



Kommunstyrelsen

Protokollsutdrag 2021-05-31

§ 136 Revisionsgranskning av intern kontroll i HR-1processer

Diarienummer: KS/2021:128

Kommunstyrelsens beslut

Kommunstyrelsen rekommenderar kommunfullmäktige ta del av kommunrevisionens granskning. Kommunfullmäktige bör ge kommunstyrelsen i uppdrag att nyttja detta enligt kommentarer till resultat av granskningen i det fortsatta arbetet.

Synpunkt	Kommentar	Ex på åtgärd
3.1 Kommunstyrelsens styrning och uppföljning av arbetsgivarfrågorna	Rapportering av hur det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivits under året sker till KS AU och tillkännages i KS. Personalfrågorna har under de senaste åren fått ökad dignitet vid möten i AU. Uppföljning sker dock idag i huvudsak i AU. Vissa frågor lämpar sig även framgent att diskutera i en liten grupp utan allmänhetens insyn.	Rutinen kan justeras till att redovisning sker i KS Vissa frågor lyfts från AU till KS
3.2 Ansvarsfördelning och delegation	Eda kommun delar revisionens syn att <i>”Enligt vår uppfattning bör delegationerna i huvudsak följa linjeorganisationen men att det ska finnas krav på samråd, t.ex. med personalchef, i mer komplicerade ärenden”</i>	Förändringsarbete att stärka chefernas roll har påbörjats efter de personalförändringar som skett på personalavdelningen. Ett exempel på detta är att chefer redan nu fått ansvar för ett större lönespann för ingångslöner inom kommunals avtalsområde.
3.3 Styrdokument	-	Uppdatering sker löpande
3.4 Rekryteringsprocess	Eda kommun delar revisionens uppfattning	Inför som punkt interkontrollplan



Synpunkt	Kommentar	Ex på åtgärd
	<i>"För att säkerställa att rutinerna följs och att anställningarna görs av den som bäst uppfyller kravprofilen anser vi att uppföljning av ett urval av anställningar bör göras årligen"</i>	
3.5 Avslut av anställningar	Eda kommun delar revisionens uppfattning att: <i>"Det finns inga riktlinjer och rutiner för avslut av anställningar som görs från arbetsgivarens sida."</i>	Rutin införs. Kan tex framgå som en kontrollfråga i blankett för uppsägning av anställning
3.6 Arbetsmiljöarbetet	Under 2021 har Rapportering av hur det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivits under året sker till KS AU och tillkännagetts i KS Till stor del sker redovisning till KS AU och övriga utskott samt i anslutning till budgetberedningen	Rutinen kan justeras till att redovisning sker i KS Vissa frågor lyfts från AU till KS
3.7 Kompetensförsörjning	Eda kommun delar revisionens synpunkter på behov av en kompetensförsörjningsplan samt synpunkter enligt citat nedan. <i>"Vi vill här understryka vikten av att arbetet innefattar att kommunen är en attraktiv arbetsgivare för befintliga arbetstagare för att också kunna marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare för presumtiva arbetstagare."</i>	Slutför arbetet med kompetensförsörjningsplanen. Informera och diskutera frågan om allas, såväl politiker som anställdas ansvar i att marknadsföra kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Olika aspekter på frågan bla löner har dessutom diskuterats i budgetberedningen.
4 Slutsats och rekommendationer	Edakommun delar revisionens synpunkter att kommunstyrelsen kan ta ett större ansvar för arbetsmiljöarbete och att bli en attraktiv arbetsgivare.	Vissa frågor lyfts från AU till KS. Det tillskjuts ytterligare medel för att öka attraktiviteten.
4.1 Rekommendationer		
	Följa upp hur det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs i kommunen.	Se ovan
	Fastställa och följa upp årliga mål för arbetsmiljön samt	Genomförs i anslutning till redovisning av SAM



Synpunkt	Kommentar	Ex på åtgärd
	säkerställa att handlingsplaner tas fram för att uppnå måluppfyllelse.	
	Säkerställa att roller och ansvar är tydligt när det gäller arbetsgivaransvaret och att det i huvudsak följer linjeorganisationen.	Se ovan
	Fatta beslut om vilka åtgärder som behöver göras för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare samt följa upp att åtgärder vidtas.	Se ovan
	Ta fram en kompetensförsörjningsplan.	Ja
	Följa upp att rutiner för rekrytering följs samt att rekryteringarna sker utifrån de krav som ställs på aktuell befattning.	Punkt i internkontrollplanen
	Ta fram rutiner för hantering och ansvarsfördelning när avslut av anställning görs från arbetsgivarens sida.	Förtydliga delegationsordning samt ny rutin
	Ta fram rutiner för avslutningssamtal inklusive mallar för hur samtalet ska genomföras.	Se ovan
	Ta fram rutiner för uppföljning av vad som framkommer vid avslutningssamtalen för att kunna dra slutsatser och vid behov vidta åtgärder om det framkommer signaler om brister i verksamheten.	Se ovan

