



# Granskning av kompetensplan och sjukskrivningar

Rapport

Ragunda kommun

KPMG AB

2019-03-29

Antal sidor 21



Ragunda kommun  
Granskning av kompetensplan och sjukskrivningar

2019-03-29

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Nuläge	6
4	Resultat av granskningen	11
4.1	Hälsoarbete	11
4.2	Kompetensförsörjning	14
4.3	Uppföljning av tidigare granskning av arbetsmiljö- och hälsoarbete	19
5	Slutsats och rekommendationer	20
5.1	Rekommendationer	20

## 1 Sammanfattning

Vi har av Ragunda kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens åtgärder för att lösa kompetensförsörjningen, med fokus på minskade sjuktal. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2018.

Syftet med granskningen var att konstatera om kommunens åtgärder för lägre sjuktal och att lösa kompetensbehovet är tillräckliga.

Kommunen har i sin strategi och effektiviseringsplan för perioden 2015-2020 fastställt att arbetsmiljön och sjuktalen är ett prioriterat fokusområde. Trots detta kan vi inte se att det finns en långsiktig plan över hälsoarbetet i kommunen. Några exempel på åtgärder är verksamhetsutveckling inom förskoleverksamheten, analys av sjuktalen samt att kommunen sedan juni 2018 använder sig av Feelgoods frisklinje inom delar av förskoleverksamheten samt ett särskilt boende inom äldreomsorgen.

Vi konstaterar att sjuktalen totalt sett har minskat sedan 2015. En av de största anledningarna till de minskade sjuktalen anses vara att kommunen har avslutat anställningen för många långtidssjukskrivna. Ökningen av korttidsfrånvaron har dock bidragit till att de totala sjuklönekostnaden har ökat.

Vår bedömning är att det inte finns någon samordnad bild över hälsoarbetet trots att det vidtas en rad åtgärder.

Det framgår av intervjuerna att det i dagsläget inte bedrivs något specifikt arbete ute i förvaltningarna utifrån den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen. Vi kan även konstatera att det inte tagits fram någon handlingsplan med ansvarsfördelning och finansiering.

Vi kan konstatera att det inte finns någon rutin som säkerställer att chefer i verksamheterna registrerar sjuk och friskanmälningar.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunens planering och åtgärder för att minska sjuktalen och lösa kompetensbehovet inte är tillräckliga.



**Ragunda kommun**

Granskning av kompetensplan och sjukskrivningar

2019-03-29

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi:

- att kommunstyrelsen fastställer en rutin som säkerställer att chefer i verksamheterna registrerar sjuk och friskänmälningar, se avsnitt 4.1.1
- att kommunstyrelsen implementerar kontroll av rutinerna för sjuk- och friskänmälningar som en del i den interna kontrollen för att kunna kontrollera att verksamheterna följer de riktlinjer som idag finns för sjuk- och friskänmälningar, se avsnitt 4.1.1
- att kommunstyrelsen ser över hälsoarbetet i kommunen och upprättar en samordnad plan över hur hälsoarbetet ska bedrivas för att minska sjuktalen, se avsnitt 4.1.1
- att kommunstyrelsen tar fram en övergripande uppföljning av de åtgärder som genomförs för att utgöra en gemensam plan för det fortsatta arbetet, se avsnitt 4.1.1
- att kommunstyrelsen behöver ta en mer aktiv och pådrivande roll i arbetet kring kompetensförsörjning, se avsnitt 4.2.1
- att kommunstyrelsen fastställer en handlingsplan utifrån den övergripande kompetensförsörjningsplanen som innehåller ansvarsfördelning samt finansiering av åtgärderna, se avsnitt 4.2.1

## 2 Inledning/bakgrund

Vi har av Ragunda kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens åtgärder för att lösa kompetensförsörjningen, med fokus på minskade sjuktal. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2018.

I den kompetensplan som kommunen antog år 2017 framgår att sjukskrivningarna under år 2016 motsvarade 78 heltidstjänster på årsbasis. Till detta ska läggas att sjuklönekostnaden dessutom har ökat under de senaste åren. Högre frisknärvaro innebär bättre hälsa och ekonomi för individen, minskat kompetensbehov och lägre kostnader för kommunen. I planen redovisas ett antal utvecklingsområden för att förbättra kompetensförsörjningen på både kort och lång sikt, där åtgärder för att minska sjukskrivningarna är en del av dem.

Revisionens granskning år 2014 av arbetsmiljö- och hälsoarbetet visade att kommunen till viss del hade tillräckliga rutiner, men det bedömdes dock finnas förbättringsmöjligheter gällande uppföljning av att rutinerna följs och att åtgärder följs upp för att säkerställa att det fått avsett effekt. Som exempel kan nämnas att kommunen beslutade år 2017 att införa frisklinjen som ett pilotprojekt inom en del av förskoleverksamheten samt ett särskilt boende inom äldreomsorgen.

Revisorerna bedömer att det finns en risk att tillräckliga åtgärder inte vidtas för att lösa kompetensbehovet, där sjukskrivningar är en del av dem. Revisionen bedömer också att det finns en risk att de rekommendationer som lämnades utifrån 2014 års granskning inte genomförts.

### 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att konstatera om kommunens åtgärder för lägre sjuktal och att lösa kompetensbehovet är tillräckliga.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns det någon långsiktig plan över hälsoarbetet i kommunen?
- Vilka resurser avsätts och vilka åtgärder vidtas för att minska sjukfrånvaron?
- Vilka effekter har arbetet resulterat i?
- Har det utifrån kompetensplanen fastställts någon handlingsplan med ansvarsfördelning och finansiering?
- Har de rekommendationer som lämnades i 2014 års granskning följts?

Granskningen omfattar år 2018.

Granskningen avser kommunstyrelsen och samtliga nämnder.



