

Revisionskrivelse

Kommunstyrelsen

För kännedom
Kommunfullmäktige
Övriga nämnder

Revisionsrapport: Kompetensförsörjning och bemanning vid sjukfrånvaro

PwC har på uppdrag av Gnesta kommuns förtroendevalda revisorer granskat kompetensförsörjning och bemanning vid sjukfrånvaro. Revisionsfrågan har varit: bedrivs ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning och bemanning vid sjukfrånvaro?

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens övergripande frågeställning är att kommunstyrelsen, vuxen- och omsorgsnämnden samt barn- och utbildningsnämnden delvis bedriver ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning och bemanning vid sjukfrånvaro.

Vi bedömer att det delvis finns målsättningar för och en planering av kompetensförsörjning. Vi ser positivt på det arbete som påbörjats med att analysera framtida behov av personal och kompetens samt att ta fram strategier för att hantera detta. Bemanning vid sjukfrånvaro bedöms i allt väsentligt fungera.

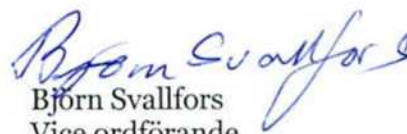
- Vi rekommenderar att ett fortsatt arbete sker med den kartläggning av kompetensbehov som vi har tagit del av. Vidare rekommenderar vi att detta omsätts i mål och strategier.
- Vi rekommenderar att kompetensförsörjningen av vikarier beaktas i det fortsatta arbetet med kompetensplaneringen inom respektive förvaltning.
- Vi rekommenderar att goda erfarenheter, best practice, av effektiva åtgärder för att få ned sjukfrånvaron sprids mellan förvaltningarna.
- Vi rekommenderar att företagshälsovården i större utsträckning ges i uppdrag att arbeta mer proaktivt för att i större utsträckning förebygga sjukfrånvaro.
- Vi rekommenderar att utvärdering och analys sker av vidtagna åtgärder mot sjukfrånvaron.

Gjorda iakttagelser och bedömningar redovisas i bilagda rapport, som härmed överlämnas till styrelsen för svar och till övriga nämnder och fullmäktige för kännedom. Rapporten har behandlats och godkänts vid revisorernas möte 2017-05-03. Revisorerna önskar svar från kommunstyrelsen senast 2017-09-12.

REVISORERNA



Sune Åkerlind
Ordförande



Björn Svallfors
Vice ordförande

Revisionsrapport

Kompetensförsörjning och bemanning vid sjukfrånvaro Gnesta kommun

Johan Sjöberg

Felix Miranda Thyren

Maj/2017

Innehåll

1.	Sammanfattning och revisionell bedömning	2
1.1.	Rekommendationer	3
2.	Inledning	4
2.1.	Bakgrund.....	4
2.2.	Syfte och Revisionsfråga	4
2.3.	Revisionskriterier	4
2.4.	Kontrollmål	5
2.5.	Avgränsning	5
2.6.	Metod	5
3.	Iakttagelser och bedömningar	6
3.1.	Finns övergripande mål för kompetensförsörjning?	6
3.2.	Sker en ändamålsenlig planering av kompetensförsörjning?	7
3.3.	Finns det en faktabaserad kunskap om utveckling och orsaker till sjukfrånvaro?	9
3.4.	Analyseras skillnader mellan enheter, yrkesgrupper och kön avseende sjukfrånvaro? .	10
3.5.	Vidtas åtgärder för att minska sjukfrånvaron?	10
3.6.	Finns en organisation och rutiner för att hantera sjukfrånvaro hos personal?	11
	Bilaga 1 – Dokument och statistik	13

1. Sammanfattning och revisionell bedömning

PwC har på uppdrag av Gnesta kommuns förtroendevalda revisorer granskat Kompetensförsörjning och bemanning vid sjukfrånvaro. Granskningsobjekt är kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt vuxen- och omsorgsnämnden. Följande revisionsfråga ska besvaras:

Bedrivs ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning och bemanning vid sjukfrånvaro?

