

Granskning av personal- och kompetensförsörjning med fokus på rekryteringsprocessen samt arbetet med att minska sjukskrivningstalen

Botkyrka kommun

September 2021

Petra Ribba, projektledare

Isabelle Panasco

Joakim Långberg

Fredrik Birkeland

Carl- Gustaf Folkesson








Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Botkyrka kommun genomfört en granskning av personal och kompetensförsörjning med fokus på rekryteringsprocessen samt arbetet med att minska sjukskrivningstalen. Granskningens syfte har varit att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning avseende rekryteringsprocessen samt om det bedrivits ett ändamålsenligt arbete med att förebygga och motverka sjukfrånvaro.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **inte i alla delar** säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning samt att det **inte i alla delar** bedrivs ett ändamålsenligt arbete med att förebygga och motverka sjukfrånvaro.

Det finns en systematik i kommunens arbete med kompetensförsörjning genom att nämnderna årligen tar fram kompetensförsörjningsplaner. Det är av vikt att detta arbete genomsyrar alla chefsnivåer i organisationen för att säkerställa kvalitet och delaktighet. Det finns gemensamma riktlinjer för rekrytering. Av genomförd enkät framgår att en majoritet av cheferna anser att riktlinjerna är tydliga samt att de anser sig ha god kunskap om de styrande dokumenten och en god efterlevnad. Vi noterar dock att förvaltningarna arbetar på olika sätt med kompetensbaserad rekrytering. Granskningen visar vidare att systematiska analyser av sjukfrånvaron sker inom projektet Arbetsmiljö och hälsa i fokus. Dessa analyser delges även cheferna. Enkätsvaren visar att en cirka hälften av cheferna instämmer till viss del i, eller inte instämmer i, att analyser görs inom deras förvaltning. Informationen till cheferna om vilka insatser som finns och rutiner för det förebyggande arbetet bedöms tydliga. Av enkätsvaren framgår att en klar majoritet av cheferna använder sig av omtankesamtal vid upprepad korttidsfrånvaro och att en majoritet av cheferna anser sig ha en god arbetsmiljö inom ansvarsområdet. Knappt hälften av cheferna anser dock att de kan vidta tillräckliga åtgärder för att förebygga och minska sjukfrånvaro. Här finns ett behov att närmare undersöka vad detta står för och hur det förebyggande arbetet kan stärkas.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Är det framtida personal- och rekryteringsbehovet tydliggjort?	Delvis	
Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering och efterlevs dessa?	Delvis	
Är stödet till chefer säkerställt för att hantera rekryterings- och anställningsprocessen?	Delvis	
Finns ändamålsenliga kommunövergripande styrdokument, policys och strategier som prioriterar en låg sjukfrånvaro?	Ja	
Genomförs analyser av orsaker till sjukfrånvaro?	Delvis	
Vidtas ändamålsenliga åtgärder i syfte att förebygga och minska sjukfrånvaron?	Delvis	
Sker någon omvärldsbevakning av statistik avseende sjukfrånvaro, t ex jämförelse med grannkommuner och efterfrågas goda exempel?	Delvis	

Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att nämndernas kompetensförsörjningsplaner antas av kommunstyrelsen och nämnder
- Att säkerställa att det framtida personal och rekryteringsbehovet är tydliggjort för samtliga chefer
- Att säkerställa att förvaltningarna arbetar likartat med kompetensbaserad rekrytering.
- Att tillse att analyser av sjukfrånvaro görs inom samtliga förvaltningar och säkerställer att cheferna tar del av dessa analyser
- Att säkerställa att stödet från HR är tillräckligt för cheferna, exempelvis genom att ha ett samtal om förväntan mellan förvaltning och HR för att hamna på rätt nivå.
- Att införa en systematisk omvärldsbevakning avseende sjukfrånvaro inom ordinarie verksamheter samt efterfråga goda exempel på hur arbetet för att reducera sjukfrånvaron har genomförts i andra kommuner.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	4
Bakgrundsinformation	7
Genomförd dataanalys över anställningsprocessen	7
Granskningsresultat	10
Personal- och rekryteringsbehov	10
Riktlinjer för rekrytering	13
Stöd till chefer avseende rekryterings- och anställningsprocessen	16
Kommunövergripande styrdokument, policys och strategier	18
Analyser av orsaker till sjukfrånvaron	20
Åtgärder i syfte att förebygga och minska sjukfrånvaro?	22
Omvärldsbevakning av statistik	25
Samlad bedömning	27
Rekommendationer	27
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	27
Bilagor	

Inledning

Bakgrund

Att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt samt säkerställa finansieringen av framtidens välfärd är två av kommunsektorns största utmaningar. SKR beskriver att stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner och regioner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. Det är därför viktigt att kommuner tydliggör och synliggör sitt framtida personal- och rekryteringsbehov utifrån prognostiserad befolkningsutveckling, personalomsättning och kommande pensionsavgångar. Med hjälp av kunskap om framtida personal- och rekryteringsbehov kan adekvata strategiska planer för hur personal- och kompetensförsörjningen ska säkerställas på såväl kort som lång sikt arbetas fram.

Hög sjukfrånvaro är utöver den ohälsa som den representerar också en strategisk utmaning för Sverige. Bara för landets kommuner motsvarar sjukfrånvaron ca 50 000 heltidsarbeten årligen och därmed påverkas verksamhetens kvalitet och förutsättningar för långsiktig kompetensförsörjning till välfärd och offentlig service. Botkyrka kommuns totala sjukfrånvaro år 2019 var 6,8 procent vilket är en minskning med 0,4 procentenheter jämfört med år 2018. Botkyrka kommun har dock en högre sjukfrånvaro än länet (6,6 procent) och riket (5,7 procent).

Revisorerna i Botkyrka kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2021 granska kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning med fokus på rekryteringsprocessen och arbetet med att minska sjukskrivningstalen.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning avseende rekryteringsprocessen samt om det bedrivs ett ändamålsenligt arbete med att förebygga och motverka sjukfrånvaro.

För att besvara syftet har följande revisionsfrågor formulerats:

- Är det framtida personal- och rekryteringsbehovet tydliggjort?
- Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering och efterlevs dessa?
- Är stödet till chefer säkerställt för att hantera rekryterings- och anställningsprocessen?
- Finns ändamålsenliga, kommunövergripande styrdokument, policys och strategier som prioriterar en låg sjukfrånvaro?
- Genomförs analyser av orsaker till sjukfrånvaron?
- Vidtas ändamålsenliga åtgärderna i syfte att förebygga och minska sjukfrånvaro?

- Sker någon omvärldsbevakning av statistik avseende sjukfrånvaro, t ex jämförelse med grannkommuner och efterfrågas goda exempel?

Revisionskriterier

Kommunallagen (2017:725) samt kommunens egna styrande dokument och stödjande dokument.

Avgränsning

Granskningen avgränsas till att avse kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden och utbildningsnämnden. I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2021.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av relevanta styrdokument med bäring på granskningsområdet. Genomgång av protokoll för kommunstyrelsen, utbildnings- och vård- och omsorgsnämnden med avseende på beslut med bäring på personal- och kompetensförsörjning för år 2020 och 2021.

Intervjuer har genomförts med följande funktioner:

- HR-direktör
- Chef HR- enheten
- HR- utvecklare- arbetsmiljö och hälsa
- HR- specialist- rekrytering
- HR- operativa chefer även kopplade till utbildnings- och vård- och omsorgsförvaltningen
- Utbildningsdirektör
- Omsorgsdirektör
- Gruppintervju med verksamhetschefer inom vård- och omsorgsförvaltningen
- Gruppintervju med verksamhetschefer inom utbildningsförvaltningen

En webbenkät har skickats ut till samtliga chefer med frågor relaterat till förutsättningar för personal- och kompetensförsörjning. Totalt har 206 chefer tagit del av enkäten varav 56 stycken har inte svarat. 9 stycken har delvis besvarat enkäten och 141 stycken har svarat på enkäten vilket motsvarar en svarsfrekvens på 68 %.

Vidare har en datadriven analys gjorts över rekryteringsprocessen, såsom antal rekryteringar, ledtid till anställning per verksamhet/organisation samt rekryteringskanaler. All data har inhämtats från kommunen.

Inom ramen för granskningen har även statistik från Kolada hämtats avseende hög sjukfrånvaro (kommunalt anställda mer än 59 dagar som andel av total sjukfrånvaro), sjukfrånvaro för kommunalt anställda < 30 år, sjukfrånvaro för kommunalt anställda 30-49 år samt sjukfrånvaro för kommunalt anställda >49 år.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Bakgrundsinformation

Genomförd dataanalys över anställningsprocessen

Antal rekryteringar

En analys från kommunens rekryteringssystem visar att kommunen under år 2020 haft 622 publicerade annonser där totalt 924 tjänster utlysts (för perioden januari-april 2021 är motsvarande antal 354 annonser respektive 618 tjänster). Analysen visar att antal tjänster per annons i genomsnitt uppgår till 1,5 år 2020 samt 1,7 för perioden januari-april 2021. Av alla inkomna ansökningarna är det ca 3,4 procent som blir rekryterade, motsvarande andel för perioden januari-april 2021 är ca 2,4 procent.

Av antalet ansökningar kommer ca 66-67 procent från kvinnor, vilket kan ses i relation till antalet kvinnor av de totalt rekryterade personerna. Andelen kvinnor, i förhållande till totalt antal rekryterade personer, uppgår till ca 73-74 procent. Det innebär att gruppen kvinnor är överrepresenterade sett till antal ansökningar i förhållande till befolkningen (i Sverige utgör kvinnor ca 49,7 procent av folkmängden per 31 dec 2020 enligt SCB). Kvinnor är också överrepresenterade bland de som blir rekryterade, i förhållande till andelen kvinnor bland de som ansökt.

Tabell 1: Nyckeltal över antalet rekryteringar under år 2020 samt januari-april 2021.

