

Orust, Sotenäs, Strömstad och Tanums kommuner

Förstudie avseende arbetet med att stärka
kommunen som attraktiv arbetsgivare



Innehåll

1. Inledning	2
1.1. Bakgrund.....	2
1.2. Syfte och frågeställningar	2
1.3. Ansvarig nämnd	2
1.4. Metod och begrepp	2
2. Orust kommun.....	3
2.1. Attraktiv arbetsgivare.....	3
2.2. Sjukfrånvaro	5
3. Sotenäs kommun	7
3.1. Attraktiv arbetsgivare.....	7
3.2. Sjukfrånvaro	9
4. Strömstads kommun.....	10
4.1. Attraktiv arbetsgivare.....	10
4.2. Sjukfrånvaro	11
5. Tanums kommun.....	14
5.1. Attraktiv arbetsgivare.....	14
5.2. Sjukfrånvaro	15
6. Utveckling av sjukfrånvaron under de senaste fem åren	17
6.1. Sammanfattning jämförande statistik avseende sjukfrånvaron	19
7. Jämförelse mellan kommunerna.....	20
7.1. Likheter och skillnader mellan kommunerna avseende arbetet med att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare	20
7.2. Likheter och skillnader mellan kommunerna avseende arbetet med att sänka sjukfrånvaron	21
8. Slutsatser och svar på förstudiens frågor.....	22
8.1. Våra slutsatser	22
8.2. Sammanfattande svar på förstudiens frågor för respektive kommun	22
8.3. Identifierade risker.....	24

Bilagor:

Bilaga 1: Bakgrund

Bilaga 2: Källförteckning

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Sveriges Kommuner och Regioner prognostiserar att Sverige går in i en lågkonjunktur under 2020 och att den kommer fortsätta under 2021. De senaste årens utveckling, i kombination med vikande skatteunderlag och starkt demografiskt tryck, gör att de närmaste åren kommer att medföra utmaningar för kommunernas ekonomi. För kommunerna blir det allt viktigare att ses som en attraktiv arbetsgivare för att säkerställa kompetensförsörjning, hantera demografiska utmaningar och minska sjukfrånvaron.

Kommunrevisionen i Orust kommun, Sotenäs kommun, Strömstad kommun och Tanums kommun har mot bakgrund av ovanstående bedömt det som väsentligt att genomföra en förstudie av arbetet för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Med attraktiv arbetsgivare avses det arbete som bedrivs för att säkerställa kompetensförsörjning och minska sjukfrånvaron. Ytterligare bakgrund till förstudien återfinns i bilaga 1.

1.2. Syfte och frågeställningar

Syftet med förstudien är att kartlägga arbetet för att vara en attraktiv arbetsgivare i respektive kommun. Förstudien kommer att svara på följande frågor:

Attraktiv arbetsgivare

- ▶ Är styrning och uppföljning av arbetet tillräckligt tydligt?
- ▶ Finns det ett organiserat arbete för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare?
- ▶ Hur säkerställer styrelsen att det finns en samsyn kring arbetsätt?
- ▶ Hur sker samverkan?

Sjukfrånvaro

- ▶ Hur har sjukfrånvaron utvecklats under de senaste fem åren?
- ▶ Vilka insatser har genomförts för att minska sjukfrånvaron?
- ▶ Upplevs roll- och ansvarsfördelning som tydlig i arbetet med att minska sjukfrånvaron?
- ▶ Hur sker uppföljning och analys avseende det förebyggande arbetet med sjukfrånvaro?

1.3. Ansvarig nämnd

Förstudien avgränsas till kommunernas arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare. Förstudien avser ej kommunernas systematiska arbetsmiljöarbete. Förstudien är kommungemensam och avser kommunstyrelsen i respektive kommun.

1.4. Metod och begrepp

Förstudien har genomförts genom dokumentstudier, skriftliga frågor till förvaltningschef/ sektorchef i respektive kommun. Kompletterade frågor per telefon har ställts till HR-chef/personalchef i Sotenäs, Strömstad och Tanums kommun. Vidare har en jämförelse av kommunernas respektive sjukfrånvarostatistik från Kolada genomförts.

2. Orust kommun

2.1. Attraktiv arbetsgivare

2.1.1. Är styrning och uppföljning av arbetet tillräckligt tydligt?

Orust styrmodell innehåller tre målområden som utgår från kommunens vision. Målområdena är samlingsbegrepp för ett antal uppsatta mål. Ett av de tre målområden är *Attraktiv arbetsgivare*. Under målområdet finns det övergripande målet *En bra och hälsofrämjande arbetsmiljö* som mäts genom följande fem indikatorer:

- ▶ Sjukfrånvaro kommunalt anställda totalt – Målvärde 8 procent
- ▶ Medarbetarengagemang totalt kommunen, Motivationsindex – Målvärde 80
- ▶ Medarbetarengagemang totalt kommunen, Ledarskapsindex – Målvärde 80
- ▶ Medarbetarengagemang totalt kommunen, Styrningsindex – Målvärde 80
- ▶ Medarbetarengagemang totalt kommunen, Totalindex – Målvärde 80

Målet och indikatorerna följs upp med tillhörande analys tre gånger på år av samtliga nämnder och fullmäktige i två delårsrapporter samt i årsredovisningen i enlighet med ekonomistyrningsprinciperna. I delårsbokslutet per augusti 2020 bedöms fyra av fem indikatorer nå målvärdet per helår. Sjukfrånvaron prognostiseras överstiga åtta procent och är enligt delårsrapporten en indikator som väger tungt kopplat till målet. Analysen framhåller att sjukfrånvaron har ökat till följd av Covid-19 och att personal ombetts stanna hemma vid sjukdomssymptom. Indikatorerna som mäter medarbetarengagemang mäts på årsbasis.

Kommunstyrelsen har även antagit en kompetensförsörjningsplan 2019–2023. Syftet med planen är att ge en samlad bild av vilket kompetensbehov Orust kommun är i behov av samt vilka strategier och åtgärder Orust kommun ska satsa på för att säkerställa framtida kompetensbehov. Det framgår inte av planen vilken uppföljning som görs.

Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen följer årligen upp arbetsmiljö och personal genom ett kommunövergripande personal- och arbetsmiljöbokslut. Bokslutet innehåller bland annat resultat från medarbetarenkät och avgångsenkät, personalomsättningen och hur väl kommunens chefer arbetet med arbetsmiljö- och samverkansfrågor.

Enligt skriftliga svar från förvaltningen ger uppföljningen av mål och arbetsmiljö och personal tillräckligt med information för att säkerställa en ändamålsenlig styrning och verksamhetsutveckling.

2.1.2. Finns det ett organiserat arbete för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare?

Enligt skriftliga svar från förvaltningen har Orust kommun arbetat med Employer branding sedan 2014. Arbetet utgår från Sveriges kommuner och regioner (SKR) koncept "Sveriges viktigaste jobb". Vid arbetets uppstart tillfrågades medarbetare från samtliga verksamheter samt kommunens chefer vad Orust kommun kan göra för att bli en attraktiv arbetsgivare. Svaren

resulterade i fyra områden, introduktion, hälsofrämjande arbete, rekrytering och bemötande. Det framgår inte hur arbetet är organiserat eller vilken uppföljning kommunen gör av detta arbete.

Orust kommun arbetar även med kompetensförsörjning. Enligt kompetensförsörjningsplan 2019–2023 har kommunen genomfört kompetensförsörjningssatsningar. Kommunen har startat ett lokalt omsorgscollege i samarbete med Uddevalla och Färgelanda. Syftet är att samordna, utveckla och effektivisera samarbetet mellan arbetsgivare och utbildningsanordnare inom vård och omsorg. Lärcentrum Orust har i samarbete med Karlstads universitet möjliggjort att kommuninvånare kan läsa till förskolelärare på distans. Orust kommun har även startat en utbildning för att utbilda vårdbiträden och arbetar med att införa heltid som norm. I kompetensförsörjningsplanen framgår det att möjligheten att arbeta heltid handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare och att skapa förutsättningar för människor att leva och försörja sig i kommunen samt att säkra rekrytering av nya medarbetare över tid.

Kompetensförsörjning planen anger även åtta strategiska fokusområden kommunen ska arbeta med för att vara en attraktiv arbetsgivare:

- ▶ Konkurrenskraftiga och rättvisa löner
- ▶ Profilera och marknadsföra Orust kommun
- ▶ Chefskapet/ledarskapet
- ▶ Arbetsmiljö
- ▶ Kompetensutveckling
- ▶ Introduktion av nya medarbetare
- ▶ Arbete med breddad rekrytering/introduktion av bland annat utrikesfödda
- ▶ Förmåner

Orust kommun har även en rutin för kompetensbaserad rekrytering. Rutinen ska vara ett stöd för rekryterande chefer och andra som arbetar med rekrytering att utföra en strukturerad och kompetensbaserad rekryteringsprocess. Rutinen ska säkerställa att den rekryterande chefen har ett välgrundat underlag inför beslut. Rutinen ska även säkerställa att Orust kommun ger ett professionellt intryck mot sökande/kandidater och eventuella framtida medarbetare. Vidare har kommunen även en rutin vid introduktion av nya medarbetare.

