

KS/2026:57

KS § 88**Revisionsrapport, granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro****Kommunstyrelsens beslut**

1. Anta yttrande över revisionsrapport "Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro" samt översända yttrandet till kommunrevisionen och kommunfullmäktige.

Ärendebeskrivning

Kommunstyrelsen har tagit del av revisionsrapporten "Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro". Rapporten syftar till att bedöma om kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete inom områdena kompetensförsörjning och sjukfrånvaro samt om styrning, uppföljning och åtgärder är tillräckliga.

Revisorerna bedömer i huvudsak att kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete, men pekar samtidigt på ett antal utvecklingsområden. Med anledning av rapporten har kommunstyrelsen tagit fram ett yttrande och redovisat pågående och planerade åtgärder utifrån revisorernas rekommendationer.

Bedömning

Kommunstyrelsen delar i huvudsak revisorernas bedömning att arbetet med kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro är ändamålsenligt, men konstaterar samtidigt att det finns behov av fortsatt utveckling och ökad systematik. Det pågår ett kommunövergripande arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsstrategi, vilket bedöms vara en central förutsättning för att långsiktigt möta kommunens kompetensbehov. Kommunstyrelsen ser positivt på detta arbete och avser att, efter politiskt beslut, säkerställa implementering och uppföljning genom konkreta handlingsplaner på förvaltningsnivå.

Vidare bedömer kommunstyrelsen att arbetet med kompetensanalys och behovsbeskrivningar behöver stärkas för att bli mer strukturerat och faktabaserat, samt att kopplingen till prioriteringar i verksamheterna behöver tydliggöras.

Inom området sjukfrånvaro pågår ett aktivt arbete genom Frisktals- och Revivaprojekten, där analyser och åtgärder successivt utvecklas och integreras i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kommunstyrelsen bedömer sammantaget att pågående och planerade insatser är relevanta för att möta de utvecklingsområden som revisorerna lyfter, men att fortsatt uppföljning och genomförandekraft är avgörande.

Beslutsunderlag

Tjänsteutlåtande, kommunstyrelsens förvaltning, 2026-04-24, 2 sidor.

Yttrande över ”Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro”, 2026-03-05, 3 sidor.

Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro, missiv och revisionsrapport Azets, 2026-02-09, 24 sidor.

Protokollsutdrag

Kommunfullmäktige + handling, rapport

Kommunrevisorerna + handling

Azets + handling

HR-chef
Maria Drugge

Kommunrevisionen

Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro

Yttrande över revisionsrapport – Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro

Kommunstyrelsen har tagit del av revisionsrapporten Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro. Kommunstyrelsen delar i huvudsak revisorernas bedömning att kommunen i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt arbete inom områdena. Samtidigt noteras de utvecklingsområden som lyfts i rapporten.

Kommunstyrelsen lämnar nedan redovisning av pågående och planerade åtgärder utifrån rapportens rekommendationer.

Revisorernas rekommendation:

Fortsatt arbeta för en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi och föreslå fullmäktige att anta denna.

Kommunstyrelsens yttrande och åtgärder:

Ett arbete med att ta fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi har påbörjats under 2025 och leds av HR i samverkan med förvaltningsledningarna.

Kommunstyrelsen ser positivt på det pågående arbetet med att ta fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi. Förvaltningen deltar i arbetet tillsammans med HR och övriga förvaltningar för att säkerställa att kompetensförsörjningsbehoven inom kommunen och kommunstyrelsens verksamhetsområden beaktas.

När den kommunövergripande strategin är fastställd kommer kommunstyrelsen att leda och följa upp att den omsätts i konkreta insatser med planering inom förvaltningarnas verksamheter.

Avsikten är att en kommunövergripande strategi ska beredas för politiskt beslut i kommunfullmäktige. Strategin ska därefter omsättas i handlingsplaner på förvaltningsnivå.



Revisorernas rekommendation:

Utarbeta en kommunövergripande behovsbeskrivning avseende kompetensförsörjning i syfte att regelbundet inventera tillgång och efterfrågan till olika kompetenser.

Kommunstyrelsens yttrande och åtgärder:

Kommunstyrelsen delar revisorernas bedömning att arbetet med kompetensanalys behöver utvecklas ytterligare för att bli mer systematiskt, dokumenterat och långsiktigt.

Förvaltningen avser därför att:

- utveckla en mer strukturerat arbetssätt för behovsbeskrivning på kommunnivå
- inom kommunen och förvaltningen utveckla och systematisera framtagandet av faktabaserade underlag som ska ligga till grund för behovsbeskrivningen, såsom demografiska prognoser, pensionsavgångar och sjukfrånvaro.
- följa upp att behovsbeskrivningen utgör ett underlag för prioriteringar i samtliga förvaltningar

Arbetet kommer att ske i samverkan med HR samt i linje med den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin.

Revisorernas rekommendation:

Säkerställa att åtgärder vidtas med anledning av eventuella iakttagelser från Frisktalsprojektet.

Kommunstyrelsens yttrande och åtgärder:

Kommunstyrelsen följer arbetet inom de så kallade Frisktals- och Revivaprojekten, där HR tillsammans med förvaltningarna analyserar sjukfrånvaro och identifierar åtgärder för att stärka arbetsmiljön och minska sjuktalet i kommunen.

Kommunstyrelsen deltar i arbetet tillsammans med HR och övriga förvaltningar. Inom förvaltningen har sjukfrånvaron inom stabsfunktionen analyserats särskilt mot bakgrund av höga sjuktal, i syfte att identifiera bakomliggande orsaker och sätta relevanta och möjliga åtgärder. Arbetet omfattar bland annat dialog med chefer och medarbetare, analys av

sjukfrånvarostatistik samt uppföljning av arbetsmiljörelaterade faktorer. Resultaten används som underlag för riktade arbetsmiljöinsatser och utveckling av arbetssätt i verksamheterna.

På kommunövergripande nivå omfattar projekten bland annat analys av sjukfrånvarostatistik, dialog med chefer samt identifiering av riskområden. Resultat och identifierade åtgärder tas vidare i respektive förvaltning och följs upp inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet i samarbete med HR och inom samverkansorganisationen samt genom ordinarie uppföljning till nämnd och styrelse.

Kommunstyrelsen avser att, inom samtliga förvaltningar, fortsatt följa utvecklingen av sjukfrånvaron och säkerställa att relevanta åtgärder vidtas inom verksamhetsområdet.

Fredrik Sundqvist
Kommunchef

SN/2026:21

SN § 33**Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro****Socialnämndens beslut**

1. Anta yttrande över ”Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro” som nämndens eget.
2. Översända yttrandet till kommunrevisorerna samt kommunfullmäktige som rapport.

Ärendebeskrivning

Socialnämnden har tagit del av revisionsrapporten ”Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro”. Rapporten syftar till att bedöma om kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete inom områdena kompetensförsörjning och sjukfrånvaro samt om styrning, uppföljning och åtgärder är tillräckliga.

Revisorerna bedömer i huvudsak att kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete, men pekar samtidigt på ett antal utvecklingsområden. Med anledning av rapporten har socialnämnden tagit fram ett yttrande och redovisat pågående och planerade åtgärder utifrån revisorernas rekommendationer.

Bedömning

Socialnämnden delar i huvudsak revisorernas bedömning och konstaterar att det inom nämndens verksamhetsområde bedrivs ett strukturerat och ändamålsenligt arbete avseende kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro. Samtidigt ser nämnden positivt på de utvecklingsområden som identifieras i rapporten.

Sammantaget bedömer socialnämnden att pågående och planerade åtgärder svarar väl mot revisorernas rekommendationer och att arbetet med kompetensförsörjning och sjukfrånvaro fortsatt kommer att utvecklas och följas upp.

Beslutsunderlag

Protokollsutdrag, SN AU 260504 § 9, 2 sidor.

"Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro", yttrande, 2026-03-10, 2 sidor.

"Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro", rapport, kommunrevisor, 2026-02-09, 22 sidor.

Underlag

Tjänsteutlåtande, socialförvaltningen, 2026-04-24, 1 sida.

Protokollsutdrag

Kommunfullmäktige + handling

Kommunrevisorerna + handling

Kommunstyrelsens förvaltning

Datum
2026-03-10Dnr
SN/2026:21/00Sida
1 (3)HR-chef
Maria Drugge

Kommunrevisionen

Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro

Yttrande över revisionsrapport – Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro

Socialnämnden har tagit del av revisionsrapporten Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro. Socialnämnden delar i huvudsak revisorernas bedömning att kommunen i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt arbete inom områdena. Samtidigt noteras de utvecklingsområden som lyfts i rapporten.

Socialnämnden lämnar nedan redovisning av pågående och planerade åtgärder utifrån rapportens rekommendationer.

Revisorernas rekommendation:

Säkerställa att en gemensam kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi omhändertar socialnämndens verksamhetsområden.

Socialnämndens yttrande och åtgärder:

Nämnden ser positivt på det pågående arbetet med att ta fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi. Förvaltningen deltar i arbetet tillsammans med HR och övriga förvaltningar för att säkerställa att kompetensförsörjningsbehoven inom socialförvaltningens verksamhetsområden beaktas.

När den kommunövergripande strategin är fastställd kommer nämnden att säkerställa att den omsätts i konkreta insatser och planering inom förvaltningens verksamheter.

Revisorernas rekommendation:

Utarbeta en nämndspecifik behovsbeskrivning/kompetensanalys avseende kompetensförsörjning i syfte att regelbundet inventera tillgång och efterfrågan till olika kompetenser.