Nyckeltal	Jan-april 2021	Jan-dec 2020
Antal tjänster per annons (genomsnitt)	1.7	1.5
Andel rekryterade (av totalt antal ansökningar)	2.4%	3.4%
Andel kvinnor som ansöker	67%	66%
Andel kvinnor som blir rekryterade	74%	73%
Antal ansvariga rekryterare	128	188
Genomsnittligt antal rekryteringar per ansvarig rekryterare	2,8	3,3

Under år 2020 var totalt 188 olika personer ansvariga rekryterare, vilket motsvarar ca 2-3 procent av antalet anställda i kommunen. Det genomsnittliga antalet rekryteringar per ansvarig rekryterare uppgick till 3,3 stycken under år 2020.

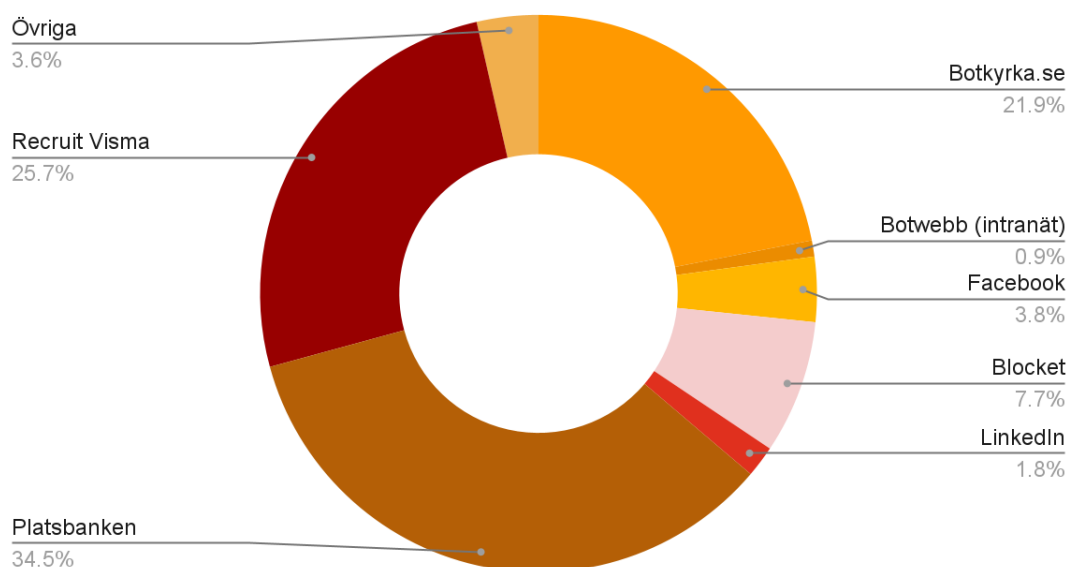
Rekryteringskanaler

Kommunen använder olika rekryteringskanaler för sina annonser, såsom kommunens hemsida, intranätet, sociala medier, Arbetsförmedlingens "Platsbank" och rekryteringsleverantörens hemsida.

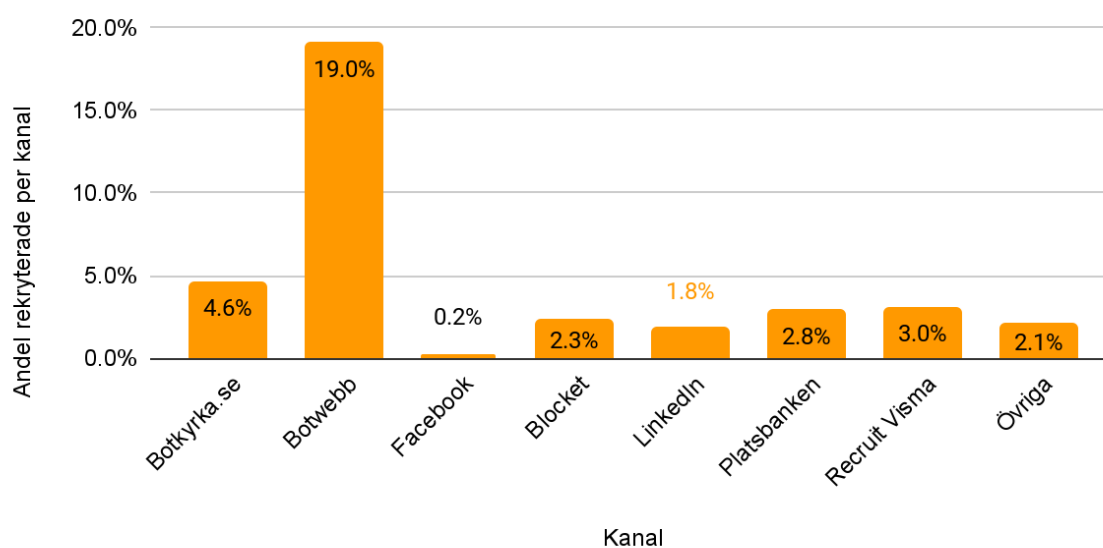
I diagrammet nedan framgår andel ansökningar per rekryteringskanal. Den vanligaste

rekryteringskanalen är Platsbanken, följt av leverantören Vismas rekryteringskanaler och därefter från kommunens egna hemsida. En mindre andel kommer från sociala medier. Det finns dock en viss osäkerhet i datan avseende rekryteringskanal, för år 2021 har exempelvis 0 ansökningar inkommit genom kommunens hemsida. Enligt leverantören kan detta bero på att Botkyrka kommun ändrat i koden som spårar annonserna. För att kunna göra adekvata analyser är det viktigt att grunddatan är rätt.

Andel ansökningar per rekryteringskanal år 2020



Andel rekryterade av totala antalet ansökningar per kanal år 2020



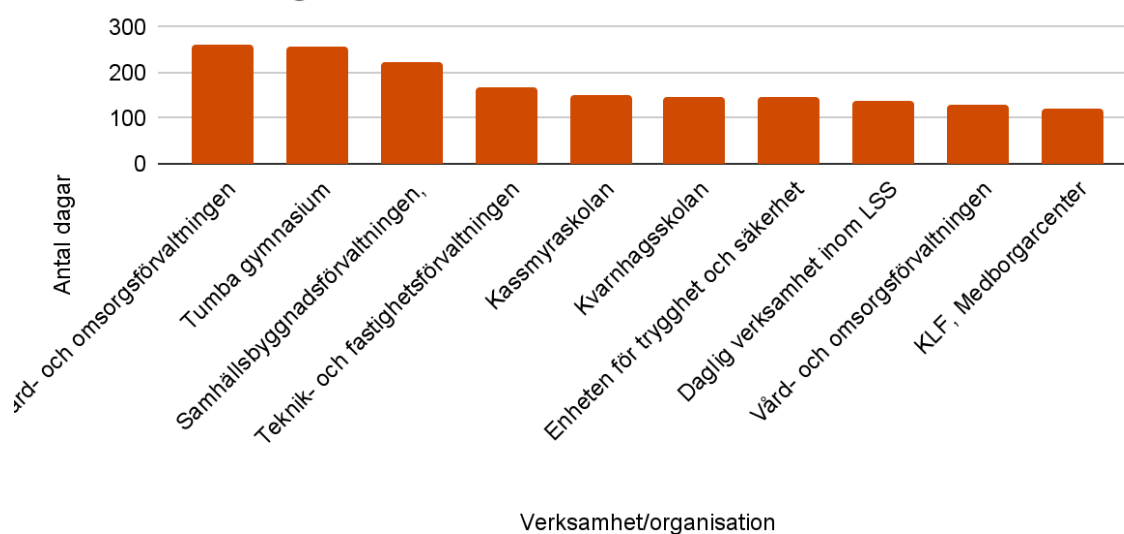
Även om Platsbanken är den vanligaste rekryteringskanalen år 2020, så är de två mest

effektiva rekryteringskanalerna (mätt som andelen rekryterade av totala ansökningar per kanal) kommunens egen hemsida samt intranätet. De som rekryteras genom intranätet är med all sannolikhet redan anställda inom kommunen, av de interna ansökningarna genom intranätet är det nästan var femte person som blir rekryterad till den nya tjänsten.

Ledtid till anställning per verksamhet/organisation

Under år 2020 hade vård- och omsorgsförvaltningen högst genomsnittlig ledtid till anställning på ca 263 dagar, följt av Tumba gymnasium på ca 257 dagar och Samhällsbyggnadsförvaltningen, personal- och adm.enheten på ca 223. Förskolan Svalan hade lägst genomsnittlig ledtid till anställning på ca 11 dagar.

Topp 10 - Genomsnittlig ledtid till anställning per verksamhet/organisation



Granskningsresultat

Personal- och rekryteringsbehov

Revisionsfråga 1: Är det framtida personal- och rekryteringsbehovet tydliggjort?

lakttagelser

Kommunstyrelsen beslutade 2017-10-09 om en årlig kompetensförsörjningsplanering som en del av mål- och budgetprocessen. Vi har till granskningen tagit del av det styrande dokumentet *anvisning för kompetensförsörjningsplanering 2021-2024*. I anvisningen framgår att varje nämnd årligen ska ta fram en kompetensförsörjningsplan. För att samla kommunövergripande strategiska behov av såväl kompetensutveckling, lönebildning och övriga viktiga insatser i kompetensförsörjningen bör behoven övervägas i ett kommunövergripande och långsiktigt perspektiv. Därför tar varje nämnd årligen fram en kompetensförsörjningsplan med utgångspunkt från medborgarprocessernas omvärldsanalyser. Arbetet med att ta fram kompetensförsörjningsplanerna ska följa tidplanen för nämndernas årliga arbete med mål och budget. Nämndernas kompetensförsörjningsplaner utgör en del av kommunens mål- och budgetprocess. I anvisningen framgår även process och tidplan för framtagande av nämndernas kompetensförsörjningsplaner.

