



Granskning av Hällefors kommuns arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

Rapport

Hällefors kommun

KPMG AB

2022-10-17

Antal sidor: 18

Bilaga A: Fokusgrupper



Hällefors kommun

Granskning av Hällefors kommuns arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-10-17

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	4
3.1	Ansvar och organisation	4
3.2	Styrdokument	5
3.3	Kommunstyrelsens styrning och uppföljning av kommunen som en attraktiv arbetsgivare	9
3.4	Fokusgrupper	13
4	Slutsats och rekommendationer	16
A	Bilaga Fokusgrupper	18

1 Sammanfattning

KPMG har av Hällefors kommuns revisorer fått i uppdrag att granska om kommunstyrelsen på ett övergripande plan har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen huvudsakligen arbetar på ett systematiskt sätt för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare, samt att de till största del har en ändamålsenlig styrning och uppföljning inom området. Däremot finns vissa förbättringsområden.

Vi bedömer att det finns en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetsgivaransvaret i kommunen. Vi kan även konstatera att kommunstyrelsen har upprättade mål, policyer, rutiner och riktlinjer för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare, och att kommunstyrelsen i huvudsak arbetar utifrån dessa. Dock är en del av dessa styrdokument i behov av revidering för att säkerställa att dessa följer aktuell lagstiftning.

Vidare baserar vi vår bedömning på att kommunstyrelsen i huvudsak har metoder för styrning och uppföljning inom granskningsområdet samt att det finns åtgärder för att nå målen. Dock vill vi poängtera vikten av att fullfölja uppföljning av planerade åtgärder för att nå målen. Vidare ser vi det som positivt att en *policy för kompetensförsörjning ur kommunövergripande arbetsgivarperspektiv* har tagits fram och påpekar vikten av att denna implementeras fullt ut i verksamheten samt att verksamhetsspecifika kompetensförsörjningsplaner tas fram.

I granskningen har det framkommit att det finns en rutin för avslutningssamtal. Däremot har vi kunnat konstatera att det saknas rutiner för sammanställning och uppföljning av det som framkommit vid samtalen. Därför bör nuvarande rutin kompletteras med en rutin för uppföljning. Detta för att bidra till att säkra utveckling i verksamheten som ett led i att bli en attraktiv arbetsgivare. Vi anser vidare att det är en fördel om det vid behov kan erbjudas ett avslutningssamtal med annan än närmaste chef.

Fokusgrupper med medarbetare inom skola och vård- och omsorg har genomförts, och vi konstaterar att det av deltagarna finns prioriterade faktorer med förbättringspotential samt att det därför är viktigt att styrelsen tar till sig av medarbetarnas upplevelser och synpunkter.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Revidera och uppdatera gällande riktlinjer, exempelvis arbetsmiljöpolicy och personalpolicy, för att säkerställa att dessa följer aktuell lagstiftning
- Fullfölja uppföljning av planerade åtgärder för att nå målen
- Säkerställa att den övergripande kompetensförsörjningspolicyn implementeras i verksamheten samt säkerställa att verksamhetsspecifika kompetensförsörjningsplaner tas fram

- Upprätta en formaliserad och dokumenterad rutin för uppföljning av det som framförs i avslutningssamtalen

2 Bakgrund

Hällefors kommun är likhet med övriga kommuner en personalintensiv organisation. Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i kommunens kompetensförsörjning. Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en *risk* att kvaliteten i verksamheten försämras. En viktig förutsättning för att kommunen ska klara kompetensförsörjningen är att den uppfattas som en attraktiv arbetsgivare av befintlig såväl som presumtiv personal. Revisorerna har i sin riskanalys bedömt att det främst är inom vård- och omsorgsverksamheten samt inom förskola och skola som det är störst risk för att svårigheter att klara kompetensförsörjningen.

Utifrån ovanstående har revisorerna i Hällefors kommun i sin riskanalys avseende 2022 bedömt att en fördjupad granskning inom detta område bör genomföras.

Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2022.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen på ett övergripande plan har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns styrdokument, rutiner och riktlinjer för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare?
- Hur sker kommunstyrelsens styrning och uppföljning av att kommunen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare?
- Vilka analyser görs av det som framkommer vid uppföljningar?
- Vilka åtgärder vidtages för att uppnå fullmäktiges strategiska mål avseende attraktiv arbetsgivare?
- Vilka bedömningar och analyser har gjorts beträffande kompetens-/personalbehovet på kort och lång sikt?
- Finns det ytterligare strategier/arbetsmodeller för hur styrelse/nämnder och förvaltningar ska arbeta för att säkerställa en god kompetensförsörjning?
- Säkerställer kommunstyrelsen kompetensutveckling av befintlig personal?
- Finns system för att årligen fånga upp behov av rekrytering i organisationen?
- Finns rutiner för att fånga upp synpunkter från personal som slutar i kommunen och hur tas i så fall till vara på dessa synpunkter?

Granskningen omfattar kommunstyrelsens arbete för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk och policys
- Övrig aktuell lagstiftning

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Workshops (fokusgrupper) har även genomförts med ett urval av medarbetare inom förskola, grundskola, hemtjänst och äldreomsorg. Intervjuer har genomförts med kommunchef, verksamhetschefer och HR-chef. Ett antal dokument har analyserats såsom riktlinjer, rutiner och uppföljningsdokument av olika slag.

Rapporten är faktakontrollerad av kommunchef, verksamhetschefer samt HR-chef.

3 Resultat av granskningen

3.1 Ansvar och organisation

Enligt arbetsmiljölagen och Arbetsmiljöverkets föreskrift om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) ska arbetsgivaren, som alltid är ytterst ansvarig för arbetsmiljön, fördela arbetsmiljöuppgifter på ett lämpligt sätt i organisationen.

