

Trollhättans stad

Granskning av chefs- och kompetensförsörjning
samt åtgärder för minskad sjukfrånvaro



Building a better
working world

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning.....	3
1.1. Bakgrund	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor	3
1.3. Revisionskriterier	3
1.4. Metod	4
1.5. Avgränsningar och ansvarig nämnd.....	4
2. Chefs- och kompetensförsörjning i Trollhättans stad.....	5
2.1. Styrning och uppföljning av chefs- och kompetensförsörjning	5
2.1.1. Styrning av, och strategier för, chefs- och kompetensförsörjning	5
2.1.2. Uppföljning av chefs- och kompetensförsörjning.....	6
2.1.3. Analys av nuvarande och framtida behov av chefer och andra kompetenser	7
2.2. Vår bedömning	8
2.3. Stöd till verksamheterna i rekryteringsarbetet	9
2.4. Vår bedömning	9
3. Sjukfrånvaron i Trollhättans stad	11
3.1. Statistik över sjukfrånvaron i Trollhättans stad jämfört med liknande kommuner	11
3.1.1. Sammanfattning jämförande statistik avseende sjukfrånvaro	14
3.2. Arbete för att minska sjukfrånvaron i Trollhättans stad.....	14
3.2.1. Åtgärder och förebyggande arbete för att minska sjukfrånvaron	14
3.2.2. Uppföljning av sjukfrånvaro	16
3.3. Vår bedömning	17
4. Samlad bedömning.....	18
4.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna.....	18
4.2. Slutsatser.....	19
<i>Bilaga 1. Bakgrund</i>	<i>21</i>
<i>Bilaga 2. Revisionskriterier</i>	<i>22</i>
<i>Bilaga 3. Källförteckning.....</i>	<i>23</i>
<i>Bilaga 4. Statistisk förteckning.....</i>	<i>24</i>

Sammanfattning

EY har på uppdrag av revisionen i Trollhättans stad genomfört en granskning av chefs- och kompetensförsörjning samt åtgärder för minskad sjukfrånvaro. Syftet med granskningen var att bedöma om kommunstyrelsen utarbetat ändamålsenliga åtgärder och strategier i syfte att säkerställa chefs- och kompetensförsörjning i staden. Därtill syftade granskningen till att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt ändamålsenliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron i staden.

Granskningen visar att stadsledningskontoret har arbetat fram en strategisk stadsövergripande kompetensförsörjningsplan för perioden 2016-2019. Planen saknar dock mål för arbetet och plan för åtgärder. Det framgår inte hur stadens förvaltningar förväntas arbeta utifrån planen eller hur arbetet ska samordnas. I dagsläget saknas påbörjat arbete för att ta fram en ny stadsövergripande plan för kommande år efter 2019.

Vidare visar granskningen att kommunstyrelsen följer upp arbetet med chefs- och kompetensförsörjning i årsredovisning och personalredovisning. Information om kompetensförsörjningsarbetet återrapporteras muntligen till personalutskottet. Viss information om arbete inom personalområdet ges även muntligen till personalutskottet i samband med lönerevisionen samt genom uppföljning av medarbetarundersökningens resultat. Personalkontoret och stadens förvaltningar gör årligen eller vartannat år viss analys och översyn av behovet av chefer och andra kompetenser på kort sikt. Översynerna resulterar dock inte i en tydlig plan för framtida arbete under året eller på lång sikt. Behov i förvaltningarna sammanställs inte på stadsövergripande nivå. Översynerna rapporteras inte till kommunstyrelsen eller personalutskottet.

Av granskningen framgår att chefer tar stöd av en rekryteringshandbok med tillhörande mallar samt ett rekryteringssystem vid rekrytering. Vidare stöttar personalkontoret rekryterande chef i arbetet efter behov. Nuvarande personalsituation vid personalkontoret försvårar dock för kontoret att erbjuda chefer stöd i rekryteringsarbetet. Stadens chefer har genomgått utbildningar i rekryteringsarbete under året.

Granskningen visar även att det pågår åtgärder inom staden för att förebygga och minska sjukfrånvaron bland stadens medarbetare. Förebyggande åtgärder såsom friskvårdsbidrag, prova-på aktiviteter och inspirationstillfällen riktar sig mot alla stadens medarbetare. Vidare vidtas åtgärder riktade mot individer och grupper av individer för att minska sjukfrånvaron. Kommunstyrelsen följer upp sjukfrånvaron vid delår- och årsbokslut. Det saknas dock historiskt jämförbar data till följd av att staden bytt lönesystem. Det medför problem att prognostisera, jämföra eller analysera statistik över sjukfrånvaro samt resultatet av de insatser som sätts in.

Utifrån granskningens identifierade förbättringsområden rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Fastställa en tydlig strategi för stadens arbete med chefs- och kompetensförsörjning
- ▶ Tillse att analysen av behov av chefer och andra kompetenser utvecklas inom stadens förvaltningar samt på stadennivå, även avseende långsiktiga behov
- ▶ Utveckla samordning av åtgärder utifrån gemensamma behov av chefer och andra kompetenser
- ▶ Säkerställa att sjukfrånvaron kan prognostiseras och analyseras med hjälp av historiskt jämförbar statistik

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) gör bedömningen att kommuner kommer att stå inför stora utmaningar när det gäller att rekrytera chefer det närmaste decenniet. Kommunstyrelsen i Trollhättan är anställningsmyndighet för stadens medarbetare och ansvarar för frågor avseende förhållandet mellan staden som arbetsgivare och dess arbetstagare. Vidare uppvisar Trollhättan i jämförelse med liknande kommuner en förhållandevis hög sjukfrånvaro bland kommunens anställda. Kommunrevisionen har mot bakgrund av ovanstående samt utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt att det är väsentligt att granska kommunstyrelsens arbete med chefs- och kompetensförsörjning samt åtgärder för att minska sjukfrånvaron. Bakgrunden i sin helhet framgår av bilaga 1.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen utarbetat ändamålsenliga åtgärder och strategier i syfte att säkerställa chefs- och kompetensförsörjning i staden. Därtill syftar granskningen till att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt ändamålsenliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron i staden.

Granskningen besvarar följande revisionsfrågor:

- ▶ Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av stadens arbete med chefs- och kompetensförsörjning?
 - Har kommunstyrelsen utarbetat strategier för att säkerställa chefs- och kompetensförsörjningen?
 - Hur arbetar kommunstyrelsen med att analysera det nuvarande och framtida behovet av olika chefer och kompetenser?
- ▶ Har kommunstyrelsen tillsett att verksamheterna ges ett ändamålsenligt stöd i sitt rekryteringsarbete?
- ▶ Har kommunstyrelsen vidtagit ändamålsenliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron i staden?
 - Vilket förebyggande arbete bedrivs i syfte att minska sjukfrånvaron?
 - Har kommunstyrelsen tillsett en ändamålsenlig uppföljning av sjukfrånvaron i staden?

1.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, slutsatser och bedömningar. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 1 § samt 6 §
- ▶ Arbetsmiljölagen (1977:1160) 3 kap.
- ▶ Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS 2001:1 och AFS 2015:4)
- ▶ Trollhättans stads personalpolicy

Revisionskriterierna beskrivs närmare i bilaga 2.

1.4. Metod

Granskningen genomförs genom dokumentstudier och intervjuer. Samtliga intervjuade har getts tillfälle att sakfelsesgranska rapporten. Vidare har en jämförande analys genomförts vad gäller sjukfrånvaron i Trollhättan med liknande kommuner. Statistiken hämtades från kommun- och landstingsdatabasen Kolada. Intervjuade samt dokumentförteckning framgår av bilaga 3.