Socialnämndens yttrande och åtgärder:

Socialnämnden bedömer att det i dagsläget finns en god kännedom om kompetensbehovet inom förvaltningens olika verksamheter, bland annat



genom löpande uppföljning av personalstatistik, rekryteringsbehov, sjukfrånvaro samt dialog i ledningsgrupp och i verksamheterna.

Kompetensbehov identifieras även i samband med verksamhetsplanering, budgetarbete samt inom ramen för medarbetarsamtal och individuella utvecklingsplaner. Särskilt fokus finns på bristyrken såsom socionomer, arbetsterapeuter, fysioterapeuter, sjuksköterskor samt personal inom vård och omsorg.

Socialnämnden delar dock revisorernas bedömning att arbetet med kompetensanalys behöver utvecklas ytterligare för att bli mer systematiskt, dokumenterat och långsiktigt.

Förvaltningen avser därför att:

- utveckla en mer strukturerat arbetssätt för behovsbeskrivning på nämndnivå
- utveckla och systematisera framtagandet av faktabaserade underlag som ska ligga till grund för behovsbeskrivningen, såsom demografiska prognoser, pensionsavgångar och sjukfrånvaro.
- säkerställa att behovsbeskrivningen utgör ett underlag för prioriteringar i verksamhetsplan och budget

Arbetet kommer att ske i samverkan med HR samt i linje med den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin.

Revisorernas rekommendation:

Säkerställa att åtgärder vidtas med anledning av eventuella iakttagelser från de områden som berör socialnämndens verksamhetsområde i Frisktalsprojektet.

Socialnämndens yttrande och åtgärder:

Kommunstyrelsen följer arbetet inom de så kallade Frisktals- och Revivaprojekten, där HR tillsammans med förvaltningarna analyserar sjukfrånvaro och identifierar åtgärder för att stärka arbetsmiljön och minska sjuktalet i kommunen.

Socialnämnden deltar i arbetet tillsammans med HR och övriga förvaltningar. Inom förvaltningen har bland annat sjukfrånvaron inom vård och omsorg analyserats särskilt mot bakgrund av höga sjuktal, i syfte att

identifiera bakomliggande orsaker och sätta relevanta och möjliga åtgärder. Arbetet omfattar bland annat dialog med chefer och medarbetare, analys av sjukfrånvarostatistik samt uppföljning av arbetsmiljörelaterade faktorer. Resultaten används som underlag för riktade arbetsmiljöinsatser och utveckling av arbetssätt i verksamheterna.

På kommunövergripande nivå omfattar projekten bland annat analys av sjukfrånvarostatistik, dialog med chefer samt identifiering av riskområden. Resultat och identifierade åtgärder tas vidare i respektive förvaltning och följs upp inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet i samarbete med HR och inom samverkansorganisationen samt genom ordinarie uppföljning till nämnd och styrelse.

Socialnämnden avser att fortsatt följa utvecklingen av sjukfrånvaron och säkerställa att relevanta åtgärder vidtas inom verksamhetsområdet. Kommunstyrelsen avser att fortsatt säkerställa att arbetet följs upp och utvecklas genom de arbetssätt som etablerats inom Frisktals- och Revivaprojekten.

Ulrika Gärdsback
Förvaltningschef Socialförvaltningen

BUN/2026:37

BUN § 46

Granskning av kompetensförsörjning och sjukfrånvaro - yttrande

Barn- och utbildningsnämndens beslut

1. Anta yttrande över ”Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro” som nämndens eget.
2. Översända yttrandet till kommunrevisorerna samt kommunfullmäktige som rapport.
3. Denna paragraf förklaras omedelbart justerad.

Ärendebeskrivning

Barn- och utbildningsnämnden har tagit del av revisionsrapporten ”Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro”. Rapporten syftar till att bedöma om kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete inom områdena kompetensförsörjning och sjukfrånvaro samt om styrning, uppföljning och åtgärder är tillräckliga.

Revisorerna bedömer i huvudsak att kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete, men pekar samtidigt på ett antal utvecklingsområden. Med anledning av rapporten har barn- och utbildningsnämnden tagit fram ett yttrande och redovisat pågående och planerade åtgärder utifrån revisorernas rekommendationer.

Bedömning

Barn- och utbildningsnämnden delar i huvudsak revisorernas bedömning och konstaterar att det inom nämndens verksamhetsområde bedrivs ett strukturerat och ändamålsenligt arbete avseende kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro. Samtidigt ser nämnden positivt på de utvecklingsområden som identifieras i rapporten.

Sammantaget bedömer barn- och utbildningsnämnden att pågående och planerade åtgärder svarar väl mot revisorernas rekommendationer och att arbetet med kompetensförsörjning och sjukfrånvaro fortsatt kommer att utvecklas och följas upp.

Beslutsunderlag

Tjänsteutlåtande, barn- och utbildningsförvaltningen, 2026-04-22, 1 sida.

"Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro",
yttrande, 2026-03-10, 2 sidor.

"Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro",
rapport, kommunrevisorer, 2026-02-09, 22 sidor.

"Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro",
missiv, 2026-02-09, 1 sida.

Protokollsutdrag, BUN 2026-03-24 § 27, 2 sidor.

Protokollsutdrag

Kommunrevisorerna + handling

Kommunfullmäktige + handling, rapport

Kommunstyrelsens förvaltning

Datum
2026-03-10Dnr
BUN/2026:37/00Sida
1 (2)HR-chef
Maria Drugge

Kommunrevisionen

Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro

Yttrande över revisionsrapport – Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro

Barn- och utbildningsnämnden har tagit del av revisionsrapporten Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro. Barn- och utbildningsnämnden delar i huvudsak revisorernas bedömning att kommunen i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt arbete inom områdena. Samtidigt noteras de utvecklingsområden som lyfts i rapporten.

Barn- och utbildningsnämnden lämnar nedan redovisning av pågående och planerade åtgärder utifrån rapportens rekommendationer.

Revisorernas rekommendation:

Säkerställa att en gemensam kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi omhändertar barn- och utbildningsnämndens verksamhetsområden.

Barn- och utbildningsnämndens yttrande och åtgärder:

Nämnden/styrelsen ser positivt på det pågående arbetet med att ta fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi. Förvaltningen deltar i arbetet tillsammans med HR och övriga förvaltningar för att säkerställa att kompetensförsörjningsbehoven inom förskola, skola och vuxenutbildning beaktas.

Inom Barn- och utbildningsförvaltningen pågår redan ett kontinuerligt arbete med analys av kompetensbehov, bland annat kopplat till lärarbehörighet, rekryteringsbehov och demografiska förändringar. Detta arbete kommer att utgöra ett viktigt underlag i den kommungemensamma strategin.

När den kommunövergripande strategin är fastställd kommer nämnden att säkerställa att den omsätts i konkreta insatser och planering inom förvaltningens verksamheter.



Revisorernas rekommendation:

Säkerställa att åtgärder vidtas med anledning av eventuella iakttagelser från områden som berör barn- och utbildningsnämndens verksamhetsområde i Frisktals- och Revivaprojekten.

Barn- och utbildningsnämndens yttrande och åtgärder:

Kommunstyrelsen följer arbetet inom de så kallade Frisktals- och Revivaprojekten, där HR tillsammans med förvaltningarna analyserar sjukfrånvaro och identifierar åtgärder för att stärka arbetsmiljön och minska sjuktagen i kommunen.

Barn- och utbildningsnämnden deltar i arbetet tillsammans med HR och övriga förvaltningar. Inom förvaltningen har bland annat sjukfrånvaron inom förskoleverksamheten analyserats särskilt mot bakgrund av höga sjuktal, i syfte att identifiera bakomliggande orsaker och sätta relevanta och möjliga åtgärder. Arbetet omfattar bland annat dialog med chefer och medarbetare, analys av sjukfrånvarostatistik samt uppföljning av arbetsmiljörelaterade faktorer. Resultaten används som underlag för riktade arbetsmiljöinsatser och utveckling av arbetssätt i verksamheterna.

På kommunövergripande nivå omfattar projekten bland annat analys av sjukfrånvarostatistik, dialog med chefer samt identifiering av riskområden. Resultat och identifierade åtgärder tas vidare i respektive förvaltning och följs upp inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet i samarbete med HR och inom samverkansorganisationen samt genom ordinarie uppföljning till nämnd och styrelse.

Barn- och utbildningsnämnden avser att fortsatt följa utvecklingen av sjukfrånvaron och säkerställa att relevanta åtgärder vidtas inom verksamhetsområdet. Kommunstyrelsen avser att fortsatt säkerställa att arbetet följs upp och utvecklas genom de arbetssätt som etablerats inom Frisktals- och Revivaprojekten.

Annika Bergman

Förvaltningschef Barn- och utbildning

Avsändare
Gagnefs kommun
Kommunrevisionen

Datum
2026-02-09

Expedieras till:
Kommunstyrelsen

För kännedom till:
Kommunfullmäktige

Granskning av kompetensförsörjning och sjukfrånvaro

På uppdrag av Gagnefs kommuns revisorer har Azets genomfört en granskning av kompetensförsörjning och sjukfrånvaro.

I revisionsrapporten som bifogas framgår väsentliga iakttagelser. Utifrån granskningens bedömning och slutsats lämnas ett antal rekommendationer.

Kommunens revisorer önskar att kommunstyrelsen lämnar ett yttrande med redovisning av åtgärder baserat på de rekommendationer som lämnats i rapporten.