I kommunstyrelsens reglemente framgår av § 14 att kommunstyrelsen är kommunens centrala arbetsgivarorgan och har det övergripande arbetsgivaransvaret i kommunen. I detta ingår arbetsgivar-, arbetsmiljö- och personalärenden. I § 15 framgår att kommunstyrelsen är den som har arbetsgivaransvar för kommunens anställda. Arbetsgivaransvaret omfattar, i enlighet med fastställda riktlinjer och policydokument, ansvar för bland annat personalförsörjning, kompetens, jämställdhet, mångfald, arbetstid, anställning och lön samt ansvar för att verksamheten inom kommunstyrelsens verksamhetsområde bedrivs i enlighet med arbetsmiljölagen och föreskrifter.

HR-enheten består av en fyra medarbetare varav tre till mestadels arbetar med lönefrågor. Det finns även en HR-chef som har särskilt ansvar att stödja kommunens chefer i frågor som berör personal. Vidare framgår det i intervjuer att verksamheten har en avsatt HR-konsult som arbetar specifikt med frågor avseende kommunens mål att vara en attraktiv arbetsgivare. HR-chefen deltar i kommunens ledningsgrupp.

Av kommunens *riktlinje för fördelning av arbetsmiljöuppgifter*, antagen 2020-06-26, framgår det att kommunstyrelsen i Hällefors kommun fördelar arbetsmiljöuppgifter till kommunchef, som i sin tur fördelar arbetsmiljöuppgifter vidare ut i organisationen.

Närmaste chef fördelar arbetsmiljöuppgifter till underställda chefer. Av dokumentet framgår även uppgiftsfördelning mellan avdelningar, enheter och chefer inom kommunen. Vidare framgår det av riktlinjerna att arbetsmiljöansvaret aldrig kan delegeras utan att det är kommunfullmäktige (KF) och kommunstyrelsen som har det yttersta ansvaret. Det är därför av vikt att kommunens systematiska arbetsmiljöarbete årligen följs upp för att säkerställa att arbetsmiljöarbetet bedrivs i enlighet med arbetsmiljölagen. Detta fastställs även i kommunens riktlinje för systematiskt arbetsmiljöarbete. Vidare framgår det av dokumentet att kommunstyrelsen ska vidta åtgärder som behövs för att förhindra ohälsa och olycksfall samt i övrigt verka för en god arbetsmiljö.

I kommunens *arbetsmiljöpolicy*, antagen 1992, framgår det att den förvaltningschef eller annan arbetsledare enligt delegationsordning har huvudansvaret för arbetsmiljön. Arbetsmiljöarbetet skall ske i samverkan. Fördelningen av arbetsmiljöuppgifterna är skriftlig och ges av överordnad chef. Den som har fördelats arbetsmiljöuppgifter ska ha de kunskaper, resurser och befogenheter som krävs för att klara uppdraget. Arbetsmiljöaspekter ska beaktas i alla beslut som berör verksamheten. Alla medarbetare i Hällefors kommun har ett ansvar för att delta i arbetsmiljöarbetet.

I kommunstyrelsens *verksamhetsplan för 2022* framgår det att det är HR-enheten som har ansvar för kommunens samlade personal- och löneadministration.

I kommunens *policy för kompetensförsörjning ur kommunövergripande arbetsgivarperspektiv* framgår att kommunfullmäktige ansvarar för att besluta om kommunens policy för kompetensförsörjning. Verksamhetscheferna ansvarar i sin tur för att upprätta kompetensförsörjningsplaner inom sitt respektive ansvarsområde.

3.1.1 **Bedömning**

Vi bedömer att det finns en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetsgivaransvaret i kommunen. Vi ser det som positivt att det förutom i kommunstyrelsens reglemente klargörs i riktlinjen för fördelning av arbetsmiljöuppgifter att det är kommunfullmäktige och kommunstyrelsen som har det yttersta ansvaret för arbetsmiljön. Vi ser det även som positivt att kommunen upprättat en riktlinje för fördelning av arbetsmiljöuppgifter för att säkerställa att det är tydligt för samtliga medarbetare i verksamheten vilka uppgifter de är ansvariga för, och vad det finns för möjlighet till uppdelning av uppgifterna.

3.2 **Styrdokument**

Vi har tagit del av följande styrdokument som är relevanta för granskningens syfte:

Riktlinje för fördelning av arbetsmiljöuppgifter

Av dokumentet framgår vem som har det yttersta ansvaret för arbetsmiljön, vilken uppgiftsfördelning det råder mellan avdelningar, enheter och chefer samt vilka kompetenser, befogenheter och resurser som krävs vid olika uppgifter. Syftet med

riktlinjen är att säkerställa att arbetet bedrivs i enlighet med lagar och regler, att förebygga arbetsolycksfall och ohälsa i arbetslivet samt i övrigt uppnå en god arbetsmiljö. Målsättningen med riktlinjen är att det ska vara tydligt vem som fördelats ansvaret för olika arbetsmiljöuppgifter i kommunen.

Riktlinjen har inte reviderats sedan den antogs. Enligt uppgift från våra respondenter beror detta troligtvis på personalförändringar i och med frånvaro, och att frågor kopplat till Corona pandemin har prioriteras.

Policy för kompetensförsörjning ur kommunövergripande arbetsgivarperspektiv

Policyn antogs av KF 2022-09-06 och gäller från och med 2022-10-01. Syftet med kompetensförsörjningspolicyn är dels att beskriva och analysera kompetensbehov för kommande femårsperiod, dels att få strategisk kompetensförsörjning att ingå som en naturlig del i verksamhetsplanering. Förslaget till att upprätta policyn uppkom efter att kommunen kartlagt de behov som kommunen står inför. Av policyn framgår det att kommunen står inför stora utmaningar gällande kompetensförsörjning såsom pensionsavgångar och ökad personalrörlighet. För att möta kompetensförsörjningens utmaningar anser kommunen att det är av vikt att systematiskt, strukturerat och kontinuerligt kartlägga och analysera organisationens kompetenser. I kommunens verksamhetsplan finns beslutade strategiska personalområden som utgör grund och inriktning för kommunens arbetsgivarpolitik.

