



Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Svalövs kommuns revisorer har i enlighet med revisionsplan 2016 genomfört en granskning i syfte att bedöma om kommunstyrelsens arbete med att säkerställa personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt? Granskningen har genomförts av Sofia Blixtberg PwC. Resultatet av granskningen framgår av bilagd revisionsrapport daterad juni 2016.

Revisorerna har beslutat att översända rapporten till kommunstyrelsen, för behandling och yttrande och till kommunfullmäktige för kännedom.

Svar från kommunstyrelsen önskas senast under september månad 2016.

2016-07-06

Svalövs kommuns revisorer

gm

A handwritten signature in blue ink that reads "Arne Nordqvist".

Arne Nordqvist, ordförande

Revisionsrapport

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Svalövs kommun

Sofia Blixtberg
Juni 2016

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning.....	4
1.1. Revisionsfråga	4
1.2. Kontrollmål	4
1.3. Revisionskriterier	4
1.4. Avgränsning.....	5
1.5. Metod.....	5
2. Iakttagelser och bedömningar.....	6
2.1. Styrdokument.....	6
2.1.1. Iakttagelser.....	6
2.1.2. Bedömning	9
2.2. Styrdokumentens efterlevnad	10
2.2.1. Iakttagelser.....	10
2.2.2. Bedömning	12
2.3. Roll- och ansvarsfördelning	13
2.3.1. Iakttagelser.....	13
2.3.2. Bedömning	17
2.4. Analyser kring personal och kompetensförsörjning	18
2.4.1. Iakttagelser.....	18
2.4.2. Bedömning	19
2.5. Samordning	19
2.5.1. Iakttagelser.....	19
2.5.2. Bedömning	20
2.6. Uppföljning.....	20
2.6.1. Iakttagelser.....	20
2.6.2. Bedömning	21
3. Revisionell bedömning.....	22
3.1. Rekommendationer.....	23
Bilaga	25

Sammanfattning

På uppdrag av revisorerna i Svalövs kommun har PwC granskat personal- och kompetensförsörjningen. Granskningen besvarar revisionsfrågan:

Säkerställer kommunstyrelsen att arbetet med personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt?

Efter genomförd granskningen är vår sammanfattande bedömning att kommunstyrelsen inte i alla delar säkerställer att arbetet med personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt.

Nedanstående bedömningar av kontrollmålen ligger till grund för svaren på revisionsfrågan.

Det finns mål, policys, riktlinjer samt rutiner som styr arbetet med personal och kompetensförsörjning.

Vi bedömer att det finns mål, policys, riktlinjer och rutiner som styr arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Planen för likabehandling och mångfald har dock inte uppdaterats sedan år 2012. Vid granskningstidpunkten saknade kommunen en handlingsplan utifrån CEMR-deklarationen. Det saknas även en övergripande personalförsörjningsplan/kompetensförsörjningsplan. Kommunstyrelsen bör se över sitt reglemente och ta bort hänvisningen till reglementen avseende personalpolitik. Kommunen saknar reglementen avseende personalpolitik och hänvisningen är därmed inte korrekt.

Styrdokumentet avseende personal- och kompetensförsörjning efterlevs.

En rad åtgärder har vidtagits för att förankra de nya styrdokumentet. Intervjuszvaren ger en bild av att rekryteringspolicyn och riktlinjen i huvudsak efterlevs men att det finns några utvecklingsområden. Exempelvis bör kommunstyrelsen säkerställa att riktlinjen efterlevs när det gäller rekryteringsgrupper, kravprofiler och avgångssamtal. CEMR-deklarationen saknar handlingsplan och efterlevs inte.

Det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning.

Det finns dokument som i viss mån beskriver roll- och ansvarsfördelningen avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning. När det gäller de strategiska personalfrågorna, intern kontroll samt uppföljning bedömer vi dock att roll- och ansvarsfördelningen kan förtydligas.

Det finns dokument och analyser som tydliggör behovet av personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt.

Det finns ingen kommunövergripande sammanställning över kommunens personal- och rekryteringsbehov på lång och kort sikt.

Det finns en ändamålsenlig samordning mellan olika nämnder och verksamheter avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning.

Vi har inte tagit del av några dokument som beskriver hur den interkommunala samverkan eller samordningen ska fungera inom tjänstemannaorganisationen. Det finns forum för samverkan och informationsförmedling. De intervjuade förmedlade ingen samstämmig bild när det gäller om samverkan samt samordningen ska betraktas som ändamålsenlig eller ej.

Det sker en uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning.

Vi bedömer att det sker en övergripande uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Den information som tas fram i samband med delårsrapport och årsredovisningen når kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Måluppfyllelsen för de kommunövergripande målen i budgetdokumentet följs upp i delårsrapporten och i årsredovisningen. Målen i styrdokumentet redovisas inte i delårsrapporten eller i årsredovisningen. Personalchefen deltar regelbundet på kommunstyrelsens sammanträden. Kommunstyrelsens arbetsutskott får en kvartalsvis redovisning av måluppfyllelsen, en del nyckeltal inom personalområdet samt ekonomi. Vi har inte tagit del av några dokumenterade rutiner kring uppföljning avseende personal- och kompetensförsörjning. Det är utifrån dokumentstudien och intervjuerna oklart vad som ska följas upp av nämnderna respektive kommunstyrelsen. Kommunen har en rad styrdokument som är nya eller nyligen reviderade. Av styrdokumentet framgår det inte hur dessa ska följas upp eller utvärderas.

1. Inledning

Kommunernas verksamheter är arbetskraftsintensiva och personalkostnaderna för en kommun utgör ofta mer än hälften av kommunens totala kostnader.

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att många kommuner behöver rekrytera ett stort antal nya medarbetare de kommande åren. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) räknar med att välfärdssektorn behöver anställa en halv miljon nya medarbetare de närmaste tio åren för att klara sina åtaganden. Vidare har många kommuner redan brist på personal inom flera yrkeskategorier. Exempelvis är det svårt att rekrytera ämneslärare, förskollärare, vårdpersonal och teknisk specialistkompetens. Vakanta tjänster och bristfällig kompetens inom nyckelbefattningar kan resultera i att kommunens medborgare får sämre eller otillräcklig välfärdsservice.

Revisorerna har med anledning av genomförd riskanalys valt att granska personal- och kompetensförsörjningen.

1.1. Revisionsfråga

Granskningen ska besvara följande revisionsfråga:

- Säkerställer kommunstyrelsen att arbetet med personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt?

1.2. Kontrollmål

Den övergripande revisionsfrågan besvaras med hjälp av sex kontrollmål.

1. Det finns mål, policys, riktlinjer samt rutiner som styr arbetet med personal- och kompetensförsörjning.
2. Styrdokumentet avseende personal- och kompetensförsörjning efterlevs.
3. Det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning.
4. Det finns dokument och analyser som tydliggör behovet av personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt.
5. Det finns en ändamålsenlig samordning mellan olika nämnder och verksamheter avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning.
6. Det sker en uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning.

1.3. Revisionskriterier

Kommunens styrande dokument och rutiner inom området personal- och kompetensförsörjning.

1.4. Avgränsning

Granskningen avser revisionsåret 2016 och avgränsas till kommunstyrelsen.

1.5. Metod

Dokumentstudie samt intervjuer. Intervjuer har genomförts med kommunstyrelsens ordförande, kommunchef, t.f. personalchef, t.f. socialchef, utbildningschef samt samhällsbyggnadschef.

Rapporten har sakavstämts av de intervjuade.

2. Iakttagelser och bedömningar

Nedan redovisas granskningens iakttagelser och bedömningar.

2.1. Styrdokument

Finns det mål, policys, riktlinjer och rutiner som styr arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

2.1.1. Iakttagelser

Budget 2016

I budgetdokumentet återfinns målet att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Till målet länkas två mätbara visare samt målvärden.