**Ragunda kommun**  
Granskning av kompetensplan och sjukskrivningar

2019-03-29

## 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Tillämpbara interna regelverk, policies och beslut

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

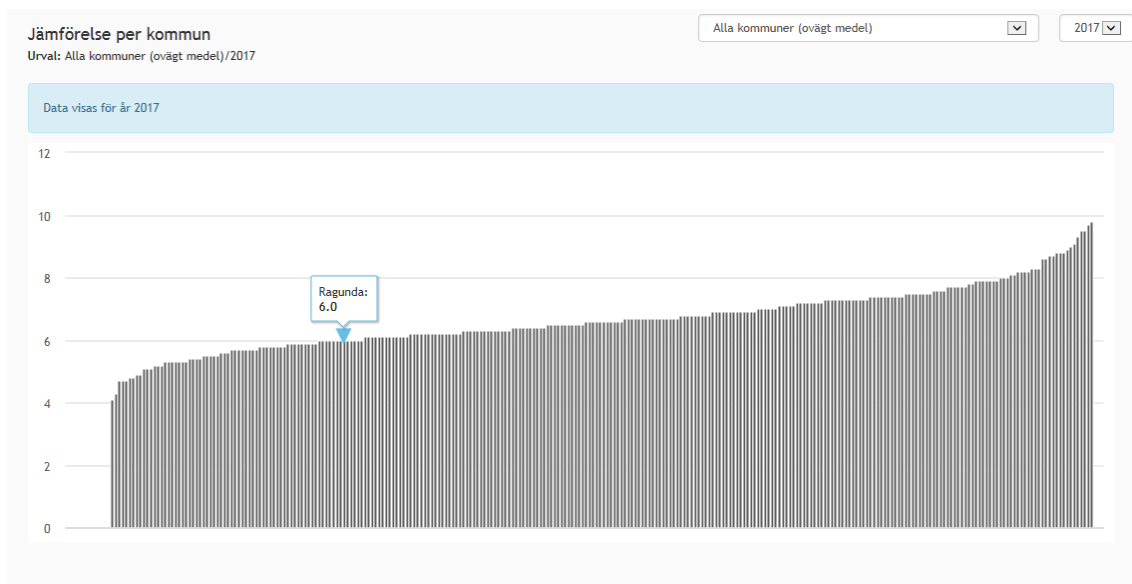
- Dokumentstudier av relevanta dokument så som
  - Strategi och effektiviseringsplan för Ragunda kommun 2015-2020
  - Ragunda kommuns strategiplan för kompetensförsörjning 2018-2023
  - Handlingsplan för ökad andel heltidsanställda inom Ragunda kommun
- Intervjuer med berörda tjänstemän däribland förvaltningschef på Barn- och utbildningsförvaltningen, förvaltningschef på Stöd- och omsorgsförvaltningen, personalchef och verksamhetschef på Bygg- och miljöavdelningen.

Rapporten är faktakontrollerad av personalchef, skolchef, förvaltningschef barn- och utbildningsförvaltningen, förvaltningschef stöd- och omsorgsförvaltningen samt verksamhetschef bygg- och miljöavdelningen.

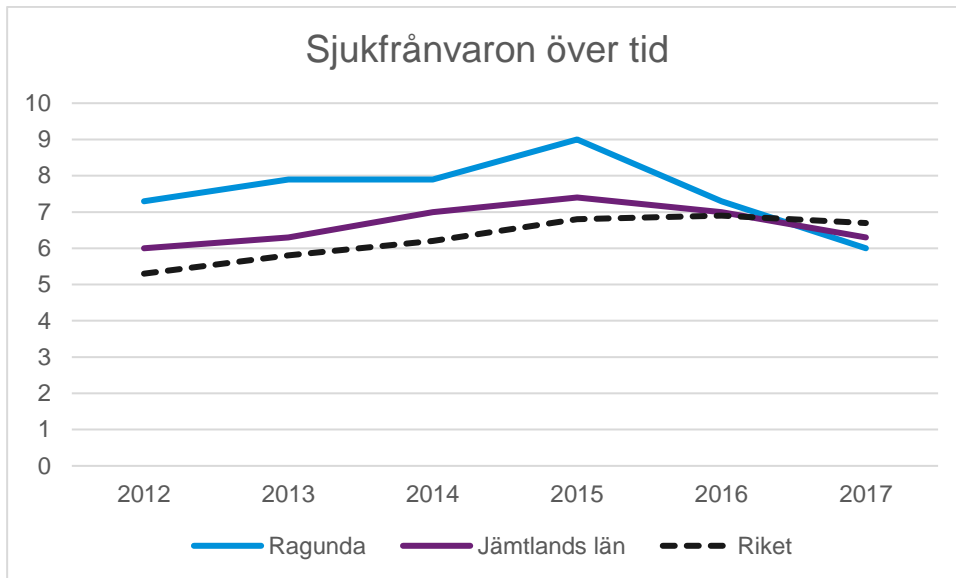
### 3 Nuläge

#### 3.1.1 Sjuktal – medarbetare<sup>1</sup>

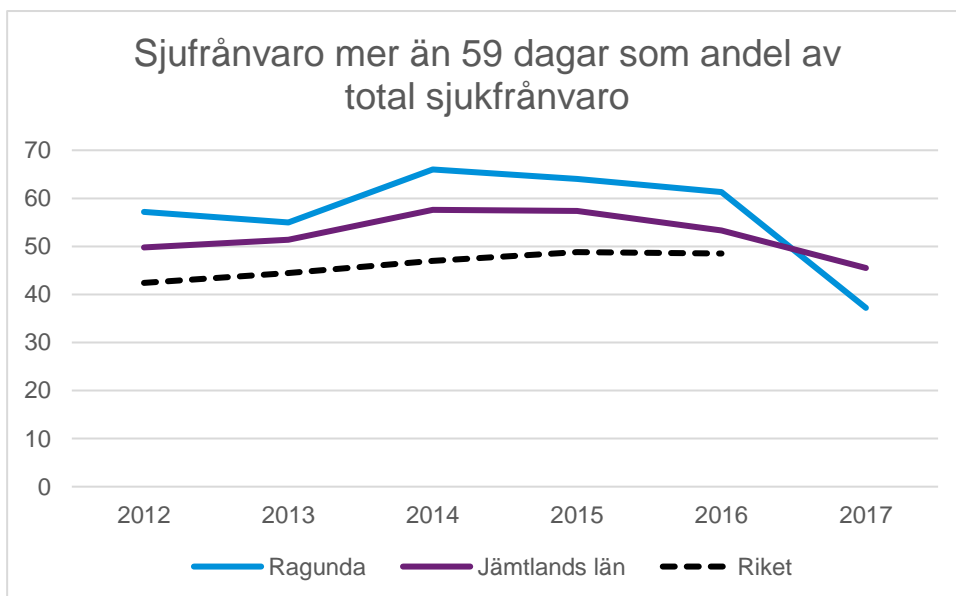
Ragunda kommun hade år 2017 en relativt låg sjukfrånvaro jämfört med landets övriga kommuner, se diagram nedan



<sup>1</sup> Statistiken är inhämtat från databasen Kolada och avser år 2017.



Sjukfrånvaron totalt sett i Ragunda kommun är lägre än genomsnittet i de svenska kommunerna (6,7 %) och har sjunkit de senaste åren efter att ha stigit mellan 2012 och 2015. Förändringen mellan 2015 och 2017 innebär en procentuell minskning på 30 %.



