

Rapport avseende granskning av personalförsörjning.

Melleruds Kommun

September 2013

Innehåll

Sammanfattning	1
1. Inledning	3
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Syfte, revisionsfråga	3
1.3 Avgränsning	3
1.4 Revisionskriterier och metod	3
2. Granskningsresultat.....	5
2.1 Kommunens övergripande arbete med personalförsörjning	5
2.2 Chefsrekrytering.....	9
2.3 Personalsituation idag	11
3. Kommentarer	12

Sammanfattning

Personalfrågorna sätts mer och mer i fokus. Det finns många utmaningar i personalintensiva verksamheter såsom sjukfrånvaro, hög personalomsättning, kompetens och rekryteringsbehov.

Kvaliteten i de tjänster som utförs är direkt beroende av personalens kompetens. Kompetensbrister innebär en risk för försämrad kvalitet men även ökade kostnader. Möjligheten till kompetensutveckling har också stor betydelse för den enskildes engagemang. Tillgången till ”rätt” kompetens är en strategisk fråga för kommunen, då den påverkar möjligheten att leva upp till de krav som ställs dels genom medborgaren, dels genom lagstiftning.

Kommunens viktigaste resurs är den egna personalen. Samtidigt är personalkostnaden den enskilt största kostnaden i kommunens budget. En planerad personalförsörjning är därför mycket viktig.

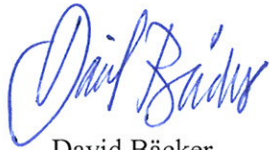
På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Melleruds kommun har Deloitte granskat personalförsörjningen. Projektet har syftat till att granska om kommunen har någon strategi eller handlingsplan för att möta personalbehovet de kommande åren. Granskningen har särskilt inriktats mot chefsbefattningar.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunen att:

- ✓ Behandla kommunens arbete med personalförsörjning politiskt
- ✓ Säkerställa att de stöddokument som ska finnas enligt rekryteringspolicyn arbetas fram och används
- ✓ Upprätta en strategi för personalförsörjning tillsammans med en bemanningsplan och en kompetensinventering
- ✓ Upprätta en omvärldsanalys bl. a. i syfte att kartlägga kommunens framtida personalbehov
- ✓ Överväga att upprätta en strategi för att säkerställa rekryteringen inom vissa bristyrken och nyckelbefattningar
- ✓ Upprätta en förteckning över vilka personalförsörjningsbefrämjande aktiviteter som ska genomföras och hur dessa ska prioriteras
- ✓ Genomföra ett system för obligatoriska uppföljningar av personal som slutar sin anställning i syfte att kartlägga orsakerna till varför personal väljer att avsluta sin anställning
- ✓ Tillse att avslutningssamtal formaliseras

- ✓ Se över möjligheterna att säkerställa att det finns backup till nyckelbefattningar inom kommunen

Karlstad den 10 september 2013



David Bäcker
Certifierad kommunal revisor

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Personalfrågorna sätts mer och mer i fokus. Det finns många utmaningar i personalintensiva verksamheter såsom sjukfrånvaro, hög personalomsättning, kompetens och rekryteringsbehov.

Kvaliteten i de tjänster som utförs är direkt beroende av personalens kompetens. Kompetensbrister innebär en risk för försämrad kvalitet men även ökade kostnader. Möjligheten till kompetensutveckling har också stor betydelse för den enskildes engagemang. Tillgången till ”rätt” kompetens är en strategisk fråga för kommunen, då den påverkar möjligheten att leva upp till de krav som ställs dels från medborgaren, dels genom lagstiftning.

Kommunens viktigaste resurs är den egna personalen. Samtidigt är personalkostnaden den enskilt största kostnaden i kommunens budget. En planerad personalförsörjning är därför mycket viktig.

1.2 Syfte, revisionsfråga

Projektet har syftat till att granska om kommunen har någon strategi eller handlingsplan för att möta personalbehovet de kommande åren.

Granskningen har haft till uppgift att besvara följande kontrollmål:

- *Finns strategi och handlingsplan framtagna i kommunen vad avser kommande rekryteringar?*
- *Hur ser åldersfördelningen ut bland de anställda i kommunen, finns en planering kopplad till denna?*
- *Hur förbereder sig nämnder och styrelse inför kommande personalsituationer?*

1.3 Avgränsning

Granskningen har omfattat kommunens övergripande arbete med personalförsörjning samt chefsbefattningar inom kommunen.

