

Kommunstyrelsen

För kännedom:
Kommunfullmäktiges presidium**Revisionsrapport: Granskning av personalförsörjning**

Azets Revision & Rådgivning har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en granskning av rutinerna för personalförsörjning och i samband med det följt upp rekommendationerna avseende granskning av personalförsörjning av chefer från år 2021. Uppdraget har även omfattat granskning av kommunens arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaron.

Revisionen önskar att kommunstyrelsen lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten. Svar önskas senast den 20 mars 2026.

Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

För Ånge kommuns revisorerAin Liivlaid
*Ordförande*Margareta Nelhagen
Vice ordförande

A large decorative graphic on the left side of the page. It consists of a solid blue triangle pointing right, followed by a series of overlapping triangles in light grey, green, and blue, creating a sense of movement and depth.

Granskning av personalförsörjning

Rapport

Ånge kommun

2025-12-16

Antal sidor 30

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	6
3	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	6
3.1	<i>Avgränsning</i>	7
4	Revisionskriterier	7
5	Metod	7
6	Resultat av granskningen	8
6.1	<i>Uppföljning av granskning av personalförsörjning av chefer</i>	8
6.1.1	Bedömning	11
6.2	<i>Arbete med personalförsörjning</i>	12
6.2.1	Planering för att säkerställa personalförsörjning	12
6.2.2	Åtgärder för att tillgodose rekryteringsbehov och behålla befintlig personal	13
6.2.3	Uppföljning av åtgärder	15
6.2.4	Bedömning	17
6.3	<i>Arbete med sjukfrånvaro</i>	18
6.3.1	Styrning	18
6.3.2	Analys av orsakerna till sjukfrånvaron	19
6.3.3	Åtgärder för att minska sjukfrånvaron	21
6.3.4	Uppföljning och analys av åtgärder	24
6.3.5	Bedömning	27
7	Samlad bedömning och rekommendationer	29

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har av Ånge kommuns revisorer fått i uppdrag att granska rutinerna för personalförsörjning samt i samband med det följa upp rekommendationerna avseende granskning av personalförsörjning av chefer från år 2021. Azets Revision & Rådgivning har även fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaron.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunens arbete med att säkerställa personalförsörjning är tillräckligt samt om kommunstyrelsen har vidtagit beslutade åtgärder utifrån granskning av personalförsörjning av chefer. Granskningen har även syftat till att bedöma om kommunens arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaron är tillräckligt.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunens arbete med att säkerställa personalförsörjning delvis är tillräckligt samt att kommunstyrelsen endast delvis har vidtagit beslutade åtgärder utifrån granskning av personalförsörjning av chefer. Vi bedömer även att kommunens arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaron endast delvis är tillräckligt.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visat att kommunstyrelsen till viss del har vidtagit tillräckliga åtgärder i enlighet med styrelsens svar på den tidigare granskningen av personalförsörjning av chefer. Bedömningen i den tidigare granskningen var att det i huvudsak bedrivs ett tillräckligt arbete med personalförsörjning av chefer men vi anser att detta kan utvecklas och systematiseras ännu mer, både avseende intern rekrytering och introduktion av chefer.

Granskningen har även visat att kommunens arbete med personalförsörjning delvis är tillfredsställande men vi bedömer att detta kan utvecklas ytterligare, främst vad gäller den formella styrningen och uppföljningen. Vi bedömer även att analys behöver genomföras för att bedöma vilka åtgärder kopplat till kompetensförsörjning som är effektiva.

Vidare har det framkommit av granskningen att kommunens arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaro till viss del är tillfredsställande. Vi bedömer dock att det finns områden som kan utvecklas ytterligare, främst gällande analys av orsaker till sjukfrånvaron på en kommunövergripande nivå. Vi bedömer även att det behöver analyseras vilka åtgärder för att minska sjukfrånvaron som är effektiva.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

Nej Endast delvis I allt väsentligt Ja 	
Revisionsfråga	Bedömning
Har åtgärder vidtagits i enlighet med kommunstyrelsens beslut utifrån granskning av personalförsörjning av chefer?	Endast delvis
Finns planering för att säkerställa personalförsörjning på kort och lång sikt?	Endast delvis
Genomförs åtgärder för att tillgodose framtida rekryteringsbehov samt för att behålla befintlig personal?	I allt väsentligt
Genomförs uppföljning av vidtagna åtgärder kopplat till personalförsörjning?	Endast delvis
Finns styrdokument, policys och strategier som prioriterar en minskad sjukfrånvaro?	Ja
Har kommunstyrelsen genomfört någon analys av orsakerna till sjukfrånvaron?	Endast delvis
Har kommunstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron?	Endast delvis
Följer kommunstyrelsen upp vidtagna åtgärder kopplat till sjukfrånvaro?	I allt väsentligt
- Analyserar kommunstyrelsen vidtagna åtgärder kopplat till sjukfrånvaro?	Endast delvis

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Fortsätta utveckla och systematisera arbetet med intern rekrytering av chefer för att tillgodose befintliga och kommande rekryteringsbehov, se avsnitt 6.1
- Fortsätta utveckla och systematisera arbetet avseende introduktion av chefer samt säkerställa att det genomförs på en kommunövergripande nivå, se avsnitt 6.1
- Tillse att kommunövergripande handlingsplan för kompetensförsörjning tas fram enligt plan, se avsnitt 6.2
- Fastställa rutiner för uppföljning och analys av handlingsplanen för kompetensförsörjning, se avsnitt 6.2

- Se över möjligheter att genomföra kommunövergripande analyser av orsaker till sjukfrånvaro, se avsnitt 6.3
- Formalisera styrningen för åtgärder för att minska sjukfrånvaron för att tydliggöra hur och när arbetet ska genomföras samt följas upp, se avsnitt 6.3
- Säkerställa att uppföljning och analys av vidtagna åtgärder genomförs på ett sätt som möjliggör för resultatet av uppföljningen att ligga till grund för fortsatt arbete, se avsnitt 6.3

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning har av Ånge kommuns revisorer fått i uppdrag att granska rutinerna för personalförsörjning samt i samband med det följa upp rekommendationerna avseende granskning av personalförsörjning av chefer från år 2021. Azets Revision & Rådgivning har även fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaron. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Tillgång av personal med rätt kompetens är av stor betydelse för god kvalitet i verksamheterna och revisorerna bedömer att det finns en risk för att det finns brister i arbetet med personalförsörjning. Därutöver bedömer revisorerna att det finns en risk att beslutade åtgärder inte har genomförts fullt ut i enlighet med de svar revisionen har erhållit angående granskning av personalförsörjning av chefer.

Vidare har kommunfullmäktige ett verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning att sjukfrånvaron ska minska. Kommunens sjukfrånvaro för år 2024 uppgår till 9,3 procent (Kolada). Jämförelsevis var snittet för riket 7,4 procent. En hög sjukfrånvaro är kostsam både för den enskilde och för kommunen som arbetsgivare. Den påverkar även verksamhetens förmåga att leverera tjänster till kommunens medborgare på ett negativt sätt. Det är därför viktigt att kommunen aktivt arbetar med att förebygga sjukfrånvaro.

Revisorerna har i sin risk- och väsentlighetsanalys gjort bedömningen att granskning av personalförsörjning av chefer från år 2021 behöver följas upp med tillägg för personalförsörjning av övriga medarbetare samt kommunens arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaron.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunens arbete med att säkerställa personalförsörjning är tillräckligt samt om kommunstyrelsen har vidtagit beslutade åtgärder utifrån granskning av personalförsörjning av chefer. Granskningen har även syftat till att bedöma om kommunens arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaron är tillräckligt.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Har åtgärder vidtagits i enlighet med kommunstyrelsens beslut utifrån granskning av personalförsörjning av chefer?
- Finns planering för att säkerställa personalförsörjning på kort och lång sikt?
- Genomförs åtgärder för att tillgodose framtida rekryteringsbehov samt för att behålla befintlig personal?
- Genomförs uppföljning av vidtagna åtgärder kopplat till personalförsörjning?
- Finns styrdokument, policys och strategier som prioriterar en minskad sjukfrånvaro?
- Har kommunstyrelsen genomfört någon analys av orsakerna till sjukfrånvaron?
- Har kommunstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron?
- Följer kommunstyrelsen upp och analyserar vidtagna åtgärder kopplat till sjukfrånvaro?