1.5. Avgränsningar och ansvarig nämnd

Granskningen avgränsas i enlighet med ställda revisionsfrågor samt till att avse kommunstyrelsens övergripande arbetsgivaransvar. Granskningen avser kommunstyrelsen. Granskningen avser chefs- och kompetensförsörjning vilket omfattar arbete för att rekrytera, utveckla samt behålla befintlig personal.

2. Chefs- och kompetensförsörjning i Trollhättans stad

2.1. Styrning och uppföljning av chefs- och kompetensförsörjning

2.1.1. Styrning och strategier för chefs- och kompetensförsörjning

Trollhättans *personalpolicy* anger att den goda arbetsplatsen ska skapas genom en personal- och kompetensförsörjning som tillgodoser organisationens kort- och långsiktiga kompetensbehov. För att säkra en tillräcklig chefs- och kompetensförsörjning har stadsledningsgruppen under 2016 tagit fram en *strategisk stadsövergripande kompetensförsörjningsplan*.

Kompetensförsörjningsplanen beskriver stadens kompetensbehov samt förslag på åtgärder för att säkra en tillräcklig kompetensförsörjning. Det framgår inte av planen, men enligt uppgift omfattar planen kompetensförsörjningsarbetet för perioden 2016-2019. Personalchef uppger att en ny plan ska tas fram varje mandatperiod. Den övergripande analysen av behovet av kompetensförsörjning som beskrivs i planen grundas till stor del på undersökningar och prognoser från Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Prognoserna avser befolkningsutveckling och pensionsavgångar fram till år 2020, respektive 2021. De förslag som presenteras i planen utifrån analys av behov syftar till att staden ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare samt säkerställa framtida chefsförsörjning inom staden. Planen saknar emellertid mål för kompetensförsörjningsarbetet och plan för åtgärder. Det finns ingen angiven tidsplan eller ansvarig funktion för arbetet utifrån förslagen. Kompetensförsörjningsplanen beskriver inte hur stadens förvaltningar förväntas arbeta utifrån planen eller hur arbetet ska samordnas i staden. Enligt personalchef pågår inte något arbete för att ta fram en ny stadsövergripande kompetensförsörjningsplan i dagsläget, trots att planen endast omfattar perioden 2016-2019.

Av personalredovisning 2018, vilken tas fram årligen, framgår hur stadens förvaltningar arbetar med chefs- och kompetensförsörjning utgår ifrån kompetensförsörjningsplanen. Det beskrivs att staden arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke, med kompetenshöjande insatser samt med arbetsledar- och chefsutbildning. Personalredovisningen beskriver också att en ny modell införts som grund för bedömning av prestation i samband med löneöversynen. Insatserna ska bidra till att staden uppfattas som en attraktiv arbetsgivare och ska säkerställa den framtida chefsförsörjningen inom staden. Av intervju med personalutskottet¹ och förvaltningschefer framgår att flera lönesatningar bidragit till en bättre chefs- och kompetensförsörjning. Exempelvis uppges att satsningar riktade mot sjuksköterskor och socialsekreterare har gjort det enklare att behålla och rekrytera medarbetare inom dessa yrkesgrupper.

Samtliga förvaltningar tog under 2016 fram egna kompetensförsörjningsplaner för perioden 2016-2019 som kopplas till den stadsövergripande. Det framgår inte tydligt hur förvaltningarnas planer kopplas till den stadsövergripande planen. Enligt personalchef ska den stadsövergripande kompetensförsörjningsplanen samla stadsövergripande trender och behov för att samordna arbetet. Utbildningsförvaltningen är den enda förvaltning som har tagit fram en ny kompetensförsörjningsplan under 2019 för att ersätta den tidigare som enligt uppgift gällde 2016-2019.

¹ Personalutskottet ansvarar enligt kommunstyrelsens reglemente för att bereda personalpolitiska och organisatoriska frågor som ska beslutas av kommunstyrelsen.

Utöver stadens och förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner finns inga särskilda dokumenterade strategier för att säkerställa en tillräcklig chefs- och kompetensförsörjning. Från flera intervjuer framgår att det upplevs saknas tydlig styrning av arbetet och det lyfts behov av en personalstrategi. Kommunstyrelsens mål om en god personalpolitik som leder till den goda arbetsplatsen upplevs kopplas till arbetsmiljö och därmed arbetet för att behålla medarbetare snarare än att rekrytera och utveckla medarbetare. Av intervjuer framkommer att det finns ett behov inom staden att personalkontoret tydligare anger hur förvaltningarna kan arbeta med kompetensförsörjning. Dessutom uppges att det finns ett behov av att personalkontoret samordnar arbetet med chefs- och kompetensförsörjning inom staden. Intervjuade lyfter även intern rörlighet som ett förbättringsområde. Det uppges idag finnas en tendens till "förvaltningsintern protektionism" där medarbetare som vill byta arbetsplats inom staden motarbetas. Vidare uppges personalutskottet att staden kan bli bättre på att anpassa medarbetares arbetsuppgifter för att de som närmar sig pension ska kunna arbeta längre.

2.1.2. Uppföljning av chefs- och kompetensförsörjning

Kommunstyrelsen tar del av uppföljning kopplat till personalområdet tertiälvís. Merparten av uppföljningen består av statistik med en kortfattad analys. Uppföljning av arbetet med, och behovet av, chefs- och kompetensförsörjning sker framförallt i samband med årsbokslut i *årsredovisning* och *personalredovisning*. Årsredovisning för 2018 innehåller information om:

- ▶ antalet anställda
- ▶ könsfördelning
- ▶ sysselsättningsgrad
- ▶ åldersstruktur
- ▶ pensionsavgångar
- ▶ personalomsättning inom varje nämnd
- ▶ löneöversyn
- ▶ sjukfrånvaro
- ▶ arbetsmiljö
- ▶ jämställdhet och mångfald

I årsredovisning 2018 beskrivs pågående insatser inom kompetensförsörjningsarbetet. Flera nämnder anger i årsredovisningen att måluppfyllelsen för de prioriterade målen brister till följd av utmaningar inom personalområdet. Det framgår inte tydligt vilka åtgärder som ska vidtas med anledning av detta. Av årsredovisningen framgår att kommunstyrelsen fortsatt ska arbeta med kompetensförsörjning. Det anges dock inte på vilket sätt.

Personalredovisningen innehåller däremot en mer detaljerad uppföljning av personalområdet. Personalredovisning 2018 innehåller uppföljning av ett antal nyckeltal kopplat till personalområdet samt information om stadens arbete med ledarskap och medarbetarskap. Vidare beskrivs insatser kopplat till kompetensförsörjning, arbetsmiljö och lön. Vare sig behovet av eller effekten av arbetet med kompetensförsörjning framgår av uppföljningen. Enligt uppgift finns det inget krav från kommunstyrelse eller personalutskott om innehåll i personalredovisningen.

Enligt förvaltningschefer och personalchef följer personalkontorets kompetensförsörjningsgrupp² upp behov av kompetens samt effekten av åtgärder årligen i respektive förvaltning. Uppföljningen dokumenteras inte utan sker endast muntligt.

I protokoll från personalutskottets sammanträde i mars 2019 anges att personalutskottet får åiterrapportering från personalkontorets kompetensförsörjningsgrupp regelbundet. Rapporteringen omfattar en presentation av insatser genomförda under året samt kommande årets planerade insatser. Vidare uppges att det övergripande resultatresultatet av medarbetarundersökningen som genomförs vartannat år rapporteras till personalutskottet. I övrigt framgår inte att personalutskott eller kommunstyrelsen under året tagit del av någon uppföljning av behov av, eller arbetet med, chefs- och kompetensförsörjning.