Policyn för kompetensförsörjning innebär att Hällefors kommun anger riktningen på lång och kort sikt till önskat läge gällande framtida kompetens. Policyn ska på ett övergripande sätt beskriva vilka åtgärder som kommuner behöver vidta för att säkerställa attraktiviteten och skapa goda förutsättningar för att behålla och rekrytera medarbetare med rätt kompetens.

Av policyn framgår kommunens målsättning inom kompetensförsörjningsområdet är bland annat att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla goda medarbetare.

Arbetsmiljöpolicy

Kommunens arbetsmiljöpolicy är antagen av KF 1992-10-06, och har enligt uppgifter från våra respondenter inte reviderats sedan dess. Däremot, är ambitionen att revidera policyn i oktober/november 2022, efter att samtliga chefer har deltagit på arbetsmiljöutbildningen *Sunt arbetsliv*.

I Arbetsmiljöpolicyn fastställs det att en god arbetsmiljö ska prägla kommunen i dess tjänster, utrustning, lokaler, anläggningar och i sättet att leda och organisera arbetet i samverkan människor emellan.

Policyn beskriver vilken målsättning kommunen har på arbetsmiljön, förutsättningarna för en god arbetsmiljö samt vad varje anställd ska bidra med. Av dokumentet framgår att kommunen avser eftersträva en högre standard för god arbetsmiljö än det som regleras av lag, avtal och Arbetsstygdsstyrelsens råd och föreskrifter.



Hällefors kommun

Granskning av Hällefors kommuns arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-10-17

Vidare framförs att arbetsmiljöarbetet ska ske i samverkan samt att personalekonomiska redovisningar ska arbetas fram successivt.

Riktlinje för det systematiska arbetsmiljöarbetet

I kommunens riktlinje för det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) framgår det att kommunen ska förhålla sig till det som framgår av arbetsmiljöansvaret samt att alla medarbetare i kommunen ska känna till och förhålla sig till kommunens arbetsmiljöpolicy.

Vidare beskriver riktlinjen hur det systematiska arbetsmiljöarbetet i kommunen ska genomföras. Det framförs att arbetet ska ingå som en naturlig del i den vardagliga verksamheten och att det ska ske i samverkan mellan arbetsgivare, medarbetare och fackliga representanter. Vidare framförs det av riktlinjen att utbildning och information i arbetsmiljöfrågor ska möjliggöras för chefer, medarbetare och skyddsombud i syfte att behålla och utveckla kunskaperna inom arbetsmiljölagstiftningen.

Enligt uppgift från våra respondenter har kommunen alltmer gått över till att använda ett mer färdigt material/riktlinje som finns i Draftit¹ Chefshandbok och medarbetarhandbok. I nuläget pågår därav en jämförelse mellan denna riktlinje och det innehåll som finns i Draftit för att se över vad som eventuellt behöver revideras.

Kommunstyrelsens verksamhetsplan 2022

I kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2022 framgår att kompetensförsörjning är ett övergripande område gällande allt kommunen gör för att kunna attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Vidare beskrivs det att viktiga förutsättningar för att klara personalförsörjningen är bland annat att trygga anställningsvillkor, en god arbetsmiljö samt en god lönepolitik. Av verksamhetsplanen framgår kommunens vision, att vara en attraktiv kommun. Inom denna vision finns även det strategiska målet "vi är en attraktiv arbetsgivare, där medarbetarna trivs, utvecklas och är stolta över att ge god service". Det strategiska målet är uppdelat i tre delmål:

- Vi erbjuder utvecklingsmöjligheter och meningsfulla arbetsuppgifter
- Vi arbetar för medarbetarnas hälsa och trivsel
- Vi skapar förutsättningar för medarbetarnas delaktighet och ansvarstagande

Vidare fastställer verksamhetsplanen de resultatmål kommunen har gällande attraktiv arbetsgivare för 2022. Dessa är *möjligheten till utveckling i yrkeslivet har ökat för de anställda i kommunen samt att medarbetarengagemanget har förbättrats*.

I verksamhetsplanen finns också en aktivitetsplan med åtgärder kopplade till målen. Följande aktiviteter anges:

Attraktiv arbetsgivare

1. Verkställa ledarutvecklingsprogrammet

¹ Digitalt verktyg för att arbeta effektivt med regelefterlevnad inom HR och lön, dataskydd, skola och förskola samt social omsorg



Hällefors kommun

Granskning av Hällefors kommuns arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-10-17

2. Möjliggöra kompetensutvecklingsinsatser för förvaltningens anställda
3. Genomföra och analysera medarbetarenkät för samtliga anställda åtta gånger
4. Påbörja arbetsmiljöutbildningen "Sunt arbetsliv" för alla chefer och skyddsombud

Verksamhetsplan HR-enheten 2022

Planen är ett internt dokument inom HR-enheten, framtagen 2022-01-13, som baseras på övriga styrande dokument inom kommunen, bland annat kommunstyrelsens verksamhetsplan. Av planen framgår kommunens vision om att vara en attraktiv arbetsgivare enligt det strategiska målet *"vi är en attraktiv arbetsgivare, där medarbetarna trivs, utvecklas och är stolta över att ge god service"*. Utifrån verksamhetsmässiga inriktnings- och resultatmål har HR-enheten utformat aktiviteter och insatser enheten ansvarar för avseende arbetsmiljön.