Sammanfattning av ärendet

Syftet med revisionens granskning har varit att granska Kommunstyrelsens sätt att styra och följa upp sina processer inom området HR (Human Resources).

Det övergripande syftet med projektet är att granska på vilket sätt kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna samt om ansvarsfördelning är tydlig och dokumenterad.

Granskningen omfattar att besvara följande revisionsfrågor:

- Om kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna på ett tillfredsställande sätt?
- Om fördelningen av arbetsgivaransvaret är tydligt och dokumenterat?
- Om det finns styrdokument och rutiner för de mest väsentliga HR-



processerna så som rekrytering, avslut av anställningar, arbetsmiljö, kompetensförsörjning?

- Om det finns en tydlig delegation för anställning och avslut av anställda?
- Hur kommunstyrelsen säkerställer att återrapportering av delegeringsbeslut i anställningsärenden och avslut av anställningar sker i enlighet med delegeringsordningen?
- Om det finns strategier och riktlinjer för rekrytering som är kända och som efterlevs i organisationen samt om riktlinjerna för rekrytering innehåller:
 - En tydlig ansvarsfördelningen av de olika delarna av rekryteringsprocessen?
 - En gemensam mall för kravprofiler att använda vid rekrytering?
 - Kommunstyrelsen säkerställer att riktlinjerna för rekrytering efterlevs?

Om det finns riktlinjer och rutiner för avslut av anställningar som görs från arbetsgivarens sida?

- Om det genomförs avslutningssamtal med alla som avslutar sin anställning i kommunen?
- Om kommunstyrelsen organiserat det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt arbetsmiljölagstiftningen?
- Om det finns strategier och handlingsplaner för att säkerställa att kommunen klarar kompetensförsörjningen?

Beslutsunderlag

Förslag till åtgärder och svar på revisionens granskning av intern kontroll i HR-processer 2021-05-21

Allmänna utskottets protokollsutdrag 2021-05-10 § 72

Kommunfullmäktiges protokollsutdrag 2021-03-24 § 28

Granskning av intern kontroll i HR-processer 2021-03-08

Missivbrev granskning av kommunens HR-processer 2021-03-12

När ärendet är behandlat i kommunfullmäktige skickas

beslutet till

För kännedom

Kommunrevisorerna

För åtgärd

-



Till: Kommunstyrelsen

För kännedom: Kommunfullmäktige

Granskning av kommunens HR-processer

KPMG har på vårt uppdrag genomfört en granskning av rutinerna kring kommunens HR-processer. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Arbetsgivarpolitiken berör bland annat arbetsmiljö, hälsa, jämställdhet, mångfald, lönepolitik och ledarfrågor. Det är de förtroendevalda som skall sätta mål och dra upp riktlinjer. Chefer och övriga medarbetares ansvar är att verkställa detta. Det är ytterst viktigt att ansvars- och rollfördelningen är tydlig.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna på ett tillfredsställande sätt samt om ansvarsfördelning är tydlig och dokumenterad.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen brister i att ta sitt arbetsgivaransvar genom att såväl styrning som uppföljning av arbetsgivarfrågorna är otillräcklig. Det finns en tydlig och dokumenterad ansvarsfördelning men granskningen visar att det i praktiken uppfattas som otydligt i vissa situationer.

Efter genomförd granskning rekommenderar vi kommunen att:

- Följa upp hur det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs i kommunen.
- Fastställa och följa upp årliga mål för arbetsmiljön samt säkerställa att handlingsplaner tas fram för att uppnå målpuppfyllelse.
- Säkerställa att roller och ansvar är tydligt när det gäller arbetsgivaransvaret och att det i huvudsak följer linjeorganisationen.
- Fatta beslut om vilka åtgärder som behöver göras för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare samt följa upp att åtgärder vidtas.
- Ta fram en kompetensförsörjningsplan.
- Följa upp att rutiner för rekrytering följs samt att rekryteringarna sker utifrån de krav som ställs på aktuell befattning.
- Ta fram rutiner för hantering och ansvarsfördelning när avslut av anställning görs från arbetsgivarens sida.
- Ta fram rutiner för avslutningssamtal inklusive mallar för hur samtalet ska genomföras.
- Ta fram rutiner för uppföljning av vad som framkommer vid avslutningssamtalen för att kunna dra slutsatser och vid behov vidta åtgärder om det framkommer signaler om brister i verksamheten.



