

Datum
2022-12-19**Revisionen**Till:
Kommunstyrelsen
VälståndsnämndenFör kännedom:
Kommunfullmäktiges presidium
Bildningsnämnden
Produktionsnämnden**Revisionsrapport "Personalpolitiska
programmet"**

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en granskning av kommunens arbete med det personalpolitiska programmet.

Revisionen önskar att kommunstyrelsen och välfärdsnämnden lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten senast den 24 april 2023. Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

Med vänliga hälsningar

Bertil Böhlin
Ordförande



Granskning av personalpolitiska programmet

Rapport
Kramfors kommun

KPMG AB

2022-12-19

Antal sidor 17



Kramfors kommun
Granskning av personalpolitiska programmet

2022-12-19

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Det personalpolitiska programmet	6
4	Resultat av granskningen	7
4.1	Riktlinjer, handlingsplaner och rutiner	7
4.1.1	Bedömning	11
4.2	Uppföljning	12
4.2.1	Bedömning	13
4.3	Genomförda åtgärder	14
4.3.1	Bedömning	15
5	Slutsats och rekommendationer	16

1 Sammanfattning

KPMG har av Kramfors kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete med det personalpolitiska programmet. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Syftet med granskningen var att följa upp om kommunstyrelsen och övriga nämnder efterlever programmet som kommunfullmäktige fastställt.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att en hel del arbete har genomförts med att implementera det personalpolitiska programmet samt att arbete pågår utifrån det. Vi bedömer att det bör säkerställas att det löpande arbetet sker med utgångspunkt i det personalpolitiska programmet samt relaterade riktlinjer och rutiner. Vidare anser vi att det bör säkerställas att uppföljning kontinuerligt används till grund för utveckling. Det krävs enligt vår bedömning även ett aktivt arbete med åtgärder avseende socialsekreterarnas arbetssituation och för att minska behovet av inhyrd personal.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen

att säkerställa att beslutade åtgärder slutförs, se avsnitt 4.1

Vidare rekommenderar vi välfärdsnämnden

att säkerställa att planerat förbättringsarbete avseende socialsekreterarnas arbetssituation genomförs, se avsnitt 4.3

att överväga att vidta ytterligare åtgärder för att minimera behovet av inhyrd personal, se avsnitt 4.3



Kramfors kommun
Granskning av personalpolitiska programmet

2022-12-19

2 Bakgrund

Vi har av Kramfors kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete med det personalpolitiska programmet. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Kommunfullmäktige beslutade i februari 2021 om ett personalpolitiskt program. Programmet har som syfte att vara vägledande för hur kommunen vill upplevas som arbetsgivare och innehåller områden som alla har stor betydelse för hur kommunens medarbetare trivs och upplever sin arbetsplats.

Av programmet framgår de delar som utgör grunden för det personalpolitiska arbetet:

- Hållbart arbetsliv
- Jämställdhet och mångfald
- Kompetensförsörjning
- Medarbetarskap
- Chef- och ledarskap

Revisorerna har utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys beslutat att genomföra en granskning inom området.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningens syfte var att följa upp om kommunstyrelsen och övriga nämnder efterlever programmet som kommunfullmäktige fastställt.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Har kommunstyrelsen fastställt riktlinjer kopplade till det personalpolitiska programmet?
- Styr och följer kommunstyrelsen upp att arbetet bedrivs enligt den målsättning som anges i programmet?
- Har särskilda åtgärder genomförts avseende socialsekreterarnas arbetssituation?
- Har särskilda åtgärder genomförts avseende behov av inhyrd personal, exempelvis gällande sjuksköterskor och socialsekreterare?

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier
- Intervjuer med berörda tjänstepersoner och förtroendevalda

Rapporten är faktakontrollerad av förvaltningschef för välfärdförvaltningen, tillförordnad HR-chef samt verksamhetsutvecklare vid kommunledningsförvaltningen.

3 Det personalpolitiska programmet

Enligt uppgifter erhållna i intervjuer utgår det personalpolitiska programmet¹ till stor del från fullmäktiges övergripande perspektiv *medarbetare* som framgår av mål- och resursplanen och som, tillsammans med andra perspektiv, ligger till grund för kommunens verksamhetens arbete.

Av det personalpolitiska programmet framgår de fem delar som utgör grunden för det personalpolitiska arbetet.