1.4 Revisionskriterier och metod

Granskningsresultatet har huvudsakligen tillkommit genom dokumentstudier samt intervjuer med ansvarig personal vid personalavdelningen.

De bedömningsgrunder som bildat underlag för våra analyser, slutsatser och bedömningar har i första hand varit det material som vi erhållit från kommunen samt de svar vi erhållit från våra intervjuer.

Rapporten är faktakontrollerad av de inom kommunen som lämnat uppgifter till rapporten.

2. Granskningsresultat

2.1 Kommunens övergripande arbete med personalförsörjning

Kommunens personalavdelning arbetar kommunövergripande med personalförsörjning. Kommunchefen har en ledningsgrupp bestående av ekonomichef, förvaltningschefer, verksamhetsutvecklare samt personalchef.

Mellan Dalslandskommunerna och Säftele pågår ett arbete med att se över de framtida personalfrågorna i stort. Hittills har en förstudie genomförts som presenterats i en rapport. I korthet handlar det om att kommunerna som ingår i samarbetet ska bli attraktiva som arbetsgivare. Projektet beskrivs mer utförligt i stycke 2.1.3.

Varje nämnd/förvaltning svarar för att göra en egen kartläggning av personalbehovet inom sitt verksamhetsområde med stöd av personalavdelningen.

Kommunens personalavdelning har upprättat en sammanställning över antalet väntade pensionsavgångar mellan åren 2013-2020. Denna förutsätter att samtliga medarbetare väntas gå i pension det år de fyller 65 år. Sammanställningen är uppdelad på tjänstenivå d.v.s. alla typer av tjänster finns med. Detta gäller även specialisttjänster eller cheftjänster av olika slag. Av denna sammanställning framgår att 185 personer väntas gå i pension t.o.m. år 2020.

2.1.1 Omvärldsanalys

Kommunen har själva inte genomfört någon omvärldsanalys, utan använder sig så här långt av det som hittills genomförts inom det kommungemensamma projektet "Dalsland den attraktiva arbetsgivaren" som beskrivs i 2.1.3.

Genom att analysera det framtida kompetensbehovet kan kommunerna bättre förbereda sig inför framtiden. Det är dock inte helt enkelt att prognostisera det kommande behovet. En pensionsavgång inom ett visst yrke innebär inte med automatik att denna tjänst måste återbesättas. Dock kan det vara särskilt viktigt att bevaka de yrken med extra stora pensionsavgångar samt de yrken där det är känt att det kommer att finnas en framtida arbetskraftsbrist. Många tjänster kommer att återbesättas med annan kompetens mot bakgrund av att det successivt utvecklas ny kunskap och nya kompetenskrav.

Omvärldsanalysen är av övergripande karaktär och det har inte identifierats några specifika yrkesgrupper, utan det som presenteras är snarare statistik från SCB på riksplanet över antalet tillträdande ungdomar och åldersavgångar under perioden 2008-2020. En slutsats som dras är att det i framtiden inom offentlig sektor kommer att vara stor konkurrens om arbetskraften, trots hög arbetslöshet idag.

En hel del relevanta frågeställningar väcks i denna omvärldsanalys, men för att en omvärldsanalys ska kunna leda till riktade och precisa åtgärder är vår åsikt att en mer grundlig omvärldsanalys behöver genomföras.

2.1.2 Personalbokslut

Ett personalbokslut upprättas årligen och utgör underlag för personalavsnittet i kommunens årsredovisning. Av denna framgår att personalkostnaderna 2012 uppgick till 64 % av kommunens totala bruttokostnad och att personalen är kommunens viktigaste resurs.

Andelen kvinnor som arbetar heltid var ca 43 %. Andelen deltidsanställningar bland kvinnor var 43 %. Motsvarande siffra för männen är 2 %. Av de 776 tillsvidareanställda var 664 kvinnor (86 %) och 112 män (14 %). En trend är att antalet visstidsanställda minskar. Detta som en följd av återhållsamhet vid vikariat samt att befintliga vikariat/visstidsanställningar som konverterats till tillsvidareanställningar. Personalomsättningen är ca 10 % årligen.