Av skriftliga svar från förvaltningen framgår att det inte finns en sammanhållen och kommunövergripande strategi för hur kommunen ska arbeta för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

2.1.3. Hur säkerställer styrelsen samverkan och samsyn kring arbetssätt?

Orust kommun arbetar efter en gemensam kompetensförsörjningsplan. Av kompetensförsörjning planen framgår vilka strategiska områden kommunen ska arbeta med under en fyraårsperiod. Enligt skriftliga svar från förvaltningen arbetar kommunen med material av SKR som tydliggör vad som är en attraktiv arbetsgivare. Vidare framgår att strategier för hur Orust kommun ska agera som arbetsgivare hanteras politisk i kommunstyrelsens arbetsutskott. När nya arbetssätt kopplat till Orust kommun som arbetsgivare ska implementeras stöttas verksamheterna av sektorernas HR-specialisera, samverkansgrupper och ledningsgrupper.

Det saknas dock riktlinjer och rutiner för hur kommunen ska samarbeta och skapa samsyn kring arbetet med att stärka Orust kommun som en attraktiv arbetsgivare.

2.2. Sjukfrånvaro

2.2.1. Vilka insatser har genomförts för att minska sjukfrånvaron?

Av arbetsmiljö- och personalbokslut 2019 framgår vilka hälsofrämjande insatser kommunen genomför. Under 2019 hade kommunanställda möjlighet att söka om ett friskvårdsbidrag för friskvårdsaktiviteter. Kommunen hade även ett fortsatt arbetet kring rökfri arbetstid. Enligt bokslutet framgår även att ett årshjul för arbetsmiljö och samverkan tagits fram. Årshjulet ska fungera som en checklista och ett hjälpmedel för chefer för att kunna uppfylla sitt arbetsmiljöansvar.

Kommunstyrelsen antagit även antagit följande riktlinjer för minskad sjukfrånvaron:

- ▶ Efter femte sjukfrånvarotillfället under en period på 12 månader krävs förstadagsintyg och besök hos företagshälsovården ska genomföras
- ▶ Uppföljning ska göras efter 6 månader efter införandet
- ▶ Åtgärderna träder i kraft först i samband med att nuvarande regler utifrån Covid-19 upphör.

Kommunstyrelsen har även beslutat om riktlinjer för rehabilitering. Syftet med riktlinjerna är att utgöra ett stöd och klargöra ramarna för arbetsgivare och arbetstagare i rehabiliteringsprocessen. Riktlinjerna reglerar ansvarsfördelningen mellan medarbetaren, personalansvarig chef och sektorsledningen samt rehabiliteringsprocessen.

Arbetet med att minska sjukfrånvaron sker även i enlighet med handlingsplan för sjukfrånvaro. Handlingsplanen är antagen av kommundirektörernas ledningsgrupp. Enligt skriftliga svar från förvaltningen togs planen fram när kommunen hade höga sjuktal och kommunen såg behov av ett strategiskt förhållningssätt för att hantera frågan. Av handlingsplanen framgår bland annat följande aktiviteter:

- ▶ Sektorns HR-specialist träffar chefer regelbundet för genomgång av sjukfrånvaro samt åtgärder i respektive arbetsgrupp
- ▶ Vid upprepad korttidssjukfrånvaro ska medarbetaren besöka företagshälsovården för ett hälsosamtal med rehabkoordinator.
- ▶ Det är obligatoriskt att visa läkarintyg från första dagen vid varje sjuktillfälle efter den 10e gången
- ▶ Ett digitalt stöd för dokumentation i rehabiliteringsprocessen har införts
- ▶ Samtliga chefer och skyddsombud har utbildats i sunt arbetslivs-och arbetsmiljö

Effekterna av åtgärderna som ska göras enligt planen utvärderas regelbundet i samband med kommunens och sektorernas samverkansgrupper.

2.2.2. Upplevs roll- och ansvarsfördelningen som tydlig i arbetet med att minska sjukfrånvaron?

Enligt skriftliga svar från förvaltningen ingår ansvaret att minska sjukfrånvaron i kommunstyrelsen arbetsmiljöansvar. Kommunstyrelsen har skriftligen fördelat arbetsmiljöuppgifter till förvaltningens chefer. Politiker, chefer och skyddsombud utbildas i sitt uppdrag som arbetsmiljöansvariga. Ansvarsfördelningen följer delegationsordningen och arbetsmiljölagstiftningen. Enligt förvaltningens skriftliga svar upplevs roll- och ansvarsfördelningen som tydlig.

2.2.3. Hur sker uppföljning och analys avseende det förebyggande arbetet med sjukfrånvaro

Kommunfullmäktige tar del av uppföljning av sjukfrånvaron genom uppföljningen av mål i kommunens budget. Kommunstyrelsen tar del av en mer detaljerad uppföljning av sjukfrånvaron i samband med redovisningen av arbetsmiljö- och personalbokslutet. Effekterna av åtgärderna som ska göras enligt handlingsplanen för sjukfrånvaro utvärderas och följs regelbundet upp i samband med kommunens och sektorernas samverkansgrupper. Vi har inte mottagit någon utvärdering eller uppföljning av handlingsplanen. Det saknas en sammanhållen och systematisk uppföljning och analys av det förebyggande arbetet med sjukfrånvaron.

3. Sotenäs kommun

3.1. Attraktiv arbetsgivare

3.1.1. Är styrning och uppföljning av arbetet tillräckligt tydligt?

Grunden i Sotenäs kommuns målstruktur är kommunfullmäktiges fastställda vision. Utifrån antagen vision fastställer kommunfullmäktige mål för verksamheten för en god ekonomisk hushållning. Kommunfullmäktige i Sotenäs kommun har i budget 2020 antagit målet "Sotenäs kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare som skapar goda förutsättningar för att rekrytera, behålla och utveckla personal". Följande indikatorer för kommunfullmäktiges mål finns i kommunstyrelsens styrande verksamhetsmål:

- ▶ Andelen medarbetare som skulle rekommendera Sotenäs kommun som arbetsgivare ska öka 10 procentenheter från 56 procent år 2018 till 66 procent 2020. undersökningen genomförs i oktober 2020.
- ▶ Sjukfrånvaro kommunalt anställda totalt ska minska till 5 procent.
- ▶ Genomsnittlig sysselsättningsgrad, i procent ska öka till 95 procent inom samtliga förvaltningar. Målet för 2020 är att samtliga förvaltningar ska ha en genomsnittlig sysselsättningsgrad på 95 procent. Detta kommer nås genom att samtliga medarbetare inom omsorgsförvaltningen erbjuds heltid under året.
- ▶ Personalförsörjningsplanen ska uppdateras och revideras årligen för att säkerställa rätt kompetens på befintlig personal och vid nyrekrytering för att möta nutida och framtida behov i verksamheten.

Kommunfullmäktiges mål följs upp tre gånger per år i samband med de två delårsboksluten samt i årsredovisningen. I delårsbokslutet för augusti 2020 prognosticerar kommunen att inte nå upp till målet avseende att Sotenäs kommer ska vara en attraktiv arbetsgivare. Det beror främst på att sjukfrånvaron har ökat till följs av Covid-19 och striktare riktlinjer kring att personal ska stanna hemma vid sjukdomssymptom.

Därtill har kommunstyrelsen gett i uppdrag till kommunledningen att ta fram en gemensam Personalförsörjningsplan utifrån nämndernas respektive kompetensförsörjningsplaner. Av den gemensamma personalförsörjningsplanen framgår att alla personalförsörjningsplaner ska revideras i samband med årsredovisningen. Det framgår inte av planen att den ska följas upp.

3.1.2. Finns det ett organiserat arbete för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare?

För att följa och uppnå kommunfullmäktiges mål avseende attraktiv arbetsgivare arbetar kommunen med målstyrning i ledningssystemet Hypergene. Enligt intervju med förvaltningen framgår att systemet skapar ett strukturerat arbete avseende kommunens mål och uppföljning av dessa. I systemet ser cheferna i förvaltningarna vilka mål och indikatorer kommunen har och cheferna följer upp enhetens aktiviteter som är kopplade till målen.

Kommunen genomför även en medarbetarundersökning vartannat år. Medarbetarundersökningen är dels resultat på en indikator kopplat till fullmäktiges mål, dels används resultatrapporten till att ta fram en handlingsplan för att arbeta med arbetsmiljön per förvaltning och per enhet. Handlingsplanen bygger på två till tre frågor som kommunens centrala ledningsgrupp har beslutat ska tas med kommunövergripande. Därtill anpassas planen utifrån respektive enhet. Enheterna ska arbeta med frågor som fått lågt resultat för att vända trenden samt de frågor som har högt resultat för att identifiera vad som fungerat. Enligt uppgift från förvaltningen fungerar arbetet med handlingsplanen bra. Arbetet resulterar i att medarbetaren har möjlighet att påverka organisationen och ändrade arbetssätt. Exempelvis har arbetssättet skapat möjlighet till att nominera medarbetare till priser samt att personal kan anmäla riskobservationer i sin verksamhet.