Eda kommun

Kommunrevisionen

2021-03-11

Övriga iakttagelser och övrig information kring granskningen redovisas i rapporten. Vi emotser svar om vilka åtgärder kommunen kommer att vidta med anledning av de i rapporten redovisade iakttagelserna. Svar till revisionen önskas senast 2021-06-14.

För revisorerna i Eda kommun

Britt-Marie Öjstrand
Ordförande



Granskning av intern kontroll i HR-processer

Rapport

Eda kommun

KPMG AB

2021-03-08

Antal sidor 13



Eda kommun

Granskning av intern kontroll i HR-processer

2021-03-08

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Kommunstyrelsens styrning och uppföljning av arbetsgivarfrågorna	5
3.2	Ansvarsfördelning och delegation	7
3.3	Styrdokument	8
3.4	Rekryteringsprocess	9
3.5	Avslut av anställningar	9
3.6	Arbetsmiljöarbetet	10
3.7	Kompetensförsörjning	11
4	Slutsats och rekommendationer	12
4.1	Rekommendationer	12

1 Sammanfattning

Vi har av Eda kommuns revisorer fått i uppdrag att granska rutinerna kring kommunens HR-processer. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Arbetsgivarpolitiken berör bland annat arbetsmiljö, hälsa, jämställdhet, mångfald, lönepolitik och ledarfrågor. Det är de förtroendevalda som skall sätta mål och dra upp riktlinjer. Chefer och övriga medarbetares ansvar är att verkställa detta. Det är ytterst viktigt att ansvars- och rollfördelningen är tydlig.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna på ett tillfredsställande sätt samt om ansvarsfördelning är tydlig och dokumenterad.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen brister i att ta sitt arbetsgivaransvar genom att såväl styrning som uppföljning av arbetsgivarfrågorna är otillräcklig.

Vi anser att det finns en tydlig formell ansvarsfördelning men vi menar att de signaler som de intervjuade cheferna ger att personalavdelningen "tar över" deras beslut ger en informell styrning. Vi vill här understryka vikten av att roller och ansvar tydliggörs så att inte en informell styrning tar över den formella styrningen.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Följa upp hur det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs i kommunen.
- Fastställa och följa upp årliga mål för arbetsmiljön samt säkerställa att handlingsplaner tas fram för att uppnå måluppfyllelse.
- Säkerställa att roller och ansvar är tydligt när det gäller arbetsgivaransvaret och att det i huvudsak följer linjeorganisationen.
- Fatta beslut om vilka åtgärder som behöver göras för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare samt följa upp att åtgärder vidtas.
- Ta fram en kompetensförsörjningsplan.
- Följa upp att rutiner för rekrytering följs samt att rekryteringarna sker utifrån de krav som ställs på aktuell befattning.
- Ta fram rutiner för hantering och ansvarsfördelning när avslut av anställning görs från arbetsgivarens sida.
- Ta fram rutiner för avslutningssamtal inklusive mallar för hur samtalet ska genomföras.
- Ta fram rutiner för uppföljning av vad som framkommer vid avslutningssamtalen för att kunna dra slutsatser och vid behov vidta åtgärder om det framkommer signaler om brister i verksamheten.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Eda kommuns revisorer fått i uppdrag att granska rutinerna kring kommunens HR-processer. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Arbetsgivarpolitiken berör bland annat arbetsmiljö, hälsa, jämställdhet, mångfald, lönepolitik och ledarfrågor. Det är de förtroendevalda som skall sätta mål och dra upp riktlinjer. Chefer och övriga medarbetares ansvar är att verkställa detta. Det är ytterst viktigt att ansvars- och rollfördelningen är tydlig.

Hur kommunen agerar och uppfattas som arbetsgivare t.ex. anställningsvillkor, arbetsmiljö m.m. är mycket betydelsefulla faktorer för hur kommunen ska lyckas att rekrytera och behålla personal med rätt kompetens.