Av planen framgår vilka styrande dokument som enheten har att förhålla sig till inom arbetsmiljöarbetet, vilka mål som eftersträvas samt diverse kontrollpunkter för uppföljning. Ett utdrag av aktiviteter som ingår i planen är att genomföra skyddsronder, säkerställa att det finns en kompetensförsörjningsstrategi, säkerställa att kommunens riktlinjer för rekrytering följs samt revidera riktlinjer och rutiner inom personalområdet.

Det framgår även att HR-enheten ansvarar för kommunens samlade personal- och löneadministration, hanterar arbetsrättsliga frågor med lag- och avtalstolkning, rehabiliteringssamordning, arbetsmiljöfrågor, personalförsörjningsfrågor och chefsutbildning. HR-enheten ansvarar även för utarbetande av styrdokument inom det personaladministrativa området.

Personalpolicy

Policyn är en gemensam ram för hela kommunen och ett samlat uttryck för normer och värderingar som präglar kommunen, antagen av KF 2011-02-15 § 13. Syftet med policyn är att tydliggöra vilka förväntningar som ställs på medarbetare och chefer inom kommunen. Policyn genomsyrar all verksamhet som har Hällefors kommun som ägare eller huvudman. Av policyn framgår kommunens värdegrund, att varje medarbetares insats har lika värde och att alla vill och tar ansvar. Medarbetare inom kommunen ska kunna utvecklas och växa samt känna stolthet och glädje för sin insats. Vidare har även kommunen en lönepolitisk värdegrund, att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare som lätt kan rekrytera och behålla personal. Lönepolitiken i kommunen ska vara tydlig, lätt att förstå och bidra till ett positivt samband mellan lön och gott resultat.

I policyn framgår det att kommunens arbete genomsyras av ett hälsofrämjande arbetssätt där risker för ohälsa och arbetsskador förebyggs. Vidare beskriver policyn vad som förväntas av medarbetare respektive chefer inom detta område. Av medarbetare förväntas bland annat att hen ska medverka till hälsofrämjande utveckling av verksamheten, ta ansvar för arbetsmiljön på sin arbetsplats och vara ytterst ansvarig för sin egen hälsa. Som ledare förväntas hen bära huvudansvaret för arbetsmiljön på sin enhet, ansvara för tillämpningen av det hälsofrämjande arbetet samt vara uppmärksam på signaler på ohälsa hos medarbetare. Av policyn framgår att



Hällefors kommun

Granskning av Hällefors kommuns arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-10-17

kommunen arbetar målinriktat med personal- och kompetensförsörjning samt präglas av ett jämställdhets- och mångfaldsperspektiv.

Lönestrategi 2022–2026 samt Lönepolitiska riktlinjer för 2022

Lönestrategin är beslutad av kommunstyrelsen 2021-12-14 och började gälla 2022-01-01. Datum för eventuell revidering av dokumentet är 2022-10-01. Av dokumentet framgår det att lönestrategin är en långsiktig plan för att nå målet, att kommunen ska kunna attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens. Lönestrategin gäller i fem år framåt mellan 2022–2026, medan de årliga lönepolitiska riktlinjerna gäller för 2022. Dessa ska tydliggöra insatser och prioriteringar i det kortsiktiga perspektivet. I dokumentet beskrivs det att riktlinjerna under 2022 är exempelvis att uppmärksamma yrkeskategorier där det råder svårighet att rekrytera kompetent personal samt att lönepolitiska prioriteringar ska genomföras för yrkesgrupper som understiger medianlön.

3.2.1 Bedömning

Vi kan konstatera att kommunen i huvudsak har styrdokument, riktlinjer och rutiner för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare. Dock, kan vi poängtera att en del av de styrdokument som vi tagit del av är i behov av revidering och uppdatering för att säkerställa att de följer gällande lagkrav och föreskrifter. Bland annat är kommunens arbetsmiljöpolicy antagen 1992, och personalpolicyn 2011.

3.3 Kommunstyrelsens styrning och uppföljning av kommunen som en attraktiv arbetsgivare

Ett av kommunens strategiska områden som fullmäktige fastställt i kommunstyrelsens verksamhetsplan och budget 2022: "en attraktiv kommun" med tillhörande strategiskt mål "*vi är en attraktiv arbetsgivare, där medarbetarna trivs, utvecklas och är stolta att ge god service*". Av intervjuerna framgår det att de centrala målen bryts ned i en medarbetaröverenskommelse för respektive enhet, och att detta är ett led i att utvärdera enheternas målsättningar. Uppföljning av målen görs i delårsrapport och årsredovisning.

Mätning av måluppfyllelse samt uppföljning av personalens uppfattning om kommunen som attraktiv arbetsgivare görs dels genom enkäten hållbart medarbetarengagemang (HME), dels genom en medarbetarenkät i pulsmättningsverktyget Populom. Medarbetarenkäten genomförs åtta gånger om året, och har standardiserade frågor som handlar om hur medarbetarna trivs på jobbet. HME enkäten genomförs två gånger om året. Uppföljning av dessa enkäter sker främst på arbetsplatsträffar (APT).

Kommunen avser att erbjuda utvecklingsmöjligheter och meningsfulla arbetsuppgifter, arbeta för medarbetarnas trivsel och hälsa samt skapa förutsättningar för medarbetarnas delaktighet och ansvarstagande. Kommunstyrelsens verksamhetsmässiga resultatmål år 2022 är indelade i fyra perspektiv utifrån kommunfullmäktiges fastställda inriktningsmål, varav attraktiv arbetsgivare är ett.

I riktlinjerna för det systematiska arbetsmiljöarbetet framförs det att arbetet bedrivs enligt ett årshjul och att det i detta årshjul finns rutiner för uppföljning.