Inom ramen för vår granskning har vi tagit del av kommunstyrelsens, vård- och omsorgsnämndens samt utbildningsnämndens kompetensförsörjningsplaner för 2021-2024. I protokoll går att utläsa att utbildningsnämnden antog sin kompetensförsörjningsplan 2020-02-18 § 19 och vård och omsorgsnämnden antog sin plan 2020-03-05 § 15. Det går inte att utläsa att kommunstyrelsen har antagit en kompetensförsörjningsplan.

I vård- och omsorgsförvaltningens kompetensförsörjningsplan återfinns bl.a. en omvärldsanalys, statistik från SCB om arbetsmarknadsutsikterna fram till år 2035, en redogörelse för personalomsättning inom bristyrken inom vård och omsorgsförvaltningen samt en övergripande analys av behov och planerade insatser utifrån kommunens mål för kompetensförsörjningen i Botkyrka kommun: Attrahera, Rekrytera, Utveckla och Behålla.

I utbildningsförvaltningens kompetensförsörjningsplan återfinns bl.a. en omvärldsanalys med arbetsmarknadsprognos och utbildningsprognos, identifierade bristyrken, statistik avseende utvecklingen för legitimationsyrken, personalomsättning samt rekryteringsbehov med anledning av kommande pensionsavgångar.

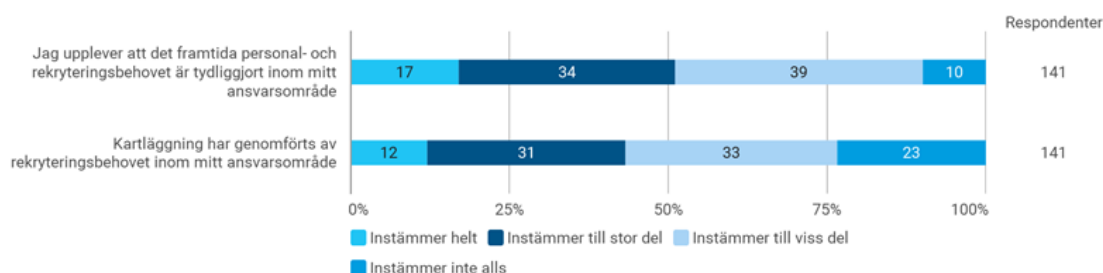
I kommunledningsförvaltningens kompetensförsörjningsplan återfinns bl.a. en omvärldsanalys i relation till förvaltningens verksamhet samt övergripande analys av behov och planerade insatser.

Kommunstyrelsen antog 2019-06-17 medarbetar- och arbetsmiljöpolicy. Policyn styr och vägleder arbetet i kompetensförsörjningsprocessen. I Botkyrka kommun är målet att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens. Policyn vänder sig till samtliga som arbetar inom kommunen.

I enkäten ställde vi frågan om cheferna upplever att det framtida personal- och rekryteringsbehovet är tydliggjort inom deras ansvarsområde samt om de genomfört en kartläggning av rekryteringsbehovet inom sitt ansvarsområde. I diagram 1 och 2 redovisas svaren.

Diagram 1- Enkät svar "Jag upplever att det framtida personal- och rekryteringsbehovet är tydliggjort inom mitt ansvarsområde"

Diagram 2 - Enkät svar "Kartläggning har genomförts av rekryteringsbehovet inom mitt ansvarsområde"



Av diagram 1 framgår att 51 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i påståendet att det framtida personal- och rekryteringsbehovet är tydliggjort inom deras ansvarsområde. 39 procent instämmer till viss del och 10 procent instämmer inte alls i påståendet. Vi noterar att det inom kommunledningsförvaltningen samt vård- och omsorgsförvaltningen finns en högre andel respondenter som instämmer till viss del eller inte alls i påståendet.

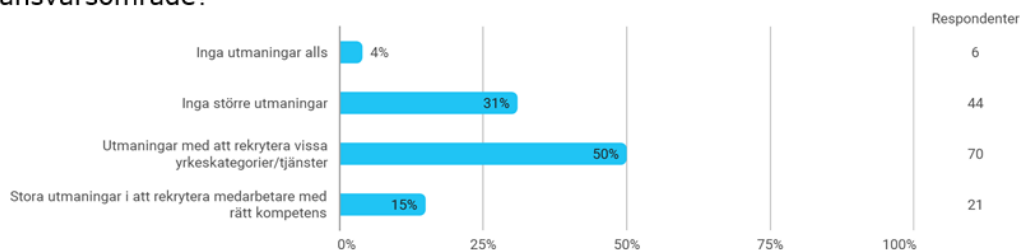
Av diagram 2 framgår att 43 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i påståendet att det har genomförts en kartläggning av rekryteringsbehovet inom deras ansvarsområde. 33 procent instämmer till viss del och 23 procent instämmer inte alls i påståendet.

Flertalet intervjuade menar att det framtida personal- och rekryteringsbehovet är tydliggjort och att det är varje chefs ansvar att genomföra en behovsanalys över det framtida behovet. Vad gäller kartläggningar menar de intervjuade att det till viss del har gjorts. Vissa intervjuade menar att det behövs en tydligare dialog mellan olika beslutsnivåer om personal- och rekryteringsbehovet.

I enkäten ställde vi frågan om hur kompetensförsörjningsläget ser ut just nu (på kort sikt) inom cheferns ansvarsområde. I diagram 3 redovisas svaren.

Diagram 3- Enkät svar "Hur ser kompetensförsörjningsläget ut just nu (på kort sikt) inom mitt ansvarsområde?"

Hur ser kompetensförsörjningsläget ut just nu (på kort sikt) inom mitt ansvarsområde?

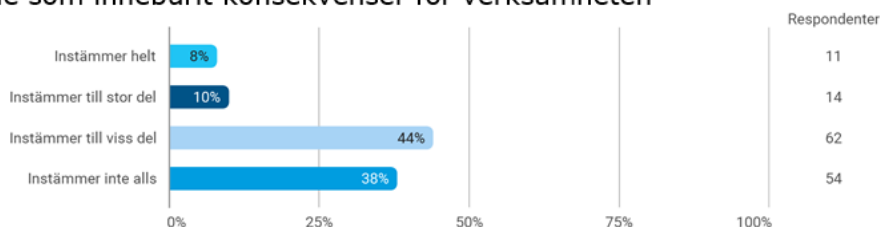


Det framgår att 50 procent av cheferna anser att det finns utmaningar att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster och 15 procent uppger att de har stora utmaningar i att rekrytera medarbetare med rätt kompetens. 31 procent anser inte att det finns några större utmaningar. Yrkeskategorier som uppges vara utmaningar att rekrytera är läkare, sjuksköterskor, förskollärare, chefsposter, slöjd- och språklärare, lärare för fritidshem och finsktalande personal med kompetens att arbeta på äldreboende..

I enkäten ställdes frågan om cheferna haft en nivå på personalomsättning inom sitt ansvarsområde som inneburit konsekvenser för verksamheten under år 2020. I diagram 4 redovisas svaren.

Diagram 4- Enkät svar "Jag har under år 2020 haft en nivå på personalomsättningen inom mitt ansvarsområde som inneburit konsekvenser för verksamheten"

Jag har under år 2020 haft en nivå på personalomsättningen inom mitt ansvarsområde som inneburit konsekvenser för verksamheten



Av svaren framgår att 82 procent av cheferna instämmer inte alls eller till viss del i påståendet att de har haft en nivå på personalomsättningen som inneburit konsekvenser för verksamheten. Samtliga intervjuade bekräftar att personalomsättningen under pandemin har varit låg. Samtidigt beskrivs att läget varit tufft i kommunen, främst inom vård- och omsorgsförvaltningen, på grund av restriktionerna.

2020 genomfördes en kartläggning av befintlig personals språkkompetens i kommunens vård- och omsorgsverksamheter samt förskolan. Vid kommunstyrelsens sammanträde 2020-09-07 § 122 beslutade kommunstyrelsen godkänna återrapportering av uppdrag avseende kartläggning och befintlig personal språkkompetens och överlämna ärendet vidare till kommunstyrelsens ärendebereidning samt godkänna de medel om 2 mnkr som

avsattes för uppdraget får avropas för språkutbildning och vikarie medel för de medarbetare som efter kartläggningen visar sig ha behov av språkutbildningen.

Utbildningsförvaltningen i Botkyrka, Södertälje, Huddinge och Salem har ett gemensamt arbete med Södertörns högskola att ta fram en utbildning som ger legitimation som fritidslärare. Utbildningen läggs upp på 50 % utbildning och 50 % arbete och som pågår i 4 år. Den första kullen har nu startat och förvaltningen ska noga följa utvecklingen och planera för en ny kull med start nästa läsår.

Bedömning

Är det framtida personal- och rekryteringsbehovet tydliggjort?

Delvis

Det finns en systematik i kommunens arbete med kompetensförsörjning genom att nämnderna årligen tar fram kompetensförsörjningsplaner. Det framtida personal- och rekryteringsbehovet har tydliggjorts på övergripande nivå men av enkätsvaren framgår dock att det inte är lika tydliggjort bland cheferna. Vår enkät visar att enbart 43 procent av cheferna kartlagt rekryteringsbehovet inom sitt ansvarsområde. Det är av vikt att ha ett systematiskt arbete kring kompetensförsörjningen genom alla nivåer.

Riktlinjer för rekrytering

Revisionsfråga 2: Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering och efterlevs dessa?

läktagelser

Kommunens styrande dokument *Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy*, beslutat 2019-06-17 av utskottet Botkyrka som organisation gäller för samtliga nämnder och förvaltningar till och med 17 juni 2024. I policyn framgår att kommunen ska rekrytera den kompetens som kommunen behöver för att tillgodose medborgarnas behov. Rekryteringen ska ske kompetensbaserat och kompetensbehovet ska styra hela rekryteringsprocessen. Chefer ska rekrytera kompetensbaserat och genom rekrytering skapa en god representation i personalsammansättningen och bidra till en jämlik arbetsplats. Policyn sätter ramar för arbetet med nå de politiska målen inom kompetensförsörjning i Botkyrka kommun. Målet i kommunen är att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens.