Däremot framgår av intervjuer att personalutskottet tar del av viss information om behov av, och arbete med, chefs- och kompetensförsörjning i samband med den årliga lönerevisionen. Vid lönerevisionen träffar utskottet samtliga förvaltningschefer och fackliga representanter för att diskutera behov av strukturella lönesatsningar som utskottet ska fatta beslut om. Utskottet uppger att de därigenom får information om vilka yrkesgrupper det råder brist på inom förvaltningarna. Intervjuade uppger att dessa möten är en möjlighet för att lyfta behov och diskutera personalfrågor generellt. Det framgår att personalutskottet upplevs vara intresserade av arbetet med kompetensförsörjning och frågar om behov av medel för åtgärder. Samtalet vid lönerevisionen dokumenteras inte.

2.1.3. Analys av nuvarande och framtida behov av chefer och andra kompetenser

Av intervjuer framgår att det 2016 genomfördes ett större arbete för analys av kompetensbehov. Arbetet resulterade i den tidigare nämnda stadsövergripande kompetensförsörjningsplanen. Personalkontoret har, enligt personalchef, årligen sett över och analyserat nuvarande och framtida behov utifrån den stadsövergripande kompetensförsörjningsplanen. Vidare uppges att respektive förvaltning ser över sitt behov årligen eller vartannat år. Översynen av behov rapporteras inte till kommunstyrelsen eller personalutskottet. Varken personalkontoret eller stadens förvaltningar dokumenterar resultatet av sina respektive översyner i tydliga planer för arbetet framåt på kort och lång sikt. Behov i förvaltningarna sammanställs inte på stadsövergripande nivå. Vid intervjuer uppges även att analysen av behov i vissa fall är kortsiktig och enbart sträcker sig två år framåt.

Den muntliga analysen av nuvarande och framtida behov utgår enligt förvaltningschefer ifrån omvärldsbevakning och relevant statistik kopplad till verksamheten. Analysen grundas också på resultat från medarbetarundersökningen. Förvaltningschefer uppger att resultatet från undersökningen ger signaler avseende hur arbetsgivaren kan arbeta med att behålla, utveckla och rekrytera chefer och medarbetare. Även utvecklings- och avgångssamtal tillsammans med avgångsenkäter bidrar med sådan viktig information. Enligt personalchef analyserar

² Personalchef uppger att personalkontoret är uppdelat i olika grupper som stöttar stadens chefer med olika delar av personalansvaret. En grupp inom personalkontoret arbetar särskilt med kompetensförsörjning.

personalkontoret resultat från avgångsenkäter årligen. Personalutskottet uppger dock att utskottet inte tar del av analys av avgångsenkäter eller avgångssamtal.

Av intervjuer framgår att personalkontoret har anlitat en HR-controller som sedan juni 2019 arbetar med att ta fram statistik och stötta förvaltningarna i analysarbetet. Däremot framgår även att staden nyligen bytt lönesystem. Bytet medförde att historisk personalstatistik- i nuläget inte kan tas fram vilket försvårar möjligheten till uppföljning och analys.

2.2. Vår bedömning

Kommunallagens 6 kap. 1 § anger att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Vidare anger 6 kap. 6 § att nämnderna har ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Likaså ska nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett övrigt tillfredställande sätt.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte har utarbetat en tydlig strategi för att säkerställa chefs- och kompetensförsörjning. Granskningen visar att stadens strategiska stadsövergripande kompetensförsörjningsplan saknar mål för kompetensförsörjningsarbetet och plan för åtgärder. Vidare framgår inte hur stadens förvaltningar förväntas arbeta utifrån kompetensförsörjningsplanen eller hur arbetet ska samordnas. Slutligen saknas ett arbete för att ta fram en ny stadsövergripande kompetensförsörjningsplan.

Vi bedömer att kommunstyrelsen i stort har säkerställt en ändamålsenlig uppföljning av stadens arbete med chefs- och kompetensförsörjning. Granskningen visar att kommunstyrelsen följer upp arbetet med chefs- och kompetensförsörjning i årsredovisning och personalredovisning. Information om kompetensförsörjningsarbetet återspeglaras muntligen till utskottet. Vidare ges även viss information om arbete inom personalområdet muntligen i samband med lönerevisionen samt genom uppföljning av medarbetarundersökningens resultat.

Enligt vår bedömning bör kommunstyrelsen utveckla analysen av nuvarande och framtida behov av olika chefer och kompetenser. Granskningen visar att en översyn av kortsiktigt behov har skett årligen eller vartannat år av personalkontoret samt stadens förvaltningar. Översynerna resulterar dock inte i en tydlig plan för arbetet framåt på kort eller lång sikt. Vidare framgår att behov i förvaltningarna inte sammanställs på stadsövergripande nivå vilket skulle möjliggöra att insatser kan samordnas. Översynerna rapporteras inte till kommunstyrelsen eller personalutskottet. Vi bedömer det som centralt för en lyckad chefs- och kompetensförsörjning att verksamheterna genomför kompetensanalyser och tar fram åtgärdsförslag för förvaltningen och staden på lång och kort sikt. Utan detta är det svårt att precisera rekryterings- och utvecklingsbehov.

2.3. Stöd till verksamheterna i rekryteringsarbetet

Till stöd för chefernas rekryteringsarbete finns en rekryteringshandbok, ett rekryteringssystem samt en rekryteringsgrupp inom personalkontoret.

Stadens rekryteringshandbok, framtagen av personalkontoret, anger att målet med en lyckad rekrytering är att den som är mest lämpad för jobbet ska anställas. Handboken beskriver hur arbetet med varje del av rekryteringsprocessen ska bedrivas, från det att vakans uppstår till anställningsavtal undertecknas. Ett antal frågor listas till varje del för ansvarig chef att tänka på. Som bilagor till handboken finns flertalet mallar kopplat till arbetet. Det anges inte när handboken tagits fram.

Som stöd i rekryteringsarbetet använder staden ett rekryteringssystem för rekrytering. Systemet samlar samtliga ansökningar och diarieför dem. Vidare skickar systemet automatiskt en bekräftelse på att ansökan mottagits till sökanden, samlar information om de inom staden som anmält intresse för intern rörlighet samt ger möjlighet att förenkla arbetet med urval av kandidater.

Personalchef uppger att personalkontorets kompetensförsörjningsgrupp stöttar ansvarig chef genom hela rekryteringsprocessen, särskilt vid rekrytering av chef. Vid rekrytering av medarbetare stöttar personalkontoret ansvarig chef utifrån behov. Till följd av personalomsättning på personalkontoret finns dock för närvarande utmaningar i att erbjuda stöd till chefer. En översyn och omorganisering ska därför ske vid personalkontoret. Översynen syftar till att minska specialiseringen inom personalkontoret. Detta ska enligt personalchef minska personberoendet och därmed minska sårbarheten mot personalförändringar.

Stadens chefer har under våren 2019 genomgått utbildning avseende rekryteringsarbete inom ramen för så kallat chefsforum. Av personalredovisning och intervjuer framgår att det årligen hålls flertalet så kallade chefsforum med olika teman för stadens chefer. Enligt personalchef erbjuds chefer löpande att delta i utbildningar avseende rekrytering. Utbildningstillfällena är inte obligatoriska.

Vid intervju med förvaltningschefer framgår att stödet från rekryteringshandbok och dess mallar samt rekryteringssystemet upplevs som gott. Förvaltningschefer uppger dock att stödet från personalkontoret delvis är personberoende samt beroende av chefens relation till medarbetare på personalkontoret. Relationen uppges i sin tur påverkas av chefens geografiska placering. Förvaltningscheferna menar att om chefen arbetar i stadshuset så har den troligen en bättre relation med personalkontoret och får därmed ett bättre stöd. Förvaltningscheferna uppger dock att stödet vid rekrytering har blivit bättre de senaste åren.