Antalet långtidssjukskrivna i Ragunda kommun har sedan mellan 2016 och 2017 minskat från 61,3 % till 37,2 % vilket innebär en procentuell minskning på drygt 39 %.

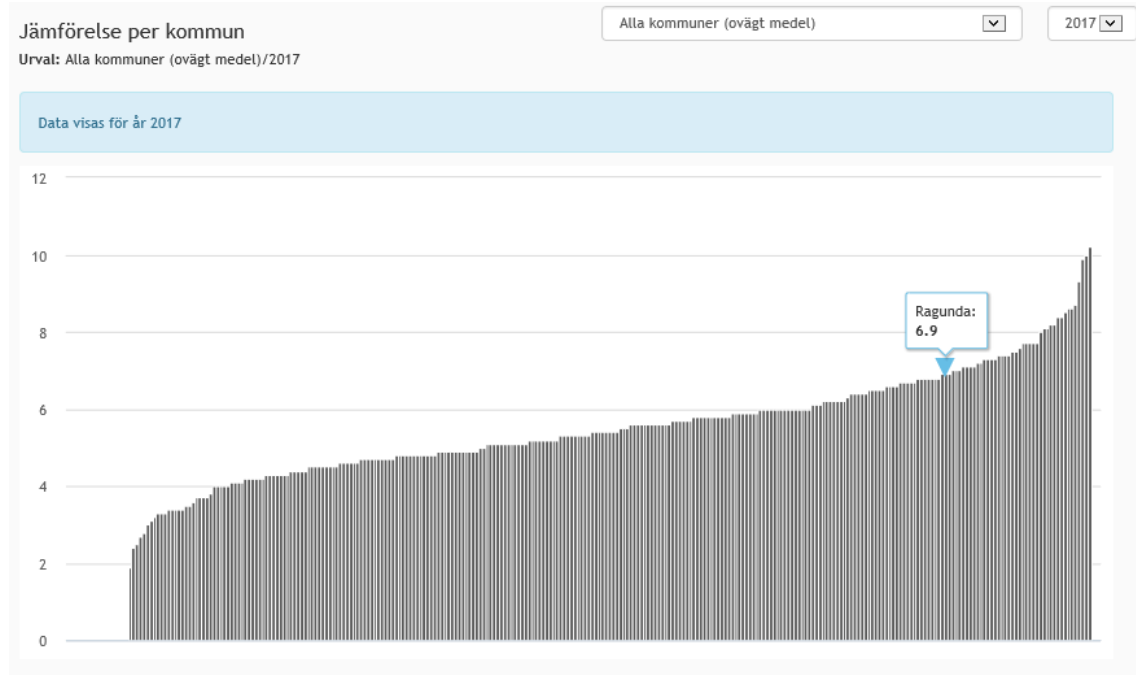


## Ragunda kommun

Granskning av kompetensplan och sjukskrivningar

2019-03-29

Om sjukfrånvarostatistiken delas i ålderskategorier så ser vi att de två äldre grupperna, 30-49 år samt >49 år minskar kraftigt. Däremot har sjukfrånvaron i åldern 18-29 år ökat kraftigt (6,9 %) och Ragunda kommun ligger betydligt högre än riket (5,6 %) och över genomsnittet av kommunerna i Jämtlands län (5,3 %), se diagram nedan.

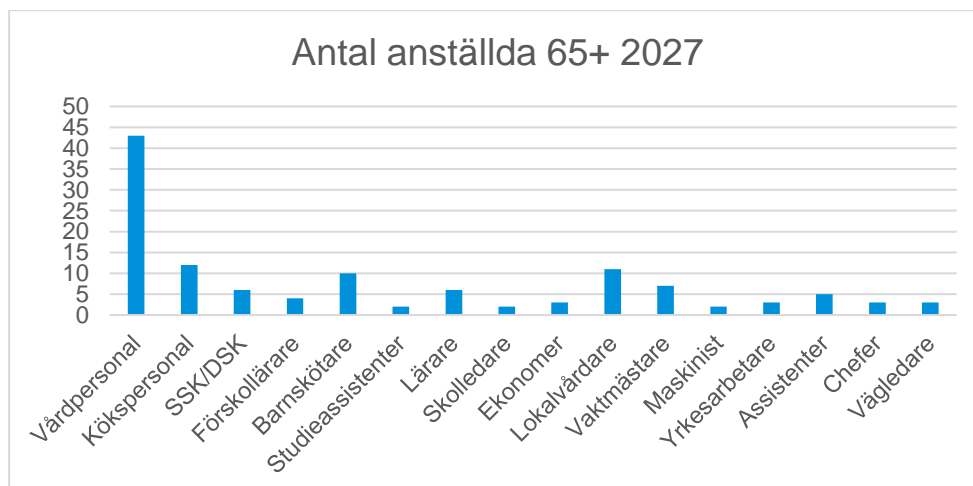
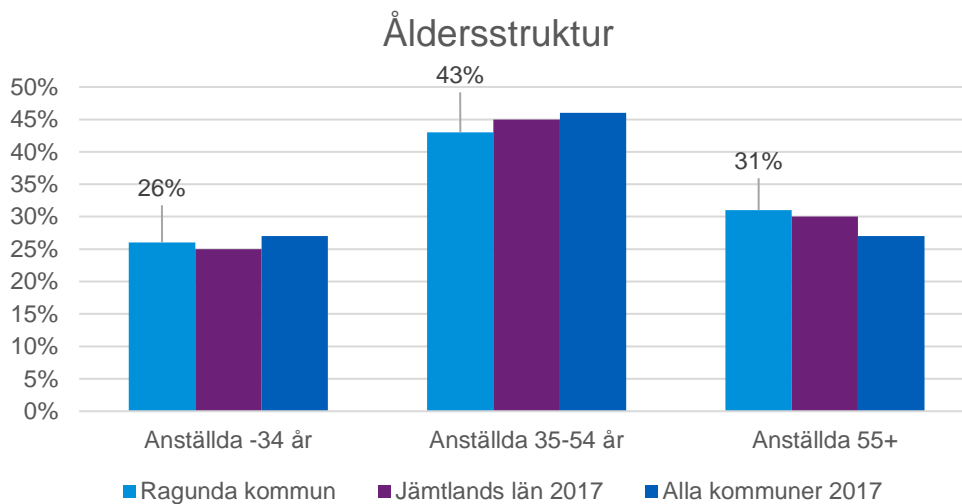


Det gäller även i jämförelsen med de sju kommuner<sup>2</sup> som har mest liknande förutsättningar som Ragunda kommun, där Ragunda har högst sjuktal av samtliga.