I handledning för kompetensbaserad rekrytering, framtagen 2017-04-26, framgår att *“rekryteringsprocessen inom Botkyrka kommun ska genomföras på ett professionellt sätt. Det innebär bland annat att den ska vara kompetensbaserad, standardiserad, systematisk, objektiv och icke-diskriminerande”*. Detta ska framgå av kommunens Riktlinjer för rekrytering och är styrande för hur rekrytering hanteras inom kommunen.

Det är rekryterande chef som har ansvar att rekryteringsprocessen med tillhörande dokument följs, oavsett om arbetsuppgiften har delegerats står det i handledningen. Rekryterande chef ska ha en aktiv roll i rekryteringsprocessen och HR på förvaltningarna ska ge stöd till cheferna i processens samtliga moment. Intervjuade uppger att rutiner avseende rekryteringsprocessen finns att tillgå på intranätet Botwebb.

Det uppges att det pågår ett utvecklingsarbete med att revidera rekryteringsprocessen, bland annat har kommunen bytt rekryteringsverktyg 1 augusti 2021. I samband med byte av rekryteringsverktyget har eller kommer samtliga chefer få genomföra utbildningsinsatser under året. Det kommer också finnas utbildningsfilmer om handhavande av rekryteringsverktyget, detta är ännu inget som skapats. Även en digital referenstagning kommer att ske genom det nya systemet. Det uppges att det har varit skillnader mellan förvaltningar i kommunen hur man har arbetat med kompetensbaserad rekrytering, i och med systemet och utbildningen uppges att man kommer att kunna säkerställa att samtliga chefer använder sig av kompetensbaserad rekrytering.

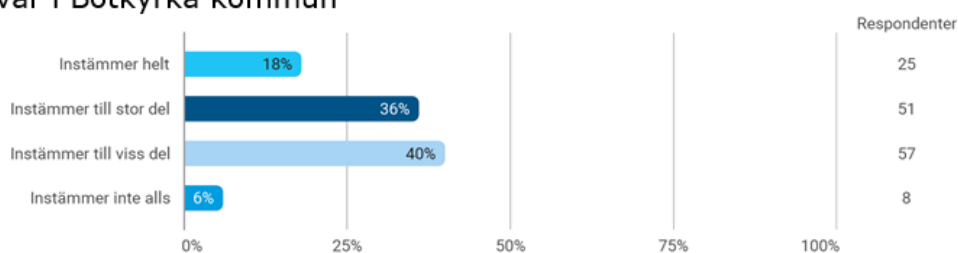
Inom ramen för granskningen har vi tagit del av en processbeskrivning för Lagen om anställningsskydd (LAS), framtagen 2016-09-26. I dokumentet framgår vilken rutin som gäller när en tillsvidareanställning eller tidsbegränsad anställning ska tillsättas, vilka regler som gäller för företrädesrätt och konvertering samt vilken roll,- ansvarsfördelning och arbetsformer som gäller.

Vidare finns en rutin för kontroll av identitet och tredjelandsmedborgare vid nyanställning, framtagen 2016-12-06. I den framgår att kontroll av identitet och tredjelandsmedborgare ska göras vid samtliga nyanställningar vid Botkyrka kommun då kommunen aldrig ska riskera att någon känner sig diskriminerad på grund av till exempel nationellt eller etniskt ursprung eller hudfärg. Det uppges i vissa intervjuer att sådan kontroll sker inom specifika yrkeskategorier.

För att ta reda på om det finns en tydlig rekryteringsprocess, om riktlinjerna anses tydliga samt kunskap och efterlevnaden av de styrande dokumenten avseende rekrytering ställdes fyra påståenden i enkäten. I diagram 5-8 nedan redovisas fördelningen av svaren:

Diagram 5- Enkät svar "Jag upplever att det finns en tydlig rekryteringsprocess vad gäller bland annat roller och ansvar i Botkyrka kommun"

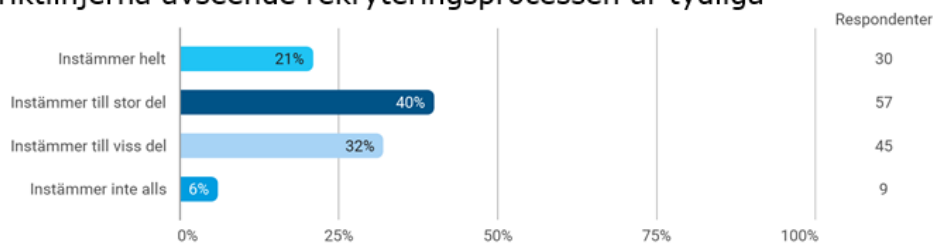
Jag upplever att det finns en tydlig rekryteringsprocess vad gäller bland annat roller och ansvar i Botkyrka kommun



Av diagram 5 framgår att 54 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i att de upplever att det finns en tydlig rekryteringsprocess vad gäller bland annat roller och ansvar i Botkyrka kommun. 46 procent instämmer till viss del eller inte alls i påståendet. Intervjuade uppges att mallen för kompetensbaserade rekryteringsprocessen är tydlig med vilka steg som ska göras.

Diagram 6- Enkät svar "Jag anser att riktlinjerna avseende rekryteringsprocessen är tydliga"

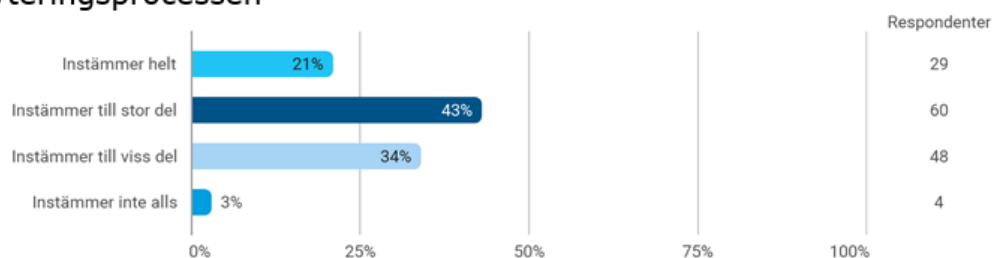
Jag anser att riktlinjerna avseende rekryteringsprocessen är tydliga



Av diagram 6 framgår att 61 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i att riktlinjerna avseende rekryteringsprocessen är tydliga. 38 procent instämmer till viss del eller inte alls i påståendet.

Diagram 7- Enkät svar "Jag bedömer jag har god kunskap om de styrande dokument som finns gällande rekryteringsprocessen"

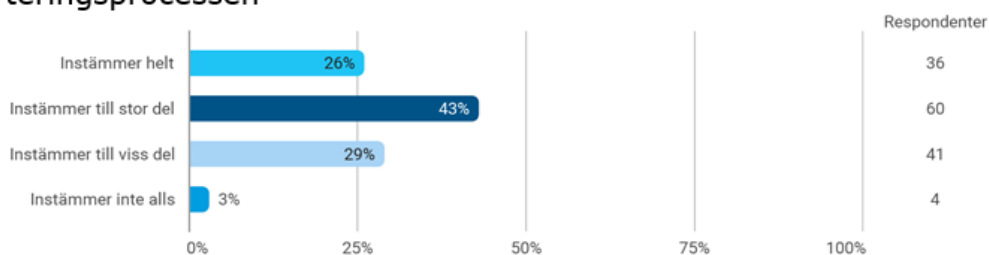
Jag bedömer att jag har god kunskap om de styrande dokument som finns gällande rekryteringsprocessen



Utifrån diagram 7 kan utläsas att 64 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i att de har god kunskap om de styrande dokument som finns gällande rekryteringsprocessen. 37 procent instämmer till viss del eller inte alls i påståendet.

Diagram 8- Enkät svar "Jag anser jag har en god efterlevnad till de styrande dokument som finns gällande rekryteringsprocessen"

Jag anser att jag har en god efterlevnad till de styrande dokument som finns gällande rekryteringsprocessen



Av diagram 8 går att utläsa att 69 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i att de har god efterlevnad till de styrande dokument som finns gällande rekryteringsprocessen. 32 procent instämmer till viss till eller inte alls i påståendet.

Utifrån fritextsvaren från enkäten framgår att upplevelsen är delad avseende stödet man får i samband med rekrytering av HR. Vissa menar på att stödet är bra medan andra

menar att det finns oklarheter i styrdokument när det gäller möjlighet till stöd ut i organisationen då det till del är beroende av HR:s resurser. Det framgår också att all praktisk information ansvarar chefen för vilket är olyckligt i en slimmad organisation. Flertalet intervjuade beskriver att vid rekryteringar förlitar man sig på antingen vad HR-specialisten eller centrala rekryteringsenheten förmedlar.

I kommunstyrelsens internkontrollplan 2021, beslutad 2021-01-19, framgår riskområdet *Medborgare far illa eftersom kommunen anställer personal med en brottsbelastning som gör dem olämpliga för yrket ifråga*. Riskområdet var även medtaget i 2020 års internkontrollplan. Inom riskområdet genomfördes stickprovskontroller avseende utdrag ur belastningsregister för externt nyanställda. Riskområdet bedöms som ej godtagbart. Framförallt två förvaltningar berörs av kontrollen; utbildnings- och socialförvaltningen. Utbildningsförvaltningen har gjort 109 kontroller av totalt 1 100 externt nyanställda under 2020. Av de 109 kontrollerna finner man 28 avvikelser, följsamheten i kontrollen är 74 % vilket anses som ej godtagbart. Förvaltningen påpekar i sin analys att det inom sina olika verksamhetsområden finns bättre och sämre resultat.

Bedömning

Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering och efterlevs dessa?

Delvis.

Vi bedömer att det finns gemensamma riktlinjer för rekrytering. Utskottet Botkyrka som organisation har tagit beslut om Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy vilken bl.a hanterar kommunens riktlinjer för rekrytering och gäller för samtliga nämnder och förvaltningar i Botkyrka kommun. På kommunens intranät Botwebb finns de kommungemensamma rutinerna för rekrytering. Av enkätsvaren framgår att en majoritet av cheferna anser att riktlinjerna är tydliga samt att de anser sig ha god kunskap om de styrande dokumenten och en god efterlevnad. Vi noterar dock att förvaltningarna arbetar på olika sätt med kompetensbaserad rekrytering.

