

*Till*

Kultur- och fritidsnämnden  
Nämnden för livslångt lärande  
Samhällsbyggnadsnämnden  
Socialnämnden  
Kommunstyrelsen

*För kännedom*

Kommunfullmäktige

**Revisionsgranskning, styrning och uppföljning av arbetsgivarfrågor**

Kumla kommuns revisorer har granskat hur kommunstyrelsen och nämnder styr och följer att kommunens arbetsgivaransvar uppfylls i enlighet med lagar, föreskrifter och interna styrdokument. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2017.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna har en strukturerad modell för styrning och uppföljning av arbetsgivarfrågorna. Dock anser vi att nämndernas ansvar för arbetsmiljön inte är tillräckligt tydliggjord.

En förutsättning för att kunna arbeta med arbetsgivarfrågorna är att närmaste chef har tidsmässigt utrymme. Vi uppfattar att det finns en medvetenhet om att chefernas förutsättningar att ta sitt arbetsgivaransvar inte är tillfredsställande inom samtliga verksamhetsområden i kommunen. Det som främst framförs som ett problem är att det finns chefer som har allt för många underställda samt att de har ett otillräckligt administrativt stöd.

Som en del av granskningen har samtliga chefer med arbetsgivaransvar i kommunen ombetts att besvara en enkät. Enkätundersökningen visar att 77 % av de svarande anser att de har tillräckligt stöd i utövandet av sitt arbetsgivaransvar.

Vi kan konstatera att samtliga nämnder har dokumenterade åtgärdsplaner för att minska sjukfrånvaron och förebyggande insatser görs för att motverka ohälsa och sjukfrånvaro vilket bland annat finns dokumenterat i arbetsmiljöplanen.

Kommunen har ett IT-stöd där dokumentation sker av rehabiliteringsarbetet och personalavdelningen följer upp att cheferna sköter sitt rehabiliteringsansvar. Personalavdelningen utgör också ett stöd till cheferna i rehabiliteringsarbetet.

Det saknas i dagsläget en samlad bild av de totala kostnaderna för sjukfrånvaron i kommunen.

Uppföljning av personalomsättningen görs i årsbokslutet och vi kan konstatera att omsättningen ökat mellan 2015 och 2016.

Vi kan konstatera att det finns rutiner för att följa upp synpunkter från medarbetare som slutat i kommunen genom enkätundersökningar.

Mot bakgrund av ovanstående samt vad som i övrigt framkommer i bifogad rapport rekommenderar vi:

- Att nämndernas ansvar för arbetsmiljön tydliggörs i Arbetsmiljöpolicy och i Fördelning av arbetsmiljöuppgifter i Kumla kommun.
- Att det fastslås vilka krav på utbildning som ska ställas för en chef med arbetsgivaransvar och att det ska följas upp att chefen genomgår den utbildning som krävs för uppdraget. Vi anser också att det bör fastställas en tidsram för när chefer ska ha genomgått de utbildningar som krävs.
- Att frågan om chefernas arbetssituation ska prioriteras. Vidare bör en åtgärdsplan tas fram för de verksamheter där antalet underställda per chef behöver förändras.
- Att kommunen strävar efter att samtliga chefer anser att de har tillräckligt stöd i utövandet av sitt arbetsgivaransvar.
- Att kommunstyrelsen minst en gång per år tar fram kostnaderna för sjukfrånvaron i kommunen. Dessa beräkningar bör minst innehålla kostnader för sjuklön, intjänad semester och pension.
- Att det som ett komplement till de enkätundersökningar som genomförs när medarbetare slutar även bör vara obligatoriskt för chefen att genomföra avslutningssamtal. Vi anser vidare att resultatet av enkäter och avslutningssamtal bör följas upp för att kunna dra slutsatser och vidta åtgärder för att motverka den ökande personalomsättningen.

Revisorerna önskar att kultur- och fritidsnämnden, nämnden för livslångt lärande, samhällsbyggnadsnämnden, socialnämnden samt kommunstyrelsen inkommer med synpunkter på granskningen samt denna skrivelse, senast den 31 januari 2018.

För revisorerna i Kumla kommun

Anders Svärd  
Ordförande revisionen



# Granskning av arbetsgivarfrågor

Granskningsrapport

Kumla kommun

KPMG AB

2017-10-18

Antal sidor 22

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Bakgrund	3
2.1	Syfte	3
2.2	Avgränsning	4
2.3	Revisionskriterier	4
2.4	Ansvarig nämnd/styrelse	4
2.5	Metod	4
2.6	Projektorganisation	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Övergripande styrning och uppföljning	5
3.2	Ansvar	8
3.3	Styrdokument och rutiner	10
3.4	Förebyggande arbete	11
3.5	Sjukfrånvaro och rehabilitering	14
3.6	Personalomsättning och avslut av anställningar	16
3.7	Enkäter till chefer	18
3.8	Synpunkter från fackliga företrädare	18
4	Slutsats och rekommendationer	20

Bilaga 1 Enkätundersökning

## 1 Sammanfattning

Vi har av Kumla kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur kommunstyrelsen och nämnder styr och följer att kommunens arbetsgivaransvar uppfylls i enlighet med lagar, förförskrifter och interna styrdokument. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2017.

Vi kan konstatera att det finns mål och uppföljningsmått avseende medarbetare i kommunen. Samtliga nämnder har också handlingsplaner för minskad sjukfrånvaro där åtgärder för att minska sjukfrånvaron har fastställts och följs upp. Nämnderna har också fastställda arbetsmiljöplaner där det fastslås vilka åtgärder som ska vidtas inom arbetsmiljöområdet. I nämndernas internkontrollplaner finns också Personal som ett kontrollområde.

Med detta som bakgrund är vår sammanfattande bedömning att kommunstyrelsen och nämnderna har en strukturerad modell för styrning och uppföljning av arbetsgivarfrågorna.

I dokumentet fördelning av arbetsmiljöuppgifter står endast att varje nämnd "ska se till att det finns förutsättningar för arbetsmiljöarbetet" och i Arbetsmiljöpolicyen omnämns inte att nämnderna har något arbetsmiljöansvar.

Vår sammanfattande bedömning är därmed att nämndernas ansvar för arbetsmiljön inte är tillräckligt tydliggjord.

- Vi rekommenderar att nämndernas ansvar för arbetsmiljön tydliggörs i Arbetsmiljöpolicy och i Fördelning av arbetsmiljöuppgifter i Kumla kommun.

Enligt vår bedömning finns styrdokument, rutiner, utbildningar och stödfunktioner till stöd för cheferna för att de ska kunna ta sitt arbetsgivaransvar.

Personalavdelningen erbjuder cheferna utbildning genom ett s.k. "körkort för chefer" men granskningen visar att uppslutningen är dålig.

- Vi anser att det bör fastslås vilka krav på utbildning som ska ställas för en chef med arbetsgivaransvar och att det ska följas upp att chefen genomgår den utbildning som krävs för uppdraget. Vi anser också att det bör fastställas en tidsram för när chefer ska ha genomgått de utbildningar som krävs.

En förutsättning för att kunna arbeta med arbetsgivarfrågorna är att närmaste chef har tidsmässigt utrymme. Vi uppfattar att det finns en medvetenhet om att chefernas förutsättningar att ta sitt arbetsgivaransvar inte är tillfredsställande inom samtliga verksamhetsområden i kommunen. Det som främst framförs som ett problem är att det finns chefer som har allt för många underställda samt att de har ett otillräckligt administrativt stöd.

- Vi anser att frågan om chefernas arbetssituation ska prioriteras samt att en åtgärdsplan bör tas fram för de verksamheter där antalet underställda per chef behöver förändras.

Den enkätundersökning som genomförts inom ramen för granskningen visar att 77 % av de svarande anser att de har tillräckligt stöd i utövandet av sitt arbetsgivaransvar.

- Vi vill understryka att kommunen måste sträva efter att *samtliga* chefer anser att de har tillräckligt stöd i utövandet av sitt arbetsgivaransvar.

Vi kan konstatera att samtliga nämnder har dokumenterade åtgärdsplaner för att minska sjukfrånvaron och förebyggande insatser görs för att motverka ohälsa och sjukfrånvaro vilket bland annat finns dokumenterat i arbetsmiljöplanen.

Kommunen har ett IT-stöd där dokumentation sker av rehabiliteringsarbetet och personalavdelningen följer upp att cheferna sköter sitt rehabiliteringsansvar. Personalavdelningen utgör också ett stöd till cheferna i rehabiliteringsarbetet.

- Enligt vår bedömning ger detta goda förutsättningar för att rehabiliteringsarbetet hanteras på ett tillfredsställande sätt.

Vi menar att det är viktigt att kommunstyrelsen tar fram en samlad bild av de totala kostnaderna för sjukfrånvaron för att ha det som ett underlag i det fortsatta arbetet. Genom att ha kunskap om de totala kostnaderna för sjukfrånvaron kan kommunstyrelsen och nämnder använda det som en faktor när man ska bedöma vilka resurser som ska avsättas för att arbeta för att motverka sjukfrånvaro och ohälsa hos kommunens medarbetare.

- Vi rekommenderar därför att kostnaderna för sjukfrånvaron i kommunen tas fram minst en gång om året. Dessa beräkningar bör minst innehålla kostnader för sjuklön, intjänad semester och pension.

Uppföljning av personalomsättningen görs i årsbokslutet och vi kan konstatera att omsättningen ökat mellan 2015 och 2016.

Vi kan konstatera att det finns rutiner för att genom enkätundersökningar följa upp synpunkter från medarbetare som slutat i kommunen.

- Vi anser att det som ett komplement till enkätundersökningarna även bör vara obligatoriskt för chefen att genomföra avslutningssamtal.
- Vi anser vidare att resultatet av enkäter och avslutningssamtal bör följas upp för att kunna dra slutsatser och vidta åtgärder för att motverka den ökande personalomsättningen.

## 2 Bakgrund

Vi har av Kumla kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur kommunstyrelsen och nämnder styr och följer att kommunens arbetsgivaransvar uppfylls i enlighet med lagar, föreskrifter och interna styrdokument. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2017.

Revisorerna genomförde en granskning 2012 avseende hur kommunen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna. Granskningen visade bland annat att ansvar och roller behövde förtydligas avseende arbetsgivarfrågorna.

I Kumla kommun var sjukfrånvaron 8,7 % under 2016 vilket är högre än genomsnittet i Örebro län (7,5 %) och genomsnittet i riket (6,9 %). De direkta kostnaderna för sjukfrånvaro är höga både för den enskilde och för samhället.

Kumla kommuns revisorer bedömer att det är av stor betydelse att det finns en tillfredsställande styrning och uppföljning av arbetsgivarfrågorna. I granskningen har särskilt fokus lagts på vilka förutsättningar som kommunens chefer ges för att kunna ta sitt arbetsgivaransvar och hur kommunen arbetar för att motverka ohälsa och sjukfrånvaro hos kommunens anställda.

### 2.1 Syfte

Granskningen syftar till att bedöma om Kumla kommun har en tillfredsställande styrning och uppföljning av personal- och arbetsgivarfrågorna samt om det finns fullgott stöd till ansvariga chefer i dessa frågor.