Genomsnittsåldern för kommunens personal är 48 år för både kvinnor och män. I årsredovisningen för 2012 redovisas även att 144 personer är 60 år eller äldre och väntas gå i pension de närmaste fem åren. Det kostateras att kommunen inom en femårsperiod har stora utmaningar att ersättningsrekrytera ett stort antal personer och då i stor konkurrens med övriga kommuner och landsting.

Den totala sjukfrånvaron av sammanlagd arbetstid uppgick under 2012 till 6,4 %. Sjukfrånvaron bland männen uppgick till 3,8 %. Motsvarande siffra för kvinnorna var 7,6 %. Sjukfrånvaron är högst i åldersgruppen 50 år och äldre (7,8 %). Dock har den totala sjukfrånvaron minskat med 1,1 procentenheter jämfört med föregående år.

2.1.3 Projektet ”Dalsland den attraktiva arbetsgivaren”

Dalslands kommunalförbund driver tillsammans med Säffle kommun ett projekt där syftet är att ta fram ett förslag på utvecklingsprogram som fokuserar på ”Dalsland, den attraktiva arbetsgivaren”¹. Projektet syftar till att i förlängningen behålla och utveckla befintliga medarbetare och attrahera nya medarbetare. Målet är att ta fram en metod som kan tillämpas och implementeras i ett kommande huvudprojekt.

Hittills har en förstudie genomförts och avrapporterats. Där redogörs bl. a. för en omvärldsanalys där det konstateras att tillgången till arbetskraft är en central komponent när det gäller tillväxt och alla är medvetna om den demografiska utmaning kommunerna har framför sig. Detta gäller inte minst små och medelstora kommuner där det redan idag, trots ökad arbetslöshet, är svårt att behålla och rekrytera medarbetare. Av statistik från Arbetsförmedlingen och SCB framgår att det redan inom ett par år kommer att råda brist på arbetskraft. Vidare redogörs för olika undersökningar som visar på att det kommer vara svårt att rekrytera chefer. I rapporten framhålls som allra viktigast att fokusera på de befintliga medarbetarna. Detta för att bl.a. skapa en image som stämmer med verkligheten och som gör kommunen till en attraktiv arbetsgivare.

Deltagarna i projektet har tillsammans kommit överens om definitionen för en attraktiv arbetsgivare:

¹ Avrapportering förstudie ”Dalsland den attraktiva arbetsgivaren”, Dalslandskommunernas kommunalförbund, Public Resources AB

En attraktiv arbetsgivare innebär bl. a:

- En arbetsgivare med god arbetsmiljö, goda möjligheter till utveckling och kompetensutveckling.
- En arbetsgivare med tydliga mål och tydlig kommunikation med relevant information. Tydliga roller mellan politiken (vad) och tjänstemännen (hur).
- En arbetsgivare som vågar nytänkande och som ger förutsättningar för medarbetarna att lösa sina uppdrag.
- Medarbetare som är stolta över sina jobb, sin arbetsgivare och sina arbetskamrater.
- En arbetsgivare med tydliga roller, mål, ansvar och ett tydligt uppdrag – med brukaren i fokus.
- En arbetsgivare med positiv anda som tar tillvara kompetens och ger möjligheter till kompetensutveckling och god löneutveckling.
- En arbetsgivare med god arbetsmiljö som ser sin personal och ger feedback på arbetsinsatser.
- En arbetsgivare med öppet klimat och tydlig kommunikation med stora påverkansmöjligheter och delaktighet.

Därefter har en attraktiv arbetsgivare definierats inom områdena:

- Ledarskap
- Kompetensutveckling
- Löne- och anställningsförhållanden
- Utveckling
- Arbetsmiljö

För samtliga områden har nuläge identifierats och önskat framtida läge definierats. Efter genomförd utvärdering är samtliga deltagare av uppfattningen att arbetet med att utveckla Dalsland som den attraktiva arbetsgivaren bör fortsätta.