<sup>2</sup> Norsjö, Bräcke, Berg, Överkalix, Pajala, Vilhelmina och Strömsund

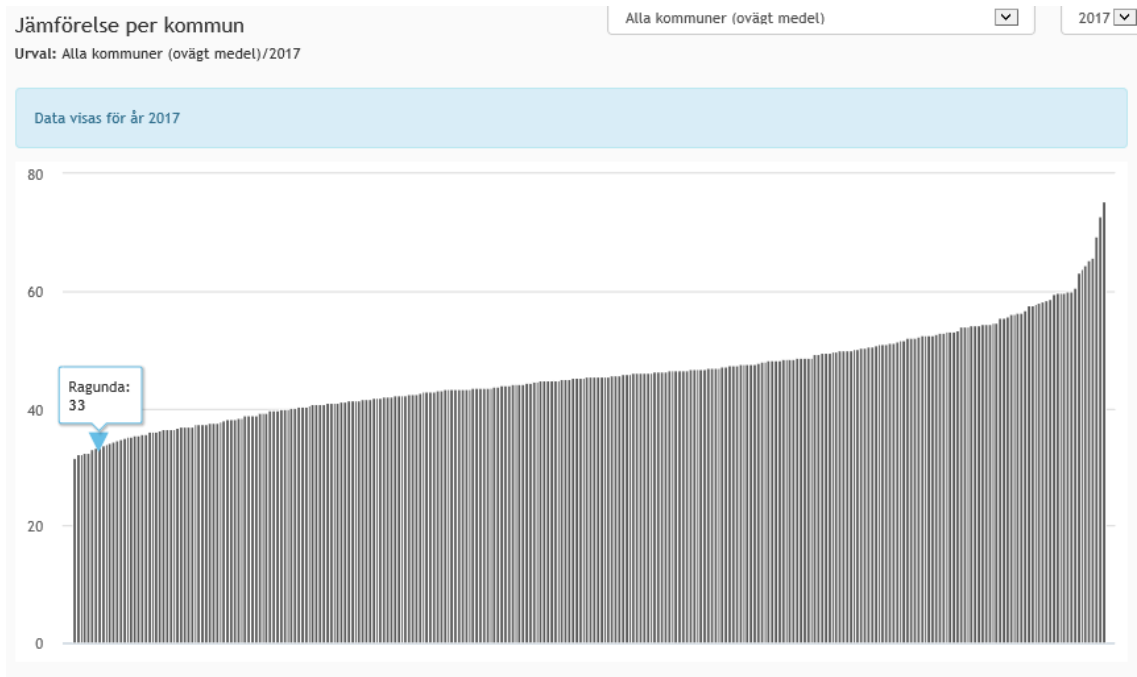
### 3.1.2 Pensionsavgångar

Inom en tioårsperiod kommer drygt 150 personer att ha uppnått 65 års ålder vilket motsvarar 31 procent av dagens medarbetare inom kommunen. Sett till antalet är det flest pedagog- och underskötersketjänster, se vidare nedan.



### 3.1.3 Utbildning medarbetare

Andelen kommunanställda med eftergymnasial utbildning är låg i Ragunda kommun, jämfört med riksgenomsnittet, se diagram nedan.



Diagrammet är hämtat ur databasen Kolada där statistik från samtliga 290 kommuner redovisas.

De svenska kommunernas uppdrag skiljer sig inte i någon större omfattning. De större kommunerna har större ansvar för regional planering och större gymnasieskoleverksamhet, vilket bidrar till att andelen anställda med eftergymnasial utbildning är högre. Vid jämförelsen med liknande kommuner som Ragunda, har Ragunda kommun en låg andel anställda med eftergymnasial utbildning.

## 4 Resultat av granskningen

### 4.1 Hälsoarbete

Enligt Ragunda kommuns reglemente<sup>3</sup> ska kommunstyrelse ta hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Styrelsen är således ansvarig för personalpolitiken. Under kommunstyrelsen sorterar verksamheten för administration som bereder och fattar beslut inom området.

Enligt Ragunda kommuns strategi och effektiviseringsplan<sup>4</sup> för perioden 2015-2020 är arbetsmiljön och sjuktalen ett prioriterat fokusområde under mandatperioden.

Enligt den inrapporterade sjukfrånvarostatistiken har sjukfrånvaron totalt sett minskat sedan 2015. Däremot har korttidsfrånvaron under 2018 har legat på en jämförbar nivå med 2017 års korttidsfrånvaro. Enligt intervjuerna var den allmänna uppfattningen att korttidsfrånvaron hade ökat under 2018.

En av de största anledningarna till de minskade sjuktalen sedan 2015 anses vara att kommunen har avslutat anställningen för många långtidssjukskrivna. Däremot kunde det i årsredovisningen för 2017 fastställas att de direkta kostnaderna för sjuklön har ökat<sup>5</sup>. Fram till september 2018 uppgår den totala sjukfrånvaron till 5,79 %, och de förvaltningar som har högst är barn- och utbildningsförvaltningen (6,49 %) samt stöd- och omsorgsförvaltningen (7,27 %). Enligt förvaltningschefen på barn- och utbildningsförvaltningen finns det förmodligen flera olika förklaringar till varför sjukfrånvaron är hög inom förvaltningen och varför den skiljer mellan olika arbetsplatser. Samtidigt konstaterar förvaltningschefen att det inte finns ekonomiska resurser att bedriva förebyggande hälsoarbete. Däremot lyfter förvaltningschefen fram att det finns ett bra stöd kring rehabiliteringsarbetet via kommunens rehabiliteringssamordnare.

Förvaltningschefen konstaterar vidare att det behövs göra anpassningar både inom förskolan och skolan för att komma tillrätta med sjukfrånvaron. Det skulle däremot underlätta för kommunens verksamheter om det fanns en politisk enighet kring hur kommunen ska bedriva ett förebyggande hälsoarbete enligt förvaltningschefen.

Förvaltningschefen på stöd- och omsorgsförvaltningen nämner att förvaltningen har arbetat med frågorna och analyserat sjukskrivningar från 14 dagar och uppåt. Förvaltningschefen anser att det inte bedrivs något specifikt arbete för att minska sjukfrånvaron. Det största problemet enligt förvaltningschefen är att respektive chef har för stora verksamhetsområden, något som i sin tur lett till att respektive chef inte kunnat vara tillräckligt verksamhetsnära för att kunna arbeta på ett bra sätt med sjukskrivningar. Trots att det tillsatts en ytterligare enhetschef i verksamheten anser förvaltningschefen att antalet medarbetare per enhetschef fortfarande är för många för att kunna arbeta verksamhetsnära på det sätt som krävs.