Vi har därför granskat:

- Om kommunstyrelsen och granskade nämnder utövar sitt arbetsgivaransvar med en tillfredsställande styrning och uppföljning
- Om det finns mätbara mål avseende medarbetarna
- Om det finns en tydlig ansvarsfördelning avseende personal- och arbetsgivarfrågorna
- Om det finns rutiner som säkerställer att lagstiftning och övrig tillämplig reglering följs
- Om ansvariga chefer anser att de har ett tillfredsställande stöd i sitt utövande av arbetsgivaransvaret
- Om det finns dokumenterade åtgärdsplaner för att minska sjukfrånvaron
- Om förebyggande insatser görs för att motverka ohälsa och sjukfrånvaro
- Om rehabiliterande insatser vid ohälsa och sjukfrånvaro görs på ett tillfredsställande sätt

- Om beräkningar görs av kostnaderna för sjukfrånvaron
- Om uppföljning görs av personalomsättning
- Om det finns rutiner för avgångssamtal och om dessa efterföljs

## 2.2 Avgränsning

Granskningen avgränsas till att omfatta kommunstyrelsen och nämndernas styrning och uppföljning av arbetsgivarfrågorna.

## 2.3 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. 7 §
- Arbetsmiljölagen
- Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 1994:01 - Arbetsanpassning och rehabilitering
- Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 2015:4 – Organisatorisk och social arbetsmiljö
- Kommunens fastställda styrdokument som avser arbetsgivaransvaret
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

## 2.4 Ansvarig nämnd/styrelse

Granskningen avser kommunstyrelsen och samtliga nämnder som har ett arbetsgivaransvar.

## 2.5 Metod

- Dokumentstudie av relevanta dokument
- Intervjuer med personalchef, förvaltningschefer samt fackliga företrädare för de större arbetstagarorganisationerna som är representerade i kommunen
- Enkät ställd till chefer som har ett arbetsgivaransvar

## 2.6 Projektorganisation

Granskningen har utförts av Karin Helin Lindkvist, certifierad kommunal revisor.



## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Övergripande styrning och uppföljning

Kumla kommun har ett personalpolitiskt program antaget av kommunfullmäktige 2014-06-18. Programmet innehåller sju områden som enligt programmet "bedöms vara viktiga på arbetet och ha betydelse för hur medarbetarna trivs och har det på arbetsplatsen".

Programmet anger de övergripande prioriteringar som ska göras inom det personalpolitiska området för att uppnå politiskt uppsatta visioner och mål. Enligt personalchefen har kommunen arbetat igenom sex av de sju områden som fastslagits i programmet. Det område som avser lön återstår att arbeta med.

I kommunens budget 2017 med flerårsplan för 2018 och 2019 anges följande mål för medarbetare:

#### **Medarbetare**

Medarbetarna upplever Kumla kommun som en god arbetsgivare och trivs på sina arbetsplatser.

Till målet i budgeten finns följande kommunövergripande uppföljningsmål.

- Andelen chefer som är kvinnor ska vara representativt med andelen kvinnliga anställda inom Kumla kommun

Till målet i budgeten finns följande fyra kommungemensamma uppföljningsmål för att mäta måluppfyllelsen. Samtliga nämnder har dessa uppföljningsmål.

- Den totala sjukfrånvaron ska minska för de anställda inom Kumla kommun
- Upplevelsen av Hållbart medarbetarengagemang ska öka hos de anställda inom Kumla kommun, HME i medarbetarenkäten
- Andelen heltidsarbetande av de anställda inom Kumla kommun ska öka
- Årligt internkontrollsmål avseende personal/genomförda uppföljningssamtal vid korttidsfrånvaro

I den övergripande arbetsmiljöplanen redovisas följande områden som ska prioriteras under 2017:

Område	Syfte
Minska den totala sjukfrånvaron	Sänka sjukfrånvaron. Där det är låg sjukfrånvaro ska det bibehållas. Vända perspektiv; arbeta mer med förebyggande åtgärder.
Utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM).	Ta fram en ny arbetsmiljöpolicy för kommunen. Utveckla arbetet med samverkan. Tydliggöra kommunens samverkansavtal och syftet med det. Göra de olika samverkansnivåerna och gången emellan tydligare. Arbeta aktivt med den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.
Förebyggande hot/våldsbete	Personalen ska känna sig trygg på sina arbetsplatser. Förebygga psykisk ohälsa.

Samtliga nämnder har också egna arbetsmiljöplaner där det fastslås vilka arbetsmiljöåtgärder som ska göras under året.

I handlingsplanen för minskad sjukfrånvaro redogörs för analys av varje förvaltnings sjukfrånvaro samt vilka åtgärder som genomförts och som planeras för att minska sjukfrånvaron och öka frisknärvaron.

I budget 2017 redogörs för en verksamhetsplanering som är kopplad till respektive uppföljningsmått. I denna verksamhetsplanering står bland annat att en viktig del för att sänka sjukfrånvaron är att stärka cheferna i deras roller. Det står också att personalavdelningen ska finnas som stöd till cheferna i deras arbete att hitta förbättringsområden utifrån resultat i medarbetarundersökningen. En enkätundersökning har tidigare gjorts av hur cheferna arbetat vidare med resultatet av medarbetarundersökningen och vilket stöd de uppfattar att de fått i detta arbete.

I verksamhetsplaneringen står vidare att "För att i ett tidigt skede fånga upp personer som eventuellt inte mår bra, och som med stöd av till exempel Regionhälsan kan undvika en längre tids sjukfrånvaro, arbetar vi kontinuerligt med att följa upp den upprepade korttidsfrånvaron, det vill säga fler än 6 sjuktillfällen på ett år. I förlängningen kan detta leda till att minska inflödet av långtidsjukskrivna och få ned sjuktalet för kommunen."

Förutom de kommungemensamma uppföljningsmåten avseende medarbetare har kommunstyrelsen och samtliga nämnder, förutom Kultur- och fritidsnämnden, identifierat prioriterade områden avseende medarbetare i budget 2017.

I nämndernas internkontrollplaner finns som ett kontrollområde "Personal".

Nedan följer en kort beskrivning av hur respektive nämnd styr arbetsgivarfrågorna samt hur detta följs upp.

### **Kommunstyrelsen**

Kommunstyrelsen har i budget 2017 fastställt att följande två områden är prioriterade: "Hälsofrämjande arbetsliv och personal och kompetensförsörjning" samt "Ledarutveckling".

På ledningsgruppen har personalchefen en stående punkt och informerar om aktuella frågor inom personalområdet. Personalchefen ger också kontinuerlig rapportering till ksau. Två gånger per år, i samband med delårsbokslut och bokslut, rapporteras personalfrågor till kommunstyrelsen.

### **Nämnden för livslångt lärande**

Nämnden har "Rekrytering personal med rätt kompetens och behörighet" som ett prioriterat område i budget 2017.

Nämnden följer upp målen i samband med delårsbokslut och bokslut. Sjukfrånvaron och vilka åtgärder som genomförs för att minska denna följs upp i nämnden vid varje sammanträde.

### **Kultur- och fritidsnämnden**

Kultur- och fritidsnämnden har inte valt att ut något avseende medarbetare som prioriterat område i budget 2017.

Förvaltningschefen rapporterar olycksfall, tillbud och sjukfrånvaro till nämnden. Personalhandläggaren är på nämnden två gånger per år och ger mer fördjupad information. I förvaltningen finns en arbetsmiljöplan som revideras årligen och i samband med det analyseras vilka effekter åtgärderna har gett.

Nämnden har i internkontrollplanen 2017 kontroll av korttidsfrånvaron som ett kontrollområde.

### **Samhällsbyggnadsnämnden**

I budget 2017 anger nämnden "Medarbetarna" som ett prioriterat område. Prioriterade områden som anges är att få ner den höga sjukfrånvaron och att uppnå ökad delaktighet.

I nämndens internkontrollplan finns följande två kontrollpunkter avseende området personal:

- Kontroll av att samtal sker vid upprepade korttidsfrånvaro.

- Att telefonabonnemang avslutas när en medarbetare slutar.

Nämnden har en planering för när olika delar av personalprocesserna ska genomföras/rapporteras. Nämnden får information om medarbetarfrågorna på varje sammanträde.

### **Socialnämnden**

Nämnden har "Kompetensförsörjningen inom IFO/handläggare och VoO/LSS baspersonal" som ett prioriterat område i budget 2017.

Socialnämnden får kontinuerlig rapportering av sjukfrånvaron i förvaltningen. Målen följs upp i delårsbokslutet och bokslutet.

### **Kommentarer**

Vi kan konstatera att det finns mål och uppföljningsmått avseende medarbetare i kommunen. Samtliga nämnder har också handlingsplaner för minskad sjukfrånvaro där åtgärder för att minska sjukfrånvaron har fastställts och följs upp. Nämnderna har också fastställda arbetsmiljöplaner där det fastslås vilka åtgärder som ska vidtas inom arbetsmiljöområdet. I nämndernas internkontrollplaner finns också Personal som ett kontrollområde.

Med detta som bakgrund är vår sammanfattande bedömning att kommunstyrelsen och nämnderna har en strukturerad modell för styrning och uppföljning av arbetsgivarfrågorna.

## **3.2 Ansvar**

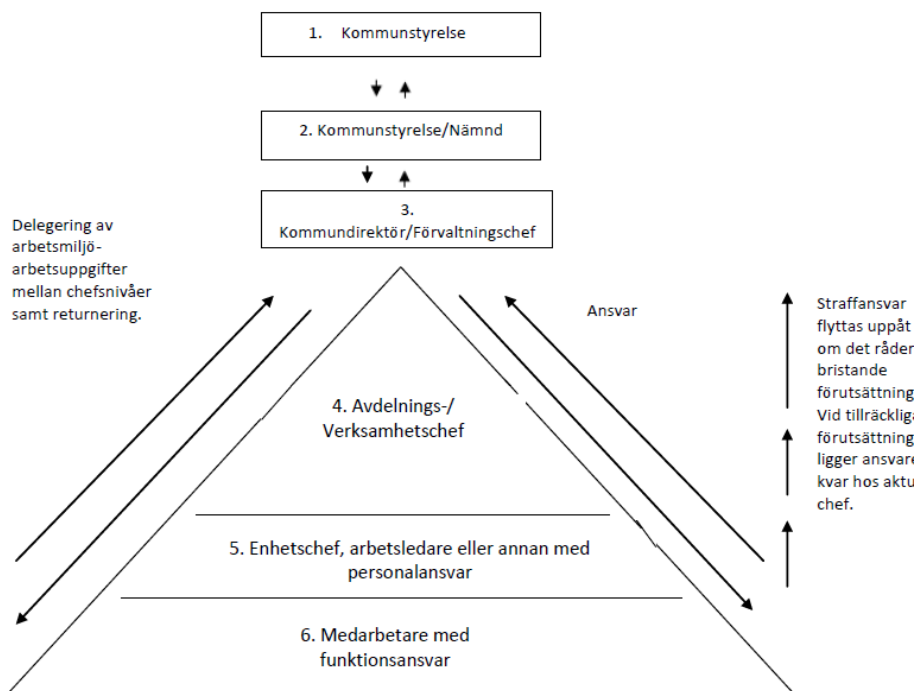
I kommunstyrelsens reglemente står under **§ 5 Personalpolitiken och organisation**, bland annat att kommunstyrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Det står vidare att kommunstyrelsen har det övergripande ledningsansvaret för arbetsmiljö- och rehabiliteringsverksamheten i kommunen.