Arbetet kan beskrivas utifrån följande fyra delar:

1. Undersökning av arbetsmiljön
2. Bedömning av riskerna
3. Åtgärda riskerna
4. Kontroll och uppföljning



Figur 1: Hämtad från kommunens riktlinje för systematiskt arbetsmiljöarbete

Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska följas upp årligen, där kontroll av krav och förhållningssätt till lagar och regler utvärderas. Underlag såsom checklistor, mallar och den årliga uppföljningen ska dokumenteras och sparas inom verksamheten. Resultatet från uppföljningen redovisas i den centrala samverkansgruppen och kommunstyrelsen informeras.

Kommunen ska bedriva ett effektivt systematiskt arbetsmiljöarbete utifrån gällande lagar, riktlinjer och rutiner. Exempel på aktiviteter i det systematiska arbetsmiljöarbetet är tillbud- och olycksfallsrapportering, skyddsrondd, riskbedömningar inför ändringar, samverkanssystem, medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar samt medarbetarundersökningar. I riktlinjerna framgår det att riskbedömningar ska genomföras innan ändringar i verksamheten fullföljs för att förhindra ohälsa och olycksfall. Vidare framgår det att samverkan ska ske mellan chefer, medarbetarna och skyddsombuden och att detta är en förutsättning för att det systematiska arbetsmiljöarbetet ska fungera fullt ut.

HR-enheten genomför så kallade "kompetensduschar" varje månad. Vid dessa tillfällen visar personal från HR-enheten årshjulet där tidplanen för bland annat medarbetarsamtal och medarbetarenkät framförs samt visar vilka styrdokument som cheferna behöver förhålla sig till.

3.3.1 Åtgärder för att nå målen

Kommunstyrelsens ansvar för arbetsgivarfrågorna innefattar såväl ett ansvar för medarbetarna inom den egna förvaltningen som för de övergripande strategiska arbetsgivarfrågorna. I kommunstyrelsens delårsrapport redogörs för de åtgärder som vidtagits under året för att uppnå målen. För det strategiska området "en attraktiv kommun" har exempelvis åtgärder vidtagits för att skapa möjlighet till utveckling i arbetslivet. I våra intervjuer framgår det att flera chefer deltar på ledarskapsutbildningar samt att medarbetare inom såväl skola som vård- och omsorg genomför någon form av kompetensutvecklingsinsats.

2022-10-17

Kommunstyrelsen följer upp att förvaltningen arbetar mot målen genom att cheferna ska redovisa vilka konkreta aktiviteter respektive enhet vidtar för att uppnå målen.

Det huvudsakliga arbetet med de övergripande arbetsgivarfrågorna bedrivs av HR-enheten. HR-enheten arbetar också med att stödja förvaltningarna och dess chefer när det gäller HR-området. I våra intervjuer har det framgått att HR-enheten bland annat ansvarar för arbetsmiljöutbildningen *Sunt arbetsliv* som flera chefer och skyddsombud deltar på.

I kommunens lönepolitiska strategi framgår principerna för lönesättning, vilka grundkrav som ska finnas med i ett anställningsavtal, lönestruktur och lönekriterier. De kommunövergripande lönekriterierna är resultat, flexibilitet och utvecklingsförmåga. Dessa ska samtliga medarbetare på arbetsplatsen känna till, vilket varje enskild chef ska säkerställa. Det ska årligen tas upp på arbetsplatsträff och dokumenteras. Medarbetarsamtal sker årligen för att utvärdera medarbetarens resultat och måluppfyllelse. Detta utgör även grunden för den individuella lönen. Av dokumentet framgår det att lönebildningen i kommunen ska bidra till att nå målen i verksamheten, att lönestrukturen ska uppfattas som genomtänkt och rättvis samt att lönenivåerna bör vara konkurrensmässiga i jämförelse med liknande arbetsgivare. Arbetet med lokal lönebildning sker centralt i kommunen genom kartläggning och analys av lönestruktur, bedömning av rekryteringsmöjligheterna och omvärldsbevakning.

Den lönepolitiska strategin innehåller kommunens långsiktiga inriktning för samma period som kommunens budget, i enlighet med det som framförts i verksamhets- och ekonomistyrningspolicyn. Där framgår det att kommunens budget ska innehålla en plan för en period om fem år och att löneprocessen ska knytas samman med budgetprocessen. Av den lönepolitiska strategin framgår ett flertal strategiska mål. Ett utdrag av dessa är att ta hänsyn till bristsituationer inom yrkesgrupper, öka differentieringen av lönepåslagen, avsätta utrymme för prioriterade yrkesgrupper och tydliggöra sambandet mellan karriär- och löneutveckling.

Kommunstyrelsen har internkontrollpunkter för lön och sjukfrånvaro som är kopplat till arbetet med attraktiv arbetsgivare i den interna kontrollplanen för 2022.

Av genomförda intervjuer framgår det att kommunstyrelsen följer upp de åtgärder som vidtagits för att nå målen i verksamhetsplanen. Dels genomförs dragningar under året där framför allt HR-enheten visar statistik, dels sker uppföljning vid årets budgetdialoger. Företrädare för verksamheterna möter politiken en gång om året, och under 2022 har det funnits ett särskilt fokus på arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare på grund av en hög efterfrågan på uppföljning inom området från politiken. Vidare framgår det av intervjuerna att uppföljningen av verksamhetsplanen baseras på de olika stöddokument som finns inom organisationen.

I linje med att utvecklas som en attraktiv arbetsgivare har kommunen vidtagit åtgärder i form av insatser som ska bidra till att visa större uppskattning hos medarbetare, såsom ett höjt friskvårdsbidrag, ökad möjlighet till utbildning under arbetstid, olika program som chefer kan ta del av och andra kompetensutvecklingsprogram på individnivå. Vidare har kommunen tagit beslut om att någon form av uppskattning, exempelvis jul- eller sommargåva ska ges till samtliga medarbetare varje år.