Stöd till chefer avseende rekryterings- och anställningsprocessen

Revisionsfråga 3: Är stödet till chefer säkerställt för att hantera rekryterings- och anställningsprocessen?

lakttagelser

I kommunövergripande årsredovisning 2020 framgår att kommunen under året har etablerat ett pilotprojekt avseende en central rekryteringsenhet i syfte att avlasta chefer i deras rekryteringsarbete och möjliggöra en professionellt rekryteringsarbete avseende bristyrken. Enligt intervjuer har inte utbildningsförvaltningen deltagit i rekryteringspiloten.

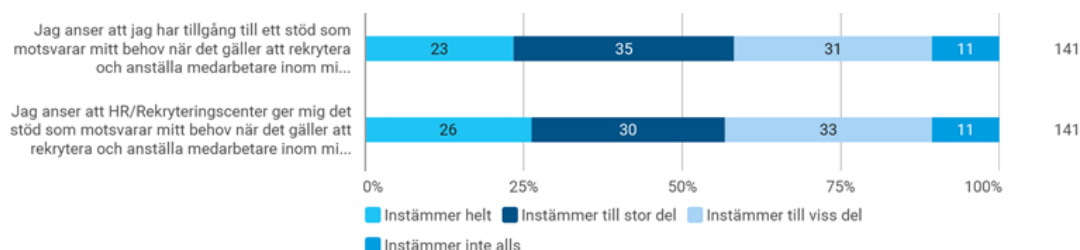
Cheferna får stöd via den centrala rekryteringsenhet samt HR-specialist som är knuten till deras enhet. Som nämns ovan pågår inom kommunen ett pilotprojekt med en central rekryteringsenhet som ska utvärderas i slutet av 2021. Det uppges att stödet har varierat. Vid chefsrekryteringar är den centrala rekryteringsenhet behjälplig vilket har upplevts som ett bra stöd. Dock är upplevelsen att urvalet som centrala rekryteringsenheten fått fram har varierat och att det i vissa fall har varit rörigt inom enheten. På enhetsnivå har enhetschefer fått stöd i rekryteringsprocessen av

HR-specialist. Både utifrån vissa intervjuade och fritextsvaren framgår att HR-specialisten oftast har mycket att göra. Det framgår också i vissa intervjuer att upplevelsen av stödet från HR-specialisten varierar, vissa är mer verksamhetsnära än andra. Vidare framgår i vissa intervjuer att HR-specialisten och centrala rekryteringsenheten inte samverkar med varandra.

I enkäten ställdes två påståenden avseende chefs stöd i rekryterings- och anställningsprocessen. I diagram 9 och 10 redovisas hur svaren fördelades.

Diagram 9- Enkät svar "Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera och anställda medarbetare inom mitt ansvarsområde"

Diagram 10- Enkät svar "Jag anser att HR/Rekryteringscenter ger mig det stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera och anställa medarbetare inom mitt ansvarsområde"



Av svaren i diagram 9 framgår att 58 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i påståendet att de har tillgång till ett stöd som motsvarar deras behov när det gäller att rekrytera och anställa medarbetare. 42 procent instämmer till viss del eller inte alls i påståendet.

I diagram 10 går att utläsa att 56 procent instämmer helt eller till stor del i påståendet att HR/Rekryteringscenter ger cheferna det stöd som motsvarar deras behov när det gäller att rekrytera och anställa medarbetare. 44 procent av cheferna instämmer till viss del eller inte alls i påståendet. Enligt fritextsvaren framgår att följande citat "HR stödet kunnat vara bättre så att de blir en större praktisk resurs vid rekrytering för cheferna".

Bedömning

Är stödet till chefer säkerställt för att hantera rekryterings- och anställningsprocessen?

Delvis

Vår granskning visar att stödet till cheferna säkerställs genom den centrala rekryteringsenheten samt att varje förvaltning har HR-specialist knuten till sig. Enkätsvaren visar att en majoritet av cheferna anser att de har tillgång till stödet samt att de anser att HR/rekryteringscenter ger det stöd som motsvarar deras behov. Vi noterar att HR-stödet till cheferna kan utökas för att vara cheferna ännu mer behjälpliga.

Kommunövergripande styrdokument, policys och strategier

Revisionsfråga 4: Finns ändamålsenliga, kommunövergripande styrdokument, policys och strategier som prioriterar en låg sjukfrånvaro?

lakttagelser

Sedan hösten 2018 deltar Botkyrka kommun i ett treårigt pilotprojekt i samarbete med SKR och RISE¹. Pilotprojektet "Arbetsmiljö och hälsa i fokus", är en satsning för att utveckla bättre insatser och arbetssätt för att förebygga sjukfrånvaro och skapa mer hälsofrämjande arbetsplatser. Projektet kommer utvärderas av SKR och RISE under sista kvartalet 2021. Beslut om fortsättning av insatserna tas under året.

Satsningen ska stödja individer och arbetsplatser där det uppstår upprepad korttidsfrånvaro, på det sättet kan både den enskilda medarbetaren och arbetsplatsen stärkas och uppnå bättre arbetsklimat, hälsa och kvalitet. Satsningen består av insatserna Hälsosupporten och Chefsstödet.

1. *"Hälsosupporten – ett upphandlat stöd för att systematiskt identifiera samtliga medarbetare med risk för upprepad sjukfrånvaro och för dem vara ett stöd att i skapa handlingsplan, genomföra trepartssamtal samt följa upp att förbättrande åtgärder genomförs. Leverantör är från extern aktör.*
2. *"Chefsstöd – ett team bestående av fem heltidstjänster, som rekryterats till HR-avdelningen, vars syfte är att identifiera och stötta chefer och enheter med behov av strukturerade arbetsmiljöåtgärder för att minska sin sjukfrånvaro".*

I rutin vid upprepad korttidsfrånvaro framgår att ett omtankesamtal genomförs tillsammans med medarbetare och chef i dialog om tänkbara orsaker till korttidsfrånvaron. Även dialog om förslag och idéer på vad som skulle kunna göras för att öka välmående och närvaro, som ska leda till en handlingsplan. Hälsosupporten kan delta vid första omtankesamtal som neutralt stöd.

I kommunstyrelsens internkontrollplan 2021, beslutad 2021-01-19, framgår riskområdet *"Det systematiska arbetsmiljöarbetet brister vilket leder till sämre arbetsmiljö, ökad ohälsa och fler olycksfall"*, som ett kommunövergripande riskområde. Det fanns även med under år 2020. Riskområdet bedömdes vid 2020 års uppföljning som god. Stickproven visade att 38 av 47 enheter är godtagbara. 80 procent av de granskade enheterna har en undertecknad och inskickad arbetsmiljöfördelning.

Under år 2020 fanns även det kommunövergripande riskområdet *Personalen drabbas av allvarlig ohälsa och långvarig frånvaro på grund av att rehabiliteringsinsats inte görs vid upprepad korttidsfrånvaro*, riskområdet finns inte med i 2021 års internkontrollplan. Riskområdet bedöms som godtagbart. Kommunen har gjort 1 499 kontroller av huruvida rehabiliteringsinsats gjorts för medarbetare som varit sjukskriven minst fem gånger de senaste 12 månaderna. Granskningen visar att 324 medarbetare saknat rehabiliteringsinsats. Följsamheten är 78 procent, vilket är en förbättring från året innan med 64 procent i följsamhet. I systemstödet Adato ska rehabiliteringsprocessen dokumenteras och som stödjer cheferna i att följa processen. Vid avsaknad av dokumentation i Adato är detta en brist i rutinen, samtidigt som det inte behöver betyda att åtgärder inte görs eller att rehabiliteringsprocessen i sig fungerar dåligt.

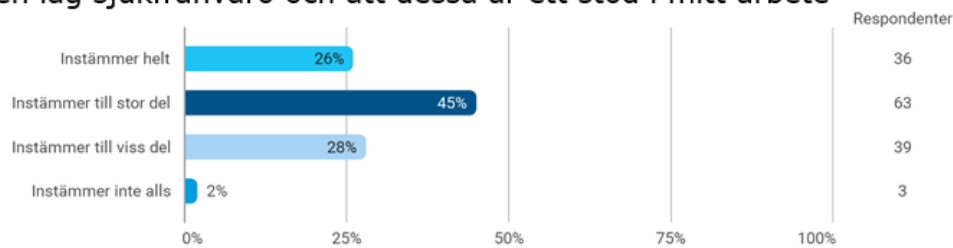
¹ Research Institutes of Sweden, Sveriges forskningsinstitut

I mål och budget 2021 med flerårsplan 2022-2024, antagen av kommunfullmäktige 2019-11-25, har fullmäktige antagit ett mål kopplat till granskningsområdet " Botkyrkas anställda trivs och mår bra". Utifrån målet har fyra mått tagits fram som berör bland annat frisknärvaron för medarbetare i Botkyrka kommun, personalomsättning samt medarbetarundersökningen. Samtliga mått ska öka utifrån utfallet 2019. Vad gäller sjukfrånvaron följs den upp som total sjukfrånvaro i % av ordinarie arbetstid, dag 1-14 i % av ordinarie arbetstid, dag 15-90 i % av ordinarie arbetstid samt dag 91- i % av ordinarie arbetstid.

I enkäten besvarade cheferna påståendet: jag anser att jag har god kännedom om de styrande dokument som finns för att prioritera en låg sjukfrånvaro och att dessa är ett stöd i mitt arbete. I diagram 11 nedan redovisas svaret från enkäten.