I nämndernas reglemente finns inget reglerat avseende medarbetare eller kommunen som arbetsgivare.

I *Kumla kommuns arbetsmiljöpolicy*, (antagen av kommunstyrelsen den 11 januari 1995, § 8, ändrad enligt kommunstyrelsen den 4 april 2001, § 42) står att kommunstyrelsen har det övergripande ledningsansvaret för arbetsmiljö- och rehabiliteringsverksamheten. Det står ingenting i arbetsmiljöpolicyen om nämndernas ansvar för arbetsmiljön. I *Arbetsmiljöplan 2017* står att en ny arbetsmiljöpolicy ska tas fram under 2017.

I dokumentet *Fördelning av arbetsmiljöuppgifter i Kumla kommun* beskrivs fördelning av ansvaret för arbetsmiljöuppgifterna i följande bild.

## Fördelning av arbetsmiljöarbetsuppgifter Kumla Kommun



Här står att ”de förtroendevalda i varje nämnd ska se till att det finns förutsättningar för arbetsmiljöarbetet det vill säga att cheferna har ett väldefinierat uppdrag med befogenheter, kunskap och resurser. Både nämnderna och kommundirektören har ett ansvar att återrapportera arbetsmiljöfrågorna till kommunstyrelsen som en gång per år återkopplar till kommunfullmäktige.”

Till dokumentet finns blankett för fördelning av arbetsmiljöuppgifter samt blankett för returnering av arbetsmiljöuppgifter bilagda.

### Kommentarer

I *Arbetsmiljöpolicy*n omnämns inte att nämnderna har ett arbetsmiljöansvar. *Arbetsmiljöpolicy*n är senast reviderad 2001 och ska enligt *Arbetsmiljöplan 2017* revideras under 2017.

I dokumentet *Fördelning av arbetsmiljöuppgifter* står att varje nämnd ”ska se till att det finns förutsättningar för arbetsmiljöarbetet”. Enligt vår uppfattning är denna formulering högst otydlig om nämnden endast har ett ansvar att ge resurser till förvaltningen eller om den också har ett ansvar att styra och följa upp att arbetsmiljöarbetet bedrivs i enlighet med lagar, riktlinjer och rutiner.

Vi kan konstatera att nämnderna tar ett arbetsmiljöansvar då de fastställer arbetsmiljöplaner och handlingsplaner för att motverka sjukfrånvaron se 2.1.1.

Vår sammanfattande bedömning är därmed att nämndernas ansvar för arbetsmiljön inte är tillräckligt tydliggjord och vi anser därför att det måste tydliggöras i *Arbetsmiljöpolicy* och i *Fördelning av arbetsmiljöuppgifter i Kumla kommun*.

### 3.3 Styrdokument och rutiner

Vi har tagit del av ett urval av de styrdokument som finns avseende kommunens arbetsgivaransvar, bland andra det övergripande personalpolitiska programmet (antaget av kommunfullmäktige 2014-06-18).

Under våren 2017 har personalavdelningen genomfört utbildning för kommunens chefer, i regler och rutiner som finns för hanteringen av arbetsgivarfrågorna. Personalchefen menar dock att de behöver arbeta ytterligare med frågan och ger som exempel att de även behöver arbeta med medarbetarperspektiv och inte bara chefsperspektiv. Hon menar också att de behöver bli tydligare i hur dokument presenteras på kommunens intranät.

Personalchefen menar att ledarskapet är en viktig faktor för att påverka ohälsa och personalomsättning. För att stärka ledarskapet erbjuder personalavdelningen cheferna en utbildning benämnd "Körkort för chefer". Enligt personalchefen har uppslutningen till denna utbildning dock varit dålig. Vid våra intervjuer framförs att kommunen behöver se över vilket administrativt stöd cheferna har samt vilka krav kommunen ställer på cheferna.

I kommunen hålls s.k. chefsfrukostar där de varje gång har ett temaområde. Enligt kommunchefen är det i princip obligatorisk närvaro på dessa möten.

Cheferna har möjlighet att få handledning från företagshälsovården eller vid behov från andra externa konsulter. Det har genomförts chefsutbildningar tillsammans med övriga Sydnärkekommuner. Det har också bildats s.k. backstagegrupper, som syftar till att erbjuda ett forum där chefer, med hjälp av en samtalsledare, kan reflektera fritt tillsammans med andra chefer som befinner sig i liknande situationer i sin vardag.

Kommunen har också en grupp för framtida ledare. Medarbetare som är intresserade av att vara med i gruppen har fått ansöka. Kommunen har ställt krav på att de som ska vara med i gruppen ska ha en akademisk utbildning.

#### **Kommentarer**

Enligt vår bedömning finns styrdokument, rutiner utbildningar och stödfunktioner till stöd för cheferna för att de ska kunna ta sitt arbetsgivaransvar.

Personalavdelningen erbjuder cheferna utbildning genom ett s.k "körkort för chefer" men uppslutningen uppges vara dålig. Vi anser att det bör fastslås vilka krav på utbildning som ska ställas för en chef med arbetsgivaransvar och att det ska följas upp att chefen genomgår den utbildning som krävs för uppdraget. Det bör även fastslås inom vilken tid chefer ska ha genomgått de utbildningar som krävs.

En förutsättning för att kunna arbeta med arbetsgivarfrågorna är att närmaste chef har tidsmässigt utrymme. Vi uppfattar att det finns en medvetenhet om att chefernas förutsättningar att ta sitt arbetsgivaransvar inte är tillfredsställande inom en del verksamhetsområden i kommunen. Det som främst framförs som ett problem är att det finns chefer som har allt för många underställda samt att de har ett otillräckligt administrativt stöd.

Vi anser att frågan om chefernas arbetsituation ska prioriteras samt att en åtgärdsplan bör tas fram för de verksamheter där antalet underställda per chef behöver förändras.

### 3.4 Förebyggande arbete

Samtliga nämnder har arbetsmiljöplaner där det fastslås vilka arbetsmiljöåtgärder som ska göras under året.

I handlingsplan för minskad sjukfrånvaro i Kumla kommun redogör varje nämnd för vilka åtgärder som planeras för att minska sjukfrånvaron.

Kommunen använder Regionhälsans tjänster både i individärenden och i arbetet med olika arbetsgrupper. Enligt personalchefen är ambitionen att de ska användas mer i det förebyggande arbetet. Personalavdelningen har avstämningar med Regionhälsan några gånger per termin. Regionhälsan har också möten med ledningsgrupper på förvaltningsnivå, verksamhetsnivå samt med centrala samverkansgruppen.

Regionhälsans tjänster används både för rehabiliterande och förebyggande insatser och kommunen har t.ex. anlitat dem för att genomföra stressförebyggande åtgärder med medarbetare. Det förekommer också att Regionhälsan signalerar om de ser att de har många besök från samma arbetsplats då det kan vara ett tecken på att det finns ett problem på arbetsplatsen.

Personalchefen tycker att företagshälsovården fungerar bra och att de är lyhörda för de behov som kommunen har.

Andra exempel på förebyggande insatser som kommunen genomfört är aktiviteter när man arbetar med medarbetare utifrån faktorer som kost och sömn. Kommunen har också genomfört projekt där de inventerat vilka friskfaktorer som påverkar medarbetarnas hälsa.

Kommunchefen menar att kommunen haft ett tydligt fokus på att uppfattas som en arbetsgivare och att t.ex. personalförmåner så som friskvårdsförmåner och julklappar ska vara lika för alla anställda oavsett förvaltning.

Personalchefen ansvarar för ett centralt konto där kostnader tas för t.ex. friskvård, utbildningar för stora grupper och julklappar. Om en chef vill göra en särskild satsning finns möjlighet att dela på kostnaden mellan förvaltning och personalavdelning.

Nedan redogörs för de olika nämndernas förebyggande arbete. Flertalet av förvaltningscheferna framför att personalavdelningen ger ett gott stöd till förvaltningens chefer.

## **Nämnden för livslångt lärande**

Förvaltningschefen tycker det är en tydlig roll- och ansvarsfördelningen avseende arbetsgivarfrågorna och att cheferna vet sitt ansvar. Det är många nya rektorer och när en ny chef påbörjar sin anställning görs direkt en genomgång av vilket ansvar chefen har. På förvaltningens chefsträffar är alltid representant från personalavdelningen med och kan då informera om det är några nyheter.

Personalavdelningen har ett utbildningsprogram för nya chefer som kallas "körkort för chefer". Förvaltningschefen får rapport på vilka chefer som genomgått programmet. Förvaltningschefen framför att det har varit väldigt uppskattat.

Personalavdelningen ska starta ett projekt för att minska sjukfrånvaron som bland annat innebär att ge cheferna stöd och utbildning. Projektet är inte påbörjat än men tanken är att varje förvaltning ska välja ut grupper som ska vara med i projektet.

I förvaltningen har de arbetat mycket med det nära ledarskapet. Presidiet har tagit ett beslut att chefen ska vara ute i verksamheten minst två gånger i veckan. För att skapa förutsättningar för cheferna att kunna genomföra detta mål har det tillsatts medel för att minska chefernas ansvarsområden. Det har också anställts administratörer för att avlasta cheferna så att de kan arbeta mer som pedagogiska ledare och kunna ta sitt arbetsgivaransvar.

Nämnden för livslångt lärande fastställde 2017-05-18 en kompetensförsörjningsplan. För att klara kompetensförsörjningen vill förvaltningen, enligt förvaltningschefen, konkurrera med att kunna erbjuda en god arbetsplats.

Under hösten 2017 ska förvaltningen införa friskvårdskonsulenter i arbetsgrupperna. Heltidstjänster erbjuds de anställda i möjligaste mån.

Förvaltningen har anställt kontorsvaktmästare på skolorna vilket är ett sätt att avlasta lärarnas arbetssituation.

Förvaltningschefen tycker att det finns en bra samverkansstruktur där arbetsmiljöfrågorna är en stående punkt på arbetsplatsträffarna. I förvaltningen ska de dock arbeta med att se över hur man arbetar inom ramen för samverkansorganisationen.

Förvaltningen arbetar nu tillsammans med de fackliga företrädarna med hur de ska arbeta med den s.k. Skol-Osa som är ett skolanpassat stödmaterial till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om Organisatorisk och Social Arbetsmiljö.

## **Kultur- och fritidsnämnden**

Förebyggande insatser som görs för att förhindra ohälsa och sjukdom är bland annat utbildning, skyddsronder (både fysiska och psykosociala) samt möjlighet att gå till sjukgymnast.

Åtgärder för att minska sjukfrånvaron ligger i arbetsmiljöplanen. Medarbetarenkät har genomförts och förvaltningen arbetar med vilka åtgärder som behöver göras med anledning av uppdraget. Enligt förvaltningschefen är det mycket fokus på hur man



jobbar för att minska sjukfrånvaron. I förvaltningen arbetar de med känslan av sammanhang (KASAM). Det är ofta medarbetare från förvaltningen på nämnden för att informera om verksamheten. Förvaltningschefen tror att det ökar medarbetarnas känsla av sammanhang.

Ett problem är att det är en väldigt hög arbetsbelastning på cheferna och att de skulle behöva mer administrativt stöd för att bland annat avlasta när det gäller personaladministrationen för att kunna ta sitt arbetsgivaransvar fullt ut.

