

Handläggare  
Eduards Karin

Datum  
2017-12-14

Diarienummer  
ALN-2017-0527

Äldrenämnden

## Äldrenämndens yttrande kopplat till kommunrevisionens granskning av arbetsgivarfrågor

### Förslag till beslut

Äldrenämnden föreslås besluta

**att** avge föreliggande yttrande till kommunrevisionen.

Kommunrevisionen har överlämnat revisionsrapporten ”Granskning av arbetsgivarfrågor” för yttrande. I granskningen påtalas brister i kommunens arbete med sjukfrånvaro och rehabilitering, kompetensförsörjning, rekrytering, vikariehantering och avslut av anställning. De brister som påtalats visar sig vara kända av kommunstyrelsen<sup>1</sup> och åtgärder är påbörjade eller planerade, både övergripande vid kommunen och vid äldrenämnden.

Äldreförvaltningen har påbörjat en ekonomisk uppföljning och rapportering sedan en kort tid tillbaka tillsammans med HR i de månadsboksut som tas fram där bland annat sjukfrånvarons utveckling tas upp. Äldrenämnden har under hösten 2017 tagit fram en kompetensförsörjningsplan som under 2018 som kommer att förstärkas med fokus på kartläggning av behov av fortbildning med fokus på verksamhetens kärnprocesser.

Äldrenämnden arbetar aktivt med heltid som norm och kommer under 2018 genom digitaliseringsprojektet Bemanna Smart som successivt införs i förvaltningen 2017/2018 kunna disponera medarbetarnas arbetstid smartare.

I övrigt ställer sig äldrenämnden bakom kommunstyrelsens förslag till åtgärder.

Äldreförvaltningen

Carina Juhlin  
Tf förvaltningsdirektör

<sup>1</sup> Kommunstyrelsen är kommunens organ för arbetsgivarfrågor där äldrenämnden har delegerade uppgifter för genomförande och arbetsmiljö.



Handläggare  
Eduards Karin

Datum  
2017-12-14

Diarienummer  
ALN-2017-0527

Kommunrevisionen

## Äldrenämndens yttrande kopplat till kommunrevisionens granskning av arbetsgivarfrågor

Kommunrevisionen har överlämnat revisionsrapporten ”Granskning av arbetsgivarfrågor” för yttrande. I granskningen påtalas brister i kommunens arbete med sjukfrånvaro och rehabilitering samt inom kommunens arbete kompetensförsörjning, rekrytering, vikariehantering och avslut av anställning. De brister som påtalats är kända av kommunstyrelsen<sup>1</sup> och åtgärder är påbörjade eller planerade, övergripande för kommunen och för äldrenämnden.

### **Kommunens arbete med sjukfrånvaro och rehabilitering**

*Kommunrevisionen rekommenderar att kommunen minst en gång om året tar fram kostnaderna för sjukfrånvaro i kommunen. Dessa beräkningar bör minst innehålla kostnader för sjuklön, intjänad semester och pension.*

I kommunledningskontorets arbetsgivarenheten pågår arbete med systematisering av uppföljning av arbetsmiljö och rehabilitering som inkluderar att förtydliga vad som ska följas upp, när och hur, exempelvis för kostnader för sjukfrånvaro.

Äldreförvaltningen har påbörjat en ekonomisk uppföljning och rapportering sedan en kort tid tillbaka tillsammans med HR i de månadsbokslut som tas fram där bland annat sjukfrånvarons utveckling tas upp. Detta tillsammans med en utbyggd uppföljning också av kostnadsutvecklingen kopplat till bland annat sjukfrånvaron kommer skapa bättre förutsättningar för att den verksamhetsnära uppföljningen på området ska bidra med lämpliga underlag och hantering av dessa frågor

*Kommunrevisionen rekommenderar att det bör vara obligatoriskt för samtliga chefer att använda det stödsystem som finns för att dokumentera rehabiliteringsarbetet.*

Digitalisering av rehabiliteringsprocessen är en prioriterad aktivitet i Uppsala kommuns förvaltningsplan för perioden 2018–2020 och äldrenämnden ställer sig bakom ett sådant införande.

---

<sup>1</sup> Kommunstyrelsen är kommunens organ för arbetsgivarfrågor där äldrenämnden har delegerade uppgifter för genomförande och arbetsmiljö.

### **Kompetensförsörjning, rekrytering, vikariehantering och avslut av anställning**

*Kommunrevisionen rekommenderar att arbete med att ta fram en gemensam modell för kompetensförsörjningsplaner bör prioriteras.*

Äldrenämnden har under hösten 2017 tagit fram en kompetensförsörjningsplan med stöd av den modell som kommunen tillhandahåller för att främja ett strukturerat arbete med kompetensförsörjning (kartläggning, analys, aktiviteter, uppföljning). Planen kommer under 2018 att förstärkas med fokus på kartläggning av behov av fortbildning av befintlig personal med fokus på verksamhetens kärnprocesser.

*Kommunrevisionen rekommenderar att uppföljningar görs av hur rekryteringsprocessen genomförts, för att kunna analysera vad som gör att rekryteringen blir framgångsrik eller ej samt hur väl urvalet matchar mot kravspecifikationen. Kommunrevisionen anser att analyser bör göras av vad som bidrar till att det finns sökanden med relevant kompetens när rekryteringar genomförs.*

HR-enheten för kompetensförsörjning genomförde en uppföljning i oktober 2017 i syfte att analysera vilka befattningar som kan vara svåra att rekrytera till och att ta fram handlingsplaner för att öka inflödet av ansökningar.

*Kommunrevisionen rekommenderar att rutiner tas fram för att fånga upp synpunkter från anställda som slutar i kommunen. Det kan antingen vara i form av avslutningssamtal eller genom skriftliga frågeställningar/enkäter eller en kombination av dessa båda uppföljningsmetoder. Kommunrevisionen vill också betona vikten av att det finns former för hur dessa synpunkter ska tas tillvara och återrapporteras till styrelse och nämnder så att det kan bidra till Uppsala kommuns utveckling i stort och som arbetsgivare.*

Arbete med att ta fram en webbaserad enkät, som avser användas som ett verktyg för att kunna samla in och följa upp skäl till att chefer avslutar sin anställning, har inletts. I samband med att enkäten tas i bruk kommer samtliga chefer att få tillgång till ett underlag att använda i samband med ett fysiskt avgångssamtal. Enkäten beräknas vara klar att tas i bruk under 2018.

Äldrenämnden ser att detta även behöver utvecklas för personal som inte är chefer och ställer sig bakom ett eventuellt breddinförande av en sådan enkät.

*Införande av heltidsreform har ej ingått i granskningen, men kommunrevisionen har uppfångat signaler på bristande förarbete och rekommenderar att förarbete för införandet ska göras på ett grundligt sätt.*

Heltidsreformen påbörjades inom tidigare vård och omsorg i januari 2017.

Kommunstyrelsen är medveten om att det tar tid att ställa om till en heltidsorganisation samt att införandet av heltid som norm inledningsvis kan medföra en del merkostnader. Efter en viss omställningstid, som är olika för olika förvaltningar, beräknas eventuella merkostnader tas igen genom effektivare kompetensförsörjning.

Äldrenämnden arbetar aktivt med denna utmaning och kommer under 2018 genomföra ett urval projekt i syfte att bättre komma tillrätta med hur personalens arbetstid disponeras över dygnet kopplat till verksamhetens behov av insatser. Digitaliseringsprojektet



Bemanna Smart som successivt införs i förvaltningen 2017/2018 kommer att bidra till att medarbetarnas arbetstid kan disponeras smartare.

I övrigt ställer sig äldrenämnden bakom kommunstyrelsens förslag till åtgärder.

Äldrenämnden

Monica Östman  
Ordförande

Carina Juhlin  
Tf. förvaltningsdirektör



UPPSALA KOMMUN  
REVISORERNA

2017-09-15

UPPSALA KOMMUN ÄLDRENÄMNDEN	
Ink.	2017 -09- 1.8
Diarienumr	ALN-2017-0527
	Aktbil 2

Kommunstyrelsen

Äldrenämnden

Utbildningsnämnden

Kommunfullmäktige för kännedom

## Granskning av arbetsgivarfrågor

Vi har av Uppsala kommuns förtroendevalda revisorer fått i uppdrag att granska hur arbetsgivarfrågorna hanteras i kommunstyrelsen, äldrenämnden och utbildningsnämnden. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2017.

Det övergripande syftet med projektet har varit att granska på vilket sätt kommunstyrelsen och nämnderna styr och följer upp arbetsgivarfrågorna samt om ansvarsfördelning är tydlig och dokumenterad. Granskningen består av följande tre huvudområden:

- Övergripande arbetsgivarfrågor med fokus på arbetsmiljö
- Kompetensförsörjning, rekrytering, vikariehantering och avslut av anställning
- Kommunens arbete med sjukfrånvaro och rehabilitering

### Övergripande arbetsgivarfrågor med fokus på arbetsmiljö

Vi kan konstatera att fullmäktige fastställt mål och uppdrag avseende kommunens medarbetare. Enligt vår bedömning har kommunstyrelsen och de granskade nämnderna på ett tydligt sätt fastställt åtgärder i verksamhetsplanerna för att uppnå dessa mål.

Vår bedömning är vidare att det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen och nämnderna avseende kommunens medarbetare samt att det finns en tydlig ansvarsfördelning till kommunens chefer avseende arbetsmiljön. Vi anser också att det finns en tydlig styrning i kommunen hur arbetsmiljöarbetet ska genomföras genom riskbedömningar, kontroller och uppföljningar.

### Kommunens arbete med sjukfrånvaro och rehabilitering

Sjukfrånvaron har i flera år stigit i kommunen och revisorerna ser det som angeläget att granska hur kommunen förebygger ohälsa bland personalen samt tar hand om den personal som drabbas av ohälsa.

Åtgärder för att minska sjukfrånvaro och ohälsa genomförs i förvaltningarna. Den redovisade sjukstatistiken visar dock på att ännu har åtgärderna haft en begränsad effekt även om det finns en tendens till sjunkande långtidssjukfrånvaro.

Det görs ingen beräkning av de totala kostnaderna för sjukfrånvaron i kommunen. 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.
- Vi anser att de bör vara obligatoriskt för samtliga chefer att använda det stödsystem som finns för att dokumentera rehabiliteringsarbetet.

### **Kompetensförsörjning, rekrytering, vikariehantering och avslut av anställning**

Vid våra intervjuer uppfattar vi att det finns en stor medvetenhet om de utmaningar som kommunen står inför när det gäller kompetensförsörjningen samt att det vidtas en rad åtgärder som syftar till att kommunen ska vara en bra arbetsgivare och därmed kunna rekrytera och behålla personal. Vi kan också konstatera att kommunen genomför olika åtgärder för att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare för befintliga och nya medarbetare.

Vi saknar dock en sammanhållen bild av vilka åtgärder som görs och en koppling till analyser av vilka kompetensförsörjningsbehov som finns i dagsläget och bedömning av vilka behov som kommer att finnas på längre sikt.