Kommunledningskontoret ska årligen revidera kommunens övergripande personalförsörjningsplan. Personalförsörjningsplanen är uppdelad i kommunens olika förvaltningar, omsorgsförvaltningen, utbildningsförvaltningen, kommunstyrelseförvaltningen och samhällsbyggnadsförvaltningen. Förvaltningarna äger sina egna personalförsörjningsplaner kopplat till kompetensbehov och samtliga kostnader. Personalavdelningens ansvar är att ta fram en nulägesbeskrivning utifrån ett HR-perspektiv och ta fram stöd-/styrdokument.

I kommunens delårsbokslut per augusti 2020 framgår att Sotenäs kommun arbetar med att stärka ledarskapet, kompetenshöjande insatser för personalen, arbetsmiljöutbildning för chefer och skyddsombud och revidering och utbildning i samverkan för att skapa förutsättningar för delaktighet. Delaktigheten ska främja trivsel och synen på kommunen som en god arbetsgivare. Sotenäs kommun samarbetar med övriga kommuner inom Fyrbodal där utbildning för blivande chefer samt löpande ledarskapsutbildningar i utvecklande ledarskap genomförs. Kommunen har även infört gemensam ledarskapsutveckling för alla chefer i kommunen. Utbildningen syftar till att skapa samsyn och goda förutsättningar för en god arbetsmiljö. Därtill har kommunen även infört möjligheten till heltid inom samtliga förvaltningar.

Det finns dock ingen sammanhållen och kommunövergripande strategi för hur kommunen ska arbeta för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

3.1.3. Hur säkerställer styrelsen samverkan och samsyn kring arbetssätt?

I Sotenäs kommun arbetar samtliga förvaltningar, verksamheter och enheter med kommunfullmäktiges mål genom aktiviteter. Målen, indikatorerna och aktiviteterna redovisas och följs upp i kommunens ledningssystem Hypergene. Styrelsen har även beslutat att samtliga förvaltningar ska ta fram en personalförsörjningsplan samt att det ska finnas en övergripande personalförsörjningsplan. Det saknas dock riktlinjer och rutiner för hur kommunen ska samarbeta och skapa samsyn kring arbetet med att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

3.2. Sjukfrånvaro

3.2.1. Vilka insatser har genomförts för att minska sjukfrånvaron?

I Sotenäs kommun genomförs en personalgenomgång två gånger per år där chef och personalutvecklare gör en nulägesanalys av arbetsplatsens anställda, både individuellt och som grupp. Syftet är att tidigt upptäcka signaler om ohälsa, vantrivsel, misstanke om missbruk, se över kompetens- och personalförsörjning. Dessutom ska personalgenomgång syfta till att fokusera på friskfaktorer för att behålla medarbetare och stärka gruppen. Det finns en rutin framtagen gällande personalgenomgång.

Sotenäs kommun har även en riktlinje för hälsoprocessen, arbetsanpassning och rehabilitering. Syftet med riktlinjen är att förebygga sjukskrivningar och ohälsa bland medarbetare, underlätta för den sjukskrivne att tidigt återgå i arbete och vara ett stöd för chefer i deras arbete med att minska sjukfrånvaron. Riktlinjen innehåller rutiner för hur chefer ska arbeta med förebyggande arbete och tidiga signaler samt hur rehabiliteringsprocessen ser ut. Riktlinjen reglerar även chefens och medarbetarens ansvar vid rehabilitering.

3.2.2. Upplevs roll- och ansvarsfördelningen som tydlig i arbetet med att minska sjukfrånvaron?

Av intervju framgår att ansvaret att minska sjukfrånvaron ingår i kommunstyrelsens arbetsmiljöansvar. Kommunstyrelsen har i sin tur fördelat arbetsmiljöuppgifter till kommunchefen som fördelat vidare till respektive förvaltningschef. Den närmaste chefens ansvar regleras i riktlinjer för rehabilitering. Av intervju med förvaltningen framkommer att roll- och ansvarsfördelningen upplevs vara tydlig både hos de förtroendevalda och förvaltningen. Det framkommer även att kommunen har haft utbildning för förtroendevalda arbetsmiljöansvar. Chefer och skyddsombud har även haft en utbildning i *sunt arbetsliv*.

3.2.3. Hur sker uppföljning och analys avseende det förebyggande arbetet med sjukfrånvaro?

Det finns ingen systematisk uppföljning och analys av det förebyggande arbetet med sjukfrånvaron. Av intervju framgår att förvaltningen rapporterar det förebyggande arbetet och åtgärder som vidtagas, exempelvis om kompetensutbildningar för chefer genomförts till kommunstyrelsen.

Vid del- och helårsuppföljning följer kommunstyrelsen och kommunfullmäktige upp sjukfrånvaron under året samt kommunfullmäktiges mål avseende sjukfrånvaron. Sjukfrånvaron och sjukdagar per anställd följs upp månadsvis av HR-chefen i kommundirektörens ledningsgrupp. Uppföljningen tas vidare till kommunstyrelsen om sjukfrånvaron ökar.

4. Strömstads kommun

4.1. Attraktiv arbetsgivare

4.1.1. Är styrning och uppföljning av arbetet tillräckligt tydligt?

I Strömstads kommun har kommunfullmäktige antagit Vision 2030 och långsiktiga mål. Ett av Strömstads kommuns långsiktiga mål är att Strömstads kommun 2030 ska rankas som en mycket attraktiv arbetsgivare. Av intervju framkommer att kommunfullmäktige och kommunstyrelsen inte följer upp målet. Målet avseende attraktiv arbetsgivare är inte omnämnt i kommunens budget 2020.

Kommunfullmäktige har antagit en personalpolicy för Strömstads kommun. Policyn redogör för kommunens värdegrund, medarbetarskap och ledarskap. Därtill har kommunstyrelsen antagit en arbetsmiljöpolicy där det framgår att Strömstad kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare samt ett långsiktigt mål med delmål. Vidare framgår hur Strömstad kommun ska vara som arbetsplats samt att arbetsmiljöarbetet ska bedrivas och planeras så att hälsa främjas och orsaker till ohälsa förebyggs. Personalpolicyn och arbetsmiljöpolicyn följs inte upp av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige. Av intervju framgår att personalutskottet får en årlig uppföljning av delmålen arbetsmiljöpolicyn.

Kommunstyrelsen och kommunfullmäktige följer även upp förvaltningens kompetensförsörjningsplan i kommunens årsbokslut.

4.1.2. Finns det ett organiserat arbete för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare?

Enligt skriftliga svar från förvaltningen arbetar Strömstad kommun med att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare utifrån flera aktiviteter. Förvaltningen arbetar kommunen med arbetsgivarvarumärke vilket enligt uppgift innebär en arbetsmodell för att stärka kommunen identitet, profil och image så att dessa perspektiv överlappar varandra och ger en enhetlig bild av kommunen som arbetsgivare. Det pågår även ett arbete med att identifiera hur medarbetarna idag ser på Strömstad kommun som arbetsgivare samt att identifiera ett önskat läge. Vi har inte mottagit något dokumenterat arbetssätt avseende arbetet med arbetsgivarvarumärke.

Förvaltningen har tagit fram en övergripande kompetensförsörjningsplan med kommun-gemensamma aktiviteter. Enligt kompetensförsörjningsplanen är syftet med planen att kartlägga nuläget, ge en samlad bild av kommunens framtida kompetensförsörjningsbehov samt ge en strukturerad handlingsplan över åtgärder och aktiviteter. I kompetensförsörjningsplanen framgår planerade aktiviteter för kompetensutveckling för medarbetare, kompetensutveckling för chefer och nämnds specifika aktiviteter.

Enligt skriftliga svar från förvaltningen genomförs även ledarutvecklingsprogram. Det är ett program för ledarutveckling som innehåller gemensam ledarutbildning enligt konceptet

Utvecklande ledarskap, ledningsgruppsutveckling, chefscoachning och individuella utvecklingsplaner. Syftet med ledarutvecklingsprogrammets är att nå effekt i verksamheterna samt att underlätta rekrytering av nya ledare både internt i organisationen och genom extern rekrytering.

Av skriftliga svar framgår även att Strömstad kommun har ett introduktionsprogram för att skapa en kommungemensam introduktion. Introduktionen ska bidra till att den nyanställda får en helhetsbild över arbetsgivaren Strömstads kommun. Vidare framkommer de av skriftliga svar att kommunen arbetar strategiskt med att stärka arbetsmiljöarbetet i verksamheterna genom aktiviteter som arbetsmiljöutbildningar, hållbara scheman och flexibla arbetstidsmodeller.

Av skriftliga svar framkommer att det inte finns en kommunövergripande strategi för hur kommunen ska arbeta för att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare. Det saknas även en sammantagen uppföljning och analys av de aktiviteter förvaltningarna arbetar med för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Vidare framkommer att varje aktivitet utvärderas och följs upp var för sig. Vi har inte tagit det av uppföljning kopplat till aktiviteterna.