### **Samhällsbyggnadsnämnden**

Samhällsbyggnadsförvaltningen är relativt ny som förvaltning då det tidigare var två förvaltningar som nu är sammanslagna. Samhällsbyggnadschefen uppger vid våra intervjuer att de för närvarande arbetar mycket med kulturen i förvaltningen. De har bland annat gemensamma chefsdagar och gemensamma aktivitetsdagar för att få ihop de två förvaltningarnas kulturer till en gemensam. Det pågår ett arbete i förvaltningen att införa LEAN vilket ska skapa en större delaktighet och ge medarbetarna större möjlighet att vara med och påverka. Vid våra intervjuer framför samhällsbyggnadschefen att det kan bidra till att medarbetarna mår bättre och minskar sjukfrånvaron. I samband med omorganisationen anlitate förvaltningen extern hjälp i förändringen.

Vid vår intervju framför samhällsbyggnadschefen att områden som de behöver arbeta mer med är delaktighet och engagemang hos medarbetarna, lyfta det strategiska tänkandet samt ge bättre feedback.

### **Socialnämnden**

Socialchefen menar att hemtjänstens chefer inte har rätt förutsättningar för att ta sitt arbetsgivaransvar och det finns chefer inom hemtjänsten som har upp till 50-60 medarbetare som de är chef för.

Socialchefen anser att fördelningen avseende arbetsgivaransvaret är tydlig både för nämnden och för cheferna.

I förvaltningen har de arbetet med hur de ska omsätta Arbetsmiljöverkets föreskrift avseende organisatorisk och social arbetsmiljö som trädde i kraft under 2016. Personalavdelningen har också varit på alla ledningsgrupper i förvaltningen och informerat vad denna föreskrift innebär.

Inom individ- och familjeomsorgen görs uppföljningar av flextiden. Det görs också arbetstydsmätningar avseende handläggarna inom verksamheten genom att poängsätta olika typer av ärenden. Det finns mål för hur många ärenden en handläggare ska ha. Målen är olika beroende på hur lång erfarenhet den enskilde handläggaren har. Uppföljning av arbetstydsmätningen görs en gång i kvartalet genom att handläggarna har ett samtal med sin chef.

Socialchefen anser att det finns tillräckliga stödresurser, (dvs. ekonom och personalhandläggare) för cheferna för att de ska kunna ta sitt arbetsgivaransvar. Företrädare för Regionhälsan har varit och träffat alla ledningsgrupper och socialchefen tycker att det stöd som de ger fungerar på ett bra sätt.

Inom socialförvaltningen görs olika åtgärder för att motverka ohälsa och sjukfrånvaro. De har t.ex. erbjudit stresshanteringskurser och sömnkurser till medarbetare i förvaltningen. De har också arbetat mycket med introduktion av nyanställda vilket socialchefen framför som en åtgärd som kan vara förebyggande mot ohälsa hos nya medarbetare.

Inom hemtjänsten planeras att ta bort s.k. serviceinsatser från hemtjänstgrupperna vilket förväntas påverka vårdpersonalens arbetssituation på ett positivt sätt. Enligt socialchefen ser man också över möjligheterna till att skapa specialistvägar till undersköterskorna vilket också kan påverka deras arbetssituation på ett positivt sätt.

För att utveckla samverkansarbete med de fackliga organisationerna har socialchefen haft möten med arbetsplatsombuden för att prata om samverkan. Socialchefen ska också vara med på alla arbetsplatsträffar för att prata om hur de ska arbeta för att utveckla samverkan. I förvaltningen har också funnits en arbetsgrupp där företrädare för de fackliga organisationerna varit med. I denna arbetsgrupp har de tagit fram en handlingsplan för hur samverkan ska kunna utveckla och tagit fram olika åtgärder. Enligt socialchefen har de i förvaltningen haft en del diskussioner om hur man ska hantera de som väljer att gå upp på heltid och vad det innebär för deras arbetssituation.

### ***Kommentarer***

Genom nämndernas arbetsmiljöplaner och handlingsplaner för minskad sjukfrånvaro finns åtgärder för att minska ohälsa hos medarbetarna dokumenterat och det följs upp på ett strukturerat sätt. Vi kan konstatera att det inom förvaltningarna genomförs olika förebyggande insatser för att motverka ohälsa.

## **3.5 Sjukfrånvaro och rehabilitering**

Kommunstyrelsen och nämnderna har handlingsplaner för minskad sjukfrånvaro. Bakgrunden är att personalavdelningen och förvaltningarna i november 2015 fick i uppdrag att ta fram en handlingsplan för minskad sjukfrånvaro. Återrapportering av handlingsplanerna har gjorts till kommunstyrelsens arbetsutskott i november 2016 och i juni 2017.

I återrapporteringen som gjordes i juni 2017 redovisades följande uppstartade aktiviteter:

1. Kartläggning av sjukskrivningar.
2. Utbildning kring rehabilitering.
3. Stöd till chefer i rehabiliteringsarbetet.
4. Samarbete med Regionhälsan. Avstämningar sker månadsvis gällande läget/inflödet.
5. Samarbete med Försäkringskassan. Avstämningar sker regelbundet med samordningsansvarig på Försäkringskassan.

I redovisningen görs en analys av respektive förvaltnings sjukfrånvaro samt en redogörelse för vilka åtgärder/aktiviteter som planeras. Här redogörs också för tidsplan för aktiviteterna samt vem som är ansvarig för att åtgärderna/aktiviteterna genomförs.

Rapportering av tillbud och arbetsskador ska göras i IT-systemet KIA. Rapportering i KIA är dock inte fullt ut införd i kommunen än, men kommer enligt uppgift att göras under 2018.

På personalavdelningen finns HR-generalister som vid behov är med på rehabiliteringsmöten och trepartssamtal.

Dokumentation av rehabiliteringsärenden sker i IT-systemet Adato. HR-generalisten har bevakning på att chefen sköter rehabiliteringen. Om HR-generalisten ser att rehabiliteringsärendet inte har hanterats enligt kommunens rutiner kontaktas ansvarig chef.

Personalavdelningen har också inrättat en tjänst som HR-specialist som har till uppdrag att arbeta med hur kommunen hanterar sjukfrånvaro och rehabilitering. Exempel på uppgifter för denne HR-specialist är att utveckla processer samt ha externa kontakter t.ex. med företagshälsovården. Vidare har HR-specialisten också i uppdrag att finnas till stöd för HR-generalisterna i deras arbete.

En rehabiliteringsutbildning för kommunens chefer ska genomföras under hösten 2017.

Personalchefen anser att cheferna i allmänhet sköter sitt rehabiliteringsansvar och att det i de flesta fall finns en rehabiliteringsplan för de medarbetare som ska ha det. Det uppges dock kunna falla i samband med chefsbyten..

Personalavdelningen har tittat på Försäkringskassans redovisning av sjukfrånvarorsaker. De har också fördjupat sig inom verksamhetsområden som haft hög sjukfrånvaro. Vidare har det gjorts jämförelser med andra kommuners ohälsotal samt försök till analys av de skillnader som framkommit vid dessa jämförelser.

Enligt personalchefen arbetar kommunen med att uppnå en bättre stabilitet på chefstjänsterna då det går att se ett samband mellan chefsomsättning och sjukfrånvarotalen.

Personalchefen menar att kommunen måste fokusera ännu mer på korttidsfrånvaron samt arbetet med inflytande och delaktighet.

Personalavdelningen har gjort vissa beräkningar av sjukfrånvarokostnader men det är ingenting som har redovisats. Det finns dock planer på att beräkna sjukfrånvarokostnader för att kunna redovisa det för styrelse och nämnder.

Inom **Förvaltningen för livslångt lärande** har förskolan väldigt hög sjukfrånvaro (11,93 % kvartal 1, 2017) och förvaltningen har fått särskilda uppdrag att utreda detta.

Förvaltningschefen tycker att Regionhälsan fungerar bra. Som exempel nämns att förvaltningen använder Regionhälsan till att erbjuda samtalsstöd och handledning till både enskilda medarbetare och till grupper. De använder även Regionhälsan vid utbildningar t.ex. avseende hur en bra rehabprocess ska genomföras samt hur man ska öka frisknärvaron.

Det har tidigare funnits olika rutiner för sjukanmälan på olika arbetsplatser men nu är det infört att sjukanmälan alltid ska ske till chefen.

Inom **Samhällsbyggnadsförvaltningen** har ett arbete påbörjats med att titta på orsakerna till sjukfrånvaron. Inom förvaltningen har det t.ex. genomförts trepartssamtal med en grupp medarbetare som hade mycket korttidsfrånvaro.

**Socialförvaltningen** har arbetat aktivt tillsammans med de fackliga företrädarna för att sänka sjukfrånvaron. I arbetsgrupper med hög korttidsfrånvaro erbjöds trepartssamtal där medarbetare, chef och företagshälsovården var med.

Socialchefen menar att det viktigaste för att sänka sjuktalen är att skapa en lugn och stabil organisation där man har en sund personalomsättning.

### **Kommentarer**

Kumla kommun har som mål att minska sjukfrånvaron och samtliga nämnder har beslutat om handlingsplaner för att uppnå målet, vilket är positivt. Vi anser också att det är bra att det finns ett IT-stöd där dokumentation sker av rehabiliteringsarbetet samt att personalavdelningen följer upp att cheferna sköter sitt rehabiliteringsansvar och att kontroll görs av att samtal vid upprepad korttidsfrånvaro genomförs.

Vi menar att det är viktigt att kommunen tar fram en samlad bild av de totala kostnaderna för sjukfrånvaron för att ha det som ett underlag i det fortsatta arbetet. Genom att ha kunskap om de totala kostnaderna för sjukfrånvaron kan kommunen använda det som en faktor när man ska bedöma vilka resurser som ska avsättas för att arbeta för att motverka sjukfrånvaro och ohälsa hos kommunens medarbetare. Vi rekommenderar därför att kommunen minst en gång om året tar fram kostnaderna för sjukfrånvaron i kommunen. Dessa beräkningar bör minst innehålla kostnader för sjuklön, intjänad semester och pension.

## **3.6 Personalomsättning och avslut av anställningar**

### **Kommunens övergripande arbete**

Personalomsättningen följs upp årsvis av personalavdelningen och om det är någon enhet som har en hög omsättning görs analyser av orsakerna.

I samband med årsredovisning 2016 redogörs för följande personalomsättning totalt sett i Kumla kommun (uppgifterna inom parentes avser 2015):

- Total rörlighet 21 % (13,5 %)
- Intern rörlighet 6,9 % (2,8 %)
- Extern rörlighet 14,2 % (10,7 %)

I redogörelsen står att vanligaste orsaken till avgång är uppsägning på egen begäran.

Det finns en rekommendation att chefen ska genomföra ett avgångssamtal med medarbetare som slutar men det är upp till respektive chef att bedöma om avgångssamtal ska genomföras. Till stöd vid avgångssamtal finns ett frågematerial.

Personalavdelningen skickar ut en enkät två gånger per år till anställda som slutat under senaste halvåret. En uppföljning har gjorts av chefer som slutat i kommunen genom att praktikanter från universitet genomfört intervjuer med dessa chefer.