MÅL	VISARE	MÅLVÄRDE KF 2018	MÅLVÄRDE KS 2016	SVALÖV RESULTAT 2014
Vara en attraktiv arbetsgivare	Hållbart medarbetarindex. ¹	80 %	80 %	79 %
	Frisknärvaro ²	95 %	95 %	93,3 %

De intervjuade har kännedom om kommunfullmäktiges mål.

Rekryteringspolicy för Svalövs kommun

Svalövs kommun har en rekryteringspolicy som antogs av kommunstyrelsen i februari år 2015.³ I rekryteringspolicyn återfinns följande mål:

Kommunens behov av kompetens ska tillgodoses på kort och lång sikt genom att alla befattningar tillsätts med medarbetare som väl uppfyller de krav som ställs i respektive befattning. Vi skall även verka för att skapa en bättre balans mellan könen och aktivt verka för etnisk mångfald vid nyrekrytering. Rekryteringsprocessen ska bedrivas utifrån gällande lagstiftning, facklig samverkan, kommunens mål och riktlinjer och ett professionellt förhållningssätt.

¹ Källa kommunens medarbetarenkät.

² Källa personalsystem.

³ Kommunstyrelsen sammanträdesprotokoll 2015-02-09 § 23.

Rekryteringspolicyn beskriver även kommunens strategier:

Erbjudande om anställning baseras på kravprofilen och grundas på samma principer oavsett kön, ålder, etniskt ursprung, sexuell läggning eller funktionshinder.

Samtliga vakanta tjänster överstigande 6 månader annonseras externt. *Undantag kan göras av kommunens ledningsgrupp efter facklig samverkan.*

Samtliga rekryteringsprocesser ska bedrivas i god samverkansanda.

Personlighets- och/eller kognitiva tester används vid rekrytering av chefer.

Alla nyanställda ska ges en god introduktion.

Riktlinjer för rekrytering i Svalövs kommun

Svalövs kommun har riktlinjer för rekrytering. Riktlinjerna har tagits fram av personalenheten i början av år 2015. Riktlinjerna har antagits av kommunstyrelsen.

Syftet med riktlinjerna är att vara ett stöd vid rekryteringsprocessen. Tanken är även att riktlinjen ska skapa förutsättningar för ett enhetligt rekryteringsförfarande i Svalövs kommun.

Lönepolicy

Svalövs kommun har en lönepolicy som har antagits av kommunfullmäktige. I lönepolicyn återfinns följande mål:

Lönepolitiken skall fokusera på uppnådda resultat genom att belöna måluppfyllelse och arbetsinsatser som förbättrar verksamhet och service. Den skall också i konkurrens främja till att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare.

Lönepolicyn beskriver även kommunens strategier:

Lönesättningen skall främja jämställdhet och mångfald. Skillnader i lön skall enbart bero på befattningen och individuell prestation.

Lönen ska vara individuell, differentierad och baseras på kompetens, erfarenhet och arbetsresultat.

Lönen ska uppmuntra medarbetare att ta ansvar för egen utveckling och hälsa.

Lönespridning mellan högsta och lägsta lön inom samma yrkesgrupp skall öka för att motivera medarbetare till att förbättra sitt arbetsresultat.

Övriga styrdokument

Andra styrdokument med relevans för arbetet med personal- och kompetensförsörjning:

Styrdokument	Antagen/reviderad	Kommentar
Reglemente för kommunstyrelsen	Senast reviderad 2015-12-21	<p>I reglementet återfinns det ett avsnitt kring personalfrågor.</p> <p>I reglementet finns det en felaktig hänvisning till reglementen avseende personalpolitik.</p>
Delegeringsordning för kommunstyrelsen	Senast reviderad 2016-02-15	<p>I delegeringsordningen återfinns det avsnitt kring personalärenden.</p> <p>Beslut som fattas på delegation ska anmälas till styrelse eller nämnd som delegerat beslutanderätten.</p> <p>Avsnittet kring personalärenden har nyligen reviderats. Förändringen innebär att kommunstyrelsen har delegerat beslutsrätten när det gäller anställning av personal (dock ej kommunchef, förvaltningschefer, verksamhetschefer, rektor/områdeschefer och motsvarande) till respektive närmast överordnad chef. Samtliga anställningar ska således anmälas till kommunstyrelsen som delegationsbeslut.</p>
Förmånpolicy med tillhörande riktlinjer	Antogs 2015-06-01 av Kommunstyrelsen.	<p>Svalövs kommun har infört en förmånsportal eftersom SkåneNordväst samverkar kring begreppet "Attraktiv arbetsgivare".</p> <p>I förmånpolicyn återfinns följande mål: "Vara en attraktiv arbetsgivare".</p> <p>Följande förmåner erbjuds:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Friskvård ▪ Hälsoundersökningar ▪ Personalfilar ▪ Sjukvårdande naprapati och kiropraktik ▪ Ögonlaseroperation ▪ Tjänste- och rabatterbjudanden ▪ Löneväxling ▪ Alternativ KAP-KL

CEMR-deklarationen	Undertecknades år 2008.	Svalövs kommun har undertecknat CEMR-deklarationen. CEMR-deklarationen är ett verktyg för att integrera jämställdhetsperspektivet i beslutsfattandet och i den praktiska verksamheten. Deklarationen omfattar hela det kommunala arbetet vilket innefattar det politiska arbetet, arbetsgivarfrågor och servicen till invånarna.
Plan likabehandling och mångfald	Antogs av kommunfullmäktige 2010-09-27 Uppdaterades senast 2012-03-15	Planen kommer att revideras under hösten 2016.
Personalenhetens uppdrag	Framtagen av personalenheten. Ej politiskt beslutad i sin helhet. Dock har uppdragen och aktiviteterna beslutats på kommunstyrelsens arbetsutskott 2016-03-29 när internbudgeten antogs.	Beskriver personalenhetens uppdrag och verksamhetsplanering under perioden 2015-2016.

Svalövs kommun ingår i Familjen Helsingborg. Inom Familjen Helsingborg genomförs aktiviteter som syftar till att göra de deltagande kommunerna till attraktiva arbetsgivare. Det finns bl.a. en samverkan kring ett traineeprogram, ett program för framtida chefer och ett mångfaldsprojekt.

2.1.2. *Bedömning*

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Vi bedömer att det finns mål, policys, riktlinjer och rutiner som styr arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Det finns även en rad strategier som beskriver hur Svalövs kommun ska arbeta för att uppnå målen. Lönepolicyn är antagen av fullmäktige med rekryteringspolicyn och förmånpolicyn har enbart antagits av kommunstyrelsen.

Planen för likabehandling och mångfald har dock inte uppdaterats sedan år 2012 och kommer, enligt uppgift från kommunen, att uppdateras under hösten. Vid gransknings-tidpunkten saknade kommunen en handlingsplan utifrån CEMR-deklarationen. Det saknas även en övergripande personalförsörjningsplan/kompetensförsörjningsplan.

Kommunstyrelsen bör se över sitt reglemente och ta bort hänvisningen till reglementen avseende personalpolitik. Kommunen saknar reglementen avseende personalpolitik och hänvisningen är därmed inte korrekt.

2.2. Styrdokumentens efterlevnad

Efterlevs styrdokumenterna som styr arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

2.2.1. Iakttagelser

Flera av de styrdokument som vägleder arbetet med personal- och kompetensförsörjning i Svalövs kommun är förhållsvis nya eller nyligen reviderade. De intervjuade har kännedom om den nya policyn och de nya riktlinjerna kring personal- och kompetensförsörjning. Information om de nya styrdokumenterna har presenterats i chefsforum, i ledningsgrupper och på arbetsplatsträffar. Informationen har även varit tillgänglig via kommunens intranät.

Rekryteringspolicyn

I rekryteringspolicyn för Svalövs kommun finns det mål och strategier. De intervjuade framhöll att målet och strategierna styr arbetet med personal- och kompetensförsörjning.