3.3.2 Kompetensförsörjning och kompetensutveckling

I september 2022 antog kommunfullmäktige kommunens *Policy för kompetensförsörjning ur ett kommunövergripande arbetsgivarperspektiv*. Av våra intervjuer har det framgått att det inte tidigare funnits en policy kopplat till detta, och enligt respondenterna är det positivt att en sådan tagits fram. Av policyn framgår det att samtliga verksamheter inom kommunen ska upprätta en verksamhetsspecifik kompetensförsörjningsplan som ska innehålla mål, insatser och åtgärder utifrån verksamhetens behov. Det framgår inte av den övergripande policyn inom vilken tidsram detta planeras ske.

Vi kan konstatera att det i kommunstyrelsens verksamhetsplan finns mål kopplat till området attraktiv arbetsgivare och att en av aktiviteterna för att nå målet är att "Möjliggöra kompetensutvecklingsinsatser för förvaltningens anställda". I kommunens årsredovisning för 2021 framgår att cirka en tredjedel av personalen kommer att gå i pension under de kommande tio åren, under förutsättning att de avgår vid 65 års ålder. Detta har även framgått av genomförda intervjuer, där respondenterna lyft fram att det finns ett behov av att säkerställa kompetensen framgent.

I intervjuerna framgår det att kommunen jobbar på en del olika sätt för att säkra kompetensutvecklingen av medarbetare i verksamheterna och inom kommunen som helhet. Vidare framförs att kommunen arbetar med att stärka chefer och att det finns en långsiktig plan för hur kommunen ska kunna jobba för att kompetensutveckla chefer och medarbetare. Exempelvis genomförs ledarskapsprogrammet och arbetsmiljöutbildning i form av *Sunt arbetsliv* som syftar till att stärka chefernas ledarskap i frågor som berör arbetsmiljön. Vidare framförs det att det finns handledning för chefer vid behov, exempelvis när större förändringar sker.

Enligt våra respondenter finns det även en riktlinje för distansarbete, som antogs under våren 2022 i samverkan med facket, vilket innebär att det finns goda möjligheter att arbeta på distans. Det finns också digitala verktyg som stödjer detta inom kommunen.

3.3.3 Avslut av anställningar

Av genomförda intervjuer framkommer det att det finns en rutin för avslutningssamtal i kommunen. Dels finns en mall i chefshandboken som HR-enheten uppmanar cheferna att använda, dels ett system att lägga in synpunkterna i. Det finns även ett frågeformulär som cheferna ska gå igenom med den anställde vid avslut av anställning. I intervjuerna framkommer det att den rutin som finns inom kommunen behöver granskas för att bli tydligare samt att det vore bättre om det inte är chefen som håller i samtalet, för att säkerställa att den anställde vågar prata mer fritt. Respondenterna lyfter även att resultatet av samtalet behöver tas om hand bättre, samt att det behöver dokumenteras på ett bra sätt. Av intervjuerna framkommer även att det inte finns någon central enkät som medarbetare kan besvara i samband med avslut av anställning.

I de intervjuer vi genomfört med verksamhetschefer har det framgått att de ännu inte genomfört något avslutningssamtal. Detta på grund av en låg personalomsättning och

att det därmed inte funnits behov av att genomföra detta. Vidare belyser dock respondenterna att det finns en osäkerhet i om de samtal som faktiskt har genomförts sammanställs på något sätt. Det framförs att eventuella avslutande samtal dokumenteras lokalt men att det saknas kännedom om huruvida det finns någon central sammanställning av resultatet.

3.3.3.1 **Bedömning**

Vi bedömer att kommunstyrelsen har mål och metoder för styrning och uppföljning av kommunens arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare samt att det finns åtgärder för att nå målen. Vi kan av granskningen konstatera att en hel del av de åtgärder som lyfts fram i såväl styrdokument som vid intervjuer är planerade för framtiden, och vi vill därav påpeka vikten av att genomföra detta enligt plan framöver för att säkerställa att åtgärderna får önskat resultat.

Vi ser det som positivt att en ny policy för kompetensförsörjning har tagits fram men vill även poängtera vikten av att denna implementeras fullt ut i verksamheten. I policyn framgår även att verksamhetsspecifika kompetensförsörjningsplaner utifrån verksamheternas särskilda behov ska tas fram. Då det i nuläget saknas information om vilken tidsram detta ska ske bedömer vi även att det finns ett behov av att intensifiera arbetet med detta och säkerställa att sådana planer tas fram och implementeras i verksamheterna.

Av granskningen framgår det att det finns en rutin för avslutningssamtal men att det inte finns några rutiner för sammanställning och uppföljning av vad som framkommit vid samtalen. Vi menar därför att nuvarande rutin bör kompletteras med en rutin för uppföljning av vad som framkommer vid samtalen för att ta tillvara värdefulla synpunkter som kan bidra till att säkra utveckling i verksamheten som i ett led att bli en attraktiv arbetsgivare. Vi anser vidare att det är en fördel om det vid behov kan erbjudas ett avslutningssamtal med annan än närmaste chef.

3.4 **Fokusgrupper**

Som en del i granskningen har vi genomfört fyra fokusgrupper. På dessa fokusgrupper har medarbetare från skolverksamheten samt vård- och omsorgsverksamheten deltagit. Syftet med fokusgrupperna har varit att ta del av medarbetarnas reflektioner avseende vad som är viktigt för att utgöra en bra och attraktiv arbetsgivare. Vi har träffat två grupper inom skolan och två grupper inom vård- och omsorg. Totalt var 34 personer kallade till fokusgrupperna, vi träffade 31 medarbetare.

Grupperna har organiserats så att de utgjorts av medarbetare från olika enheter. Inom skolverksamheten har vi träffat medarbetare från grundskola och förskola och inom vård- och omsorgsverksamheten har vi träffat medarbetare från hemtjänst och äldreboende.

