

Revisionsrapport

Granskning av personalpolitiken

Torsås kommun

*Elin Petersson
Jörn Wahlroth*

September 2016

Innehåll

1.	Inledning	2
1.1.	Bakgrund	2
1.2.	Syfte och Revisionsfråga	2
1.3.	Revisionskriterier	2
1.4.	Kontrollmål	2
1.5.	Avgränsning och metod	2
2.	Iakttagelser och bedömningar	3
2.1.	Styrdokument inom det personalpolitiska området	3
2.1.1.	Iakttagelser	3
2.1.2.	Bedömning.....	6
2.2.	Organisation, ansvar och beslutsordning inom det personalpolitiska området	6
2.2.1.	Iakttagelser	6
2.2.2.	Bedömning.....	7
2.3.	Bedrivs arbetet i enlighet med de styrande dokumenten	7
2.3.1.	Iakttagelser	7
2.3.2.	Bedömning.....	9
2.4.	Kommunstyrelsens styrning och kontroll	10
2.4.1.	Iakttagelser	10
2.4.2.	Bedömning.....	10
3.	Revisionell bedömning.....	12
3.1.	Rekommendationer	12

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Personalen är en avgörande resurs och förutsättning för att åtagandet mot kommunens medborgare ska kunna fullföljas och att uppsatta mål nås. Brister i roller, ansvar, styrning och kontroll på det personalpolitiska området riskerar att organisationen inte fungerar tillräckligt effektivt och att ohälsotalen stiger.

Revisorerna har uppmärksammat personalområdet i sin risk och väsentlighetsanalys.

1.2. Syfte och Revisionsfråga

- Bedriver kommunstyrelsen en ändamålsenlig personalpolitik och med en tillräcklig intern kontroll?

1.3. Revisionskriterier

- Arbetsrättslagstiftning
- Kommunstyrelsens reglemente avseende personalpolitik
- Av kommunfullmäktige antagna styrdokument avseende det personalpolitiska området

1.4. Kontrollmål

- Finns gällande och uppdaterade styrdokument inom det personalpolitiska området?
- Finns en ändamålsenlig organisation, med tydliga roller och ansvar, för att hantera det personalpolitiska området?
- Bedrivs det personalpolitiska arbetet i enlighet med de styrande dokumenten?
- Utövar kommunstyrelsen i rimlig grad styrning och kontroll inom området?

1.5. Avgränsning och metod

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsens arbete och ansvar för kommunens personalpolitik enligt gällande reglemente.

Granskning har skett genom dokumentstudier och intervjuer med kommunstyrelsens ordförande och förste vice ordförande, kommunchef, personalchef, t f personalchef, HR-specialist, ett urval av kommunens chefer, samt fackliga representanter.

2. Iakttagelser och bedömningar

2.1. Styrdokument inom det personalpolitiska området

2.1.1. Iakttagelser

I kommunstyrelsens reglemente behandlas personalpolitiken. Av reglementet framgår att kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för kommunens löne- och personalpolitiska inriktning. Kommunstyrelsen leder och samordnar planeringen och uppföljningen av kommunens ekonomi och verksamheter. Den ska bland annat leda och samordna **personal-, löne- och arbetsmiljöpolitiken**.

Kommunstyrelsen ska särskilt verka i frågor som rör personal- och chefsförsörjning, personal- och chefsutveckling, arbetsmiljö, företagshälsovård, mångfald och medinflytande.