<sup>3</sup> 2015-02-25, § 11

<sup>4</sup> Strategi och effektiviseringsplan för Ragunda kommun 2015-2020, version 2.0

<sup>5</sup> Årsredovisning 2017 Ragunda kommun

Tidigare har förvaltningen fört en dialog kring hur chefernas arbetssituation och kring antalet medarbetare per chef. Detta har resulterat i en hög personalomsättning på chefspositionerna.

Vidare anser förvaltningschefen att det finns ett bra stöd från rehabiliteringssamordnaren i arbetet med korttidsfrånvaron, som också upplevs som det stora problemet i förvaltningen. Vid enhetschefernas uppföljning av korttidsfrånvaron bidrar rehabiliteringssamordnaren med stöd och råd i arbetet.

Kommunen har tidigare haft friskvårdsförmån i form av friskvårdstimmen men enligt personalchefen är det inte något som är budgeterat för i dagsläget. Enligt personalchefen har det gått att se att nyttjandet av friskvårdstimmen sker av den gruppen som idag redan är fysiskt aktiva.

Vid intervjun med personalchefen framkom att kommunen får mycket användbar statistik från företagshälsovården. Varje halvår har kommunen träffar tillsammans med företagshälsovården där uppföljning sker. Vid träffarna diskuteras de gällande rutinerna samt hur pengarna har använts för respektive insats (förebyggande, avhjälpande etc.) Personalchefen nämner samtidigt att det idag inte genomförs tillräckligt med analyser av den statistik som finns att tillgå, detta på grund av resursbrist.

År 2017 beslutade kommunen att införa nya rutiner för sjuk- och friskanmälan i delar av kommunens verksamheter och sedan juni månad 2018 köper kommunen tjänsten "frisklinjen" av Feelgood. Tjänsten innebär att sjuk- och friskanmälan (gäller även vid vård av barn) sker via telefon till Feelgood. Samtalen tas emot av en sjuksköterska som samtidigt kan ge medicinska råd. I dagsläget omfattas endast delar av förskoleverksamheten samt ett särskilt boende inom äldreomsorgen av rutinen. Enligt de intervjuade ska frisklinjen utvärderas för att se om det fått någon effekt på sjukskrivningstalen. I intervjun med personalchefen framkom att det idag inte finns någon rutin som säkerställer att chefer ute i verksamheterna, som inte omfattas av frisklinjen registrerar sjuk- och friskanmälningar samtidigt som det enligt personalchefen är tydligt att ansvaret ligger på respektive chef. Anledningen till att det idag inte finns någon aktuell rutin för kontroll av chefernas hantering av sjuk- och friskanmälningar anses vara resursbrist.

Idag används företagshälsovården främst i förebyggande syfte på organisations och grupp nivå. På individnivå framkommer det dock att företagshälsovården används främst i efterhjälpande syfte men även i förebyggande syfte. Vi noterar samtidigt att andelen efterhjälpande insatser ökat från 32 % 2017 till 46 % 2018 samtidigt som förebyggande insatser ökat från 38 % 2017 till 44 % 2018. Däremot har andelen främjande insatser minskat från 30 % 2017 till 11 % 2018.

Enligt personalchefen fungerar samarbetet med företagshälsovården mycket bra där kommunen även stöd och hjälp kring medarbetare som inte är i en rehabiliteringsprocess. Vidare konstaterar personalchefen att kommunen idag inte genomför några arbetsförmågebedömningar på grund av att det är väldigt kostsamt. I intervjun påpekade personalchefen att kommunen tidigare inte har haft ett tydligt slut på rehabiliteringen och anser att detta är något personalenheten måste arbeta vidare

2019-03-29

med för att ha en god personalvård. Personalchefen bedömer att detta är en svår process, framförallt att få cheferna att följa rutinen.

Idag finns ett samarbete mellan kommunens rehabiliteringssamordnare och hälsocentralens rehabiliteringskoordinator i de ärenden där medarbetare har en svår eller komplex sjukdomsbild. Enligt personalavdelningen ska samarbetet med hälsocentralen underlätta planering av återgång i arbete utifrån medarbetarens sjukdomsbild. I vissa fall, främst komplicerade ärenden deltar även Försäkringskassan. Tidigare ingick även Arbetsförmedlingen och var behjälpliga vid rehabiliteringen, något som idag inte är aktuellt på grund av nya direktiv samt begränsade resurser.

Utöver samarbetet med hälsocentralen i individärenden sker så kallade rehabiliterings- och avstämningmöten (RTM) där Hälsocentralen bjuder in Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan samt Ragunda kommun. Vid mötestillfällena informerar parterna varandra om det aktuella läget om sådant som kan tänkas påverka övriga parter.

Vid intervjuerna nämnde personalchefen att kommunen har arbetat med verksamhetsutveckling inom förskoleverksamheten i Hammarstrand, där även sjuktalen är som högst. Under våren 2017 har företagshälsovården genomfört en kartläggning via både intervjuer och enkäter för att ringa in orsakerna till de höga sjuktalen. Därefter har en rad åtgärder genomförts. Enligt personalchefen ser kommunen en svag minskning i sjukfrånvaron hittills men personalchefen betonar att detta är något som kommer ta tid.

Exempel på åtgärder är förskoleverksamheten i Hammarstrand där organisationsförändringar har inneburit att två enhetschefer tillförts till den befintliga organisationen. Tillsammans med företagshälsovården har personalavdelningen samtidigt arbetat med att minska sjukfrånvaron i berörd förskoleverksamhet.

#### 4.1.1 Bedömning

- Finns det någon långsiktig plan över hälsoarbetet i kommunen?
- Vilka resurser avsätts och vilka åtgärder vidtas för att minska sjukfrånvaron?
- Vilka effekter har arbetet resulterat i?

Kommunen har i sin strategi och effektiviseringsplan för perioden 2015-2020 fastställt att arbetsmiljön och sjuktalen är ett prioriterat fokusområde. Trots detta kan vi inte se att det finns en långsiktig plan över hälsoarbetet i kommunen. Några exempel på åtgärder är verksamhetsutveckling inom förskoleverksamheten, analys av sjuktalen samt att kommunen sedan juni 2018 använder sig av Feelgoods frisklinje inom förskoleverksamheten.

Det framgår av intervjuerna att det i dagsläget inte bedrivs något specifikt arbete för att minska sjukfrånvaron samtidigt som det inte finns resurser att bedriva ett förebyggande hälsoarbete. Det framkommer även att det inte finns någon aktuell rutin för kontroll av chefernas hantering av sjuk- och friskanmälningar.

