

Revisionsrapport

Personal- och kompetensförsörjning samt arbetsplatsinriktad rehabilitering

Mars 2015
Sofia Regnell
Anna Laurell

Innehållsförteckning

Sammanfattande bedömning och rekommendationer	1
1. Inledning	4
1.1. Bakgrund	4
1.2. Revisionsfråga	4
1.3. Avgränsning och metod.....	5
2. Kommunstyrelsen och nämndernas arbetsgivaransvar för arbetsanpassning och rehabilitering	6
2.1. Bakgrund	6
2.1.1. Sjukfrånvaro i Lysekil kommun	6
2.1.2. Lagstiftning inom området	6
2.2. Granskningsiakttagelser	7
2.2.1. Lysekil kommuns vision 2015	7
2.2.2. Delegation	7
2.2.3. System och rutiner	8
2.2.3.1. Ny personalhandbok	8
2.2.3.2. Rapportering av sjukfrånvaro.....	8
2.2.4. Ansvar och mandat inom området.....	9
2.2.5. Återrapportering till kommunstyrelsen.....	9
2.3. Bedömning och kommentarer.....	9
3. Organisation och strategi för personal- och kompetensförsörjning	11
3.1. Bakgrund	11
3.2. Granskningsiakttagelser	11
3.2.1. Organisation	11
3.2.1.1. Personalenheten.....	11
3.2.1.2. Hälsobolaget och hälsocoacher	11
3.2.1.3. Samverkan	11
3.2.2. Ansvar och befogenheter	12
3.2.2.1. Kommunchefen samt förvaltningscheferna	12
3.2.2.2. Personalchefen	12
3.2.2.3. Personalenheten.....	12
3.2.3. Personal- och kompetensförsörjningsplan	13
3.2.4. Rekrytering	13
3.2.5. Kompetensutveckling.....	14
3.3. Bedömning och kommentar	15

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

De förtroendevalda revisorerna har gett PwC i uppdrag att granska om Lysekils kommun tar sitt arbetsgivaransvar för arbetsanpassning och rehabilitering samt om det finns en organisation och strategi för personal- och kompetensförsörjningen.

Säkerställer kommunstyrelsen och nämnderna att man tar sitt arbetsgivaransvar för arbetsanpassning och rehabilitering?

Efter genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen i dagsläget inte helt ut tar sitt arbetsgivaransvar för arbetsanpassning och rehabilitering.

Finns det en organisation och strategi för personal- och kompetensförsörjning?

Vi bedömer att det finns en nyligen implementerad organisation för personal- och kompetensförsörjning men vi bedömer däremot att det idag inte finns en dokumenterad strategi för personal- och kompetensförsörjningen. Nedan utvecklas bedömningen och i detta sammanhang lämnas också rekommendationer för att ytterligare utveckla verksamheten

Detta grundar vi på följande:

- Det finns idag inte fungerande system och rutiner för att följa upp personer som är sjukskrivna eller är föremål för arbetsplatsinriktad rehabilitering. Vi ser det som positivt att uppdaterade system och rutiner för den arbetsanpassade rehabiliteringen nu finns dokumenterade och samlade i den webbaserade arbetsmiljöhandboken som samtliga medarbetare har tillgång till via intranätet. Då dessa inte är implementerade helt ut i organisationen ännu kan vi dock inte göra en bedömning av hur de fungerar i praktiken.
- Kommunstyrelsen tar idag del av sjukfrånvarostatistik i samband med del- och helårsbokslut. Den månatliga inrapporteringen av sjukfrånvaron i systemet Heroma fungerar inte idag. Vi ser dock positivt på att ett utvecklingsarbete inom området pågår med ett nytt verktyg som kan förenkla uppföljningen. Det är viktigt att säkerställa att även detta verktyg implementeras samt att rapporteringen av sjukfrånvaron sköts på ett enkelt sätt så att inte arbetsbördan för cheferna ökar. Det görs i dagsläget inte någon central sammanställning av hur sjukfrånvaron ser ut ute i verksamheten eller vilket arbete som bedrivs inom arbetsplatsinriktad rehabilitering.