Yttrandet skickas senast 15 juni 2026 till revisionens biträde; liv.ahlgren@azets.com

För revisorerna i Gagnefs kommun.

Gustav Wallheden

Sammanställande

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."

Gustav Börje Wallheden

Undertecknare 1

2026-02-11 17:41:05 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 valideringsverktyg för digitala signaturer.



Granskning av kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro

Rapport

Gagnefs kommun

2026-02-09

Antal sidor 22

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
3	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
4	Revisionskriterier	6
5	Metod	7
6	Resultat av granskningen	7
6.1	<i>Mål och strategier i kompetensförsörjningsarbetet</i>	7
6.1.1	Organisation	7
6.1.2	Mål och strategier för kompetensförsörjning	8
6.2	<i>Kompetensförsörjning – analys och behov</i>	11
6.2.1	Kompetensutveckling och utbildning	13
6.3	<i>Sjukfrånvaro</i>	16
6.3.1	Uppföljning av sjukfrånvaron	16
6.3.2	Analys av orsaker till sjukfrånvaron på kommunövergripande nivå	17
6.3.3	Åtgärder för att minska sjuktal	18
6.3.4	Nämndspecifika analyser och åtgärder	19
7	Samlad bedömning och rekommendationer	21

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har av Gagnefs kommuns revisorer fått i uppdrag att granska om kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden bedriver ett ändamålsenligt arbete för att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning. Granskningen ska även belysa kommunens arbete med hantering av sjukfrånvaro.

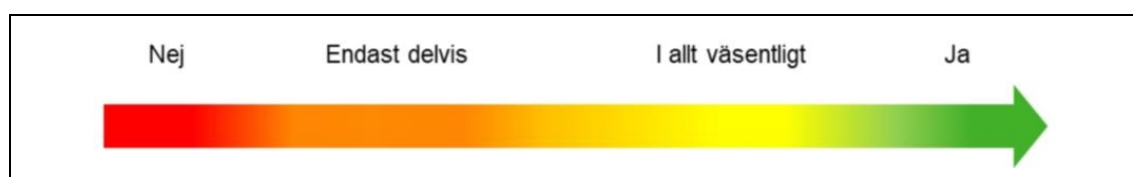
Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunen i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt arbete för att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro.

Vi konstaterar att det i dagsläget saknas en övergripande kompetensförsörjningsstrategi, vilket bör finnas för att göra det systematiska kompetensförsörjningsarbetet tydligt och vägledande. Vi kan dock i granskningen konstatera att en kommunövergripande sådan är under framtagande och förväntas antas under 2025. Mot bakgrund av detta bedömer vi att frågan arbetas med och kommer att ge goda förutsättningar för en ensad strategi framåt. Variationer avseende nämndspecifika kompetensförsörjningsstrategier finns dock. Vi konstaterar att socialnämnden alltså har en gällande strategi vilket vi bedömer som positivt, inte minst mot bakgrund av att nämnden ansvarar för den enskilt största andelen medarbetare inom kommunen, däremot saknas detta för såväl kommunstyrelsen som barn- och utbildningsnämnden.

Vi bedömer att kommunen i huvudsak arbetar ändamålsenligt med analys och prognos om kompetensförsörjningsfrågor på kort och lång sikt. Vi noterar att barn- och utbildningsnämnden har dokumenterade analyser om befolkningsprognos, vilket vi bedömer som positivt. Vi konstaterar att nämndens underlag utgör ett bra verktyg för nämndens planering och framåtsyftande arbete. Vi noterar dock att kommunstyrelsen samt socialnämnden inte har lika spårbara analyser, men får emellertid till oss att det regelbundet genomförs kompetensanalyser, och inventering av kompetensbehov.

Avseende arbetet med att minska sjuktal kan vi se att det funnits, och fortsatt finns, utmaningar med sjuktal, där Gagnef har haft en negativ utveckling av sjukfrånvaron under flera år. I syfte att minska denna har ett större projekt påbörjats, där styrelsen samt respektive nämnd samarbetar med HR för att minska sjukfrånvaron. Vi bedömer att det, i allt väsentligt, finns analys samt konkreta åtgärder för att hantera detta. Vi bedömer att det kvarstår utmaningar men att förutsättningarna för att säkerställa ett övergripande arbete med, och uppföljning av, sjukfrånvaro är god.

I det följande redovisas samlad bedömning av revisionsfrågan per revisionsobjekt.



Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjningsarbetet?	
Kommunstyrelsen	Endast delvis
Barn- och utbildningsnämnden	Endast delvis
Socialnämnden	I allt väsentligt
Finns aktuella analyser och underlag på plats så att en tillfredställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras?	
Kommunstyrelsen	Endast delvis
Barn- och utbildningsnämnden	Ja
Socialnämnden	I allt väsentligt
Finns ett ändamålsenligt arbete med kompetensutveckling och utbildning av befintliga medarbetare för att behålla och/eller uppgiftsväxla?	
Kommunstyrelsen	Endast delvis
Barn- och utbildningsnämnden	I allt väsentligt
Socialnämnden	Ja
Finns ändamålsenliga kommunövergripande riktlinjer och rutiner för att hantera och förebygga sjukfrånvaro?	
Kommunstyrelsen	I allt väsentligt
Bedrivs ett systematiskt arbete på kommunövergripande nivå för att analysera orsaker till sjukfrånvaron?	
Kommunstyrelsen	I allt väsentligt
Vilka åtgärder har vidtagits på kommunövergripande nivå i syfte att minska kommunens sjuktal? - Vilken analys och vilka konkreta åtgärder har socialnämnden respektive barn och utbildningsnämnden genomfört för att minska sjuktalet inom den egna nämndens verksamhetsområde?	
Kommunstyrelsen	I allt väsentligt
Barn- och utbildningsnämnden	I allt väsentligt
Socialnämnden	I allt väsentligt
Har kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden en ändamålsenlig uppföljning av sjukfrånvaron och arbetet för att minska den?	
Kommunstyrelsen	I allt väsentligt
Barn- och utbildningsnämnden	I allt väsentligt
Socialnämnden	I allt väsentligt

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

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Fortsatt arbeta för en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi och föreslå fullmäktige att anta denna
- Utarbeta en kommunövergripande behovsbeskrivning avseende kompetensförsörjning i syfte att regelbundet inventera tillgång och efterfrågan till olika kompetenser
- Säkerställa att åtgärder vidtas med anledning av eventuella iakttagelser från Frisktalsprojektet.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi barn- och utbildningsnämnden att:

- Säkerställa att en gemensam kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi omhändertar barn- och utbildningsnämndens verksamhetsområden
- Säkerställa att åtgärder vidtas med anledning av eventuella iakttagelser från områden som berör barn- och utbildningsnämndens verksamhetsområde i Frisktalsprojektet.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi socialnämnden att:

- Säkerställa att en gemensam kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi omhändertar socialnämndens verksamhetsområden
- Utarbeta en nämndspecifik behovsbeskrivning avseende kompetensförsörjning i syfte att regelbundet inventera tillgång och efterfrågan till olika kompetenser
- Säkerställa att åtgärder vidtas med anledning av eventuella iakttagelser från de områden som berör socialnämndens verksamhetsområde i Frisktalsprojektet.

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning har av Gagnef kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete med kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro. De förtroendevalda revisorerna har bedömt att det kan finnas risker i arbetsmiljön, kompetensförsörjning på kort och lång sikt samt hantering av sjukfrånvaro och har sett det som väsentligt att granska att kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete med nämnda områden.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden bedriver ett ändamålsenligt arbete för att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjningsarbetet?

- Finns aktuella analyser och underlag på plats så att en tillfredställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras?
- Finns ett ändamålsenligt arbete med kompetensutveckling och utbildning av befintliga medarbetare för att behålla och/eller uppgiftsväxla?
- Finns ändamålsenliga kommunövergripande riktlinjer och rutiner för att hantera och förebygga sjukfrånvaro?
- Bedrivs ett systematiskt arbete på kommunövergripande nivå för att analysera orsaker till sjukfrånvaron?
- Vilka åtgärder har vidtagits på kommunövergripande nivå i syfte att minska kommunens sjuktal?
 - Vilken analys och vilka konkreta åtgärder har socialnämnden respektive barn och utbildningsnämnden genomfört för att minska sjuktalen inom den egna nämndens verksamhetsområde?
- Har kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden en ändamålsenlig uppföljning av sjukfrånvaron och arbetet för att minska den?

Granskningen har avgränsats till kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden. Kommunstyrelsen granskas utifrån sin strategiska och samordnande roll.

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen. Enligt kommunallagen har nämnderna ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. Likaså ska nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredställande sätt.
- SKR:s nio strategier för att säkra välfärdens kompetensförsörjning. Strategierna är framtagna som ett stöd för arbetsgivare i kommuner och regioner att kunna vara proaktiva och säkra sin kompetensförsörjning. De nio strategierna är följande: 1) arbeta med friskfaktorer”, 2) underlätta för fler att arbeta mer och längre, 3) värna arbetstiden, 4) synliggör lön, villkor och förmåner, 5) stärk chefens förutsättningar att leda, 6) använd kompetensen rätt, 7) utnyttja teknikens möjligheter, 8) rekrytera och attrahera bredare, 9) främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning.
- Arbetsmiljölagen (1977:1160)
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:2) om planering och organisering av arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar
- Övrig aktuell lagstiftning

- Interna styrdokument som exempelvis kompetensförsörjningsplaner, riktlinjer och rutiner

5 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av reglementen, verksamhetsberättelser, verksamhetsplaner, policy för arbetsmiljö, kompetensutvecklingspolicy, statistik över sjuktal och presentationsmaterial.