Vidare framgår av reglementet att kommunstyrelsen ingår kollektivavtal som reglerar förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare, samt att kommunstyrelsen avgör frågor om tolkning och tillämpning av lagar, avtal och andra bestämmelser rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

De övergripande styrdokumenterna inom det personalpolitiska området följer i nedanstående:

2.1.1.1. Kommunfullmäktiges budget för år 2016

Budgeten för år 2016 innehåller övergripande strategiska mål och uppdrag som är kopplade till kommunens personalpolitik. De övergripande strategiska målen är i sammanhanget:

- *Kommunens medarbetare är delaktiga och ansvarstagande för kvalitet och effektivitet i kommunens verksamheter.*
- *Kompetenta ledare och medarbetare som fokuserar på kommunens mål och uppdrag genom ständiga förbättringar skapar hög målluppfyllelse.*

Som mätbara indikatorer anges:

- *Vid nästa medarbetarenkät ska organisationsindex ligga över 55.*

Indexets innebörd förklaras inte närmare. Men av budgeten framgår att indexet successivt ska öka under planperioden.

- *Total sjukfrånvaro av sammanlagd arbetstid ska minska.*

Som indikator för år 2016 anges 5,0 %, att jämföras med 7,4 % år 2014 (som utgjort utgångsår för bestämmande av indikatorns ambitionsnivå).

Inom kommunkoncernen, till samtliga nämnder och bolag, har kommunfullmäktige under rubriken ”Medarbetare” gett följande uppdrag:

- *Genomför kompetensutveckling och processledning i ständiga förbättringar.*
- *Fortsatt implementering av ledar- och medarbetarpolicy.*

2.1.1.2. Policydokumenten och riktlinjer

Ledar- och medarbetarpolicy ”Vi är till för kommuninvånarna”

Policyn är antagen i kommunfullmäktige i mars 2015 och tar upp vad som förväntas av en ledare och medarbetare i organisationen. Att arbeta för kommunens bästa till gagn för kommuninvånarna lyfts fram. Policyn betonar att ledaren även är medarbetare. Delaktighet, engagemang och kompetens betonas. Arbetsgivaren ska skapa förutsättningar vad avser arbetsmiljön, kompetensutveckling, flexibla arbetsvillkor när så är möjligt, samt anställnings- och lönevillkor i relation till uppgift och ansvar.

En rad förväntningar lyfts fram under rubrikerna:

- I din roll som anställd
- I din roll som kollega
- I den roll som kommunikatör

Arbetsmiljöpolicy

Arbetsmiljöpolicyn är antagen i kommunfullmäktige i mars 2015 och tar upp ett antal långsiktiga mål. Det handlar bland annat om riskfria arbetsmiljöer, trivsel och delaktighet, fortlöpande utbildning inom området, rehabiliteringsärenden ska handläggas enligt rehabiliteringspolicyn, tillgång ska finnas till företagshälsovård eller motsvarande, samt att konkreta mål bör utformas inom varje förvaltning med rapportering till personalenheten.

Kortsiktiga mål tas fram inom ramen för samverkansavtalet. Ansvarsfördelningen för arbetsmiljöarbetet regleras i policyn.

Rehabiliteringspolicyn är ursprungligen antagen i kommunfullmäktige år 2002, men har reviderats under år 2009. Rehabiliteringskedjan beskrivs och rollerna i rehabiliteringsarbetet klargörs. Företagshälsovårdens roll som resurs i arbetet beskrivs, samt bland annat rutiner för arbetsprovning på annan förvaltning. Av policyn framgår vikten av att dokumentera alla åtgärder som genomförs. Vidare vikten av det förebyggande arbetet på respektive arbetsplats. Avslutningsvis behandlar policyn uppsägning på grund av personliga skäl. Beslut om uppsägning ska fattas av kommunstyrelsens personalutskott.

I november 2015 fattade kommunfullmäktige beslut om **riktlinjer avseende tobak**.

Kommunstyrelsen har fattat beslut om **ett antal riktlinjer** inom det personalpolitiska området. Under de senaste tre åren har följande beslut fattats:

Bisyssla, tillåtna och förtroendeskadliga bisysslor behandlas. Bisyssla ska anmälas till arbetsgivaren. Personalutskottet fattar beslut i fråga om bisyssla.