3.1 AVGRÄNSNING

Granskningen omfattar kommunens övergripande arbete med personalförsörjning och uppföljning av de rekommendationer som lämnades i granskning av personalförsörjning av chefer från år 2021.

Granskningen omfattar även kommunens arbete med att minska och förebygga sjukfrånvaron.

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut.

5 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av relevanta dokument, däribland:
 - Budget och mål 2025 med ekonomisk plan 2026 – 2027
 - Ånge Växer kompetensförsörjning
 - Handlingsplan mot sjukfrånvaro
 - Rutin för rehabilitering inom Ånge kommun
 - Delårsrapport augusti 2025
 - Rapport avseende sammanställning av OSA¹-enkät
- Intervjuer med:
 - Skolchef
 - Socialchef
 - Verksamhetschef äldreomsorg och bemanning
 - Stabschef/HR-chef
 - HR-konsult

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Samtliga intervjuade har fått möjlighet att faktakontrollera rapporten.

¹ Organisatorisk och social arbetsmiljö

6 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

6.1 UPPFÖLJNING AV GRANSKNING AV PERSONALFÖRSÖRJNING AV CHEFER

Den samlade bedömningen i granskning av personalförsörjning av chefer från år 2021 var att kommunen i huvudsak bedriver ett ändamålsenligt arbete för att säkerställa chefsförsörjningen.

Nedan redovisas revisionens rekommendationer från den tidigare revisionsrapporten, kommunstyrelsens svar² på rekommendationerna samt beskrivning av aktuellt läge utifrån rekommendationer och svar.

Rekommendation 1

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att utveckla och systematisera arbetet med intern rekrytering av chefer.

Kommunstyrelsens svar

Arbetet med intern rekrytering av chefer behöver utvecklas och systematiseras. Till viss del sker det idag i form av utvecklande insatser såsom chefsutbildningar via Sundsvallsregionen. Gällande internrekrytering behövs ytterligare strategier och utveckla rutiner för att fånga upp potentiella framtida ledare inom den egna organisationen.

Aktuellt läge

I intervju framkommer att HR numera ska vara delaktiga i samtliga chefsrekryteringar och arbete pågår med att se över och justera riktlinjer för kompetensbaserad rekrytering.

Enligt uppgift har det inte skett så många chefsrekryteringar under de senaste åren då omsättningen har varit låg. När internrekryteringar har genomförts har det skett genom att chefer har identifierat medarbetare som kan vara lämpliga för en chefsroll. Detta redovisas ytterligare för utbildningsavdelningen och socialavdelningen nedan. Dessa uppges vara de avdelningar där internrekrytering främst har skett. Vidare finns enligt uppgift ett samarbete med Sundsvallsregionen avseende ledarutbildningar som chefer får gå för kompetensutveckling. Enligt uppgift har sex chefer gått utbildningen under år 2024 och tre chefer har gått den under år 2025. Det uppges även finnas utbildningar i kommunens utbildningsportal inom ett flertal områden, exempelvis ekonomi, lön, HR och arbetsmiljö.

I intervju framkom att inom **utbildningsavdelningen** har ledarorganisationen varit stabil de senaste åren. Vad gäller internrekrytering uppges det främst ske genom att ledningen har identifierat medarbetare som är intressanta för kommande chefsroller. Dessa medarbetare har då fått gå rekryteringsutbildningar för blivande skolledare och rektorsutbildning. Kommunen samarbetar med Mittuniversitetet i detta vilket även framgår av delårsrapport augusti 2025³.

² KS 2022-02-15 § 5

³ KF 2025-10-27 § 109

Av delårsrapporten framgår även att fem medarbetare har fått gå eller går utbildningen och ytterligare två kommer påbörja den under kommande läsår.

Inom **utbildningsavdelningen** finns ett flertal kommande pensionsavgångar och då ses behovet över för att identifiera medarbetare som kan erbjudas utbildningarna. Arbete uppges ske löpande med planering för att se vilket behov som finns framåt.

Vidare finns interna utbildningar för chefer, exempelvis utbildning för nya chefer och ledarutbildning för mer erfarna chefer. Arbete uppges även pågå med chefers förutsättningar, bland annat gällande stora personalgrupper under respektive chef. För att hantera detta har biträdande rektorer tillsatts.

Det noteras dock i intervju att viss extern rekrytering krävs. De fackliga organisationerna uppges vara involverade i arbetet med rekrytering.

I intervju framkom att inom **socialavdelningen** är det svårast att hitta chefer inom äldreomsorgen. Således har det funnits ett behov av att identifiera medarbetare som är lämpliga att bli chefer. Dessa medarbetare har fått gå en chefsutbildning genom att samarbetsavtal med Mittuniversitet. Vi har tagit del av information om utbildningen och det framgår att den främst riktas till chefer och arbetsledare inom äldreomsorgen och socialtjänsten men kan även vara relevant för ledare inom övrig vård och omsorg. Utbildningen ska stärka deltagarnas kompetens samt bidra till organisationsutveckling. Detta möjliggörs bland annat genom att utbildningen uppmuntrar samarbete och erfarenhetsutbyte mellan deltagarna samt en koppling mellan teori och praktik. Konceptet för utbildningen grundas i att kurserna tar avstamp i reella utmaningar, behov och uppdrag inom verksamheten som får koppling till relevant forskning och teori.

Av informationen framgår det huvudsakliga innehåller för de fyra delkurserna, däribland ledarskaps- och organisationsteorier, agilt ledarskap och tillitsstyrning, evidensbaserat ledarskap, medarbetarskap, teorier om kundorienterad verksamhetsutveckling, processorientering och systematisk kvalitetsutveckling samt praktiska workshops i kvalitetsutveckling utifrån medtagna exempel från verksamheten.

Chefsutbildningen påbörjades under våren 2024 med delkurs 1 och avslutas under slutet av hösten 2025 med delkurs 4. Vid tillfället för granskningen är det enligt uppgift fem undersköterskor inom äldreomsorgen som studerar sista terminen. Utbildningen har enbart riktats till äldreomsorgen men planen uppges nu vara att bredda den till att även omfatta socialtjänsten. Genom utbildningen finns nu ett internt chefsförsörjningsprogram.

Rekommendation 2

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att utveckla och systematisera arbetet avseende introduktion av chefer.

Kommunstyrelsens svar

När det gäller utveckling och systematisering avseende introduktion av chefer har ett arbete påbörjats. Arbetet omfattar ett paket i form av en checklista för att ge nya chefer information/kunskap om olika stödsystem. Checklistan som är aktuell idag behöver utvecklas för att tillgodose nya chefers behov som ledare i Ånge kommun.

Aktuellt läge

Enligt uppgift pågår arbete med samordning för att säkerställa att alla arbetar på samma sätt, utifrån samma mallar.

I intervju framkom att inom **utbildningsavdelningen** finns inget uttalat mentorskap för nya chefer. Däremot används en checklista vid introduktion av både nya chefer och nya medarbetare. Enligt uppgift pågår revidering av checklistan.

Av checklistan framgår förslag på punkter som ska gås igenom/genomföras med nyanställda och när det ska ske. Det noteras att checklistan behöver anpassas till den aktuella arbetsplatsen. Checklistan redogör bland annat för följande:

- Innan en ny medarbetare anländer (i vissa fall tillsammans med medarbetaren den första dagen)
 - Utse en handledare som fungerar som ett stöd för den nya medarbetaren under en övergångsperiod
 - Beställ användarkonton/E-postadress och behörighet för system och verktyg
- Första dagen
 - Genomgång av allmänna anställningsfrågor (arbetstider, semester, sjukanmälan, förmåner etc)
 - Genomgång av mapp med eventuella blanketter, förbindelser och regler
 - Beskrivning av den nyanställdes arbetsuppgifter, ansvarsförhållanden och arbetsrutiner
- Första veckan
 - Informera löpande om arbetets innehåll och upplägg. Avstämning ska ske varje dag
 - Tid ska avsättas för genomgång om var all information finns
- Första månaden
 - Avstämning och feedback
 - Information om bland annat styrdokument och lokala regler, policys och riktlinjer, skade- och tillbudsrapportering och fackliga företrädare.
- Efter två till sex månader
 - Avstämning/uppföljning av introduktionen

Vidare framkom i intervju att när en ny person börjar inom **utbildningsavdelningen** hålls ett möte för att tydliggöra vem som ska ansvara för vad i samband med introduktionen.