Intervjusvaren ger en bild av att de strategier som beskrivs i rekryteringspolicyn i huvudsak efterlevs men att det finns några utvecklingsområden. Nedan kommenteras de strategier som återfinns i rekryteringspolicyn.

Erbjudande om anställning baseras på kravprofilen och grundas på samma principer oavsett kön, ålder, etniskt ursprung, sexuell läggning eller funktionshinder.

I riktlinjerna för rekrytering framhålls det att kravprofilen ska vara skriftlig. Personalenheten har tagit fram en mall för kravprofilen. Intervjusvaren ger en bild av att dokumenterade kravprofiler inte alltid har upprättats vid rekryteringar som genomförts under år 2016. Personalenheten har inget uppdrag att kontrollera att den rekryterande chefen upprättar dokumenterade kravprofiler.

Planen för likabehandling och mångfald kommer att revideras under hösten 2016. Kommunen har antagit CEMR-deklarationen men inte upprättat någon handlingsplan. Det pågår ett arbete kring mångfald inom Familjen Helsingborg.

Samtliga vakanta tjänster överstigande 6 månader annonseras externt. Undantag kan göras av kommunens ledningsgrupp efter facklig samverkan.

Intervjusvaren ger en bild av att strategin efterlevs.

Samtliga rekryteringsprocesser ska bedrivas i god samverkansanda.

De intervjuade förmedlar en bild av att rekryteringsprocesserna vanligtvis bedrivs i god samverkansanda med de fackliga organisationerna.

Personlighets- och/eller kognitiva tester används vid rekrytering av chefer.

Enligt de intervjuade har personlighets- och eller kognitiva tester använts vid rekrytering av chefer under år 2016. Några av de intervjuade ansåg att testernas ändamålsenlighet kan förbättras.

Alla nyanställda ska ges en god introduktion.

Personalenheten har tagit fram ett stödmaterial för introduktionen av nyanställda. Enligt intervjusvaren har det funnits behov av förbättringar när det gäller introduktionen av nyanställda och kommunen har förändrat sina rutiner. Några av de intervjuade framhöll introduktionen för nyanställda som ett utvecklingsområde. Andra ansåg att det fungerade bra inom den egna verksamheten.

Riktlinjer för rekrytering

I dokumentet riktlinjer för rekrytering i Svalövs kommun återfinns det rutiner som syftar till att skapa en enhetlig rekryteringsprocess. Nedan återfinns några kommentarer kring riktlinjens innehåll och efterlevnad. För en fullständig beskrivning av riktlinjens innehåll hänvisas läsaren till originaldokumentet.

De intervjuade ger en bild av att riktlinjen i huvudsak är förankrad men att det finns några delar som ännu inte efterlevs till fullo.

Rekryteringsgrupp

I rekryteringsprocessens inledningsskede ska det, enligt riktlinjen, bildas en rekryteringsgrupp. Rekryteringsgruppens sammansättning beror på vilken tjänst som ska tillsättas. Det är den rekryterande chefen som initierar det första mötet med rekryteringsgruppen. Vid detta möte ska det upprättas en arbetsplan och tidsplan. Rekryteringsgruppen arbetar därefter fram en skriftlig kravprofil. Gruppens representanter ansvarar för att inkomna handlingar och information diskuteras inom gruppen.

Enligt intervjusvar ska rekryteringsgrupper alltid bildas när chefer eller specialister rekryteras. Vid övriga rekryteringar uppmanas den rekryterande chefen att bilda en rekryteringsgrupp men personalenheten ser det mer som en rekommendation än ett krav. Enligt de intervjuade bildas det främst rekryteringsgrupper vid rekrytering av chefer. Att bilda rekryteringsgrupper vid samtliga rekryteringar skulle, enligt några av de intervjuade, vara tidskrävande. En annan anledning som framhölls till att det inte alltid bildas rekryteringsgrupper är att verksamheten ibland är i behov av en snabb rekryteringsprocess.

Behovsanalys

Innan rekryteringsprocessen inleds ska den rekryterande chefen genomföra en behovsanalys. I riktlinjen står det inte att behovsanalysen ska dokumenteras. Intervjusvaren ger ingen enhetlig bild av hur man arbetar med behovsanalys.

Introduktion

Enligt riktlinjen är det den närmaste chefens ansvar att en god introduktion planeras och genomförs men själva introduktionen kan skötas av annan lämplig medarbetare. Det finns stödmaterial för introduktionen. Enligt intervjusvaren pågår det ett arbete inom personalenheten för att förbättra den centrala informationen för nyanställda. Enligt intervjusvaren finns det medarbetare som inte har fått en tillräckligt bra introduktion.

Referenser

Det finns, enligt riktlinjen, en stödmall för referenstagning. Enligt riktlinjen är det bra att eftersträva ett 360-gradersperspektiv vid referenstagning vilket innebär att exempelvis chefer, kollegor, underställda och facket kontaktas.

De intervjuade förmedlar en bild av att man tar referenser vid rekryteringar men kanske inte i den utsträckning som beskrivs i riktlinjen. En av de intervjuade hade uppmärksammat att referenstagningen inte varit ändamålsenlig inom den egna verksamheten och vidtagit åtgärder.

Avgångssamtal

I riktlinjen framhålls det att en medarbetare som avslutar sin anställning ska erbjudas ett avgångssamtal.

De intervjuade förmedlar en bild av att en del medarbetare som avslutat sin anställning inte har erbjudits ett avgångssamtal. Det finns ingen sammanställning av de synpunkter som framkommit vid avgångssamtalen.

Delegationsbeslut

Att samtliga tillsvidareanställningar ska rapporteras som delegationsbeslut är nytt för i år. Några av de intervjuade var inte säkra på att alla anställningar har anmälts som delegationsbeslut. Andra framhöll att rutinen är på plats.

2.2.2. Bedömning

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

En rad åtgärder har vidtagits för att förankra de nya styrdokumenterna. Intervjusvaren ger en bild av att rekryteringspolicyn och riktlinjen i huvudsak efterlevs men att det finns några utvecklingsområden. Exempelvis bör kommunstyrelsen säkerställa att riktlinjen efterlevs när det gäller rekryteringsgrupper, kravprofiler och avgångssamtal. Vi rekommenderar att personalenheten sammanställer och analyserar de synpunkter som framkommer vid avgångssamtalen.

CEMR-deklarationen saknar handlingsplan och efterlevs inte. Planen för likabehandling och mångfald kommer att revideras under hösten.

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen vidtar åtgärder för att säkerställa att dokumenten som styr arbetet med personal- och kompetensförsörjning är uppdaterade och efter-

levs. Enskilda rutiner som ännu inte är helt förankrade kan med fördel kontrolleras inom ramen för kommunens internkontrollarbete.

Vi rekommenderar att en handlingsplan upprättas utifrån CEMR-deklarationen.

2.3. Roll- och ansvarsfördelning

Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

2.3.1. Iakttagelser

Roll- och ansvarsfördelningen klargörs i kommunstyrelsens reglemente och delegationsordning, riktlinjen för rekrytering samt i ett dokument med titeln "Personalenhetens uppdrag".

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen i Svalövs kommun har ett reglemente som antagits av kommunfullmäktige. I reglementets avsnitt om personalfrågor återfinns följande paragraf:

§ 8

Styrelsen är anställningsmyndighet för samtlig personal i Svalövs kommun. Styrelsen är arbetsmiljöansvarig för samtliga verksamheter.

Styrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare och har därvid bl.a. att:

- med bindande verkan för kommunen genom kollektivavtal reglera frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare
- förhandla å kommunens vägnar enligt lagstiftning om förhandlingsrätt utom vad gäller 11-14 och 38 § lagen (1976-580) om medbestämmande i arbetslivet inom andra nämnders verksamhetsområden
- avgöra frågor om tolkning och tillämpning av lag, avtal och andra bestämmelser rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare
- besluta om stridsåtgärd
- lämna uppdrag enligt 6 kap. 3 § lagen (2009:47) om vissa kommunala befogenheter
- anta kommunövergripande policies inom personalområdet
- med bindande verkan för kommunen genom kollektivavtal reglera frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.
- anställa, visstidsförordna och entlediga kommunchef samt chefer under kommunstyrelsen i enlighet med delegeringsordning
- fastställa lön och andra anställningsvillkor
- fastställa pensioner
- handlägga omplaceringsärenden mellan verksamheterna

- underlätta handläggningen av personaladministrativa frågor i koncernen genom att ange personalpolitiska riktlinjer samt verka för utveckling och samordning av personalpolitiken inom koncernen
- följa utvecklingen av kommunens förvaltningsorganisation
- lämna uppdrag som avses i Lag (2009:47) om vissa kommunal befogenheter 6 kap 3 §.

Kommunstyrelsen ska föra kommunens talan i frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och arbetstagare. Därvid gäller reglementen avseende personalpolitik.

Av reglementet framgår det således att kommunstyrelsen ska verka för utveckling och samordning av personalpolitiken inom koncernen och följa utvecklingen av kommunens förvaltningsorganisation.

Enligt de intervjuade finns det inget reglemente avseende personalpolitik och denna formulering i kommunstyrelsens reglemente är således inte korrekt.

Delegeringsordning för kommunstyrelsen i Svalövs kommun

Kommunstyrelsen i Svalövs kommun har en delegeringsordning. Enligt delegeringsordningen ska beslut som fattas med stöd av uppdrag anmälas till den nämnd eller styrelse som delegerat beslutanderätten. Det står dock ingenting om när delegationsbesluten ska anmälas till kommunstyrelsen eller annan nämnd.

I kommunstyrelsens delegeringsordning återfinns det ett avsnitt om personalärenden. Nedan listas ett urval av de ärenden som har delegerats. För en komplett bild hänvisas till kommunstyrelsens delegeringsordning.

3. Personalärenden

	Ärende	Lagrum	Delegat
1	a.) Anställning av verksamhetschefer, rektor/områdeschef motsvarande		Kommunchef, respektive samhällsbyggnadschef, socialchef, utbildningschef efter samråd med respektive utskott/nämnd/styrelse
	b.) Anställning av övriga		Resp. närmast överordnad chef
2	Anställning av kommunchef, samhällsbyggnadschef, socialchef, utbildningschef, administrativ chef, ekonomichef och personalchef är ej delegerat från kommunstyrelsen		
3	a.) Beslut om att tillförordna kommunchef, upp till 3 månader.		Kommunstyrelsens ordförande. Ersättare: Vice ordförande.

	b.) Beslut om att tillförordna samhällsbyggnadschef, socialchef, utbildningschef, administrativ chef, ekonomichef och personalchef upp till 3 månader. För perioder över 3 månader beslutar kommunstyrelsen.	Kommunchef
6	a) Löneöversyn kommunchef	Kommunstyrelsens arbetsutskott
	b) Övrig löneöversyn	Verkställighet efter samråd med personalchef
8	Verksamhetsövergripande personalpolitiska riktlinjer	Kommunstyrelsens arbetsutskott

Personalenheten

Enligt dokumentet "Personalenhetens uppdrag" är personalenheten kommunledningens främsta representant för arbetsgivarpolitiken. Enheten ansvarar, enligt dokumentet, för följande HR-områden:

- Rekrytering
- Arbetsmiljö
- Rehabilitering
- Likabehandling
- Arbetsrätt
- Förhandling
- Pensioner
- Kompetensutveckling
- Personalförsörjning
- Chefsförsörjning

Av dokumentet framgår det även att personalenheten arbetar på strategisk nivå, operativ nivå och administrativ nivå. Personalenheten består vid ordinarie bemanning av en personalchef, tre HR-strateger med olika inriktningar och en HR-assistent. Vid gransknings-tidpunkten hade personalenheten fyra medarbetare.

Enligt intervjuaren har personalchefen tillsammans med den centrala ledningsgruppen det strategiska ansvaret för personalfrågorna. I den centrala ledningsgruppen ingår kommunchef, sektorschefer, personalchef, ekonomichef, administrativ chef, näringsliv- och turismchef samt informationsansvarig.

I personalenhetens verksamhetsplan för år 2015-2016 listas följande uppdrag och aktiviteter:

Förvaltningsuppdrag	Aktivitet
Skapa bra förutsättningar för chefer i Svalövs kommun. Vi behöver utveckla våra rutiner och beskriva olika ledarskapsutbildningar på vårt intranät. Arbeta aktivt med vårt gemensamma chefsförsörjningsprogram inom SKNV. Vi kommer att inventera behovet av ledarskapsutbildning.	Inventering av genomgången chefsutbildning. Framtagande av riktlinjer chefsutbildning. Framtagande av ledarskapspolicy. Processplan förankrad och beslutad i ledningsgruppen.
Arbeta aktivt för att öka frisknärvaron.	Motiverande föreläsningar kopplat till det psykosociala måendet. Fysisk aktivitet på arbetstid/schemalagd. Införa hälsotest. Utbildning i syfte att öka kunskapen om hälsans betydelse för ett hållbart arbetslivs.
Utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet genom återkommande utbildningsinsats.	BAM-utbildning. ⁴
Synliggöra befintliga förmåner samt möjliggöra nya. Detta stärker vår konkurrenskraft i kommande utmaningar för att rekrytera/behålla medarbetare.	Införa förmånsportal FlexPay/Benify.
Personalförsörjning. Arbetsgivaren står inför stora utmaningar att rekrytera och behålla medarbetare på grund av pensionsavgångar och konkurrens med andra arbetsgivare.	Kartlägga framtida pensionsavgångar. Definiera svårrekryterade yrkeskategorier.
Kompetensutveckling är ett led i kommunens strategiska kompetensförsörjning. Ett sådant långsiktigt och strategiskt arbete är avgörande för kommunens utveckling och konkurrenskraft.	Inventera och identifiera verksamhetens framtida kompetensbehov.

Enligt skriftligt svar hade följande aktiviteter genomförts vid granskningstidpunkten:

- BAM-utbildning
- Införandet av förmånsportal
- Kartläggning av framtida pensionsavgångar
- Identifiering av svårrekryterade yrkeskategorier.

Övriga aktiviteter kommer, enligt det skriftliga svaret, att genomföras under andra halvan av år 2016.

Enligt kommunens riktlinjer för rekrytering är det personalenheten som har funktionsansvar för rekryteringsprocessen. I riktlinjen framhålls att följande ingår i funktionsansvaret:

- *ansvar för utarbetande av riktlinjer, metoder och verktyg*
- *ansvar för kontinuerlig utveckling av ovanstående*
- *ansvar för att information och kunskap om kommunens rekryteringsprocess sprids i organisationen*

⁴ Bättre arbetsmiljö (BAM)

- *ansvar att erbjuda stöd och support till rekryterande chefer i organisationen*

Enligt riktlinjen ingår det inte i personalenhetens uppdrag att driva det enskilda rekryteringsärendet utan detta ansvar åligger rekryterande chef. Den rekryterande chefen ansvarar för annonsering, urval och beslut om anställning samt för att driva sitt rekryteringsärende i enlighet med fastställda riktlinjer.

Rekryteringsgruppen

Rekryteringsgruppen har en rådgivande funktion gentemot den rekryterande chefen. De som ingår i gruppen följer hela rekryteringsprocessen.

Rekryterande chef

Ett stort ansvar åvilar den rekryterande chefen. Den rekryterande chefen ansvarar för annonsering, urval och beslut om anställning. Likaså ska den rekryterande chefen se till så att rekryteringen sker i enlighet med fastställda riktlinjer. Enligt intervjusvaren är det den rekryterande chefen som ansvarar för att utdrag ur polismyndighetens belastningsregister inhämtas när detta är aktuellt.