Intervjuer har genomförts med kommunchef, skolchef, socialchef, HR-chef, presidierna från kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden. Vi har även intervjuat en facklig företrädare från fackförbundet Ledarna, en från fackförbundet Vision och en från fackförbundet Kommunal. De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Rapporten är faktakontrollerad av kommunchef, HR chef, socialchef samt skolchef.

6 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

6.1 MÅL OCH STRATEGIER I KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSPROJEKTET

6.1.1 Organisation

*Kommunstyrelsen*¹ har ett helhetsansvar för kommunens verksamheter och ska leda arbetet med att samordna utformningen av övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten. *Barn- och utbildningsnämnden*² ska, utifrån sitt uppdrag, leda och samordna kommunens ansvar, skyldigheter och utveckling gällande bland annat förskola, grundskola och elevhälsa. *Socialnämnden*³ ska, utifrån sitt uppdrag, leda och samordna kommunens ansvar, skyldigheter och utveckling gällande bland annat omsorg och service. Gemensam bestämmelse för samtliga nämnder och styrelse är att nämnderna är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning med undantag för förvaltningschef som anställs av kommunchefen. Nämnden har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde.

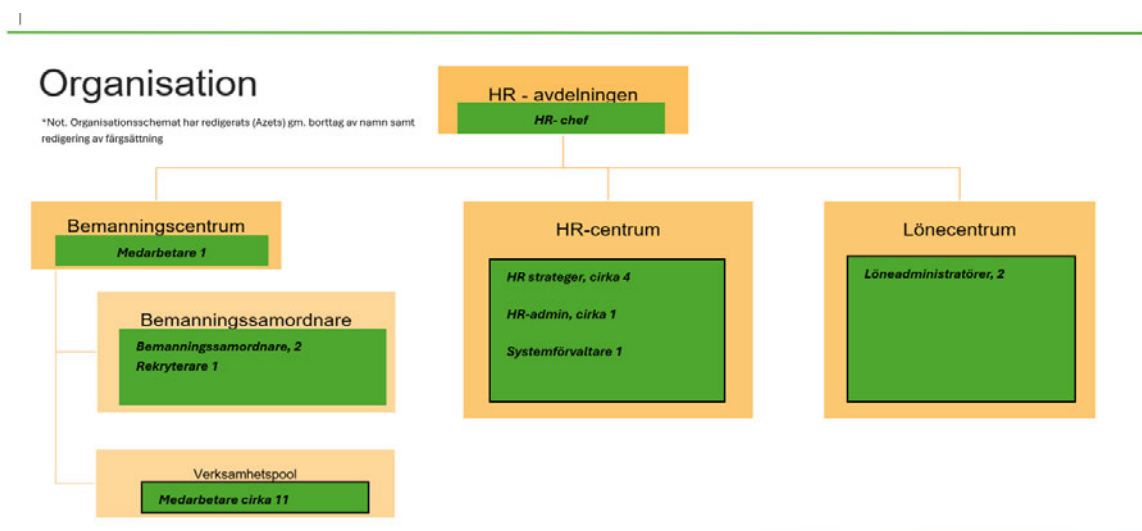
¹ 2025-06-16 § 98, Kommunfullmäktige

² 2022-12-12 § 221, Kommunfullmäktige

³ 2022-12-12 § 222, Kommunfullmäktige

HR har i uppdrag att stödja chefer på alla nivåer avseende frågor om arbetsgivaransvar, följsamhet till lagstiftning och att bidra med kunskap om ändamålsenliga och rättssäkra HR-processer. HR stöttar chefer i exempelvis systematiskt arbetsmiljöarbete, arbetsrätt, rekrytering och bemanning, kompetensförsörjning, chefsutveckling samt stöd i utvecklings- och förändringsarbete m.fl. områden.

Nedan presenteras en översikt över kommunens HR- organisation:



Figur 1, HR-organisation, Gagnefs kommun

6.1.2 Mål och strategier för kompetensförsörjning

I kommunfullmäktiges övergripande mål⁴ framgår bland annat att ett av målen inom Gagnefs kommun främja allas möjlighet till arbete och meningsfull sysselsättning utifrån den enskildes förmågor.

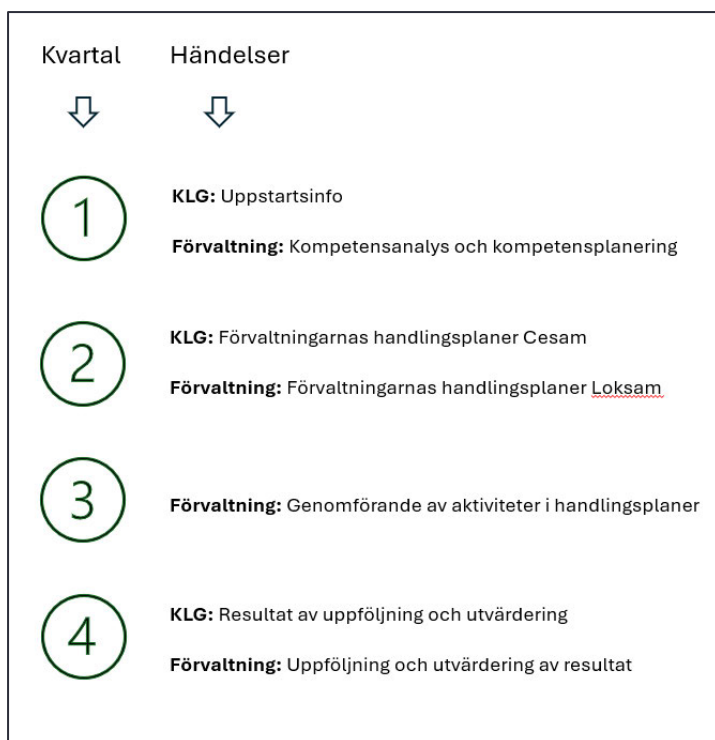
Det framgår att kommunstyrelsen ska bidra till uppfyllandet av målet genom att uppmuntra kompetensutveckling, ta vara på personalens förbättringsinitiativ och skapa förutsättningar för en bra arbetsmiljö och motverka eventuella strukturella problem. Barn- och utbildningsnämnden ska verka för att alla elever erbjuds rätt förutsättningar för behörighet till gymnasium. I samverkan med andra aktörer ska nämnden verka för en bred variation av utbildningsmöjligheter samt i samverkan med socialnämnden verka för att medborgare som står långt ifrån arbetsmarknaden erbjuds möjlighet till sysselsättning.

Kommunstyrelsen

Under början av 2025 har kommunen utvecklat en processplan för kompetensförsörjning⁵, avsedd att fungera som ett stödverktyg i arbetet med handlingsplaner inom förvaltningarna. Dokumentet är ej politiskt fastställt. Kompetensförsörjningsarbetet redovisas i ett årshjul där de olika delarna ska äga rum, se nedan.

⁴ 2023-11-06 § 133, Kommunfullmäktige

⁵ 2025-02-11, HR



Figur 2 Kompetensförsörjningsarbete, årshjul

Av intervju framgår att det under hösten 2024 inleddes arbete med att ta fram en långsiktig kompetensförsörjningsplan. I samverkan med HR har fokus lagts på verksamhetsutveckling och strategisk analys, snarare än enbart rekrytering. Förvaltningscheferna har fått en initial genomgång av HR i syfte att etablera en gemensam inriktning för hela kommunkoncernen.

Planen framåt innefattar att kommunfullmäktige antar en övergripande policy, följt av en kommunövergripande strategi samt konkreta insatser och uppföljningsindikatorer på förvaltningsnivå. Arbetet ska utgå från en nulägesanalys och säkerställa att strategin är både relevant och genomförbar.

I granskningen får vi till oss att det, vid tidpunkten för granskningen, dock inte finns någon kommunövergripande kompetensförsörjningsprocess. Enligt de intervjuade ska en stödjande process som bland annat omfattar analys, planering och uppföljning implementeras framgent men avvaktas i väntan på att en kommunövergripande kompetensförsörjningspolicy eller motsvarande beslutas i fullmäktige.

Vi får också till oss att det inte heller genomförs några faktiska övergripande GAP-analyser eller liknande, som identifierar nuläge och det önskade läget framåt.

Barn- och utbildningsnämnden

År 2020 antog barn- och utbildningsnämnden en plan för kompetensförsörjning inom barn- och utbildningsförvaltningens skol- och förskoleverksamhet, avsedd att gälla fram till 2024⁶. Målet för kompetensförsörjning inom barn- och utbildningsförvaltningen, vid tidpunkten för planens antagande, var att stärka och utveckla personalens kompetens och förmåga att bedriva ett pedagogiskt utvecklingsarbete med barn och elever.

⁶ 2020-11-17 § 97, Barn- och utbildningsnämnden

Barn- och utbildningsnämnden saknar för närvarande en kompetensförsörjningsplan för år 2025 och framåt. Det framgår i intervju att arbetet med en ny plan har fördröjts till följd av förändringar i förvaltningsledningen inom barn- och utbildningsförvaltningen samt i väntan på en kommungemensam strategi, för att säkerställa samordning av en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan.

Under tiden har förvaltningen rapporterat nuläget till nämnden och genomfört riktade utbildningsinsatser, särskilt för rektorer. Parallellt pågår arbete med att identifiera kompetensbehov och hantera rekryteringsutmaningar, särskilt inom förskolan där insatser för att höja personalens behörighet balanseras mot demografiska förändringar.