Ett förslag till utvecklingsprogram har tagits fram. Slutligen har ett antal kritiska framgångsfaktorer för att projektet ska lyckas identifierats:

- Stark förankring hos politiken och kommunledningen. Det är centralt att det framgår att projektet är viktigt och prioriterat. Detta måste visas genom handling, inte minst genom deltagande.
- Stark förankring hos första linjens chefer och arbetsledare – av samma anledning. Det måste framgå att det är viktigt!
- Alla medarbetare måste bli berörda. Det får inte vara så att det bara rör vissa eftersom detta föder subkulturer och annat som skapar ”vi och dom”-känslor.
- En tydlig och gemensam kommunikationsplan. Ett paket med informationsmaterial kopplas till detta så att alla får samma information. Denna plan skall även innefatta media samt marknadsföring av projektet.
- En tydlig struktur och planering måste finnas.
- Tätt samarbete med de fackliga organisationerna – som måste vara med.

Kommentar

Vi ser positivt på att kommunen deltar i ett samarbete kring rekryteringsfrågor. För en mindre kommun kan det vara svårt och resurskrävande att ensam arbeta med dessa frågor. För att få ett mer korrekt underlag för analys, förslag på åtgärder och prioritering av dessa skulle vi välkomna en grundligare omvärldsanalys där exempelvis prognoser för demografi upprättas. På så vis kan de framtida behoven av personal lättare identifieras. Ett exempel kan vara behovet av äldreomsorg med en åldrande befolkning. Ett sådant

behov innebär kanske att fler ungdomar behöver utbildas inom vårddyrken, vilket kräver en långsiktig planering. Det är även viktigt med en behovsanalys. Till denna bör kopplas en strategi och utifrån denna tas åtgärder fram samt vilka av dessa som bör prioriteras.

2.1.4 Aktiviteter

Årliga medarbetarsamtal hålls med samtlig personal och det finns en formaliserad mall för ändamålet med frågor som ska behandlas och dokumenteras.

Det finns även en mall för deltidsanställd personal som vill öka sin tjänstgöringsgrad.

Kommunen har en samlad rekryteringsprocess som är lika i hela kommunen. Särskilda verktyg kring rekryteringsprocessen finns kopplade till en rekryteringspolicy. I denna redogörs för mål, syfte, grundläggande värderingar etc. Det handlar om att öka förutsättningarna för att finna de mest kompetenta och motiverade medarbetarna, agera professionellt mot arbetssökanden och beakta mångfald och tolerans. Rekryteringspolicyn har inte antagits av kommunfullmäktige.

Själva rekryteringsprocessen innebär att alla rekryteringar skall, på lämpligt sätt, utlysas både internt och externt.

Melleruds rekryteringsmetod innehåller en avstämning med högre chef. Detta innebär att efter varje steg skall rekryterande chef kort stämma av med sin chef. Syftet är att hela tiden få en utomståendes syn på det som kommit fram, samt vara säker på att man även får med en helhetsbild som gäller före hela den kommunala organisationen. Metoden kan användas på alla typer av tjänstetillsättningar, detta inkluderar även timanställningar och semestervikariat.

För alla moment i rekryteringsprocessen skall det finnas stödmallar och checklistor att ta hjälp av. Dessa arbetas fram, uppdateras och byggs på kontinuerligt och tillhandahålls av personalavdelningen. Alla anställda inom Melleruds kommun har rätt att komma med förslag till förbättring eller förtydligande av dessa stödmallar och checklistor. Några mallar och checklistor finns ännu inte färdiga att tas i bruk.

Av rekryteringspolicyn framgår att rekrytering alltid bör innehålla ett antal moment, särskilt viktiga är dessa vid chefsrekryteringar. Dessa är bl. a. identifiering av rekryteringsbehov och bakgrundsanalys. Vid varje tillfälle som ett rekryteringsbehov uppstår skall en analys göras över helheten. Det handlar om att gå igenom organisationen och fastställa om vakansen inte kan lösas genom exempelvis omorganisation. Det handlar även om att beakta eventuella framtida förändringar och utvecklingsvägar. En behovsanalys ska också upprättas för mål- och ansvarsbeskrivning och en kravspecifikation ska utformas. Vidare beskrivs stegen i urvalsprocessen hela vägen från ansökan till beslut och förhandling.