Riktlinjer för distansarbete, arbetstagares möjligheter till distansarbete och vad som gäller avseende utrustning, arbetsmiljö m m regleras i riktlinjen. Personalutskottet fattar beslut i frågor om distansarbete.

Sociala medier, förhållningssätt för användning av sociala medier i tjänsten behandlas.

Våld och hot, varje förvaltning ska ha väl fungerande och dokumenterade rutiner för att hantera hot- och våldssituationer. Varje chef bär ansvar för att riktlinjer finns och att de fungerar i praktiken. Handlingsplaner ska sändas in till personalavdelningen.

Äldre riktlinjer/policys är följande:

Riktlinjer och rutiner vid rekrytering och introduktion, riktlinjens målsättning är att för varje befattning ”tillföra den bästa kompetensen”. Processen behandlas från åtgärder före annonsering till introduktion, där en introduktionsansvarig ska utses. Nyanställda ska tillställas en särskild information om att vara anställd i kommunen.

Droger och missbruk, policyn tar upp ett antal mål, samt beskriver vilka åtgärder som ska vidtas vid olika situationer, allt från misstanke om problem till rehabilitering.

Handlingsplan etnisk mångfald, planen behandlar bland annat etniska trakasserier och ett målinriktat arbete för att främja etnisk mångfald.

Kränkande särbehandling, alla anställdas ansvar betonas. Chefer och arbetsledares ansvar klargörs. Policyn innehåller råd och anvisningar med definitioner och exempel.

Sexuella trakasserier, policyn tar upp Regelverk, handläggning och dokumentation.

Det **lokala samverkansavtalet** reviderades i mars 2015. Medbestämmandelagen och arbetsmiljölagen m fl lagar utgör en grund för samverkan. Samverkan ska bidra till arbetsklimatet, inflytande, delaktighet och utveckling. I avtalet framgår vikten av dialog mellan arbetsgivare och arbetstagare i verksamhetsfrågor, måluppfyllelse och resurser. Ledarskap med en helhetssyn betonas som en förutsättning, samt en vilja att fatta beslut i samverkan. Vidare beskrivs hur samverkanssystemet är uppbyggt. Medarbetar- och lönesamtalet regleras i avtalet.

Kommunstyrelsen behandlade tidigare i år frågan om bidrag till personalen för friskvård. Maxbeloppet sattes till 1 500 kr. Även trivselpeng har införts för att främja gemenskapen inom arbetsgrupper.

Enligt diskrimineringslagen ska en jämställdhetsplan och lönekartläggning genomföras vart tredje år. Kommunen har genomfört och har rutiner för att genomföra lönekartläggningar. En aktuell jämställdhetsplan enligt diskrimineringslagen saknas dock.

2.1.1.3. Pågående översyn

Personalavdelningen har sedan en tid tillbaka arbetat aktivt med att skapa nya policys och riktlinjer, samt revidera och uppdatera befintliga dokument. Det finns för närvarande ett antal dokument som är under framtagande, men beslut ännu inte fattats.

I intervjuerna lyfter många fram behovet av en kommungemensam personal- och kompetensförsörjningsplan.

2.1.2. Bedömning

Vi anser att det saknas ett tydligt beredande arbete som ligger till grund för de indikatorer som ska ge besked om målpuppfyllelsen av de övergripande mål som är kopplade till det personalpolitiska området.

Vi konstaterar att det saknas en enligt diskrimineringslagen beslutad jämställdhetsplan.

Vi bedömer att det är en brist att kommunstyrelsen inte säkerställt en mer frekvent och systematiskt återkommande översyn av de styrande dokumenten, med utvärdering och eventuell revidering.

För att skapa en helhet och grund för en tydligare styrning inom det personalpolitiska området **rekommenderar** vi att det upprättas ett "personalpolitiskt program" som upp- tar de viktigaste delarna i personalpolitiken, som ledarskap, medarbetarskap, arbetsmiljö, jämställdhet, lönepolitik, kompetensutveckling och kompetensförsörjning. Programmet styr sedan behovet av "underliggande" policys och riktlinjer.