2.4. Vår bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen i huvudsak har tillsett att verksamheterna ges ett ändamålsenligt stöd i sitt rekryteringsarbete. Granskningen visar att personalkontoret har tagit fram en rekryteringshandbok med tillhörande mallar. I staden används ett rekryteringssystem som stöd för rekryterande chef. Vidare stöttar personalkontoret rekryterande chef i arbetet efter behov. Nuvarande personalsituation försvårar dock för personalkontoret att erbjuda chefer

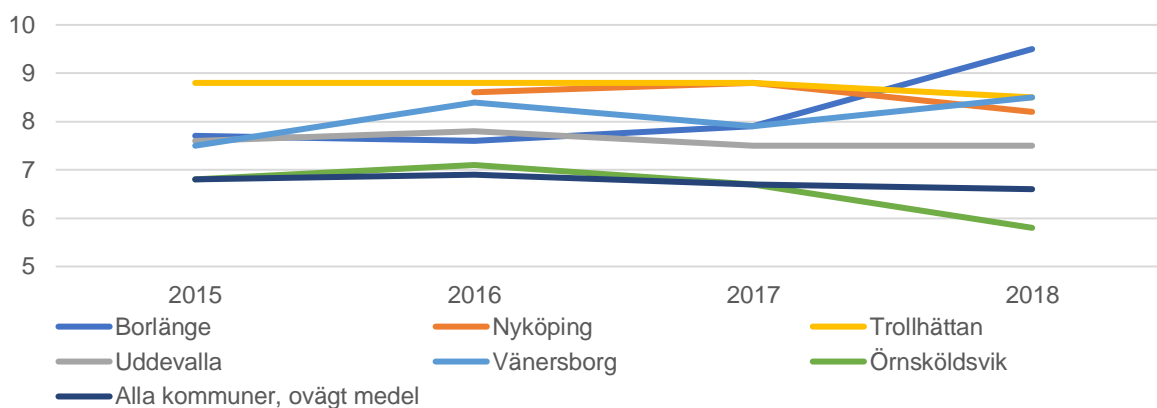
stöd i rekryteringsarbetet. Stadens chefer har också genomgått utbildningar i rekryteringsarbete under året. Intervjuade chefer upplever ett gott stöd från rekryteringshandbok och rekryteringssystem. Vi noterar dock en risk att stödet från personalkontoret i nuvarande läge inte är tillräckligt, till följd av nuvarande personalsituation.

3. Sjukfrånvaron i Trollhättans stad

3.1. Statistik över sjukfrånvaron i Trollhättans stad jämfört med liknande kommuner

Kommun- och landstingsdatabasen Kolada har använts som analysstöd i detta jämförande avsnitt. Kommuner som liknar Trollhättans stad avseende invånarantal, skattekraft och strukturkostnad i kronor per invånare³ har identifierats med hjälp av Koladas verktyg *Liknande kommuner*⁴. De kommuner som liknar Trollhättans stad mest med hänsyn till dessa nyckeltal 2018 är Örnsköldsvik, Nyköping, Borlänge, Uddevalla och Vänersborgs kommun. I avsnitten nedan beskrivs sjukfrånvaron i Trollhättans stad jämfört med liknande kommuner.

Diagram 1: Total sjukfrånvaro bland kommunalt anställda, (%)



Källa: Kolada

Diagrammet ovan visar att Trollhättans stad mellan 2015 och 2017 hade den högsta totala sjukfrånvaron bland de liknande kommunerna. 2018 hade Trollhättans stad näst högst total sjukfrånvaro, jämfört med liknande kommuner. Mellan år 2017 och 2018 minskade den totala sjukfrånvaron bland stadens anställda. Statistik saknas för Nyköpings kommun år 2015 varför dess linje startar 2016.

³ Nyckeltalen kommer från Kolada analys av kommuner som liknar varandra på en övergripande nivå.

⁴ Se bilaga 4 för en mer detaljerad beskrivning av beräkning av liknande kommuner.

Diagram 2: Sjukfrånvaro bland kommunalt anställda män, (%)

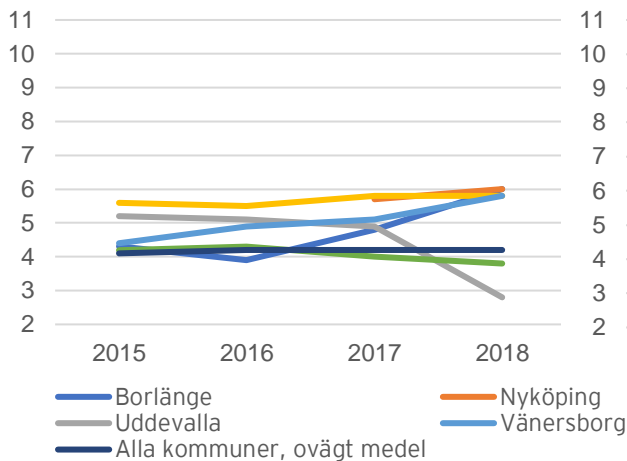
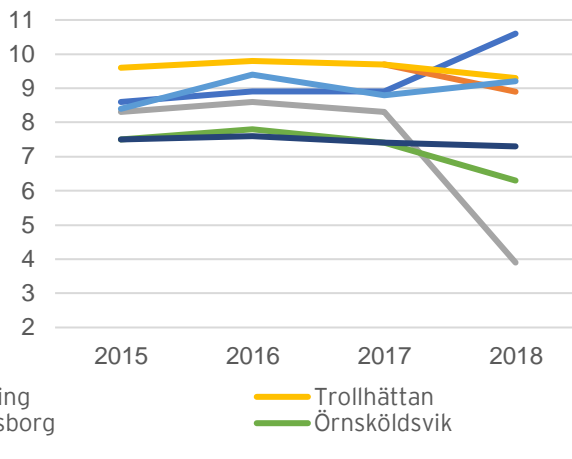


Diagram 3: Sjukfrånvaro bland kommunalt anställda kvinnor, (%)

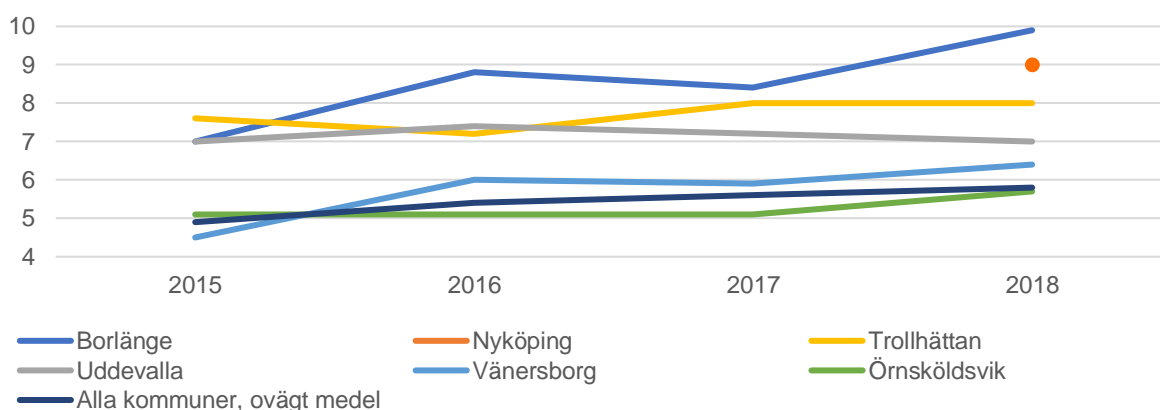


Källa: Kolada

Diagram 2 ovan visar att Trollhättan men även Borlänge, Nyköping och Vänersborgs kommun har en hög sjukfrånvaro bland män år 2018. Sjukfrånvaron bland män i Trollhättan ökar sedan 2016. Det saknas statistik för Nyköpings kommun år 2015 och 2016 varför linjen startar 2017.