- Vi bedömer att ansvarsfördelningen och mandat mellan kommunstyrelsen och nämnderna kan bli tydligare. En beskrivning av vad innebörden av de olika nivåernas roll i personalfrågorna innebär i praktiken saknas. Dessutom saknas en beskrivning av vad chefsledet under förvaltningscheferna har för roll och ansvar i frågorna.
- Vi bedömer att återrapportering till kommunstyrelsen av arbetet med och resultatet av arbetslivsinriktad rehabilitering inte sker i tillräcklig utsträckning idag. Kommunstyrelsen får idag rapportering om övergripande sjukfrånvarostatistik. Det saknas dock en nedbrytning av rapporteringen på nämnds nivå samt rapportering kring vilket arbete som sker inom området i de olika verksamheterna. Ett utvecklingsarbete kring uppföljningssystemet pågår, vi bedömer dock att det är viktigt att kommunstyrelsen framåt säkerställer att detta system implementeras i verksamheten så att styrelsen kan få ett tillräckligt underlag kring arbete med och resultaten av arbetslivsinriktad rehabilitering.
- I intervjuer med personalenheten framkommer att det idag sker ett utvecklingsarbete av den centrala personalfunktionen för att komma till rätta med de brister som KPMG påpekade i sin rapport från 2009. Vår bedömning är att den nya organiseringen av personalenheten ger förutsättningar för att stödja och säkerställa det strategiska arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Det är dock för tidigt för att kunna se några konkreta resultat av den nya organisationen och kunna avgöra om den idag fyller denna funktion.
- Kommunens skriftliga rekryteringsrutiner innehåller beskrivning av hur rekryteringsprocessen ska gå till och vem som ansvarar för vilken del men inte någon övergripande strategi för hur kommunen i stort för att rekrytera rätt kompetens.

Utifrån bedömningen ovan lämnar vi följande rekommendationer

- Då den nya webbaserade personalhandboken ännu inte är implementerad ute i verksamheten kan vi inte bedöma huruvida dessa uppdaterade system och rutiner för att följa upp personer som är sjukskrivna eller föremål för arbetsplatsinriktad rehabilitering fungerar i praktiken. Vi rekommenderar därför att en uppföljning av denna granskning görs då den nya handboken är fullt ut implementerad i verksamheten. Vi rekommenderar också att ett förtydligande av roller och ansvar för arbetsanpassning och rehabilitering görs för de olika nivåerna i organisationen.
- Det är viktigt att kommunstyrelsen säkerställer att det nya systemet för uppföljning av sjukfrånvaro implementeras i verksamheten så att kommunstyrelsen kan få ett tillräckligt underlag för att kunna ta beslut om åtgärder inom området.
- Det är också viktigt att kommunstyrelsen säkerställer att det snarast tas fram en dokumenterad strategi för kommunens personal- och

kompetensförsörjning framåt för att trygga personal- och kompetensförsörjning med tanke på den generationsväxling som sker i kommunen.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Denna granskning berör två delar inom personalområdet, ansvar för den arbetsplatsinriktade rehabiliteringen samt personal- och kompetensförsörjning.

Arbetsgivaren har det övergripande ansvaret för den arbetsplatsinriktade rehabiliteringen, det vill säga de åtgärder som syftar till att en sjukskriven medarbetare ska återgå i arbete. Forskning visar att en arbetsplats med god arbetsmiljö har lägre sjukfrånvaro. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete, ett bra ledarskap och väl fungerande organisation är avgörande för att skapa en hälsosam arbetsmiljö. Chefer och arbetsledare måste också känna till vilka resurser som finns internt och samarbetet med andra parter som företagshälsovård och Försäkringskassan måste fungera. Arbetsmiljölagen ger inte besked om vem eller vilka personer i verksamheten som ska tillskrivas ansvaret för arbetet. Det är en intern fråga vars lösning skiftar från organisation till organisation.

Den andra delen av granskningen handlar om personal- och kompetensförsörjning. KPMG genomförde en granskning av kommunens organisation och strategi för personal och kompetensförsörjningen år 2009. Granskningen visade bland annat att det vid tidpunkten inte fanns en organisation som stödde och säkerställde det strategiska arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Då personalkostnaderna är en stor del av kommunens totala kostnader är det viktigt att det finns en strategi för personal- och kompetensförsörjningen inför både kommande pensionsavgångar samt förändrade behov i verksamheterna.