Vår samlade revisionella bedömning är att kommunstyrelsen, vuxen- och omsorgsnämnden samt barn- och utbildningsnämnden delvis bedriver ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning och bemanning vid sjukfrånvaro. Vi bedömer att det delvis finns målsättningar för och en planering av kompetensförsörjning. Vi ser positivt på det arbete som påbörjats med att analysera framtida behov av personal och kompetens samt att ta fram strategier för att hantera detta. Bemanning vid sjukfrånvaro bedöms i allt väsentligt fungera.

Finns övergripande mål för kompetensförsörjning?

Kontrollmålet bedöms vara delvis uppfyllt.

Vi bedömer att det delvis finns övergripande mål för kompetensförsörjning. Ett fortsatt arbete bedöms behöva ske med målsättningar för kompetensförsörjning inom respektive nämnd utifrån styrande dokument och personalpolitiskt program som är under framtagande eller revidering.

Sker en ändamålsenlig planering av kompetensförsörjning?

Kontrollmålet bedöms vara delvis uppfyllt.

Vi bedömer att det i allt väsentligt sker en prioritering av kompetensförsörjningsinsatser utifrån verksamheternas behov på kortare sikt. Planeringen bedöms i allt väsentligt ingå i den årliga budget- och verksamhetsplaneringsprocessen på central-, förvaltnings- och verksamhetsnivå.

Vi bedömer dock att det saknas ett fastställt planeringsunderlag på nämndsnivå och/eller kommunövergripande nivå som stöd för planering. Vi bedömer att planeringsunderlag med därtill kopplade strategier på kommunövergripande och förvaltningsnivå skulle bidra positivt till prioriteringar av aktiviteter kopplade till kompetensförsörjning, framförallt på längre sikt. Vi ser positivt på det arbetet som påbörjats kring "*Kompetensförsörjning – en plattform för framtiden*". Detta arbete bedöms kunna bidra till en ökad kunskap om internt och externt påverkande faktorer för kompetensförsörjningen.

Finns det en faktabaserad kunskap om utveckling och orsaker till sjukfrånvaro?

Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.

Vi bedömer att kontinuerliga uppföljningar av statistik inom respektive förvaltning och enhet bidrar till en god kunskap om utveckling och orsaker till sjukfrånvaro. Ett fungerande stöd och samarbete mellan framförallt HR-avdelning och verksamhet bedöms finnas.

Analyseras skillnader mellan enheter, yrkesgrupper och kön avseende sjukfrånvaro?

Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.

Vi bedömer att analyser sker främst utifrån olika enheter men även till viss del mellan yrkesgrupper och kön. Vi bedömer att det även sker analyser utifrån orsaker till sjukfrånvaro.

Vidtas åtgärder för att minska sjukfrånvaron?

Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.

Vi bedömer att det sker ett aktivt arbete på såväl individ, enhets, förvaltnings samt central nivå för att minska sjukfrånvaron. Vi bedömer att det finns en koppling mellan analyser av sjukfrånvaro och åtgärder som vidtas. Vidare bedöms det finnas ett fungerande samarbete med företagshälsovården. Vidtagna åtgärder och arbetet med att minska sjukfrånvaron bör utvärderas för att se önskade effekter nås.

Finns en organisation och rutiner för att hantera sjukfrånvaro hos personal?

Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.

Vi bedömer att det finns en fungerande organisation och rutiner för att hantera bemanning vid sjukfrånvaro. Vi bedömer att det finns flera olika alternativ som används för att lösa bemanningsfrågor. Dock bedöms rutiner inom vissa delar av verksamheten behöva dokumenteras för att tydliggöra hur bemanning ska ske vid sjukfrånvaro.