- Ett arbete pågår med att ta fram en gemensam modell för kompetensförsörjningsplaner och vi anser att det arbetet bör prioriteras.
- Vi rekommenderar att uppföljningar görs av hur rekryteringsprocessen genomförts för att kunna analysera vad som gör att rekryteringen blir framgångsrik eller ej samt hur väl urvalet och matchar mot kravspecifikationen. Vi anser också att analyser bör göras av vad som bidrar till att det finns sökanden med relevant kompetens när rekryteringar genomförs.
- Vi rekommenderar att rutiner tas fram för att fånga upp synpunkter från anställda som slutar i kommunen. Det kan antingen vara i form av avslutningssamtal eller genom skriftliga frågeställningar/enkäter eller en kombination av dessa båda uppföljningsmetoder. Vi vill också betona vikten av att det finns former för hur dessa synpunkter ska tas tillvara och återrapporteras till styrelse och nämnder så att det kan bidra till Uppsala kommuns utveckling i stort och som arbetsgivare.
- Då denna granskning inte avser införandet av heltidsreformen har vi inte här fördjupat oss i hur dessa frågor har hanterats inför förändringen. De signaler vi fått vid våra intervjuer tyder dock på att detta förarbete inte gjorts på ett grundligt sätt vilket vi anser bör göras.

Revisionen begär yttrande över bifogad granskning utifrån följande frågeställningar, senast 2017-12-31 till sakkunnigt biträde; [bo.adel@kpmg.se](mailto:bo.adel@kpmg.se)

- Med avseende på den genomförda granskningen vilka åtgärder föreslår ni att genomföra i syfte att komma tillrätta med de påtalade bristerna?
- Under vilken tidsperiod avser ni att genomföra dessa åtgärder?
- Hur kommer ni att avläsa effekten av dessa åtgärder?



- Hur kommer dessa åtgärder att påverka innehållet på nästa revision av internkontrollplanen?
- Om ni inte anser att revisionens granskning behöver besvaras eller att den har aktuell bäring på ert nuvarande arbete vänligen utveckla nedan skälen till er bedömning

För kommunrevisionen

A handwritten signature in blue ink that reads "Pradip Datta". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke at the end.

Pradip Datta /vice ordförande



Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

# Granskning av arbetsgivarfrågor

Revisionsrapport

Uppsala kommun

KPMG AB

2017-09-15

Antal sidor 31



Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2	Syfte	4
3	Avgränsning	6
4	Revisionskriterier	7
5	Ansvariga nämnder	7
6	Projektorganisation/granskningsansvariga	7
7	Metod	7
8	Resultat av granskningen	8
8.1	Övergripande arbetsgivarfrågor med fokus på arbetsmiljö	8
8.1.1	Nämndernas former för sin arbetsgivarroll	8
8.1.2	Organisation och ansvarsfördelning avseende arbetsgivaransvaret	10
8.1.3	Kommunens organisation av det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt arbetsmiljölagstiftningen	12
8.1.4	Kommentarer och bedömningar	15
8.2	Kommunens arbete med sjukfrånvaro och rehabilitering	16
8.2.1	Mål avseende sjukfrånvaro	16
8.2.2	Förebyggande insatser som riktar sig till alla kommunens medarbetare	17
8.2.3	Arbete för att minska ohälsa och sjukfrånvaro	18
8.2.4	Sjukfrånvarons utveckling	20
8.2.5	Kommentarer och bedömningar	25
8.3	Kompetensförsörjning, rekrytering, vikariehantering och avslut av anställning	26
8.3.1	Mål uppdrag direktiv avseende kompetensförsörjning och resursfördelning	26
8.3.2	Kompetensförsörjning och rekrytering	30
8.4	Avslut av anställningar	32
8.5	Vikariehantering	33
8.5.1	Kommentarer och bedömningar	33



Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

## 1 Sammanfattning

Vi har av Uppsala kommuns förtroendevalda revisorer fått i uppdrag att granska hur arbetsgivarfrågorna hanteras i kommunstyrelsen, äldrenämnden och utbildningsnämnden. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2017.

Det övergripande syftet med projektet har varit att granska på vilket sätt kommunstyrelsen och nämnderna styr och följer upp arbetsgivarfrågorna samt om ansvarsfördelning är tydlig och dokumenterad. Granskningen består av följande tre huvudområden:

- Övergripande arbetsgivarfrågor med fokus på arbetsmiljö
- Kompetensförsörjning, rekrytering, vikariehantering och avslut av anställning
- Kommunens arbete med sjukfrånvaro och rehabilitering

### Övergripande arbetsgivarfrågor med fokus på arbetsmiljö

Arbetsgivarpolitiken berör t ex arbetsmiljö hälsa, jämställdhet, mångfald, lönepolitik och ledarfrågor. Alla förtroendevalda i styrelser och nämnder är arbetsgivare och har därmed också det yttersta ansvaret. Det är de förtroendevalda som skall sätta mål och dra upp riktlinjer. Medarbetarnas ansvar är att verkställa detta. Det är ytterst viktigt att ansvars- och rollfördelningen är tydlig.

Vi kan konstatera att fullmäktige fastställt mål och uppdrag avseende kommunens medarbetare. Enligt vår bedömning har kommunstyrelsen och de granskade nämnderna på ett tydligt sätt fastställt åtgärder i verksamhetsplanerna för att uppnå dessa mål.

Vår bedömning är vidare att det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen och nämnderna avseende kommunens medarbetare samt att det finns en tydlig ansvarsfördelning till kommunens chefer avseende arbetsmiljön. Vi anser också att det finns en tydlig styrning i kommunen hur arbetsmiljöarbetet ska genomföras genom riskbedömningar, kontroller och uppföljningar.

### Kommunens arbete med sjukfrånvaro och rehabilitering

Sjukfrånvaron har i flera år stigit i kommunen och revisorerna ser det som angeläget att granska hur kommunen förebygger ohälsa bland personalen samt tar hand om den personal som drabbas av ohälsa.

Vi kan konstatera att det finns två mätbara mål avseende sjukfrånvaron för 2017. Kommunstyrelsen och Äldrenämnden har i 2017 års verksamhetsplan fastslagit





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

åtgärder för att uppnå målen. Utbildningsnämnden har ett mål avseende frisknärvaro i kompetensförsörjningsplanen.

Åtgärder för att minska sjukfrånvaro och ohälsa genomförs i förvaltningarna. Den redovisade sjukstatistiken visar dock på att ännu har åtgärderna haft en begränsad effekt även om det finns en tendens till sjunkande långtidssjukfrånvaro.

- Vår sammantagna bedömning är därför att det finns ett strukturerat arbete för att minska ohälsa och sjukfrånvaro samt en planerad uppföljning av vilka effekter åtgärderna ger på en övergripande nivå.

Det görs ingen beräkning av de totala kostnaderna för sjukfrånvaron i kommunen. 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.

Till stöd i rehabiliteringsarbetet finns en modul i personalsystemet Heroma för dokumentation av rehabiliteringsinsatser. Det är dock frivilligt om chefen vill dokumentera i systemet. Vi menar att användandet av systemet ger förutsättningar för att säkerställa att rehabiliteringsrutinerna följs samt för att på förvaltningsnivå och på övergripande nivå följa upp att rutinerna följs. Genom att samtliga rehabiliteringsinsatser registreras i systemet ges också ökade möjligheter till att analysera vilka effekter olika insatser ger.

- Vi anser därför att de bör vara obligatoriskt för samtliga chefer att använda det stödsystem som finns för att dokumentera rehabiliteringsarbetet.
- Vi rekommenderar att analyserar görs av vilka effekter olika insatser ger för att på det sättet dra lärdomar som kan användas i det fortsatta rehabiliteringsarbetet.

### **Kompetensförsörjning, rekrytering, vikariehantering och avslut av anställning**

Arbetsmarknaden ser inte likadan ut idag som den gjorde för fem år sedan. Den kommer heller inte att vara densamma fem år framåt i tiden. Detta faktum skapar en stimulerande uppgift – att försörja verksamheter med kompetenta och behöriga medarbetare som är anställningsbara fram till pensionen. Det ställer höga krav på kommunen som arbetsgivare att höja blicken för att skönja nya skeenden och trender.

Vid våra intervjuer uppfattar vi att det finns en stor medvetenhet om de utmaningar som kommunen står inför när det gäller kompetensförsörjningen samt att det vidtas en rad åtgärder som syftar till att kommunen ska vara en bra arbetsgivare och därmed kunna rekrytera och behålla personal. Vi kan också konstatera att kommunen genomför olika åtgärder för att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare för befintliga och nya medarbetare.





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

Vi saknar dock en sammanhållen bild av vilka åtgärder som görs och en koppling till analyser av vilka kompetensförsörjningsbehov som finns i dagsläget och bedömning av vilka behov som kommer att finnas på längre sikt.

- Ett arbete pågår med att ta fram en gemensam modell för kompetensförsörjningsplaner och vi anser att det arbetet bör prioriteras.
- Vi rekommenderar att uppföljningar görs av hur rekryteringsprocessen genomförts för att kunna analysera vad som gör att rekryteringen blir framgångsrik eller ej samt hur väl urvalet och matchar mot kravspecifikationen. Vi anser också att analyser bör göras av vad som bidrar till att det finns sökanden med relevant kompetens när rekryteringar genomförs.

Det finns inga rutiner för hur kommunen fångar upp synpunkter från anställda som avslutar sin anställning i kommunen.

- Vi rekommenderar att rutiner tas fram för att fånga upp synpunkter från anställda som slutar i kommunen. Det kan antingen vara i form av avslutningssamtal eller genom skriftliga frågeställningar/enkäter eller en kombination av dessa båda uppföljningsmetoder. Vi vill också betona vikten av att det finns former för hur dessa synpunkter ska tas tillvara och återrapporteras till styrelse och nämnder så att det kan bidra till Uppsala kommuns utveckling i stort och som arbetsgivare.

Vid vår granskning har vi fått signaler om att det finns stora risker för att verksamheterna inom vård och omsorg inte kommer att klara att införa heltidsreformen utan att det medför kostnadsökningar. Enligt vår erfarenhet är en förutsättning för att klara att genomföra en heltidsreform utan att det medför kostnadsökningar att det inför förändringen görs en genomlysning av bemanningsplanering, bemanningsstrategier vikariehantering, arbetstidsmodeller samt schemaläggning.

Då denna granskning inte avser införandet av heltidsreformen har vi inte här fördjupat oss i hur dessa frågor har hanterats inför förändringen. Vi vill dock lyfta dessa framkomna signaler i denna rapport.

## 2 Bakgrund

Arbetsgivarpolitiken berör t ex arbetsmiljö hälsa, jämställdhet, mångfald, lönepolitik och ledarfrågor. Alla förtroendevalda i styrelser och nämnder är arbetsgivare och har därmed också det yttersta ansvaret. Det är de förtroendevalda som skall sätta mål och dra upp riktlinjer. Medarbetarnas ansvar är att verkställa detta. Det är ytterst viktigt att ansvars- och rollfördelningen är tydlig.