Utifrån revisorernas risk- och väsentlighetsanalys har denna granskning av kommunens ansvar för arbetsanpassning och rehabilitering samt en uppföljning av KPMGs rapport kring personal- och kompetensförsörjning prioriterats.

1.2. Revisionsfråga

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor och kontrollmål

1. Säkerställer kommunstyrelsen att man tar sitt arbetsgivaransvar för arbetsanpassning och rehabilitering?

- Det finns system och rutiner för att följa upp personer som är sjukskrivna eller är föremål för arbetsplatsinriktad rehabilitering.
- Ansvar och mandat för arbetslivsinriktad rehabilitering är tydliga mellan kommunstyrelsen och övriga nämnder och förvaltningar.
- Återrapportering till kommunstyrelsen sker av arbetet med och resultaten av arbetslivsinriktad rehabilitering

2. Finns det en organisation och strategi för personal- och kompetensförsörjningen?

- Uppföljning av rapport från 2009 av KPMG

1.3. Avgränsning och metod

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsen, samt arbetet med arbetslivsinriktad rehabilitering i bildnings- samt vård och omsorgsnämndens verksamhetsområde.

Granskningen genomförs genom intervjuer med företrädare för den centrala personalfunktionen samt operativa chefer inom bildningsförvaltningen och socialförvaltningen. Dokumentgranskning av nämndernas reglementen, budgetar, verksamhetsplaner, centrala riktlinjer för rehabilitering samt delegationsbeslut har också genomförts.

2. Kommunstyrelsen och nämndernas arbetsgivaransvar för arbetsanpassning och rehabilitering

2.1. Bakgrund

2.1.1. Sjukfrånvaro i Lysekil kommun

Den totala sjukfrånvaron fortsätter att stiga i kommunen liksom i de övriga kommunerna Munkedal, Sotenäs, Strömstad och Tanum i Norra Bohuslän. Sjukfrånvaron i Lysekil, som inkluderar både kort- och långtidsfrånvaro uppgick till 6,4 procent 2013, vilket är en ökning med 2,1 procentenheter från 2012. Under 2014 ökade sjukfrånvaron till 7,7 procent, se tabell nedan.

	Utfall helåret 2013	Utfall Tertial 2 2014	Utfall Tertial 2 2013	Utveckling T2 2013-2014
Sjukfrånvaro totalt	6,4	7,7	5,6	2,1
Sjukfrånvaro kvinnor	6,8	8,1	5,8	2,3
Sjukfrånvaro män	4,5	5,6	4,5	1,1
Sjukfrånvaro <29 år	5,3	7,1	8,0	-0,9
Sjukfrånvaro 30-49 år	6,4	7,6	5,3	2,3
Sjukfrånvaro 50-äldre	6,8	7,8	5,3	2,5
Sjukfrånvaro >60 dgr av total frånvaro	45,2	58,4	45,0	13,4

I kommunens årsredovisning 2013 redovisas att korttidssjukfrånvaron under året låg på 2-4 procent vilket kan anses "normalt". Långtidssjukskrivningarna ökar. Sjukskrivningar över 90 dagar utgör 23 procent, över 180 dagar 32 procent och över 365 dagar 25 procent. Diagnoser som utgör flest sjukfall är psykiska sjukdomar 64 procent, muskel- och skelettskador 24 procent samt tumörer 3 procent¹.

Kvinnorna har en högre ökning än männen. I åldersgruppen 50 + ökar sjukfrånvaron mest. Kommunen följer den nationella utvecklingen där de psykiska sjukdomarna ökar mest.

En fördjupad analys av orsakerna till ökningen och hur stor del av den som är arbetsrelaterad påbörjades under 2014. I intervju med personalchefen framkommer att analysen² bland annat visade att 50 procent av långtidsfrånvaron är relaterad till icke arbetsrelaterade psykosociala besvär.