2.3.2. *Bedömning*

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Det finns dokument som i viss mån beskriver roll- och ansvarsfördelningen avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning. När det gäller de strategiska personalfrågorna, intern kontroll samt uppföljning bedömer vi dock att roll- och ansvarsfördelningen kan förtydligas.

Enligt intervjusvaren har personalchefen tillsammans med den centrala ledningsgruppen det strategiska ansvaret för personalfrågorna. Att beskriva och analysera behovet av personal- och kompetens åligger dock respektive verksamhet. Utifrån de dokument som vi har tagit del av kan vi inte se att det finns några sammanställningar av de beskrivningar eller analyser som upprättas av verksamheterna. Det är därför svårt att följa arbetet med personal- och kompetensfrågor utan att samla in dokumentationen för samtliga verksamheter. För ökad transparens och en enklare informationsförmedling rekommenderar vi att kommunstyrelsen ser över och förtydligar roll- och ansvarsfördelningen kring strategiska frågor samt uppföljning.

I de nuvarande organisationen har personalenheten inte i uppdrag att kontrollera efterlevnaden av policys och riktlinjer med anknytning till personal- och kompetensförsörjning. För att säkerställa att det finns en tillräcklig intern kontroll inom området personal- och kompetensförsörjning bör centrala processer och rutiner innefattas i de riskanalyser som ligger till grund för kommunstyrelsens och nämndernas internkontrollplaner.

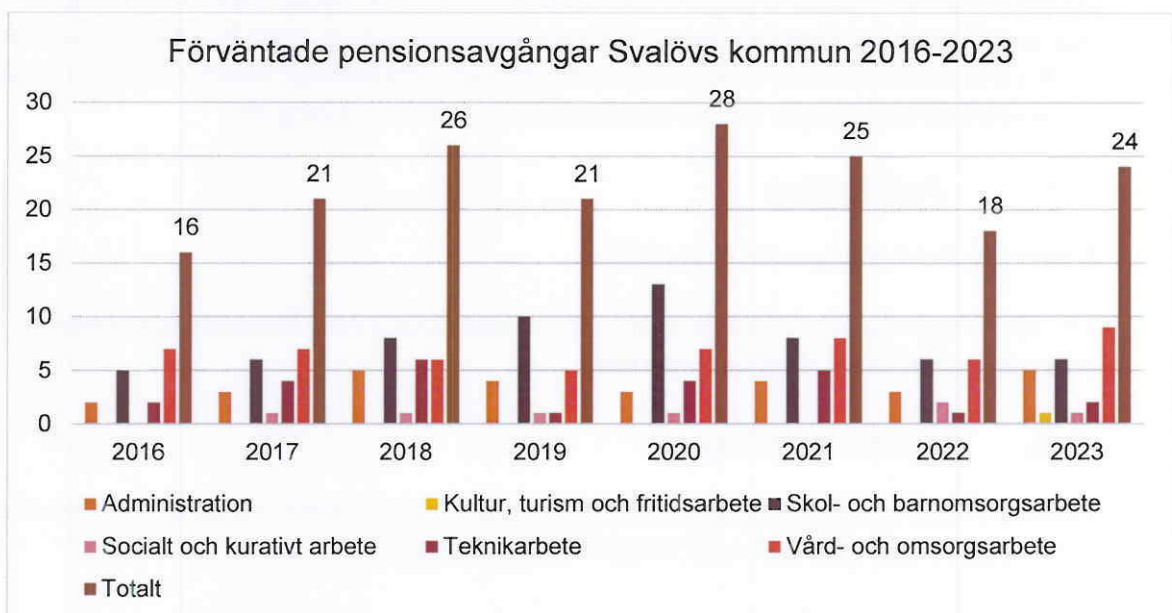
2.4. Analyser kring personal och kompetensförsörjning

Finns det dokument och analyser som tydliggör behovet av personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?

2.4.1. Iakttagelser

Svalövs kommun har en befolkningsprognos som sträcker sig över perioden 2016-2025. Befolkningsprognosen beskriver den demografiska utvecklingen men analyserar inte det framtida behovet av personal- eller kompetensförsörjning.

Vi har även tagit del av en pensionsprognos för perioden 2016-2023. Det finns könsuppdelad statistik när det gäller de förväntade pensionsavgångarna. Statistiken per verksamhet redovisas nedan.



5

I årsredovisningen och delårsrapporten återfinns det en redogörelse av väsentliga personalförhållanden. Redogörelsen innefattar bland annat antalet anställda, årsarbetare, deltidsanställda, personalkostnader, mertid och övertid, sjukfrånvaro, friskvård samt personalomsättning och personalförsörjning. Bortsett från redovisningen av de förväntade pensionsavgångarna under perioden fram till år 2023 innefattar redogörelsen ingen analys på lång sikt.

Under det strategiska budgetmötet presenterades det befolkningsstatistik och befolkningsprognoser.

Enligt intervjusvaren är det respektive nämnd/verksamhet som ansvarar för att analysera personal- och kompetensbehovet på lång och kort sikt. Det finns inga krav på analyserna dokumenteras. Svalövs kommun har ingen övergripande personalförsörjningsplan eller kompetensförsörjningsplan och det saknas en kommunövergripande sammanställning av nämndernas/verksamheternas bedömning av de framtida personal-, kompetens- och re-

⁵ Statistik från Svalövs kommun. Alla verksamheter/Pensionsavgångar/Tillsvidareanställda/Pensionsålder 65 år

kryteringsbehoven. Enligt personalenheten finns det planer på att arbeta mer med strategisk kompetensutveckling. Exempelvis finns det tankar på att genomföra en kartläggning av kommunens framtida kompetensbehov. Under hösten år 2016 kommer kommunen även att genomföra en kommunövergripande medarbetarundersökning.

Inom några nämnder/verksamheter finns det samarbeten inom Familjen Helsingborg samt annan regional samverkan kring frågor relaterade till den framtida kompetensförsörjningen.

De intervjuade beskrev vid granskningstidpunkten många olika strategier för att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Att Svalövs kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare var den gemensamma utgångspunkten men i övrigt förmedlades ingen gemensam eller enhetlig bild av hur kommunen ska möta behovet av personal- och kompetens.

Några av de intervjuade ansåg att kommunen behöver en bättre framförhållning, en bättre och mer långsiktig planering samt tydligare strategier för att möta kompetensutmaningen. Andra framhöll att det är väldigt svårt att göra ändamålsenliga prognoser på lång sikt och att omvärldsförändringar gör att prognoserna snabbt blir förlegade.

2.4.2. Bedömning

Kontrollmålet bedöms som ej uppfyllt.

Det finns ingen kommunövergripande sammanställning över kommunens personal- och rekryteringsbehov på lång och kort sikt.

2.5. Samordning

Finns det en ändamålsenlig samordning mellan olika nämnder och verksamheter avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

2.5.1. Iakttagelser

Vi har inte tagit del av några dokument som beskriver hur den interkommunala samverkan på tjänstemannanivån ska fungera.

Personalenheten träffar respektive sektors ledningsgrupp. Vid mötena förmedlas information mellan personalenheten och verksamheterna. Kommunens chefsforum används även för informationsförmedling och samordning.

Några av intervjusvaren gav en bild av att samordningen mellan olika nämnder och verksamheter kan bli tydligare samt mer systematisk och strukturerad. En av de intervjuade framhöll att personalenheten bör vara en motor för det tvärsektorieella samarbetet och samordningen. Andra tyckte att samverkan och samordningen i huvudsak fungerar bra.

Några av de intervjuade framhöll att rekryteringen tar mycket tid och det finns en begränsad tillgång till administrativt stöd. Det är den rekryterande chefen som ansvarar för rekryteringsprocessen. Personalenheten erbjuder stöd och vägledning under processen men det är verksamheterna som genomför rekryteringsprocessen. De intervjuade är nöjda med det stöd som personalenheten erbjuder.