## 2 Syfte

Det övergripande syftet med projektet har varit att granska på vilket sätt kommunstyrelsen och nämnderna styr och följer upp arbetsgivarfrågorna samt om



**Uppsala kommun**  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

ansvarsfördelning är tydlig och dokumenterad. Granskningen består av tre övergripande områden.

- Övergripande arbetsgivarfrågor med fokus på arbetsmiljö med följande revisionsfrågor:
  - Hur är nämndernas arbetsformer för sin arbetsgivarroll?
  - Hur har kommunen organiserat det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt arbetsmiljölagstiftningen?
  - Finns en tydlig delegation avseende arbetsmiljöansvaret?
- Kommunens arbete med sjukfrånvaro och rehabilitering med följande revisionsfrågor:
  - Förekomsten av mätbara mål inom området?
  - Vilka policies och verktyg finns fastställda?
  - Vilka vidtagna och planerade åtgärder finns?
  - Vilka effekter har åtgärderna fått?
  - Hur hanteras rehabiliteringsansvaret?
  - Vilka insatser görs för att motverka ohälsa samt vid behov rehabilitera arbetstagare?
  - Vilka resurser avsätter kommunen för att minska sjukfrånvaron?
  - Hur ser sjukfrånvarons utveckling ut?
  - Hur ser kostnaderna för sjukfrånvaro ut?
- Styrning och uppföljning av kompetensförsörjning, rekrytering, vikariehantering och avslut av anställning:
  - Har nämnden antagit tydliga mål, uppdrag och direktiv avseende kompetensförsörjning och resursfördelning?
  - Följer nämnden upp mål, uppdrag och direktiv i tillräcklig omfattning?
  - Finns ändamålsenligt stöd för att hantera pensionsavgångar?
  - Finns ändamålsenligt stöd för vikariehantering inkl. hantering av eventuell personalpool?



**Uppsala kommun**  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

- Fungerar rekryteringsprocessen ändamålsenligt för att bemanna organisationen med rätt kompetens? Hur arbetar förvaltningen proaktivt för att säkerställa tillgången på kompetens?

### **3 Avgränsning**

Granskningen omfattar kommunstyrelsen, äldrenämnden och utbildningsnämnden





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

## 4 Revisionskriterier

Vi har bedömt med utgångspunkt från:

- Fullmäktiges mål och policys avseende medarbetare.
- Arbetsmiljölagen
- AFS, 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete
- AFS 2015:4 Organisatorisk och social arbetsmiljö
- AFS:1994:1 Arbetsanpassning och rehabilitering
- Tillämpbara interna regelverk och policys avseende medarbetare.

## 5 Ansvariga nämnder

Granskningen avser kommunstyrelsen, äldrenämnden och utbildningsnämnden

## 6 Projektorganisation/granskningsansvariga

Granskningen har utförts av Karin Helin Lindkvist certifierad kommunal revisor och Andreas Wendin kommunal revisor.

Rapporten är saklighetsgranskad av HR-direktör, förhandlingschef samt av förvaltningsdirektör, HR-chef, HR-partner samt avdelningschefer i äldreförvaltningen samt av förvaltningsdirektör, HR-chef, HR-partner samt skolområdeschefer i utbildningsförvaltningen.

## 7 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av mål och styrdokument avseende medarbetare och kommunens arbetsgivaransvar och de rutiner och riktlinjer som är relevanta för granskningens frågeställningar.
- Intervjuer med berörda tjänstemän.



Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

## 8 Resultat av granskningen

### 8.1 Övergripande arbetsgivarfrågor med fokus på arbetsmiljö

#### 8.1.1 Nämndernas former för sin arbetsgivarroll

I Uppsala kommuns mål och budget 2017 – 2019, fastslår fullmäktige att:

**Mål 9. Uppsala kommuns medarbetare ska ha bra arbetsvillkor och kan med hög kompetens möta Uppsala.**

*Kommunen har medarbetare med rätt kompetens att möta kommunens invånare, företag, organisationer och besökare. Ett aktivt arbete för ett jämställt och hållbart arbetsliv där god social och organisatorisk arbetsmiljö kombineras med bra villkor och utvecklingsmöjligheter lägger grunden till förmågan att både attrahera och behålla medarbetare. Kommunen ska som attraktiv arbetsgivare utveckla ett inkluderande och normkritiskt förhållningssätt.*

Till det övergripande inriktningsmålet har fullmäktige gett följande sju uppdrag varav fyra avser samtliga nämnder medan tre är destinerade till en eller flera utpekade nämnder.

- Fortsätta genomförandet av heltidsreformen
- Genomföra åtgärder för att inom vård och omsorg behålla och rekrytera kompetenta medarbetare i en hållbar arbetsmiljö, (riktat uppdrag till Omsorgsnämnden (OSN), Socialnämnden (SCN) och Äldrenämnden (ÄLN)).
- Delade turer ska motverkas, (riktat uppdrag till ÄLN och OSN).
- Åtgärda strukturella löneskillnader på grund av kön.
- Intensifiera arbetet med att skapa attraktiva villkor för nuvarande och kommande bristyrken.
- Utveckla former för upphandling av tjänster och entreprenader för att säkra kollektivsavtalsenliga villkor, samt utveckla och genomföra "Vita jobb"-modellen, (KS).
- I ökad utsträckning erbjuda personer med funktionsnedsättning arbete.





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

Följande indikatorer för att mäta måluppfyllelsen av Mål 9 finns fastställt i Mål och budget 2017-2019.

Indikatorer	Nuvärde			Jämförvärde	Målsättning	Trend
	Totalt	Kvinnor	Män			
1. Medborgarnas uppfattning om kommunens bemötande och tillgänglighet	54	53	54	56	Öka	Oförändrad
2. Företagarnas uppfattning av kommunens service	66	-	-	68	Öka	Osäker prognos
3. Hållbart medarbetarengagemang (HME), totalindex	-	-	-	78	Öka	Mätning saknas
4. Index över attraktiva arbetsvillkor	106	-	-	115	Öka	Mätning saknas
5. Sjukfrånvaro kommunalt anställda totalt, procent	6,2	7,0	4,2	6,8	Minska	Något stigande
6. Andel medarbetare som har många frånvarotillfällen under de senaste 12 månaderna (6 eller fler)	9,1	-	-	-	Minska	Något stigande
7. Andel avslutade arbetsskador och tillbud i förhållande till antal anmälda	37	-	-	-	Öka	Mätning saknas
8. Lönegap median kvinnor-median män anställda av kommunen, kr						

**Kommunstyrelsen** har i verksamhetsplanen brutit ned de övergripande målen till ytterligare sex nämndsmål samt formulerat strategier och åtgärder för att genomföra målen. I verksamhetsplanen fastslås även åtgärder för att genomföra fullmäktiges uppdrag. Kommunledningsgruppen har månadsvis uppföljning av målen.

**Utbildningsnämnden** har inte brutit ned fullmäktiges mål 9 ytterligare eller formulerat egna mål avseende medarbetare i verksamhetsplanen. Nämnden gör månadsvisa uppföljningar av målen. I verksamhetsplanen har nämnden fastslagit att de genom planen för kompetensförsörjning (antagen av Utbildningsnämnden 2016-02-12) tar hand om de kommunövergripande nämndmålen. I verksamhetsplanen fastslås vidare ett antal åtgärder för att uppfylla fullmäktiges inriktningsmål. I verksamheterna är målen nedbrutna till delmål och styrkort som utgår från de övergripande målen. För att säkerställa att information förs ut till alla medarbetare finns mall för vad som ska tas upp på arbetsplatsträffar (APT) och arbetsplatsinformation (API).

**Äldrenämnden** har inte brutit ned fullmäktiges mål 9 ytterligare eller formulerat egna mål avseende medarbetare men har i sin verksamhetsplan formulerat åtgärder för att genomföra fullmäktiges uppdrag.



Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

## 8.1.2 Organisation och ansvarsfördelning avseende arbetsgivaransvaret

I **Reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder** antaget av fullmäktige 2016-12-12 fastslås under rubriken Personalpolitiken och personalansvaret att:

"32 § Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för personal vid samtliga förvaltningar och ska ha hand om samtliga frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare."

Detta innebär att kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för samtliga anställda i Uppsala kommun.

I **Arbetsgivarpolicy** antagen av fullmäktige 2012-02-27 är bland annat fastslaget att:

"Ledare på alla nivåer har ansvar för att årliga arbetsmiljömål och handlingsplaner är samverkade och samordnade med övriga delar av verksamheten. Chefer/arbetsledare ska leda, planera och följa upp de fysiska, psykiska och psykosociala arbetsmiljöfrågorna på arbetsplatsen i samverkan med medarbetare och fackliga företrädare. Ett hälsofrämjande och systematiskt arbetsmiljöarbete leder till en positiv utveckling av Uppsala kommuns varumärke som attraktiv arbetsgivare."

Enligt **Arbetsgivarstadgan**, antagen av fullmäktige 2014-11-26 (§ 234), ska nämnden inom sitt förvaltningsområde utöva kommunens befogenheter och fullgöra dess skyldigheter i enlighet med vad som följer av arbetsmiljölagen (1977:1 160) inklusive av arbetsmiljöverket utfärdade författningar samt av kommunfullmäktige antagen policy för arbetsmiljön.

I **Riktlinjer för fördelning av ansvaret för arbetsmiljöuppgifter i Uppsala kommun**, antaget av kommunstyrelsen 2015-01-05, fastslås arbetsmiljöansvaret under rubriken Ansvar och uppgiftsfördelning enligt följande:

"Med arbetsmiljöansvar avses en skyldighet att vara aktiv och vidta åtgärder för att ta bort eller minska riskerna för ohälsa och olycksfall samt för att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö. Huvudregeln är att högsta ledningen, Kommunfullmäktige, har arbetsmiljöansvaret. Kommunfullmäktige ska försäkra sig om att verksamhetens arbetsmiljöförhållanden fungerar tillfredsställande samt är skyldig att ingripa om något inte fungerar. Fördelningen av arbetsmiljöuppgifter utgår från kommunfullmäktige som enligt kommunallagen bl. a beslutar om nämndernas organisation, verksamhetsformer och kommunens budget."

"De förtroendevalda i varje nämnd ska inom nämndens av kommunfullmäktige beslutade verksamhetsområde ansvara för att arbetsmiljölagen följs. En viktig uppgift för de förtroendevalda är att se till att chefer får väldefinierade uppdrag med tillräckliga befogenheter, resurser och kompetens för att kunna bedriva en bra verksamhet med tillfredsställande arbetsmiljövillkor. En annan viktig uppgift för de förtroendevalda är att regelbundet följa upp hur arbetsmiljöarbetet fungerar och att vidta åtgärder om så behövs."