Därutöver uppges att för **utbildningsavdelningen** finns en sida på intranätet för nya medarbetare där all information finns samlad, exempelvis gällande kvalitetsarbete, checklistor och analyser som ska användas i undervisning. Utbildningar för nya chefer, som nämnts ovan, utgör även en del av introduktionen.

Enligt uppgift hålls även introduktionsdagar inom **utbildningsavdelningen**, oftast en gång per termin, där samtliga nya chefer och medarbetare träffas. På så sätt får de nya medarbetarna möjlighet att träffa varandra, diskutera aktuella frågor samt få inblick i övriga verksamheter. Enligt uppgift utökades arbetet med detta efter den tidigare granskningen då man såg goda effekter av introduktionsdagarna. Samtliga nya medarbetare bjöds in för att träffa ledningen och andra från verksamheten.

I intervju framkom att checklistan för nyanställda alltid även används inom **socialavdelningen**. Enligt intervjuade är programmet för introduktionen tillräckligt men det finns ett behov av att utveckla och systematisera mentorskapet.

Därutöver hålls enligt uppgift handledning till **socialavdelningens** chefer en gång i månaden. Detta uppges vara ett bra forum för chefer att lyfta olika frågor. Genom detta får chefer både individuell handledning i ledarskap samt handledning i hur olika ärenden ska hanteras.

I intervju framkom att det inte finns något krav på att checklistan ska användas.

6.1.1 Bedömning

Vår bedömning är att åtgärder **endast delvis** har vidtagits i enlighet med kommunstyrelsens beslut utifrån granskning av personalförsörjning av chefer.

Vi noterar att arbetet med intern rekrytering generellt upplevs fungera väl, främst genom att medarbetare vidareutbildas för att kunna arbeta som chefer när ett behov har identifierats. Vi ser även att omsättningen av chefer uppges ha varit relativt låg under de senaste åren och således har det inte funnits ett större rekryteringsbehov. Vi ser gärna att arbetet att utveckla och systematisera rutiner för intern rekrytering av chefer fortsätter för att säkerställa att även kommande rekryteringsbehov, exempelvis med anledning av pensionsavgångar, kommer kunna tillgodoses.

Vidare noterar vi att arbete har genomförts, och pågår, för att utveckla introduktion av chefer. Vi ser dock inte att detta i någon större utsträckning sker på ett systematiskt och kommunövergripande sätt utan att majoriteten av arbetet genomförs inom respektive avdelning, exempelvis genom checklistan. Vi anser att arbetet med att utveckla och systematisera introduktionen av chefer behöver fortsätta för att säkerställa att förutsättningar och arbetssätt vid introduktion är likvärdigt i hela kommunen.

6.2 ARBETE MED PERSONALFÖRSÖRJNING

6.2.1 Planering för att säkerställa personalförsörjning

HR-enheten har tagit fram ett dokument, *Ånge växer kompetensförsörjning*⁴, som syftar till att skapa ett analysunderlag till åtgärder som behöver genomföras i en handlingsplan för åren 2025 - 2027. I intervju framkom att dokumentet, och arbetet som sker utifrån det, är en del i arbetet med att ta fram en kommunövergripande handlingsplan som avdelningarna sedan ska bryta ner och arbeta utifrån. Handlingsplanen uppges gälla från år 2026.

Av dokumentet framgår att Ånge kommun står inför en utmaning att kompetensförsörja kommunen för att kunna trygga framtidens välfärd. Under våren 2024 genomfördes en enkätundersökning utifrån ARUBA-modellen (attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla) med fokus på vilka krav och behov som chefer och medarbetare i verksamheterna ser gällande inflyttning och kompetensförsörjning. Detta resulterade i tre prioriteringsområden:

- Jobba för kulturförändring i hela organisationen – skapa stolthet över sin arbetsplats och en känsla av meningsfullhet.
- Gå till botten med sjukskrivningarna.
- Ta tillvara på all medflyttad kompetens via en "jobbkoordinator" och jobba för att erbjuda utbildning/arbete till in/medflyttande.

Av dokumentet framgår nuläge och framtid för respektive prioriteringsområde. För nuläge gällande kulturförändring framgår bland annat att OSA-enkät (organisatorisk och social arbetsmiljö) och HME-enkät (hållbart medarbetarengagemang) genomförs vartannat år. Dessa enkäter ger arbetsgivaren en indikation av vilka frågor som behöver arbetas med arbetsmiljömässigt.

Vad gäller nuläge för in- och medflyttande framgår att arbete pågår med olika strategier för att nå den kompetens som eftersöks. Detta kan handla om annonsering i sociala kanaler, olika rekryteringsförmåner till vissa yrkesgrupper och inflyttningsbidrag. Det framgår att kommunen bland annat skapar annonser som enligt kommunens bedömning syns och sticker ut, medverkar på mässor och ingår i kompetensförsörjningsnätverk. En stående grund uppges vara ambassadörskap utifrån plattformen 1000+ näringslivsutvecklare (utbildning för medarbetare och förtroendevalda som hålls i av näringslivskontoret).

En utmaning är enligt dokumentet att locka personal till bristyrken, särskilt inom vård och omsorg. En fråga som behöver arbetas med är hur kommunen ska attrahera denna kompetens samt locka till utbildning såsom undersköterskeutbildning. En annan utmaning uppges vara att behålla befintliga medarbetare då stora industrisatsningar i närområdet kan orsaka en urholkning av existerande kompetens.

⁴ Daterad 2024-10-03

Gällande framtid för in- och medflyttande framgår att för att få den kompetens som behövs finns ett behov av en gemensam funktion för inflyttningsservice. Det ska då vara en resurs som ska vägleda in- och medflyttande gällande boende, jobb till medflyttare, yrkesutbildningsmöjligheter, fritidssysselsättning, föreningsliv, nätverk, skola och barnomsorg mm.

Nästa steg uppges kunna vara att träffa en jobbkoordinator för att kartlägga vad in- och medflyttare tidigare har gjort och vilka möjligheter som finns i kommunen. "En väg in" är ett koncept för att så snabbt som möjligt komma vidare mot arbete eller studier. Jobbkoordinatorn kan även vara behjälplig för befintliga kommuninvånare som har svårigheter att nå arbete eller studier.

Prioriteringsområdet om sjukskrivningar beskrivs under avsnitt 6.3.

Vidare noteras att dokumentet, med dess frågeställningar, kan ses som ett underlag för vidare ställningstaganden gällande vilka strategier och åtgärder som behövs för handlingsplanen.

Övrig planering

I intervju framkom att den löpande översynen av behov av personal och kompetens, inför bland annat pensionsavgångar, som sker inom **utbildningsavdelningen** utgör en del av planeringen. Enligt uppgift finns en lista med kommande pensionsavgångar som går igenom med chefer för att se vilka behov som finns. Det uppges att behoven på varje enhet går igenom två gånger per år.

Ytterligare ett behov som har identifierats inom **utbildningsavdelningen** är anpassning av verksamheten utifrån minskande barnantal då det påverkar behovet av personal. För att hantera detta ses kompetensen för personalen inom exempelvis förskola över för att se om någon kan vidareutbildas för att kunna arbeta i högre årskurser. På så sätt kan man behålla kompetens och flytta den till annan arbetsplats vid behov.

6.2.2 Åtgärder för att tillgodose rekryteringsbehov och behålla befintlig personal

Rekryteringspremie

Av delårsrapport augusti 2025 framgår att för att arbeta med rekryteringsfrågan har kommunen en rekryteringspremie som enligt delårsrapporten har varit ett framgångsrikt koncept som lockat flera sökande och skapat positiv publicitet. Rekryteringspremien kan uppgå till 120 tkr där en del betalas ut för inflyttning, en del för anställning i två år och en del för anställning i fem år. Även ett flyttbidrag om maximalt 20 tkr för flyttkostnader har införts som en möjlighet. Rekryteringspremien omfattar följande yrken:

- Distriktssjuksköterskor och sjuksköterskor inom hälso- och sjukvården
- Fysioterapeuter
- Arbetsterapeuter
- Legitimerade lärare
- Socionomer för myndighetsutövning

Andra yrkeskategorier kan i vissa fall erbjudas rekryteringspremien efter beslut av stabs/HR-chef. Vilka yrkeskategorier som ska omfattas av premien stäms av årligen. Per augusti 2025 har två medarbetare, en socialsekreterare och en sjuksköterska, anställts med rekryteringspremien förutsatt att anställningen pågår under två respektive fem år. Flyttkostnadsersättning har utgått till en av anställningarna.