2.2. Organisation, ansvar och beslutsordning inom det personalpolitiska området

2.2.1. Iakttagelser

Av kommunstyrelsens reglemente framgår att det inom kommunstyrelsen ska finnas ett arbetsutskott och ett **personalutskott**. Personalutskottet ska bereda och lämna förslag avseende övergripande personalpolicy- och organisationsfrågor samt besluta i personalfrågor enligt kommunstyrelsens delegation.

Av nämndernas reglemente framgår att de har att följa de övergripande personalpolitiska programmen.

Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för personal inom respektive verksamhetsområde. Kommunstyrelsen anställer förvaltningschefer inom samtliga förvaltningar, samt ekonomichef och personalchef. I övrigt regleras delegationen för personalärenden i kommunstyrelsens delegationsordning.

Ansvaret för arbetsmiljöfrågorna fördelas genom att nämnderna delegerar till förvaltningscheferna, som sedan delegerar vidare i organisationen.

Den delegationsordning som finns upprättad inom personalområdet är beslutad av kommunstyrelsen. Många av frågorna inom personalområdet är delegerade till tjänstemannaorganisationen. Kommunstyrelsens ordförande förfogar över vissa frågor rörande kommunchefen. Personalutskottet beslutar bland annat om förändringar av befattningsbenämning, ledigheter utan lön överstigande sex månader, uppsägning på grund av personliga skäl, avsked, samt prövning av bisyssla. Även personalchefen förfogar över vissa beslut, exempelvis fastställa lön för samtlig personal vid nya eller ändrade arbetsuppgifter, samt uppsägning på grund av arbetsbrist. Fastställa lön där riktlinje saknas ska ske av förvaltningschef i samråd med personalchefen.

Av intervjuerna framgår att delegationsordningen upplevs fungera och ger tydliga roller i beslutsprocessen. Det framkommer att vissa frågor, där tjänstemannadelegation föreligger, kan bli föremål för behandling i personalutskottet. Detta gäller fall där det känns principiellt viktigt att få politikens syn på saken.

Personalutskottet har varit delaktiga vid utformningen av personaldagar. Ärendet har därefter beslutats av kommunstyrelsen.

Av protokoll och intervjuer framgår att personalutskottet hanterar frågor inom ramen för sin delegation samt erhåller information. Det strategiska inslaget har varit mer begränsat, men att medvetenheten om behovet av att i större utsträckning fokusera på dessa frågor har ökat.

Det finns generellt ett intresse av att utveckla de personalpolitiska frågorna, från såväl kommunstyrelsen som de ledande tjänstemännen, där kommunchefen och personalchefen är viktiga aktörer. Det finns en uppfattning att kommunstyrelsen genom sitt personalutskott har ett intresse för de personalpolitiska frågorna, men att det strategiska inslaget behöver öka. Det framkommer också att de personalpolitiska frågorna borde uppmärksammas mer på alla nivåer i organisationen.

Kommunchefen lyfter återkommande upp strategiska personalfrågor i chefsgruppen, samt på chefsdagar där kommunens samtliga chefer deltar. Vidare har särskilda personaldagar för samtliga anställda arrangerats. På dessa dagar har bland annat personalpolitiken varit på dagordningen.

Cheferna i verksamheterna upplever generellt att stödet i kvalificerade personalfrågor och därtill hörande administration är litet i förhållande till organisationens behov. Samtidigt finns en realistisk syn på vad den centrala personalavdelningen förmår stödja med i kvalificerade personalfrågor. Inom ramen för resurserna upplever man stödet som bra. Avdelningen har för stöd i HR-frågorna förutom personalchefen, en tjänst som HR-specialist och en personalsekreterare.