### **Nämnden för livslångt lärande**

Nämnden får rapportering av hur många vakanta tjänster som annonseras ut samt vilken behörighetsgrad det finns i verksamheten. Nämnden får också rapport på hur många som slutar och varför de slutar. Enligt förvaltningschefen är en hel del av personalomsättningen intern dvs. det är personal som byter arbete inom kommunen. Den interna personalomsättningen är något som man från förvaltningen ser som positivt.

Resultatet av avgångsenkäter rapporteras till nämnden. Enligt förvaltningschefen genomför cheferna avslutningssamtal. Det görs dock ingen uppföljning av i vilken omfattning det genomförs.

### **Kultur- och fritidsnämnden**

Avslutningssamtal hålls med medarbetare som slutar sin anställning. Förvaltningschefen menar att det vore bra om det inte är närmaste chef som håller samtalet. Det har förekommit att det vid avslutningssamtal framkommit synpunkter som lett till att åtgärder har vidtagits.

### **Samhällsbyggnadsnämnden**

Det görs inga strukturerade avslutningssamtal när en medarbetare slutar men enligt samhällsbyggnadschefen har chefen ett samtal med den medarbetare som ska sluta.

### **Socialnämnden**

Personalomsättningen inom individ- och familjeomsorgen började man att följa år 2012. Denna uppföljning har använts som ett underlag för åtgärder för att minska personalomsättningen inom denna verksamhet. Inom denna verksamhet har chefen samtal med alla som slutar men enligt socialchefen behövs en översyn av hur det som framkommer vid dessa samtal ska tillvaratas.

### ***Kommentar***

Vi kan konstatera att det finns rutiner för att följa upp synpunkter från medarbetare som slutat i kommunen genom enkätundersökningar. Vi anser dock att det som ett komplement även bör vara obligatoriskt för chefen att genomföra avslutningssamtal. Vi anser vidare att resultatet av enkäter och avslutningssamtal bör följas upp för att kunna dra slutsatser och vidta åtgärder för att motverka den ökande personalomsättningen.

### 3.7 Enkäter till chefer

Som framgår av rapportens metodavsnitt har samtliga chefer med arbetsgivaransvar fått besvara en enkät. Det sammanfattande resultatet av de skriftliga frågorna framgår av bilaga 1. Det finns dock några synpunkter som vi ser som särskilt betydelsefulla, vilka vi därför väljer att lyfta fram.

Av kommentarerna till enkätfrågorna framkommer att flera chefer inte upplever sig ha den tid som skulle behövas för att ta sitt arbetsgivaransvar. Någon av de som kommenterat menar också att "beslut fattas, politiska som förvaltningsmässiga, som inte går i linje med varandra vilket försvårar arbetet avsevärt och det kopplas ingen budget till personalpolitiska beslut".

Flera av de svarande lyfter fram att antalet underställda är för många. Någon av de svarande menar att möjlighet till administrativt stöd är den viktigaste faktorn för att de som chefer ska ha förutsättningar för att ta sitt arbetsgivaransvar.

En kommentar som ges i enkäten är vikten av att arbetsmiljöarbetet avseende chefernas arbetsmiljö bedrivs på samma sätt som för övriga medarbetare.

En förutsättning för att en chef ska kunna förmedla till medarbetarna att kommunen är en attraktiv arbetsgivare, är att chefen själv uppfattar att kommunen är det.

Förutom ovanstående synpunkter så visar resultatet av enkäten på ett antal ytterligare olika områden som måste förbättras för att kommunen ska kunna behålla och rekrytera chefer.

Vi anser att kommunstyrelsen bör ta initiativ till att arbeta vidare med att förbättra chefernas förutsättningar och arbetsmiljö genom att identifiera vilka områden som bör prioriteras samt fatta beslut om åtgärder.

### 3.8 Synpunkter från fackliga företrädare

Vi har i vår granskning genomfört intervjuer med företrädare för de större fackliga organisationerna som har medlemmar i kommunen. Nedan följer en sammanfattning av dessa intervjuer.

Det finns mål men Kommunal tycker inte att kommunikationen ut till medarbetarna går som den ska. Från Kommunal framförs vidare att det är olika på olika arbetsplatser om målen omsätts i konkreta åtgärder och hur mycket chefen prioriterar att arbeta med dessa frågor samt att arbetsgivaren borde titta mer på vilka åtgärder som gjorts samt vilka effekter åtgärderna gett.

Flera av de intervjuade fackliga företrädarna menar att det ser väldigt olika ut på olika ställen hur arbetsgivaransvaret utövas och att det i hög grad är beroende på chefens kompetens i dessa frågor. Från flera av de fackliga företrädarna framförs att cheferna har alldeles för många medarbetare under sig vilket gör det svårt för cheferna att räkna till och vara närvarande chefer.

De fackliga företrädarna lyfter också fram att det ser olika ut hur väl samverkansorganisationen fungerar och både Lärarförbundet och Kommunal menar att det ibland

är mer information än samverkan på dessa möten. Ett annat problem som lyfts fram är att det är svårt att genomföra arbetsplatsträffar på det sätt som avsikten är med dessa möten när arbetsgrupperna är för stora.

Från Vårdförbundet framförs att de upplever att de får gehör för sina synpunkter i den lokala samverkansorganisationen. Frågorna lyfts sedan vidare men därefter upplever inte Vårdförbundet att de får någon återkoppling av hur frågan har hanterats.

Från Kommunal framförs att svarsfrekvensen på medarbetarenkäten är väldigt olika på olika arbetsplatser bland annat beroende på att medarbetarna inte tycker att de har tid att svara under sin arbetstid samt att det inte finns tillräckligt antal datorer på arbetsplatsen. Kommunal menar att det vore bra om det fanns möjlighet att besvara enkäten hemifrån. Enligt Kommunal görs åtgärder till följd av resultatet i medarbetarenkäten men då är det i allmänhet någon enskild fråga man väljer att arbeta vidare med.

Från Lärarförbundet framförs att kommunen tar fram olika typer av handlingsplaner och åtgärder men man ser inte att det blir någon stor effekt av det. De menar vidare att kommunen behöver bli bättre på att dra slutsatser och vidta åtgärder efter det som kommer fram vid olika typer av uppföljningar.

Enligt Kommunal är ansvarsfördelningen inte helt tydlig, främst inom socialförvaltningen och förvaltningen för livslångt lärande.

Från Kommunal framförs vidare att åtgärder borde sättas in snabbare t.ex. om det är problem på en arbetsplats. Även i rehabärenden skulle åtgärder kunna sättas in tidigare.

SACO:s företrädare menar att kommunen borde arbeta mer med att identifiera friskfaktorer.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Vi har granskat hur kommunstyrelsen och nämnder styr och följer att kommunens arbetsgivaransvar uppfylls i enlighet med lagar, forskrifter och interna styrdokument.

Nedan följer revisionsfrågorna samt svar på dessa frågor:

- Om det finns mätbara mål avseende medarbetarna
- Om kommunstyrelsen och granskade nämnder utövar sitt arbetsgivaransvar med en tillfredsställande styrning och uppföljning

Vi kan konstatera att det finns mål och uppföljningsmått avseende medarbetare i kommunen. Samtliga nämnder har också handlingsplaner för minskad sjukfrånvaro där åtgärder för att minska sjukfrånvaron har fastställts och följs upp. Nämnderna har också fastställda arbetsmiljöplaner där det fastslås vilka åtgärder som ska vidtas inom arbetsmiljöområdet. I nämndernas internkontrollplaner finns också Personal som ett kontrollområde.

Med detta som bakgrund är vår sammanfattande bedömning att kommunstyrelsen och nämnderna har en strukturerad modell för styrning och uppföljning av arbetsgivarfrågorna.

- Om det finns en tydlig ansvarsfördelning avseende personal- och arbetsgivarfrågorna

I dokumentet fördelning av arbetsmiljöuppgifter står endast att varje nämnd "ska se till att det finns förutsättningar för arbetsmiljöarbetet" och i Arbetsmiljöpolicyen omnämns inte att nämnderna har något arbetsmiljöansvar.

Vår sammanfattande bedömning är därmed att nämndernas ansvar för arbetsmiljön inte är tillräckligt tydliggjord.

Vi rekommenderar att nämndernas ansvar för arbetsmiljön tydliggörs i Arbetsmiljöpolicy och i Fördelning av arbetsmiljöuppgifter i Kumla kommun.

- Om det finns rutiner som säkerställer att lagstiftning och övrig tillämplig reglering följs.

Enligt vår bedömning finns styrdokument, rutiner utbildningar och stödfunktioner till stöd för cheferna för att de ska kunna ta sitt arbetsgivaransvar.

Personalavdelningen erbjuder cheferna utbildning genom ett s.k. "körkort för chefer" men uppslutningen uppges vara dålig. Vi anser att det bör fastslås vilka krav på utbildning som ska ställas för en chef med arbetsgivaransvar och att det ska följas upp att chefen genomgår den utbildning som krävs för uppdraget. Vi anser också att det bör fastställas en tidsram för när chefer ska ha genomgått de utbildningar som krävs.



En förutsättning för att kunna arbeta med arbetsgivarfrågorna är att närmaste chef har tidsmässigt utrymme. Vi uppfattar att det finns en medvetenhet om att chefernas förutsättningar att ta sitt arbetsgivaransvar inte är tillfredsställande inom samtliga verksamhetsområden i kommunen. Det som främst framförs som ett problem är att det finns chefer som har allt för många underställda samt att de har ett otillräckligt administrativt stöd.

Vi anser att frågan om chefernas arbetssituation ska prioriteras samt att en åtgärdsplan bör tas fram för de verksamheter där antalet underställda per chef behöver förändras.

- Om ansvariga chefer anser att de har ett tillfredsställande stöd i sitt utövande av arbetsgivaransvaret.

Den enkätundersökning vi genomfört inom ramen för granskningen visar att 77 % av de svarande anser att de har tillräckligt stöd i utövandet av sitt arbetsgivaransvar. Vi vill understryka att kommunen måste sträva efter att samtliga chefer anser att de har tillräckligt stöd i utövandet av sitt arbetsgivaransvar.

- Om det finns dokumenterade åtgärdsplaner för att minska sjukfrånvaron

Samtliga nämnder har dokumenterade åtgärdsplaner för att minska sjukfrånvaron.

- Om förebyggande insatser görs för att motverka ohälsa och sjukfrånvaro.

Vi kan konstatera att förebyggande insatser görs för att motverka ohälsa och sjukfrånvaro vilket bland annat finns dokumenterat i arbetsmiljöplanen.

- Om rehabiliterande insatser vid ohälsa och sjukfrånvaro görs på ett tillfredsställande sätt.

Kommunen har ett IT-stöd där dokumentation sker av rehabiliteringsarbetet och personalavdelningen följer upp att cheferna sköter sitt rehabiliteringsansvar. Personalavdelningen utgör också ett stöd till cheferna i rehabiliteringsarbetet.

Enligt vår bedömning ger detta goda förutsättningar för att rehabiliteringsarbetet hanteras på ett tillfredsställande sätt.

- Om beräkningar görs av kostnaderna för sjukfrånvaron.

Det görs inga beräkningar av sjukfrånvarokostnaderna i kommunen.