1.1. Rekommendationer

- Vi rekommenderar att ett fortsatt arbete sker med den kartläggning av kompetensbehov som vi har tagit del av. Vidare rekommenderar vi att detta omsätts i mål och strategier.
- Vi rekommenderar att kompetensförsörjningen av vikarier beaktas i det fortsatta arbetet med kompetensplaneringen inom respektive förvaltning.
- Vi rekommenderar att goda erfarenheter, best practice, av effektiva åtgärder för att få ned sjukfrånvaron sprids mellan förvaltningarna.
- Vi rekommenderar att företagshälsovården i större utsträckning ges i uppdrag att arbeta mer proaktivt för att i större utsträckning förebygga sjukfrånvaro.
- Vi rekommenderar att utvärdering och analys sker av vidtagna åtgärder mot sjukfrånvaron.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Behovet av kompetens förändras över tid beroende på externt påverkande faktorer och interna beslut. Det är av vikt att kommunen har en uppdaterad bild över behovet av kompetens inom olika delar av verksamheterna.

Det är också viktigt att kommunen har en bild över sjukfrånvarons utveckling och orsaker. Sjukfrånvaron hos kommunens anställda har ökat de senaste åren och uppgick 2015 till 7,3 % (2013 5,9 %). Kvinnors sjukfrånvaro är högre än männens (7,6 % för kvinnor jämfört med 6,0 % för män år 2015). Gnesta ligger över riksgenomsnittet för sjukfrånvaro för såväl kvinnor som män.

Sjukfrånvaro hos personal kan orsaka omfattande problem i den kommunala organisationen. Ett förebyggande arbete och beredskap är av vikt för att minimera problemen som kan uppstå vid sjukskrivningar eller dylikt.

Inom kommuner bedrivs många personalintensiva verksamheter som bland annat måste ha en kontinuerlig bemanning dygnets alla timmar, så kallad 24/7 verksamhet. För att klara bemanning vid exempelvis ökad arbetsbelastning, semesterperioder eller sjukfrånvaro behöver verksamhet ha tillgång till personal utöver ordinarie.

Kommunens revisorer har efter genomförd riskanalys beslutat genomföra en granskning inom området.

2.2. Syfte och Revisionsfråga

Syftet med granskningen är att besvara följande revisionsfråga:

Bedrivs ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning och bemanning vid sjukfrånvaro?

Granskningsobjekt är kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt vuxen- och omsorgsnämnden.

2.3. Revisionskriterier

För granskningen relevant lagstiftning och föreskrifter.

Framtidsplan 2017-2019 samt övriga internt styrande dokument.

2.4. Kontrollmål

- Finns övergripande mål för kompetensförsörjning?
- Sker en ändamålsenlig planering av kompetensförsörjning?
- Finns det en faktabaserad kunskap om utveckling och orsaker till sjukfrånvaro?
- Analyseras skillnader mellan enheter, yrkesgrupper och kön avseende sjukfrånvaro?
- Vidtas åtgärder för att minska sjukfrånvaron?
- Finns en organisation och rutiner för att hantera sjukfrånvaro hos personal?

2.5. Avgränsning

Granskningen avgränsas till kommunens övergripande kompetensförsörjningsplanering, samt barn- och utbildningsnämndens verksamhet samt vuxen- och omsorgsnämndens verksamhet inom (1) särskilt boende inom LSS och äldreomsorg och (2) Individ- och familjeomsorg.

2.6. Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentgranskning, se Bilaga 1.

Intervjuer har genomförts med följande:

- HR-chef samt HR-samordnare.
- Förvaltningschef, Barn- och utbildningsförvaltningen.
- Förvaltningschef, Vuxen- och omsorgsförvaltningen
- Rektor samt förskolechef
- Verksamhetschefer inom IFO samt äldre, omsorg och hälso- och sjukvården
- Enhetschef äldreboende samt enhetschef hemtjänst

Rapporten har varit föremål för sakavstämning av de intervjuade.