- Hållbart arbetsliv
- Jämställdhet och mångfald
- Kompetensförsörjning
- Medarbetarskap
- Chef- och ledarskap

Till respektive del framgår ett antal områden som beskriver hur kommunen vill fortsätta utveckla arbetet med personalpolitiska frågor.

¹ KF 2021-02-08 § 3

4 Resultat av granskningen

4.1 Riktlinjer, handlingsplaner och rutiner

Enligt det personalpolitiska programmet ska kommunstyrelsen upprätta riktlinjer för personalarbetet med utgångspunkt i programmet. Arbeta med detta pågår, och vi har tagit del av följande:

- Riktlinje för kompetensförsörjning
- Handlingsplan för minskande sjuktal
- Handlingsplan för samverkan i praktiken
- Rutin för friskvård
- Övergripande riktlinjer för hot och våld i arbetsmiljön
- Fördelning av arbetsmiljöuppgifter

Vidare har fem uppdrag fastställts i kommunstyrelsens verksamhetsplan för år 2021 och 2022 kopplat till personalpolitiska programmet och perspektivet *Medarbetare*:

- Implementera det personalpolitiska programmet i hela organisationen
- Upprätta en handlingsplan och initiera försöksverksamhet för minskande sjuktal
- Upprätta en handlingsplan och initiera aktiviteter som styr upp arbetet med att få tryggare anställningar och bättre anställningsvillkor
- Upprätta en handlingsplan för att stödja verksamheten i att utveckla samverkansarbetet med utgångspunkt från samverkansavtalet
- Se över arbetet för att stötta och utveckla chefer och ledare

Riktlinje för kompetensförsörjning

Vi har tagit del av kommunövergripande riktlinje för kompetensförsörjning² som omfattar tre prioriterade utvecklingsområden:

- Marknadsföra kommunen som arbetsgivare
- Genomföra riktade aktiviteter till specifika yrkesgrupper
- Utveckla och behålla kompetens

Dessa utvecklingsområden ska bidra till kommunens ambition att vara en attraktiv arbetsgivare som lockar, utvecklar och behåller nödvändig kompetens.

Förvaltningarna ska med utgångspunkt i riktlinjen arbeta med kompetensförsörjningsaktiviteter utifrån kort- och långsiktiga behov kring kompetensförsörjning. För att möta behoven används Aruba-modellen (attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta).

Handlingsplaner

Två handlingsplaner har fastställts som en del av implementeringen av det personalpolitiska programmet med syftet att konkretisera arbetet med programmet och uppdragen i det, huvudsakligen genom aktiviteter.

Handlingsplan – för minskande sjuktal

En handlingsplan för minskande sjuktal har tagits fram mot bakgrund av verksamhetsplanens uppdrag att ”upprätta en handlingsplan och initiera försöksverksamhet för minskande sjuktal”.

Handlingsplanen redogör för arbete kring sjukfrånvaro, både förebyggande och vad som ska göras i fall av t ex upprepad sjukfrånvaro. Av handlingsplanen framgår fyra utvecklingsområden som identifierats i syfte att utveckla rutiner och arbetssätt för sjuktalet. Kopplat till utvecklingsområdena har aktiviteter utformats, som sedan brutits ned ytterligare för att tydliggöra vad som ska genomföras.

² KSAU 2021-01-19 § 3

Utvecklingsområde	Aktivitet
Analys och uppföljning av sjuktal	Framställa rapporter nyckeltal och statistik
Förebygga och förkorta sjukfrånvaro	Introducera ett riskorienterat arbetssätt:
Minskad korttidsfrånvaro	Rutiner och arbetssätt gällande korttidsfrånvaro
Utveckla processen för rehabiliteringsarbetet	Översyn av rehabiliteringsprocesser

Handlingsplan – samverkan i praktiken

En handlingsplan för samverkan i praktiken har tagits fram mot bakgrund av verksamhetsplanens uppdrag att ”upprätta en handlingsplan för att stödja verksamheten i att utveckla samverkansarbetet med utgångspunkt från samverkansavtalet”.