Av diagram 3 ovan framgår att Trollhättan stad har näst högst sjukfrånvaro bland kvinnor 2018, jämför med liknande kommuner. Enbart Borlänge kommun har en högre sjukfrånvaro bland kvinnor 2018. Sjukfrånvaron bland kvinnor har minskat marginellt i Trollhättans stad sedan 2016. Statistik saknas för Nyköpings kommun år 2015 och 2016 varför linjen startar 2017.

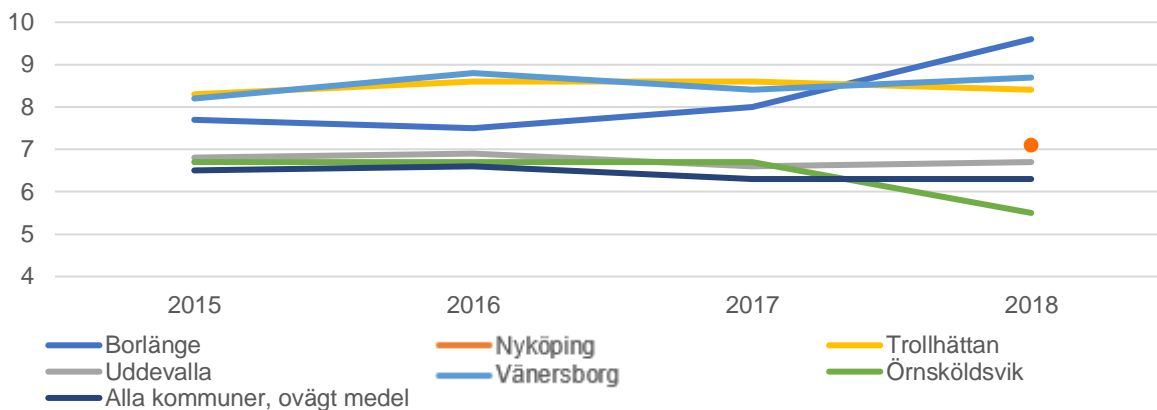
Diagram 4: Sjukfrånvaro för kommunalt anställda <30 år, (%)



Källa: Kolada

Av ovan diagram framgår att Trollhättans stad har en hög sjukfrånvaro bland anställda under 30 år, jämfört med liknande kommuner år 2018. Enbart Borlänge och Nyköpings kommun hade en högre sjukfrånvaro bland anställda under 30 år. Nivån på sjukfrånvaron var oförändrad mellan 2017 och 2018. Det saknas statistik för Nyköpings kommun år 2015-2017 varför dess linje endast framgår 2018.

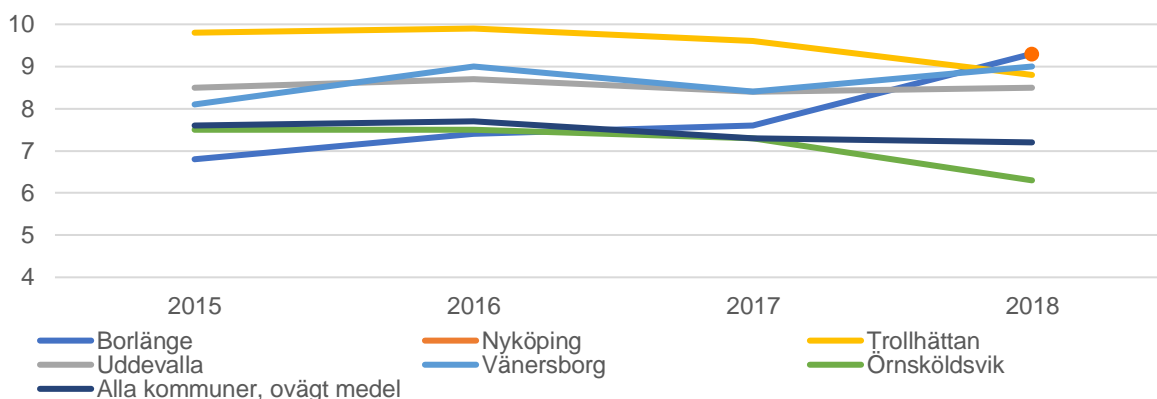
Diagram 5: Sjukfrånvaro för kommunalt anställda 30-49 år, (%)



Källa: Kolada

Diagram 5 ovan visar att Trollhättans stad har en hög sjukfrånvaro bland anställda mellan 30 och 49 år. Av de liknande kommunerna har enbart Borlänge och Vänersborgs kommun en högre sjukfrånvaro bland anställda mellan 30 och 49 år. Sjukfrånvaron bland åldersgruppen är stabil i Trollhättans stad sedan 2016. Statistik saknas för Nyköpings kommun år 2015-2017 varför dess linje startar 2018.

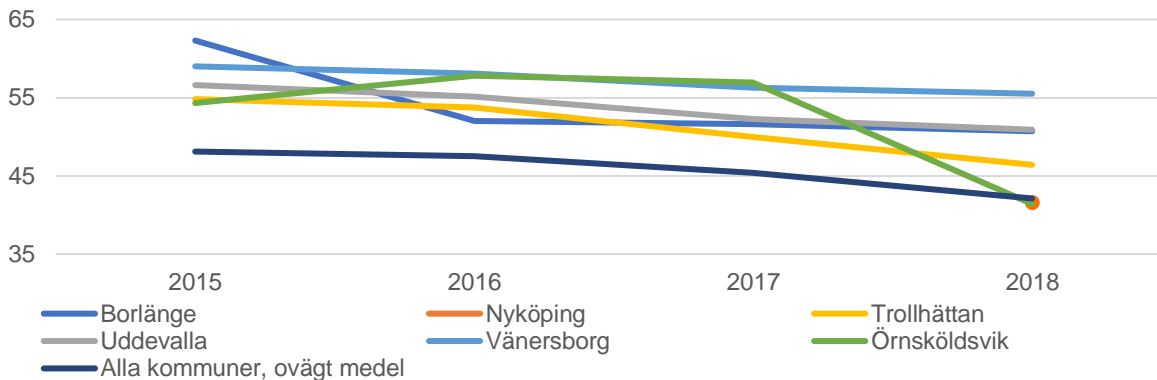
Diagram 6: Sjukfrånvaro för kommunalt anställda >49 år, (%)



Källa: Kolada

Ovan diagram visar att Trollhättans stads sjukfrånvaro bland anställda över 49 år är i linje med nivån i de liknande kommunerna. I Borlänge, Nyköping och Vänersborgs kommun har åldersgruppen en högre sjukfrånvaro än i Trollhättans stad. Nivån på sjukfrånvaron har minskat sedan 2016. Statistik saknas för Nyköpings kommun 2015-2017 varför dess linje endast framgår 2018.

Diagram 7: Andel sjukfrånvaro längre än 59 dagar bland kommunalt anställda, (%)



Källa: Kolada

Av ovan diagram 7 framgår att Trollhättans stad har en lägre långvarig sjukfrånvaro än liknande kommuner. Den långvariga sjukfrånvaron minskar sedan 2015, men är fortsatt högre än rikssnittet. Statistik saknas för Nyköpings kommun år 2015-2017 varför dess linje startar 2018.

3.1.1. Sammanfattning jämförande statistik avseende sjukfrånvaro

Sammantaget framgår av statistik att Trollhättans stad har en *hög* sjukfrånvaro⁵ jämfört med liknande kommuner avseende:

- ▶ Total sjukfrånvaro bland anställda totalt
- ▶ Total sjukfrånvaro bland män
- ▶ Total sjukfrånvaro bland kvinnor
- ▶ Sjukfrånvaro bland anställda under 30 år
- ▶ Sjukfrånvaro bland anställda 30-49 år

Däremot har Trollhättans stad en *låg* sjukfrånvaro⁴ jämfört med liknande kommuner avseende långvarig sjukfrånvaro.