Socialnämnden

År 2020 fastställde socialnämnden en kompetensförsörjningsplan för socialförvaltningen, för perioden 2020–2030⁷. Planens upprättande är baserat på en prognostiserad brist på personal både nationellt och regionalt, samt personalomsättning och pensionsavgångar inom kommunen. Rekrytering av socionomer/biståndshandläggare och semestervikarier inom äldreomsorgen har visat sig vara särskilt utmanande. Planen redogör för roller och ansvar, där cheferna bär det huvudsakliga ansvaret för förvaltningens kompetensförsörjning.

Strategin för att säkerställa kompetensförsörjningen innefattar att göra personalen inom förvaltningen mer flexibel och kapabel att hantera arbetsuppgifter utanför det egna kompetensområdet. Personalen ska erbjudas önskad tjänstgöringsgrad, och förvaltningen ska ha en gemensam syn på arbetstidsförläggning som möjliggör vila och återhämtning. Socialförvaltningen analyserar sjukfrånvaron och lägger fram strategier för att minska den. En del av strategin är att förlänga arbetslivet, vilket inkluderar att identifiera hinder och åtgärder för att möjliggöra arbete på heltid fram till 67 års ålder, erbjuda pensionärer visstidsanställningar samt tillhandahålla mer friskvård.

Av intervju framgår att socialnämnden arbetar utifrån aktuell kompetensförsörjningsplan, men ska ansluta till den kommande kommunövergripande strategin när den är fastställd. Fokus ligger på att stärka arbetsgivarvarumärket, utveckla arbetsmiljön, förbättra schemaläggningen och erbjuda heltid som norm. Ledarskap ses som avgörande för att attrahera personal och stabila ledare anses göra det lättare att rekrytera medarbetare. Det uppges ske satsningar på utbildningar för ledare, för att stärka chefsrollen.

Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjningsarbetet.

Vi bedömer att socialnämnden **i allt väsentligt** har en gällande kompetensförsörjningsplan som innefattar 2025 samt ett antal år framåt i tiden. Planen omfattar väsentliga delar och är ett stöd till det strategiska arbetet inom förvaltningen såväl under det aktuella verksamhetsåret som på längre sikt. Vi bedömer att socialnämnden har mål och strategier utformade för kompetensförsörjningsarbetet. Vi konstaterar dock att barn- och utbildningsnämndens motsvarande plan endast sträcker sig till 2024, och således inte har mål och strategier

⁷ 2020-02-10 § 6, Socialnämnden

utformade för kompetensförsörjningsarbetet. Vi bedömer att barn och utbildningsnämnden **endast delvis** har mål och strategier utformade för kompetensförsörjningsarbetet.

Vi bedömer att kommunstyrelsen **endast delvis** har aktuella ändamålsenliga utformade mål och strategier avseende kompetensförsörjning. Vi konstaterar dock att det pågår ett kommunövergripande arbete med att skapa enhetlighet och uppdatera mål och strategier för samtliga nämnder vilket vi bedömer som positivt. Vi bedömer det som en brist att övergripande GAP-analyser inte genomförts. GAP-analyser *kan* vara ett verktyg att exempelvis identifiera behov, prioriteringar etc.

Vår sammantagna bedömning är att det, endast delvis, finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjningsarbetet.

6.2 KOMPETENSFÖRSÖRJNING – ANALYS OCH BEHOV

Kommunstyrelsen

I intervjuer framförs uppfattningen att det finns en etablerad dialog med såväl Region Dalarna som länets kommuner gällande utmaningar, prognos etc.

Demografiska faktorer, såsom invandring och barnafödande, uppges beaktas kontinuerligt i planeringen.

I intervju framkommer att prognosuppföljningen anses fungera väl, även om utmaningar kopplade till tillväxt och ekonomi kvarstår. Arbetet präglas av omvärldsbevakning, erfarenhetsutbyte och ett aktivt förhållningssätt till utvecklingsfrågor.

En motion om att intensifiera arbetet har lagts, men ännu inte behandlats. Det uppges finnas en tydlig ambition att öka takten i insatserna för att uppnå konkreta resultat. Vi har i granskningen inte erhållit behovsbeskrivning eller dokumentation om prognos eller dyl. avseende verksamhetsåret 2025.

Barn- och utbildningsnämnden

I behovsbeskrivning 2026 för barn- och utbildningsförvaltningen och kostavdelningen⁸ redogör förvaltningen för behov inför budgetåret 2026 samt förvaltningens prioriterade utvecklingsbehov.

Behovet av personal utgör en central del av beskrivningen. År 2025 uppgick andelen behöriga förskollärare till 39 procent, vilket är en ökning med 8 procent jämfört med föregående år. Med minskande barnkullar framgår att en omorganisation och anpassning av verksamheten krävs, vilket innebär att personal omplaceras i stället för att nyrekryteras.

Inom gymnasieskolan och vuxenutbildningen har utbildningarna inom IM⁹, särskild utbildning för vuxna, och grundläggande vuxenutbildning en hög lärarbehörighet med 100 procent behöriga lärare. Inom SFI är 67 procent av lärarna behöriga, medan andelen inom vård och omsorg är 40 procent. Arbetet fortsätter med att optimera utbildningarnas dimensionering och hantera kostnadsutvecklingen för gymnasieutbildningar inom GYSAM¹⁰.

⁸ 2025-04-01, Barn- och utbildning

⁹ Introduktionsprogrammet

¹⁰ Gymnasiesamverkan i Dalarna, ett samarbete mellan elva kommuner i länet som möjliggör fritt sökande till samtliga kommunala gymnasieskolor inom området.

År 2025 träder en ny lag i kraft som möjliggör ansökningar till yrkesutbildningar inom hela DalaWux-samarbetet¹¹, som omfattar 15 kommuner. Detta kan resultera i ett ökat behov av utbildningsplatser inom vård- och omsorgsutbildningen i kommunen. Vi får till oss att det, mot bakgrund av detta, pågår en dialog inom kommunen om eventuell lärlingsutbildning inom vård och omsorg.

Vi kan konstatera att kommunens grundskolor har en relativt hög andel behöriga lärare, men andelen har minskat från föregående år och ligger nu på 82 procent, jämfört med riksnittet på 86 procent. I Dalakommunerna är snittet nära 79 procent. Endast 15 procent av pedagogerna på fritidshemmen är behöriga, vilket är betydligt lägre än riksnittet på 38 procent.

I intervjuer framkommer att rekrytering av behörig fritidspersonal upplevs som en utmaning, bland annat mot bakgrund av att utbildningen "Grundskollärare med inriktning fritidshem" inte längre erbjuds vid Högskolan Dalarna.

Rekrytering av behöriga lärare är särskilt svår för skolor i utkanten av kommunen, så som "Västra skolområdet". Fortsatta satsningar på AIL¹² och kompletterande utbildningsmöjligheter uppges vara nödvändiga.

Av intervju framgår att förvaltningen har etablerade samarbeten med relevanta aktörer så som BVC¹³ (Region Dalarna) för prognos av födslothal. Gagnef uppges vara en växande kommun med en ung befolkning och en positiv inflyttningstrend, vilket medför behov av nya förskolor och skolor. De intervjuade menar dock att planeringsarbetet för närvarande uppfattas som mer reaktivt än strategiskt. Samtidigt som elevunderlaget i skolan ökar, finns lediga platser inom förskolan, vilket speglar kommunens demografiska utmaningar.

Socialnämnden

Vi får till oss i intervju att socialnämnden står inför flera utmaningar kopplade till demografiska förändringar, vilket ställer ökade krav på både verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning. Genom riktade satsningar och projektmedel, ofta finansierade av statsbidrag, har nämnden kunnat utveckla verksamheten och förbättra servicen till äldre. Exempelvis har införandet av tekniklösningar som trygghetsskapande kameror och välfärdsteknik (till exempel videosamtal) bidragit till att möta behoven i en geografiskt utspridd kommun och samtidigt effektivisera arbetet.

Initiativen till dessa utvecklingsinsatser kommer både från baspersonal, som genom sin dagliga verksamhet identifierar konkreta förbättringsområden, och från omvärldsbevakning där goda exempel och nya idéer tas tillvara. Den politiska ledningen uppges vara engagerad och får regelbundet verksamhetsrapporter samt information om pågående och planerade insatser.

Kompetensförsörjningen är en central fråga där analyser av rekryteringsunderlaget visar att kommunen har många sökande. Enligt uppgift i intervju uppges att detta till stor del kan tillskrivas att arbetsgivaren har ett gott rykte och stabilt ledarskap. För att ytterligare stärka förutsättningarna för att attrahera och behålla kompetent personal satsar socialnämnden på ledarskapsutbildningar, tydliga förväntningar och verktyg som stärker chefsrollen. Intervjupersoner uppges att dessa insatser, tillsammans med ett systematiskt arbete kring arbetsmiljö och verksamhetsutveckling, utgör grunden för att möta framtidens behov och säkerställa en hög kvalitet i kommunens omsorg.

¹¹ Samverkan för kommunal vuxenutbildning i Dalarna. En förening där samtliga 15 kommuner i Dalarna finns representerade.