Diagram 11- Enkät svar "Jag anser att jag har god kännedom om de styrande dokument som finns för att prioritera en låg sjukfrånvaro och att dessa är ett stöd i mitt arbete"

Jag anser att jag har god kännedom om de styrande dokument som finns för att prioritera en låg sjukfrånvaro och att dessa är ett stöd i mitt arbete



Det framgår att 71 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i att de har god kännedom om de styrande dokument som finns för att prioritera en låg sjukfrånvaro och att dessa är ett stöd. 28 procent instämmer till viss del i påståendet och 2 procent instämmer inte alls. Det bekräftas utifrån intervjuer om kännedom kring projektet Arbetsmiljö och hälsa i fokus. Vissa intervjuade menar dock att implementeringen av projektet kunde ha förankrats bättre.

Bedömning

Finns ändamålsenliga, kommunövergripande styrdokument, policys och strategier som prioriterar en låg sjukfrånvaro?

Ja.

Kommunfullmäktige har i sin mål och budget 2021 med flerårsplan 2022-2024 antagit ett mål om en ökad frisknärvaro för medarbetare i Botkyrka kommun jämfört med 2019. Kommunen har även genom sitt beslut att delta i pilotprojektet Arbetsmiljö och hälsa i fokus prioriterat en låg sjukfrånvaro. Av enkäten framgår att en majoritet av cheferna, 71 procent anser att de har god kännedom om de styrande dokument som finns för att prioritera en låg sjukfrånvaro och att dessa är ett stöd i chefens arbete. Riskområdet har även inkluderats i den interna kontrollen.

Analys av orsaker till sjukfrånvaron

Revisionsfråga 5: Genomförs analyser av orsaker till sjukfrånvaron?

lakttagelser

Inom projektet Arbetsmiljö och hälsa finns en central projektorganisation under projektperioden, som består av SKR och RISE (Sveriges samlade forskningsinstitut). Detta för att optimera insatsens genomförande och verka för genomförandets transparens. Inför planeringsfasen i förstudien genomförde SKR en genomlysning och analys av sjukfrånvaron i flera kommuner, bland annat Botkyrka kommun. Analysen är utgångspunkt för insatserna i Arbetsmiljö och hälsa i fokus. Med stöd av projektorganisationen görs löpande (kvartalsvis) analyser av sjukfrånvaron. Där trendjusteras även sjukfrånvaron mot den nationella sjukfrånvarotrenden (sjukpenningtalet). Vidare framgår även att andra sjukfrånvaroorsaker följs; arbetsrelaterad sjukfrånvaro; sjukfrånvarodagar per anställd och förvaltning; sjukfrånvarodagar per anställd och åldersgrupp; andel medarbetare med upprepad korttidssjukfrånvaro.

Under projektets första 17 månader minskade korttidssjukfrånvaron i jämförelse med referensperioden innan projektet startade. Från och med mars 2020 har sjukfrånvaron varit högre på grund av pandemin. Hälsosupporten har tvingats ändra sitt förhållningssätt för att motivera till återgång i arbete, till att motivera att stanna hemma. Sjuksköterskorna inom hälsosupport har även fått guida medarbetarna till information om viruset. Chefsstödet arbete försvårades under pandemin främst på grund av restriktioner för fysiska möten. Arbetet har i nuläget kunnat återgå digitalt. Vidare framgår i intervjuer att projektet kommer att utvärderas tillsammans med SKR och RISE i september då det pågått i tre år.

Utifrån intervjuer konstateras att cheferna får ta del av analyser i samband med redovisning av sjukfrånvaron. Flertalet menar att analyserna av sjukfrånvaron i kombination med andra resultat kan förbättras. Det beskrivs att analyser främst sker genom Stratsys i samband med att delårsrapporter samt årsredovisning ska lämnas in. I delårsrapporter och årsredovisning går att utläsa sjukfrånvaro och omsättning av personal. Utifrån kommunstyrelsen, utbildnings- och vård- och omsorgsnämndens protokoll går att utläsa att styrelsen och nämnderna får redovisning tre gånger per år. Det går inte att utläsa i protokoll att kommunstyrelsen, utbildnings- och vård och omsorgsnämnden har tagit några beslut avseende sjukfrånvaron.

I tabellen nedan redovisas sjukfrånvaro för kommunstyrelsen, utbildnings- och vård- och omsorgsnämnden mellan åren 2018- 2020. Tabellen redovisar den totala sjukfrånvaron, korttidssjukfrånvaron (1-14 dagar) samt dag 91- per förvaltning och anges i procent. Statistiken har inhämtats från Botkyrka kommuns årsredovisningar.

	Totala sjukfrånvaron			Korttidssjukfrånvaro 1-14 dagar			Dag 91- i % av ordinarie arbetstid		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020

Kommunstyrelsen	4,6	3,8	3,8	2,2	1,7	1,8	1,5	1,4	1,4
Vård- och omsorgsnämnden	8,0	8,6	8,22	3,6	3,6	3,6	2,8	3,2	2,4
Utbildningsnämnden	7,5	6,9	9,1	3,7	3,3	5,1	2,1	1,9	2,1

Av tabellen framgår att den totala sjukfrånvaron ökat mellan åren 2018 till 2020 för vård- och omsorgsnämnden samt utbildningsnämnden. Kommunstyrelsens totala sjukfrånvaro är på samma nivå 2020 som 2019 och har sänkts mellan 2018 till 2019.

Utbildningsnämnden har ökat mest med korttidssjukfrånvaron medan vård- och omsorgsnämndens korttidssjukfrånvaro är på samma nivå sedan år 2018. Sjukfrånvaron från dag 91 är i princip oförändrad mellan åren 2018-2020 för kommunstyrelsen och nämnderna.

I tabellen nedan redovisas sjukfrånvaro fördelat per ålderskategori för kommunalt anställda för Botkyrka kommun och för liknande kommuner mellan åren 2018-2020. Statistiken är inhämtad från Kolada. I diagrammet framgår att Botkyrka kommun har en lägre hög sjukfrånvaro i jämförelse med strukturellt liknande kommuner.

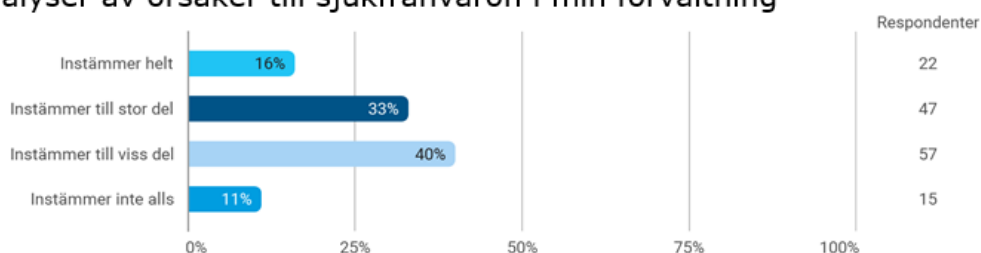
Kommun	Hög sjukfrånvaro ²			Sjukfrånvaro för kommunalt anställda < 30 år. (%)			Sjukfrånvaro för kommunalt anställda 30-49 år (%)			Sjukfrånvaro för kommunalt anställda >49 år (%)		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Botkyrka	37,2	33,4	30,0	6,3	6,0	6,1	7,1	6,8	7,6	7,2	7,3	9,2
Borlänge	50,7	51,1	43,8	9,9	10,2	13,1	9,6	9,4	11,5	9,3	9,0	11,8
Eskilstuna	38,9	45,8	33,8	5,4	5,1	5,8	7,0	6,9	8,2	8,2	8,4	9,9
Falköping	41,8	38,6	28,1	6,0	6,2	8,4	5,6	5,4	8,2	6,6	6,5	8,1
Haninge	54,1	52,8	41,9	7,9	7,4	9,8	7,5	7,4	9,4	7,9	6,9	9,1
Huddinge	51,3	50,3	-	7,5	6,6	-	7,3	7,3	-	9,1	8,7	-
Järfälla	41,6	45,5	37,5	5,5	5,2	6,9	5,8	5,6	7,5	6,8	7,0	9,1
Södertälje	31,9	34,6	26,6	5,0	4,1	6,5	5,5	5,3	7,3	6,9	7,2	9,7

I enkäten ställdes ett påstående om det genomförs analyser av orsaker till sjukfrånvaron i min förvaltning. I diagram 12 nedan redovisas svaret.

² Sjukfrånvaro kommunalt anställda mer än 59 dagar som andel av total sjukfrånvaro, (%)

Diagram 12- Enkät svar "Genomförs analyser av orsaker till sjukfrånvaron i min förvaltning"

Genomförs analyser av orsaker till sjukfrånvaron i min förvaltning



Av enkät svaren framgår att 49 procent av cheferna instämmer till stor del eller helt i påståendet att det genomförs analyser av sjukfrånvaron i deras förvaltning. 40 procent instämmer till viss del och 11 procent instämmer inte alls.

Sjukfrånvaron under pandemin har inneburit konsekvenser för främst vård- och omsorgsförvaltningen. Verksamhetsföreträdare menar på att personalen inom verksamheter inom vård- och omsorg är trötta. Det uppges ha varit svårigheter att få tag på bemanning under sommaren. Verksamhetsföreträdare från utbildningsförvaltningen menar att deras verksamheter inte har varit lika drabbade av sjukfrånvaron i och med att eleverna har deltagit på distans och därför har en del av personalen kunnat arbeta hemifrån, trots lättare symptom på covid.

Bedömning

Genomförs analyser av orsaker till sjukfrånvaron?

Delvis

Vår granskning visar att systematiska analyser av sjukfrånvaron sker inom projektet Arbetsmiljö och hälsa i fokus. Dessa analyser delges även cheferna i samband med redovisning av sjukfrånvaron, samt i samband med delårs- och årsrapportering av sjukfrånvaron. Enkät svaren visar att cirka hälften av cheferna instämmer till viss del i, eller inte instämmer i, att analyser görs inom deras förvaltning. Vi noterar att nämnderna informeras om sjukfrånvaron tre gånger per år.

Åtgärder i syfte att förebygga och minska sjukfrånvaro?

Revisionsfråga 6: Vidtas ändamålsenliga åtgärder i syfte att förebygga och minska sjukfrånvaro?