4.1.3. Hur säkerställer styrelsen samverkan och samsyn kring arbetssätt?

Av skriftliga svar framgår att det inte är tydligt uttalat i mål vad det innebär för Strömstads kommun att vara en attraktiv arbetsgivare. Vidare framkommer det att kommunen saknar ett strategiskt arbete för samverkan och att få en samsyn kring arbetssättet i att bli en attraktiv arbetsgivare.

4.2. Sjukfrånvaro

4.2.1. Vilka insatser har genomförts för att minska sjukfrånvaron?

I Strömstads kommun Vision 2030 och långsiktiga mål är ett av Strömstads kommuns långsiktiga mål är att Strömstads kommun 2030 har Sveriges friskaste medarbetare. I dokumentet finns inga indikatorer kopplade till målet. Målet avseende friska medarbetare nämns även i kommunens arbetsmiljöpolicy. I policyn finns även sex delmål för 2017–2020 kopplade till det långsiktiga målet:

- ▶ Sjukfrånvaron ska minska med 10 procent per år till under 5 procent av överenskommen arbetstid 2020
- ▶ Alla medarbetare ska ha minst ett medarbetarsamtal med sin chef per år
- ▶ Strömstads kommun har tydliga och väl implementerade rutiner för rehabiliteringsarbetet
- ▶ Det finns en tydlig delegering av arbetsmiljöarbetsuppgifterna och alla chefer har goda kunskaper om arbetsmiljöarbetet och sitt ansvarsområde
- ▶ Fastställda arbetsmiljöronder genomförs och följs upp på alla arbetsplatser
- ▶ Alla medarbetare känner väl till innehållet i kommunens handlingsplan avseende trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling

Av arbetsmiljöpolicyen framgår fyra riktlinjer och handlingsplaner:

- ▶ Arbetsmiljöhandbok
- ▶ Handlingsplan avseende trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling
- ▶ Riktlinjer och rutiner för rehabilitering
- ▶ Riktlinjer för rökfri arbetstid

Kommunen har även riktlinjer och rutiner för rehabiliteringsprocessen, friskvårdsarbete och uppföljning av arbetsmiljön. Enligt skriftliga svar från förvaltningen utgör policyen, riktlinjerna och rutinerna ett fullgott stöd i arbetet med att minska sjukfrånvaron.

Av skriftliga svar från förvaltningen framgår att Strömstad kommun genomför flera åtgärder för att minska sjukfrånvaron:

- ▶ Kommunledningskontoret har anställt extra HR-stöd till verksamheterna för att arbeta med arbetsmiljö och stöd i rehab
- ▶ Kommunledningskontoret har gjort en översyn av rehabprocessen
- ▶ Samtliga chefer har utbildats i rehab
- ▶ Samverkansmöten har genomförts med vårdcentraler för att tydliggöra ansvarsfördelning i rehabprocessen
- ▶ Utbildningsmaterial har tagits fram till arbetsplatsträffar
- ▶ Kommunen har börjat arbeta med hållbara scheman. Medarbetare ska få tydliga, hälsosamma scheman som främjar rörlighet och samarbete mellan enheter och verksamheter och som tillgodoser individens behov av vila och återhämtning'

För arbetet med hållbara scheman finns en handbok. Handboken syftar till att säkerställa att chefer och medarbetare får en samlad bild över de delar som ligger till grund för en bra, hälsosam och likvärdig schemaplanering i verksamheterna.

4.2.2. Upplevs roll- och ansvarsfördelningen som tydlig i arbetet med att minska sjukfrånvaron?

I Strömstads kommun har kommunstyrelsen och respektive nämnd arbetsmiljöansvar för sina verksamheter. Kommunstyrelsen och nämnderna har fördelat arbetsmiljöuppgifter till kommunens chefer i enligt rutiner i kommunens arbetsmiljöhandbok. I arbetsmiljöarbetsuppgifterna ingår att tillse en god arbetsmiljö och därmed också att minska sjukfrånvaron. Av skriftliga svar från förvaltningen framkommer att roll- och ansvarsfördelningen upplevs vara tydlig.

4.2.3. Hur sker uppföljning och analys avseende det förebyggande arbetet med sjukfrånvaro

Enligt skriftliga svar tar kommunfullmäktige och kommunstyrelsen del av nyckeltal kopplade till sjukfrånvaron i del- och helårsbokslut. Nyckeltalen rapporteras även regelbundet från HR-chef till personalutskottet. Av delårsuppföljning per augusti redovisas sjukfrånvaro i procent efter åldersgrupp, kön och totalt. Därtill framgår en kortare förklaring till sjukfrånvaron under

perioden. Enligt intervju får kommunfullmäktige och kommunstyrelsen även del av resultaten på medarbetarenkäter, uppföljning av antal skyddsronder och riskanalyser.

Uppföljning av det förebyggande arbetet mot sjukfrånvaron görs i dialog i samverkansgrupper samt avrapportering av medarbetarenkät till personalutskottet. Av skriftliga svar från förvaltningen framgår att uppföljningen inte upplevs vara tillräcklig för att säkerställa en ändamålsenlig styrning och verksamhetsutveckling. Det saknas en sammanhållen och systematisk uppföljning och analys av det förebyggande arbetet med sjukfrånvaron.

5. Tanums kommun

5.1. Attraktiv arbetsgivare

5.1.1. Är styrning och uppföljning av arbetet tillräckligt tydligt?

Tanums kommun har inget politiskt antaget mål avseende attraktiv arbetsgivare. I kommunens budget för 2020 har kommunfullmäktige antagit mål för området "Personal". Målsättningen är att *ledarskap och medarbetarskap är varandras förutsättningar och tillsammans leder de till utveckling, hälsa effektivitet och god kvalitet i verksamheten*. Till målet finns följande indikatorer:

- ▶ Nöjd medarbetarindex ska vara bättre än det genomsnittliga värdet i Sverige
- ▶ Sjukfrånvaron ska vara lägre än den genomsnittliga sjukfrånvaron för Sveriges kommuner
- ▶ Antalet personer med heltidsanställning ska öka med 100 under året 2019–2021

Målet har följts upp i kommunens delårsrapport per augusti. Kommunstyrelsens bedömning är att målet för området personal kommer att uppnås.

Kommunstyrelsen har antagit en kompetensförsörjningsstrategi som gäller för samtliga nämnder. Strategin ska vara till hjälp med att strukturera och systematisera kommunens övergripande aktiviteter. Strategin ska även prioritera vilka insatser som ska genomföras på kort och lång sikt. Vidare ska strategin peka ut den övergripande riktningen med att systematiskt säkerställa det framtida behovet av kompetens till organisationen. Enligt strategin ska kommunen arbeta med kompetensförsörjning utifrån områdena Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla. Strategin beskriver även genomförandeprocessen för kompetensförsörjningen.

Kommunstyrelsen har även antagit en övergripande kompetensförsörjningsplan för åren 2019–2020. Kompetensförsörjningsplanen är en samlad analys över nämndernas kompetensförsörjningsplaner. Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen följer upp arbetet med kompetensförsörjningen i årsbokslutet.

5.1.2. Finns det ett organiserat arbete för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare?

Till den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen finns en bilaga med mål med kommunövergripande fokus. Målen utgår från områdena Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla. Till målen finns planerade aktiviteter och åtgärder. Det framgår även vem som ansvarar för aktiviteten samt när det ska vara klart. Det framgår inte hur målen följs upp. Ett av målen avser "Ett gemensamt arbetsgivarvarumärke intern samt varumärket Tanums kommun". Av svar från förvaltningen framgår att målet inte är uppnått. Det genomförs fortlöpande dialog i frågan. Det framgår dock inte vilka som är delaktiga i dialogen. Det har inte genomförts en uppföljning av målet. Enligt skriftliga svar från förvaltningen uppges det dock finnas en tydlig översikt i frågan. I Tanums kommun saknas en sammanhållen och

kommunövergripande strategi för hur kommunen ska arbeta för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

5.1.3. Hur säkerställer styrelsen samverkan och samsyn kring arbetssätt?

Av kompetensförsörjningsstrategin framgår att nämndernas kompetensförsörjningsplaner ska ha en enhetlig struktur, utgå från gemensamma definitioner och stödja ett strukturerat arbetssätt. I kompetensförsörjningsstrategin finns en framtagna modell för hur Tanum kommun ska arbeta med att säkerställa rätt kompetens. Därtill görs en kommungemensam kompetensförsörjningsplan med tillhörande kommunövergripande mål. Utöver kommunens arbete med kompetensförsörjning saknas riktlinjer och rutiner för hur kommunen ska samarbeta och skapa samsyn kring arbetet med att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

5.2. Sjukfrånvaro

5.2.1. Vilka insatser har genomförts för att minska sjukfrånvaron?

Tanums kommun arbetar utifrån följande rutiner för att minska sjukfrånvaron:

- ▶ Rutin för sjukanmälan
- ▶ Rutin för arbete med upprepad korttidsfrånvaro
- ▶ Handbok för rehabilitering

Enligt skriftliga svar från förvaltningen har Tanums kommun ett verksamhetssystem som är kopplat till tidiga insatser för medarbetare med återkommande sjukfrånvaro. Systemet ska ge stöd till chefer i deras arbete med sjukfrånvaron. Enligt skriftliga svar framgår även att det finns en fungerande företagshälsovård som stöttar chefer i arbetet med sjukfrånvaron. I Tanums kommun finns en även styrgrupp för hälsa där förvaltningscheferna för barn- och utbildning, omsorgsnämnden och miljöförvaltningen tillsammans med hälsoutvecklare och HR-chef bearbetar hälsa- och arbetsmiljöfrågorna. Styrgruppen träffas fyra gånger om året.