**Uppsala kommun**  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

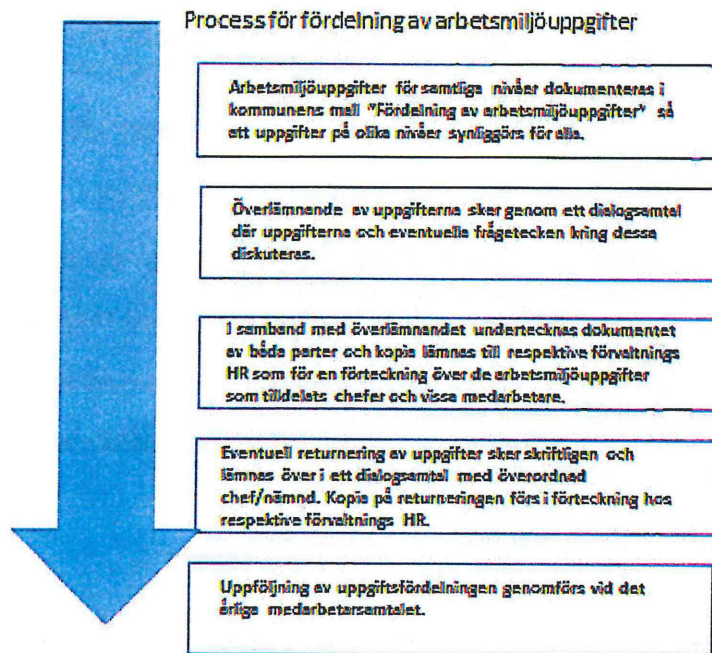
Riktlinjerna anger följande förutsättningar för att en chef ska få ansvar för arbetsmiljöuppgifter:

”Chefer som får arbetsmiljöuppgifter ska ha:

- en självständig ställning och befogenheter att fatta beslut och vidta åtgärder
- en egen rimlig arbetssituation så att arbetsmiljöuppgifterna kan utföras
- resurser i form av ekonomiska medel, tillgång till medarbetare, utrustning/hjälpmiddel, lokaler, stöd från stabspersoner och företagshälsovård samt tid att fullgöra sitt uppdrag
- vara väl förtrogen med gällande samverkans/arbetsmiljöorganisation
- kunskap och kompetens kring:
  - arbetsmiljölagen och de avtal, föreskrifter och författningar som berör kommunens arbetsmiljöaspekter samt kommunens arbetsgivarpolicy/arbetsmiljöpolicy, riktlinjer och rutiner, roller och ansvar i arbetsmiljöarbetet.
  - de fysiska, psykiska och sociala förhållanden som finns på arbetsplatsen som kan leda till ohälsa eller olycksfall
  - hur man åtgärdar brister i arbetsmiljön och arbetsförhållanden som främjar hälsa samt förebygger ohälsa och olycksfall.”

Alla nya chefer ska genomgå en basutbildning i arbetsmiljö.

I nedanstående bild beskrivs processen för fördelning av arbetsmiljöuppgifter. Bilden är hämtad från Uppsala kommuns riktlinjer för fördelning av ansvaret för arbetsmiljöuppgifter i Uppsala kommun.



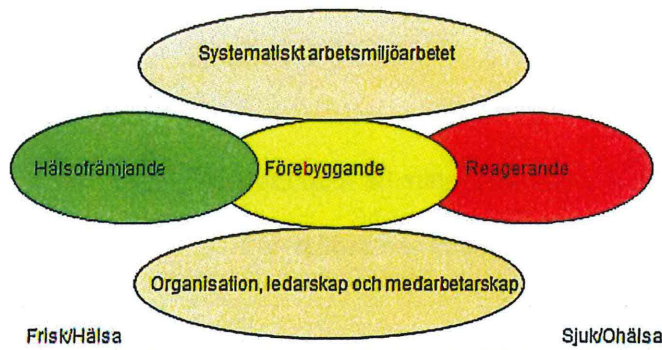
I riktlinjerna fastslås också att även om ansvaret för vissa arbetsmiljöuppgifter har fördelats har nämnden kvar det övergripande ansvaret att försäkra sig om att verksamhetens arbetsmiljöförhållanden är goda vilket gör att den fortlöpande ska följa upp verksamheten.

Vid våra intervjuer framkommer att HR-direktören har besökt alla nämnder för att informera om vad nämndens arbetsmiljöansvar innebär.

### 8.1.3 Kommunens organisation av det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt arbetsmiljölagstiftningen

I Riktlinjer för hälsofrämjande arbetsmiljö, antagen av KS 2015-04-07, formuleras kommunens ambition och inriktning när det gäller det hälsofrämjande arbetsmiljöarbetet. I riktlinjerna står bland annat att varje förvaltning ska i samband med framtagande av årlig verksamhetsplan/mål upprätta handlingsplan för arbetsmiljöarbetet. Detta ska hanteras i samverkan med de fackliga organisationerna och redovisas till nämnd. I samband med övrig uppföljning följs handlingsplaner och det systematiska arbetsmiljöarbetet upp i samverkansgrupp och redovisas till nämnd.

Arbetsmiljöarbetets olika delar beskrivs i riktlinjerna med följande modell:



### En god arbetsmiljö!

Det finns ett gemensamt årshjul för arbetsmiljöarbetet. Årshjulet finns på kommunens intranät "Insidan". Det är uppbyggt så att den som behöver fördjupad information, t.ex. rutiner för skyddsronder, rutin för riskbedömning av arbetsmiljörisker samt tillhörande handlingsplan osv klickar på den aktiviteten och kommer då direkt till tillämpligt dokument.

Årshjulet anger att följande aktiviteter ska genomföras årligen:

#### Fördelat över året

- Kontroll av skyddsanordningar och personlig skyddsutrustning

#### Årsviss\*

- Medarbetarsamtal
- Enkät "Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet" **jan-mars**
- Skyddsronder för organisatorisk och social arbetsmiljö (medarbetarundersökningen) **april-juni**
- Skyddsronder för fysisk arbetsmiljö inkl. brandronder **okt-dec**
- Brandövning\*\*
- Översyn av rutiner och instruktioner för den egna förvaltningen/enheten
- Planera in arbetsmiljörelaterade utbildnings-/informationsinsatser utifrån verksamhetens behov.

\*oftare om behov föreligger

\*\*krav från systematiskt brandskyddsarbete





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

Årshjulet anger att följande uppföljningar ska göras under året:

### Månadsvis

- Sjukfrånvaro, kort och lång
- Olyckor, skador och tillbud (via KIA)

### Årsvi\*

- Sjukfrånvaro, kort och lång
- Olyckor, skador och tillbud (via KIA, IT-system för rapportering)
- Mål och handlingsplaner\*\*
- Kommunövergripande rutiner; är de kända i verksamheten?
- Antal rehabiliteringsärenden
- Statistik företagshälsovård.

*\*oftare om behov föreligger*

*\*\*Handlingsplaner och mål satta utifrån Mål och budget samt verksamhetsspecifika, t.ex. handlingsplaner satta utifrån skyddsronder, medarbetarsamtal, KIA-statistik och årlig uppföljning.*

Kommunen har samverkansavtal med de fackliga organisationerna vilket innebär att arbetsmiljöfrågorna hanteras inom ramen för denna organisation. Förvaltningarna har valt olika modeller för hur de organiserat sin samverkansorganisation. Det finns t.ex. förvaltningar som valt att ha arbetsmiljöutskott till den centrala samverkansgruppen. Förhandlingschefen ska genomföra en uppföljning på alla nivåer av samverkansorganisationen för att följa upp hur väl den fungerar.

Vid intervjuer med HR-partner och HR-chef som arbetar mot äldreförvaltningen framförs att det är viktigt att följa tillbud då det är ett sätt att arbeta förebyggande. De menar också att de behöver arbeta med att få alla att rapportera tillbud och arbetsskador i KIA (rapporteringsystemet)

I ett fastställt formulär rapporteras årligen hur arbetsmiljöarbetet hanterats under året. I samband med övrig uppföljning följs handlingsplaner och det systematiska arbetsmiljöarbetet upp i samverkansgrupp och redovisas till nämnd.

### Utbildningsförvaltningen

Vid våra intervjuer med skolområdescheferna inom utbildningsförvaltningen framförs att stödet i HR-frågor fungerar väldigt bra och att det finns en väldigt bra struktur som ger ett gott stöd i HR-arbetet. Vid intervjun framförs att "det kan ibland bli lite stelbent när det ska vara lika för alla" men att det finns en förståelse för att det måste finnas en gemensam styrning.

Det har varit mycket utbildningar för chefer i arbetsmiljöfrågor. Arbetsmiljöverket hade en inspektion inom förvaltningen för ca ett år sedan. Vid det tillfället fick verksamheterna en del mindre allvarliga anmärkningar. Detta medförde dock att arbetsmiljöarbetet stärktes ytterligare.



Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

De intervjuade skolområdescheferna framför att det har skett en stor förändring i kommunen och att det nu är tydligt att det ska vara "ett Uppsala".

### **Äldreförvaltningen**

De intervjuade avdelningscheferna inom äldreförvaltningen uppfattar att det finns en tydlig delegationsordning avseende arbetsmiljöuppgifter och att de som chefer har tillräckliga befogenheter, resurser och kompetens för att ta detta ansvar.

I nuvarande organisation, som vid granskningens genomförande var relativt ny, har de intervjuade cheferna inte haft anledning att begära utökade befogenheter och resurser alternativt att returnera arbetsmiljöuppgifter men det har förekommit i tidigare chefsuppdrag. Vid intervjuerna framförs dock att det finns vissa funderingar när det gäller arbetsmiljöansvaret och ett exempel som omnämns är elsäkerhet som delegerats till enhetschefer.

Uppföljning av att fördelningen av arbetsmiljöuppgifter fungerar väl görs vid medarbetarsamtalen. Det finns dock ingen systematik i hur man åtgärdar vad som framkommer här. I medarbetarenkäten som görs årligen finns frågor med om arbetsmiljö t.ex. om riktlinjer är kända etc.

När en chef ska delegeras arbetsmiljöuppgifter finns en checklista och man kontrollerar vilken kunskap chefen har om arbetsmiljöfrågor. I den nya chefsutbildningen ingår också arbetsmiljödelarna. Enligt de intervjuade cheferna är det dock inte uttalat att man måste ha genomgått utbildningen för att delegeras arbetsmiljöuppgifter.

De intervjuade avdelningscheferna tycker att det finns en tydlig styrning av arbetsmiljöarbetet genom det kommunövergripande årshjul, arbetsmiljöguide med länkar. De menar att arbetsmiljöguiden är väldigt enkel att hitta samt att den är överskådlig och tydlig.

Vid intervjuerna framförs att riskbedömningar görs vid organisationsförändringar och det finns en mall som används vid dessa bedömningar. Det görs också riskbedömningar och bedömning av brandsäkerhet hemma hos kund vid uppstart av ett nytt uppdrag i enskilt hem (hemvården).

Avdelningscheferna menar att i den nya organisation får förvaltningen ta ansvar för hela processen vilket gjort att det blivit mer fokus på arbetsmiljöfrågorna.