Vår bedömning är att det inte finns någon samordnad bild över hälsoarbetet och vilka resurser som avsätts trots att det vidtas en rad åtgärder. Vi bedömer samtidigt att analys av om vidtagna åtgärder varit framgångsrika inte gjorts, inte heller nödvändig planering för att genomföra åtgärder för att minska sjukfrånvaron.

Vi konstaterar att personalavdelningen avser att göra en analys av Feelgoods frisklinje. Utifrån analysen bör kommunstyrelsen även se över utsträckningen av Feelgoods frisklinje till andra verksamheter. Vidare anser vi att kommunstyrelsen bör implementera kontroll av rutinerna för sjuk- och friskanmätningar som en del i den interna kontrollen för att kunna kontrollera att verksamheterna följer de riktlinjer som idag finns för sjuk- och friskanmätningar.

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen ser över hälsoarbetet i kommunen och upprättar en samordnad plan över hur hälsoarbetet ska bedrivas för att minska sjuktalet.

Vidare rekommenderar vi kommunstyrelsen att ta fram en övergripande uppföljning av de åtgärder som genomförs, som underlag för en gemensam plan för det fortsatta arbetet.

## 4.2 Kompetensförsörjning

Enligt Ragunda kommuns strategi och effektiviseringsplan för perioden 2015-2020 belyser kommunen framtida problematik gällande arbetskraftsförsörjning då det råder en hög medelålder i kommunen. Samtidigt minskar antalet yngre vilket kommer medföra kompetensförsörjningsproblem.

Ragunda kommun upprättade under 2017 en strategiplan för kompetensförsörjning<sup>6</sup>. Arbetet med att ta fram strategiplanen bedrevs i projektform och projektet avslutades i samband med redovisningen av detta för kommunstyrelsen<sup>7</sup>. I samband med redovisning togs beslut i kommunstyrelsen att uppdra åt kommundirektören att genomföra och implementera de förslag som lämnades i planen, samt att redovisa genomförda åtgärder och dess effekter i kommunstyrelsen minst en gång per år. Utöver detta lämnades uppdrag till kommundirektören att redovisa förslag till beslut avseende åtgärder som är av strategisk principiell natur och/eller där kommunchefen inte har delegation att besluta.

Den kommunövergripande planen är tänkt att planera och klara Ragunda kommuns åtagande att leverera välfärdstjänster till medborgarna. Kompetensförsörjningsplanen ska bidra till att uppnå de övergripande personalpolitiska målen och ska synkronisera med Ragunda kommuns värdegrund. Den övergripande planen innehåller ansvarsfördelningen där personalenheten ansvarar för revideringen av den övergripande planen som ska revideras senast inför år 2022. Personalenheten ansvarar för att tillhandahålla verktyg och stöd till verksamheternas förvaltnings-specifika kompetensförsörjningsplaner. Personalenheten ansvarar även för

<sup>6</sup> Ragunda kommuns strategiplan för kompetensförsörjning 2018-2023

<sup>7</sup> 2017-10-10, § 110

2019-03-29

att etablera en kommunövergripande samordningsgrupp, som har överblick över kommunens arbete med kompetensförsörjning ur ett arbetsgivarperspektiv.

Den kommunövergripande planen är tänkt att följas upp av förvaltningsspecifika planer. De förvaltningsspecifika planerna ska ge förvaltningen en samlad bild över kompetensbehoven och utgå från de mål och verksamhetsplaner som finns i förvaltningarna, vilka senare redovisas till personalenheten. Några förvaltningsspecifika planer har dock inte tagits fram.

Enligt den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen står Ragunda kommun inför omfattande behov av nyrekryteringar till följd av pensionsavgångar. Uppskattningsvis kommer Ragunda kommun fram till år 2027 behöva rekrytera drygt 130 medarbetare vilket motsvarar drygt 26 % av kommunens anställda.

Kompetensförsörjningsplanen har använt sig av SKL: s<sup>8</sup> nio strategier i rekryteringsutmaningen:

- Använd kompetensen rätt – förändra yrkesroller och omfördela arbetsuppgifter mellan yrkesroller. Öka brukarmedverkan.
- Bredda rekryteringen – förändra normen om vem som passar till vilken uppgift. Olika vägar in i yrket.
- Låt fler jobba mer – gå från deltidsanställda till heltidsanställda
- Förläng arbetslivet – ta vara på 65+. Förbättra ingången för unga i yrkeslivet genom praktik, trainee och yrkesintroduktion
- Visa på karriärmöjligheter – chefsprogram, specialistkarriärer, projektledare
- Skapa engagemang – öka känsla av sammanhang, delaktigheten och ansvaret på arbetsplatserna
- Utnyttja tekniken – låt tekniken lösa arbetsuppgifter
- Marknadsför jobben – erbjud sommarjobb och praktik, berätta om jobben
- Underlätta lönekarriär - ökad lönespridning, tydlighet i lönesättning

Till den övergripande kompetensförsörjningsplanen beslutade kommunstyrelsen i augusti 2018<sup>9</sup> att lägga till en handlingsplan<sup>10</sup> för ökad andel heltidsanställda som bilaga till den befintliga strategiplanen för kompetensförsörjning.

Vid intervjuerna framkom det att det idag inte sker något specifikt arbete ute i förvaltningarna utifrån kompetensförsörjningsplanen. Personalchefen anser att kommundirektören inte tagit arbetet vidare vilket inneburit att personalenheten inte

<sup>8</sup> Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden, SKL, 2015, <https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-216-4.pdf?issuusl=ignore>

<sup>9</sup> 2018-08-28, § 80

<sup>10</sup> Handlingsplan för ökad andel heltidsanställda inom Ragunda kommun



2019-03-29

heller har resurser de behöver för att exempelvis kunna ta fram en handlingsplan som knyter an till den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen.

Enligt intervjun med verksamhetschefen för bygg- och miljöavdelningen upplever avdelningen rekryteringsproblem trots att de kunnat anställa personal på avdelningen den senaste tiden. Verksamhetschefen anser att de har haft tur att få tag i personer med rätt kompetens trots att antalet sökande har varit väldigt få. Vidare menar verksamhetschefen att en del av problemet med nyanställningar är utifrån verksamhetens storlek (8 personer) vilket gör att det läggs stor vikt vid personlig lämplighet när de rekryterar. I och med avdelningens storlek krävs en stor flexibilitet bland de anställda. Sedan en tid tillbaka arbetar avdelningen med huvudansvarsområden där respektive anställd har ett huvudansvarsområde men samtidigt går de in som "back up i andra områden för att ge understöd till varandra. Avdelningen har inte upplevt något problem med sjukfrånvaron överlag men samtidigt nämner verksamhetschefen att enheten är sårbar på grund av att de är en liten avdelning. Sårbarheten har märkts av när det inte funnits personal på varje post inom avdelningen.