Utbildningar

De utbildningar som genomförs inom **utbildningsavdelningen** samt chefsutbildningen för äldreomsorgens chefer inom **socialavdelningen** och utgör ett internt chefsförsörjningsprogram, som beskrivits i avsnitt 6.1, utgör åtgärder för att tillgodose rekryteringsbehov och behålla befintlig personal.

Enligt uppgift har **socialavdelningen** även fått statliga medel för att utbilda undersköterskor inom hälso- och sjukvården till sjuksköterskor. Detta innebär att **socialavdelningen** nu har en överkapacitet av sjuksköterskor. Detta uppges dock inte vara ett problem då de kan användas för att täcka upp vid exempelvis föräldraledighet och sjukfrånvaro. Trots överkapaciteten uppges att budgeten för personalkostnader klaras. Enligt uppgift utbildas även undersköterskor till specialistundersköterskor. Vid tillfället för granskningen ser avdelningen enligt uppgift över hur dessa undersköterskor kan användas, exempelvis ska ett hemtagningsteam startas och där specialistundersköterskornas kompetens kan nyttjas. Avdelningen har även vårdbiträden som utbildats till undersköterskor samtidigt som de har arbetat.

I intervju framkom även att kommunen har vård- och omsorgscollege. Samtliga som genomför detta erbjuds en provanställning och förutsatt att det fungerar bra erbjuds de en tillsvidareanställning. Dessa personer erbjuds även körkort och har förtur till sommarjobb och timvikariat. Vård- och omsorgscollege är högskoleförberedande och kommunen ser det som positivt om personerna vill studera vidare. Då finns även möjligheten att fortsätta arbeta som vikarier parallellt med studierna.

Vidare framkom i intervju att varannan torsdag hålls "ledningens info" där samtliga chefer i kommunen samlas. Under dessa finns möjlighet att informera om och utbilda i olika ämnen och chefer kan lyfta olika frågor som de önskar diskutera.

Övriga åtgärder

Enligt intervjuade sker arbete genom samverkan med näringslivet och medverkan i kompetensförsörjningsnätverk för bland annat erfarenhetsutbyte. HR uppges även delta på mässor för att marknadsföra Ånge kommun som arbetsgivare. I samverkan med näringslivet har material för att marknadsföra Ånge kommun som både arbetsgivare och en plats att leva i tagits fram.

Enligt erhållna uppgifter är erbjuden kommunen hjälp till medflyttande vid extern rekrytering att komma i kontakt med eventuellt arbetsgivare och avseende bostad.

Vidare utgör även friskvårdsbidraget, som har höjts från 1 500 kr till 2 000 kr, samt friskvårdstimme en åtgärd. Kommunen har även startat upp en personalklubb.

I intervju framkom även att det finns ett distansavtal för medarbetare som är intresserade av att kunna arbeta hemifrån vilket uppges kunna vara en förmån som attraherar personer att arbeta på kommunen.

Enligt uppgift genomför HR löpande genomlysningar av löneläget i länet för att kunna säkerställa att Ånge kommun ligger på en rimlig nivå i jämförelse med andra kommuner. Detta för att göra kommunen konkurrenskraftig vad gäller löner.

I intervju framkom att **socialavdelningen** har satsat på mer individuell handledning och introduktion, även för vikarier. Vidare framkom i intervju att **socialavdelningen** har satsat på att nå ut till elever i årskurs 9 för att attrahera dem till att söka vård- och omsorgsprogrammet på gymnasiet. Avdelningen har tagit fram ett informationsbrev till elever i årskurs 9 och deras målsmän med information om yrket. Avdelningen medverkar även på mässor där de visar upp och informerar om verksamheten.

6.2.3 Uppföljning av åtgärder

Delårsrapport augusti 2025

Av delårsrapport augusti 2025 framgår att kommunen under året i stort har lyckats rekrytera personal för att täcka behovet och att rekryteringsläget har varit relativt stabilt i verksamheterna. Vissa svårigheter har funnits i att rekrytera enhetschefer inom vården samt arbetsterapeuter och behovet av utbildad personal kvarstår. Pensionsavgångar ökar inom samtliga avdelningar och under år 2025 kommer 19 medarbetare bli 65 år (åtta personer inom socialavdelningen, sju personer inom utbildningsavdelningen, tre personer inom samhällsbyggnad och en person inom staben).

Antalet tillsvidareanställda har minskat med 17 medarbetare i jämförelse med samma period år 2024. Antalet visstidsanställda med månadslön har minskat med 43 medarbetare och antalet timanställda har ökat med 34 medarbetare. Enligt uppgift förklaras detta främst av naturliga avgångar, att en del vakanser inte har återanställts samt anpassningar till verksamhetens behov och budget. För visstidsanställda uppges även att en förklaring kan vara en medveten minskning av visstidsanvändningen. Exempelvis genom tydligare styrning av bemanningen, mer restriktiv användning av tidsbegränsade anställningar samt ett ökat fokus på att använda befintlig personal vid frånvaro och förändrade behov.

Det framgår av delårsrapporten att kompetensförsörjning utgör en av kommunens största utmaningar och arbete pågår med att ta fram en kompetensförsörjningsplan som syftar till att arbeta strategiskt med frågorna. Även om rekrytering i stort har kunnat genomföras under året framgår att rekrytering fortsatt är en utmaning. Det uppges krävas ett aktivt arbete för att nå målsättningen om att vara en attraktiv arbetsgivare. Utöver pensionsavgångar påverkas möjligheten att rekrytera och behålla personal av att andra kommuner och arbetsgivare efterfrågar samma kompetens som Ånge kommun.

Vidare framgår av delårsrapporten att kommunen på egen hand inte kan klara av kompetensförsörjnings- och utbildningsbehovet. Därför satsar kommunen på utbildning, både i egen regi och tillsammans med näringslivet, Mittuniversitetet och Sundsvallsregionen.

Enligt delårsrapporten fortsätter arbete med tillämpning av distansarbete som ett led i kommunens kompetensförsörjningsstrategi.

Inom verksamheten för äldre framgår av delårsrapporten att kompetensutveckling sker löpande för all personal i och med en ökad satsning under året. Bland annat har satsningar gjorts på sommarvikarier och ordinarie medarbetare har utbildats till undersköterskor och specialistundersköterskor.

Enkätundersökningar

OSA-enkäten och HME-enkäten som genomförs vartannat år utgör en typ av uppföljning. Vi har tagit del av en rapport över resultatet av OSA-enkäten som genomfördes under hösten 2024.

Rapporten omfattar sammanslagna resultat för staben, sociala avdelningen, utbildningsavdelningen, samhällsbyggnadsavdelningen samt en kommunövergripande nivå.

Enkäten har omfattat undersökning av följande områden:

- Arbetets organisering
- Arbetsbelastning och krav
- Möjlighet att påverka
- Stöd
- Återhämtning
- Ledarskap
- Kunskaper och utveckling
- Psykologisk trygghet
- Kränkande beteende

För alla avdelningar förutom staben samt det kommunövergripande resultatet framgår av rapporten att arbetsbelastning och krav, återhämtning samt ledarskap utgör de områden med svagast resultat. För staben framgår att arbetets organisering visar ett något sämre resultat än arbetsbelastning och krav. Återhämtning och ledarskap utgör dock de svagaste resultaten även för staben.

Enligt delårsrapporten togs resultatet av OSA-enkäten upp på varje arbetsplats i syfte att skapa en bättre arbetsmiljö. Handlingsplaner har tagits fram av cheferna och kommunstyrelsen informerades om dessa i juni 2025⁵. Hur handlingsplanerna är utformade varierar men de omfattar bland annat vilka områden arbetsplatsen behöver bli bättre på, åtgärder som ska vidtas samt ansvar för åtgärden.

HME-enkät ska enligt delårsrapporten genomföras under hösten 2025.

⁵ KS 2025-06-24 § 121

Övrig uppföljning

I intervju framkom att inom **utbildningsavdelningen** sker uppföljning genom de löpande översynerna av enheternas behov. Därutöver genomförs uppföljning av rekryteringsutbildningar för blivande skolledare och rektorsutbildning genom att skolchef och biträdande skolchef har ett möte med personerna som gått utbildningarna där avstämning sker både individuellt och i grupp. Detta är enligt uppgift ett bra tillfälle för att se vad medarbetaren önskar framåt, det är inte säkert att alla känner sig redo för att bli rektor men i stället kan kliva in som biträdande rektor. Detta uppges även skapa en tydlig bild över vilken kompetens som finns och dessa personer blir en naturlig del av rekryteringsprocessen när en rektor behöver anställas.