### **8.1.4 Kommentarer och bedömningar**

Vi kan konstatera att fullmäktige fastställt mål och uppdrag avseende kommunens medarbetare. Enligt vår bedömning har Kommunstyrelsen och de granskade nämnderna på ett tydligt sätt fastställt åtgärder i verksamhetsplanerna för att uppnå dessa mål.

Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för alla kommunens anställda medan nämnderna har arbetsmiljöansvaret. Denna konstruktion är relativt vanlig i kommunal verksamhet och vi ser att det kan finnas en risk för att ansvarsfördelningen mellan

15





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

Kommunstyrelsen och nämnderna blir otydlig. I Uppsala kommun har dock nämndernas arbetsmiljöansvar fastslagits i både "Arbetsgivarstadgan" och i "Riktlinjer för fördelning av ansvaret för arbetsmiljöuppgifter i Uppsala kommun". Vår bedömning är därmed att det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan Kommunstyrelsen och nämnderna avseende kommunens medarbetare.

Vi bedömer vidare att det finns en tydlig ansvarsfördelning till kommunens chefer avseende arbetsmiljön. Vi anser också att det finns en tydlig styrning i kommunen hur arbetsmiljöarbetet ska genomföras genom riskbedömningar, kontroller och uppföljningar.

## 8.2 Kommunens arbete med sjukfrånvaro och rehabilitering

### 8.2.1 Mål avseende sjukfrånvaro

Fullmäktige har antagit ett övergripande mål avseende medarbetare, (se kap 3.1). Till målet finns nedanstående indikator som är direkt kopplade till sjukfrånvaron:

Indikatorer	Nuvärde			Jämförvärde	Målsättning	Trend
	Tot.	Kvinnor	Män			
5. Sjukfrånvaro kommunalt anställda totalt, procent	6,2	7,0	4,2	6,8	Minska	↗
6. Andel medarbetare som har många frånvarotillfällen under de senaste 12 månaderna (6 eller fler)	9,1	-	-	-	Minska	↘

Kommunstyrelsen har i verksamhetsplanen formulerat följande mål:

"Kommunen ska ha ett hållbart och hälsofrämjande arbetsliv där alla medarbetare mår bra, växer och utvecklas tillsammans".

Till målet finns en strategi med följande tillhörande åtgärder:

- Ta fram kommungemensam styrning för dialogen chef/medarbetare med stipulerade minimikrav om innehåll (planering, utveckling, uppföljning).
- Etablera uppföljning av arbetsmiljö ur ett organisations- och verksamhetsperspektiv.

Äldrenämnden har i verksamhetsplanen för 2017 beslutat om följande åtgärder för att uppnå en lägre personalomsättning och lägre sjukfrånvaro.

- Stärka möjligheterna till ett nära ledarskap och medarbetarnas möjligheter till inflytande och delaktighet inom nämndens verksamhetsområde.





**Uppsala kommun**  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

- Utveckla arbetsmiljöarbetet utifrån Arbetsmarknadsstyrelsens föreskrift om psykosocial arbetsmiljö.

Vid våra intervjuer framför förvaltningsdirektör i äldreförvaltningen att det pågår ett arbete för att besluta om vilken rapportering som ska ske till nämnden avseende medarbetare.

**Utbildningsnämnden** har inte formulerat några specifika åtgärder i verksamhetsplanen för att minska sjukfrånvaron. I den kompetensförsörjningsplan som Utbildningsnämnden fattade beslut om 2016-12-02, konstateras att sjukfrånvaron inom förskola är hög, inom grundskola är sjukfrånvaron på nationell nivå och inom gymnasieskolan är sjukfrånvaron låg. I kompetensförsörjningsplanen finns fastslaget fem stycken inriktningar med tillhörande aktiviteter för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med rätt kompetens. Under inriktningen "Behålla" finns följande aktivitet formulerad: "Öka frisknärvaron i förskolan genom utbildning och rehabiliteringsstöd till chefer". I den kvartalsuppföljningar som nämnden gör ingår rapportering och analys av sjukfrånvaron. Även i månadsuppföljningen redovisas sjukfrånvarotalen och analyser av den redovisade statistiken.

## **8.2.2 Förebyggande insatser som riktar sig till alla kommunens medarbetare**

En medarbetarundersökning genomfördes under 2016. Vid granskningens genomförande hade resultatet av medarbetarundersökningen ännu inte redovisats. Vid vår granskning framförs dock att cheferna har i uppdrag att arbeta vidare med det som framkommer vid medarbetarundersökningarna.

Kommunen anlitar företagshälsovården Previa till stöd både i förebyggande och rehabiliterande arbete.

Inom kommunen finns verksamheten Orkidén där medarbetarna har möjlighet att delta i ett antal olika hälsofrämjande aktiviteter. Orkidén organiserar aktiviteterna men genomförandet av många av de olika aktiviteterna görs av medarbetare i kommunen som har kunskap inom olika områden t.ex. gymledare. Det gör att brett utbud kan erbjudas kommunens medarbetare till en begränsad kostnad.

Kommunens medarbetare får också ett Friskvårdsbidrag på 1 100 kr/år och rabatter på olika aktiviteter. Möjlighet att träna på arbetstid beslutas av varje chef vilket gör att alla medarbetare inte har denna förmån.

Kommunen erbjuder förmånscykel vilket innebär att medarbetaren kan leasa en cykel genom bruttolöneavdrag.



Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

### 8.2.3 Arbete för att minska ohälsa och sjukfrånvaro

Närmaste chef har ansvaret att arbeta förebyggande för att motverka ohälsa och sjukfrånvaro hos medarbetarna. Det är också närmaste chef som har ansvar för rehabilitering vid medarbetares sjukfrånvaro. Till stöd i detta arbete har chefen i första hand den HR-partner som är knuten till aktuell verksamhet.

HR-avdelningen har ett rehabiliteringsteam som arbetar med de anställda som har en sjukfrånvaro som är längre än 180 dagar. Ansvarig chef har dock kvar det yttersta ansvaret för rehabilitering samt det ekonomiska ansvaret.

Både från central HR-avdelning samt företrädare för förvaltningarna har regelbundna möten med företagshälsovården.

Det finns rutiner för hantering av rehabiliteringsprocessen. En omarbetning av rutinerna pågår och nya rutinerna ska vara klara till årsskiftet 2017/2018.

I personalsystemet Heroma finns en modul för dokumentation av de åtgärder som vidtas när en anställd är föremål för rehabiliterande insatser. Cheferna får en signal i systemet när en medarbetare haft sex sjukfrånvarotillfällen under en tolv månadsperiod. Det är dock inte obligatoriskt att använda Heroma för dokumentationen och det finns ingen central uppföljning av vilka insatser som görs när en anställda ska vara föremål för rehabilitering.

Vid våra intervjuer framförs att Uppsala kommun har en uttalad ambition att förskjuta arbetsmiljöarbetet mer mot hälsofrämjande och förebyggande insatser för att på det sättet minska behovet av rehabiliterande insatser. Under 2016 fick chefer och skyddsombud utbildning i vilka aktiviteter som chefer behöver göra under ett verksamhetsår för att ha god kontroll på den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. Vid våra intervjuer framförs att en god och systematisk kontroll ska möjliggöra en stegvis förskjutning mot mer förebyggande och hälsofrämjande arbete.

HR-avdelningen och förvaltningarna har regelbundna möten med företagshälsovården (är upphandlat från Previa).

I kommunen har ett rehabprojekt genomförts som syftat till att ge långtidssjukskrivna medarbetare en effektiv rehabilitering. Projektet har gett en god effekt genom att antalet långtidssjukskrivna minskat markant. Enligt uppgift vid våra intervjuer fanns det medarbetare som ingick i projektet som varit sjukfrånvarande i över 20 år. Inom ramen för projektet gjordes en genomgång av alla långtidssjuka för att bedöma om det fanns möjlighet att de skulle kunna återgå i arbete i kommunen och i så fall inom vilken tidsram. För de medarbetare där man bedömde att de inte fanns några möjligheter att återgå till arbete i kommunen har anställningarna avslutats. Inom ramen för projektet samarbetar kommunen med Adecco som kan hjälpa medarbetare till karriärväxling. Enligt årsredovisning 2016 var det ursprungligen 308 deltagarna i projektet och av dessa har 161 personer avslutats.





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

### Äldreförvaltningen

De intervjuade cheferna menar att det under de senaste två åren har blivit mycket bättre information på Insidan för chefer. Förutom förvaltningens HR-partner så har cheferna i äldreförvaltningen tillgång till en rehabsupport en gång i månaden till stöd i rehabarbetet. De intervjuade avdelningscheferna inom äldreförvaltningen uppfattar att det är tydligt vilket ansvar chefen har i rehabiliteringsärenden och att de får det stöd de behöver.

De intervjuade cheferna tycker dock inte att företagshälsovården fungerar helt bra och de menar bland annat att det är långa handläggningstider. Enligt uppgift vid intervjuerna kan företagshälsovården skicka en faktura innan chefen fått en återkoppling eftersom de anser att personen kanske behöver 3-4 besök.

Hemvården har haft en hög sjukfrånvaro vilket gjorde att ett aktivt riktat arbete genomfördes för att sänka sjukfrånvaron under 2016. I förvaltningen har HR-avdelningen genomfört workshops med all personal. Detta resulterade i att det togs fram åtgärdsplaner. Efter att dessa åtgärder genomförts har sjukfrånvaron i hemvården sjunkit från ca 10 %, till ca 7-8 %. En uppföljning av åtgärdsplanen ska göras under hösten 2017. Vid våra intervjuer framförs att förvaltningen kommer följa detta noggrant i resten av organisationen också.

Vid intervjun framför avdelningscheferna att de som chefer får bra stöd för att inte själva drabbas av ohälsa. De kan dels ha samtal med sin chef, och de har också stöd av varandra. De menar att de har en sund inställning till arbetstider t.ex. så mejlar de inte på kvällar och helger och har som mål att ha mötesfria fredagar.

Det har också gjorts satsningar på nya chefer och det finns t.ex. mentorskap för nya chefer vilket är positivt.

### Utbildningsförvaltningen

Som en del i det förebyggande arbetet har alla chefer inom Utbildningsförvaltningen erbjudits att delta på en föreläsning om friska arbetsplatser som hölls av en forskare på Arbets- och miljömedicin.

Inom Utbildningsförvaltningen har det genomförts en riktad insats genom "Projekt friska förskolor" då personalen inom förskolan har höga sjuktal. Projektet startade i februari 2017 och ska pågå till februari 2018 och det är fem enheter som ingår. Inom ramen för projektet kommer workshops att genomföras under hösten. Inom förskolan är det också fler chefer som har börjat tillämpa att medarbetarna ska sjukanmäla sig till chef vilket fått effekt på sjukfrånvaron. Inom förskolan har man särskilda barnskötare- och förskoledialoger som innebär att de olika grupperna träffas yrkesvis.