3. Iakttagelser och bedömningar

3.1. Finns övergripande mål för kompetensförsörjning?

3.1.1. Iakttagelser

Gnesta kommuns övergripande målstruktur redogörs för i *Framtidsplan 2017-2019 för Gnesta kommun*. Denna utgår från fem fokusområden samt en politisk plattform. Den politiska plattformen anger inriktningen för kommunen under perioden 2015-2018 och är utgångspunkten för nämndernas arbete. I plattformen återfinns en rubrik med bäring på kompetensförsörjning, *En god personalpolitik*. Kopplat till områdena i den politiska plattformen finns i sin tur ett antal verksamhetsmål varav ett, *Gnesta Kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare*, berör kompetensförsörjning.

Kommunfullmäktiges framtidsplan bryts i sin tur ner till framtidsplaner för respektive nämnd samt styrelsen.

Av kommunstyrelsens framtidsplan 2017-19 framgår ett antal mål för styrelsen med tillhörande inriktningar/uppdrag. Ett av dessa berör kompetensförsörjning: *Utveckla personalpolitiken för att bli en mer attraktiv arbetsgivare*. Kopplat till detta mål finns sex inriktningar/uppdrag:

- Utveckla medarbetarsamtalen 2017
- Insatser kring Personalpolitiska programmet
- Erbjudna önskad sysselsättningsgrad
- Kompetensutveckling för chefer och medarbetare
- Utökat friskvårdsbidrag 2017
- Mer systematisk uppföljning av sjukfrånvaro

Samt tre tillhörande indikatorer: svar på medarbetarundersökningen 2017, andel anställda som utnyttjar friskvårdsbidraget samt sjukfrånvaron i kommunen.

Av barn och utbildningsnämndens framtidsplan 2017-19 framgår ett förvaltningsövergripande mål med bäring på kompetensförsörjning *Barn- och utbildningsförvaltningen är en attraktiv arbetsgivare för nuvarande och framtida medarbetare*. I detta inbegrips bland annat att utveckla arbetet med verksamhetsförlagd utbildning (VFU) och andra åtgärder för att locka studenter samt att bedriva ett aktivt utvecklingsarbete för att behålla och utveckla nuvarande medarbetare. Vidare återfinns i nämndens framtidsplan indikatorer för respektive verksamhet inom barn- och utbildningsförvaltningen. Av dessa framgår inom för- samt grundskolan en önskan om att ha en hög andel legitimerad personal, dock saknas specifika målnivåer.

Av vuxen- och omsorgsnämndens framtidsplan 2017-19 redogörs för fullmäktiges övergripande mål samt nio nämndspecifika mål. Målen är i sin tur nedbrutna i aktiviteter för nämnden samt de olika förvaltningarna. Av dessa har två aktiviteter med viss bäring på kompetensförsörjning: *Sjukskrivningarna ska ned till 7 %* samt *Vuxen- och omsorgsförvaltningen - en attraktiv arbetsplats*.

Vid intervjuer framgår att det överlag saknas specifika politiska mål kring vilken kompetensnivå personal ska ha, men att intentionen från politiskt håll är att ha en hög grad av behörig/legitimerad personal (exempelvis lärare eller undersköterskor) i berörda verksamheter.

I Gnesta kommun finns även ett personalpolitiskt program. Detta utgår från en personalpolitisk vision: *"Gnesta kommun – arbetsplatsen vi går till med glädje!"*. Programmet är vidare indelat i sju policyområden, varav ett är personal- och kompetensförsörjning. Inom detta område konstateras att kommunen inom 5-10 år står inför stora pensionsavgångar, vilket medför ett rekryteringsbehov, främst inom områdena utbildning och omsorg. Vidare understryks vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare samt att utveckla medarbetarna. Under policyområdet återfinns även sex punkter och med utgångspunkt i det som konstateras ovan ska:

- Planering av personal och kompetensförsörjning ska årligen ingå i budget- samt verksamhetsplanering.
- Fortlöpande verksamhets- och omvärldsanalyser tillsammans med medarbetarna som kan utgöra underlag för prioritering av kompetensutvecklingsinsatser.
- Intensifiering av marknadsföring av verksamheter där personalbrist förväntas uppstå.
- Ny medarbetare ska få en god introduktion som omfattar den egna enheten, förvaltningen och kommunen som helhet.
- Lön och anställningsvillkor vara konkurrenskraftiga och bidra till att kommunen på kort och lång sikt kan rekrytera och behålla personal.