Fokusgrupperna har genomförts i tre steg. I steg ett har deltagarna identifierat kännetecknen som är viktiga för att vara en bra och attraktiv arbetsgivare. I steg två har de fått välja ut tre av dessa faktorer som de anser är viktigast och prioriterat dem från 1

till 3, där 1 är högsta prioritet. I steg tre har deltagarna betygsatt hur de tycker att utvalda faktorer fungerar på deras arbetsplats från 1 till 5, där 1 är högsta betyg.

Värt att notera är att första fokusgruppen blev ofullständigt utförd genom att i metodens tredje steg betygsattes enbart ett av de kännetecken som medarbetarna prioriterat i steg två. I övriga fokusgrupper gavs möjlighet att betygsätta samtliga kännetecken som valts ut som viktiga.

Den information som inhämtats på fokusgruppsträffarna är menad att ge en indikation om vilka förbättringsområden som finns inom arbetsmiljöområdet i kommunen. Då vi varken träffat samtliga medarbetare eller samtliga delar av kommunens organisation är det möjligt att resultatet inte är representativt för samtliga delar av kommunen samt att åsikterna inte delas av kommunens samtliga medarbetare.

I nedanstående avsnitt redovisas en sammanfattning av de resultat som framkommit vid genomförandet av fokusgrupperna. Tabeller med kännetecken, prioritering och resultat återfinns i bilaga A.

Ledning och styrning

Tydlig ledning och god styrning var två kännetecken som återkom i samtliga fokusgrupper. I två av fyra fokusgrupper fick kännetecknet högst prioritet och hade i tre av fyra grupper ett snittbetyg på över tre. Då en femma på betygsskalan är minst bra går det att kategorisera ett hög siffra om *mindre bra*. Respondenterna i de olika grupperna pekade på vikten av ett förbättrat informationsflöde från politiken ner till arbetsplatsen. I flera grupper lyftes det att avståndet till faktiska beslut på politisk nivå är långt och att de vill bli mer inkluderade eller informerade om politiska beslut. I flera av fokusgrupperna lyftes det fram att det finns en god relation till den närmsta chefen men att ledning och styrning på högre nivå, och framför allt på politisk nivå, behöver bli bättre. Hand i hand med detta menade även respondenterna på att det finns ett kortsiktigt tänk i kommunen, och att det finns både ett behov och en efterfrågan på att ta fram långsiktiga planer inom olika områden varav renoveringsplanen är ett exempel. Vidare påpekade respondenterna att informationsflödet likväl som kommunikationsflödet brister i kommunen.

Lön och kompensation

I samtliga fokusgrupper lyfts lön fram som en viktig aspekt och har i vissa av fokusgrupperna även prioriterats högst. I majoriteten av fokusgrupperna får löneläget ett snittbetyg över fyra vilket vi kategoriserar som *ej bra*. Av de diskussioner som tagit plats under fokusgrupperna framförs löneläget vara ett tydligt förbättringsområde för att öka attraktiviteten hos kommunen som arbetsgivare. Detta då lönen kan vara en avgörande faktor ifall en person söker arbete hos flera arbetsgivare. Diskussionerna avseende vikten av lön skiljde sig mellan grupperna. I flera av fallen menade respondenterna på att löneläget är väldigt viktigt för att känna uppskattning för sitt arbete, men menade även att ledning och styrning är en viktigare aspekt som även kan komma att påverka löneläget i kommunen. Återkommande kommentarer i fokusgrupperna var att lönen i kommunen behöver individualiseras, att ingångslönen behöver bli bättre samt att löneutvecklingen behöver förstärkas.

Kompetensutveckling

Även om kompetensutveckling inte var högt prioriterat i någon av fokusgrupperna så lyfts vikten av möjlighet till att utvecklas på jobbet genom exempelvis kompetensutveckling fram i diskussionerna. Vi kan även konstatera att utvecklingsmöjligheterna varierar mellan yrkesrollerna. Vissa av grupperna menade på att möjlighet att kunna utvecklas i sin yrkesroll är obefintligt och att det påverkar trivselen på jobbet, medan andra menade på att möjligheten finns men att det saknas tid på grund av hög arbetsbelastning. I de fall där möjligheten ändå fanns saknar dock respondenterna en systematik och löpande uppdatering av utbildningarna.

Respondenterna framförde att de fått möjlighet att få utbildningen vid nyanställning men att det vore bra med repetitioner för att uppdatera sin kunskap. Respondenterna lyfter även att attraktiviteten behöver stärkas i kommunen för att locka till sig mer kompetent och högutbildad personal. I en av fokusgrupperna fick kompetensutveckling snittbetyget fem vilket är det sämsta betyget på skalan vilket visar att det finns utrymme för förbättring.

Arbetsmiljö

Öppenhet och en god arbetsmiljö är två viktiga faktorer som samtliga fokusgrupper har prioriterat högt. Kännetecknet god arbetsmiljö kan innehålla många olika faktorer som påverkar varför en individ anser att det är en god arbetsmiljö. I fokusgrupperna som vi har genomfört har faktorer som trivsel, god relation till kollegor och chefer, fysisk och psykisk trygghet på arbetsplatsen samt uppskattning lyfts fram som viktiga delar för att skapa en god arbetsmiljö. Möjlighet till friskvårdsbidrag, friskvårdstimme samt tillhandahållande av arbetskläder är andra viktiga aspekter som nämndes i diskussionerna. Även en rimlig arbetsbelastning lyfts fram som en viktig aspekt. I några av fokusgrupperna lyftes möjligheten till att jobba heltid som en av de viktigaste faktorerna till en god arbetsmiljö, och respondenterna menade att det i dagsläget finns en ojämlikhet beroende på anställningsform vid fördelning av arbetspass och delade turer vilket skapar osäkra arbetsförhållanden och stress. I tre av fokusgrupperna har arbetsmiljö fått ett relativt högt snittbetyg, från tre till fyra vilket visar på att det finns utrymme för förbättring.