Iakttagelser

På Botwebb, Botkyrka kommuns intranät, finns chefsstöd inom HR-området för att stödja chefen på bästa sätt. Respektive förvaltning har en HR-specialist som ger stöd och råd till chefen och är en resurs under hela rehabiliteringsarbetet. Det finns även information om insatser till cheferna om en medarbetare har haft sjukfrånvaro fyra gånger senaste månaderna (omtankessamtal), sjukfrånvaro 21 dagar, rehabilitering för återgång till arbete (till ordinarie arbetsplats) och rehabilitering mot annat arbete. Det finns även beskrivet på intranätet att kommunen ska arbeta systematiskt med rehabilitering för att minska sjukfrånvaron och skapa hälsosamma arbetsplatser.

På intranätet finns beskrivet att respektive chef med personalansvar är skyldig att utreda behov av arbetslivsinriktad rehabilitering, planera möjliga rehabiliteringsåtgärder i samråd med medarbetaren, följa upp och se till att åtgärder kan genomföras inom eller i nära anslutning till den egna verksamheten. Chefens rehabiliteringsansvar anses vara tills medarbetaren åter är i arbete, eller ärenden är avslutat på annat sätt.

Rehabiliteringsprocessen ska inledas redan när tidiga signaler om ohälsa uppkommer. Vidare finns på Botwebb information om företagshälsovård och AFA försäkring.

I rutin förstadagsintyg, uppdaterad 2019-09-24, framgår att chefen är ansvarig för tidiga insatser vid ohälsa eller sjukskrivning. Medarbetaren ska ta ansvar för sin egen hälsa och för sin rehabilitering vid sjukdom. Vid upprepad korttidsfrånvaro ska chef och medarbetare genomföra en dialog och tillsammans utreda orsaker och vidta åtgärder.

I rutin förstadagsintyg framgår även att chef kan besluta om förstadagsintyg om åtgärderna inte ger resultat eller om det finns särskilda skäl. Syftet är en stabil arbetsförmåga. Revisionen har tagit del av en blankett avseende begäran om förstadagsintyg. I blanketten ska det framgå efter samtal med medarbetaren vilka åtgärder som ska vidtas för att komma tillrätta med sjukfrånvaron. Det framgår också i blanketten att medarbetaren ska uppvisa läkarintyg från första sjukfrånvarodagen vid varje sjukdomstillfälle, läkarintyg ska lämnas utan dröjsmål samt vem läkarintyget ska vara utfärdat från. Det ska även framgå hur länge beslutet ska gälla.

PwC genomförde i Botkyrka kommun under år 2019 en granskning av åtgärder för att minska sjukfrånvaron. Den samlade bedömningen var att ändamålsenliga aktiviteter och åtgärder för att minska sjukfrånvaro i allt väsentligt genomförs.

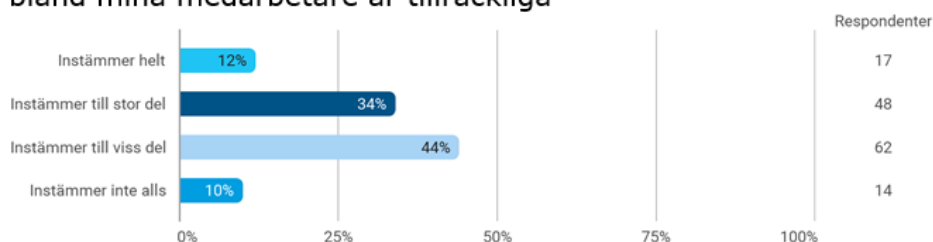
Som nämnts tidigare har kommunen startat projektet Arbetsmiljö och hälsa i fokus som syftar till att förebygga sjukfrånvaro och skapa hälsofrämjande arbetsplatser. I kommunövergripande årsredovisning 2020 står beskrivet att på grund av pandemin har projektet inte kunnat utvärdera effekterna under år 2020. Utvärderingen som skedde 2019 visade på en positiv utveckling med minskad sjukfrånvaro. I och med pandemin förändrades gruppens arbete till att mer informera personalen om vilka restriktioner som gäller. Pandemin har även påverkat personalens sjukfrånvaro, främst korttidsfrånvaron medan långtidsfrånvaron i stort är oförändrad. Sjukfrånvaron skiljer sig åt från att varit högre för medarbetare som möter många personer i sitt dagliga arbete och lägre för medarbetare som kunnat arbeta på distans. Vad gäller personalomsättningen minskade den från 12 till 9 procent jämfört med 2019.

Det beskrivs i intervjuer att ungefär 70 procent använder sig av hälsosupporten, det uppges att användandet varierar mellan och inom förvaltningarna. Vad gäller chefsstödet tycker flertalet intervjuade att de har kunnat se effekter efter insatserna och att det har varit en bra tillgång.

Cheferna fick i enkäten svara på påståendet: Jag anser att åtgärderna jag kan vidta som chef för att förebygga och minska sjukfrånvaron bland mina medarbetare är tillräckliga. Svaren redovisas i diagram 13.

Diagram 13- Enkät svar "Jag anser att åtgärderna jag kan vidta som chef för att förebygga och minska sjukfrånvaron bland mina medarbetare är tillräckliga"

Jag anser att åtgärderna jag kan vidta som chef för att förebygga och minska sjukfrånvaron bland mina medarbetare är tillräckliga

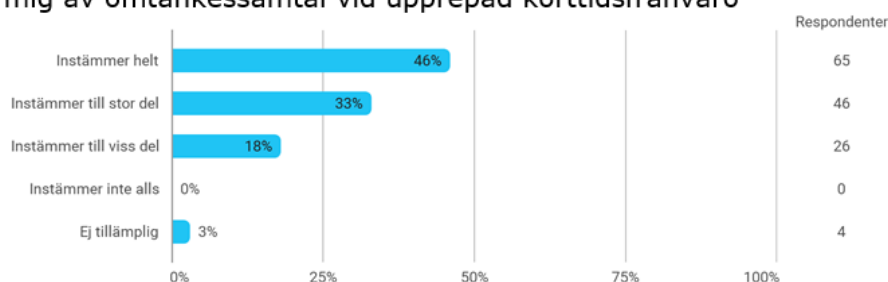


Av enkät svaren framgår att 46 procent av cheferna instämmer till stor del eller helt i påståendet att de har tillräckliga åtgärder att vidta för att förebygga och minska sjukfrånvaron. 44 procent instämmer till viss del och 10 procent instämmer inte alls

I enkäten besvarade cheferna ett påstående om de använder sig av omtankessamtal vid upprepad korttidsfrånvaro. I diagram 14 nedan redovisas svaren.

Diagram 14- Enkät svar "Jag använder mig av omtankessamtal vid upprepad korttidsfrånvaro"

Jag använder mig av omtankessamtal vid upprepad korttidsfrånvaro

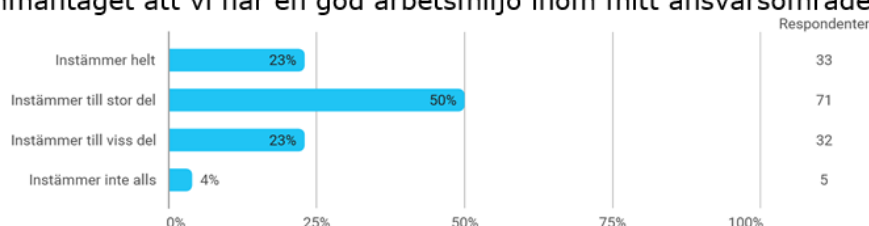


Det framgår att 79 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i påståendet att de använder sig av omtankessamtal. 18 procent har angett att de instämmer till viss del och ingen chef instämmer inte alls.

I enkäten fick cheferna svara på påståendet om de sammantaget anser att de har en god arbetsmiljö inom sitt område. I diagram 15 redovisas svaren.

Diagram 15- Enkät svar "Jag anser sammantaget att vi har en god arbetsmiljö inom mitt ansvarsområde"

Jag anser sammantaget att vi har en god arbetsmiljö inom mitt ansvarsområde



Det framgår att 73 procent instämmer helt eller till stor del i att det är en god arbetsmiljö inom ansvarsområdet. 23 procent instämmer till viss del och 4 procent instämmer inte alls i påståendet.

Vidare uppges vid intervjuer att kommunen kommer fortsätta att genomföra arbetsmiljöutbildningar som pågått löpande sedan hösten 2018. Dessa är obligatoriska för samtliga chefer. För att underlätta uppföljning och rapportering för chefer kommer kommunen under 2021 införa ett systemstöd för det systematiska arbetsmiljöarbete i Stratsys.

Bedömning

Vidtas ändamålsenliga åtgärder i syfte att förebygga och minska sjukfrånvaro?

Delvis

Vår granskning visar att det inom respektive förvaltning finns en HR-specialist för att stötta cheferna i rehabiliteringsarbetet för att minska sjukfrånvaron. Det finns tydlig information till cheferna om vilka insatser som finns och rutiner för dessa. Av vår enkätundersökning framgår att en klar majoritet av cheferna använder sig av omtankesamtal vid upprepad korttidsfrånvaro och att en majoritet av cheferna anser sig ha en god arbetsmiljö inom ansvarsområdet. Knappt hälften av cheferna anser dock att de kan vidta tillräckliga åtgärder för att förebygga och minska sjukfrånvaro. Här finns ett behov att närmare undersöka vad detta står för och hur det förebyggande arbetet kan stärkas.

Omvärldsbevakning av statistik

Revisionsfråga 7: Sker någon omvärldsbevakning av statistik avseende sjukfrånvaro, t ex jämförelse med grannkommuner och efterfråga goda exempel?

lakttagelser

Enligt intervjuade är det upp till cheferna att genomföra omvärldsbevakning av statistik avseende sjukfrånvaron i jämförelse med grannkommuner. I intervjuer framgår att bland annat utbildningsförvaltningen genomför jämförelser med grannkommuner. Ingen av förvaltningarna har efterfrågat goda exempel inom området för sjukfrånvaro från andra grannkommuner.