2.2.2. Bedömning

Vi bedömer med intervjuerna, reglemente och delegationsordningen som grund att organisation och ansvar för personalfrågorna är tydligt.

Vi bedömer att kommunstyrelsen genom personalutskottet är aktiva i personalpolitiska frågor, men behöver ta en tydligare roll i de strategiska personalfrågorna.

Vi anser att det i organisationen finns ett behov, och samtidigt ett intresse, av att utveckla de personalpolitiska frågorna.

2.3. Bedrivs arbetet i enlighet med de styrande dokumenten

2.3.1. Iakttagelser

Av intervjuerna framgår att det finns en osäkerhet i vilken omfattning som policy- och riktlinjer efterlevs och det finns en risk att de har för låg inverkan på den personalpolitik

som eftersträvas. Företrädesvis är cheferna hänvisade till egen informationsinhämtning via intranätet.

Arbetsmiljölagen och medbestämmandelagen präglar det personalpolitiska området. Samverkansavtalet lyfts fram som fungerande för samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare. Inom rehabiliteringsarbetet har under senare år en stor utveckling skett vad avser att utveckla rutiner, systematik och dokumentation. Arbetet betecknas dock fortfarande som ett utvecklingsområde. För att ytterligare ge processerna stadga och kvalitets-säkring arbetar personalavdelningen med en handledning tillgänglig på intranätet.

Inom vissa viktiga områden har utbildningsinsatser genomförts. Den nya arbetsmiljöpolicyen har utgjort en grund för utbildningsinsatser för chefer och skyddsombud. Vidare har utbildning skett avseende rehabiliteringsprocessen. Utbildningar i medarbetarsamtal, resultat- och utvecklingssamtal, har genomförts.

Arbetet med att implementera den nya chefs- och medarbetarpolicyen har inte bedrivits systematiskt. Information skedde i samband med chefsträff hösten 2015. Aktiviteterna har därefter varit begränsade. Implementeringen har dock hämmats av en stor chefsomsättning.

Det finns inga rutiner som säkerställer att policydokument implementeras på ett systematiskt sätt i organisationen. I kommunchefens ledningsgrupp förekommer dock frekvent personalfrågor på agendan. Samtidigt upplevs många av de äldre policydokumenten ha tappat i betydelse.

Av intervjuerna framgår att processerna vad avser löneöversynsarbetet fungerar väl. En synpunkt som lyfts i sammanhanget är att det strategiska inslaget i löneprocessen borde vara större, bland annat kopplat till strategier kring framtida kompetensförsörjning. Lönekartläggningar genomförs regelbundet.

Medarbetar- och lönesamtal, ”Resultat- och utvecklingssamtal”, genomförs kontinuerligt. För samtalen finns en central styrning i form av en gemensam grund för strukturerade samtal. Viss verksamhetsvis nedbrytning och anpassning har skett av frågeställningarna. Modellen upplevs ge en tydlig struktur. Kvalitén på medarbetarsamtalen uppges variera och har påverkats av den stora omsättningen av chefer, samt att många chefer har ett stort antal underställda. Det är dock få samtal som helt uteblir.

Det finns en gemensam checklista för att säkerställa introduktion av nya medarbetare. Det finns ingen särskild checklista för chefsintroduktion. Enligt kommunens riktlinjer ska varje medarbetare ha en introduktionsansvarig. Av intervjuerna framgår att det ofta brister i introduktionsarbetet utifrån riktlinjernas intentioner. Detta gäller såväl chefs- som medarbetarintroduktionen.

Utbildningsinsatser genomförs där cheferna genomgår obligatorisk utbildning anordnad av Regionförbundet. Personalavdelningen genomför vissa utbildningar. Inom arbetsmiljö- och rehabiliteringsområdet har flera utbildningar genomförts. För närvarande planeras för en utbildning för rekryteringsarbetet. Motiven för att utveckla rekryteringen är såväl verksamhetsmässiga som ekonomiska.