¹² Arbetsintegrerad lärarutbildning

¹³ Barnavårdscentralen

Bedömning

Vår sammantagna bedömning är att det **i allt väsentligt** finns aktuella analyser och underlag på plats så att en tillfredställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras

Vi bedömer att barn- och utbildningsnämnden **har**, och att socialnämnden **i allt väsentligt**, genom arbete med analys och prognos, har förutsättningar för att bedöma behov av kompetens på kort och lång sikt. Barn- och utbildningsnämnden har en framtagen behovsberskrivning som på ett tydligt sätt visar var behov finns, och hur nämnden avser att möta dem.

Vi konstaterar att kommunen exempelvis samverkar med Region Dalarna, Högskolan Dalarna och omgivande kommuner för att gemensamt planera och analysera behovet av barn- och utbildningsområdet (BUN) samt vård och omsorg (SN). Vi konstaterar att socialnämnden även arbetar med välfärdsteknik, för att minska behovet av personella resurser, i syfte att möta framtida behov av bland annat äldreomsorg.

Mot bakgrund av genomförd granskning bedömer vi dock att kommunstyrelsen, utifrån sitt övergripande ansvar, kan utveckla analys och prognosarbete. Vi bedömer att kommunstyrelsen **endast delvis** har förutsättningar att göra en övergripande analys och prognos av behovet av kompetens på kort och lång sikt.

Vår sammantagna bedömning är att kommunen, i allt väsentligt, har aktuella analyser och underlag för att kunna göra bedömning av behov om kompetens på kort och lång sikt.

6.2.1 Kompetensutveckling och utbildning

Gagnefs kommuns policy för kompetensutveckling¹⁴ betonar att planeringen av kompetensutveckling ska främja verksamhetens utveckling, skapa goda förutsättningar för anställdas personliga utveckling samt bidra till arbetstillfredsställelse, anställningstrygghet och en god arbetsmiljö. I policy för arbetsmiljö i Gagnefs kommun¹⁵ framgår målet att utveckla en arbetsmiljö som både behåller och attraherar medarbetare.

Kommunstyrelsen

Av intervju framgår att det pågår ett strategiskt arbete för att stärka ledarskapet och kompetensförsörjningen inom kommunen. Vidare framgår att kommunen, under flera år, erbjudit gemensam ledarskapsutbildning för både medarbetare som strävar efter att bli chefer och chefer som vill utveckla sitt ledarskap. Från flera intervjuade framhålls dock att det saknats en tydlig vägledning om vad ledar- och chefskap ska innebära i kommunen. Detta har, enligt vissa intervjuade, medfört en osäkerhet och otydlighet för såväl chefer som medarbetare.

Ett chefsprogram har utvecklats med syfte att tydliggöra ansvar och mandat, främja samverkan och skapa trygghet i chefsrollen. Programmet, som är under framtagande, ska enligt uppgift implementeras fullt ut våren 2026 och omfatta samtliga chefer, oavsett erfarenhet.

Intervjuad förmedlar att kompetensutveckling främst sker genom strukturerade medarbetarsamtal, där behov identifieras och insatser planeras. Kommunen arbetar aktivt med

¹⁴ 2023-08-21, Beslutsinstans saknas

¹⁵ 2023-06-19 § 82, Kommunfullmäktige

samordning av utbildningar för att öka tillgängligheten och effektiviteten. Obligatoriska utbildningar inom arbetsmiljö och introduktion kompletteras med riktade insatser vid behov. HR har en central roll i att stödja chefer och säkerställa kunskapsöverföring, både internt och externt.

För att attrahera och behålla chefer genomförs kommunövergripande ledarutvecklingsinsatser, med fokus på tydlighet i mandat, god lönebildning och strukturerad dialog i APT. HR har en aktiv roll i att stödja chefer och främja kunskapsöverföring, både internt och externt. Ett chefsforum har etablerats för att stärka förståelsen för ledarskapets roll i relation till kommunens övergripande mål.

Barn- och utbildningsnämnden

I kompetensförsörjningsplan för barn- och utbildningsförvaltningens skol- och förskoleverksamhet 2020–2024¹⁶ framgår att en av kommunens utmaningar är att rekrytera utbildad och behörig personal till förskola och grundskola. Målet är att erbjuda personalen ett brett spektrum av kompetenshöjande insatser baserade på verksamhetens behov. Nyckeln till att behålla personal och säkerställa en god arbetsmiljö ligger i ett effektivt ledarskap, vilket kommunen strävar efter genom att erbjuda långsiktiga kompetensutvecklingsinsatser för chefer som främjar personlig utveckling. Chefer ska ha tillgång till ett väl fungerande stöd för att kunna fokusera på kärnuppgiften inom förskola och skola, det pedagogiska ledarskapet.

Vi har tagit del av ett dokument som skapats för vår granskning som avser pågående kompetensförsörjningsinitiativ inom barn- och utbildningsnämnden från år 2023 och framåt¹⁷. I dokumentet får vi information om genomförda interna utbildningar samt program som syftar till att utbilda personal till rektorer, legitimerade lärare och förskollärare. Dessutom presenteras andra insatser och projekt som bidrar till kompetensutveckling inom organisationen.

Muntligen i intervju framgår att barn- och utbildningsnämnden bedriver ett strategiskt arbete för att stärka kompetensförsörjningen och möjliggöra uppgiftsväxling genom utbildning och erfarenhetsutbyte. Ett exempel är samarbetet med Högskolan Dalarna kring arbetsintegrerad lärarutbildning, vilket har bidragit till ökad lärarförsörjning och förbättrad rekrytering. Rektorsnätverk och obligatorisk statlig rektorsutbildning kompletteras med fortbildningsinsatser för att säkerställa ledarskapskompetens.

Uppföljning av kompetensförsörjningen sker genom statistik, verksamhetsbesök och återkommande rapportering till nämnden. En gemensam strategi för kompetensförsörjning är under utveckling, med målet att skapa långsiktiga och hållbara strukturer för rekrytering och utveckling.

Socialnämnden

Socialnämndens kompetensförsörjningsplan identifierar behovet av att bredda medarbetarnas karriärmöjligheter och visa vilka vägar som finns för personlig och verksamhetsutveckling¹⁸. O socialförvaltningens verksamhetsplan framgår att personal som arbetar inom vård och omsorg, men som saknar formell kompetens, ska ges möjlighet att studera till vårdbiträde eller undersköterska under arbetstid. Denna aktivitet är kopplad till nämndens mål för året att öka antalet personal med adekvat utbildning. Chefer ska också erbjudas ledarskapsutbildningar för att utveckla goda ledaregenskaper och kunskaper.

¹⁶ 2020-11-17, Barn- och utbildningsnämnden

¹⁷ Mottaget via E-post.

¹⁸ Kompetensförsörjningsplan Socialförvaltningen Gagnefs kommun 2020 – 2030. Antagen av socialnämnden 2020-02-10 § 6, dnr SN/2018:159/02

I intervjuer framhålls att socialnämnden anses ha ett strukturerat och målinriktat arbete för att utveckla och behålla kompetens inom vård och omsorg. I intervju framhålls därtill att det generellt anses finnas en hög utbildningsgrad inom LSS och hemtjänst.

Kompetensutveckling sker både individuellt och verksamhetsövergripande, med stöd från medarbetarsamtal och ledningsbeslut. Samverkan med externa aktörer som Högskolan Dalarna, samverkan mellan utbildningsanordnare av vård och omsorg, fackliga företrädare och arbetsgivaren genom "vård- och omsorgscollege"¹⁹ samt FINSAM²⁰ möjliggör erfarenhetsutbyte och tillgång till relevanta utbildningsvägar. Initiativ som "Yrkesresan"²¹ och SUDD²² stärker både medarbetare och chefer i deras yrkesroller. Enligt uppgift från kommunen deltar 59 medarbetare inom Funktionshinderområdet i Yrkesresan. I de uppföljande intervjuer som kommunen genomfört med deltagande medarbetare, har kunnat konstateras att den generella uppfattningen är att de kompetenshöjande insatserna bland annat skapat yrkesstolthet och stärkt självförtroende för den enskilda medarbetaren, samt bättre förutsättningar för samverkan inom, och mellan, arbetsgrupper.

Ledarskapsutveckling är en prioriterad fråga, där insatser som aspirantprogram och coaching syftar till att skapa trygghet och långsiktighet i chefsförsörjningen. Inom socialnämnden sker ett arbete med att synliggöra verksamheten och attrahera nya medarbetare, genom arbetsmarknadsinsatser och vård föreläsningar.

Bedömning

Vår bedömning är att det **i allt väsentligt** finns ett ändamålsenligt arbete med kompetensutveckling och utbildning av befintliga medarbetare för att behålla och/eller uppgiftsväxla.

Vi konstaterar att socialnämnden **har** antagit ett nämndmål om att öka antalet personal med vidareutbildning, och ger också exempel på hur detta kan genomföras praktiskt. Detta bedömer vi som ändamålsenligt. Barn- och utbildningsnämnden har inget nämndmål som relaterar till kompetensutveckling eller utbildning, men har genom samarbeten och nätverk förutsättningar för att arbeta strategiskt med frågorna, bland annat genom arbetsintegrerad lärarutbildning och rektorsnätverk. Vi bedömer att barn- och utbildningsnämnden, **i allt väsentligt**, omhändertagit frågan om kompetensutveckling.

Vi konstaterar att de pågår en revidering av chefsprogrammet och bedömer att detta bör ge goda förutsättningar för att tydliggöra såväl förväntningar på ledarskap som ett mer enhetligt ledarskap i kommunen. Vi konstaterar dock att arbetet ännu inte påbörjats fullt ut, och således inte kunnat utvärderats än. Vi bedömer, mot bakgrund av detta, att det per idag saknas en övergripande strategi för ledarskapet och att det kommunstyrelsen, utifrån sitt övergripande ansvar, **endast delvis** har ett ändamålsenligt övergripande arbete med kompetensutveckling.