3.1.2. *Bedömning*

Kontrollmålet bedöms vara delvis uppfyllt.

Vi bedömer att det delvis finns övergripande mål för kompetensförsörjning. Ett fortsatt arbete bedöms behöva ske med målsättningar för kompetensförsörjning inom respektive nämnd utifrån styrande dokument och personalpolitiskt program som är under framtagande eller revidering.

3.2. *Sker en ändamålsenlig planering av kompetensförsörjning?*

3.2.1. *Iakttagelser*

Som framkommer i avsnitt 3.1.1. framgår av det personalpolitiska programmet att planering av personal och kompetensförsörjning årligen ska ingå i budget- samt verksamhetsplanering.

Vid tillfället för granskningen har vi också tagit del av ett arbetsmaterial, *"Kompetensförsörjning – en plattform för framtiden!"*. Dokumentet utgör en vägledning om aktiviteter och utmaningar för att "Attrahera-Rekrytera-Utveckla-Behålla medarbetare inom Gnesta kommun." Enligt de intervjuade påbörjades arbete med detta av en medarbetare som sedan dess har slutat. Chefer på olika nivåer har varit med och gett synpunkter till dokumentet. Av dokumentet framgår bland annat åtgärder som bör vidtas i form av tio fokusområden:

1. Personalstrategiska nyckeltal
2. Samverkan för ett gott arbetsliv
3. Rätt person rätt plats/miljö -bättre matchning av lediga arbeten och kompetens
4. Nya vägar och målgrupper till arbetskraft
5. Talang och chefsförsörjning
6. Valideringsmodell- Validering inom vuxenutbildning och av anställda inom kommunen.
7. Riktad annonsering och deltagande i sociala medier
8. Karriärvägar
9. Lyfta statusen på att jobba inom Gnesta kommun
10. Omvärldsbevaka teknikutvecklingen

Till varje fokusområde tillkommer även ett antal underområden. Vidare innehåller dokumentet en kartläggning över personalläget i kommunen fördelat på kön, yrkesgrupper och ålder. Vidare framgår ett nuläge för respektive förvaltning med kartläggning av vilka funktioner som behöver rekryteras under respektive år fram till år 2027.

De intervjuade inom såväl barn- och utbildnings- som vuxen- och omsorgsförvaltningarna framhåller att det ovannämnda arbetsmaterialet utgör ett visst stöd i kompetensförsörjningsarbetet. Intentionen är att använda detta för en inventering samt som utgångspunkt till ett mer strukturerat kompetensförsörjningsarbete framgent även inom respektive nämnd. Detta arbete har dock i viss mån avstannat på grund av personalomsättning på kommunens HR-avdelning.

Av intervjuer framgår att den stora utmaningen inom barn- och utbildningsnämndens område är att rekrytera behörig/legitimerad personal inom för- och grundskola. *Workshops* utifrån kompetensförsörjningsfrågor har genomförts i samarbete med kommunens HR-avdelning i syfte att klargöra vilka faktorer som är relevanta för att attrahera och behålla medarbetare. På respektive enhet finns en bild av det samlade behovet av kompetens, dock saknas en mer strukturerad bild av behovet på förvaltningsnivå.

Av intervjuer framgår att det inom vuxen- och omsorgsnämndens område är en stor utmaning att rekrytera socialsekreterare och att förvaltningen förnärvarande har vakanser som fylls med inhyrda konsulter. De intervjuade på såväl chefs- som verksamhetsnivå framhåller att det finns en medvetenhet om vilka kompetensbehov som finns inom verksamheten, dock saknas en mer strukturerad bild av behovet på förvaltningsnivå.