Enligt verksamhetschefen finns det fördelar att samarbeta i regionen med tillsynsuppgifter framöver. Diskussioner kring samverkan har förts sedan 2012/2013 inom regionen och diskuteras än idag på miljöchefsträffarna. Enligt verksamhetschefen har kommunen försökt att få till stånd en fördjupad samverkan med Östersund som skulle innebära att Ragunda kommun kan köpa tillsynstimmar av Östersunds kommun. I och med att kommunen debiterar all tillsyn inom kommunens gränser kan stora delar av tillsynstimmar som köps in av Östersunds kommun i så fall kunna finansieras.

Enligt verksamhetschefen är kompetensplanen inte prioriterad i dagsläget, framför allt då den kommunövergripande planen främst riktar sig till skolan och äldreomsorgen men även för att bygg- och miljöavdelningen idag arbetar med så kallade kompetensrosor. Detta innebär att bygg- och miljöavdelningen arbetar aktivt för att marknadsföra avdelningen och lyfta fram utbildningsmöjligheter vid rekryteringar.

Under 2019 anordnade bygg- och miljöavdelningen en utbildningsdag kring förvaltningslagen, något som enligt verksamhetschefen blev väldigt lyckat då de fick en mycket bra respons på utbildningen. Verksamhetschefen lyfter fram att en av de stora faktorerna till att utbildningen blev så pass lyckad var samarbetet med de centrala funktionerna. Utbildningen genomfördes genom ett webbseminarium vilket även resulterade i minskat resursutnyttjande i form av tid och pengar samt mindre miljöpåverkan genom att utbildningen kunde anordnas i kommunen. Vidare poängterar verksamhetschefen att avdelningen ser positivt på den här typen av samverkan med de centrala funktionerna. Däremot har avdelningen hittills ålagts ansvaret för alla typer av introduktionsutbildningar, något som bör ligga på de centrala funktionerna enligt verksamhetschefen.

Ett ytterligare problem som verksamhetschefen lyfter fram är att den grundläggande juridiska kompetensen från universitet och högskolor försämrats. Det innebär att verksamheten ofta måste utbilda nyrekryterade inom kommunallagen,

2019-03-29

förvaltningslagen samt offentlighets- och sekretesslagen. Vidare lyfter verksamhetschefen vikten av en hög utbildningsbudget dels på grund av att den juridiska kompetensen från universitet och högskolor försämrats men även på grund av avdelningens alla arbetsområden. För att kunna bedriva verksamheten krävs fortlöpande kurser och utbildningar för att upprätthålla kompetensen bland medarbetarna. Samtidigt nämner verksamhetschefen att det inte alltid varit problemfritt att motivera medarbetare till utbildningar något som blivit bättre den senaste tiden. Anledningen till detta tror verksamhetschefen bero på att avdelningen tidigare låg efter i arbetet på grund av personalbrist, vilket innebar att det fanns väldigt mycket att arbeta igen för att ligga i fas.

Förvaltningschefen inom barn- och utbildningsförvaltningen upplever att det redan är problem med vikarieanskaffning inom förskolan. Enligt förvaltningschefen har de under en tid försökt att anställa personal som går utöver ordinarie personal på grund av att det är hög personalförbrukning, vilket dock har varit svårt. Utöver svårigheter att anställa personal har kommunen problem med behörigheter inom förskolan. Enligt förvaltningschefen på barn- och utbildning är det en väldigt låg andel förskollärare som är behöriga. Även personalchefen framhåller nödvändigheten att öka kompetensen inom förskolan. Av totalt 35 förskoletjänster är endast 14 behöriga förskollärare. Av dessa 14 behöriga förskollärare arbetar nio av dem i Stugun där det även är låga sjuktal.

Enligt förvaltningschefen är den stora utmaningen, förutom den låga behörigheten, kommande pensionsavgångar. Under 2018 har fem personer påbörjat en utbildning där kommunen bidrar med läromedel samtidigt som de arbetar 40 % och läser vid sidan av. Förvaltningschefen påtalar att det finns ett förslag att kunna få en viss ersättning på månadsbasis för de som studerar, en så kallad arbetsintegrerad utbildning vilket på sikt skulle höja kompetensen inom förskolan. Samtidigt belyser förvaltningschefen att Ragunda som kommun måste möjliggöra andra sätt att arbeta på för att kunna lösa kompetensförsörjningen framöver.

Personalchefen konstaterar att kommunen idag löpande försöker rekrytera behöriga förskolepedagoger, dessvärre utan framgång. Personalchefen anser samtidigt att det inte bara handlar om att kunna rekrytera behörig personal utan även kunna kompetensutveckla den befintliga personalen för att höja den sammanlagda kompetensen. Något som personalchefen anser som problematiskt i dagsläget då det inte finns de ekonomiska resurserna att vidta de åtgärder som krävs för att kompetensutveckla verksamheterna, utöver de insatser som redan vidtagits.

Även inom skolan upplever förvaltningschefen stora problem med att rekrytera behörig personal. Förvaltningschefen påtalar samtidigt att det inte är hållbart att lönekonkurrera med andra kommuner för att locka till sig personal. Under 2018 har två lärartjänster legat ute, totalt var tre stycken sökande behöriga lärare. Förvaltningschefen påtalar att i och med den nationella lärarbristen som råder är det ingen lätt marknad. Just nu pågår ett arbete med att utöka rekryteringskanalerna till bland annat Facebook och LinkedIn för att nå ut till en större massa.

Inom Stöd och Omsorgsförvaltningen har den kännbaraste personalomsättningen skett på chefspositioner enligt förvaltningschefen. Som tidigare nämnt anser förvaltningschefen att kommunstyrelsen som personalnämnd har brustit i sitt arbetsgivaransvar som på grund av de stora ansvarsområdena inte gett enhetscheferna de förutsättningar som krävs för att kunna arbeta verksamhetsnära. Detta trots att förvaltningschefen tillsatt en till enhetschef

Enligt förvaltningschefen känner förvaltningen till den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen men det bedrivs i dagsläget inget arbete utifrån den. Samtidigt konstaterar förvaltningschefen att det i nuläget inte finns några planer på att exempelvis arbeta för att ta fram en arbetsintegrerad utbildning då det idag inte råder någon brist på HSL-personal samtidigt som förvaltningen har en snäv budget att förhålla sig till.