¹⁹ Samverkan mellan fackförbundet kommunal och utbildningssamordnare i Dalarnas län som arbetar för att säkra behovet av kompetensförsörjning av undersköterskor till vård och omsorg.

²⁰ Samverkan mellan myndigheter för stöd till människor som hamnat utanför arbetslivet

²¹ Kompetensutvecklingsprojekt som syftar till att ge kvalitet i varje möte mellan socialtjänstens medarbetare och invånare.

²² Socialt utvecklingsarbete för delaktighet och demokrati.

6.3 SJUKFRÅNVARO

I respektive reglemente framgår att styrelsen och nämnder har personal- samt arbetsmiljöansvar inom sitt verksamhetsområde.

Policy för arbetsmiljö i Gagnefs kommun²³ innehåller övergripande strategier för att säkerställa en trygg och hälsosam arbetsmiljö. En av strategierna är att identifiera vad som fungerar väl respektive mindre väl och stärka medarbetarnas förmåga att ta ansvar för sin egen hälsa och arbetsmiljö. För att förebygga ohälsa ska chefer och arbetsledare ha de förutsättningar och den kunskap som krävs för att motverka ohälsa och kränkande särbehandling, samt fungera som förebilder. Dialog mellan chef och medarbetare är central för att definiera beteenden som bidrar till hållbar hälsa för alla på arbetsplatsen. Rehabiliteringsprocessen ska vara aktiv och ge effektivt stöd till medarbetare vid ohälsa.

Vi har i granskningen tagit del av dokumentet: "Tidiga insatser eller rehabiliteringsplan?"²⁴ som syftar till att stödja chefer i hur de ska agera vid anställdas frånvaro, om tidiga insatser behövs eller om en rehabiliteringsplan ska utformas. Dokumentet är inte politiskt fastställt, men ger en översiktlig beskrivning över vad som ska dokumenteras och vilken väg som är motiverad att välja.

Vi har i granskningen även tagit del av ett utdrag ur chefshandboken som avser planering och genomförande av hälsosamtal²⁵. Här beskrivs stegen från att en chef initierar ett hälsosamtal till genomförande och utvärdering av nödvändiga åtgärder. Vi har fått ta del av den kommunövergripande mallen för det årliga medarbetarsamtalet mellan medarbetare och närmsta chef. I mallen framgår att medarbetarsamtalet ska utgå från kommunens värdegrund²⁶, samt verksamhetens mål.

6.3.1 Uppföljning av sjukfrånvaron

Vi har i granskningen tagit del av dokumentation²⁷ som avser frisktal. Av materialet framgår att sjukfrånvaron under 2024 har analyserats och bedöms fortsatt vara hög. Mot slutet av året noterades en ökning jämfört med början av året. Den ökande korttidsfrånvaron anses vara särskilt viktig att övervaka, då den kan indikera arbetsmiljörelaterade utmaningar eller återkommande kortvariga problem.

I mars 2025 konstaterades att sjukfrånvaron inom barn- och utbildningsförvaltningen, socialförvaltningen och kommunstyrelseförvaltningen minskar, medan den ökar inom kultur- och fritidsförvaltningen. Data från presentationen infogas nedan:

²³ 2023-06-19 § 82, Kommunfullmäktige

²⁴ Mottaget via E-post.

²⁵ Mottaget via E-post.

²⁶ Verksamhet och budget 2025-2027, Kommunfullmäktige

²⁷ Daterad: 2025-04-28. Mottaget via E-post.

Sjukfrånvarofrekvens										
högst månadssjuktal 2017-2025										
lägst månadssjuktal 2017-2025										
	år 2017	år 2018	år 2019	år 2020	år 2021	År 2022	År 2023	År 2024	år 2025	medel
			exkl.timans	exkl.timans	exkl.timans	exkl.timans	exkl.timans	exkl.timans	exkl.timans	2025
januari	7,06	8,82	10,19	7,43	8,92	14,87	10,34	11,67	11,97	10,1
februari	7,85	9,87	10,35	8,16	8,98	12,26	11	11,05	12,92	10,3
mars	7,36	8,38	8,33	13,82	9,39	9,31	10,02	10,37	12,06	9,9
april	6,60	7,29	8,44	16,16	10,27	8,41	9,1	10,31		
maj	5,7	6,13	6,1	12,03	8,82	7,37	8,94	9,25		
juni	4,66	5,67	5,67	6,58	7,26	6,35	6,63	8,16		
juli	4,11	5,26	4,48	5,12	5,59	6,17	6,11	7,54		
augusti	4,69	6,4	5,85	5,95	7,03	6,95	7,4	8,49		
september	5,61	7,81	7,46	10,94	9,18	8,43	9,77	10,95		
oktober	6,43	7,71	8,33	10,04	9,14	9,16	10,36	10,91		
november	6,29	9,84	8,68	10,48	9,44	10,13	11,39	10,45		
december	6,78	10,05	7,4	8,79	11,4	11,2	13,12	11,25		

Figur 3, Sjukfrånvarofrekvens 2017–2025

Vi har även tagit del av presentationsmaterial²⁸ från ledningsgrupp i juni 2025 som avser uppföljning av sjukfrånvaro specifikt för barn- och utbildning, där det framgår att sjukfrånvaron uppgick till 8,2 procent i april, med 44,3 procent långtidsfrånvaro och 46 procent korttidsfrånvaro. Vi får även till oss genom intervjuer att uppföljning sker regelbundet i personalutskott, central- och lokal facklig samverkan samt vid del- och helår.

6.3.2 Analys av orsaker till sjukfrånvaron på kommunövergripande nivå

I intervju framkommer att det finns en etablerad och tillgänglig struktur för att hantera och förebygga sjukfrånvaro och denna upplevs som väl förankrad bland chefer. Vi får även till oss att HR tillhandahåller stödmaterial och resurser, och att området "sjukfrånvaro" regelbundet lyfts i chefsforum för att främja dialog och erfarenhetsutbyte.

Vi får till oss, av samtliga granskningsobjekt, att sjukfrånvarostatistik följs upp kontinuerligt (se exempelvis ovan stycke), vilket bidrar till ett ökat fokus på riskbedömning, facklig dialog och förebyggande insatser.

Vi får till oss i intervju att kommunen arbetar med att stärka uppföljningen av korttidsfrånvaro, bland annat genom tätare kontakt/samtal med medarbetare som har återkommande korttidsfrånvaro. Kommunen menar att det framåtsyftande arbetet syftar till att bygga en långsiktig struktur som stödjer både det förebyggande och det reaktiva arbetsmiljöarbetet.

Intervjupersoner uppger att KIA-anmälningar har varit särskilt aktuella, och det är viktigt att chefer har rätt kompetens för att hantera dessa och ge relevant återkoppling.

²⁸ Daterad: 2025-06-18. Mottaget via E-post.

Bedömning

Vår bedömning är att det, **i allt väsentligt**, finns ändamålsenliga kommunövergripande riktlinjer och rutiner för att hantera och förebygga sjukfrånvaro. Vår bedömning är att det, **i allt väsentligt**, bedrivs ett systematiskt arbete på kommunövergripande nivå för att analysera orsaker till sjukfrånvaron.

Vi konstaterar att det finns ett omtag i arbetet med att, på ett systematiskt sätt analysera orsaker till sjukfrånvaro. Vi ser att frågan arbetas med övergripande och enhetligt, vilket vi bedömer som positivt. Vi konstaterar att det finns övergripande riktlinjer och rutiner för att hantera och förebygga sjukfrånvaro, och att de tydliggör vad som förväntas av förvaltningschef, underställda chefer och medarbetare i arbetet med att hantera och förebygga sjukfrånvaro.

Vi kan konstatera att det finns ett pågående projekt med att utveckla analys av sjukfrånvaro. Vi bedömer dock att det i dagsläget inte går att utvärdera effekterna av dessa fullt ut.

Mot bakgrund av de iakttagelser som vi gjort vid granskning bedömer vi att kommunstyrelsen, **i allt väsentligt**, har ändamålsenliga kommunövergripande riktlinjer och rutiner för att hantera och förebygga sjukfrånvaro. Vår bedömning är att det, **i allt väsentligt**, bedrivs ett systematiskt arbete på kommunövergripande nivå för att analysera orsaker till sjukfrånvaron

6.3.3 Åtgärder för att minska sjuktal

Gagnefs kommun har sedan 2020 haft en ökande sjukfrånvaro²⁹ (Se även tidigare tabell- "Figur 3", s.17).

Kommunstyrelsens förvaltning fick i maj 2024 i uppdrag att ta fram en tydlig plan för friskvårdsarbete, med särskilt fokus på socialförvaltningen samt barn- och utbildningsförvaltningen. Denna plan, "Presentation Frisktal 2024", godkändes i oktober samma år.

Det fortsatta arbetet bygger på ett riskorienterat angreppssätt enligt SKR:s metodik, med insatser på lednings-, arbetsplats- och individnivå. Under 2025 prioriteras fyra enheter med hög sjukfrånvaro inom socialnämnden, barn- och utbildningsnämnden samt kommunstyrelsen. Två av dessa har över 18 procent sjukfrånvaro och får stöd av särskilda krisgrupper för att snabbt identifiera och åtgärda problem. Övriga två enheter får riktat stöd av HR-strateg.