Vid intervjuerna framgår att ansvaret avseende planering av kompetensförsörjningsfrågor ligger på respektive nämnd och ingår inom ramen för respektive nämnds budget- och planeringsprocess. HR-avdelningen har en stödande funktion i samband med kontakter med exempelvis universitet och vård- och omsorgscollege. Därefter sker själva planeringen av exempelvis platser inom den verksamhetsförlagda utbildningen (VFU) inom respektive enhet. HR-avdelningen har även avsatt en begränsad del budgeterade medel för exempelvis kompetensutvecklingsinsatser. På förvaltningsnivå sker en planering av marknadsföringsaktiviteter som ska genomföras under året. Intervjuade inom verksamheterna understryker att samverkan med HR i stort upplevs fungera bra.

Planeringen av kompetensutvecklingsinsatser uppges framförallt ske inom ramen för kommande verksamhetsår och planeras främst på enhetsnivå. Här sker utvecklingsinsat-

ser inom bemötande, social dokumentation, teckenspråk, hot och våld, läslifftet inom skola etc.

3.2.2. Bedömning

Kontrollmålet bedöms vara delvis uppfyllt.

Vi bedömer att det i allt väsentligt sker en prioritering av kompetensförsörjningsinsatser utifrån verksamheternas behov på kortare sikt. Planeringen bedöms i allt väsentligt ingå i den årliga budget- och verksamhetsplaneringsprocessen på central-, förvaltnings- och verksamhetsnivå.

Vi bedömer dock att det saknas ett fastställt planeringsunderlag på nämnds- och/eller kommunövergripande nivå som stöd för planering. Vi bedömer att planeringsunderlag med därtill kopplade strategier på kommunövergripande och förvaltningsnivå skulle bidra positivt till prioriteringar av aktiviteter kopplade till kompetensförsörjning, framförallt på längre sikt. Vi ser positivt på det arbetet som påbörjats kring ”Kompetensförsörjning – en plattform för framtiden”. Detta arbete bedöms kunna bidra till en ökad kunskap om internt och externt påverkande faktorer för kompetensförsörjningen.

3.3. Finns det en faktabaserad kunskap om utveckling och orsaker till sjukfrånvaro?

3.3.1. Iakttagelser

Samtliga chefer genomför årligen en risk- och hälsoutvecklingsbedömning. Av denna framgår de vanligast förekommande riskerna inom respektive förvaltning med avseende på arbetsmiljö och sjukfrånvaro. Sjukfrånvaro följs även upp per tertiäl i respektive förvaltnings ledningsgrupp.

En kartläggning och jämförelse av tertiäl 1 2016 med samma tertiäl föregående år har också gjorts via mail till samtliga chefer. Av denna framgår bland annat vilka förebyggande insatser chefer gjort, hur de själva kartlägger och följer upp sjukfrånvaro samt vad de kan förbättra avseende arbetet med sjukfrånvaro.

Vid intervjuer med företrädare för verksamheterna framgår att det finns en medvetenhet om vilka verksamheter som har en hög sjukfrånvaro, samt en samlad bild kring orsakerna till denna. Vidare framhåller samtliga intervjuade att den statistik som finns upplevs ge en rättvisande bild av läget avseende sjukfrånvaro i kommunen.

3.3.2. Bedömning

Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.

Vi bedömer att kontinuerliga uppföljningar av statistik inom respektive förvaltning och enhet bidrar till en god kunskap om utveckling och orsaker till sjukfrånvaro. Ett fungerande stöd och samarbete mellan framförallt HR-avdelning och verksamhet bedöms finnas.

3.4. Analyseras skillnader mellan enheter, yrkesgrupper och kön avseende sjukfrånvaro?

3.4.1. Iakttagelser

Vid intervjuer framgår att skillnaderna mellan enheter, yrkesgrupper och kön analyseras i viss utsträckning.

Som framgår av avsnitt 3.3.1. upplevs det vid intervjuer med verksamhetsföreträdare finnas en kännedom om orsaker till sjukfrånvaro inom olika delar av kommunens verksamhet.