Enligt intervjuade genomförs inom **socialavdelningen** årliga enkäter efter sommaren. Denna går ut till både personal och vikarier som arbetat under sommaren. Denna uppges ha visat att den utökade handledningen och introduktionen till vikarier har fått positiva effekter.

Vad gäller uppföljning av utbildningar framkom i intervju att ledarskapsutbildningen för äldreomsorgens chefer som genomförts i samverkan med Mittuniversitetet har följts upp genom ett ledarforum. Det är resultatet av utvärderingen som lett till att utbildningen nu ska breddas till socialtjänsten. Även övriga utbildningar uppges följas upp genom regelbundna avstämningar med chef.

6.2.4 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns planering för att säkerställa personalförsörjning på kort och lång sikt.

Vår bedömning utgår från att ett arbete pågår med att ta fram en kommunövergripande handlingsplan för kompetensförsörjning, men att den inte kommer färdigställas under år 2025 enligt den ursprungliga planen. Enligt uppgift ska den färdigställas under år 2026. Vi anser att det är av stor vikt att detta genomförs för att säkerställa att det finns en tydlig styrning och ett tydligt ramverk för avdelningarna att förhålla sig till vad gäller arbetet med kompetensförsörjning.

Vår bedömning är att det **i allt väsentligt** genomförs åtgärder för att tillgodose framtida rekryteringsbehov samt för att behålla befintlig personal.

Vi noterar att ett flertal åtgärder genomförs för att attrahera ny personal samt för att behålla befintlig personal, exempelvis rekryteringspremien, friskvårdsförmåner och utbildningar. Vi ser positivt på detta men vi vill betona vikten av att detta utvecklas ytterligare i handlingsplan för kompetensförsörjning, särskilt på en kommunövergripande nivå då vi ser att mycket av arbetet i dagsläget sker på initiativ av avdelningarna.

Vår bedömning är att det **endast delvis** genomförs uppföljning av vidtagna åtgärder.

Vi noterar att viss uppföljning sker genom ordinarie verksamhetsuppföljning i delårsrapport, genom OSA-enkät och HME-enkät samt på avdelningsnivå. Vi ser dock inte att kommunstyrelsen i någon större utsträckning följer upp specifika åtgärder kopplat till kompetensförsörjning. När handlingsplan för kompetensförsörjning är antagen bör rutiner fastställas för hur denna ska följas upp och utvärderas på regelbunden basis. Vi anser att regelbunden uppföljning och utvärdering är nödvändigt för att kunna analysera vilka åtgärder som är effektiva och inte.

6.3 ARBETE MED SJUKFRÅNVARO

6.3.1 Styrning

Mål för en minskad sjukfrånvaro

I Budget och mål 2025 med ekonomisk plan 2026 – 2027⁶ har kommunfullmäktige fastställt ett verksamhetsmål med betydelse för god ekonomisk hushållning att sjukfrånvaron ska minska med minst en procentenhet jämfört med år 2024.

Styrningen utgår enligt intervjuade utifrån målet om att minska sjukfrånvaron.

Handlingsplan mot sjukfrånvaro

HR-enheten har tagit fram en handlingsplan för att minska sjukfrånvaro som omfattar tre syften med tillhörande åtgärder

- Minska sjukfrånvaro genom förebyggande arbetsmiljöarbete, tidiga insatser och stöd vid återgång i arbete
 - Regelbundna skyddsronder och riskbedömningar
 - Friskvårdsbidrag och hälsofrämjande aktiviteter
 - Vid behov upphandlas utbildning i stresshantering, ergonomi och psykisk hälsa
- Fånga tidiga signaler
 - Omtankessamtal vid upprepad korttidsfrånvaro
 - Följ sjukfrånvarostatistik och identifiera mönster
 - HR stödjer chefer i svårare ärenden
- Rehabilitering och återgång
 - Snabb kontakt med medarbetare vid sjukfrånvaro
 - Anpassade arbetsuppgifter eller deltidssjukskrivning
 - Eventuellt samverkan med företagshälsovården och facket

⁶ KF 2024-11-25 § 115

Vidare redogör handlingsplanen för ansvarsfördelning och uppföljning. Chefer ansvarar för att initiera samtal, dokumentation och att följa rutiner. HR ska stödja chefer, följa upp statistik och vid behov erbjuda utbildning. Medarbetare ansvarar för att delta aktivt i samtal och återgång till arbete. Företagshälsovården kan ge stöd och förslag på åtgärder.

Uppföljning ska ske genom månadsvis uppföljning av sjukfrånvaro, extra åtgärdsplan vid hög sjukfrånvaro samt årlig utvärdering i ledningsgrupp.

Rutin för rehabilitering

Vi har tagit del av en rutin för rehabilitering inom Ånge kommun⁷. Av denna framgår att rehabiliteringsskyldighet och förebyggande åtgärder föreligger om en anställd har varit sjuk mer än två veckor, haft tre frånvarotillfällen inom 180 dagar eller på egen begäran. Chef ska ta kontakt med medarbetaren inom två till fem dagar.

Om rehabiliteringsbehov föreligger ska ett rehabiliteringsmöte genomföras där den sjukskrivna medarbetaren och närmsta chef deltar. Vid behov deltar även rehabsamordnare, företagshälsovården, vården, Försäkringskassan och facklig företrädare. En plan för återgång i arbete ska upprättas innan sjukdag 30 vid befarad sjukfrånvaro om mer än 60 dagar. Under rehabiliteringsmötet ska ett uppföljningssamtal planeras.

Om det inte finns något rehabiliteringsbehov ska rehabiliteringen avslutas och medarbetaren ska återgå till eget arbete.

Nästa steg är att rehabiliteringen avslutas, detta sker även om medarbetaren inte vill delta i rehabiliteringsmötet och åtgärderna eller vill avbryta rehabiliteringen. Efter att rehabiliteringen har avslutats ska det avgöras om återgång i eget arbete eller annat arbete inom Ånge kommun är möjligt eller inte.

Enligt HR-enhetens dokument avseende kompetensförsörjning har cheferna sedan pandemins avslut inte fullt ut kommit igång med att arbeta utifrån rehabiliteringsrutinerna, vilket delvis förklaras av tidsbrist. Med anledning av detta uppges att det kan finnas ett behov av att stärka upp ledarskapet på arbetsplatserna med högst sjukfrånvaro för att skapa förutsättningar att arbeta utifrån rutinerna.

6.3.2 Analys av orsakerna till sjukfrånvaron

Av HR-enhetens dokument avseende kompetensförsörjning framgår att en utgångspunkt i arbetet med sjukskrivningar är att det finns en god kunskap om sjukfrånvaromönster och arbetsrelaterade orsaker till sjukfrånvaro.

Projekt friskare arbetsplatser

Av HR-enhetens dokument avseende kompetensförsörjning framgår att kartläggning av sjukfrånvaroorsaker har genomförts under år 2024 inom **socialavdelningens** arbetsplatser.

⁷ Framtagen av HR-enheten

Enligt uppgift visade kartläggningen att det finns medarbetare som inte trivdes på sina arbetsplatser. Detta har bland annat lett till att ett pilotprojekt, Friskare arbetsplatser, har startats på två arbetsplatser inom äldreomsorgen för att inventera sjukfrånvaron och vid behov stärka upp samt hitta eventuella åtgärder.

Vi har tagit del av beskrivningar av projektet Friskare arbetsplatser från både kommunen och SKR (Sveriges kommuner och regioner).

Av informationen från SKR framgår ett riskorienterat arbetssätt vilket syftar till att fånga upp medarbetare och arbetsplatser med risk för sjukfrånvaro och genomföra aktiviteter för att förebygga sjukfrånvaro och åstadkomma friska arbetsplatser. Det framgår även ett metodstöd för identifiering av arbetsplatser som är uppdelat i sex steg.

1. Identifiering av arbetsplatser
2. Dialog med utvald arbetsplats
3. Identifiering av riskfaktorer
4. Val av åtgärder att implementera
5. Implementering och genomförande
6. Uppföljning och utvärdering av åtgärd

Dokumentation, återrapportering och förankring till utvalda aktörer såsom ledningen, HR-ledning och medarbetare ska ske löpande.