2.5.2. *Bedömning*

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Vi har inte tagit del av några dokument som beskriver hur den interkommunala samverkan eller samordningen ska fungera inom tjänstemannaorganisationen.

Det finns forum för samverkan och informationsförmedling. De intervjuade förmedlade ingen samstämmig bild när det gäller om samverkan samt samordningen ska betraktas som ändamålsenlig eller ej.

2.6. *Uppföljning*

Sker det en uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

2.6.1. *Iakttagelser*

Vi har inte tagit del av några dokumenterade rutiner kring uppföljning avseende personal- och kompetensförsörjning.

I rekryteringspolicyn samt i riktlinjen för rekrytering står det ingenting om hur styrdokumenterna ska följas upp. Vi har inte tagit del av någon redogörelse av måluppfyllelsen för de mål som återfinns i styrdokumenterna inom personal- och kompetensförsörjningsområdet. Enligt skriftligt svar vid sakavstämningen följs målen i styrdokumenterna upp genom exempelvis lönekartläggning, medarbetarenkäten, personalbokslutet vid årsredovisningen samt genom redovisning av personalnyckeltal vid den kvartalsvisa uppföljningen av ekonomin.

Måluppfyllelsen för fullmäktiges mål (de mål som återfinns i budgetdokumentet) följs upp i samband med delårsrapport och årsredovisning. Vid dessa tillfällen redovisas även väsentliga händelser inom personalområdet och väsentliga personalförhållanden.

Fullmäktige får information vid delårsrapport och årsredovisning samt en redogörelse av arbetsmiljöarbetet.

Kommunstyrelsen får information i samband med delårsrapport och årsredovisning. Personalchefen deltar regelbundet på kommunstyrelsens sammanträden.

Kommunstyrelsens arbetsutskott får en kvartalsvis redovisning av måluppfyllelse, en del nyckeltal inom personalområdet samt ekonomi. Även andra frågor med relevans för personal- och kompetensförsörjning kan, enligt intervjusvar, innefattas i uppföljningen. Enligt intervjusvaren kunde det vara tydligare vad som ska rapporteras och sjukfrånvaron kunde rapporteras mer frekvent till politiken.

Intervjusvaren förmedlar en bild av att det saknas tydliga rutiner för uppföljningen inom personalområdet. Informationen innehåller, enligt de intervjuade, sällan framtidsprognoser utan riktar främst fokus på nuläget. Flera av de intervjuade beskriver den framtida kompetensförsörjningen som en utmaning och risk för Svalövs kommun.

Inför löneöversyn 2016 hade ledningsgruppen diskussioner kring följande parametrar:

- Prioriterade grupper
- Lönestruktur chefskategorier
- Alternativa karriärvägar
- Utfall löneöversyn 2013-2015
- Omvärldsanalys

Diskussionerna har dokumenterats.

En uppföljning har även genomförts inom kommunledningskontoret. Under rubriken "Attraktiv arbetsgivare" beskrivs följande områden som framtida utmaningar:

Mångfald (CERM, HBTQ mm) möjligen skall en mångfaldsplan tas fram som svarar upp till de åtagande som kommunen gjort i CERM finns i verksamhetsplanen inom Familjen Helsingborg och initiativet kring HBTQ certifiering som gjorts politiskt. Halvtidstjänst.

Hälsofrämjande arbetsplatser. Skulle kunna kombineras med mångfaldsarbetet med ytterligare en halvtid som då skapar utrymme för att anställa en medarbetare som arbetar aktivt med hela arbetsområdet mångfald och hälsa.

Satsa på en permanentning av trainee så att alla verksamheter obligatoriskt får ta emot en trainee. Inget val utan man skall. För att säkra framtida rekryteringsbas. Annars skall vi kanske inte vara med i detta projekt framöver.

2.6.2. Bedömning

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Vi bedömer att det sker en övergripande uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Den information som tas fram i samband med delårsrapport och årsredovisningen når kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Måluppfyllelsen för de kommunövergripande målen i budgetdokumentet följs upp i delårsrapporten och i årsredovisningen. Målen i styrdokumentet redovisas inte i delårsrapporten eller i årsredovisningen. Personalchefen deltar regelbundet på kommunstyrelsens sammanträden. Kommunstyrelsens arbetsutskott får en kvartalsvis redovisning av måluppfyllelsen, en del nyckeltal inom personalområdet samt ekonomi.

Vi har inte tagit del av några dokumenterade rutiner kring uppföljning avseende personal- och kompetensförsörjning. Det är utifrån dokumentstudien och intervjuerna oklart vad som ska följas upp av nämnderna respektive kommunstyrelsen. Granskningen riktar fokus mot kommunstyrelsen och vi har inte efterfrågat underlag för att bedöma uppföljningen i övriga nämnder. Utifrån intervjusvaren kan vi dock konstatera att uppföljningen kring personal- och kompetensförsörjning ser olika ut inom olika nämnder.

Kommunen har en rad styrdokument som är nya eller nyligen reviderade. Av styrdokumentet framgår det inte hur dessa ska följas upp eller utvärderas.

Eftersom personal- och kompetensförsörjning är att betrakta som en framtida utmaning för Svalövs kommun bedömer vi att kommunstyrelsen bör säkerställa att det finns en ändamålsenlig informationsförmedling och en systematisk uppföljning av prognoser, mål, strategier samt aktiviteter. En systematisk uppföljning skulle stärka nämndernas och kommunstyrelsens interna kontroll avseende personal- och kompetensförsörjning.

3. *Revisionell bedömning*

Utifrån granskningsiakttagelserna gör vi den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsen inte i alla delar säkerställer att arbetet med personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt.

Bedömningarna av kontrollmålen som ligger till grund för svaret på revisionsfrågan redovisas nedan.

Kontrollmål	Kommentar
Det finns mål, policys, riktlinjer samt rutiner som styr arbetet med personal- och kompetensförsörjning.	Delvis uppfyllt
Styrdokumentet avseende personal- och kompetensförsörjning efterlevs.	Delvis uppfyllt
Det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning.	Delvis uppfyllt
Det finns dokument och analyser som tydliggör behovet av personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt.	Ej uppfyllt
Det finns en ändamålsenlig samordning mellan olika nämnder och verksamheter avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning.	Delvis uppfyllt
Det sker en uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning.	Delvis uppfyllt

3.1. *Rekommendationer*

- Kommunstyrelsen bör se över sitt reglemente och ta bort hänvisningen till reglementen avseende personalpolitik. Kommunen saknar reglementen avseende personalpolitik och hänvisningen är därmed inte korrekt.
- Vi rekommenderar att kommunstyrelsen vidtar åtgärder för att säkerställa att dokumenten som styr arbetet med personal- och kompetensförsörjning är uppdaterade och efterlevs. Enskilda rutiner som ännu inte är helt förankrade kan med fördel kontrolleras inom ramen för kommunens internkontrollarbete.
- För att säkerställa att det finns en tillräcklig intern kontroll inom området personal- och kompetensförsörjning rekommenderar vi att centrala processer och rutiner innefattas i de riskanalyser som ligger till grund för kommunstyrelsens och nämndernas internkontrollplaner.
- Vi rekommenderar att en handlingsplan upprättas utifrån CEMR-deklarationen.
- För ökad transparens och en enklare informationsförmedling rekommenderar vi att kommunstyrelsen ser över och förtydligar roll- och ansvarsfördelningen kring strategiska frågor samt uppföljning.
- Eftersom personal- och kompetensförsörjning är att betrakta som en framtida utmaning för Svalövs kommun bedömer vi att kommunstyrelsen bör säkerställa att det finns en ändamålsenlig informationsförmedling och en systematisk uppföljning av prognoser, mål, strategier samt aktiviteter.