Vi har vid tillfället för granskningen tagit del av utdrag ur kommunens personalsystem samt sammanställningar av den statistik som finns att tillgå där. Av denna framgår sjukfrånvaro för olika enheter samt kön. En kartläggning och jämförelse av tertial 1 2016 med samma tertial föregående år har också gjorts via mail till samtliga chefer. Av denna framgår sjukfrånvaro per enhet. Vi har även tagit del av den sammanställning av den risk- och hälsoutvecklingsbedömning som chefer gör årligen. Av denna framgår de vanligast förekommande riskerna inom respektive förvaltning med avseende på arbetsmiljö och sjukfrånvaro.

3.4.2. Bedömning

Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.

Vi bedömer att analyser sker främst utifrån olika enheter men även till viss del mellan yrkesgrupper och kön. Vi bedömer att det även sker analyser utifrån orsaker till sjukfrånvaro.

3.5. Vidtas åtgärder för att minska sjukfrånvaron?

3.5.1. Iakttagelser

Sammantaget framgår vid intervjuer en medvetenhet om att sjuktalen i kommunen är högre än riksgenomsnittet, samt vilka verksamheter som är särskilt utsatta. Vidare uppger flera intervjuade att frågan idag upplevs som prioriterad och att framgångsrika åtgärder har vidtagits. Exempelvis har kommunen under 2017 höjt friskvårdsbidraget till anställda.

Vi har under granskningen tagit del av *Riktlinje och vägledning Rehabilitering*. Detta tar sin utgångspunkt i kommunens Arbetsmiljöpolicy. I riktlinjen anges att rehabiliteringsansvaret ligger på respektive chef och att denne bland annat ska följa upp tidiga tecken på ohälsa och upprepad sjukfrånvaro, informera om gällande regler, organisera och genomföra rehabiliteringsåtgärder samt kontinuerligt följa upp sjukfrånvaro inom sin verksamhet och diskutera den på sjukfrånvaroträffar med förvaltningen. Vidare framgår av rutinen vilket ansvar HR-avdelning, fackliga organisationer samt företagshälsovård har.

I riktlinjen beskrivs även den praktiska rutinen vid sjukfrånvaro i fyra steg samt rehabiliteringsprocessen i sex steg. Till riktlinjen finns även tillhörande bilagor avseende bland annat frisksamtal, vilket ska hållas med medarbetare som uppvisar signaler. Enligt intervjuade upplevs arbetet med frisksamtal fungera bra, och detta är något som har intensifierats i närtid. Arbetet med så kallad aktiv rehab, det vill säga kontinuerligt pågående rehabiliteringsprocesser, har även det intensifierats.

De intervjuade framhåller också att samarbetet med företagshälsovården fungerar förhållandevis bra, även om denna framförallt används reaktivt. Flera intervjuade anför en önskan om att utveckla arbetet och använda företagshälsovården i en mer sjukdomsförebyggande roll.

Vi har vid tillfället för granskningen tagit del av utdrag ur kommunens personalsystem samt sammanställningar av den statistik som finns att tillgå där. En kartläggning och jämförelse av tertial 1 2016 med samma tertial föregående år har gjorts via mail till samtliga chefer (se även avsnitt 3.4.1). Utifrån denna kartläggning har också kommunens HR-avdelning tagit fram ett antal tips för hur kommunen aktivt ska arbeta med att minska sjukfrånvaro.

Inom de verksamheter som haft hög sjukfrånvaro, exempelvis förskolan, har även vissa riktade åtgärder vidtagits. Insatser har genomförts tillsammans med företagshälsovården samt fackliga parter. Vidare har generella diskussioner kring stress och psykosocial arbetsmiljö förts inom ramen för arbetsplatsträffar. Dessutom har personal erbjudits möjlighet att välja tjänstgöringsgrad.

3.5.2. Bedömning

Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.