I skriftliga svar har förvaltningen redogjort för följande åtgärder som genomförs för att bidra till bättre hälsa:

- ▶ Telefonkontakt med medarbetaren redan första sjukfrånvarodagen
- ▶ Tidiga insatser vid upprepad korttidsfrånvaro
- ▶ Skapa processer och rutiner för tydlighet och struktur
- ▶ Utarbeta mallar för olika dokument, presentationer
- ▶ Förbättra och systematisera introduktionen
- ▶ Erbjud medarbetaren stresshanteringsprogram
- ▶ Ha ett preventivt konsultationssamtal med företagshälsovården
- ▶ Åter erbjuda chefer en utbildning i det svåra samtalet och ge stöd
- ▶ Möjliggöra distansarbete där så är möjligt
- ▶ Föra samtal med personalgruppen om vad som är hälsa
- ▶ Uppföljning av medarbetarenkät och medarbetarsamtal.
- ▶ Personalstöd – medarbetare kan kontakta Falck Healthcare
- ▶ Olika friskvårdsaktiviteter genom kommunens hälsoutvecklare

- ▶ Hälsoinspiratörer
- ▶ Ökat friskvårdsbidrag

5.2.2. *Upplevs roll- och ansvarsfördelningen som tydlig i arbetet med att minska sjukfrånvaron?*

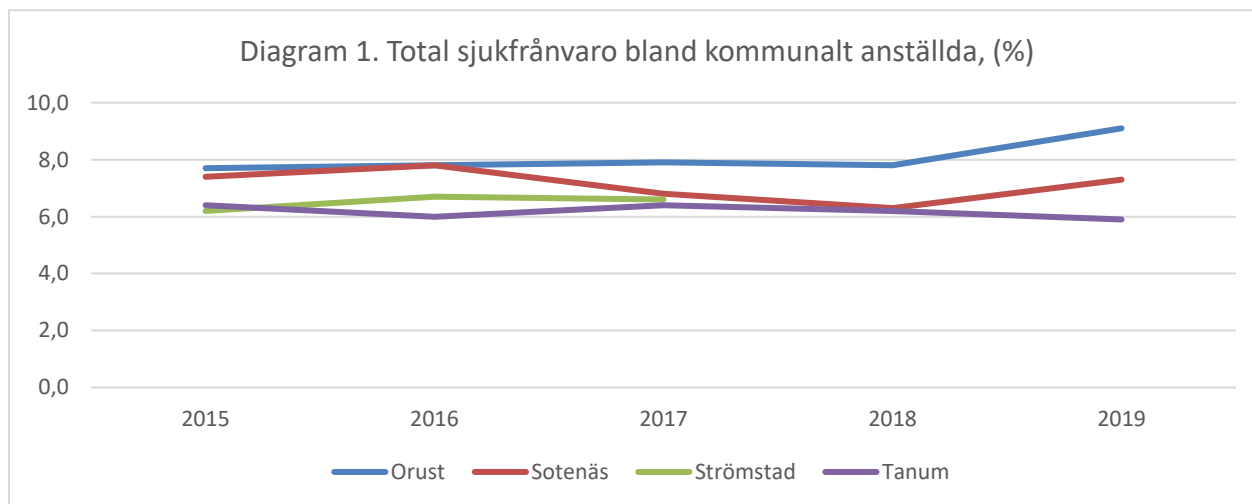
I intervju framkommer att ansvaret för att minska sjukfrånvaron åligger kommunstyrelsen och respektive nämnd i deras arbetsmiljöansvar för sina verksamheter. Arbetsmiljöuppgifter fördelas till chefer. Fördelningen av arbetsmiljöuppgifter sker genom att båda parter skriver under fördelningen av arbetsmiljöuppgifter. Av intervju framgår att ansvaret som ingår chefernas arbetsmiljöuppgifter är tydligt.

5.2.3. *Hur sker uppföljning och analys avseende det förebyggande arbetet med sjukfrånvaro*

Av intervju framkommer att det inte sker uppföljning och analys av det förebyggande arbetet då det upplevs vara svårt att mäta och följa upp.

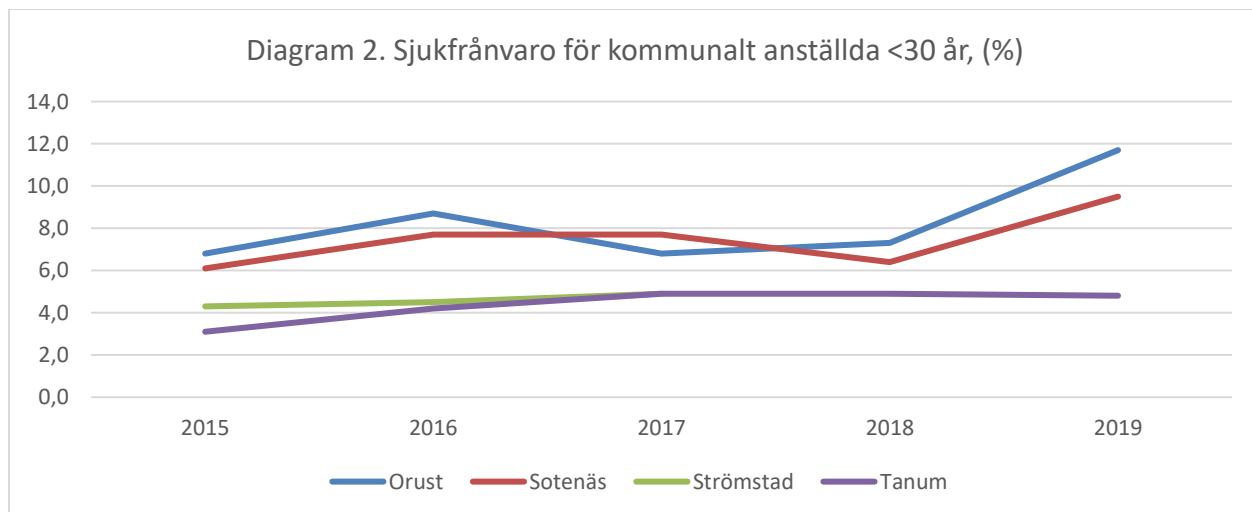
6. Utveckling av sjukfrånvaron under de senaste fem åren

Kommun- och landstingsdatabasen Kolada har använts som källa i detta jämförande avsnitt avseende sjukfrånvaron i berörda kommuner under de senaste fem åren.



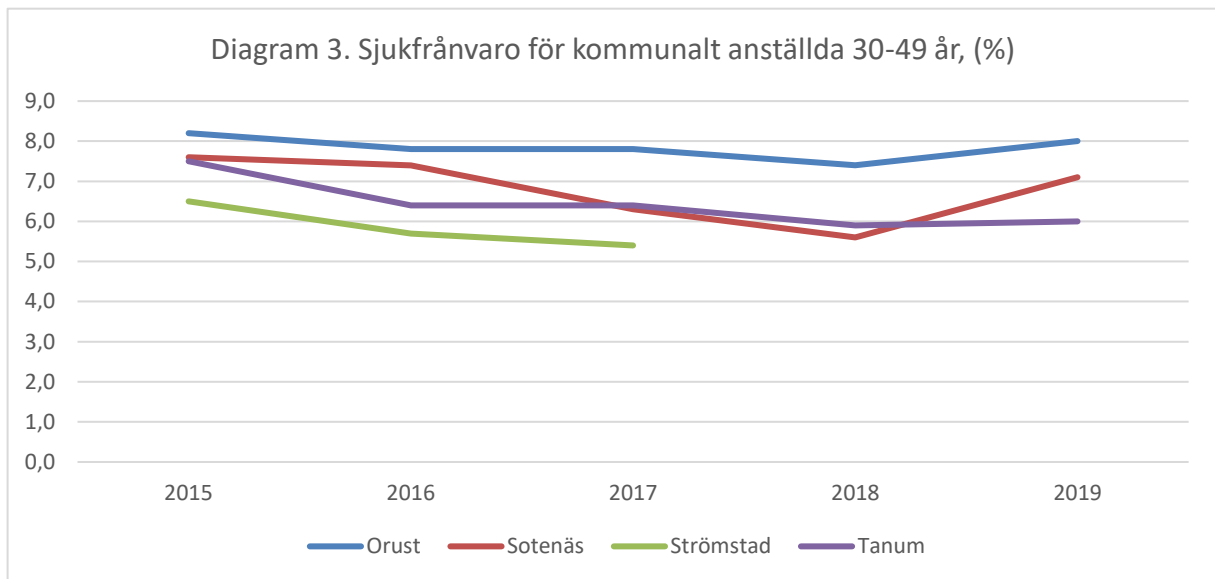
Källa: Kolada

Diagram 1 visar att Orust mellan 2015 och 2019 hade den högsta totala sjukfrånvaro. Mellan 2018 – 2019 ökade sjukfrånvaron i Orust och Sotenäs, medan den sjönk i Tanum. Sjukfrånvaron i Strömstad har under åren 2015–2017 varit relativt stabil. Statistik saknas för Strömstad år 2018 – 2019.