Insatserna utgår från en förvaltningsgemensam prioriteringsmodell baserad på analys av sjukfrånvarodata, vilket möjliggör behovsanpassade åtgärder för att sänka sjuktalen.

Vi har i granskningen tagit del av presentationsmaterial³⁰ som redovisar projektet "Frisktal" initierat av HR-avdelningen, syftet med projektet är att sänka sjukfrånvaron till minst 6 procent.

Det framgår av materialet att projektet löper från 1 november 2024 till 1 december 2026. Under 2024 skedde planering och beslut, under 2025 har fokus varit att genomföra riktade insatser baserade på var behoven har varit som störst. Under 2026 fortskrider projektet, med eventuella ytterligare insatser samt uppföljning. Dokumentet klargör ansvarsfördelningen mellan HR-

²⁹ Kommunstyrelsen 2025-02-18 § 5

³⁰ Mottaget via E-post.

avdelningen, chefer och kommunledningen, samt vilka insatser som krävs beroende på sjuktalen inom varje enhet, hur arbetet ska prioriteras och följas upp.

Muntligen i intervju framgår att Frisktalsprojektet bygger på en trappstegsmodell med kategoriserade insatser, anpassade efter sjukfrånvarons omfattning och verksamhetens behov. Modellen är väl förankrad i organisationen och har fått bred acceptans. Under hösten riktas särskilt fokus mot grupper med högst frånvaro.

Intervjuade uppger att projektet är långsiktigt och målinriktat, med ett strukturerat arbetssätt där verktyg och stödinsatser varierar beroende på situation och behov. Ett tydligt årshjul för arbetsmiljöarbetet och en definierad HR-roll bidrar till ökad tydlighet och kontinuitet.

Intervjuade uppger även att samverkan med fackliga organisationer sker löpande, och styrdokument har setts över för att undvika tillfälliga lösningar. En tydlig ansvarsfördelning och ett stabilt ledarskap är avgörande för att uppnå minskad sjukfrånvaro.

6.3.4 Nämndspecifika analyser och åtgärder

Barn- och utbildningsnämnden

Av intervju framgår att barn- och utbildningsnämnden har identifierat sjukfrånvaron inom förskolan som ett prioriterat område och har därför, i samarbete med HR, genom Frisktalsarbetet analyserat bakomliggande orsaker. Förvaltningen har samlat in data från både personal och ledning, genom enkäter och intervjuer. Projektet, som presenterades i sin helhet förra vintern, involverar rektorer, förskolechef och fackliga representanter, och syftar till att skapa ett gediget kunskapsunderlag för riktade insatser. En återkommande synpunkt från personalen är att bemanningen upplevs som otillräcklig, även om verksamheten ligger i nivå med riksnittet.

Den senaste uppföljningen av projektet genomfördes i somras, vilket markerar första gången barn- och utbildningsnämnden genomför en så djupgående analys av sjukfrånvaron. En utvärdering av projektets effekter kommer att ske när ytterligare data finns tillgänglig. Tidigare har uppföljningar genomförts utan att leda till konkreta åtgärder, men med det nuvarande projektet har en tydlig struktur för både analys och insatser etablerats.

Arbetsmiljön följs även upp genom regelbundna personalenkäter, där resultaten visar på en låg personalomsättning – något som ses som ett positivt tecken på trivsel och stabilitet inom organisationen.

Socialnämnden

Flera insatser har genomförts inom socialnämnden för att minska sjukfrånvaron och stärka arbetsmiljön. Arbetsmiljöfrågor är en stående punkt på arbetsplatsträffarna, och det systematiska arbetsmiljöarbetet styrs av ett tydligt årshjul. Risker som hot, våld och halkolyckor hanteras genom rapportering i KIA-systemet, även om det finns behov av att ytterligare stärka dokumentationen. Frisktalsprojektet har bidragit till ett mer enhetligt och systematiskt arbetssätt i kommunen, där nya verktyg stödjer både analys och åtgärder utifrån lokala behov. Samverkan med de fackliga organisationerna sker löpande, och styrdokument har setts över för att skapa tydlighet.

I intervju framgår att effekterna av dessa insatser märks bland annat genom minskad sjukfrånvaro och förbättrad bemanning under sommaren, vilket har bidragit till en högre kvalitet i verksamheten. För att ytterligare stärka rehabiliteringsarbetet har resurser tillförts, och en stabil chefsgrupp med tydliga roller har varit avgörande för framgången enligt de intervjuade. Riskanalyser integreras löpande i internkontrollplanen, där aktuella utmaningar identifieras och hanteras. Ett exempel från årets riskanalys är att sjuksköterskor inte kan ersättas med annan kompetens, vilket har varit föremål för särskild diskussion i nämnden. Arbetet i nämnden präglas av hög närvaro och ett öppet klimat, där socialchef, verksamhetschefer och HR regelbundet deltar och presenterar strategier, såsom arbetet med frisktal.

I de intervjuer som vi genomfört uppges att implementeringen av dessa strategier kräver tålamod, men att de första resultaten är positiva, särskilt kopplat till den nya semesterplaneringen. Uppföljning och analys sker kontinuerligt, bland annat genom att frisktal är en stående punkt i personalutskottet och genom månatliga avstämningar inom förvaltningen. Om arbets sättet visar sig framgångsrikt kommer det att implementeras fullt ut i organisationen.

Bedömning

Vår bedömning är att det **i allt väsentligt** vidtagits konkreta åtgärder för att minska kommunens sjuktal och sjukfrånvaro. Vi bedömer att det **i allt väsentligt** genomförs ändamålsenlig uppföljning av sjukfrånvaron.

Vi konstaterar att det finns ett pågående arbete genom Frisktalsprojektet för att vidta åtgärder, på kommunövergripande nivå, för att minska kommunens sjuktal. Då projektet är fortsatt pågående finns vid tidpunkten för granskningen, inget slutligt resultat eller utvärdering av insatserna. Vi ser dock, genom den dokumentation avseende analys och införande att projektet har gett förutsättningar för att på ett mer systematiskt sätt arbeta med att minska sjuktal på övergripande nivå, men också i förhållande till enskild medarbetare. Detta bedömer vi som positivt.

Vi noterar att det pågår arbete i samtliga granskade nämnder med bäring på Frisktalsprojektet. Vi bedömer att kommunstyrelsen, socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden **i allt väsentligt** vidtagit konkreta åtgärder så som till exempel informationsinhämtning genom personalenkäter samt schemaförändringar, i syfte att minska sjuktal inom respektive verksamhetsområde.

Vi bedömer också att förutsättningarna för att arbeta med analys samt uppföljning av sjukfrånvaro är goda, inte minst mot bakgrund av ett mer systematiskt arbets sätt.

7 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att granska om kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden bedriver ett ändamålsenligt arbete för att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning. Granskningen ska även belysa kommunens arbete med hantering av sjukfrånvaro.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunen i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt arbete för att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning och hantering av sjukfrånvaro.

Kommunen bedöms i huvudsak arbeta ändamålsenligt med kompetensförsörjningsfrågor, även om det finns viktiga utvecklingsområden. Avsaknaden av en övergripande kompetensstrategi skapar i dagsläget viss otydlighet, men arbetet med att ta fram en kommunövergripande strategi som väntas antas 2025/2026 ger goda förutsättningar för en mer enhetlig och styrande inriktning framåt. Samtidigt finns variationer mellan nämnderna, där socialnämnden har en aktuell strategi medan kommunstyrelsen och barn- och utbildningsnämnden saknar motsvarande dokument.

Analys- och prognosarbetet bedöms i huvudsak fungera väl, särskilt inom barn- och utbildningsnämnden som har dokumenterade befolkningsprognoser som stödjer planering och långsiktighet. För kommunstyrelsen och socialnämnden är analyserna mindre spårbara, men det framkommer att regelbundna kompetensanalyser ändå genomförs.

Sjukfrånvaron utgör fortsatt en betydande utmaning, med en negativ utveckling över flera år. Det pågående gemensamma projektet mellan styrelsen, nämnderna och HR visar dock att frågan hanteras strukturerat, med både analys och konkreta åtgärder på plats. Sammantaget bedöms förutsättningarna vara goda för att stärka det övergripande arbetet och uppföljningen av sjukfrånvaro, även om utmaningar kvarstår.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Fortsatt arbeta för en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi och föreslå fullmäktige att anta denna
- Utarbeta en kommunövergripande behovsbeskrivning/kompetensanalys avseende kompetensförsörjning i syfte att regelbundet inventera tillgång och efterfrågan till olika kompetenser
- Säkerställa att åtgärder vidtas med anledning av eventuella iakttagelser från Frisktalsprojektet.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi barn- och utbildningsnämnden att:

- Säkerställa att en gemensam kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi omhändertar barn- och utbildningsnämndens verksamhetsområden
- Säkerställa att åtgärder vidtas med anledning av eventuella iakttagelser från områden som berör barn- och utbildningsnämndens verksamhetsområde i Frisktalsprojektet.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi socialnämnden att:

- Säkerställa att en gemensam kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi omhändertar socialnämndens verksamhetsområden
- Utarbeta en nämndspecifik behovsbeskrivning/kompetensanalys avseende kompetensförsörjning i syfte att regelbundet inventera tillgång och efterfrågan till olika kompetenser
- Säkerställa att åtgärder vidtas med anledning av eventuella iakttagelser från de områden som berör socialnämndens verksamhetsområde i Frisktalsprojektet.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Liv Ahlgren

Kommunal revisor/kundansvarig

Hilda Vejdeland

Verksamhetsrevisor