Sjukfrånvaron för anställda äldre än 49 år är i linje med nivån i övriga liknande kommuner.

3.2. Arbete för att minska sjukfrånvaron i Trollhättans stad

3.2.1. Åtgärder och förebyggande arbete för att minska sjukfrånvaron

I 2019 års mål- och resursplan uppges att medarbetarnas delaktighet och inflytande ska öka genom att utveckla och testa olika arbetstidsmodeller som främjar ett hållbart arbetsliv. Rätten till att arbeta heltid ska ges till alla anställda och delade turer ska avskaffas under mandatperioden.

⁵ Hög, respektive låg, sjukfrånvaro definieras som att nivån är högre eller lägre än nivån i minst hälften av de liknande kommunerna, det vill säga högre eller lägre än i minst tre liknande kommuner.

I syfte att minska sjukfrånvaron bland stadens medarbetare pågår flertalet åtgärder och förebyggande arbete. Vid intervjuer framgår att det finns en uppfattning att arbetet är omfattande och redan gett vissa positiva resultat.

Av personalredovisning 2018 framgår hälsofrämjande, förebyggande och efterhjälpande insatser som genomfördes under 2018:

- ▶ Hälsofrämjande insatser:
 - Möjlighet att ansöka om finansiering för hälsofrämjande projekt
 - Prova-på aktiviteter med gratis träning
 - Friskvårdsbidraget höjts från 500 kr till 750 kr per medarbetare och år
 - Haft inspirationstillfällen i verksamheterna med fokus på hälsa
- ▶ Förebyggande insatser utgår ifrån medarbetarenkäten som genomförs vartannat år
- ▶ Efterhjälpande insatser:
 - FriskUsk 2.0 med funktionell, fysisk och mental träning för vårdpersonal
 - Friska Vindar ger medarbetare som varit sjukskrivna under längre än 90 dagar ökad livskvalitet för att möjliggöra återgång till arbetet
 - Stärkt chefer i rehabiliteringsarbetet och det förebyggande hälsoarbetet samt arbetet för att öka frisknärvaron på individ- och gruppnivå

Det framgår av intervjuer att flertalet förvaltningar har initierat egna förvaltningsspecifika insatser för att minska sjukfrånvaron. Omsorgsnämnden har under året fattat ett beslut om att sänka sjukfrånvaron i förvaltningen med 25 procent under två år.

Samtliga insatser syftar till att skapa den goda arbetsplatsen som anges i personalpolicyn. Begreppet den goda arbetsplatsen och arbetet för att uppnå den beskrivs i handboken *Den goda arbetsplatsen*. Handboken ska stötta chefer i arbetet med arbetsmiljö och kompetensutveckling. Handboken innehåller syfte och bakgrund till handboken, en beskrivning av hälsofrämjande arbete samt en detaljerad beskrivning av metoder och verktyg för att åstadkomma den goda arbetsplatsen. Det anges att handboken är ett levande arbetsdokument som ska uppdateras och utvecklas löpande. Det framgår inte av dokumentet att handboken har uppdaterats sedan den togs fram av personalkontoret 2017. Av intervjuer framgår emellertid att handboken inte används i förvaltningen. Den uppges vara svår att förstå och arbeta utifrån.

Inom staden finns även *riktlinjer vid rehabilitering* som beskriver hur chefer med personalansvar ska arbeta med rehabilitering och arbetsanpassning. Chefen har ett ansvar att anpassa arbetsmiljön utifrån medarbetarens förutsättningar. Riktlinjerna är framtagna 2017 och beslutade av stadsdirektör. I riktlinjerna framgår friskfaktorer och tidiga signaler på ohälsa, rutiner vid sjukfrånvaro och vid rehabilitering samt hur omplacering och uppsägning ska ske. Ansvarsfördelningen i rehabiliteringsarbetet beskrivs även i riktlinjerna.

Staden har nyligen bytt lönesystem som enligt uppgift nu inkluderar en modul avseende rehabilitering. Modulen i lönesystemet ersatte ett tidigare rehabiliteringssystem. Arbetet med rehabilitering främjas enligt intervjuade av att staden har en egen företagshälsovård.

Förvaltningschefer uppger vid intervju att personalkontoret är ett gott stöd i arbetet för att minska sjukfrånvaron. Däremot framgår av flera intervjuer att det förebyggande och hälsofrämjande arbetet i staden behöver stärkas. Vidare framgår att det finns en svårighet i att personalkontoret tidvis erbjuder generella insatser i staden. Intervjuade lyfter att effektiva insatser behöver anpassas till den förvaltning eller enhet där de behövs. Det uppges också att chefers förutsättningar att leda diskuteras i staden. De intervjuade menar att cheferna i allt större utsträckning har administrativa arbetsuppgifter vilket minskar tiden som cheferna kan lägga på att leda sina medarbetare och arbeta med arbetsmiljön. Därmed blir medarbetarnas och likaså chefernas arbetsmiljö lidande.

3.2.2. Uppföljning av sjukfrånvaro

I personalredovisningen redovisas årligen frisktal⁶ och korttidsfrånvaro⁷ i staden samt uppdelat per förvaltning. Vidare redovisas andelen sjukfrånvaro som är över 60 dagar, långtidsfrånvaro. I årsredovisning 2018 särredovisas sjukfrånvaron för medarbetare under 30 år, mellan 30 och 49 år samt över 49 år. Vid delårsbokslut tar kommunstyrelsen även del av statistik för total sjukfrånvaro samt långtids- och korttidsfrånvaro.

Delårsrapport per augusti 2019 anger att sjukfrånvaron minskade mellan 2017 och 2018. Av delårsrapporten framgår dock ett hinder för att göra prognoser för sjukfrånvaron per helår 2019. Det presenteras inte någon jämförelse av sjukfrånvaron med tidigare perioder. Det beskrivs att det saknas historiskt jämförbar data till följd av att staden bytt lönesystem. Detta lyfts som ett problem i intervjuer. Problemet innebär att det inte går att prognostisera, jämföra eller analysera resultatet av de insatser som sätts in. Förvaltningschefer uppger att insatserna därmed inte kan grundas på en analys av pågående eller genomförda insatserns effekt.

Personalchef uppger att personalkontorets uppdrag omfattar att kontrollera att arbetsmiljöarbetet sköts i verksamheterna. Personalkontorets arbetsmiljögrupp diskuterar behov av insatser enskilt med chefer vid personalgenomgångar. Insatserna följs sedan upp med cheferna i grupp tillsammans med representant från företagshälsovården.

Uppföljning av stadens arbetsmiljö samt insatser för att minska sjukfrånvaro sker även genom medarbetarenkäten som genomförs vartannat år. Som stöd för chefer att följa upp och arbeta utifrån medarbetarenkätens resultat finns ett stöddokument. Återkoppling, uppföljning och analys ska ske inom enheten samt inom samverkansgrupper. Förvaltningschefer uppger i intervju att sjukfrånvaron följs upp kontinuerligt i samverkansgrupper på lägre nivå. På central nivå sker uppföljning enbart i samband med bokslut. Förvaltningscheferna upplever en

⁶ I personalredovisning anges att frisktal redovisar månadsanställda som har haft sjukfrånvaro upp till och med fem hela sjukfrånvarodagar under ett kalenderår.

⁷ I årsredovisning anges att korttidsfrånvaro avser anställd som har haft 1-14 sjukdagar.

avsaknad av analys om orsaker och skillnader mellan förvaltningarna. Personalchef uppger att HR-controllern är anställd för att förbättra analysarbetet inom staden.