Rollfördelningen är viktig att ha klart för sig när det gäller ansvaret för arbetsmiljön. De förtroendevalda i varje nämnd med verksamhetsansvar ska se till att det finns förutsättningar för att aktuella lagarna följs. Det praktiska arbetsmiljöarbetet sköts sedan av chefer och medarbetare i det dagliga arbetet och i den löpande utvecklingen av verksamheten

Eda kommuns revisorer bedömer att det är av stor betydelse att det finns en tillfredsställande styrning och uppföljning av HR-processerna.

Med anledning av ovanstående har kommunens revisorer dragit slutsatsen i sin riskanalys, att kommunens rutiner avseende HR-processer behöver granskas.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Det övergripande syftet med projektet är att granska på vilket sätt kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna samt om ansvarsfördelning är tydlig och dokumenterad.

Granskningen omfattar att besvara följande revisionsfrågor:

- Om kommunstyrelsen styr och följer upp arbetsgivarfrågorna på ett tillfredsställande sätt?
- Om fördelningen av arbetsgivaransvaret är tydligt och dokumenterat?
- Om det finns styrdokument och rutiner för de mest väsentliga HR-processerna så som rekrytering, avslut av anställningar, arbetsmiljö, kompetensförsörjning?
- Om det finns en tydlig delegation för anställning och avslut av anställda?
- Hur kommunstyrelsen säkerställer att återrapportering av delegeringsbeslut i anställningsärenden och avslut av anställningar sker i enlighet med delegeringsordningen?
- Om det finns strategier och riktlinjer för rekrytering som är kända och som efterlevs i organisationen samt om riktlinjerna för rekrytering innehåller:
 - En tydlig ansvarsfördelningen av de olika delarna av rekryteringsprocessen?

- En gemensam mall för kravprofiler att använda vid rekrytering?
- Kommunstyrelsen säkerställer att riktlinjerna för rekrytering efterlevs?

- Om det finns riktlinjer och rutiner för avslut av anställningar som görs från arbetsgivarens sida?
- Om det genomförs avslutningssamtal med alla som avslutar sin anställning i kommunen?
- Om kommunstyrelsen organiserat det systematiska arbetsmiljöarbetet enligt arbetsmiljölagstiftningen?
- Om det finns strategier och handlingsplaner för att säkerställa att kommunen klarar kompetensförsörjningen?

2.2 Revisionskriterier

Vi kommer att bedöma om rutinerna uppfyller:

- Fullmäktiges mål och policys avseende arbetsgivaransvaret.
- Arbetsmiljölagen med tillhörande föreskrifter.
- Tillämpbara interna regelverk och policys avseende medarbetare.

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer med ordförande i kommunstyrelsen, kommundirektör/HR-chef och verksamhetschefer.

Samtliga intervjuade har beretts möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Kommunstyrelsens styrning och uppföljning av arbetsgivarfrågorna

3.1.1 Iakttagelser

Eda kommun har ett personalpolitiskt program antaget av kommunfullmäktige 2019-02-13. I detta fastslås bland annat Eda kommuns personalpolitiska vision samt värdegrund och förhållningssätt.

I Arbetsmiljöpolicyn, fastslagen av kommunstyrelsen 2018-01-16, fastslås bland annat mål för arbetsmiljön. Vidare står i policyn att:

”Kommunstyrelsen har ett övergripande arbetsmiljöansvar och ska genom den centrala samverkansgruppen, centralråd, ta del av de sammanställningar varje verksamhet gjort.

Den centrala samverkansgruppen är kommunövergripande och ska med utgångspunkt från årlägesbeskrivningarna från verksamheterna sammanställa ett material till kommunstyrelsen, som läggs till grund för de satsningar som behöver göras inom arbetsmiljöområdet. Denna process ska vara samordnad med kommunens verksamhetsplanering och den centrala samverkansgruppens sammanställning ska föreligga inför budgetberedning.”

Allmänna utskottet ansvarar för förvaltning och utveckling av ärenden gällande:

- Strategiska personalfrågor, samt frågor om förtroendevaldas villkor,
- övergripande arbetsgivar- arbetsmiljö- och personalpolitiska frågor,
- personalpolitiken och personaladministrationen,
- jämställdhet och likabehandling.

Utskottet erhåller rapportering av sjukfrånvaro samt om det finns särskilda problem i verksamheten, till exempel problem med kompetensförsörjning.