Vi menar att det är viktigt att kommunstyrelsen tar fram en samlad bild av de totala kostnaderna för sjukfrånvaron för att ha det som ett underlag i det fortsatta arbetet. Genom att ha kunskap om de totala kostnaderna för sjukfrånvaron kan kommunstyrelsen och nämnder använda det som en faktor när man ska bedöma vilka resurser som ska avsättas för att arbeta för att motverka sjukfrånvaro och ohälsa hos kommunens medarbetare. Vi rekommenderar därför att kostnaderna för sjukfrånvaron i



kommunen tas fram minst en gång om året. Dessa beräkningar bör minst innehålla kostnader för sjuklön, intjänad semester och pension.

- Om uppföljning görs av personalomsättning

Uppföljning av personalomsättningen görs i årsbokslutet och vi kan konstatera att omsättningen ökat mellan 2015 och 2016.

- Om det finns rutiner för avgångssamtal och om dessa efterföljs

Vi kan konstatera att det finns rutiner för att genom enkätundersökningar följa upp synpunkter från medarbetare som slutat i kommunen. Vi anser dock att det som ett komplement även bör vara obligatoriskt för chefen att genomföra avslutningssamtal. Vi anser vidare att resultatet av enkäter och avslutnings-samtal bör följas upp för att kunna dra slutsatser och vidta åtgärder för att motverka den ökande personalomsättningen.

KPMG, dag som ovan

Karin Helin Lindkvist  
*Certifierad kommunal revisor*

## Enkät Kumla kommun

### Sammanställning enkätsvar

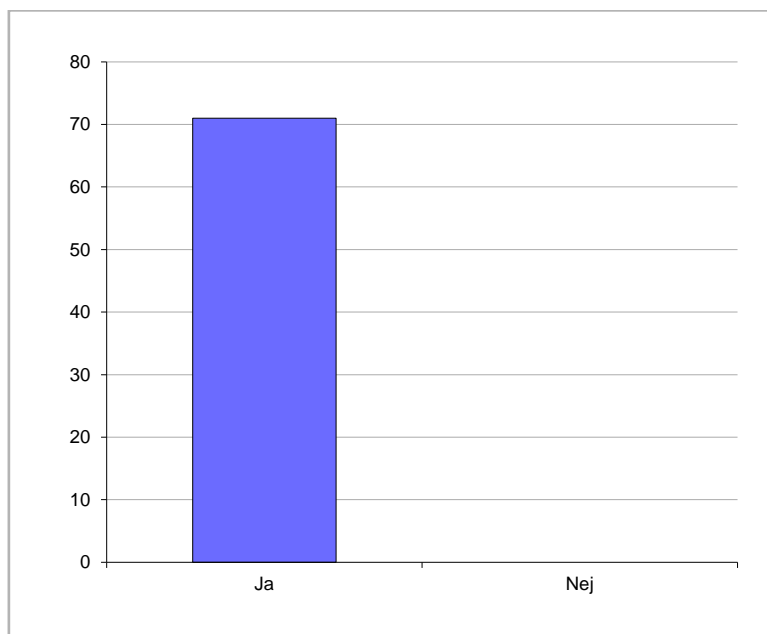
Skriftliga enkäter har skickats via e: post till samtliga chefer i kommunen med ett arbetsgivaransvar. Enkäten har ställts till 83 personer och besvarats av 71. Detta motsvarar en svarsfrekvens 85 %.

Nedanstående är sammanställning av de inkomna svaren. Under rubriken *Kommentarer*, redogörs för de skriftliga kommentarer som lämnats för respektive fråga. Våra kommentarer till resultatet redogörs för i kap 2.7 i rapporten.

### 1. Jag arbetar som chef i Kumla kommun och har ett arbetsgivaransvar.

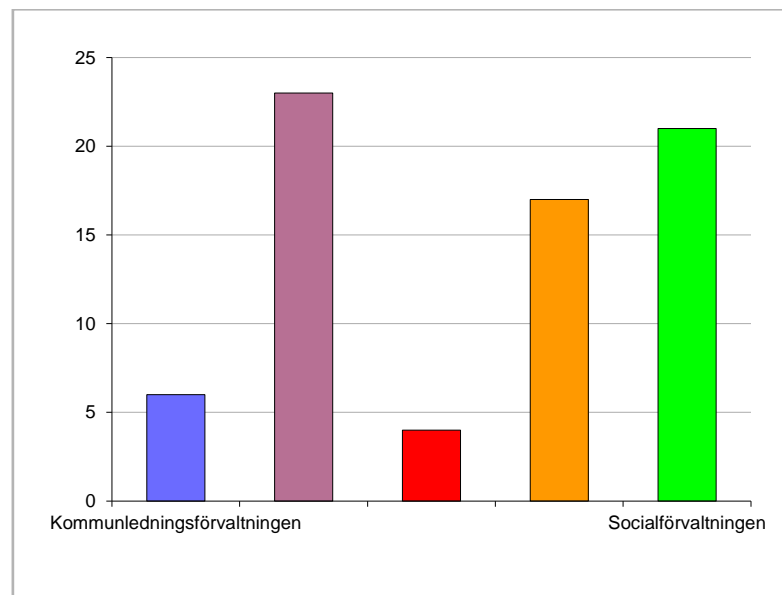
Ja: 71

Nej: 0



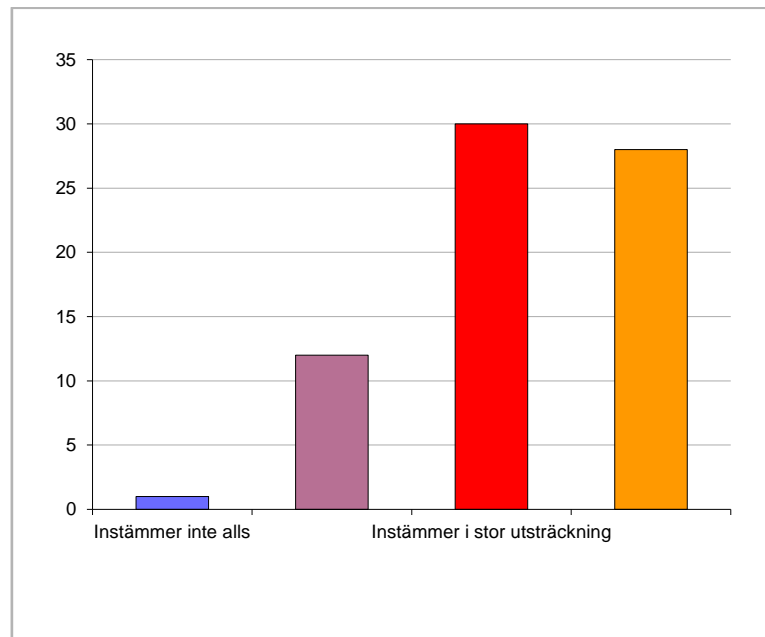
## 2. Vilken förvaltning jobbar du inom?

Kommunledningsförvaltningen:	6
Förvaltningen för livslångt lärande:	23
Kultur- och fritidsförvaltningen:	4
Samhällsförvaltningen:	17
Socialförvaltningen:	21



### 3. Det finns en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende det övergripande arbetsgivaransvaret.

Instämmer inte alls:	1
Instämmer i liten utsträckning:	12
Instämmer i stor utsträckning:	30
Instämmer helt:	28

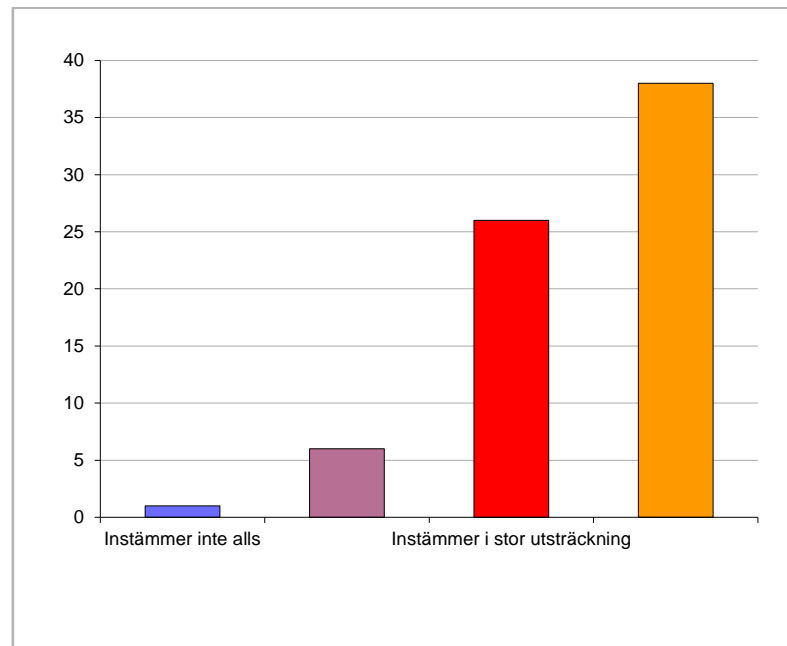


#### Kommentarer:

- Ibland kan jag vara osäker på om ett beslut kan tas av mig eller om min chef måste besluta.
- Finns ett dokument med delegering av arbetsmiljöuppgifter som signeras vid anställning. Finns även blankett för återlämnande av uppgifter.
- jag som chef är ansvarig för allt i praktiken
- Det finns ett dokument som heter uppdrag ledarskap/chef. Rubrikerna är, du är chef genom att du, du är ledare genom att du, du agerar strategiskt genom att du.
- En väldigt otydlig

**4. Det finns en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetsmiljöansvaret.**

Instämmer inte alls:	1
Instämmer i liten utsträckning:	6
Instämmer i stor utsträckning:	26
Instämmer helt:	38

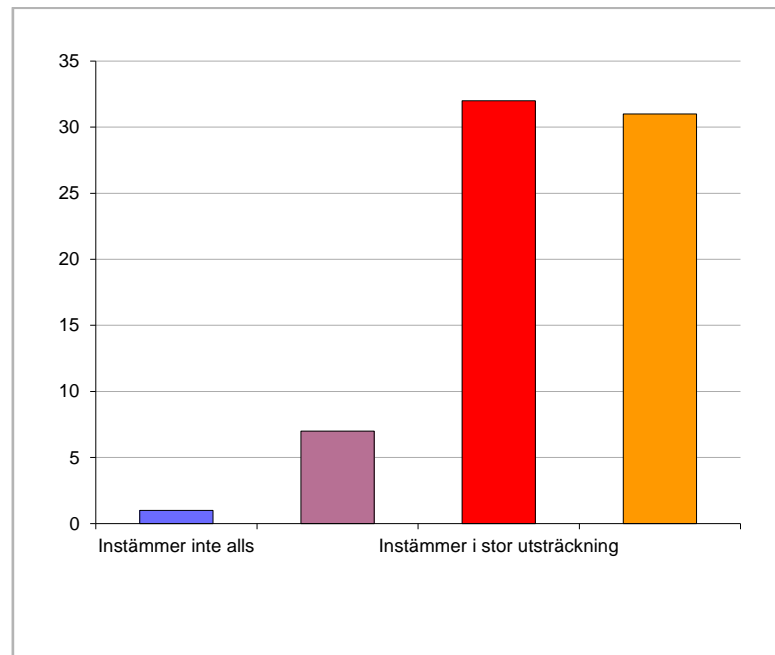


## Kommentarer:

- Jag som chef är ansvarig för allt i praktiken.