Enligt uppgift vid våra intervjuer har inte grundskolan haft väldigt höga sjuktal. Då verksamheten har fått statsbidrag har de kunnat göra förstärkningar i verksamheten. Trots detta visar medarbetarundersökningar att medarbetarna upplever stress. För att åtgärda det bildades en arbetsgrupp "Lärares arbetsbelastning". Gruppen har arbetat med lärares arbetsbelastning och hur arbetsuppgifterna ska prioriteras.





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

Sjuktalet är enligt uppgift vid våra intervjuer låga i gymnasiet. Medarbetarundersökningar visade dock att medarbetarna upplevde sig stressade vilket ledde till att insatser gjordes för att minska den upplevda stressen. En åtgärd för att fånga upp signaler på stress och hög arbetsbelastning är att det på arbetsplatsträffarna tre gånger per år ska göras en skattning av hur arbetssituationen ser ut.

Inom gymnasiet träffar avdelningscheferna, tillsammans med fackliga företrädare, företagshälsovården två gånger per år. Vid dessa möten går man igenom statistik på vilka insatser företagshälsovården gjort och vilka insatser verksamheterna bedömer att de behöver ha framöver. Gymnasiechefen menar dock att de skulle behöva arbeta mer med det hälsofrämjande arbetet. Vid våra intervjuer framförs också att cheferna är bra på att göra riskanalyser av arbetsmiljön inför förändringar. Inom gymnasiet upplever cheferna att det är väldigt svårt att fånga i enkäter hur problematiken ser ut. Därför ska varje rektor rapportera in hur många medarbetare man har som har en handlingsplan på grund av en ohälsosam arbetsmiljö.

Utbildningsdirektören har tillskapats en grupp "Ledning och Styrning" i vilken företrädare för hela skolverksamheten ingår. I gruppen ingår även fackliga företrädare. Gruppen ska arbeta fram en prioritering, struktur och årshjul för rektorernas arbetsuppgifter. Syftet är att rektorerna ska stärkas som pedagogiska ledare så att de känner sig tryggare i sitt uppdrag. Enligt uppgift vid våra intervjuer kommer förskolan att arbeta fram något liknande.

Vid våra intervjuer framförs från skolformschefer för förskola och grundskola att cheferna har förutsättningar för att klara rehabiliteringsärenden och att de har ett bra stöd i detta arbete. Från skolformschefer för gymnasiet framförs dock att det ibland är otydligt vem som ska arbeta med rehabiliteringsärenden. Det efterfrågas också mer stöd när det är personalproblem som inte är till följd av sjukdom.

#### 8.2.4 Sjukfrånvarons utveckling

I nedanstående tabell redovisas sjukfrånvaron totalt i Uppsala kommun jämfört med genomsnittet i riket och genomsnittet i kommunerna i Uppsala län. Sjukfrånvaron beräknas som sjukfrånvarotiden som andel av den tillgängliga ordinarie arbetstiden.

Sjukfrånvaro kommunalt anställda totalt, (%), jämförelse	2014	2015	2016
Uppsala	6,0	6,2	7,0
Uppsala läns kommuner	6,2	6,6	7,1
Riket	6,3	7,0	7,2

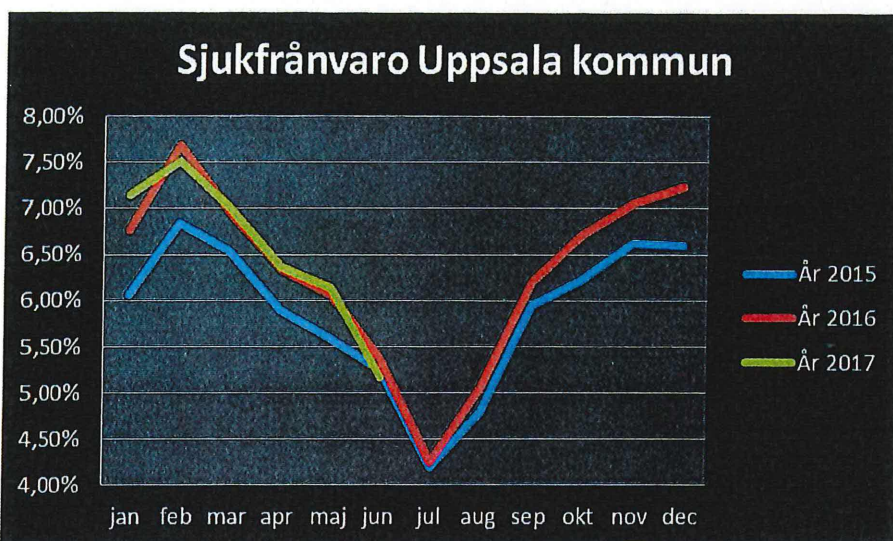
Källa: SKL statistikdatabas KOLADA



Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

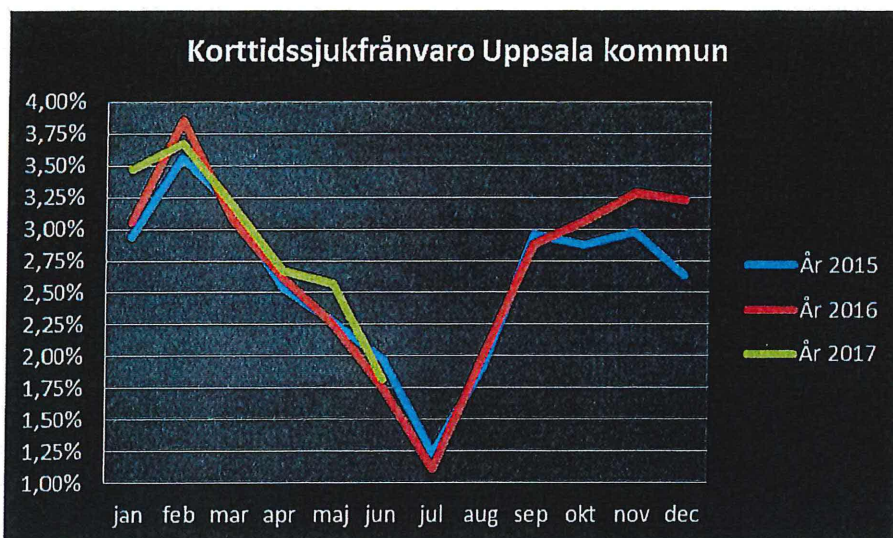
Vi kan här konstatera att sjukfrånvaron i Uppsala kommun har ökat från 2014 till 2016. Dock ligger sjukfrånvaron lägre i Uppsala kommun i jämförelse med genomsnittet i länet och i riket.

### Uppsala kommun totalt



Källa: Uppsala kommun, Hypergene rapport 05. Sjukfrånvaro

Ovanstående statistik visar den totala sjukfrånvaron per månad från januari 2015 till och med juni 2017. Vi kan konstatera att sjukfrånvaron under 2017 ligger i princip på samma nivå som 2016 och högre än 2015.



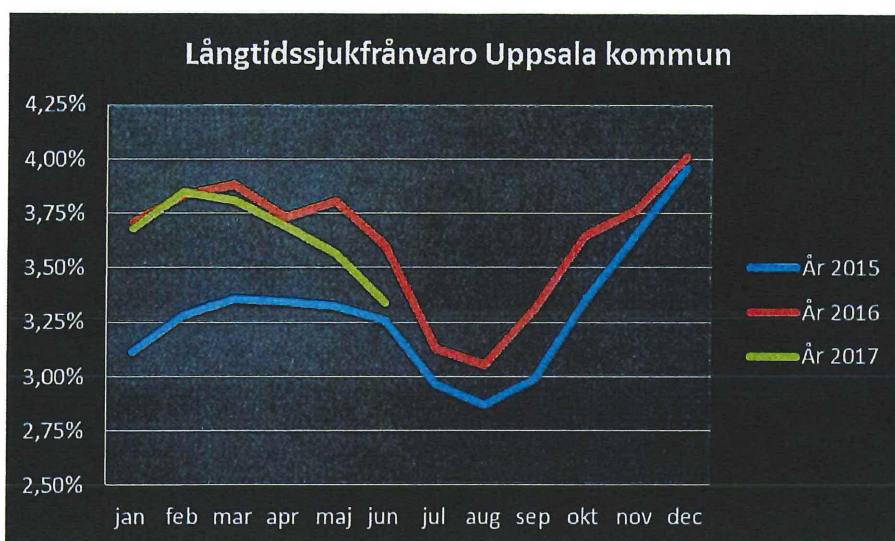
Källa: Uppsala kommun, Hypergene rapport 05. Sjukfrånvaro





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

Ovanstående diagram visar att även korttidsfrånvaron 2017 i princip är i nivå med 2016. Under februari 2017 var det en hög korttidssjukfrånvaro. En förklaring som framförs vid våra intervjuer var att influensan och vinterkräxjukan var ovanligt aggressiv vilket påverkade sjukfrånvaron i hela kommunen.



Källa: Uppsala kommun, Hypergene rapport 05. Sjukfrånvaro

Ovanstående diagram visar att långtidssjukfrånvaron har sjunkit något mellan 2016 och 2017. Vid en jämförelse mellan januari till juni 2016 och januari till juni 2017 kan vi konstatera att långtidssjukfrånvaron sjunkit från genomsnittliga 3,76 % till 3,66 %.



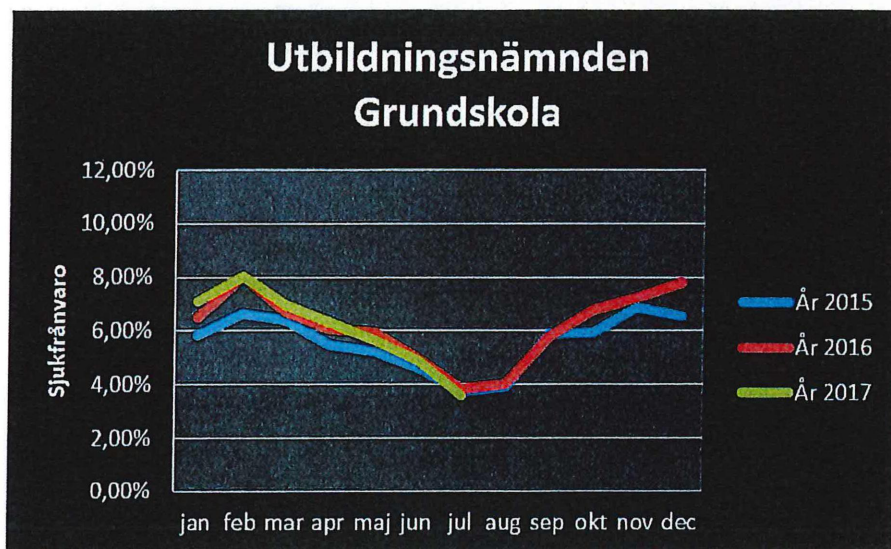


Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

I nedanstående diagram redovisas sjukfrånvaron per verksamhetsområde inom Utbildningsförvaltningen och Äldreförvaltningen. Ledningspersonal och administrativ personal ingår inte i statistiken.