2.1.2. Lagstiftning inom området

I arbetsmiljölagen, SFS 1977: 1160, ges de yttre ramarna för vad som gäller för miljön på jobbet. Här finns regler om skyldigheter för arbetsgivare och andra

¹ Lysekil kommuns delårsrapport per 31 augusti 2015

² Baserades på statistik från Försäkringskassan.

skyddsansvariga om att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet. Det finns också regler om samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare, till exempel regler om skyddsombudens verksamhet. Arbetsmiljön omfattar alla faktorer och förhållanden i arbetet; tekniska, fysiska, arbetsorganisatoriska, sociala faktorer samt arbetets innehåll. Lagen syftar till att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö och gäller varje verksamhet i vilken arbetstagare utför arbete för en arbetsgivares räkning.

Arbetsmiljöverket ger också ut föreskrifter som mer i detalj tar upp de krav och skyldigheter som ställs på arbetsmiljön. Föreskrifterna kan exempel gälla risker, psykiska och fysiska belastningar, farliga ämnen eller maskiner. De utarbetas i samarbete med arbetsmarknadens parter.

2.2. Granskningsiakttagelser

2.2.1. Lysekils kommuns vision 2015

För att uppnå vision 2015; *Lysekils kommun ska vara ett levande samhälle året runt och präglas av positiva människor som inspirerar varandra till nya idéer, visar tolerans och känner framtidstro*, som fastställdes 2006, beslutade kommunfullmäktige att fokusera på fyra kommunövergripande målområden; Lärande, livsmiljö, ekonomi och näringsliv. Under området Lärande; *Kommunens verksamheter ska utgå från individens, samhällets och näringslivets behov. Verksamheterna bedrivs kunskapsbaserat och med gott omdöme och nytänkande* finns ett mål inom personalområdet. Detta lyder som följer

Sjukfrånvaron bland anställda i Lysekils kommun ska vara lägre än 5 %

Måluppfyllelse

Andel i procent	Mål 2013	2013	2012	2011
Sjukfrånvaro	<5	6,4	5,1	4,4

Källa: Lysekils kommuns vision 2015

Kommunens totala sjukfrånvaro för 2013 har ökat med 1,3 procentenheter i jämförelse med tidigare år. Statistik från år 2014 fanns vid tidpunkt för granskningen ännu inte tillgänglig.

2.2.2. Delegation

Enligt arbetsmiljölagen har arbetsgivaren det övergripande ansvaret för arbetsmiljön och arbetsförhållandena på arbetsplatsen. Detta innebär att arbetsgivaren vidtar de åtgärder som behövs och är rimliga för att förebygga att den anställda utsätts för ohälsa och olycksfall i arbetet.

I dokumentet *Ansvar och befogenheter inom personalområdet*, beslutat av Kommunstyrelsen 2007-12-19, står följande ”I kommunstyrelsens ledningsfunktion ligger att leda och samordna bl.a. personalpolitiken. Kommunstyrelsen är kommunens centrala organ för den personaladministrativa verksamheten, tillika

kommunens löne- och pensionsmyndighet. Kommunstyrelsen skalla ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare (...)

Kommunstyrelsen kommer i april 2015 fatta beslut om en ny delegationsordning.

2.2.3. System och rutiner

2.2.3.1. Ny personalhandbok

System och rutiner för arbetsanpassad rehabilitering samt ansvarsfördelning³ inom området finns dokumenterad i den nya arbetsmiljöhandbok som samtlig personal har tillgång till via kommunens intranät. Personalhandboken arbetades fram under hösten 2014 och lanserades vid årsskiftet 2014/2015⁴. I samband med arbetet med personalhandboken har rutiner setts över och uppdaterats.

2.2.3.2. Rapportering av sjukfrånvaro

I Lysekils kommun används personal- och lönesystemet Heroma. I intervjuer med bildnings- och socialförvaltningen framkommer att sjukfrånvaro registreras i systemet. Rutinen som innebär att sjukfrånvaron som registrerats i personalsystemet Heroma månatligen återrapporteras till respektive förvaltningschef fungerar dock inte idag, vilket innebär att det är svårt för förvaltningscheferna att ha en överblick över sjukskrivningarna. Det görs i dagsläget ingen sammanställning centralt kring den månatliga sjukfrånvaron på förvaltnings- eller aggregerad nivå.