Det framgår av informationen från SKR att genom att analysera och följa sjukfrånvarodata på arbetsplatsnivå finns möjligheter att identifiera vilka arbetsplatser som är i riskgrupp och som kan behöva stöd. Med riskgrupp avses arbetsplatser som under det senaste året har haft en hög och/eller ökande sjukfrånvaro eller arbetsplatser som har många medarbetare med upprepade korttidssjukfrånvaro.

Av beskrivningen från kommunen framgår att för att lyckas med arbetet att förebygga sjukfrånvaro och åstadkomma friska arbetsplatser behövs aktiviteter på tre nivåer: lednings-, arbetsplats- och medarbetarnivå.

Arbetssätt på ledningsnivå innebär att regelbundet följa upp statistik och nuläge samt att starta upp processer och genomföra åtgärder. Arbetssätt på arbetsplatsnivå omfattar stöd till arbetsplatser att identifiera och åtgärda arbetsplatsrelaterade orsaker till sjukskrivning. Arbetssätt på medarbetarnivå innebär ett stöd till medarbetaren i form av en resurs hos arbetsgivaren.

Vidare framgår av informationen från kommunen att åtgärder ska formuleras i en åtgärdsplan. Detta beskrivs ytterligare under avsnitt 6.3.3.

Kulturanalys

I intervju framkom att inom **utbildningsavdelningen** har en kulturanalys genomförts som en del i att arbeta med sjukfrånvaron samt för att skapa en god kultur på arbetsplatser. Kulturanalysen genomfördes mot bakgrund av att hög sjukfrånvaro identifierades på en arbetsplats och det var svårt att se vad detta berodde på. Kulturanalysen genomfördes för att undersöka om det fanns brister på arbetsplatsen vad gäller exempelvis arbetsmiljö. Varje medarbetare på arbetsplatsen fick enligt uppgift skriva ett brev om hur de upplevde arbetsplatsen vilket gav ett brett analysunderlag. Skolpsykologerna analyserade detta och det togs sedan vidare för analys på arbetsplatsen tillsammans med medarbetarna. Detta uppges ha skapat tydlighet i medarbetarnas synpunkter om arbetet, kollegor, ledarskapet mm. Enligt uppgift ska kulturanalys arbetas vidare med på andra arbetsplatser och andra verksamheter.

Övrig analys

Enligt intervjuade genomförs viss analys utifrån resultat av OSA-enkät och HME-enkät samt genom ordinarie kvalitetsarbete.

I intervju framkom att det främst är äldreomsorgen, stöd och omsorg samt hemvården som sticker ut vad gäller sjukfrånvaro. Enligt en del medarbetare uppges schemana bidra till detta. Vad gäller **utbildningsavdelningen** är sjukfrånvaron enligt uppgift högre i förskolan än på grundskolan. Att skolpersonal och vårdpersonal inte kan arbeta på distans vid exempelvis förkylning kan enligt intervjuade vara en förklaring till sjukfrånvaron i dessa verksamheter.

6.3.3 Åtgärder för att minska sjukfrånvaron

Projekt Friskare arbetsplatser

Av SKR:s information om projektet Friskare arbetsplatser, som beskrivits ovan under avsnitt 6.3.2, framgår beslutade åtgärder som ska vidtas på organisationsnivå, arbetsplatsnivå och medarbetarnivå utifrån friskfaktorer som identifierats som utvecklingsområden (ledarskap, delaktighet och kommunikation).

Åtgärderna omfattar bland annat:

- Ny rutin för sjukanmälan
- Tydliggöra vikten av rehabsamtal för individer med ökad risk för sjukskrivning
- Utbildning och dialog kring schemaprocess
- Analys tillsammans med arbetsgrupperna kring sjuktagen och hur timmar har fördelats över månaden.
- Verksamhetsdag där HR informerad om skyldighet och ansvar och verksamhetsutvecklare informerar om värdegrund.
- Stående dialogträff för medarbetare, kommunikation görs till rutin med teamträff var 14:e dag.
- Skriftlig information i mail/arbetsplatsen

Utbildningar

Vi har tagit del av en beskrivning av utbildning i rehabilitering som hålls i av HR. Utbildningen utgörs av en grundkurs i kommunens rehabiliteringsrutiner och omfattar genomgång av rutiner, riktlinjer, plan för återgång i arbete och processen kring korttidsfrånvaro. Utbildningen riktas främst till nya chefer men även till chefer i behov av uppdatering. I intervju framkom att detta är en återkommande utbildning men tillfället för genomförande kan justeras utifrån vad som passar cheferna.

Vi har även tagit del av en beskrivning av arbetsmiljöutbildning som hålls i av HR. Utbildningen utgörs av en grundkurs i systematiskt arbetsmiljöarbete och pågår under två dagar med utgångspunkt i friskfaktorer från Suntarbetsliv⁸. Enligt beskrivningen riktas utbildningen främst till nya chefer och skyddsombud men även chefer och skyddsombud i behov av uppdatering. Enligt delårsrapport augusti 2025 genomförs utbildningen i oktober/november 2025. Enligt uppgift genomförs utbildningen två gånger per år.

Friskfaktorer

Av HR-enhetens dokument avseende kompetensförsörjning framgår att i arbetet med friskfaktorer arbetas det kontinuerligt med internkontroller, medarbetarundersökningar, avslutningssamtal, stödmaterial till arbetsplatsträffar, arbetsmiljöutbildningar för chefer och skyddsombud, friskvårdsaktiviteter bland medarbetare på enhetsnivå samt nyttjandet av friskvårdskuponger. Allt detta uppges ske i hälsofrämjande syfte.

I intervju framkom att inom **socialavdelningen** har arbete påbörjats med friskfaktorer tillsammans med sjuksköterskor. Arbetet påbörjades inom hälso- och sjukvården där det var svårt att rekrytera sjuksköterskor vilket inte längre uppges vara ett problem. Nu har även arbetet enligt uppgift påbörjats med sjuksköterskor inom äldreomsorgen och det ska påbörjas inom LSS.

Övriga åtgärder

Vi har tagit del av en sammanställning över insatser för att minska sjukfrånvaron inom sex områden som redovisas nedan. Enligt uppgift genomförs samtliga av dessa åtgärder.

Förebyggande arbetsmiljöarbete omfattar följande:

- Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) med regelbundna riskbedömningar
- Skyddsronder och arbetsmiljömätningar
- Fokus på hot och våld i vissa yrkesgrupper (t ex socialtjänst, vård och skola)
- Stärkt arbetsmiljöpolicy

⁸ Suntarbetsliv är en ideell förening som drivs av de fackliga organisationerna och arbetsgivarorganisationerna SKR och Sobona.

Hälsofrämjande åtgärder omfattar följande:

- Föreläsningar om kost och återhämtning
- Friskvårdsbidrag höjt från 1 500 till 2 000 kr
- Förslag på friskvårdstimme
- Hälsofrämjande insatser på alla verksamheter
- Storytelling om friskvård
- Lokala hälsoinsatser på arbetsplatser (t ex rörelsepauser och ergonomi)

Gällande **uppföljning och dialog** ska följande genomföras:

- Stickprovskontroller och uppföljning av korttidsfrånvaro
- Årliga medarbetarenkäter och uppföljning av resultat, särskilt fokus på friskfaktorer
- APT-besök för dialog om rehabilitering
- Medarbetarsamtal och dialogmöten
- Delaktighet via skyddskommitté och samverkansgrupper

Avseende stickprovskontroller och uppföljning av korttidsfrånvaro framkom i intervju att detta genomförs månadsvis och resultatet tas sedan till ledningsgrupp för dialog. Tidigare har HR hållit i dialogen men nu ska avdelningscheferna göra det.

Inom **rehabilitering och stöd** ska följande genomföras.

- Utbildning i rehabiliteringsprocessen (utbildningsportalen)
- Tidiga insatser vid signaler om ohälsa
- Temadag för chefer om minskad sjukfrånvaro
- Individuella planer för återgång i arbete

I intervju framkom att kommunen har arbetat med planer för återgång i arbete sedan år 2018 då Försäkringskassan införde att det ska genomföras. Detta uppges vara väl etablerat i kommunen. Se dock om rutin för rehabilitering under avsnitt 6.3.1. HR uppges ha börjat genomföra slumpmässiga kontroller av planer för återgång i arbete för att säkerställa att det genomförs.