Källa: Uppsala kommun, Hypergene rapport 05. Sjukfrånvaro

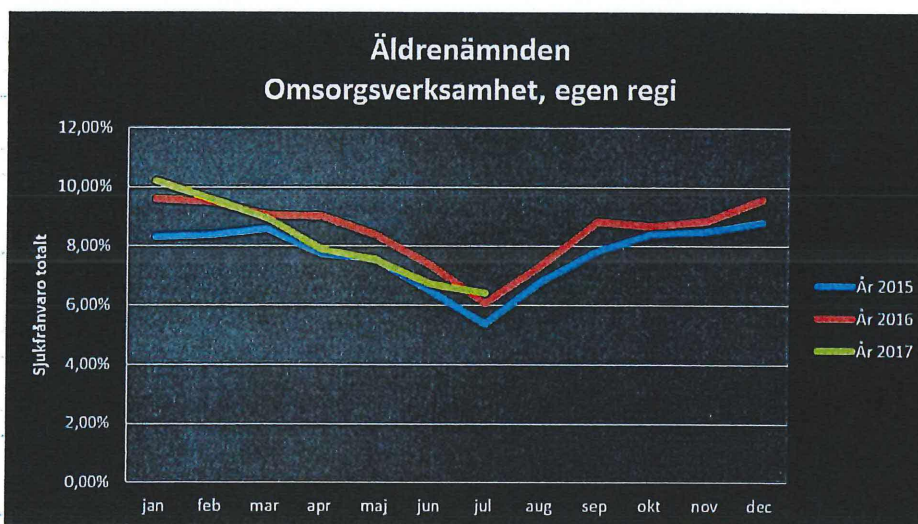


Källa: Uppsala kommun, Hypergene rapport 05. Sjukfrånvaro



Källa: Uppsala kommun, Hypergene rapport 05. Sjukfrånvaro

Ovanstående tre diagram visar på en hög sjukfrånvaro inom förskolan, lägre inom grundskolan och en relativt låg sjukfrånvaro inom gymnasieskolan.



Källa: Uppsala kommun, Hypergene rapport 05. Sjukfrånvaro

Statistiken visar på en hög sjukfrånvaro inom omsorgsverksamheten. Under 2017 års första halvår har dock sjukfrånvaron sjunkit till nivåer som från mars till och med juni ligger lägre än 2016.





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

I kommunens årshjul för arbetsmiljöarbete anges att uppföljning av sjukfrånvaron ska göras månadsvis.

Kommunen gör inga uppföljningar av totala sjukfrånvarokostnader och kan vid vår granskning inte redogöra för dessa kostnader.

Nedanstående tabell visar sjuklönekostnader inklusive personalkostnadspålägg under 2015, 2016 och januari till april 2017. För att kunna jämföra 2017 års kostnader redovisas även sjuklönekostnader för januari till april 2016.

År	Sjuklönekostnader, inkl. PO	Förändring mot föregående år
2015	96 176 061 kr	
2016	108 712 867 kr	Ökning med 12 536 806 kr
t.o.m. 2016-04-30	39 887 374 kr	
t.o.m. 2017-04-30	46 036 190 kr	Ökning med 6 148 816 kr

Källa: Hypergene rapport 08. Personalkostnader

I ovanstående tabell redovisas kommunens totala sjuklönekostnader 2015 – april 2017. Vi kan här konstatera att kostnaderna för sjuklön ökade från 2015 till 2016 med 12,5 Mnkr. Vid en jämförelse av sjuklönekostnaderna mellan januari till april 2016 och januari till april 2017 kan vi konstatera en kostnadsökning med 6,1 Mnkr.

Det ska dock understrykas att sjuklönekostnaden, d.v.s. kostnad för sjuklön som arbetsgivaren betalar de 14 första dagarna då en anställd är sjukfrånvarande, är bara en del av de totala sjukfrånvarokostnaderna.

### 8.2.5 Kommentarer och bedömningar

Vi kan konstatera att det finns två mätbara mål avseende sjukfrånvaron för 2017. Kommunstyrelsen och Äldrenämnden har i 2017 års verksamhetsplan fastslagit åtgärder för att uppnå målen. Utbildningsnämnden har ett mål avseende frisknärvaro i kompetensförsörjningsplanen. Uppföljning av vilka effekter dessa åtgärder ger för att minska ohälsa och sjukfrånvaro följs upp inom ramen för uppföljning av mål och verksamhetsplaner. I uppföljningen ingår också rapportering av sjukfrånvarostatistik vilket är ett mått på vilka effekter åtgärderna har gett.

Åtgärder för att minska sjukfrånvaro och ohälsa genomförs i förvaltningarna. Den redovisade sjukstatistiken visar dock på att ännu har åtgärderna haft en begränsad effekt även om det finns en tendens till sjunkande långtidssjukfrånvaro.





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

- Vår sammantagna bedömning är därför att det finns ett strukturerat arbete för att minska ohälsa och sjukfrånvaro samt en planerad uppföljning av vilka effekter åtgärderna ger på en övergripande nivå.

Vi kan konstatera att kommunens sjuklönekostnader ökat mellan 2015 och 2016 med ca 12,5 Mnkr. Sjuklönekostnaden är dock bara en del av den totala kostnaden för sjukfrånvaro. Förutom sjuklönekostnaden kan tillkomma kostnader för intjänad semester, pension och vikariekostnader, m.m. 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.

Till stöd i rehabiliteringsarbetet finns en modul i personalsystemet Heroma för dokumentation av rehabiliteringsinsatser. Vi menar att användandet av systemet ger förutsättningar för att säkerställa att rehabiliteringsrutinerna följs samt för att på förvaltningsnivå och på övergripande nivå följa upp att rutinerna följs. Genom att samtliga rehabiliteringsinsatser registreras i systemet ges också ökade möjligheter till att analysera vilka effekter olika insatser ger.

- Vi anser att de bör vara obligatoriskt för samtliga chefer att använda det stödsystem som finns för att dokumentera rehabiliteringsarbetet.
- Vi rekommenderar att analyser görs av vilka effekter olika insatser ger för att på det sättet dra lärdomar som kan användas i det fortsatta rehabiliteringsarbetet.

## **8.3 Kompetensförsörjning, rekrytering, vikariehantering och avslut av anställning**

### **8.3.1 Mål uppdrag direktiv avseende kompetensförsörjning och resursfördelning**

Det finns ingen centralt framtagen modell för kompetensförsörjningsplaner eller resursfördelning när det gäller personalresurser.

Vid våra intervjuer framför HR-direktören att man har tagit ett "gemensamt grepp" om kompetensförsörjningen t.ex. avseende analyser och prognoser på vilka kompetenser kommuner kommer att behöva.

Kommunstyrelsen har i sin verksamhetsplan formulerat följande mål som tar sikte på kompetensförsörjningen.



**Uppsala kommun**  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15



Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

Till målet har en strategi formulerats samt nedanstående åtgärder för att uppnå målet.

Mål	Åtgärder
Kompetensförsörjningen ska vara normkritisk och ändamålsenlig.	<p>Ta fram normativ styrning för kompetensanalys och planerings – och uppföljningsprocessen.</p> <p>Relevant kompetens ska säkerställas hos medarbetare vars arbete berör personer med funktionsnedsättning.</p> <p>Kompetensutveckling kring tillgänglighet och delaktighet ska utgå från ett brukarperspektiv.</p> <p>Utbildning i bemötande och värdegrundsfrågor rörande personer med funktionsnedsättning ska erbjudas förtroendevalda.</p>

### Äldrenämnden

I de övergripande målen som fullmäktige antagit har Äldrenämnden fått följande uppdrag avseende kompetensförsörjning.





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

I nämndens verksamhetsplan redovisas uppdraget samt de åtgärder som nämnden har för avsikt att vidta för att genomföra uppdraget (se nedan).

Uppdrag	Åtgärder
Genomföra åtgärder för att inom vård och omsorg behålla och rekrytera kompetenta medarbetare i en hållbar arbetsmiljö.	<p>Stärka möjligheterna till ett nära ledarskap och medarbetarnas möjligheter till inflytande och delaktighet inom nämndens verksamhetsområde.</p> <p>Utveckla den verksamhetsförlagda utbildningen och nämndens samarbete med arbetsförmedling och utbildningsanordnare.</p> <p>Utveckla arbetsmiljöarbetet utifrån Arbetsmarknadsstyrelsens föreskrift om psykosocial arbetsmiljö inom nämndens verksamhetsområde.</p>

Vid våra intervjuer framförs att Äldrenämnden arbetar med att ta fram en kompetensutvecklingsplan som ska vara färdig i oktober 2017.



Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

### Utbildningsnämnden

Utbildningsnämnden antog 2016-12-02, Plan för strategisk kompetensförsörjning. Nämnden har i verksamhetsplan 2017 formulerat följande mål och åtgärder.

Mål Utbildningsnämnden	Åtgärder
Kompetensförsörjningen ska vara normkritisk och ändamålsenlig  Intensifiera arbetet med att skapa attraktiva villkor för nuvarande och kommande bristyrken.	Genomföra åtgärder i enlighet med nämndens beslutade kompetensförsörjningsstrategi 2017-2022.

I kompetensförsörjningsplanen har fem strategiska inriktningar fastslagits för att kunna rekrytera och behålla medarbetare med rätt kompetens. Till varje område finns aktiviteter som ska syfta till att bidra till att uppfylla den strategiska inriktningen.

Vid våra intervjuer framförs att det på förvaltningarna finns samarbetsteam som arbetar med kompetensförsörjningen på förvaltningarna. Teamen består av chefer, HR-personal samt medarbetare från kommunikationsavdelningen. I samarbetsteamerna arbetar man med att analysera behov av kompetensförsörjning.

För att fånga upp medarbetare i kommunen som kan vara lämpliga som framtida ledare finns ett aspirantprogram.

Kommunfullmäktige har fattat beslut om "Heltid som norm" vilket innebär att nämnderna har i uppdrag att erbjuda anställda heltidstjänster. Detta beslut innebär dock ingen utökad resurstilldelning utan ska lösas inom ramen för nämndens budget. Vid vår granskning framkommer från äldreförvaltningen att de ser en stor risk att denna förändring inte kommer att kunna klaras inom ramen för de tilldelade resurserna då det är en stor utmaning att införa rätt till heltid utan att det uppstår kostnadsökningar.

### 8.3.2 Kompetensförsörjning och rekrytering

Vid vår granskning framför HR-direktören att det finns en bra styrning och process avseende rekrytering.

Rekryteringsprocessen utgår från metoden kompetensbaserad rekrytering. Inom HR-avdelningen finns en Kompetensförsörjningsenheten som är till stöd vid rekrytering av chefer och nyckelpersoner. Kompetensförsörjningsenheten genomför också utbildningar i rekrytering.





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

Vid rekrytering används ett IT-system som stödjer processen. Utifrån kravprofil styr systemet hur annonser utformas samt tar fram intervjufrågor. För de stora yrkesgrupperna finns det färdiga baskravsprofiler.