För att komma till rätta med den bristande månatliga återrapporteringen av sjukfrånvaron har personalchefen initierat ett arbete tillsammans med kommunens statistiker med månatliga personalrapporter. Tanken är att respektive enhetschef varje månad redogör för personalomsättningen, frånvaro samt antal utbildningstimmar. Då kommunens statistiker haft en mycket hög arbetsbelastning har de exakta formerna för rapporteringen ännu inte tagits fram.

Vid intervjuer med personalenheten framkom att en analys av den ökade sjukfrånvaron genomförts under hösten 2014 där åtgärder för att uppnå en minskad sjukfrånvaro diskuterades. Bland annat ska en utökad samverkan med Försäkringskassan ske. Enligt plan ska också kommunen införa ett nytt administrativt stöd ”Sjuk och frisk”. När en medarbetare sjukskriver sig ringer denna till en sjuksköterska som tar emot sjukanmälan, ger viss rådgivning samt för detaljerad statistik kring orsakerna till frånvaron. Då sjukfrånvaron är som störst inom socialförvaltningen kommer stödet i ett första steg att testas inom den förvaltningen.

³ Rutiner finns för arbetsgång, ansvarsfördelning, rutiner på arbetsplatsen etc.

⁴ Handboken samlar lagar och regler, fakta och information (om exempelvis arbetsrätt, arbetsmiljö, kollektivavtal, samverkan, anställningar, rekrytering, rehabilitering osv.) samt policys och riktlinjer på ett strukturerat och lättillgängligt sätt. Syftet är att personalenheten ska kunna ägna mindre tid till administration och mer tid till huvudverksamheten: personalstöd (individstöd och chefsstöd) och framförallt verksamhetsutveckling.

2.2.4. Ansvar och mandat inom området

I *Ansvar och befogenheter inom personalområdet* (beslutad av kommunstyrelsen 2007-12-29) står det att personalchefen leder och ansvarar för arbetsmiljö- och företagshälsovårdsfrågor samt rehabiliteringsarbetet. I dokumentet finns också en kortfattad beskrivning av vilken kommunchefen och förvaltningscheferna, personalchefens samt personalenhetens roll i personalfrågorna är.

2.2.5. Återrapportering till kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen får ta del av sjukfrånvarostatistik samt kortfattad beskrivning över vilka insatser som genomförts inom området under året i del- och helårsbokslut. En granskning av kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll från 2014 visar att ingen annan återkoppling kring vilket arbete som görs inom respektive nämnds ansvarsområde kring arbetsanpassning och rehabilitering och resultatet av detta arbete genomförs.

En minskning av sjukfrånvaron ingår i ett av fyra målområden för att kommunen ska kunna nå sin Vision 2015. Vi rekommenderar vi därför att denna prioritering inför 2015 och 2016 bryts ner av kommunstyrelsen i mål och årliga indikatorer för hur friskhetstalen ska utvecklas inom de verksamhetsområden där en ogynnsam utveckling noteras vad gäller sjuktal, samt att detta följs upp på ett bra sätt.

2.3. Bedömning och kommentarer

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna idag inte fullt ut tar sitt arbetsgivaransvar för arbetsanpassning och rehabilitering. Vi bedömer att det idag inte finns fungerande system och rutiner för att följa upp personer som är sjukskrivna eller är föremål för arbetsplatsinriktad rehabilitering. Vi ser det som positivt att uppdaterade system och rutiner för den arbetsanpassade rehabiliteringen nu finns dokumenterade och samlade i den webbaserade arbetsmiljöhandboken som samtliga medarbetare har tillgång till via intranätet. Då dessa inte är implementerade helt ut i organisationen ännu kan vi dock inte göra en bedömning av hur de fungerar i praktiken.

Kommunstyrelsen tar idag del av sjukfrånvarostatistik i samband med del- och helårsbokslut. Den månatliga inrapporteringen av sjukfrånvaron i systemet Heroma fungerar inte idag. Vi ser dock positivt på att ett utvecklingsarbete inom området pågår med ett nytt verktyg som kan förenkla uppföljningen. Det är viktigt att säkerställa att även detta verktyg implementeras samt att rapporteringen av sjukfrånvaron sköts på ett enkelt sätt så att inte arbetsbördan för cheferna ökar. Det görs i dagsläget inte någon central sammanställning av hur sjukfrånvaron ser ut ute i verksamheten eller vilket arbete som bedrivs inom arbetsplatsinriktad rehabilitering.