Allmänna utskottet har delegation på att fatta beslut om vilka grupper som ska prioriteras i lönerevisionen.

I övrigt fattar inte utskottet beslut avseende arbetsgivarfrågor. Vid våra intervjuer framförs dock att den rapportering utskottet får kan ge anledning till att utskottet tar initiativ att till exempel ett projekt ska startas t.ex. på grund av hög sjukfrånvaro. Allmänna utskottet kan också begära att få fördjupad information om något område.

Kommunstyrelsens ordförande framför att mycket fungerar bra när det gäller HR-frågorna i kommunen. Det saknas dock en kompetensförsörjningsplan för hur kommunen ska trygga den kommande kompetensförsörjningen. Vid våra intervjuer framförs att det är viktigt att det finns möjlighet till kompetensutveckling och karriärvägar inom kommunen för att kunna vara en attraktiv arbetsgivare.

Enligt uppgift vid våra intervjuer har kommunstyrelsen gett i uppdrag till förvaltningen att arbeta fram en kompetensförsörjningsplan.

Kommunen arbetar med att införa den s.k. heltidsresan vilket innebär att erbjuda alla anställda en heltidstjänst. Kommunstyrelsens ordförande framför dock att det är svårt att genomföra utan att det innebär utökade kostnader. Kommunstyrelsen har tagit ett beslut att en enhetschef inom vård och omsorg inte ska fler än 35 underställda.

Vi har studerat kommunstyrelsens protokoll 2020 för att identifiera ärenden som är kopplade till HR-frågorna och har funnit följande två ärenden i protokollen.

Datum	Ärende	
2020-03-031	§61 Rekryteringssatsning	Rekryteringssatsning i form av utbildningsstöd till några särskilt angivna bristyrken.
2020-09-01	§133 Redovisning av det systematiska arbetsmiljöarbetet	Redovisning av tillbud och arbetsskador inom bildningsutskottets verksamheter.

I årsredovisning finns en personalekonomisk redovisning med personalstatistik och redovisning av vilka åtgärder som vidtagits under året för att minska sjukfrånvaron. Vidare redogörs för följande utmaningar som kommunen står inför när det gäller personalområdet: Kompetensförsörjning, attraktiv arbetsgivare, rekrytering, kompetensutveckling, personalrörlighet och att erbjuda de anställda heltidsarbete.

3.1.2 Bedömning

Vi kan konstatera att kommunstyrelsen har en övergripande styrning av arbetsmiljön genom arbetsmiljöpolicyn. Vi kan dock inte se att kommunstyrelsen följer det som finns beslutat i arbetsmiljöpolicyn då ingen rapportering sker av hur det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivits under året. I årsredovisningen redogörs endast för personalstatistik och kommande utmaningar.

Utifrån vad som redogörs i årsredovisningen och i kommunstyrelsens protokoll är vår bedömning styrning och uppföljning från kommunstyrelsen är mycket begränsade.

Vår bedömning är därför att kommunstyrelsen brister i att ta sitt arbetsgivaransvar genom att såväl styrning som uppföljning av arbetsgivarfrågorna är otillräcklig.

3.2 Ansvarsfördelning och delegation

3.2.1 Iakttagelser

Nedan redogörs för kommunstyrelsens delegationsordning gällande de beslut om anställning, lönesättning och anställningens upphörande. Under perioden 2020-10-27 – 2021-02-10 var delegationsordningen tillfälligt ändrad. Nedanstående är den delegationsordning som gäller från och med 2021-02-11. Den är i huvudsak i överensstämmelse med den som gällde före 2020-10-27.

Anställning			
Nr	Ärende	Delegat	Lagrum/kommentar
2.1.1	Anställning av verksamhetschef	Kommunchef	
2.1.2	Anställning av chef i första nivån under verksamhetschef	Verksamhets- chef/ kommunchef	

Anställning av övrig kategori av personal betraktas som ett verkställighetsbeslut.