Handlingsplanen har tagits fram med utgångspunkt i lokalt kollektivavtal, *lokalt avtal om samverkan och arbetsmiljö i Kramfors kommun*. Avtalet, som började gälla år 2018, syftar till att uppnå en verksamhetsanpassad samverkan som skapar delaktighet och inflytande för medarbetare och andra lokala parter avseende arbetsmiljö. Detta mot bakgrund av att aktivt arbetsmiljö- och hälsoarbete kan bidra till minskad ohälsa samt förhindra arbetsrelaterade olycksfall och sjukdom. Ambitionen är att varje medarbetare ska ha förutsättningar och möjligheter att påverka sin egen arbetssituation, arbetsmiljö och hälsa, verksamhetens utveckling samt kompetens och/eller yrkesutveckling.

Handlingsplanen för samverkan i praktiken omfattar fyra utvecklingsområden som syftar till att stödja verksamheterna i att utveckla samverkansarbetet. Kopplat till utvecklingsområdena har aktiviteter utformats, som brutits ned ytterligare för att tydliggöra vad som ska genomföras.

2022-12-19

Utvecklingsområde	Aktivitet
Förtydliga samverkansprocessen	Utbildning i samverkan
Utveckla arbetsmiljöarbetet som en del av samverkan	Grundläggande arbetsmiljöarbete
Utveckla förutsättningar för bra arbetsplatsträffar	Stöd för arbetsplatsträffar
Arbetsplatsernas representation av skyddsombud	Rutin och arbetssätt vid organisationsförändringar

Övriga riktlinjer och rutiner

Enligt intervjuade finns ett flertal rutiner och riktlinjer som berör personalfrågor. Vi har tagit del av rutin för friskvård, övergripande riktlinje för hot och våld i arbetsmiljön samt fördelning av arbetsmiljöuppgifter.

Av övergripande riktlinje för hot och våld i arbetsmiljön framgår bland annat relevanta lagar och föreskrifter, definitioner av vad hot och våld kan innebära, konsekvenser av hot och våld, riktlinjer för riskhantering, ansvar samt hur information vid hot och våld ska delges.

Av fördelning av arbetsmiljöuppgifter framgår att syftet med den är att säkerställa att arbetsmiljöarbetet bedrivs i enlighet med lagar och regler, att förebygga arbetsolycksfall och ohälsa i arbetslivet samt att i övrigt uppnå en god arbetsmiljö. Dokumentet omfattas av beskrivningar av förutsättningar för fördelning av arbetsmiljöuppgifter (tillräckliga befogenheter, resurser och kunskaper), hur och varför dokumentation av fördelningen sker, rutin för fördelningen, returnering av arbetsmiljöuppgifter i de fall befogenheter och resurs inte är tillräckliga för att utföra en specifik uppgift, exempel på arbetsmiljöuppgifter som kan fördelas samt blankett för fördelningen.

Vidare finns enligt uppgift ytterligare rutiner och riktlinjer som är under bearbetning. I dagsläget sker en uppdatering av nuvarande rutin för arbetsmiljö och hälsa. Denna anknyter till det personalpolitiska programmet genom avsikten med den är att visa övergripande inriktning på vem som ansvarar för arbetsmiljöfrågor samt hur arbetsmiljöarbetet ska följas upp. Vidare uppges att denna, tillsammans med det personalpolitiska programmet, utgör den arbetsmiljöpolicy som enligt föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete ska finnas.



Kramfors kommun

Granskning av personalpolitiska programmet

2022-12-19

Utöver det personalpolitiska programmet och ovanstående styrdokument utgör kompetensförsörjning ett fokus i kommunstyrelsens och nämnders verksamhetsplaner, huvudsakligen genom perspektivet *medarbetare*.

Implementeringsarbetet av det personalpolitiska programmet går under arbetsnamnet Tillsammans växlar vi upp, där kommunens chefer är nyckelpersoner för det fortsatta implementeringsarbetet. Därför har bland annat workshops genomförts med chefer som en del i processen.

4.1.1 Bedömning

Vi konstaterar att ett flertal riktlinjer, handlingsplaner och rutiner tagits fram, i enlighet med det personalpolitiska programmet, och att andra är under bearbetning. Vi ser positivt på detta och anser att det bör säkerställas att arbete med att implementera det personalpolitiska programmet fortsätter. En del i detta arbete är att de uppdrag som kommunstyrelsen beslutat om för att driva på implementering av personalpolitiska programmet slutförs.

4.2 Uppföljning

Av det personalpolitiska programmet framgår att programmet ska följas upp efter varje mandatperiod och revideras vid behov. HR-enheten ansvarar för att ta fram parametrar som synliggör utvecklingen och följa upp vad som genomförts inom programmets områden samt belysa och tydliggöra befintliga utmaningar.