Vi bedömer att ansvarsfördelningen och mandat mellan kommunstyrelsen och nämnderna kan bli tydligare. En beskrivning av vad innebörden av de olika nivåernas roll i personalfrågorna innebär i praktiken saknas. Dessutom saknas en beskrivning av vad chefsledet under förvaltningscheferna har för roll och ansvar i frågorna.

Vi bedömer att återrapportering till kommunstyrelsen av arbetet med och resultatet av arbetslivsinriktad rehabilitering inte sker i tillräcklig utsträckning idag. Kommunstyrelsen får idag rapportering om övergripande sjukfrånvarostatistik. Det saknas dock en nedbrytning av rapporteringen på nämnds nivå samt rapportering kring vilket arbete som sker inom området i de olika verksamheterna. Ett utvecklingsarbete kring uppföljningssystemet pågår, vi bedömer dock att det är viktigt att kommunstyrelsen framåt säkerställer att detta system implementeras i verksamheten så att styrelsen kan få ett tillräckligt underlag kring arbete med och resultaten av arbetslivsinriktad rehabilitering.

3. Organisation och strategi för personal- och kompetensförsörjning

3.1. Bakgrund

Kompetensförsörjning innebär att ha en medvetenhet och en strategi för vilken kompetens som finns idag och vilken kompetens som behövs imorgon. Efter kartläggning och framtagande av strategier sker genomförandet. Där är kompetensutvecklingen en viktig del. En bred syn på kompetensutveckling innebär att förutom kurser och regelrätta utbildningar, kan kompetens också utvecklas genom arbetsrotation, projektarbete eller praktik på andra enheter.

KPMGs rapport kring kommunens organisation och strategi för personal- och kompetensförsörjningen från 2009 visade att det vid tidpunkten inte fanns någon organisation som stödde och säkerställde det strategiska arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Det fanns vid tidpunkten inte heller någon funktion inom kommunledningskontoret med uppgift att arbeta med omvärldsanalyser och interna kartläggningar, vilken bedömdes kunna vara ett stöd till utvecklande av en kommungemensam strategi för personal- och kompetensförsörjning. Planer på att samordna, effektivisera och kvalitetssäkra förvaltningarnas rekryteringsprocess.

3.2. Granskningsiakttagelser

3.2.1. Organisation

3.2.1.1. Personalenheten

Personalenheten är en av fyra stabsenheter under kommunchefen. En ny personalchef tillsattes i september 2013 och under 2014 har tre nya tre personalutvecklare som ska arbeta direkt mot förvaltningarna rekryterats till personalenheten. Fokus för den nya organisationen ligger på att minska sjuktalen i kommunen framåt, genom bland annat ett mer proaktivt arbetssätt.

3.2.1.2. Hälsobolaget och hälsocoacher

Hälsobolaget är kommunens samarbetspartner gällande företagshälsovård och har under 2013 genomfört insatser som grupphandledning, utredningar och utbildningar. Inom kommunen finns ett antal hälsocoacher som har till uppgift att öka samhörigheten och skapa engagemang och arbetsglädje i arbetsgruppen.

Lysekil kommun ska under 2016 genomföra en ny upphandling av företagshälsovården. Personalenheten vill satsa mer på förebyggande åtgärder och kommer därför i upphandlingen eftersöka en partner med ett proaktivt förhållningssätt och därmed styra om dagens mer reaktiva företagshälsovård.

3.2.1.3. Samverkan

Arbete för att utveckla och förbättra samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer sker. Bland annat medverkar personalenheten vid

samtliga förvaltningars samverkansmöten för att ge stöd i samverkansfrågor. I början av 2013 färdigställdes rutiner för arbetsplatsträffar i samarbete med arbetsgivarorganisationen och arbetstagarorganisationen. Samverkan sker också i det systematiska arbetsmiljöarbetet för att kvalitetssäkra arbetsmiljön i kommunen.