Lönesättning			
	Ärende	Delegat	Lagrum/kommentar
2.2.1	Förändring av lön mellan lokala översynsförhandlingar	Personalchef Kommunchef	Efter framställan från verksamhetschef
2.2.2	Beslut om lönetillägg	Personalchef Kommunchef	
2.2.3	Inriktningsbeslut inför lokala löneöversynsförhandlingar	Allmänna utskottet	
2.2.4	Extra ersättningar till anställda för viss tid	Allmänna utskottet	
2.2.5	Beslut om lönespann för samtliga befattningar i kommunen	Personalchef Lönesekreterare Kommunchef	
2.2.6	Beslut om lönesättning utöver lönespann	Personalchef Lönesekreterare Kommunchef	

Anställnings upphörande			
	Ärende	Delegat	Lagrum/kommentar
2.8.1	Uppsägning på grund av arbetsbrist	Respektive chef	Efter samråd med verksamhetschef samt personalchef
2.8.2	Uppsägning pga personliga skäl	Personalchef Personal-sekreterare Kommunchef	Efter samråd med verksamhetschef
2.8.3	Beslut om avsked	Kommunchef	Efter samråd med verksamhetschef
2.8.4	Överenskommelser i ekonomiska förhållanden mm i samband med anställnings upphörande	Kommunchef	Efter samråd med verksamhetschef
2.8.5	Beslut att medge avtalspension i vissa fall	Allmänna utskottet	

Vid våra intervjuer framförs från cheferna att de har uppfattat att personalavdelningen i vissa ärenden tagit över besluten trots att det varit chefen som haft den formella beslutsrätten.

3.2.2 Bedömning

Vi har noterat att personalchef har delegation på ett antal beslut kopplat till anställningar. Enligt vår uppfattning bör delegationerna i huvudsak följa linjeorganisationen men att det ska finnas krav på samråd, t.ex. med personalchef, i mer komplicerade ärenden så som vid uppsägning av personliga skäl eller avsked. I de fall det inte är närmaste chef som har delegation på att fatta beslut bör det stå att det ska ske i samråd med närmaste chef.

3.3 Styrdokument

Vi har vid vår granskning tagit del av följande styrdokument kopplade till HR-frågorna:

- Alkohol- och drogpolicy
- Arbetsmiljöpolicy
- Jämställdhetsplan
- Lönepolicy
- Offentlighet och meddelarfrihet
- Pensionspolicy
- Personalpolitiskt program
- Policy rökfri arbetstid
- Rehabiliteringspolicy
- Rekryteringspolicy

- Riktlinjer läkarbesök
- Riktlinjer för användning av internet sociala medier e-post och telefon
- Riktlinjer för prövning av bisyssla
- Riktlinjer för skydds och arbetskläder
- Riktlinjer för tjänsteresor
- Riktlinjer för växling av semesterdagstillägg mot extra semesterdagar vid hot våld och trakasserier
- Rutiner vid dödsfall
- Årlig uppföljning SAM (systematiskt arbetsmiljöarbete).

3.3.1 Bedömning

Enligt vår bedömning finns styrdokument för de mest väsentliga HR-processerna och att det finns relativt väl utvecklade rutiner och riktlinjer.

3.4 Rekryteringsprocess

En rekryteringspolicy finns som beskriver de olika stegen i rekryteringsprocessen. Här fastslås också att närmaste chef ansvarar för rekrytering och anställning samt att personalavdelningen finns för råd och stöd. Vidare står att en kravprofil för befattningen ska tas fram vid rekrytering. Till rekryteringspolicyen finns en mall för kravprofil som ska användas vid rekrytering.

Vid våra intervjuer framförs att det finns bra rutiner för rekrytering och om man som chef inte följer rutinerna så får man återkoppling på det. Vidare framförs att cheferna ofta kontaktar till personalavdelningen och stämmer av vid lönesättningen.

Det görs dock inga direkta uppföljningar av att rutinerna efterlevs.

I Lönepolicyen anges på ett övergripande sätt vad som ska ligga till grund för lönesättning både vid nyanställning och vid lönerevision. Det står också att arbetsvärdering görs för att fastställa vilka krav arbetet har i olika befattningar. Vidare står att lönekartläggning görs i syfte att upptäcka, åtgärda och förhindra oskäliga löneskillnader på grund av kön.

I lönepolicyen anges också ansvarsfördelningen för de olika delarna när det gäller lönestrategier och lönesättning.

3.4.1 Bedömning

Vi kan konstatera att det finns en rekryteringspolicy som beskriver stegen i rekryteringsprocessen. Vi ser som positivt att det står att det ska göras en kravprofil inför varje rekrytering. För att säkerställa att rutinerna följs och att anställningarna görs av den som bäst uppfyller kravprofilen anser vi att uppföljning av ett urval av anställningar bör göras årligen.

3.5 Avslut av anställningar

Det finns inga riktlinjer och rutiner för avslut av anställningar som görs från arbetsgivarens sida.