2016-06-29

Alf Wahlgren

Uppdragsledare

Sofia Blixtberg

Projektledare

Bilaga

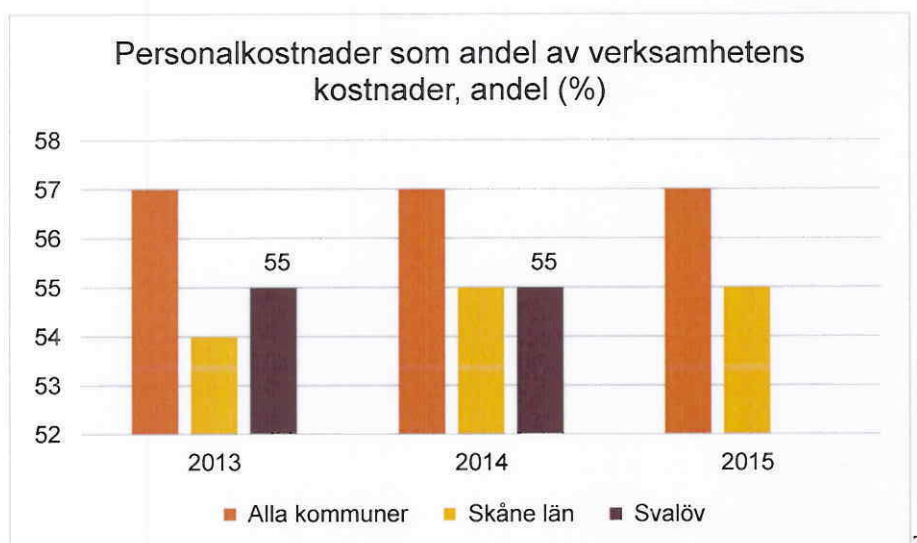
Nyckeltal personal

Nedan redovisas några nyckeltal med relevans för personalområdet.

Personalkostnaderna per invånare låg nära riksgenomsnittet i Svalövs kommun under åren 2013-2014. Statistik för Svalövs kommun saknas för år 2015.



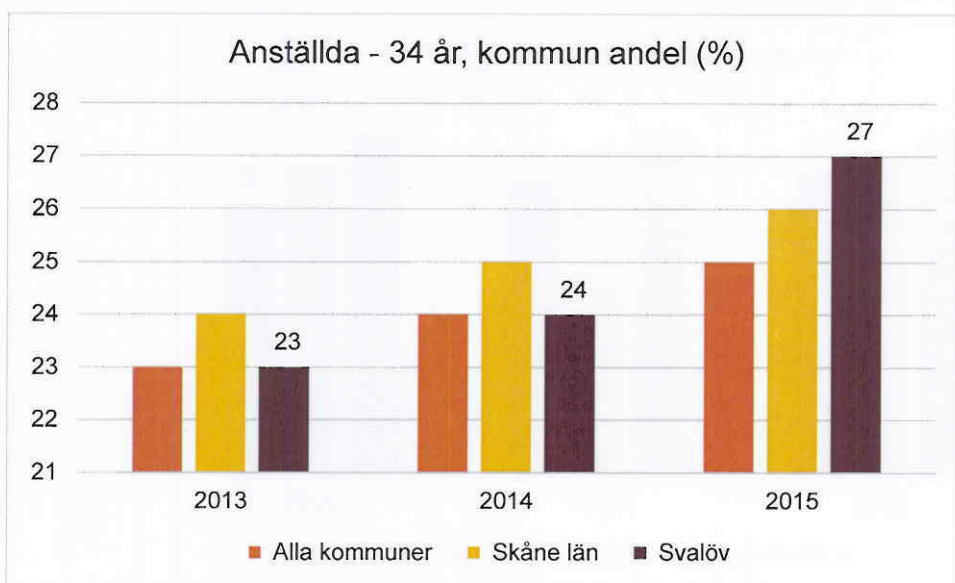
Om personalkostnaden beräknas som andel av verksamhetens kostnader låg Svalövs kommun under riksgenomsnittet under åren 2013-2014. Statistik för Svalövs kommun saknas för år 2015.



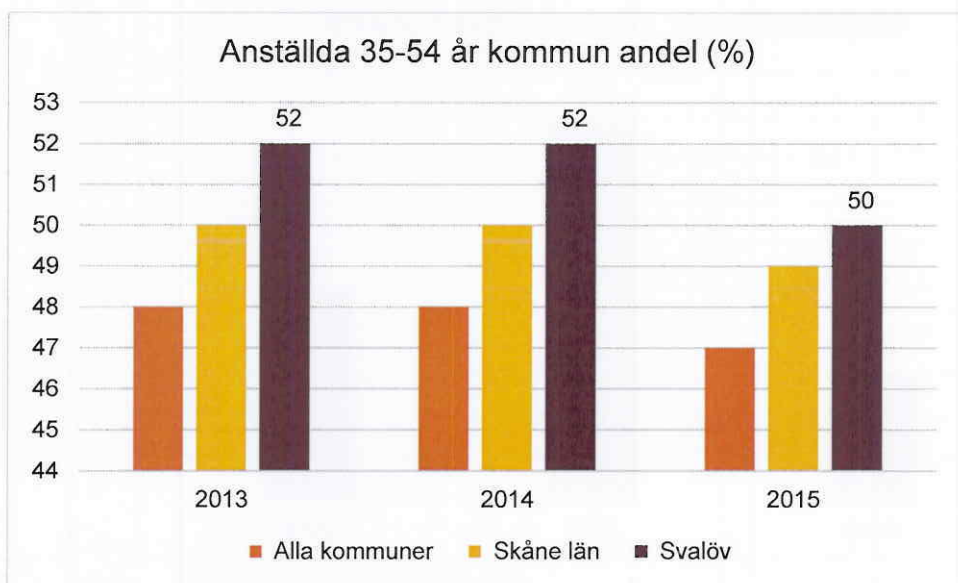
⁶ Personalkostnader, kr/inv. (N00003)

Personalkostnader kommunen totalt, dividerat med antal invånare totalt 31/12. Avser egen regi. Källa: SCB.

Svalövs kommun har, jämfört med riket och länet, en högre andel anställda som är under 34 år.



Svalövs kommun har, jämfört med riket och länet, en högre andel anställda som är i åldern 35-54 år.



⁷ Personalkostnader som andel av verksamhetens kostnader, andel (%) (N00002)

Personalkostnader kommunen totalt, dividerat med verksamhetens kostnader kommun. Avser egen regi. Källa: SCB.

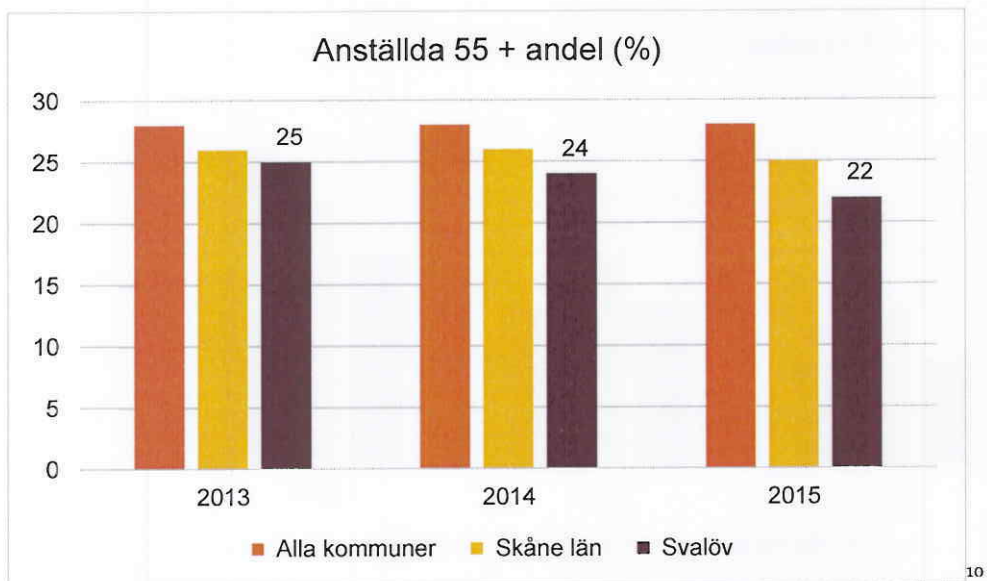
⁸ Anställda -34 år, kommun, andel (%) (N00212)

Anställda 34 år eller yngre dividerat med samtliga anställda, multiplicerat med 100 för redovisning i procent. Avser alla kommunalt anställda i november månad enligt HÖK. Källa: SKL.