De senaste åren har det handlat om budgetanpassningar och nedskärningar. Kommunen brottas med frågor som avfolkning och arbetsbrist. Socialnämnden har uppvisat betydande underskott och trycket på skolan minskar i takt med minskande elevkullar, vilket leder till övertalighet bland personalen. Mot bakgrund av detta faktum tar sig arbetet med personalförsörjning, enligt kommunens personalchef, något dubbelbottnat. Inom äldreomsorgen finns dock ett stort behov, men det är relativt få unga som väljer att utbilda sig inom dessa områden. Fler inom den befintliga personalen väljer dock att stanna kvar längre innan de byter jobb. Vikariat och deltider har blivit mindre attraktivt och ett led i att behålla personal är att öka sysselsättningsgraden. Inom två enheter i kommunen pågår ett tidsbegränsat försök att utöka sysselsättningsgraden till 80 %. För att detta ska gå att lösa krävs en flexibel arbetsmodell och att det inom, exempelvis vårddyrken, kan innebära delade turer. Detta skall utvärderas under senhösten för ställningstagande angående framtida modell. Det handlar inte om rätten till heltid, utan

snarare om rätten till ökad sysselsättningsgrad. Kommunen ser detta som en viktig symbolfråga. Det minskar också behovet av timavlönad personal.

Det finns även en ambition som syftar till att kartlägga kompetensen hos samtliga anställda genom en kompetensinventering. Någon dokumentation av kompetensinventeringen finns inte.

Konkurrens om medarbetare är primärt den från andra närliggande kommuner. Personalomsättningen ligger tämligen konstant kring ca 10 % årligen. Avgångssamtal hålls med chefer. Några obligatoriska avgångssamtal med samtlig personal som avslutar sin anställning förekommer inte annat än i det fall orsaken av någon anledning behöver utredas.

Det kan dock konstateras att det är för få unga människor bland kommunens medarbetare. Ett sätt att attrahera yngre medarbetare är att prata direkt med ungdomarna. Ett annat är att använda sig av sociala medier. SKL bedriver även ett arbete under namnet "Sveriges viktigaste jobb" som också riktar sig till att attrahera yngre människor till kommuner och landsting, bl.a. inom vårdsektorn.

2.2 Chefsrekrytering

Under det senaste året har nya förvaltningschefer rekryterats vilket beskrivs som relativt smidiga processer i rekryteringen. Ett bristyrke som däremot identifierats är rektorer, vilket kommunen dock lyckats med trots vissa svårigheter. Under en period löstes detta med inhyrd personal från ett bemanningsföretag. Rekrytering av chefsbefattningar sker både i egen regi samt via utomstående, vilken form som används beror på vilken typ av tjänst det handlar om samt tillgång till potentiella sökande. Ibland kan sökområdet behöva breddas och då har bedömningen gjorts att rekryteringsföretag behövs. Inom den närmsta tiden handlar det om ett fåtal befattningar som behöver ersättningsrekryteras.

Kommunen har tagit fram listor ur PA-systemet på personer som väntas gå i pension de närmaste 10 åren. Dessa är bl. a. sorterade på person, befattning och födelseår.

Som nämnts ovan förekommer ett ganska omfattande samarbete med de andra Dalslands-kommunerna. Det finns även en trainee-utbildning där även Säffle kommun ingår. Varje kommun har fått tre platser. Tanken är att detta ska byggas in som ett rullande schema. Traineeutbildningen innehåller bl. a. områden som personligt ledarskap, projektledning, verksamhetsstyrning och arbetsrätt/offentlig rätt.

Det finns även chefsutbildningar av olika slag inom exempelvis skola och sociala området. Omvårdnadslyftet och läraryftet är andra exempel på vidareutbildning. Kostnader för vidareutbildning har fått minskas i samband med budgetanpassningar och nedskärningar. EU-medel och liknande projektstöd är det som i första hand finansierar vidareutbildning bland kommunens personal.

Några backup-funktioner till nyckelbefattningar finns i princip inte resurser till att hålla. Dock kan exempelvis rektorer gå in och täcka upp för varandra i händelse av en kollegas frånvaro. Socialchefen har en ställföreträdare och det är sektorschefen för individ- och familjeomsorg som har detta invänt i löne- och anställningsvillkoren. Annars saknas backuper.

En fråga som är aktuell är att det inte ska finnas allt för många underställda till respektive chef. Kommunen håller på att se över organisationen och söker omorganisera så långt det är möjligt för att varje chef inte ska ha alltför många underställda.