I det personalpolitiska programmet står att ansvarig chef ska intervju den som slutar i kommunen i syfte att ta reda på vad vi som arbetsgivare kan arbeta vidare med som fungerar bra men också att utröna vad som kan förbättra möjligheterna att behålla medarbetare i framtiden.

Utöver det finns inga skriftliga rutiner och vid våra intervjuer uppfattar vi att kommunens chefer inte känner till att denna formulering finns. Dock uppger cheferna vid våra intervjuer att någon typ av avslutningssamtal ofta genomförs. Det görs dock inga uppföljningar av att det genomförs eller vad som framkommer.

3.5.1 Bedömning

Vi anser att rutiner bör tas fram för när avslut av anställning görs från arbetsgivarens sida.

Vi anser vidare att det bör finnas rutiner för avslutningssamtal och att det bör vara obligatoriskt att genomföra det. Till rutinerna bör finnas mallar för hur samtalet ska genomföras. Vi anser vidare att resultatet av och avslutningssamtal bör följas upp för att kunna dra slutsatser och vid behov vidta åtgärder om det framkommer signaler om brister i verksamheten.

3.6 Arbetsmiljöarbetet

Kommunen har en arbetsmiljöpolicy som är antagen av kommunstyrelsen 2018-01-16. I arbetsmiljöpolicyen finns mål för arbetsmiljön, beskrivning av det systematiska arbetsmiljöarbetet, fördelning av arbetsmiljöuppgifter samt de olika rollerna i arbetsmiljöarbetet.

Enligt arbetsmiljöpolicyen ska varje verksamhet årligen följa upp och dokumentera

- Personalomsättning
- Sjukskrivningsfrekvens
- Arbetsskador
- Sammanhängande sjukledigheter som överstiger 60 dagar.
- Behov och effekten av rehabiliteringsinsatser
- Behov av insatser i den fysiska, och psykosociala arbetsmiljön.
- Behov av andra insatser, till exempel utbildning inom vissa arbetsmiljöområden.

Blankett för sammanställningen finns på kommunens intranät "Insidan".

Kommunstyrelsen ska årligen ta del av sammanställningen.

I årsredovisningen för 2019 redogörs för vilka åtgärder som vidtagits under året för att sänka sjukfrånvaron. I årsredovisning står också att utmaningar inom personalområdet som kommunen behöver arbeta med är kompetensförsörjning, attraktiv arbetsgivare, rekrytering, kompetensutveckling, personalrörlighet och heltid.

Enligt uppgift vid våra intervjuer får Allmänna utskottet rapportering av det systematiska arbetsmiljöarbetet minst en gång om året. De kan också begära en fördjupad

information om arbetsmiljön under året t.ex. till följd av sjukfrånvarorapporteringen. Frågan om hur det systematiska arbetsmiljöarbetet är uppbyggt har inte tagits upp i Allmänna utskottet eller kommunstyrelsen.

När en ny chef anställs sker en genomgång på personalavdelningen där personalchefen går igenom de olika HR-processen. Det finns dock inga formella krav vilken utbildning en chef ska ha för att få arbetsmiljöansvaret. Kommunen genomför regelbundet utbildningar i systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) för nya chefer och skyddsombud.

Rehabiliteringssamordnare arbetar med att ge cheferna stöd i rehabiliteringsärenden. Sjukfrånvaron registreras i systemet Medhelp och både berörd chef och personalavdelningen får signal från systemet om en anställd har långtidssjukfrånvaro eller upprepad korttidsfrånvaro vilket ger anledning till att sätta igång en rehabiliteringsprocess. Det är chefen som har ansvar att utreda långtidssjukfrånvaro och upprepad korttidsfrånvaro. De intervjuade cheferna framför att de får ett bra stöd från personalavdelningen när det gäller rehabiliteringsärenden. De kan också ta hjälp av företagshälsovården.

Det pågår ett projekt i kommunen för att minska sjukfrånvaron. Projektet genomförs tillsammans med ett antal andra kommuner i Värmland samt Region Värmland.

3.6.1 Bedömning

Vi kan konstatera att det finns en arbetsmiljöpolicy med tillhörande rutiner för olika delar av arbetsmiljöarbetet. Vi anser att det finns en bra struktur för arbetsmiljöarbetet. I arbetsmiljöpolicyen står att kommunstyrelsen ska erhålla en sammanställning av hur det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivits under året samt ett material som läggs till grund för de satsningar som behöver göras inom arbetsmiljöområdet. Detta ska vara samordnat med kommunens verksamhetsplanering.