Det görs inga uppföljningar av hur väl verksamheterna har lyckats med sina rekryteringar t.ex. om de fått relevanta sökanden till utannonserade tjänster.

HR-direktör menar att problem i samband med rekryteringar är att cheferna inte alltid hinner återkoppla till sökanden som inte fått tjänsten.

### Äldreförvaltningen

I Äldrenämndens verksamhetsplan står att nämnden ska stärka möjligheterna till ett nära ledarskap och medarbetarnas möjlighet till inflytande och delaktighet. Det är något som de enligt uppgift nu arbetar med i förvaltningen och de gör en översyn av antal medarbetare per chef.

Nämnden har ett uppdrag att utveckla arbetet med schemaläggning inom egenregion. Arbetet pågår och en del i det är att införa ett nytt IT-system som ska skapa bättre förutsättningar för schemaläggningssystem integrerade med lönesystemet. Man tittar även på andra schemaläggningsmodeller och arbetsförläggningsmodeller.

Alla har rätt till heltid i verksamheten och har sedan möjlighet att önska annan tjänstgöringsgrad. Rättigheten till heltid innebär dock att den anställde kan få byta arbetsplats under hela eller delar av sin arbetstid.

Inom förvaltningen har de nyligen börjat arbeta med lönesättning som ett medel för legitimerad personal. Syftet är att skapa attraktiva villkor för nuvarande och kommande bristyrken. En fråga som kommit upp är t.ex. om det ska vara lönetillägg för de som arbetar med journalsjukvård.

Inom hemvården kan vårdpersonal välja om de vill arbeta med bara serviceinsatser eller omvårdnadsinsatser vilket är ett sätt att göra arbetet mer attraktivt. På det sättet kan de som väljer att arbeta enbart med serviceinsatser i högre grad bara arbeta måndag till fredag. Medarbetare med undersköterskekompetens kan då få möjlighet att i högre grad arbeta med omvårdnadsinsatser.

De intervjuade avdelningscheferna inom äldreförvaltningen tycker att de får mycket stöd från HR vid rekryteringar och vid chefsrekrytering får de hjälp från HR i hela processen. Vid rekrytering fyller de i en mall för kravprofil och utifrån den genereras en intervjuguide. På det sättet säkras att de får rätt kompetens på rätt tjänst och det går att jämföra intervjuerna på ett tydligt och enkelt sätt.





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

## Utbildningsförvaltningen

Skolformscheferna inom utbildningsförvaltningen framför att förvaltningen behöver säkra ledarförsörjningen. Som ett led i det arbetet finns ett ledarutvecklingsprogram och även biträdande rektorer får gå rektorsutbildningen.

Inom förskolan är det svårt att rekrytera både förskollärare och barnskötare. Under hösten 2017 kommer en förskollärarytbildning startas och 80 av kommunens barnskötare har anmält sig för en validering inför denna utbildning.

Då det är brist på förskollärare har de inom förskolan arbetat med att fördela de förskollärare som är anställda så jämnt som möjligt på de olika förskolorna. Där har kommunen ibland fått ge viss kompensation till de som får byta arbetsplats t.ex. kan medarbetaren få att restid ingår i tjänsten. På förskolor som det är svårt att rekrytera till har förskollärare getts ett lönetillägg. Förskolans verksamhet visar upp sig i olika sammanhang. Verksamheten har ett årshjul för kommunikation där de planerar in t.ex. när de ska annonsera och vilka mässor de ska vara med på.

Inom gymnasiet finns möjlighet för lärare att kombinera arbetet med att forska vilket är ett utvecklingsspår och ett sätt att öka attraktiviteten. Den stora utmaningen för gymnasiet är att planera verksamheten utifrån osäkra volymer av nyanlända elever. Det kan innebära att man måste flytta medarbetare till andra skolor vilket skapar oro. Det finns en stor utmaning att klara ledarförsörjningen och när man ska rekrytera nya chefer är det få färdiga chefer som söker.

Vid våra intervjuer med skolformscheferna lyfts fram vikten av att bygga ett varumärke för att klara kompetensförsörjningen.

## 8.4 Avslut av anställningar

Det finns inga rutiner i kommunen för att hålla avslutningssamtal när en anställd slutar. Vid våra intervjuer framförs att det är något som troligen en del chefer genomför ändå men det finns ingen rutin för det eller uppföljning av i vilken grad det sker.

Vid våra intervjuer med skolformschefer framförs att det kan vara svårt att få stöd från HR-avdelningen när man som chef vill avsluta en anställning.

HR-avdelningen tar fram underlag på kommande pensionsavgångar vilket är ett underlag för ansvarig chef att bedöma kommande rekryteringsbehov. På intranätet "Insidan" finns stöd till cheferna under avsnittet "Avslut på grund av pension". Det finns även HR-specialister som är specialiserade på frågor om pension. I lönesystemet har man också kontroll på kommande pensionsavgångar.

Kommunstyrelsen antog 2015-05-12 "Riktlinjer för rörlighet". Riktlinjerna ger möjlighet att inrätta generationsväxlingstjänster i de fall kommunen behöver säkerställa succession avseende arbetsuppgifter som en senior medarbetare (de som fyllt 60 år) har. Generationsväxlingstjänsten innebär att den seniora medarbetaren kan med



Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

reducerad lön och sysselsättningsgrad under högst två år arbeta som mentor till efterträdaren.

## 8.5 Vikariehantering

Inom HR-enheten finns en vikarieförmedling som tillsätter korttidsvikariat (upp till 14 dagar) inom förskola, grundskola, gymnasieskola, kök och bibliotek. Enligt HR-direktören tas ca 20 % av rekrytering till förskolan från vikarieförmedlingen. Enligt uppgift vid våra intervjuer fungerar denna verksamhet bra.

Det har nyligen gjorts en utvärdering av vikarieförmedlingen och den visade också på goda resultat. Vikarieförmedlingen klarar att tillsätta ca 90 % av beställningarna. Inom verksamheterna kan de välja att öka grundbemanningen för att minska behovet av korttidsvikarier.

Äldreförvaltningen har ingen vikariepool men förvaltningsdirektören menar att vikariehanteringen skulle behöva förbättras. Vikariehanteringen sköts ute på enhetsnivå. På de större enheterna har cheferna delegerat ansvaret för vikariehanteringen till administratörer vilket enligt uppgift vid våra intervjuer fungerar ganska bra. Avdelningscheferna menar att det är ett svårt område och i och med att det är brist på arbetskraft. De menar också att det är svårt att avgöra om det beror på systemet eller den generella bristen på arbetskraft som gör att det kan vara svårt att få tag på vikarier. Rekryteringen av semestervikarier hanteras centraliserat av HR-avdelningen som väljer ut sökanden som cheferna ska intervjua. Cheferna kan dock behöva komplettera det urvalet då de inte alltid får tillräckligt många sökanden via HR. Avdelningscheferna menar dock att de har ett bra stöd i samband med sommarrekrytering. Det är också bra att det genomförs central introduktionsdag en gång i månaden.

Vid granskningen framfördes att en vikarieförmedling som också hanterar tid som tillsvidareanställd personal och som ligger utanför enhetens bemanningsbehov skulle kunna ge bättre förutsättningar att klara heltidsreformen utan kostnadsökningar.

### 8.5.1 Kommentarer och bedömningar

Vid våra intervjuer uppfattar vi att det finns en stor medvetenhet om de utmaningar som kommunen står inför när det gäller kompetensförsörjningen samt att det vidtas en rad åtgärder som syftar till att kommunen ska vara en bra arbetsgivare och därmed kunna rekrytera och behålla personal. Vi kan också konstatera att kommunen genomför olika åtgärder för att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare för befintliga och nya medarbetare.

Vi saknar dock en sammanhållen bild av vilka åtgärder som görs och en koppling till analyser av vilka kompetensförsörjningsbehov som finns i dagsläget och bedömning av vilka behov som kommer att finnas på längre sikt.





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

Utbildningsnämnden har gjort en omfattande kompetensförsörjningsplan medan det inte finns motsvarande på för KS och Äldrenämnden. Vid vår granskning framförs att det pågår ett arbete med att ta fram en gemensam modell för kompetensförsörjningsplaner.

Då kommunen redan i dag har stora utmaningar att klara kompetensförsörjningen och det förespås inte att det kommer att bli lättare är det av yttersta vikt att arbetet med att säkra kompetensförsörjningen sker på ett planerat och strukturerat sätt.

- Vi menar därför att arbetet med att ta fram en gemensam modell för kompetensförsörjningsplaner bör prioriteras.

Vi kan konstatera att det finns en rutin för rekryteringsprocessen och ett IT-system till stöd vilket vi menar är positivt och torde bidra till att kvalitetssäkra processen. Den brist som finns inom vissa yrkeskategorier gör dock att det inte alltid finns adekvata sökande till tjänsterna.

- Vi rekommenderar att uppföljningar görs av hur rekryteringsprocessen genomförts för att kunna analysera vad som gör att rekryteringen blir framgångsrik eller ej samt hur väl urvalet och matchar mot kravspecifikationen. Vi anser också att analyser bör göras av vad som bidrar till att det finns sökanden med relevant kompetens när rekryteringar genomförs.

Det finns inga rutiner för hur kommunen fångar upp synpunkter från anställda som avslutar sin anställning i kommunen.

- Vi rekommenderar att rutiner tas fram för att fånga upp synpunkter från anställda som slutar i kommunen. Det kan antingen vara i form av avslutningssamtal eller genom skriftliga frågeställningar/enkäter eller en kombination av dessa båda uppföljningsmetoder. Vi vill också betona vikten av att det finns former för hur dessa synpunkter ska tas tillvara och återrapporteras till styrelse och nämnder så att det kan bidra till Uppsala kommuns utveckling i stort och som arbetsgivare.

Vid vår granskning har vi fått signaler om att det finns stora risker för att verksamheterna inom vård och omsorg inte kommer att klara att införa heltidsreformen utan att det medför kostnadsökningar. Enligt vår erfarenhet är en förutsättning för att klara att genomföra en heltidsreform utan att det medför kostnadsökningar att det inför förändringen görs en genomlysning av bemanningsplanering, bemanningsstrategier vikariehantering, arbetstidsmodeller samt schemaläggning. Genomlysningen kan sedan ligga till grund för hur dessa frågor ska hanteras för att kunna nyttja den utökade tiden som en heltidsreform innebär på ett effektivt sätt.

Då denna granskning inte avser införandet av heltidsreformen har vi inte här fördjupat oss i hur dessa frågor har hanterats inför förändringen. Vi vill dock lyfta dessa framkomna signaler i denna rapport.





Uppsala kommun  
Granskning av arbetsgivarfrågor  
KPMG AB  
2017-09-15

KPMG, dag som ovan

Karin Helin Lindkvist  
*Certifierad kommunal revisor*

Andreas Wendin  
*Kommunal revisor*

Bo Ädel  
*Kundansvarig*