2.3 Personalsituation idag

2.3.1 Åldersfördelning i kommunen

Av diagrammet nedan framgår andelarna av den tillsvidareanställda personalen som återfinns inom respektive ålderskategori. Uppgifterna är hämtade från kommunens PA-system augusti 2013. 17 % är 60 år eller äldre.

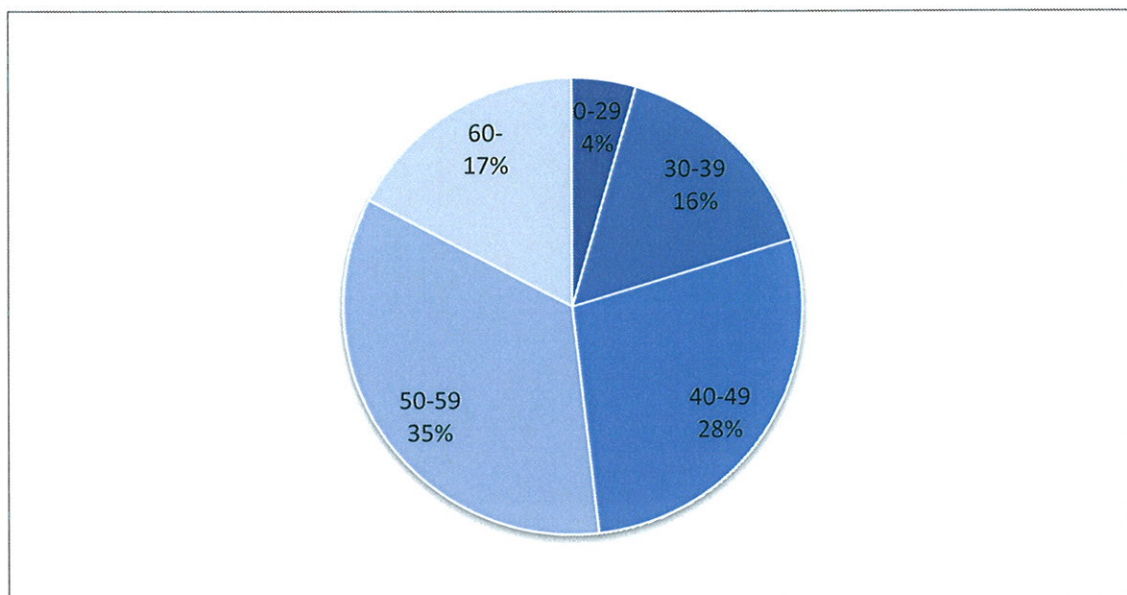


Diagram 1: Åldersfördelning bland kommunens anställda

2.3.2 Kommande pensionsavgångar

Kommunen för statistik över kommande pensionsavgångar det år då medarbetare når en ålder av 65 år. Vi har gjort en sortering i listan som kommunen tagit ut från PA-systemet. Statistik finns även på förvaltningsnivå och redovisas där på individnivå. Totalt väntas 174 gå i pension fram till år 2020. Därutöver hade kommunen vid tidpunkten för vår granskning 11 personer anställda som redan är 65 år. Sammanlagt motsvarar detta ca en fjärdedel av kommunens personal.