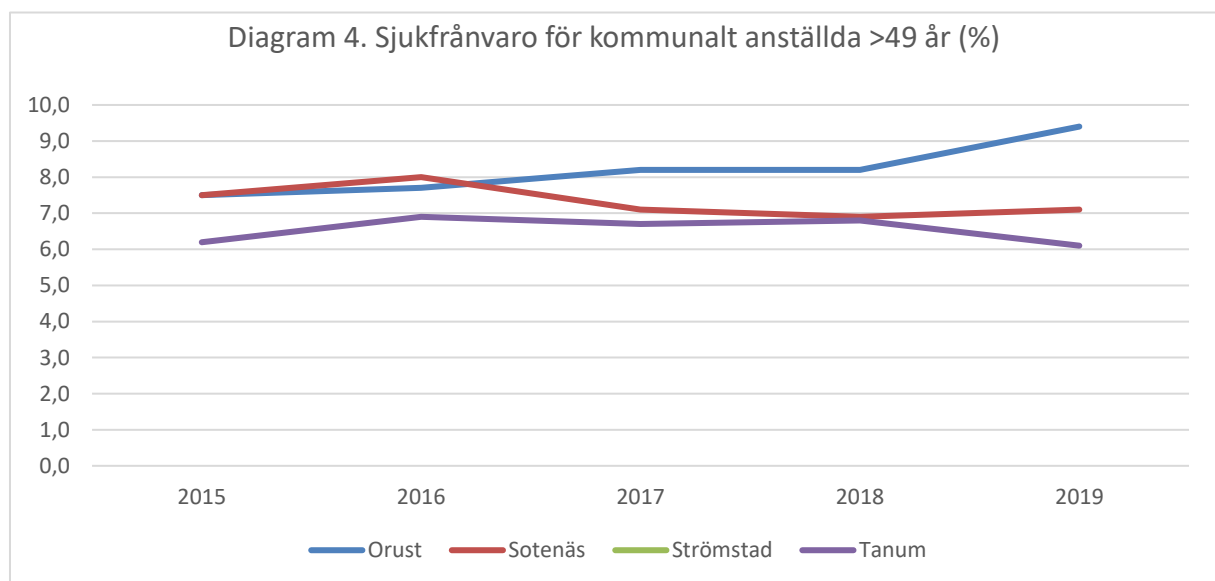
Källa: Kolada

Diagram 2 visar att Orust och Sotenäs haft en relativt stabil sjukfrånvaro bland anställda under 30 år mellan 2015–2018, men den har ökat 2019. Nivån på sjukfrånvaron i Orust ökade med 4,4 procentenheter mellan 2018–2019. I Sotenäs ökade sjukfrånvaron med 3,1 procentenheter mellan 2018–2019. I Tanum var den näst intill oförändrad mellan 2018–2019.



Källa: Kolada

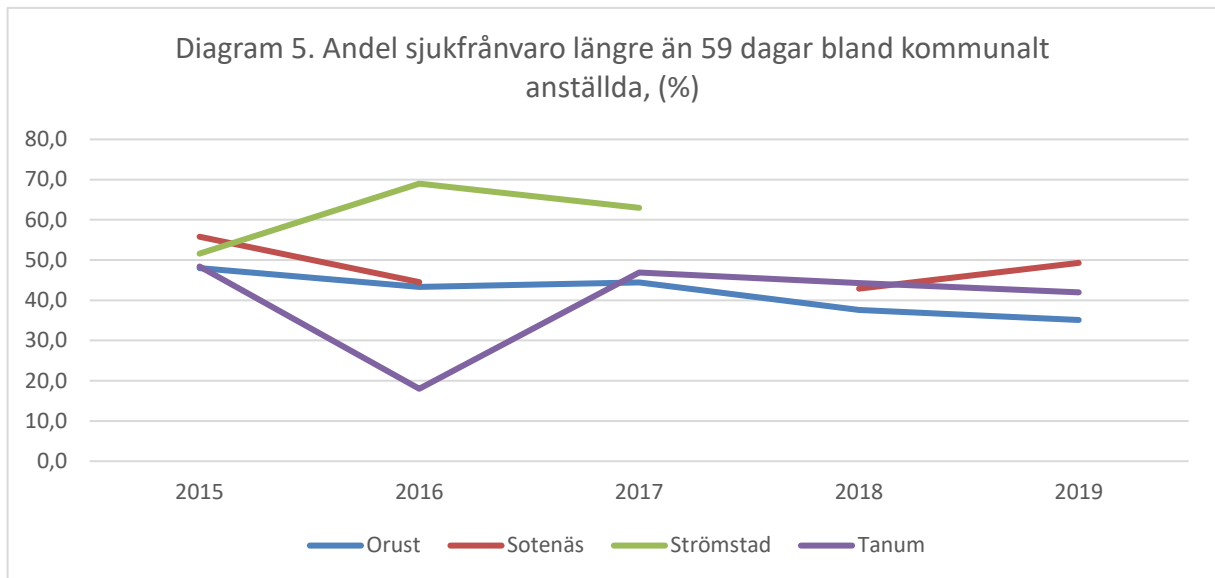
Diagram 3 visar att Orust sjukfrånvaro bland anställda mellan 30 och 49 år har legat relativt stabilt mellan 2015–2019. Sotenäs sjukfrånvaro bland anställda mellan 30 och 49 år sjönk mellan åren 2016 och 2018, men ökade 1,5 procentenheter mellan 2018–2019. I Tanum har sjukfrånvaron bland anställda mellan 30 och 49 år totalt sett sjunkit mellan åren 2015 – 2019 med 1,5 procentenheter. I Strömstad sjönk sjukfrånvaron 2015–2017 bland anställda mellan 30 och 49 år med 1,1 procentenheter. Statistik saknas för Strömstad år 2018 – 2019.



Källa: Kolada

Diagram 4 visar att Orusts sjukfrånvaro bland anställda över 49 år har ökat sedan 2015 med 1,9 procentenheter, med högst ökning mellan 2018 och 2019. Sotenäs och Tanum

sjukfrånvaro bland anställda över 49 år minskat marginellt sedan 2015 med 0,4 respektive 0,1 procentenheter. Statistik saknas för Strömstad.



Källa: Kolada

Diagram 5 visar att Orust mellan 2017 - 2019 haft en lägre långvarig sjukfrånvaro än övriga kommuner. Mellan 2015 – 2019 har den långvariga sjukfrånvaron i Orust kommun minskat med 12,9 procentenheter. I Sotenäs har den långvariga sjukfrånvaron ökat 6,4 procentenheter mellan 2018–2019. För Sotenäs saknas statistik för 2017. I Strömstad gick sjukfrånvaron upp mellan 2015 – 2016 men sjönk 2017. Statistik saknas för Strömstad 2018–2019. I Tanum sjönk den långvariga sjukfrånvaron mellan 2015–2016 med 30,4 procentenheter, men ökade igen till 2017 i motsvarande omfattning.

6.1. Sammanfattning jämförande statistik avseende sjukfrånvaron

Sammantaget framgår av statistik att Orust kommun 2019 hade en högre sjukfrånvaro i jämförelse med övriga kommuner av sjukfrånvaron bland anställda totalt, anställda under 30 år samt anställda 20–49 år. Orust hade dock den lägsta sjukfrånvaron avseende långvarig sjukfrånvaro.

Tanum kommun hade 2019 den lägsta sjukfrånvaro i jämförelse med övriga kommuner av sjukfrånvaron bland anställda totalt, anställda under 30 år samt anställda 20–49 år.

I Sotenäs kommun har sjukfrånvaron ökat mellan 2018 – 2019 avseende anställda totalt, anställda under 30 år, anställda 20–49 år samt den långvarig sjukfrånvaro.

För Strömstad kommun saknas statistik för åren 2018–2019 varför en sammantagen analys över tid inte låter sig göras. Av intervju framkommer att förvaltningen inte vet varför statistik saknas.