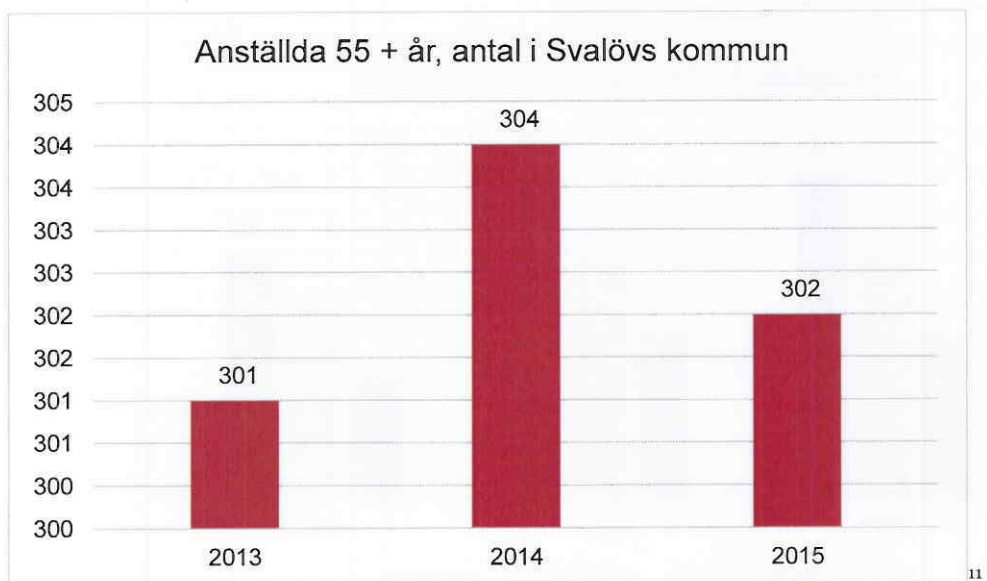
⁹ Anställda 35-54 år, kommun, andel (%) (N00213)

Anställda 35-54 år dividerat med samtliga anställda, multiplicerat med 100 för redovisning i procent. Avser alla kommunalt anställda i november månad enligt HÖK. Källa: SKL.

Svalövs kommun har, jämfört med riket och länet, en lägre andel anställda som är över 55 år.



I Svalövs kommun arbetade förra året 302 medarbetare som var minst 55 år.



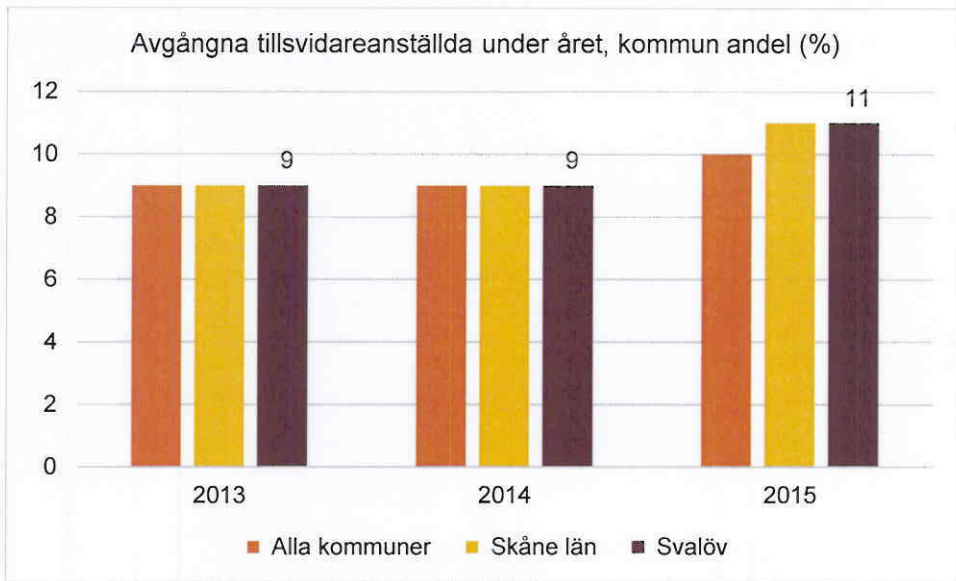
¹⁰ Anställda 55+, kommun, andel (%) (N00214)

Anställda 55 år eller äldre dividerat med samtliga anställda, multiplicerat med 100 för redovisning i procent. Avser alla kommunalt anställda i november månad enligt HÖK. Källa: SKL.

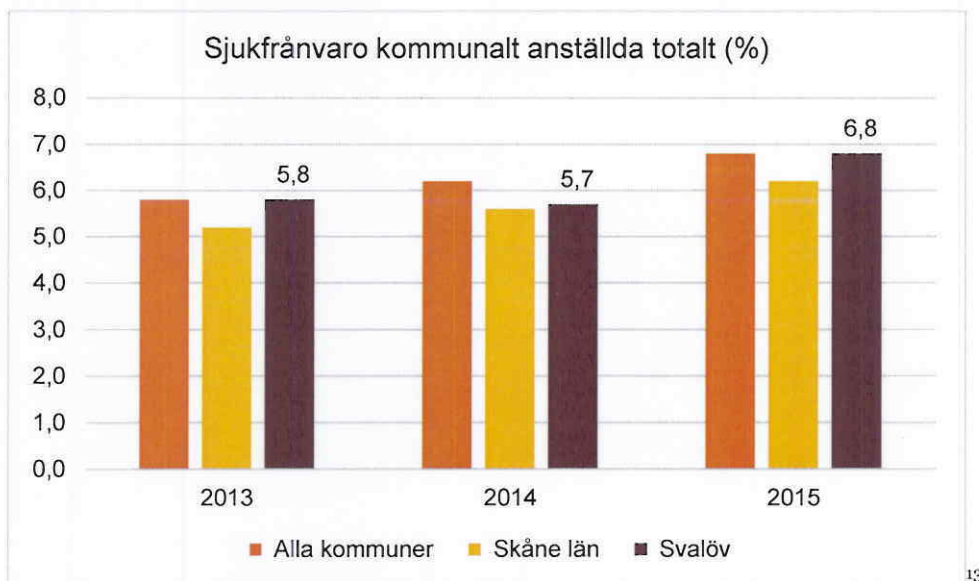
¹¹ Anställda 55+ år, antal (N00219)

Anställda 55 år eller äldre. Avser alla kommunalt anställda i november månad enligt HÖK. Källa: SKL.

Under år 2015 uppgick andelen tillsvidareanställda som avslutade sin anställning under året till 11 %.



Sjukfrånvaron ökade i Svalövs kommun under år 2015 och ligger nu i paritet med riksgenomsnittet.



¹² Avgångna tillsvidareanställda under året, kommun, andel (%) (N00216)

Antal avgångna tillsvidareanställda dividerat med antal tillsvidareanställda föregående år. multiplicerat med 100 för redovisning i procent. Avser alla kommunalt anställda (månadsavlönade) i november månad enligt HÖK. Källa: SKL.

¹³ Sjukfrånvaro kommunalt anställda totalt, (%) (N00090)

Den totala sjukfrånvarotiden, ackumulerad under året, som andel (%) av den tillgängliga ordinarie arbetstiden. Avser samtlig kommunalt anställd personal. Avser den obligatoriska sjukfrånvaroredovisningen. Källa: SKL.