3.3. Vår bedömning

Av 3 kap. 2 § arbetsmiljölagen framgår att arbetsgivaren skall vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. Arbetsgivaren skall systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö. Vidare framgår av kommunallagens 6 kap. 1 § att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen samt ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.

Vi bedömer att kommunstyrelsen vidtagit ändamålsenliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron i staden. Vi noterar dock att det finns svårigheter att följa upp sjukfrånvaron till följd av att historiskt jämförbar data saknas. Enligt vår bedömning har kommunstyrelsen tillsett att det sker ett förebyggande arbete i syfte att minska sjukfrånvaron. Granskningen visar att det pågår flertalet åtgärder inom staden för att förebygga och minska sjukfrånvaron bland stadens medarbetare. Förebyggande åtgärder såsom friskvårdsbidrag, prova-på aktiviteter och inspirationstillfällen riktar sig mot alla stadens medarbetare. Vidare vidtas flera åtgärder riktade mot individer och grupper av individer för att minska sjukfrånvaron.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen tillsett en ändamålsenlig uppföljning av sjukfrånvaron i staden. Granskningen visar även att kommunstyrelsen följer upp sjukfrånvaron vid delår- och årsbokslut. Däremot saknas historiskt jämförbar data till följd av att staden bytt lönesystem. Det medför problem att prognostisera, jämföra eller analysera statistik över sjukfrånvaron men även resultatet av de insatser som sätts in vilket vi ser som en risk för det fortsatta uppföljningsarbetet.

4. Samlad bedömning

4.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Revisionsfrågor	Bedömning
<p><i>Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig styrning och uppföljning av stadens arbete med chefs- och kompetensförsörjning?</i></p>	<p>Kommunstyrelsen har inte säkerställt en ändamålsenlig styrning av stadens arbete med chefs- och kompetensförsörjning. Det saknas en tydlig strategi för att säkerställa chefs- och kompetensförsörjning. Det finns en strategisk stadsövergripande kompetensförsörjningsplan för perioden 2016-2019. Planen saknar mål för arbetet och plan för åtgärder. Det framgår inte hur stadens förvaltningar förväntas arbeta utifrån planen eller hur arbetet ska samordnas. Det saknas arbete för att ta fram en ny stadsövergripande plan för som ska gälla efter 2019.</p> <p>Kommunstyrelsen har i stort säkerställt en ändamålsenlig uppföljning av stadens arbete med chefs- och kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen följer upp arbetet med chefs- och kompetensförsörjning i årsredovisning och personalredovisning. Information inom personalområdet samt om kompetensförsörjningsarbetet återrapporteras muntligen till personalutskottet, samt genom uppföljning av medarbetarundersökningens resultat</p> <p>Kommunstyrelsen bör utveckla analysen av nuvarande och framtida behov av chefer och kompetenser. En översyn av kortsiktigt behov har skett av personalkontoret och stadens förvaltningar årligen eller vartannat år. Översynerna resulterar dock inte i en tydlig plan för arbete på kort eller lång sikt. Behov i förvaltningar sammanställs inte på stadennivå.</p>
<p><i>Har kommunstyrelsen tillsett att verksamheterna ges ett ändamålsenligt stöd i sitt rekryteringsarbete?</i></p>	<p>Kommunstyrelsen har i huvudsak tillsett att verksamheterna ges ett ändamålsenligt stöd i sitt rekryteringsarbete. Personalkontoret har tagit fram en rekryteringshandbok med tillhörande mallar. I staden används ett rekryteringssystem som stöd för rekryterande chef. Vidare stöttar personalkontoret</p>

	<p>rekryterande chef i arbetet efter behov. Nuvarande personalsituation vid personalkontoret försvårar dock för kontoret att erbjuda chefer stöd i rekryteringsarbetet. Stadens chefer har genomgått utbildningar i rekryteringsarbete under året. Intervjuade chefer upplever ett gott stöd från rekryteringshandbok och rekryteringssystem. Vi noterar dock en risk att stödet från personalkontoret i nuvarande läge inte är tillräckligt, till följd av nuvarande personalsituation.</p>
<p><i>Har kommunstyrelsen vidtagit ändamålsenliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron i staden?</i></p>	<p>Kommunstyrelsen har vidtagit ändamålsenliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron i staden. Kommunstyrelsen har tillsett att det sker ett förebyggande arbete i syfte att minska sjukfrånvaron. Det pågår flertalet åtgärder inom staden för att förebygga och minska sjukfrånvaron bland stadens medarbetare. Förebyggande åtgärder såsom friskvårdsbidrag, prova-på aktiviteter och inspirations-tillfällen riktar sig mot alla stadens medarbetare. Vidare vidtas flera åtgärder riktade mot individer och grupper av individer för att minska sjukfrånvaron.</p> <p>Kommunstyrelsen har tillsett en ändamålsenlig uppföljning av sjukfrånvaron i staden. Kommunstyrelsen följer upp sjukfrånvaron vid delår- och årsbokslut. Däremot framgår att det saknas historiskt jämförbar data till följd av att staden bytt lönesystem. Det medför problem att prognostisera, jämföra eller analysera statistik över sjukfrånvaron men även resultatet av de insatser som sätts in vilket vi ser som en risk för det fortsatta uppföljningsarbetet</p>

4.2. Slutsatser

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen utarbetat ändamålsenliga åtgärder och strategier i syfte att säkerställa chefs- och kompetensförsörjning i kommunen. Därtill syftade granskningen till att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt ändamålsenliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron i staden. Vår sammanfattade bedömning utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är att kommunstyrelsen inte har utarbetat ändamålsenliga åtgärder och strategier i syfte att säkerställa chefs- och kompetensförsörjning i staden. Vi noterar särskilt att det saknas tydliga strategier för att säkerställa chefs- och kompetensförsörjning. Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen har säkerställt ändamålsenliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron i staden. Vi noterar dock en risk att uppföljningen hindras av att historiskt jämförbar data saknas i nuläget.

Utifrån granskningen har vi identifierat vissa förbättringsområden och våra rekommendationer framgår nedan. Rekommendationer syftar till att utveckla och förbättra verksamheten. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ Fastställa en tydlig strategi för stadens arbete med chefs- och kompetensförsörjning
- ▶ Tillse att analysen av behov av chefer och andra kompetenser utvecklas inom stadens förvaltningar samt på stadennivå, även avseende långsiktiga behov
- ▶ Utveckla samordning av åtgärder utifrån gemensamma behov av chefer och andra kompetenser
- ▶ Säkerställa att sjukfrånvaron kan prognostiseras och analyseras med hjälp av historiskt jämförbar statistik

Göteborg den 27 november 2019



Lydia Andersson
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB



Karin Knutsson
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB



Mikaela Bengtsson
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Kvalitetssäkrare
Ernst & Young AB

Bilaga 1. Bakgrund

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) gör bedömningen att kommuner kommer att stå inför stora utmaningar när det gäller att rekrytera chefer det närmaste decenniet. Ledarskapet har en stor betydelse för utveckling av en organisation. Att effektivt kunna rekrytera, behålla, utveckla och vid behov avveckla chefer kräver medveten styrning. Detta ställer i sin tur krav på en genomtänkt strategi för chefsförsörjning, effektiva och ändamålsenliga processer och rutiner för chefsrekrytering och att anställningsvillkoren är konkurrenskraftiga. En strategisk kompetensförsörjning av chefer innebär att ha en överblick över den chefskompetens som finns i organisationen i syfte att planera för att täcka behoven av chefer på kort och lång sikt. Utöver utmaningarna med chefsförsörjning konstaterar SKL att kommande pensionsavgångar samt ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver rekrytera en mängd medarbetare de kommande åren. SKL konstaterar exempelvis att det inom den kommunala välfärden kommer att behöva anställas cirka 200 000 medarbetare fram till 2026.