7. Jämförelse mellan kommunerna

7.1. Likheter och skillnader mellan kommunerna avseende arbetet med att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare

Område	Beskrivning av likheter och skillnader mellan kommunerna inom arbetet med att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare
<i>Styrning</i>	Förstudien visar att i Orust och Sotenäs har fullmäktige antagit mål avseende att vara en attraktiv arbetsgivare. I Strömstad har kommunfullmäktige antagit ett långsiktigt mål om att Strömstad 2030 ska rankas som en mycket attraktiv arbetsgivare. Tanum har inget mål avseende attraktiv arbetsgivare, men kommunfullmäktige har i budget för 2020 antagit mål avseende kommunens personal. I Orust och Tanum har kommunstyrelsen antagit en kompetensförsörjningsplan respektive kompetensförsörjningsstrategi. I Sotenäs och Strömstads kommun tas kompetensförsörjningsplanen av förvaltningen.
<i>Uppföljning</i>	Förstudien visar att kommunfullmäktiges mål följs upp per del- och helår i samtliga kommuner. I Orust följer kommunstyrelsen och kommunfullmäktige även årligen upp personal- och arbetsmiljö. I Strömstad görs ingen samlad uppföljning av arbetet för att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare. Strömstad följer heller inte upp målet avseende attraktiv arbetsgivare.
<i>Organiserat arbete</i>	Förstudien visar att samtliga kommuner arbetar utifrån en kompetensförsörjningsplan. Förstudien visar att alla kommuner arbetar med olika aktiviteter för att uppnå de indikatorer som är kopplade till fullmäktiges mål samt aktiviteter ifrån kommunernas kompetensförsörjningsplanen. I samtliga kommuner saknas dock en sammanhållen strategi för hur kommunen ska arbeta för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare.
<i>Samverkan och samsyn kring arbetssätt</i>	Förstudien visar att en stor del av arbetet med att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare utgår från kommunernas kompetensförsörjningsplaner. I samtliga kommuner saknas riktlinjer och rutiner för samverkan med arbetet avseende attraktiv arbetsgivare.

7.2. Likheter och skillnader mellan kommunerna avseende arbetet med att sänka sjukfrånvaron

Sjukfrånvaro	Beskrivning av likheter och skillnader mellan kommunerna inom arbetet med att sänka sjukfrånvaron
<i>Insatser för att minska sjukfrånvaron</i>	Förstudien visar att samtliga kommuner har arbetet med att minska sjukfrånvaron. Orust arbetar efter en handlingsplan för att sänka sjukfrånvaron. Sotenäs arbetar med personalgenomgång två gånger per år samt har riktlinjer för hälsoprocessen, arbetsanpassning och rehabilitering. Strömstad har i kommunens arbetsmiljöpolicy målsättningar för att minska sjukfrånvaron i kommunens arbetsmiljöpolicy. Strömstad har även riktlinjer och rutiner för rehabiliteringsprocessen, friskvårdsarbete och uppföljning av arbetsmiljön. I Tanum utgår arbetet ifrån rutiner för sjukankmälan, arbete med upprepad korttidsfrånvaro och en handbok för rehabilitering för att minska sjukfrånvaron.
<i>Roll- och ansvarsfördelningen</i>	Förstudien visar att ansvaret för att minska sjukfrånvaron ingår i arbetsmiljöansvaret i samtliga kommuner. I Orust och Sotenäs har kommunstyrelsen arbetsmiljöansvar och arbetsmiljöuppgifter fördelats till kommunens chefer. I Tanum och Strömstad har kommunstyrelsen och respektive nämnd arbetsmiljöansvar för sina personal inom sina verksamheter.
<i>Uppföljningen av det förebyggande arbetet med sjukfrånvaron</i>	I samtliga kommunerna följs sjukfrånvaron upp i kommunens del- och helårsbokslut. I Orust tar kommunstyrelsen även del av en mer detaljerad uppföljning av sjukfrånvaron i samband med redovisningen av arbetsmiljö- och personalbokslutet. I Sotenäs, Strömstad och Tanum saknas en systematisk uppföljning av det förebyggande arbetet med sjukfrånvaron.

8. Slutsatser och svar på förstudiens frågor

8.1. Våra slutsatser

Förstudien visar att arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare sker på ett delvis likartat sätt i kommunerna. I samtliga kommuner saknas en sammanhållen strategi för hur kommunen ska arbeta för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Det framgår även att kommunerna till stor del har likande rutiner och uppföljning av det förebyggande arbetet kopplat till sjukfrånvaron. Det saknas en sammanhållen och systematisk uppföljning och analys av det förebyggande arbetet med sjukfrånvaron i samtliga kommuner.

8.2. Sammanfattande svar på förstudiens frågor för respektive kommun

Fråga	Orust kommun	Sotenäs kommun	Strömstads kommun	Tanums kommun
Är styrning och uppföljning av arbetet tillräckligt tydligt?	Ja. KF i Orust har beslutat om ett mål avseende attraktiv arbetsgivare. Målet med tillhörande indikatorer följs upp tre gånger om året. Därtill följs arbetet med attraktiv arbetsgivare upp i kommunens personal- och arbetsmiljöbokslut.	Delvis. KF i Sotenäs har beslutat om ett mål avseende attraktiv arbetsgivare. Målet med tillhörande indikatorer följs upp tre gånger om året. Därtill har KS gett i uppdrag till kommunledningen att ta fram en gemensam Personalförsörjningsplan. Av den gemensamma personalförsörjningsplanen framgår att alla personalförsörjningsplaner ska revideras i samband med årsredovisningen. Det framgår inte av planen att den ska följas upp.	Nej. KF har antagit Vision 2030 och långsiktiga mål. Ett av KFs långsiktiga mål är att Strömstads kommun 2030 ska rankas som en mycket attraktiv arbetsgivare. Målet följs inte upp. KF har antagit en personalpolicy och KS har antagit en arbetsmiljöpolicy där det framgår att Strömstad ska vara en attraktiv arbetsgivare samt ett långsiktigt mål med delmål. Personalpolicy och arbetsmiljöpolicy följs inte upp.	Delvis. Tanum har inget politiskt antaget mål avseende attraktiv arbetsgivare. I kommunens budget för 2020 har KF antagit mål för området "Personal". KS har antagit en kompetensförsörjningsstrategi som gäller för samtliga nämnder. KS har även antagit en övergripande kompetensförsörjningsplan för åren 2019–2020. KF och KS följer upp arbetet med kompetensförsörjningen i årsbokslutet.
Finns det ett organiserat arbete för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare?	Delvis. Orust arbetar med Employer branding och efter kommunens kompetensförsörjningsplan och dess strategiska fokusområden. Rutin finns för hur kommunen ska arbeta med kompetensbaserad rekrytering. Det	Nej. För att följa och uppnå KF:s mål avseende attraktiv arbetsgivare arbetar kommunen med målstyrning i ett ledningssystem. Medarbetsundersökning genomförs vartannat år som ligger till grund för förvaltningarnas	Nej. Förvaltningen arbetar bland annat med kommunens arbetsgivarvarumärke. Förvaltningen har tagit fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan med kommungemensamma aktiviteter. Det finns dock inget organiserat	Nej. Till den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen finns en bilaga med mål. Till målen finns planerade aktiviteter och åtgärder. Ett av målen avser "Ett gemensamt arbetsgivarvarumärke intern samt varumärket Tanums kommun". Av

	saknas dock en sammanhållen strategi för hur kommunen ska arbeta för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare.	handlingsplaner avseende arbetsmiljön. Det saknas dock en sammanhållen strategi för hur kommunen ska arbeta för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare.	arbete som följs upp kopplat till KFs långsiktiga mål. Det saknas även en sammanhållen strategi för hur kommunen ska arbeta för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare.	svar från förvaltningen framgår att målet inte är uppnått. Det genomförs fortlöpande dialog i frågan. Det framgår dock inte vilka som är delaktiga i dialogen. Det har inte genomförts en uppföljning av målet. Det saknas även en sammanhållen strategi för hur kommunen ska arbeta för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare.
Hur säkerställer styrelsen samverkan och samsyn kring arbetssätt?	Genom kommunens kompetensförsörjningsplan samt arbetet utifrån SKR:s koncept "Sveriges viktigaste jobb". Det saknas dock riktlinjer och rutiner för hur kommunen ska samarbeta och skapa samsyn kring arbetet med att stärka Orust kommun som en attraktiv arbetsgivare.	Genom kommunens övergripande kompetensförsörjningsplan. Samtliga verksamheter arbetar med KF:s mål genom aktiviteter som följs upp i kommunens ledningssystem Hypergene. Det saknas dock riktlinjer och rutiner för hur kommunen ska samarbeta och skapa samsyn kring arbetet med att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare.	Av granskningen framgår att det inte är tydligt uttalat i mål vad det innebär för Strömstad att vara en attraktiv arbetsgivare. Vidare framkommer det att kommunen inte har ett strategiskt arbete för att få en samsyn kring arbetssättet i att bli en attraktiv arbetsgivare.	Genom kommunens kompetensförsörjningsstrategi samt förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner. Det saknas dock riktlinjer och rutiner för hur kommunen ska samarbeta och skapa samsyn kring arbetet med att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare.
Hur har sjukfrånvaron utvecklats under de senaste fem åren?	Den totala sjukfrånvaron i kommunen har ökat mellan 2015 – 2019. Dock har sjukfrånvaro längre än 59 dagar minskat samma period.	Den totala sjukfrånvaron i kommunen har varit relativt stabil mellan 2015 – 2019.	För Strömstad saknas statistik för åren 2018–2019 varför en sammantagen analys över tid inte låter sig göras.	Tanum hade 2019 den lägsta sjukfrånvaro i jämförelse med övriga kommuner av sjukfrånvaron bland anställda totalt, anställda under 30 år samt anställda 20–49 år. Mellan 2018 – 2019 sjönk sjukfrånvaron totalt i kommunen.
Vilka insatser har genomförts för att minska sjukfrånvaron?	KS har antagit riktlinjer avseende arbetet med återkommande sjukfrånvaro. KS har även antagit riktlinjer för rehabiliteringen. Därtill arbetar respektive sektor med kommunens	Två gånger om året genomförs en personalgenomgång för att tidigt upptäcka signaler om ohälsa, missbruk och vantrivsel. Därtill arbetar kommunen efter en riktlinje för hälsoprocessen,	Förvaltningen har tagit fram en arbetsmiljöpolicy med delmål kopplade till KS långsiktiga mål avseende friska medarbetare. Kommunledningskontoret har gjort flertalet åtgärder, exempelvis	Tanum har tagit fram och arbetar utifrån rutin för sjukanmälan, upprepad korttidsfrånvaro samt med en handbok för rehabilitering. Tanum har även en styrgrupp för hälsa som arbetar med häls- och