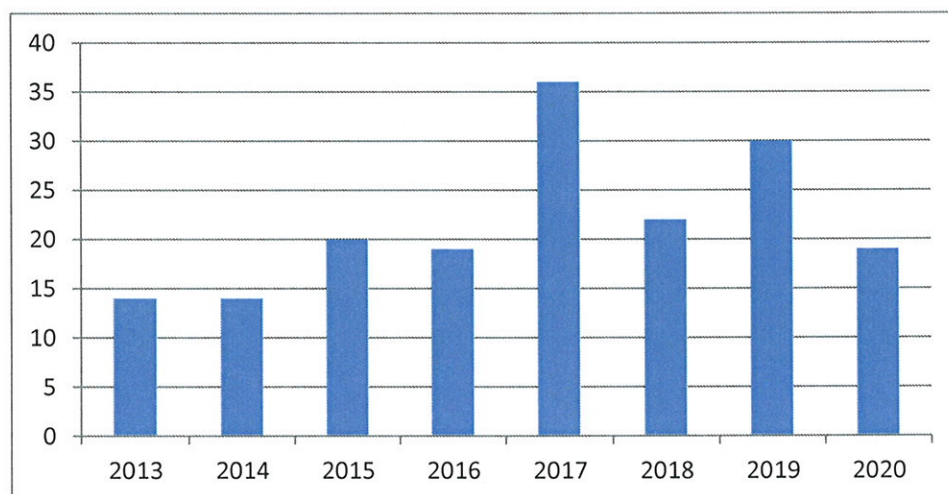


Diagram 2: Antalet pensionsavgångar (personer som fyller 65 år) mellan åren 2013-2020

3. Kommentarer

Kommunen måste varje år hitta personer med ”rätt” utbildning som till exempel undersköterskor, socialsekreterare, lärare etc. Redan idag förekommer viss konkurrens om personal till bristyrken.

Mindre orter har ofta ett problem att få medarbetare att flytta till en kommun som man inte har någon anknytning till. Goda pendlingsmöjligheter mellan Melleruds kommun och andra närliggande kommuner är därmed en viktig förutsättning.

Vi ser positivt på att kommunen påbörjat en analys av det kommande personalbehovet och att det sker inom ramen för ett samarbete med andra närliggande kommuner. En sådan analys kan fördjupas ytterligare och baseras på en omvärldsanalys eller motsvarande där exempelvis demografiska prognoser beaktas för att få en större vederhäftighet till analyserna avseende kommande personalbehov. Detta kan utgöra grund för kommunens övergripande arbete med personalförsörjning och ytterligare bidra till att skapa en tydlig struktur i arbetet med personalförsörjning. Likaså kan en bemanningsplan utgöra underlag för hur personalresurserna ska prioriteras i ett längre perspektiv. Ett förslag kan vara att dela upp arbetet med personalförsörjning i tre delprocesser.

- Behovsanalys/kartläggning
- Strategi personalförsörjning
- Aktiviteter

Vi saknar en övergripande personalstrategi för kommunen liksom en politisk behandling av befintlig rekryteringspolicy. De stödmallar som det hänvisas till i rekryteringspolicyn och som ska finnas till stöd i rekryteringsprocessen finns ännu inte framtagna.

Det trainee-program som bedrivs inom ramen för samarbetet med de andra Dalslandskommunerna är ett steg i att försöka få fram framtida chefer, vilket vi ser som ett bra initiativ.

Det finns idag inte något obligatoriskt uppföljningsprogram i syfte att fånga upp orsakerna för de personer som avslutar sin anställning i kommunen. Att få ”svart på vitt” hur den anställde uppfattar kommunen som arbetsgivare, vad som är bra och mindre bra, ökar möjligheten till framtida lyckade nyrekryteringar. En sådan obligatorisk rutin kan vara bra att ha på plats i det fall personalomsättningen skulle komma att öka i framtiden.

Några backup-funktioner till nyckelbefattningar finns i princip inte resurser till att hålla.

Vi föreslår slutligen att en kompetensinventering görs och att den dokumenteras på ett likartat sätt för att få en samlad bild av hur kompetensen bland kommunens personal ser ut i förhållande till nuvarande och framtida behov.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunen att:

- ✓ Behandla kommunens arbete med personalförsörjning politiskt
- ✓ Säkerställa att de stöddokument som ska finnas enligt rekryteringspolicyn arbetas fram och används
- ✓ Upprätta en strategi för personalförsörjning tillsammans med en bemanningsplan och en kompetensinventering
- ✓ Upprätta en omvärldsanalys bl. a. i syfte att kartlägga kommunens framtida personalbehov
- ✓ Överväga att upprätta en strategi för att säkerställa rekryteringen inom vissa bristyrken och nyckelbefattningar
- ✓ Upprätta en förteckning över vilka personalförsörjningsbefrämjande aktiviteter som ska genomföras och hur dessa ska prioriteras
- ✓ Genomföra ett system för obligatoriska uppföljningar av personal som slutar sin anställning i syfte att kartlägga orsakerna till varför personal väljer att avsluta sin anställning
- ✓ Tillse att avslutningssamtal formaliseras
- ✓ Se över möjligheterna att säkerställa att det finns backup till nyckelbefattningar inom kommunen