Riktlinjen för kompetensförsörjning ska ses över och revideras vid behov. Av riktlinjen framgår att kompetensförsörjningsarbetet följs upp inom ramen för ordinarie verksamhet.

Handlingsplanerna, och således de fem uppdragen från verksamhetsplanen för år 2021 respektive 2022, ska följas upp i samband med verksamhetsplanen, d v s vid delårsbokslut och årsredovisning. Vad gäller handlingsplanen för minskade sjuktal framgår att sjukfrånvaron följs upp kontinuerligt, bland annat genom att nyckeltal avseende sjukfrånvaro regelbundet tas fram för kartläggning och analys. Analysen av sjukfrånvaron ska delges till förvaltningsledningen samt berörd arbetsgrupp. I intervju framgick att viss rapportering av arbetet med handlingsplanerna även sker i samband med befintliga forum där styrelsen deltar.

Enligt erhållna uppgifter nyttjar kommunen Hypergene som systemstöd för uppföljning och uppdatering av vad som genomförts avseende arbetet med kompetensförsörjning. Samtliga förvaltningar genomför sina uppföljningar i Hypergene. Till grund för detta finns verksamhetsplaner inlagda i systemet vilket skapar goda förutsättningar att ha en helhetsbild över arbetet, kopplat till fullmäktiges mål- och resursplan med tillhörande perspektiv.

Enligt intervjuade håller enheterna för HR, ekonomi samt ledning och innovation utbildningar för chefer i Hypergene regelbundet och dessa kan vid behov anpassas till specifika verksamheter.

I övrigt finns ett systemstöd med verktyg för systematiskt arbetsmiljöarbete, där arbete och uppföljning av det genomförs. Detta uppges i intervju vara behjälpligt för att skapa struktur i arbetet. I systemet kan chefer göra personalanteckningar, t ex avseende uppföljning av medarbetarsamtal. I systemet finns även guider och mallar som stöd till cheferna inför samtal med medarbetare.

Vidare noterar vi att arbetsmiljö följs upp i kommunledningsförvaltningens månadsrapport, genom perspektivet *medarbetare*, som redovisas för kommunstyrelsen i samband med deras sammanträden.

Delårsrapporter

Vi har tagit del av kommunstyrelse och nämndernas delårsrapporter³⁴⁵⁶ och noterar att uppföljning av arbete kopplat till det personalpolitiska programmet, såsom handlingsplaner, framgår under uppföljning av perspektivet *medarbete*. Den mest omfattande uppföljningen finns i styrelsens delårsrapport.

Vidare framgår personaluppföljning av samtliga delårsrapporter. Detta omfattar uppföljning av antalet tillsvidareanställda, antalet tidsbegränsade anställda, antalet medelårsarbetare samt sjukfrånvaro.

Utvecklingsarbete framåt

I dagsläget pågår enligt erhållna uppgifter en process att ta fram verksamhetsplan för år 2023, och i samband med detta genomförs en översyn av de fem uppdragen i syfte att bedöma om något behöver revideras med beaktande det personalpolitiska programmet.

Vidare finns enligt uppgift en plan att se över och tydliggöra hur förvaltningar ska arbeta med uppdragen.

4.2.1 Bedömning

Vi ser positivt på att det finns tydliga riktlinjer för hur arbetet med det personalpolitiska programmet ska följas upp, och att uppföljningen används aktivt som grund för fortsatt arbete.

³ BN 2022-09-21 § 50

⁴ KS 2022-10-11 § 117

⁵ PN 2022-09-29 § 33

⁶ VN 2022-09-22 § 54

4.3 Genomförda åtgärder

Socialsekreterarnas arbetssituation

Enligt uppgifter erhållna i intervju har en kartläggning av socialsekreterarnas arbetssituation genomförts tillsammans med HR-enheten. Telefonintervjuer har genomförts med personer som avslutat sin anställning i syfte att undersöka anledningar till att medarbetare slutar. I dessa framgick brister kring bland annat introduktion samt ledarskap och styrning. Vidare framkom i telefonintervjuerna att ett flertal av de som svarade inte skulle rekommendera kommunen som arbetsgivare.