Kommunstyrelsen i Trollhättan är enligt reglementet anställningsmyndighet för stadens medarbetare och ansvarar för frågor avseende förhållandet mellan staden som arbetsgivare och dess arbetstagare. I detta ingår ansvar för arbetsmiljöfrågor i stadens organisation. Enligt reglementet ansvarar kommunstyrelsen också för att anställa förvaltningschefer samt för att besluta i övergripande personalpolitiska frågor som är av större principiell betydelse. Kommunstyrelsens personalutskott ansvarar för beredning av personalpolitiska och organisatoriska frågor som ska beslutas av kommunstyrelsen. Stadens nämnder har ett arbetsmiljöansvar inom sina respektive områden. Det innebär att respektive nämnd ska tillse att de beslut som fattas ska vara förenliga med de krav på god arbetsmiljö som framgår av lagstiftning och andra föreskrifter.

I jämförelse med liknande kommuner uppvisar Trollhättan en förhållandevis hög sjukfrånvaro bland stadens anställda. 2017 uppgick sjukfrånvaron bland kvinnor till 9,7 procent och sjukfrånvaron bland män till 5,8 procent. Sjukfrånvaron bland stadens anställda är högst i gruppen över 49 år. I stadens årsredovisning för 2017 anges att cirka 10 procent av personalen stod för mer än 70 procent av frånvaron. Av 3 kap 2 § arbetsmiljölagen framgår att arbetsgivaren ska vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. Arbetsgivaren ska systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö. Arbetsmiljöverket har fastställt föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete. I föreskrifterna anges krav som alla arbetsgivare med minst tio anställda ska följa. Bland annat finns krav på arbetsmiljöpolicy, övergripande rutiner för det systematiska arbetsmiljöarbetet och en dokumenterad uppgiftsfördelning.

Kommunrevisionen har mot bakgrund av ovanstående samt utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt att det är väsentligt att granska kommunstyrelsens arbete med chefs- och kompetensförsörjning samt åtgärder för att minska sjukfrånvaron. I God revisionsred i kommunal verksamhet framgår de grunder som revisorerna använder när de bedömer ansvarstagande i styrelse och nämnder. Ansvarsgrunder som är relevanta i den här granskningen är bland annat risken för bristande ledning, styrning, uppföljning och kontroll.

Bilaga 2. Revisionskriterier

Kommunallagen (2017:725)

Kommunallagens 6 kap. 1 § anger att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.

Enligt 6 kap. 6 § kommunallagen har nämnderna ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Likaså skall nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett övrigt tillfredställande sätt.

Arbetsmiljölagen (1977:1160)

Av 3 kap. 2 § arbetsmiljölagen framgår att arbetsgivaren skall vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. Arbetsgivaren skall systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö.

Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS 2001:1 och AFS 2015:4)

Av arbetsmiljöverkets föreskrift om systematiska arbetsmiljöarbete (AFS 2011:1) nämns att det systematiska arbetsmiljöarbetet skall ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten och omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön. Föreskrifterna ställer krav på en mängd dokumentation som ska finnas hos arbetsgivaren, däribland arbetsmiljöpolicy. Det systematiska arbetsmiljöarbetet skall följas upp årligen. Om arbetet inte fungerat bra skall det förbättras.

Arbetsmiljöverkets föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) trädde i kraft i mars 2016 i syfte att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön. I föreskriften regleras särskilda organisatoriska och sociala faktorer som omfattas av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Föreskriften anger att arbetsgivaren ska ha dokumenterade mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Det bör finnas en strategi för att uppnå målen.

Personalpolicy

Stadens personalpolicy beskriver att personalpolitiken ska göra staden till en attraktiv arbetsgivare. Personalpolitiken ska leda till den goda arbetsplatsen som ska skapas genom:

- ▶ Personal- och kompetensförsörjning som vid rekrytering och utvecklingsinsatser tillgodoser organisationens kort- och långsiktiga kompetensbehov.
- ▶ En bra samverkan så att goda förutsättningar skapas för dialog och delaktighet på arbetsplatserna.
- ▶ Ett främjande och förebyggande hälsoarbete som leder till en säker, utvecklande och stimulerande arbetsmiljö.
- ▶ Ett förhållningssätt som tar tillvara olika egenskaper och kompetenser bland nuvarande och blivande medarbetare så att mångfald, jämlikhet och jämställdhet bejakas.

Bilaga 3. Källförteckning

Intervjuer

- ▶ Chef för kultur- och fritids-, tekniska samt serviceförvaltningen 2019-09-23
- ▶ Kommunstyrelsen och personalutskottet 2019-09-23
- ▶ Personalchef 2019-09-23
- ▶ Fackliga representanter 2019-09-24
- ▶ Chef för omsorgs-, utbildnings- samt social- och arbetsmarknadsförvaltningen 2019-09-24
- ▶ Stadsdirektör 2019-09-24

Dokumentation

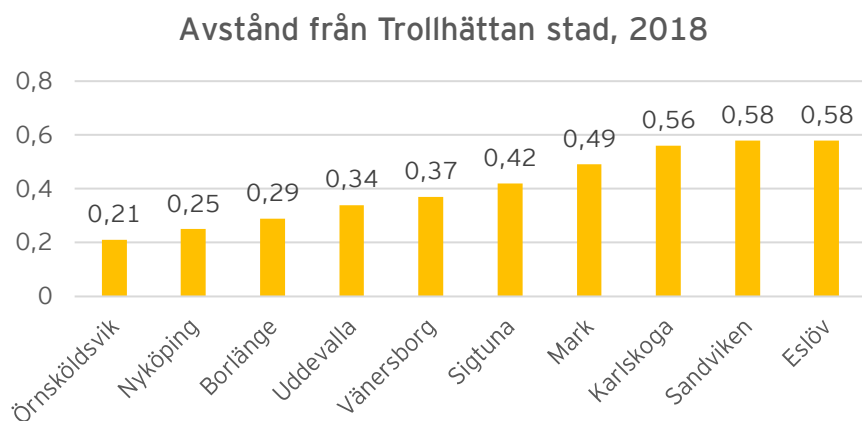
- ▶ Delårsrapport per augusti 2019
- ▶ Den goda arbetsplatsen: ett hälsofrämjande arbetsmiljöarbete – från vision till aktion (personalkontoret senast reviderad 2017-03-21)
- ▶ Mål- och resursplan 2019
- ▶ Personalredovisning 2018
- ▶ Reglemente för kommunstyrelsen (kommunfullmäktige 2018-11-26)
- ▶ Rekryteringshandbok (personalkontoret)
- ▶ Riktlinjer vid rehabilitering (stadsdirektören 2017-11-28)
- ▶ Stadsövergripande kompetensförsörjningsplan (stadsledningsgruppen 2016-01-20)
- ▶ Stöddokument för återkoppling av resultat medarbetarenkät 2018 (personalkontoret)
- ▶ Årsredovisning 2018

Bilaga 4. Statistisk förteckning

Koladas verktyg *Liknande kommuner* innehåller en systemanalys avseende jämförbara kommuner. I granskningen har analysområde övergripande använts som baseras på följande nyckeltal:

- ▶ Strukturkostnad kommunen, kr/inv
- ▶ Invånare totalt, antal
- ▶ Skattekraft kommun, kr/inv

Nyckeltalen viktades med 60 procent för strukturkostnad respektive 20 procent för invånarantal och skattekraft vid beräkningen av liknande kommuner för Trollhättans stad. Nedan diagram visar de kommuner som verktyget beräknade vara mest lika Trollhättans stad på en övergripande nivå år 2018. Örnsköldsvik, Nyköping, Borlänge, Uddevalla och Vänersborgs kommuner valdes ut till granskningens jämförande avsnitt.



Källa: Kolada