3.2.2. Ansvar och befogenheter

3.2.2.1. Kommunchefen samt förvaltningscheferna

Kommunchefen är kommunstyrelsens verkställande tjänsteman i personalfrågorna. Kommunchefen utövar chefsskap över förvaltningscheferna och i uppdraget ingår att rekrytera förvaltningschefer, ge dem stöd i uppdraget och för verksamhetens utveckling.

Förvaltningscheferna ansvarar för att i det dagliga arbetet verkställa kommunens personal- och lönepolitik.

3.2.2.2. Personalchefen

Personalchefen leder och ansvarar för verksamheten vid personalenheten. I detta ingår att ta de initiativ som krävs för att på olika sätt utveckla det personaladministrativa arbetet liksom att ha ett övergripande ansvar för samverkansavtalet, arbetsmiljö- och företagshälsovårdsfrågor samt rehabiliteringsarbetet. Personalchefen har också att fatta beslut enligt antagen delegationsförteckning samt i förekommande fall fatta beslut om vidaredelegering.

3.2.2.3. Personalenheten

Personalenheten leds av personalchefen och är kommunchefens resurs för beredning och verkställighet inom det personal- och löneadministrativa området. Personalenheten skall på kommunchefens uppdrag svara för

- Tolkning och tillämpning av reglementen, avtal och andra bestämmelser rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare
- Svara för kommunens lönepolitik och att antagen lönepolicy kontinuerligt revideras
- Underlätta handläggningen av personaladministrativa frågor vid kommunens förvaltningar genom att utarbeta förslag till policys och ange riktlinjer samt därutöver verka för utveckling och samordning av personaladministrationen inom kommunen
- Lämna råd och biträde till kommunens verksamheter beträffande bland annat rekrytering, introduktion, utbildning, rehabilitering samt personalavveckling
- Lämna råd och upplysningar samt tolkning av arbetsrättslig lagstiftning
- Kollektivavtalsförhandlingar, tvisteförhandlingar, överläggningar etc

Enhetens arbete består av tre pelare:

- administrativa uppgifter: löner och statistik m.m.,
- personalstöd: individ- och chefsstöd, samt
- verksamhetsutveckling.

Enheten strävar efter att kunna lägga en större del av arbetstiden på personalstöd (chefsstöd och individstöd) och framförallt verksamhetsutveckling och mindre tid på administration. Ett viktigt steg i detta arbete har varit att ta fram en personalhandbok⁵.

3.2.3. *Personal- och kompetensförsörjningsplan*

En stor generationsväxling har tagit start i kommunen vilket kräver att strategiska beslut kring anställningsvillkor, kompetens- och löneutveckling behöver tas. I syfte att skapa en kontinuerlig och anpassad kompetensförsörjning inom kommunens kärnverksamheter pågår nu arbetet med en personal- och kompetensförsörjningsplan. Ett inledande möte med politiken och tjänstemän kommer hållas i mars 2015. Planen kommer att innehålla tre delar:

- 1) En färdriktning: *vilken kompetens* behöver kommunen rekrytera på sikt och vilka chefs och medarbetarprofiler kommunen attrahera.
- 2) En strategi för att *behålla kompetenser* inom kommunen, samt
- 3) En strategi för att *attrahera nyckelkompetenser*.

För att stimulera fortsatt anställning och boende inom kommunen har också förutsättningarna för fler heltidstjänster börjat undersökas under 2013. Inom ramen för denna granskning har det inte framkommit hur detta arbete fortskridit.

Det totala antalet anställda 1 november 2013 uppgick till 1 453. Av dessa var 146 visstidsanställda. Av de tillsvidare anställda var 85,1 procent kvinnor. Andelen tillsvidareanställda som arbetade heltid var 57,8 procent.

Kommunen har idag svårt att rekrytera vissa grupper så som förskolelärare, sjuksköterskor, vårdbiträden och lärare beräknas blir svårare att rekrytera. Kommunen saknar idag också vissa nyckelkompetenser så som ett antal chefspositioner.