Strategiska utvecklingsinsatser omfattar följande:

- Akademiskt projekt för minskad sjukskrivning
- Ledardag med fokus på SAM och friskfaktorer
- Fokus på åtta friskfaktorer för låg sjukfrånvaro
- Långsiktiga satsningar på värdegrund, ledarskap och kommunikation

Fördjupade insatser och projekt omfattar följande:

- Pilotstudie med SKR:s analysmodell för sjukfrånvaro
- Utveckling av nytt koncept med värdegrund, ledarskap och kommunikation
- Riktade insatser för medarbetare med tidiga signaler på ohälsa
- Genomförda föreläsningar inom hot och våld, normaliserande stödmaterial samt stöd för medarbetarsamtal

Utöver ovanstående framkom i intervju att HR-konsult besöker verksamheterna och träffar cheferna för att diskutera bland annat arbetet med sjukfrånvaro. HR-konsult kan även medverka på arbetsplatsträffar.

Vidare framkom i intervju att inom **socialavdelningen** sker arbete med digitalisering och välfärdsteknik för att bland annat minska arbetsbelastningen för personalen och på sätt minska sjukfrånvaron. Exempelvis har läkemedelsautomater införts vilket har resulterat i att milantalet per år har minskat med 3 000 mil.

Avdelningen använder enligt uppgift en modell från SKR för att bedöma vilken välfärdsteknik som frigör arbetskraft och som då ska införas.

För att avlasta chefer har **socialavdelningen** enligt uppgift även infört administrativt stöd.

Socialavdelningen arbetar enligt intervjuade även med hot och våld. Av KIA (processverktyg för anmälan och hantering av tillbud, olyckor, skador och risker i arbetsmiljön) framgår att hot och våld främst förekommer inom LSS och demensvården.

Personalen erbjuds utbildning i bland annat BPSD (beteendemässiga och psykiska symtom vid demenssjukdom) för hur de ska bemöta och hantera situationer där hot och våld uppstår. Avdelningen uppges ha utbildat egen personal i detta så att de ska kunna utbilda övrig personal. På så sätt kan utbildning genomföras när behov uppstår utan att de behöver invänta lediga platser i externa utbildningar. Enligt uppgift utvärderas händelser av hot och våld för att de inte ska upprepas och handlingsplaner tas fram och följs upp vid behov.

Det uppges även i intervju att det genomförs en översyn av **socialavdelningens** lokaler för att säkerställa att de är ändamålsenliga ur ett arbetsmiljöperspektiv.

6.3.4 Uppföljning och analys av åtgärder

Delårsrapport augusti 2025

Av delårsrapport augusti 2025 framgår att målet om att sjukfrånvaron ska minska med en procentenhet jämfört med år 2024 inte förväntas uppnås. Den totala sjukfrånvaron uppgick till 8,2 procent per sista augusti vilket är en minskning med 0,3 procent i jämförelse med samma period år 2024. Andelen långtidssjukskrivningar 60 dagar eller mer har minskat från 43,6 procent till 41,1 procent. Gällande långtidssjukskrivningar 60 dagar eller mindre har sjukfrånvaron ökat från 56,4 procent till 58,9 procent. Korttidsfrånvaron har ökat något under år 2025 och därför uppges det vara viktigt att fortsätta arbeta förebyggande och med att sätta in tidiga insatser vid sjukfrånvaro.

Delårsrapporten redogör även för arbete kopplat till sjukfrånvaro inom kommunens avdelningar. Inom **utbildningsavdelningen** har sjukfrånvaron sjunkit från 10,95 procent i februari till 3,22 procent i juli.

Inom **socialavdelningen** har insatser genomförts som, utöver projekt Friskare arbetsplatser, omfattar ny rutin för sjukskrivning, snabbare kontakt och åtgärd med medarbetaren vid sjukfrånvaro, prioritering av chefernas arbetsuppgifter och vid upprepad sjukfrånvaro finns möjlighet att fatta beslut om att ta bort möjlighet till mertid och övertid. Insatserna uppges ha lett till en minskad sjukfrånvaron. Inom särskilt boende har sjukfrånvaron minskat från 18,4 procent till 10,2 procent i juli och inom hemtjänsten och kommunal hälso- och sjukvård har den minskat från 16,2 procent till 11 procent.

I delårsrapporten följs även friskvårdsbidraget upp. Per den sista augusti har 457 medarbetare använt förmånen vilket är en minskning från 505 medarbetare för samma period år 2024.

Friskvårdssatsningar under år 2025 har bestått av en del riktade insatser från upphandlade samtalsstödscoacher för att förebygga ohälsa bland medarbetare på både individ- och gruppnivå.

Enligt delårsrapporten kommer sjukfrånvaron fortsättningsvis att följas upp i samband med ledningsgrupp där avdelningscheferna ska presentera läget. Stickprovskontroller genomförs en gång per månad för att se hur rehabiliteringsrutinerna efterlevs gällande korttidssjukfrånvaro. På enhetsnivå diskuteras sjukfrånvaro på arbetsplatsträffar för att finna förebyggande insatser.

Vidare framgår av delårsrapporten att inom området systematiskt arbetsmiljöarbete pågår arbete med att systematisera den årliga uppföljningen via KIA, där rapportering från cheferna har ökat.

Uppföljning av projekt Friskare arbetsplatser

Vi har tagit del av en delrapport för projekt Friskare arbetsplatser som har genomförts på ett särskilt boende och en hemtjänstgrupp. Syftet har varit att undersöka effekten av arbetssättet för att utvärdera om det kan tillämpas inom andra verksamheter i kommunen.

Av rapporten framgår att arbetssättet bygger på samarbete mellan HR och verksamhetsutvecklare samt chefer. Rapporten beskriver arbetssättets syfte och mål samt resurser och expertis inom arbetsmiljö (HR-konsulter och verksamhetsutvecklare). Vidare redogör rapporten för vad som har genomförts under åren 2024 och 2025, däribland en workshop, enkät om trivsel och psykosocial arbetsmiljö samt en verksamhetsdag. Status för projektet vid tillfället för delrapporten är följande:

- Mitt i arbetet med åtgärder
- Lugnare på arbetsplatsen
- Dialog på konkret nivå
- Sänkta sjuktal

Fortsättning av arbetet omfattar återbesök från verksamhetsutvecklare på arbetsplatserna, arbete med spelregler och värdegrund, omorganisering av grupper samt fortsatt arbete med pågående åtgärder och översyn av fler åtgärder.

Vidare redogör rapporten för riktat medarbetarstöd vilket har inneburit att chefer får ett internt nära stöd att på ett strukturerat och systematiskt sätt arbeta med rehabilitering vid tidiga signaler eller tecken på ohälsa och upprepad korttidsfrånvaro. Vid misstanke om att en medarbetare inte mår bra eller inte kan utföra sitt arbete ska denne kallas till ett omtankessamtal. Under samtalet ska det undersökas vad som kan vara orsaken till att medarbetaren inte verkar må bra eller fullföljer sina åtaganden. Det handlar också om att stödja chefer i att agera tidigt när de uppmärksammar signaler från medarbetare om att allt inte står rätt till, fånga upp medarbetare med upprepad korttidsfrånvaro samt stödja medarbetare som är på väg tillbaka eller nyligen gått tillbaka till arbete efter sjukskrivning.

Enligt rapporten framkom genom workshop och enkät att en hel del medarbetare tidigare har valt att sjukanmäla sig trots att de egentligen inte var sjuka. Utifrån detta höll HR i ett pass på verksamhetsdagarna med information om medarbetares rättigheter och skyldigheter i anställning. Inom ramen för projektet har stort fokus även lagts på dialog mellan medarbetare och chef i de fall misstrivsel på arbetsplatsen finns för att chefen ska ha möjlighet att hantera problematiken.

Av delårsrapport augusti 2025 framgår att sjuktalen har minskat på de två arbetsplatser där projektet har genomförts. Vi har tagit del av sjuktalen för båda arbetsplatserna (grupperna) under år 2024. Sjuktalen har minskat från 24,45 procent och 19,17 procent i december 2024 till 15,26 procent respektive 8,1 procent i september 2025.

I intervjuer framkom att projektet har gett positiva effekter. Enligt uppgift ska uppföljning och utvärdering av projektet genomföras utifrån vidtagna åtgärder i samråd med verksamhetschef. Detta för att säkerställa en långsiktig effekt samt för att se om konceptet även kan appliceras på andra arbetsplatser. Det noteras dock att om konceptet ska användas på andra arbetsplatser kan det behövas justeras och anpassas utifrån deras förutsättningar och behov.