	handlingsplan för sjukfrånvaro.	arbetsanpassning och rehabilitering.	anställt extra HR-stöd till verksamheterna för att arbeta med arbetsmiljö.	arbetsmiljögrupper. Tanum har genomfört flertalet åtgärder för att bidra till bättre hälsa.
Upplevs roll- och ansvarsfördelning som tydlig i arbetet med att minska sjukfrånvaron?	Enligt förvaltningens skriftliga svar upplevs roll- och ansvarsfördelningen som tydlig.	Enligt intervju med förvaltningen framkommer att roll- och ansvarsfördelningen upplevs vara tydlig både hos de förtroendevalda och förvaltningen.	Av skriftliga svar från förvaltningen framkommer att roll- och ansvarsfördelningen upplevs vara tydlig.	Av intervju framgår att roll och ansvarsfördelningen är tydligt. Det framgår även att ansvaret som ingår chefernas arbetsmiljöuppgifter är tydligt.
Hur sker uppföljning och analys avseende det förebyggande arbetet med sjukfrånvaro?	KS tar del av uppföljning av det förebyggande arbetet av sjukfrånvaron som genomförts under året i samband med arbetsmiljö- och personalbokslutet. Det saknas dock en analys av det förebyggande arbetet.	Det saknas en sammanhållen och systematisk uppföljning och analys av det förebyggande arbetet med sjukfrånvaron.	Det saknas en sammanhållen och systematisk uppföljning och analys av det förebyggande arbetet med sjukfrånvaron.	Det saknas en sammanhållen och systematisk uppföljning och analys av det förebyggande arbetet med sjukfrånvaron.

8.3. Identifierade risker

Förstudiens övergripande syfte har varit att kartlägga arbetet för att vara en attraktiv arbetsgivare i respektive kommun. Utifrån förstudiens resultat har ett antal risker identifierats inom respektive kommun och styrelse:

Orust kommun

- ▶ Risk för en otydlig uppföljning av kompetensförsörjningsplan
- ▶ Risk för otillräcklig analys vid uppföljning av det förebyggande arbetet avseende sjukfrånvaron
- ▶ Risk för att arbetet med att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare inte är tillräckligt organiserat
- ▶ Risk för bristande samsyn kring arbetssätt avseende attraktiv arbetsgivare

Sotenäs kommun

- ▶ Risk för en otydlig uppföljning av kompetensförsörjningsplan
- ▶ Risk för att det förebyggande arbetet avseende sjukfrånvaron inte följs upp systematiskt
- ▶ Risk för att arbetet med att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare inte är tillräckligt organiserat
- ▶ Risk för bristande samsyn kring arbetssätt avseende attraktiv arbetsgivare

Strömstads kommun

- ▶ Risk för att det förebyggande arbetet avseende sjukfrånvaron inte följs upp systematiskt
- ▶ Risk för otydlig styrning av kommunfullmäktiges mål om att Strömstad kommun 2030 ska rankas som en mycket attraktiv arbetsgivare
- ▶ Risk för att arbetet med att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare inte är tillräckligt organiserat
- ▶ Risk för att kommunfullmäktiges mål om att Strömstad kommun 2030 ska rankas som en mycket attraktiv arbetsgivare inte följs upp
- ▶ Risk för bristande av samsyn avseende arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare

Tanum kommun

- ▶ Risk för att det förebyggande arbetet avseende sjukfrånvaron inte följs upp systematiskt
- ▶ Risk för otydlig uppföljning av mål i kompetensförsörjningsplanen
- ▶ Risk för att arbetet med att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare inte är tillräckligt organiserat
- ▶ Risk för bristande samsyn kring arbetssätt avseende attraktiv arbetsgivare

Göteborg den 17 november 2020



Elin Forså
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB



Karin Knutsson
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB



Liselott Daun
Verksamhetsrevisor
Kvalitetssäkrare
Ernst & Young AB

Bilaga 1: Bakgrund

Sveriges Kommuner och Regioner prognostiserar att Sverige går in i en mild lågkonjunktur under 2020 och att den kommer fortsätta under 2021. De senaste årens utveckling, i kombination med vikande skatteunderlag och starkt demografiskt tryck, gör att de närmaste åren kommer att medföra utmaningar för kommunernas ekonomi. För kommunerna blir det allt viktigare att ses som en attraktiv arbetsgivare för att säkerställa kompetensförsörjning, hantera demografiska utmaningar och minska sjukfrånvaron.

I Orust, Sotenäs, Strömstad och Tanum har kommunstyrelsen i respektive kommun det övergripande ansvaret för personal- och arbetsmiljöfrågor.

Samtliga kommuner har i varierande utsträckning en högre sjukfrånvaro i kommunal sektor än rikssnittet. I Orust och Sotenäs kommun finns beslutade mål kopplat till att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare. I Strömstads kommunbudget för 2020 framgår att kommundirektören har påbörjat ett strategiskt utvecklingsarbete avseende att stärka kommunen som arbetsgivare. I Tanums kommunbudget för 2020 framgår beslutade mål och indikatorer kopplat till personal och arbetsmiljö.

Kommunrevisionen i respektive kommun har mot bakgrund av ovanstående bedömt det som väsentligt att genomföra en förstudie av arbetet för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Med attraktiv arbetsgivare avses det arbete som bedrivs för att säkerställa kompetensförsörjning och minska sjukfrånvaron.

Bilaga 2: Källförteckning

Orust kommun

- ▶ Skriftliga svar på revisionens frågor
- ▶ Arbetsmiljö- och personalbokslut 2019
- ▶ Arbetsmiljöfrågor jan 2020
- ▶ Budget 2020 med plan för 2021 och 2022
- ▶ Delårsrapport augusti 2020
- ▶ Handlingsplan för sjukfrånvaro
- ▶ Kompetensförsörjningplan 2019–2023
- ▶ Riktlinjer för rehabilitering
- ▶ Rekryteringsprocessen
- ▶ Rutin för introduktion
- ▶ Samverkansavtal 2019-09-26
- ▶ Årsredovisning Orust kommun 2019

Sotenäs kommun

- ▶ Skriftliga svar på revisionens frågor
- ▶ Mål- och resursplan 2020
- ▶ Delårsrapport augusti 2020
- ▶ Övergripande kompetensförsörjningplan
- ▶ Lokalt samverkansavtal 2019
- ▶ Årsredovisning Sotenäs kommun 2019
- ▶ Handlingsplan heltid
- ▶ Rehabiliteringsriktlinjer
- ▶ Värdegrund Sotenäs kommun
- ▶ Mål och budget 2020
- ▶ Personalpolicy
- ▶ Delårsrapport augusti 2020
- ▶ Visions 2030 och långsiktiga mål

- ▶ Kompletterande telefonintervju med HR-chef 19-10-2020

Strömstad kommun

- ▶ Skriftliga svar på revisionens frågor
- ▶ Arbetsmiljöpolicy
- ▶ Riktlinjer för hållbara scheman
- ▶ Kompetensförsörjningplan
- ▶ Mål och budget 2020
- ▶ Personalpolicy
- ▶ Delårsrapport augusti 2020
- ▶ Visions 2030 och långsiktiga mål

- ▶ Kompletterande telefonintervju med personalchef 21-10-2020

Tanums kommun

- ▶ Skriftliga svar på revisionens frågor
- ▶ Kompetensförsörjningsstrategi
- ▶ Kompetensförsörjningplan inklusive bilagor
- ▶ Delårsrapport augusti 2020

- ▶ Kompletterande telefonintervju med personalchef 20-10-2020