## 5. Det finns en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning avseende arbetsgivaransvaret för medarbetares sjukfrånvaro, ohälsa och rehabilitering

Instämmer inte alls:	1
Instämmer i liten utsträckning:	7
Instämmer i stor utsträckning:	32
Instämmer helt:	31

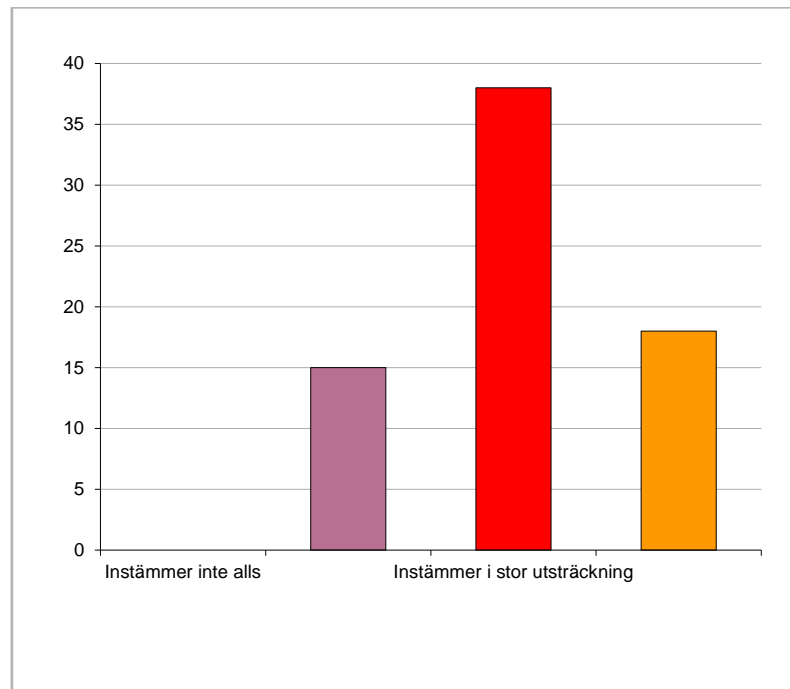


### Kommentarer:

- Finns nog men känner inte riktigt till.
- Får stort stöd av KIA.
- Jag som chef är ansvarig för allt i praktiken.
- Personal har tagit fram rutiner för hur detta ska fungera.

**6. Det finns tydliga riktlinjer för hur arbetsmiljöarbetet ska bedrivas.**

Instämmer inte alls:	0
Instämmer i liten utsträckning:	15
Instämmer i stor utsträckning:	38
Instämmer helt:	18

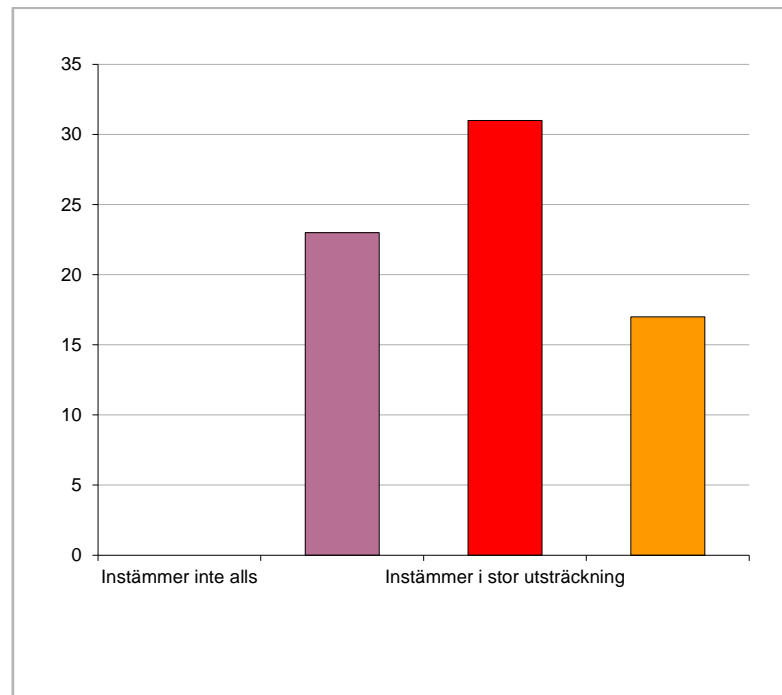
**Kommentarer:**

- Finns nog men känner inte riktigt till.
- Jag har ansvaret men det efterfrågas inget utan rapporter och annat skrivs av högre chefer utan förankring i verksamheten. Är utbildad i Systematiskt arbetsmiljöarbete men har inte mandatet eller tiden att utföra alla delar
- Rutiner



## 7. Det finns tydliga riktlinjer för hur arbetet ska ske för att motverka ohälsa och sjukdom hos medarbetarna

Instämmer inte alls:	0
Instämmer i liten utsträckning:	23
Instämmer i stor utsträckning:	31
Instämmer helt:	17

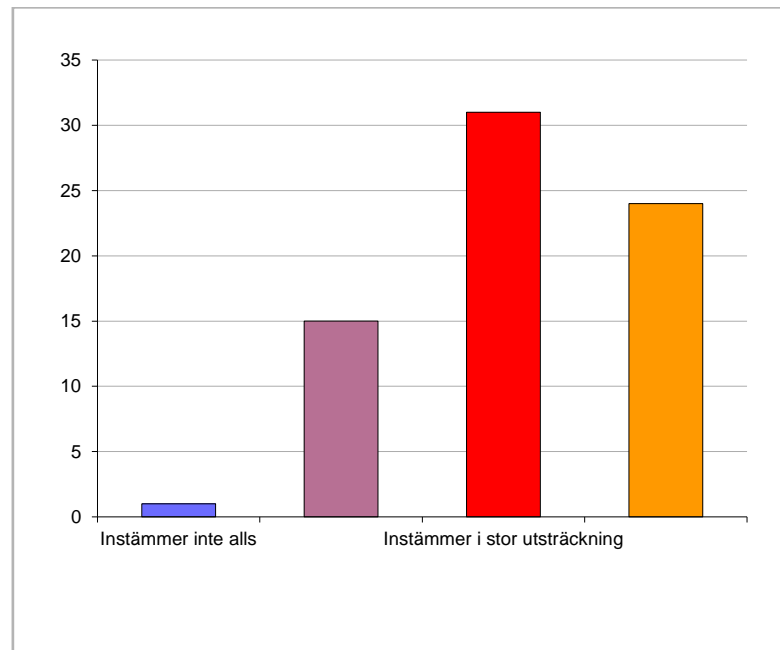


### Kommentarer:

- Inte direkt några riktlinjer.

## 8. Det finns tydliga riktlinjer för hur det rehabiliterande arbetet skall ske

Instämmer inte alls:	1
Instämmer i liten utsträckning:	15
Instämmer i stor utsträckning:	31
Instämmer helt:	24

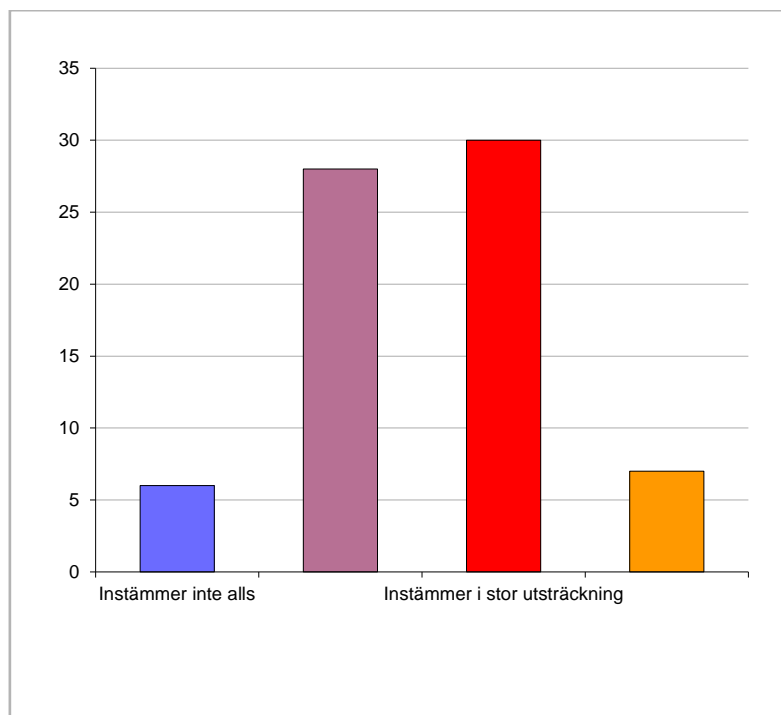


### Kommentarer:

- Finns nog men har inte varit i behov av.
- Har inte sett riktlinjerna men förväntas kunna det i om arbetsmiljöutbildning. Vi förväntas även fråga PA om riktlinjer mm och har inte möjlighet att läsa oss till mer detaljerad information än att vi har som chef en skyldighet att medverka till rehabilitering av våra medarbetare och att det är vårt ansvar att det sker.
- Jag har inte sett några riktlinjer men personal hjälper alltid till när man undrar något.

**9. Jag har tillräckliga resurser (t.ex. tid, pengar och kompetens) för att ta mitt arbetsgivaransvar i enlighet med lagar, föreskrifter samt kommunens riktlinjer och rutiner.**

Instämmer inte alls:	6
Instämmer i liten utsträckning:	28
Instämmer i stor utsträckning:	30
Instämmer helt:	7



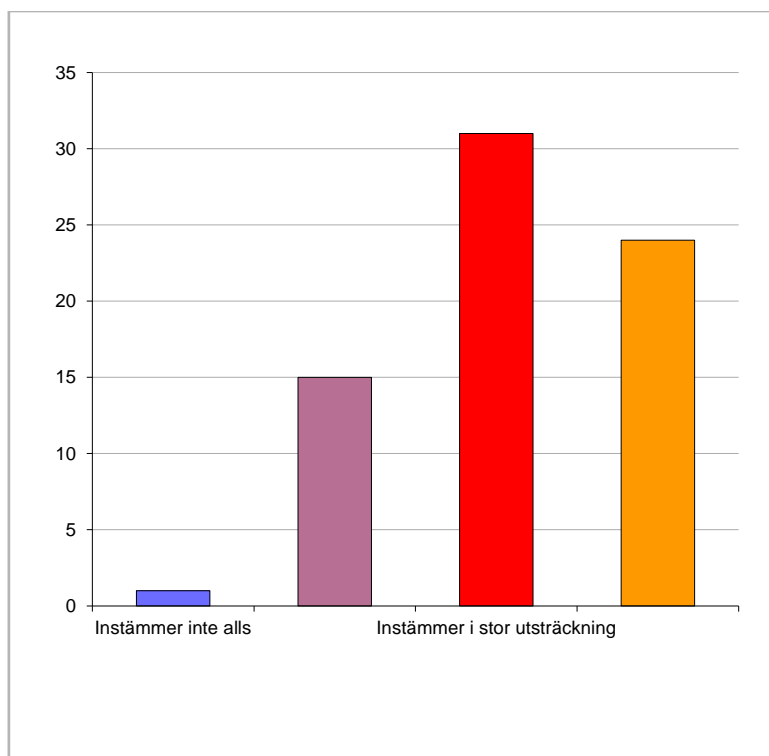
**Kommentarer:**

- Ekeby skola och Hagaskolan har utökats både med elever (70) och personal (6-8) under de 4 åren, vilket gör att tiden minskar för hela arbetsgivaransvaret.
- Har tillräckliga resurser gällande kompetens.
- Tiden räcker inte till
- Har själv bekostat en biträdande rektor, eftersom jag har ansvar för drygt 60 medarbetare.
- Ny i rollen som chef. Vet vilka stödfunktioner jag ska använda mig när jag behöver hjälp men behöver ytterligare kompetens för att bättre kunna ta mitt arbetsgivaransvar.
- Har inte tillräckliga resurser/personal på LSS-boende för att tillgodose bra scheman, utan delade arbetspass och långpass förekommer mycket, vilket innebär att jag inte tillförlitligt kan ta mitt arbetsmiljöansvar.
- Ja, allt handlar om prioriteringar och att ta sig tid. Är man chef så är man arbetsgivare.
- Tid saknas eftersom det är så mycket administration och ingen tid för personalen
- Tid är ständig bristvara....