I juni 2025⁹ informerades kommunstyrelsen om rapporten över projektet Friskare arbetsplatser.

Övrig uppföljning

Av protokoll från kommunstyrelsens sammanträden år 2025¹⁰ framgår att styrelsen har informerats om sjukfrånvaron. Enligt uppgift omfattar detta även information om det arbete som genomförs. På ett sammanträde i juni 2025 informerades styrelsen även om friskvård/friskvårdsbidrag.

Det finns ett årshjul som beskriver vilken uppföljning chefer ska genomföra samt när det ska ske, exempelvis årlig uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete, fysiska/riktade skyddsronder, medarbetarsamtal samt HME-enkät och OSA-enkät. Det uppges vara respektive avdelningschefs ansvar att uppföljningen genomförs. Se avsnitt 6.2 för beskrivning av HME-enkät och OSA-enkät.

Enligt uppgift sker samverkan med fackförbund och där redovisar HR bland annat sjukstatistik och tillbudsrapporter från KIA.

⁹ KS 2025-06-03 § 74

¹⁰ KS 2025-02-11 § 5, 2025-04-15 § 24, 2025-06-03 § 74, 2025-06-24 § 121 och 2025-09-02 § 137

6.3.5 Bedömning

Vår bedömning är att det **finns** styrdokument, policys och strategier som prioriterar en minskad sjukfrånvaro.

Vi noterar att det finns en tydlig styrning för arbetet med att minska sjukfrånvaron, främst genom kommunfullmäktiges mål samt handlingsplan mot sjukfrånvaro. Vi vill betona vikten av att handlingsplanen är implementerad i hela organisationen.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen **endast delvis** har genomfört en analys av orsakerna till sjukfrånvaron.

Vi noterar att analys av orsaker till sjukfrånvaro i huvudsak har skett på socialavdelningen under år 2024 samt till viss del på utbildningsavdelningen genom kulturanalys. Vi ser dock inte att det har skett på en kommunövergripande nivå utöver analys genom ordinarie uppföljning samt analys av resultat av OSA- och HME-enkät.

Vi anser att analys av orsaker till sjukfrånvaro bör utvecklas så att det genomförs på ett systematiskt sätt på en kommunövergripande nivå, förslagsvis genom att applicera de metoder som använts inom socialavdelningen och/eller utbildningsavdelningen på övriga verksamheter.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen **endast delvis** har vidtagit tillräckligt åtgärder för att minska sjukfrånvaron.

Bedömningen utgår från att målet om att minska sjukfrånvaron inte förväntas uppnås under året.

Vi konstaterar dock att ett flertal åtgärder genomförs som syftar till att minska sjukfrånvaron, både på en kommunövergripande nivå och på avdelningsnivå.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen **i allt väsentligt** följer upp men **endast delvis** analyserar vidtagna åtgärder.

Vi noterar att kommunstyrelsen följer upp arbete med sjukfrånvaro genom bland annat delårsrapport som omfattar kommunfullmäktiges mål om sjukfrånvaron, sjukfrånvarostatistik och en del åtgärder såsom friskvårdsbidraget samt genom återkommande information på styrelsens sammanträden.

Vi ser även att uppföljning sker genom enkätundersökningar samt att projektet om Friskare arbetsplatser inom socialavdelningen har följts upp på ett tydligt sätt.

Vi kan dock inte se att kommunstyrelsen följer upp och analyserar alla vidtagna åtgärder. Enligt uppgift omfattar information om sjukfrånvaron även arbete som har genomförts men vi ser gärna att denna uppföljning formaliseras ytterligare. Vi menar att en uppföljning och analys av vidtagna åtgärder är väsentligt för att kunna bedöma om åtgärderna ger avsedd effekt eller om förändringar behöver genomföras.

7 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunens arbete med att säkerställa personalförsörjning är tillräckligt samt om kommunstyrelsen har vidtagit beslutade åtgärder utifrån granskning av personalförsörjning av chefer. Granskningen har även syftat till att bedöma om kommunens arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaron är tillräckligt.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunens arbete med att säkerställa personalförsörjning delvis är tillräckligt samt att kommunstyrelsen endast delvis har vidtagit beslutade åtgärder utifrån granskning av personalförsörjning av chefer. Vi bedömer även att kommunens arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaron endast delvis är tillräckligt.

Vi bedömer att vissa åtgärder har vidtagits utifrån kommunstyrelsens beslut utifrån tidigare granskning av personalförsörjning av chefer men vi anser att detta kan utvecklas ytterligare, både vad gäller intern rekrytering av chefer och introduktion av chefer.

Vidare bedömer vi att kommunens arbete med att säkerställa personalförsörjning till viss del är tillfredsställande men att det finns utrymme för utveckling, främst vad gäller den formella styrningen och uppföljningen samt analys av åtgärder kopplat till personalförsörjning.

Vi bedömer även att kommunens arbete med att förebygga och minska sjukfrånvaro till viss del är tillfredsställande men att det finns områden som kan stärkas ytterligare, främst gällande analys av orsaker till sjukfrånvaron samt analys av åtgärder för att minska sjukfrånvaron.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Fortsätta utveckla och systematisera arbetet med intern rekrytering av chefer för att tillgodose befintliga och kommande rekryteringsbehov, se avsnitt 6.1
- Fortsätta utveckla och systematisera arbetet avseende introduktion av chefer samt säkerställa att det genomförs på en kommunövergripande nivå, se avsnitt 6.1
- Tillse att kommunövergripande handlingsplan för kompetensförsörjning tas fram enligt plan, se avsnitt 6.2
- Fastställa rutiner för uppföljning och analys av handlingsplanen för kompetensförsörjning, se avsnitt 6.2
- Se över möjligheter att genomföra kommunövergripande analyser av orsaker till sjukfrånvaro, se avsnitt 6.3
- Formalisera styrningen för åtgärder för att minska sjukfrånvaron för att tydliggöra hur och när arbetet ska genomföras samt följas upp, se avsnitt 6.3
- Säkerställa att uppföljning och analys av vidtagna åtgärder genomförs på ett sätt som möjliggör för resultatet av uppföljningen att ligga till grund för fortsatt arbete, se avsnitt 6.3

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Lena Medin

Certifierad kommunal revisor

Kristin Larsson

Verksamhetsrevisor

PENNEO

Signaturerna i detta dokument är juridiskt bindande. Dokumentet är signerat genom Penneo™ för säker digital signering. Tecknarnas identitet har lagrats, och visas nedan.

"Med min signatur bekräftar jag innehållet och alla datum i detta dokumentet."

KRISTIN LARSSON

Verksamhetsrevisor

Serienummer: 367871c26da0ea[...]718b0101e34bb

IP: 78.77.xxx.xxx

2025-12-18 15:11:44 UTC



LENA MEDIN

Certifierad kommunal revisor

Serienummer: fdca59a9db67cf[...]85981c060041a

IP: 78.77.xxx.xxx

2025-12-18 15:18:34 UTC



Ain Liivlaid

Ordförande

Serienummer: ec74909bce2a14[...]55a951a16df83

IP: 62.108.xxx.xxx

2025-12-18 15:24:04 UTC



MARGARETA NELHAGEN

Vice ordförande

Serienummer: f4e7a7583575c6[...]71ecd5a3b902a

IP: 89.233.xxx.xxx

2025-12-18 15:42:34 UTC



Detta dokument är undertecknat digitalt via [Penneo.com](https://penneo.com). De signerade uppgifternas integritet är validerad med hjälp av ett beräknat hashvärde för originaldokumentet. Alla kryptografiska bevis är inbäddade i denna PDF, vilket säkerställer både autenticitet och möjlighet till framtida validering.

Detta dokument är försett med ett kvalificerat elektroniskt sigill. För mer information om Penneos kvalificerade betrodda tjänster, se <https://eutl.penneo.com>.

Så här verifierar du dokumentets äkthet:

När du öppnar dokumentet i Adobe Reader kan du se att det är certifierat av **Penneo A/S**. Detta bekräftar att dokumentets innehåll förblir oförändrat sedan tidpunkten för undertecknandet. Bevis för de enskilda undertecknarnas digitala signaturer bifogas dokumentet.

De kryptografiska bevisen kan kontrolleras med hjälp av Penneos validator, <https://penneo.com/validator>, eller andra validerings verktyg för digitala signaturer.