3.4.1 Kommentarer

Utifrån vad som framgått vid fokusgrupperna kan vi konstatera att det finns av deltagarna prioriterade faktorer med förbättringspotential. Vi anser att det är viktigt för styrelsen att ta till sig av medarbetarnas upplevelser och synpunkt för att på ett ändamålsenligt sätt verka för att förbättra medarbetarnas uppfattning om kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Värt att notera är att förhållningen till vilka kännetecken som ansågs viktigast baserades på medarbetarnas egna perspektiv utifrån sin yrkesroll. Ingen av de grupper som vi träffat har haft exakt samma uppfattning om kommunen som arbetsgivare då de har olika förutsättningar i sina yrkesroller. Att vara en attraktiv arbetsgivare är en komplex och kommunövergripande fråga som kan skilja sig från person till person och mellan olika yrkesgrupper.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen huvudsakligen arbetar på ett systematiskt sätt för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare. Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen till största del har en ändamålsenlig styrning och uppföljning inom områden men att det finns vissa förbättringsområden.

Vi bedömer att det finns en tydlig ansvarsfördelning avseende arbetsgivaransvaret i kommunen då det framgår av flertalet styrdokument. Vi ser det även som positivt att kommunen upprättat en riktlinje för fördelning av arbetsmiljöuppgifter för att säkerställa att det är tydligt för samtliga medarbetare i verksamheten vilka uppgifter de är ansvariga för, och vad det finns för möjlighet till uppdelning av uppgifterna.

Utifrån det som framkommit i granskningen kan vi konstatera att kommunstyrelsen har upprättade mål, strategier, rutiner och riktlinjer för att säkerställa att kommunen är en attraktiv arbetsgivare, och att man i huvudsak arbetar utifrån dessa. Dock kan vi poängtera att en del av dessa styrdokument är i behov av revidering för att säkerställa att dessa följer föreskrivna lagar och regler.

Vidare baserar vi vår bedömning på att kommunstyrelsen i huvudsak har metoder för styrning och uppföljning av kommunens arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare samt att det finns åtgärder för att nå målen. Dock konstaterar vi att många av de åtgärder som lyfts fram i såväl styrdokument som intervjuer är planerade för framtiden och vill därmed poängtera vikten att säkerställa att åtgärderna genomförs och får önskat resultat i uppföljningen. Vidare ser vi det som positivt att en *policy för kompetensförsörjning ur kommunövergripande arbetsgivarperspektiv* har tagits fram och påpekar vikten av att denna implementeras fullt ut i verksamheten likväl som att det är av vikt att det tas fram verksamhetsspecifika kompetensförsörjningsplaner.

I granskningen har det framkommit att det finns en rutin för avslutningssamtal. Däremot har vi kunnat konstatera att det saknas rutiner för sammanställning och uppföljning av det som framkommit vid samtalen. Vi menar därför att nuvarande rutin bör kompletteras med en rutin för uppföljning av vad som framkommer vid samtalen för att ta tillvara värdefulla synpunkter som kan bidra till att säkra utveckling i verksamheten som i ett led att bli en attraktiv arbetsgivare. Vi anser vidare att det är en fördel om det vid behov kan erbjudas ett avslutningssamtal med annan än närmaste chef.

Under granskningens gång har vi även genomfört fokusgrupper med medarbetare inom skola och vård- och omsorg. Utifrån det som framgått har vi konstaterat att det finns av deltagarna prioriterade faktorer med förbättringspotential och vi anser att det är viktigt att styrelsen tar till sig av medarbetarnas upplevelser och synpunkter för att på ett ändamålsenligt sätt verka för att förbättra medarbetarnas uppfattning om kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Revidera och uppdatera gällande riktlinjer, exempelvis arbetsmiljöpolicy och personalpolicy, för att säkerställa att dessa följer aktuell lagstiftning
- Fullfölja uppföljning av planerade åtgärder för att nå målen



Hällefors kommun

Granskning av Hällefors kommuns arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare

2022-10-17

- Säkerställa att den övergripande kompetensförsörjningspolicyn implementeras i verksamheten samt säkerställa att verksamhetsspecifika kompetensförsörjningsplaner tas fram
- Upprätta en formaliserad och dokumenterad rutin för uppföljning av det som framförs i avslutningssamtalen

Datum som ovan

KPMG AB

Per Marcusson
Kommunal revisor

Hannah Klarkner
Kommunal revisor

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal revisor/Kundansvarig

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

A Bilaga Fokusgrupper

Grupp 1 Grundskola			Grupp 2 Förskola		
Faktorer	Prioritet ²	Betyg ³	Faktorer	Prioritet	Betyg
Ledning och styrning	1	2,9	Arbetsmiljö/god trivsel	1	3,1
Löneläge	2		Lönesättning	3	4,4
Öppenhet och god arbetsmiljö	3		Tydlig och god styrning	2	3,1
Utvecklingsmöjligheter	4				

Grupp 3 Äldreomsorg			Grupp 4 Hemtjänst		
Faktorer	Prioritet	Betyg	Faktorer	Prioritet	Betyg
Lön	1	3,7	Lön	1	4,0
Styrning och ledning	2	3,3	Ledning och styrning	1	3,7
Arbetsmiljö	3	3,3	Arbetstider	4	1,8
Utvecklingsmöjligheter	3	3,4	Rätten till heltid	5	4,0
			Arbetsmiljö	3	4,0
			Kompetensutveckling	6	5,0

² Deltagarna har fått ge utvalda faktorer prioritet mellan 1-3 där 1 är högst prioritet och 3 är lägst prioritet.

³ Gen omsnittsbetyg utifrån deltagarnas betygssättning i skalan 1-5 poäng där 1 är högst (mycket bra) och 5 är lägst (mycket dåligt).