Vi har dock inte funnit att det under 2020 redovisats någon sammanställning i kommunstyrelsen av hur arbetsmiljöarbetet bedrivits under året eller vilka satsningar som behöver göras inom området.

I arbetsmiljöpolicyen finns övergripande mål för arbetsmiljön. Vi har dock inte funnit att kommunstyrelsen följt upp måluppfyllelsen av dessa mål.

Vi anser att kommunstyrelsen inte tagit sitt arbetsmiljöansvar då de inte har en uppföljning av arbetsmiljömålen och inte följer upp hur det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs.

3.7 Kompetensförsörjning

Kommunen saknar en kompetensförsörjningsplan. Vid våra intervjuer framförs att kommunen trots det har en relativt bra kontroll på framtida behov utifrån pensionsprognoser.

Kommunen gör olika insatser för att marknadsföra sig som arbetsgivare genom att vara med på olika aktiviteter t.ex. när O-ringen genomfördes i Värmland och jobbmässa som

arrangerats av Karlstad Universitet. Kommunen tar också emot praktikanter vilket också är ett sätt att knyta till sig framtida medarbetare.

Vid våra intervjuer framförs också att kommunen är med i "Ny i Värmland 24 timmar" som innebär att personer bjuds in att besöka Värmland under 24 timmar vilket kan bidra till att underlätta kompetensförsörjningen.

Vidare framförs att aktiviteter som görs för att vara en attraktiv arbetsgivare för de anställda i kommunen också bidrar till kompetensförsörjningen. Kommunen har t.ex. personaldagar och alla anställda har fått vara med på en föreläsning där en beteendevetare pratade om arbetsmiljö.

3.7.1 Bedömning

För att kommunen ska klara den framtida kompetensförsörjningen vill vi betona vikten av kommunstyrelsen säkerställer att ett strategiskt arbete påbörjas. Vi vill här understryka vikten av att arbetet innefattar att kommunen är en attraktiv arbetsgivare för befintliga arbetstagare för att också kunna marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare för presumtiva arbetstagare.

4 Slutsats och rekommendationer

Vi kan konstatera kommunstyrelsen inte följer arbetsmiljöpolicyn och inte följer upp att verksamheterna arbetar efter de rutiner som finns för det systemiska arbetsmiljöarbetet. Vidare anser vi att kommunstyrelsen borde ta en mer aktiv roll i styrningen av hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare både för befintliga arbetstagare samt för presumtiva arbetstagare.

Vi anser att det finns en tydlig formell ansvarsfördelning men vi menar att de signaler som de intervjuade cheferna ger att personalavdelningen "tar över" deras beslut ger en informell styrning. Vi vill här understryka vikten av att roller och ansvar tydliggörs så att inte en informell styrning tar över den formella styrningen.

Utifrån vad som redogörs i årsredovisningen och i kommunstyrelsens protokoll är vår bedömning att styrning och uppföljning från kommunstyrelsen är mycket begränsade

Vår bedömning är därför att kommunstyrelsen brister i att ta sitt arbetsgivaransvar genom att såväl styrning som uppföljning av arbetsgivarfrågorna är otillräcklig.

4.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Följa upp hur det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs i kommunen.
- Fastställa och följa upp årliga mål för arbetsmiljön samt säkerställa att handlingsplaner tas fram för att uppnå måluppfyllelse.
- Säkerställa att roller och ansvar är tydligt när det gäller arbetsgivaransvaret och att det i huvudsak följer linjeorganisationen.
- Fatta beslut om vilka åtgärder som behöver göras för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare samt följa upp att åtgärder vidtas.



Eda kommun

Granskning av intern kontroll i HR-processer

2021-03-08

- Ta fram en kompetensförsörjningsplan.
- Följ upp att rutiner för rekrytering följs samt att rekryteringarna sker utifrån de krav som ställs på aktuell befattning.
- Ta fram rutiner för hantering och ansvarsfördelning när avslut av anställning görs från arbetsgivarens sida.
- Ta fram rutiner för avslutningssamtal inklusive mallar för hur samtalet ska genomföras.
- Ta fram rutiner för uppföljning av vad som framkommer vid avslutningssamtalen för att kunna dra slutsatser och vid behov vidta åtgärder om det framkommer signaler om brister i verksamheten.

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal revisor

Nils Nordqvist
Certifierad Kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.