- Beslut fattas, politiska som förvaltningsmässiga, som inte går i linje med varandra vilket försvårar arbetet avsevärt och det kopplas ingen budget till personalpolitiska beslut. Jag äger inte frågor i min egen verksamhet utan är enbart ansvarig. Man har även i kommunen tagit bort möjligheten att följa upp tex vid misstanke om att man inte är sjuk när man anmäler det samt att avsluta anställningar. Allt måste gå via PA och få deras godkännande. Jag har ingen möjlighet att påverka budgetupplägg eller vad jag vill följa upp, utan hänvisas till ett bemanningssystem som inte fungerar och som administreras av personer utan kunskaper om budgetarbete/uppföljning
- Alla EC är erfarna och välutbildade, så vi vet vad vi ska och kan göra men kommunen har riktlinjer vi inte känner till. Vi hinner inte med vårt uppdrag till 100% (personal)

#### 10. Jag har tillräckliga stödresurser (t.ex. företagshälsovård, stöd från personalavdelningen) för att arbeta med det förebyggande och rehabiliterande arbetet i enlighet med kommunens riktlinjer

Instämmer inte alls:	1
Instämmer i liten utsträckning:	15
Instämmer i stor utsträckning:	31
Instämmer helt:	24

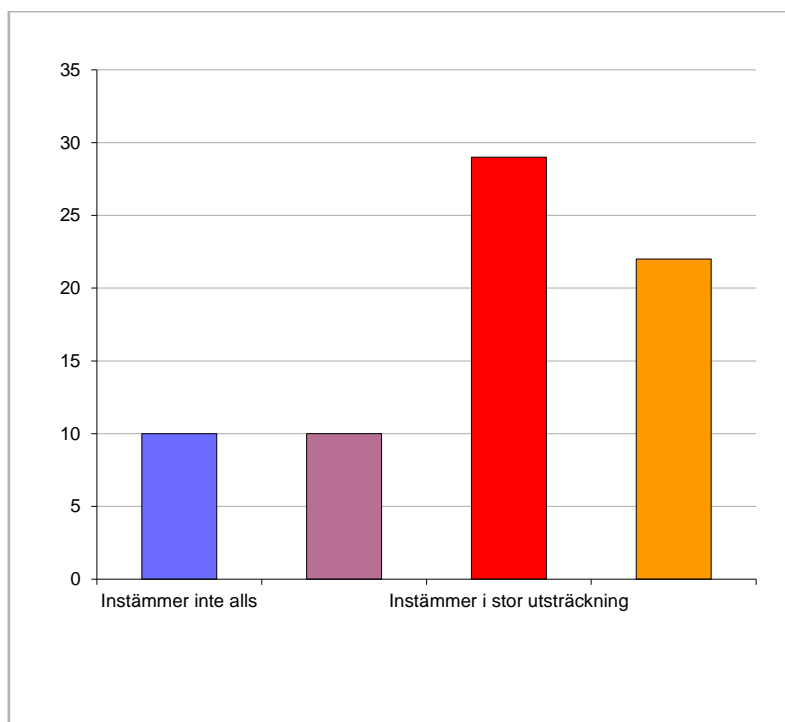


#### Kommentarer:

- Sällan, ibland aldrig svar på mail, telefon eller utlovad återkoppling.
- Personalavdelningen har inte tid att stödja i det som man har behov av, alltid upptagen. Kan ta veckor att få kontakt.
- Bra stöd från företagshälsovården och PA, men skulle inte kalla dem för stödresurser utan mer styrande i arbetet
- Vi har ett väl upparbetat samarbete med personalavdelningen.

### 11. Chefsorganisationen (antalet direkt underställda) är utformad så att jag har förutsättningar att ta mitt arbetsgivaransvar

Instämmer inte alls:	10
Instämmer i liten utsträckning:	10
Instämmer i stor utsträckning:	29
Instämmer helt:	22

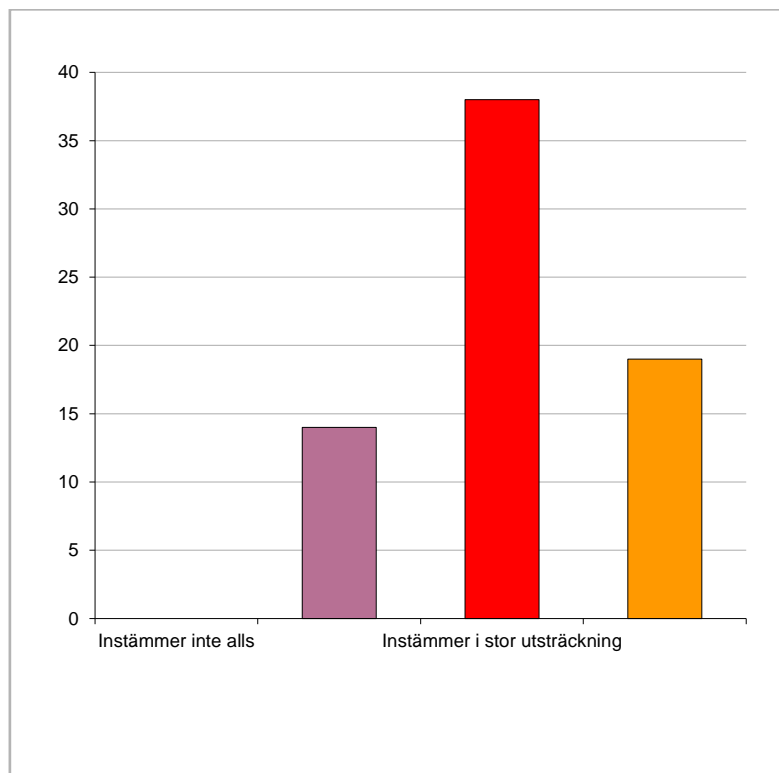


#### Kommentarer:

- Se kommentaren ovan.
- Arbetsbelastningen är hög även om förbättringar skett
- För många enheter och medarbetare för att hinna det jag ska.
- Jag är nöjd med mitt jobb, men tror att det beror på lång erfarenhet. Annars är skolenheten för stor för en enskild rektor
- 32 direkt underställda är rätt många som ny i rollen
- PGA sjukskrivningar bland chefer så har mitt ansvar varit det dubbla över lång tid
- Arbetsgrupp på 30 personer och flera långtidssjukskrivna, högt arbetstryck och kort arbetslivserfarenhet hos personalen samt en lagstyrd verksamhet.
- Antalet underställda är inte relaterat till mina förutsättningar utan det är systemen som finns för att administrera de underställda som försvårar mina förutsättningar avsevärt. Jag kan som närmsta chef inte delegera några arbetsuppgifter utan är man ansvarig så ska man själv göra. Sköter inte stödfunktionerna sina uppdrag så ger det inga konsekvenser för dem utan det faller tillbaka på chef i operativ verksamhet

## 12. Sammantaget anser jag att Kumla kommun är en attraktiv arbetsgivare för mig som chef i kommunen

Instämmer inte alls:	0
Instämmer i liten utsträckning:	14
Instämmer i stor utsträckning:	38
Instämmer helt:	19



### Kommentarer:

- jag anser att det behövs mer administrativt stöd till mig som chef
- Många positiva förändringar har skett och sker, vilket gör Kumla till en attraktiv arbetsgivare. Intresset från nämnden upplevs som stort, vilket också är positivt.
- Bristfälligt stöd från chef och personalavdelning. Respektavstånd lön gentemot medarbetare behöver ses över då chefer har mycket större ansvar.
- Trivs med mitt arbete, men förutsättningarna är ganska dåliga utifrån det krav som ställs. Ska få förutsättningar för att studera 20% av arbetstiden, det går inte. Det görs på fritiden och då jobbar jag sällan under 50 timmar i veckan.
- Skulle bytt kommun annars!
- Ja det anser jag men jag tycker att en tydligare policy om vad som är ett rimligt antal medarbetare borde vara uttalat och dokumenterat. Att vara chef över 30-60 medarbetare och samtidigt förvänta sig att första linjens chefer ska ta både operativt och strategiskt ansvar, utveckla och förvalta är en orimlig ekvation om det inte finns bra stöd nära för vissa operativa arbetsuppgifter.
- Ur löneperspektiv så upplever jag inte att min insats som chef med arbetsmiljö, budget och personalansvar värderas. Jag har medarbetare som ligger i samma lönespann eller högre än jag själv. Jag upplever att jag skulle kunnat välja att söka en

annan tjänst inom enheten och fått en likvärdig lön med den jag har men inte haft det ansvar.

- Det har under senaste 1,5 året börjat arbetas med frågorna och möjligheterna att forma min egen verksamhet har ökat och jag hoppas på en fortsättning i samma spår. Dvs har jag förtroendet att LEDA en verksamhet ska jag få göra det också, och inte bara vara ansvarig utan påverkningsmöjligheter.
- arbetet -ja men tyvärr alldeles för många medarbetare under sig. Mesta tid går åt till schemaarbete och bemanning, ingen möjlighet till utvecklingsarbete.

### **13. Har du några övriga synpunkter eller kommentarer gällande denna granskning?**

- Jag behöver mer utbildning i de olika bitarna som nämns ovan.
- Föreligger brist på en tydlig uppföljning av chefernas uppdrag.
- Föreligger brist på tydlighet gällande hur var och en chef sköter sitt uppdrag, dvs. chefernas uppdrag likställs i nuläge de kriterier som används vid uppföljning av baspersonalens uppdrag, utan någon tydlig återkoppling och direkt koppling mellan en enskilt chef och dennes uppdrag.
- Stor brist på dialog om samverkan inom egen förvaltning, utifrån den enskildes uppdrag och inte den sociala kompetensen man besitter, vilket råder i nuläge.
- Brist på formell arbete ifråga utvecklingsarbete, mm, dvs. utan riskanalyser, handlingsplaner, medverkan från c-nivå chefer eller baspersonal. Alltför många beslut och åtgärder fattas utan dialog med förstafrontens chefer.
- Det behöver utformas motsvarande tydliga riktlinjer för chefernas arbetsmiljö - de är också anställda medarbetare.