Kommunen arbetar sedan en tid tillbaka med systemstöd för anmälan av sjukfrånvaron. Där chefen aktivt har att ta kontakt med medarbetaren vid frånvaro. Även detta arbete har påverkats av hög chefsomsättning och många medarbetare per chef.

Vikten av att generellt fokusera mer på hälsofrämjande och förebyggande insatser lyfts fram, inte minst vad avser psykosociala insatser. I sammanhanget framkommer att synpunkten att samverka med företagshälsovården behöver utvecklas.

Återkommande i intervjuerna är vikten av det nära ledarskapet. Av intervjuerna framkommer att chefernas roll behöver uppmärksammas på ett tydligare sätt, utifrån rollen att kunna vara ledare. Såväl chefer som medarbetare upplever brister i kommunikation och återkoppling mellan chef och medarbetare. Vikten av att kunna "se" medarbetarna lyfts fram. Det finns flera chefer med ansvar för 40-70 medarbetare. Detta har uppmärksamats och det finns en pågående dialog där möjligheten att organisera så att antalet medarbetare reduceras.

Vikten och behovet av utvecklade strategier för kompetens- och personalförsörjning lyfts tydligt fram i intervjuerna.

Trivselpengen för personalaktiviteter i arbetsgrupperna upplevs som positivt.

2.3.2. Bedömning

Vi bedömer att nuvarande policydokuments styreffekt är begränsad. Det finns brister i rutinerna för implementering. Vi anser att kommunstyrelsen aktivt borde säkerställt en struktur på policydokumenten som främjar personalpolitikens genomslag i organisationen.

Vi anser att chefs- och medarbetarintroduktionen behöver säkerställas genom att det alltid är tydligt vem som ansvarar för introduktionen med en upprättad planering och check-listor. I samband med detta sker en introduktion i de viktigaste styrdokumentet inom det personalpolitiska området.

Vi bedömer att det finns rutiner för att genomföra löneprocesser, medarbetar- och lönesamtal. Vi bedömer att modellen med resultat- och utvecklingssamtal ger en bra grund, men att en "jämnare" kvalitet behöver säkerställas.

Vi rekommenderar att strategier utarbetas vad avser framtida personal- och kompetensförsörjning, där strategierna föregås av en inventering av kritiska nulägesfaktorer i den egna organisationen och påverkande omvärldsfaktorer. Sådana strategier är starkt kopplade till personalpolitiken och frågor som "attraktiv arbetsgivare".

Vi rekommenderar kopplat till det behov som framkommer om att utveckla chefs- och ledarrollen att en inventering och avvägning genomförs av antalet anställda per chef. Detta bör ske selektivt kopplat till innehåll i medarbetarnas/arbetslagens arbetsuppgifter och fysiska placering.

Vi rekommenderar också att det som stöd upprättas en kommungemensam planering för de viktigaste processerna inom personalområdet som löper under året.

Vi rekommenderar för att främja personalpolitikens implementering och gemensam utveckling att skapa tvärssektoriella chefsnätverk i organisationen.

2.4. Kommunstyrelsens styrning och kontroll

2.4.1. Iakttagelser

Kommunstyrelsens styrning och kontroll sker till stora delar genom kommunstyrelsens personalutskott. Återkopplingen till kommunstyrelsen är mer begränsad. Det saknas rutiner för att på ett strukturerat sätt följa upp hur arbetet bedrivs enligt policys och riktlinjer.

De mål som rör personalpolitiken och finns beslutade som kommunfullmäktiges övergripande strategiska mål och åtaganden åsätts inga tydliga handlingsplaner och aktiviteter med utvärdering och analys.

Medarbetarenkäter genomförs vart tredje år. Resultatet rapporteras på aggregerad nivå till personalutskottet. Det finns ingen övergripande utvärdering med handlingsplaner kopplat till resultatet av medarbetarenkäten. Resultaten hanteras lokalt.