I anvisning för kompetensförsörjningsplanering står att en omvärldsanalys i relation till förvaltningens verksamhet ska genomföras. Behovet av kompetensförsörjning analyseras utifrån verksamhetens behov och medborgarens rättigheter i relation till rådande omvärldstrender som bl.a.; arbetsmarknads- och utbildnings prognoser för olika yrkesgrupper: SCB, Länsstyrelsen, Arbetsförmedlingen, demografi - hur påverkar förändringarna i demografin möjligheten att kompetensförsörja, politiska beslut - verksamhetspåverkande beslut, ekonomiska beslut eller andra politiska beslut, digitalisering - påverkan på kompetensförsörjningen – arbetsuppgifter som försvinner, behov av ny kompetens.

I sakgranskningen framgår att de analyser som görs av RISE inom ramen för Arbetsmiljö och hälsa i fokus sker kontinuerlig omvärldsbevakning genom att den

redovisade månadsvisa sjukfrånvaron är trendjusterad mot det nationella sjukpenningtalet. På kommunövergripande nivå görs utifrån Kolada jämförelser med jämförbara kommuner av sjukfrånvaro, dels inom Storstockholmsområdet och dels genomsnittet för samtliga kommuner i Stockholmsområdet.

Via HR chefsnätverket tas det också fram statistik från kommuner avseende sjukfrånvaro. Vidare framgår att Arbetsmiljö och hälsa i fokus är framtaget av SKR utifrån forskning och goda exempel för att minska sjukfrånvaro. Arbetssättet sprids nu genom utbildning till andra kommuner och regioner.

Under covid-19 första år har samtliga förvaltningar rapporterat in sjukfrånvaro dagligen till Krisledningen.

Bedömning

Sker någon omvärldsbevakning av statistik avseende sjukfrånvaro, t ex jämförelse med grannkommuner och efterfråga goda exempel?

Delvis

Vår granskning visar att omvärldsbevakning av sjukfrånvaro sker genom projektet Arbetsmiljö och hälsa i fokus samt på kommunövergripande nivå genom jämförelser utifrån Kolada med jämförbara kommuner. Det finns ingen efterfrågan av goda exempel avseende sjukfrånvaron.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Botkyrka kommun genomfört en granskning av personal och kompetensförsörjning med fokus på rekryteringsprocessen samt arbetet med att minska sjukskrivningstalen.

Granskningens syfte har varit att bedöma i vilken utsträckning som kommunstyrelsen säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning avseende rekryteringsprocessen samt om det bedrivits ett ändamålsenligt arbete med att förebygga och motverka sjukfrånvaro.





Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **inte i alla delar** säkerställt ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning samt att det **inte i alla delar** bedrivs ett ändamålsenligt arbete med att förebygga och motverka sjukfrånvaro.

Rekommendationer

Efter genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att nämndernas kompetensförsörjningsplaner antas av kommunstyrelsen och nämnder
- Att säkerställa att det framtida personal och rekryteringsbehovet är tydliggjort för samtliga chefer
- Att säkerställa att förvaltningarna arbetar likartat med kompetensbaserad rekrytering.
- Att tillse att analyser av sjukfrånvaro görs inom samtliga förvaltningar och säkerställer att cheferna tar del av dessa analyser
- Att säkerställa att stödet från HR är tillräckligt för cheferna, exempelvis genom att ha ett samtal om förväntan mellan förvaltning och HR för att hamna på en rätt nivå.
- Att införa en systematisk omvärldsbevakning avseende sjukfrånvaro inom ordinarie verksamheter samt efterfråga goda exempel på hur arbetet för att reducera sjukfrånvaron har genomförts i andra kommuner.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Är det framtida personal- och rekryteringsbehovet tydliggjort?	Delvis Det finns en systematik i kommunens arbete med kompetensförsörjning genom att nämnderna årligen tar fram kompetensförsörjningsplaner. Det framtida personal och rekryteringsbehovet har tydliggjorts på övergripande nivå men av enkätsvaren framgår dock att det inte är lika tydliggjort bland cheferna.	
2. Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering och efterlevs dessa?	Delvis Det finns gemensamma riktlinjer för rekrytering genom Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy. Av enkätsvar framgår att riktlinjerna anses tydliga samt att cheferna anser sig ha god kunskap om dokumenten. Dock noteras att det inte arbetas likartat med kompetensbaserad rekrytering.	
3. Är stödet till chefer säkerställt för att hantera rekryterings- och anställningsprocessen?	Delvis Stödet till cheferna säkerställs genom den centrala rekryteringsenheten samt att varje förvaltning har HR-specialist knuten till sig. Enkätsvaren visar att en majoritet av cheferna anser att de har tillgång till stödet men att stödet kan utökas för att vara cheferna ännu mer behjälpliga.	
4. Finns ändamålsenliga kommunövergripande styrdokument, policys och strategier som prioriterar en låg sjukfrånvaro?	Ja Kommunfullmäktige har i sin mål och budget 2021 med flerårsplan 2022-2024 antagit ett mål om en ökad frisknärvaro för medarbetare i Botkyrka kommun. Av enkäten framgår att en majoritet av	

cheferna anser att de har god kännedom om de styrande dokument som finns för att prioritera en låg sjukfrånvaro och att dessa är ett stöd i cheferns arbete.

5. Genomförs analyser av orsaker till sjukfrånvaro?

Delvis

Granskningen visar att systematiska analyser av sjukfrånvaron sker inom projektet för Arbetsmiljö och hälsa. Dessa analyser delges cheferna i samband med redovisning av sjukfrånvaron, samt i samband med delårs- och årsrapportering av sjukfrånvaron. Enkätsvaren visar att en majoritet av cheferna inte instämmer i att analyser görs inom deras förvaltning.



6. Vidtas ändamålsenliga åtgärder i syfte att förebygga och minska sjukfrånvaron?

Delvis

Granskningen visar att det inom respektive förvaltning finns en HR-specialist. Det finns tydlig information till cheferna om vilka insatser som finns och rutiner för dessa. Av enkätundersökning framgår att knappt hälften av cheferna anser att de kan vidta tillräckliga åtgärder för att förebygga och minska sjukfrånvaron.



7. Sker någon omvärldsbevakning av statistik avseende sjukfrånvaro, t ex jämförelse med grannkommuner och efterfrågas goda exempel?

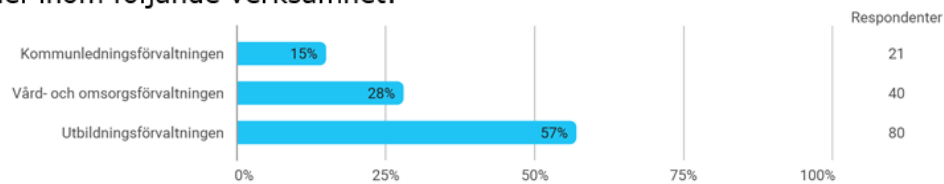
Delvis

Omvärldsbevakning av sjukfrånvaro sker inom projektet för Arbetsmiljö och hälsa i fokus samt på kommunövergripande nivå. Det finns ingen efterfrågan av goda exempel avseende sjukfrånvaron.

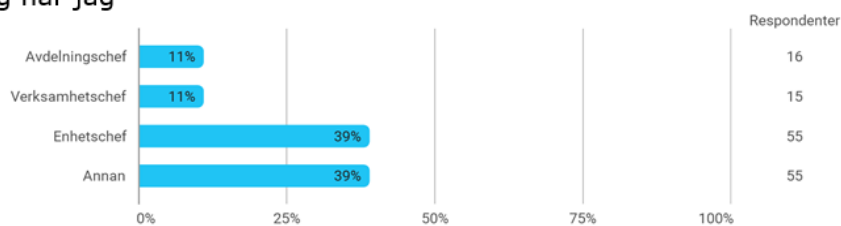


Bilagor

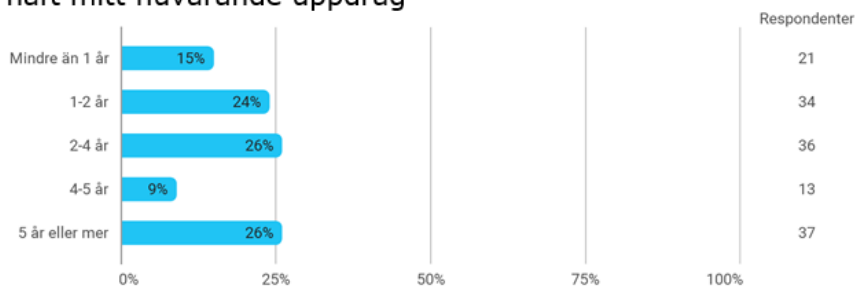
Jag är chef inom följande verksamhet:



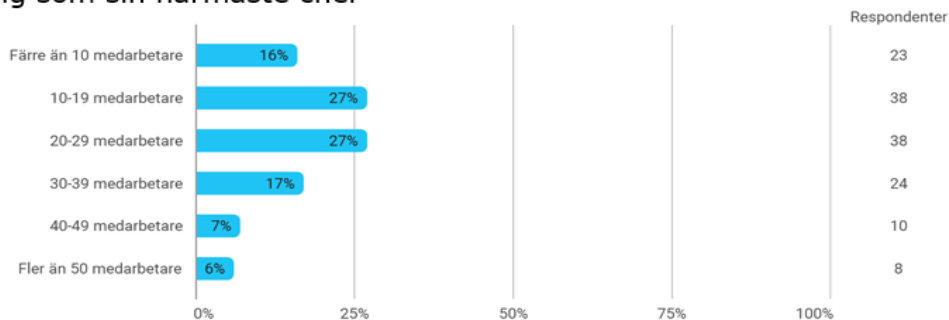
Vilken befattning har jag



Hur länge har jag haft mitt nuvarande uppdrag



Hur många medarbetare har jag personalansvar för, det vill säga medarbetare som anger Dig som sin närmaste chef



2021-09-13

Anders Hägg

Petra Ribba

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Botkyrka kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2021-02-08. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.