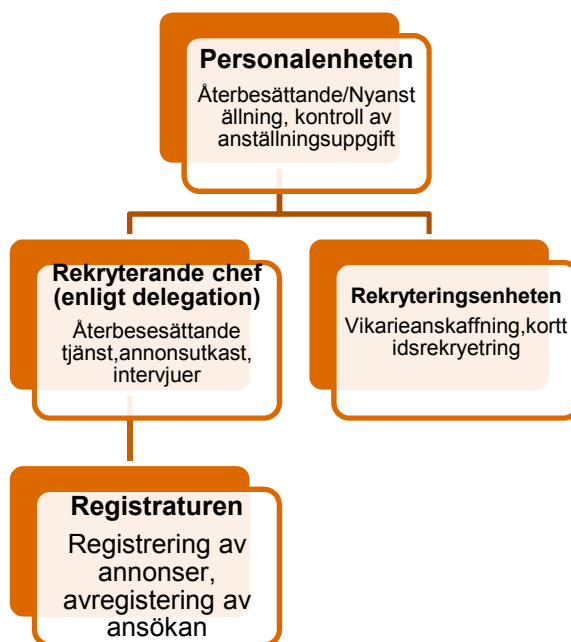
3.2.4. *Rekrytering*

I Lysekil kommuns rekryteringsrutiner från 2011-10-01 beskrivs hur rekryteringsprocessen ska gå till. När en vakans uppstår ska ansvarig chef i första hand utreda om befattningen skall återbesättas och i så fall hur den skall se ut för att tillgodose kravet på effektivitet och kvalitet i verksamheten. Om denne bestämmer

⁵ Handboken samlar lagar och regler, fakta och information (om exempelvis arbetsrätt, arbetsmiljö, kollektivavtal, samverkan, anställningar, rekrytering, rehabilitering osv.) samt policys och riktlinjer på ett strukturerat och lättillgängligt sätt.

att vakansen ska återbesättas skickas annonsunderlag till Personalenheten. Personalenheten gör sedan ett urval av inkomna ansökningar utifrån kompetensprofilen och översänder detta i sin tur till verksamhetsansvarig för intervjuer. Rekryterande chef bestämmer sen vem som ska erbjudas tjänsten. Innan vald kandidat meddelas kontaktas dock personalenheten för information om förestående beslut, varvid lön och andra anställningsförmåner granskas.

Bemanningen och tillsättningen av vikarier sköts inom respektive enhet. Inom socialförvaltningen finns en central enhet: ”rekryteringsenheten” som ansvarar för vikariepoolen och bemanningen inom socialförvaltningens verksamhetsområden.



I intervjuer framkommer att rutinerna i den nya personalhandboken har kompletterats så att det blir tydligare hur förvaltningarnas rekrytering kan samordnas och effektiviseras så att kommunens behov av kompetens och personal säkras på längre sikt.

3.2.5. Kompetensutveckling

Personalkontoret arbetar med att ta fram en ny kompetensutvecklingsplan. I intervjuer framkommer att planen kommer bestå av tre delar

- 1) Chefsutbildning: ett chefsprogram bestående av ett antal moduler håller på att arbetas fram.
- 2) Modulutbildningar för medarbetare.
- 3) Behovsstyrd teamutveckling.

Planen ska uppfylla Lysekils kommuns krav på kompetensnivåer samt ge utvecklingsmöjligheter för kommunens medarbetare. En kartläggning av kommunens kompetenser har gjorts och framtagandet av ett antal

utbildningsmoduler är på gång som ett första steg mot Lysekils strategiska kompetensutvecklingsprogram.

3.3. *Bedömning och kommentar*

Vår sammanfattande bedömning är att det finns en nyligen implementerad organisation för personal- och kompetensförsörjning men att det inte finns en dokumenterad strategi för personal- och kompetensförsörjningen. I intervjuer med personalenheten framkommer att det idag sker ett utvecklingsarbete av den centrala personalfunktionen för att komma till rätta med de brister som KPMG påpekade i sin rapport från 2009. Vår bedömning är att den nya organiseringen av personalenheten ger förutsättningar för att stödja och säkerställa det strategiska arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Det är dock för tidigt för att kunna se några konkreta resultat av den nya organisationen och kunna avgöra om den idag fyller denna funktion.

Kommunens skriftliga rekryteringsrutiner innehåller beskrivning av hur rekryteringsprocessen ska gå till och vem som ansvarar för vilken del men inte någon övergripande strategi för hur kommunen i stort för att rekrytera rätt kompetens.

Håkan Olsson

Uppdragsledare