Mot bakgrund av detta genomfördes därför en motsvarande kartläggning av nuläget med befintliga medarbetare. Här framgick att den nya organisationen inte kommit att fungera så bra samt ett bristande förtroende för ledning. Även brister kring ärendehandledning framkom, som är viktigt stöd för socialsekreterare i det dagliga arbetet, vilket också har bidragit till nuvarande situation.

I intervju konstaterades att det finns utvecklingspotential och att arbete har initierats för att se över styrning och ledning, bland annat genom att ny verksamhetschef ska rekryteras.

Vidare framkom vid intervju att det finns vakanser bland socialsekreterare och det finns svårigheter att rekrytera socionomutbildade för att fylla dessa. Ett projekt, *Annan kompetens*, inleddes med syftet att se över vilka arbetsuppgifter som eventuellt kan avlastas från socionomer till andra medarbetare, t ex socialadministratörer. Arbetet avstannade dock, och det finns plan att starta upp projektet på nytt. Som en del i detta studeras andra kommuner som genomfört likande förändringar.

Sammanfattningsvis konstaterades i intervju att åtgärder som är viktiga är bland annat ny introduktion för socialsekreterare, nytt ledarskap och styrning samt nya arbetssätt.

Åtgärder avseende inhyrd personal

Antalet inhyrd personal, både avseende sjuksköterskor och socialsekreterare, har varit relativt konstant under år 2022 med sju till åtta av vardera kategorin.

Inom verksamheten hälso- och sjukvård finns en relativt ny verksamhetschef och två nya enhetschefer. Detta har enligt intervjuade inneburit en positiv utveckling av verksamheten och att arbetet avseende bemanning går i rätt riktning. Exempelvis uppges att fler rekryteringar har kunnat genomföras, där egna medarbetare utgjort goda ambassadörer i samband med sökande av personal. Dock finns ändå en del vakanser bland sjuksköterskor.

Det har genomförts ett projekt kring att undersköterskor ska avlasta sjuksköterskor, som dock har börjat fasats ut. Detta till följd av att arbetstiden inte nyttjats fullt ut när undersköterskor varit anställda inom hälso- och sjukvårdsverksamheten. Det uppges i intervju vara mer effektivt använd arbetstid att undersköterskor, med specifika kompetenser och kunskaper, kan avropas av sjuksköterskor för avlastning när behov uppstår.

Vidare framgick av intervjuade att en kampanj, kopplat till arbetet med kompetensförsörjning, har genomförts där medarbetarna är ambassadörer för kommunen som arbetsgivare. Detta har genomförts genom att medarbetare, i olika yrkesroller som t ex sjuksköterska, marknadsför sitt yrke genom att berätta om bland annat sina egna erfarenheter som anställd.

4.3.1 Bedömning

Vi konstaterar att en kartläggning av socialsekreterarnas arbetssituation har genomförts, där brister har identifierats. Vi noterar att ett antal åtgärder som kan bidra till förbättring har identifierats och vi anser att, med beaktande av kartläggningen, dessa ska genomföras.

Vidare anser vi att det finns fortsatt behov av arbete för att minimera behovet av inhyrd personal, t ex genom att se över möjligheten att vidta ytterligare åtgärder.

5 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att en hel del arbete har genomförts med att implementera det personalpolitiska programmet samt att arbete pågår utifrån det. Vi bedömer att det bör säkerställas att det löpande arbetet sker med utgångspunkt i det personalpolitiska programmet samt relaterade riktlinjer och rutiner. Vidare anser vi att det bör säkerställas att uppföljning kontinuerligt används till grund för utveckling. Det krävs enligt vår bedömning även ett aktivt arbete med åtgärder avseende socialsekreterarnas arbetssituation och för att minska behovet av inhyrd personal.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen

att säkerställa att beslutade åtgärder slutförs, se avsnitt 4.1

Vidare rekommenderar vi välfärdsnämnden

att säkerställa att planerat förbättringsarbete avseende socialsekreterarnas arbetssituation genomförs, se avsnitt 4.3

att överväga att vidta ytterligare åtgärder för att minimera behovet av inhyrd personal, se avsnitt 4.3



Kramfors kommun
Granskning av personalpolitiska programmet

2022-12-19

Datum som ovan

KPMG AB

Kristin Larsson
Kommunal revisor

Mikael Lindberg
Certifierad kommunal revisor

Lena Medin
Certifierad kommunal revisor

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.