#### 4.2.1 Bedömning

- Har det utifrån kompetensplanen fastställts någon handlingsplan med ansvarsfördelning och finansiering?

Kommunen belyser i sin strategi och effektiviseringsplan för perioden 2015-2020 framtida problematik gällande arbetskraftsförsörjning, på grund av den höga medelåldern bland medarbetare i kommunen.

Det framgår av intervjuerna att det i dagsläget inte bedrivs något specifikt arbete ute i förvaltningarna utifrån den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen. Ansvar för att driva arbetet vidare utifrån kompetensförsörjningsplanen har lagts på kommundirektören i oktober 2017. Någon handlingsplan som knyter an till kompetensförsörjningsplanen har inte presenterats för kommunstyrelsen och det har därför inte heller avsatts några resurser.

Det framgår av intervjuerna att det finns en kompetensproblematik. Både i avseendet att kunna rekrytera personal ny personal men även i avseendet att kompetensutveckla personal som redan finns inom verksamheterna.

Vi konstaterar att det utifrån den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen inte tagits fram någon handlingsplan med ansvarsfördelning och finansiering.

Vi bedömer att kommunstyrelsen behöver ta en mer aktiv och pådrivande roll i arbetet kring kompetensförsörjning.

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen fastställer en handlingsplan utifrån den övergripande kompetensförsörjningsplanen som innehåller ansvarsfördelning samt finansiering av åtgärderna.

## 4.3 Uppföljning av tidigare granskning av arbetsmiljö- och hälsoarbete

Granskningen av Ragunda kommuns arbetsmiljö- och hälsoarbete genomfördes 2014 av Deloitte på uppdrag av kommunens revisorer. Granskningen syftade till att undersöka om kommunstyrelsens rutiner för hälsoarbetet i kommunen är tillräckliga.

Efter genomförd granskning lämnade revisorerna följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

1. Det bör genomföras analyser baserat på den statistik som finns om sjukfrånvaro och insatser. Det bör också undersökas om företagshälsovården kan leverera en mer specificerad statistik.
2. Inför strukturerade kontroller av att rutinen vid sjukskrivning tillämpas av chefer i organisationen.
3. Använd företagshälsovården mer frekvent vid rehabiliteringsutredningar.
4. Inled ett samarbete med hälsocentralen i kommunen genom att föreslå regelbundna avstämningsmöten.

### 4.3.1 Kommunstyrelsens svar

Inget svar erhöles från kommunstyrelsen. Då vi inte erhållit något svar på revisionsrapporten som gjordes år 2014 har vi utgått från att kommunstyrelsen delar våra rekommendationer.

### 4.3.2 Resultat av uppföljning 2018

Se avsnitt 4.1 Hälsoarbete.

### 4.3.3 Bedömning

- Det bör genomföras analyser baserat på den statistik som finns om sjukfrånvaro och insatser. Det bör också undersökas om företagshälsovården kan leverera en mer specificerad statistik.

Vi kan konstatera att kommunen har upprättat ett samarbete med företagshälsovården samt att de enligt personalchefen får mycket användbar statistik från företagshälsovården, vilket vi ser positivt på. Det framgår däremot av personalchefen att personalenheten hade kunnat göra mer analyser utifrån den statistik som erhålls av företagshälsovården något som i dagsläget inte är möjligt på grund av resursbrist.

- Inför strukturerade kontroller av att rutinen vid sjukskrivning tillämpas av chefer i organisationen.

Vi kan konstatera att det inte finns någon rutin som kontrollerar att chefer i verksamheterna registrerar sjuk- och friskanmälningar. Anledningen till detta anses vara på grund av att personalchefen upplever att de inte har resurserna att genomföra kontrollerna då det endast är verksamheten själv som vet om någon saknas. Det fråntar enligt vår uppfattning dock inte kommunstyrelsens ansvar att följa upp efterlevnaden av sjuk- och friskanmälningar.

- Använd företagshälsovården mer frekvent vid rehabiliteringsutredningar.

Kommunen har som tidigare nämnt ett samarbete med företagshälsovården. Denna kontakt används främst i förebyggande syfte och efterhjälpande syfte men även kring medarbetare som inte är i en rehabiliteringsprocess. Däremot anses det vara för kostsamt att använda företagshälsovården vid arbetsförmågebedömningar. Det konstateras att kommunen sedan en tid tillbaka inte har haft en tydlig rehabiliteringsprocess med tydliga avslut, något som personalchefen bedömer att personalenheten måste arbeta vidare med för att upprätthålla en god personalvård.

- Inled ett samarbete med hälsocentralen i kommunen genom att föreslå regelbundna avstämningsmöten.

Vi konstaterar att kommunen har upprättat ett samarbete med hälsocentralen där kommunens rehabiliteringssamordnare och hälsocentralens rehabiliteringskoordinator. Hälsocentralen kopplas in vid personalärenden där medarbetare har en svår eller komplex vårdbild. Samarbetet med hälsocentralen upplevs underlätta planering av återgång i arbetet, vilket vi ser positivt på.

## 5 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunens planering och åtgärder för att minska sjuktalen och lösa kompetensbehovet inte är tillräckliga.

### 5.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi:

- att kommunstyrelsen fastställer en rutin som säkerställer att chefer i verksamheterna registrerar sjuk och friskanmälningar, se avsnitt 4.1.1
- att kommunstyrelsen implementerar kontroll av rutinerna för sjuk- och friskanmälningar som en del i den interna kontrollen för att kunna kontrollera att



**Ragunda kommun**

Granskning av kompetensplan och sjukskrivningar

2019-03-29

- verksamheterna följer de riktlinjer som idag finns för sjuk- och friskanmätningar, se avsnitt 4.1.1
- att kommunstyrelsen ser över hälsoarbetet i kommunen och upprättar en samordnad plan över hur hälsoarbetet ska bedrivas för att minska sjuktalen, se avsnitt 4.1.1
  - att kommunstyrelsen tar fram en övergripande uppföljning av de åtgärder som genomförs för att utgöra en gemensam plan för det fortsatta arbetet, se avsnitt 4.1.1
  - att kommunstyrelsen behöver ta en mer aktiv och pådrivande roll i arbetet kring kompetensförsörjning, se avsnitt 4.2.1
  - att kommunstyrelsen fastställer en handlingsplan utifrån den övergripande kompetensförsörjningsplanen som innehåller ansvarsfördelning samt finansiering av åtgärderna, se avsnitt 4.2.1

Datum som ovan

KPMG AB

Oskar Nordmark  
*Kommunal revisor*

Helene Ersson  
*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.