Vi bedömer att det sker ett aktivt arbete på såväl individ, enhets, förvaltnings samt central nivå för att minska sjukfrånvaron. Vi bedömer att det finns en koppling mellan analyser av sjukfrånvaro och åtgärder som vidtas. Vidare bedöms det finnas ett fungerande samarbete med företagshälsovården. Vidtagna åtgärder och arbetet med att minska sjukfrånvaron bör utvärderas för att se önskade effekter nås.

3.6. Finns en organisation och rutiner för att hantera sjukfrånvaro hos personal?

3.6.1. Iakttagelser

Vid intervjuer framgår att ansvaret för att hantera frånvaro hos personal samt att rekrytera vikarier ligger på respektive enhet inom förvaltningarna. Detta innebär att respektive enhet har en egen vikariepool.

Vikarieförsörjningen hanteras på olika sätt mellan olika verksamheter, exempelvis har det inom vissa verksamheter delvis funnits fasta resurser för att täcka upp vid sjukfrånvaro, medan andra har en grupp av tillgängliga vikarier samt deltidsanställda som önskar ytterligare tjänstgöring. Vid intervjuer framgår vidare att verksamheterna i regel arbetar flexibelt med bemanningen och att det första steget vid sjukdom är att se över möjligheten att täcka tjänsten med befintlig personal eller omflyttning från andra enheter eller dylikt.

Rent praktiskt hanteras vikarier inom hemtjänst och äldreomsorg av planerare/samordnare kopplade till respektive enhet. Inom skolverksamheten varierar hanteringen mellan olika skolenheter. I det exempel vi tagit del av vid granskningen hanterades det av biträdande rektor samt en utsedd lärare. Inom förskolan hanteras det av en samordnare. Vi har vid granskningstillfället inte tagit del av någon skriftlig rutin för vikariehantering.

Verksamhetsföreträdare framhåller en viss svårighet med att rekrytera erfarna vikarier, särskilt inom vissa yrkesgrupper.

Vid intervjuer framgår vidare att kommunen vid tillfället för granskningen inlett arbetet med ett nytt webbaserat system för vikariehantering, *Time Care Pool*, för flera av kommunens verksamheter. Detta ska möjliggöra en mer effektiv vikariehantering. Vi har vid tillfället för granskningen också tagit del av ett antal rutinbeskrivningar för arbetet i *Time Care Pool*.

3.6.2. Bedömning

Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.

Vi bedömer att det finns en fungerande organisation och rutiner för att hantera bemanning vid sjukfrånvaro. Vi bedömer att det finns flera olika alternativ som används för att lösa bemanningsfrågor. Dock bedöms rutiner inom vissa delar av verksamheten behöva dokumenteras för att tydliggöra hur bemanning ska ske vid sjukfrånvaro.

Bilaga 1 – Dokument och statistik

Dokument	Kommentar
Framtidsplan 2017-2019 för Gnesta kommun	KS.2016.257
Framtidsplan 2017-19 för kommunstyrelsen	KS. 2016.314
Framtidsplan 2017-19 för barn- och utbildningsnämnden	BOUN 2016.101
Framtidsplan 2017-19 för vuxen- och omsorgsnämnden	VON 2016.79
Kommunstyrelsens reglemente	2016-12-19 KS.2016.29
Gnesta kommun personalpolitiskt program	Ej daterat
Arbetsmiljöpolicy	2016-06-20 KS.2016.90
Riktlinje och vägledning Rehabilitering	KS.2016.90
Kompetensförsörjning – en plattform för framtiden!	Arbetsmaterial, daterat 11 december
Sammanfattning av kartläggning	Ej daterat, avser tertial 1 2016
Bemanningsplanerare	2016-10-26, ver. 16.2
Time Care Pool	2013-07-08
Time Care Pool - Beställare/Bemanningsplanerare- Webbklient	2016-05-02, ver. 16.1
Rutiner för Time Care Pool i Gnesta kommun	2017-04-06



2017-05-03

Tobias Bjöörn

Uppdragsledare

Johan Sjöberg

Projektledare