Personalutskottet har rutiner för att hantera löneprocessen, besluta om potter och särskilda satsningar, efter föregående beredning av tjänstemannaorganisationen. Personalutskottet erhåller även en uppföljning av lönerevisionens utfall.

Vidare finns rutiner för att genomföra lönekartläggningar i syfte att identifiera osakliga löneskillnader.

Arbetsituationen för socialförvaltningen har återkommande behandlats som informationsärendet i personalutskottet.

Kommunstyrelsen har via personalutskottet uppmärksammat en hög personalomsättning, framförallt i chefsled. I augusti fattades beslut om att genomföra avslutsintervjuer för samtlig personal som avslutar sin anställning. I praktiken sker detta genom en enkät där möjlighet ges till ett samtal. Personalavdelningen genomför i förekommande fall intervjuer. Någon återkoppling till personalutskottet har ännu inte skett.

2.4.2. Bedömning

Vi bedömer att det saknas tillräckligt med mål inom det personalpolitiska området och rutiner för en systematisk återkoppling av hur arbetet inom det personalpolitiska området bedrivs utifrån mål- och policydokument. Exempel på mätbara mål kan vara personalomsättning, sjukfrånvaro, ofrivillig deltid, antal anställda med relevant utbildning, mått på trivsel och attraktivitet som arbetsgivare.

Vi anser att kommunstyrelsen måste säkerställa implementeringen av styrande dokument, samt systematiskt följa upp dokumentens efterlevnad och återrapportera deras effekt. En sådan systematik ger också en grund för eventuella behov av revideringar i befintliga dokument.

Vi anser att kritiska områden som, resultat av medarbetarenkät, hög personalomsättning och hög sjukfrånvaro tydligare skulle utvärderas och omsättas i handlingsplaner. För initiativet med avgångssamtal saknas ännu en återkoppling till personalutskottet.

Vi anser att formerna för vad personalutskottet ska åiterrapportera till kommunstyrelsen behöver bli tydligare och mer systematiskt.

Vi rekommenderar att utveckla arbetet med handlingsplaner för att öka måluppfyllelsen inom det personalpolitiska området. Planerna bör tas fram med bred förankring i organisationen.

Vi konstaterar samtidigt att aktiviteten i personalfrågorna har ökat där initiativ har tagits för en utveckling inom det personalpolitiska området.

3. *Revisionell bedömning*

Bedriver kommunstyrelsen en ändamålsenlig personalpolitik och med en tillräcklig intern kontroll?

Vi bedömer att kommunstyrelsen endast delvis bedriver en ändamålsenlig personalpolitik och att den interna kontrollen är otillräcklig.

Bedömningen grundar vi på att kommunstyrelsen inte i tillräcklig omfattning säkerställer policydokumentens implementering och därmed inte har tillräcklig kontroll över dokumentens styreffekter. Vi bedömer att nuvarande policydokuments styreffekt är begränsad. Målstrukturen är svag inom det personalpolitiska området och det saknas rutiner för en återkoppling av måluppfyllelsen, vilket ger en svag intern kontroll.

Vi bedömer att det är en brist att kommunstyrelsen inte säkerställt en mer frekvent uppföljning och utvärdering av de styrande dokumenten. Kommunstyrelsen är genom personalutskottet aktivt i det personalpolitiska arbetet. Vi anser dock att kommunstyrelsens roll i de strategiska personalfrågorna behöver utvecklas och bli tydligare. I detta sammanhang har personalutskottet en viktig roll som beredande organ. Samtidigt behöver formerna för personalutskottets återkoppling till kommunstyrelsen bli tydligare och mer systematiskt.

Vi anser att kritiska områden som resultat av medarbetarenkät, hög personalomsättning och hög sjukfrånvaro tydligare skulle utvärderas och omsättas i handlingsplaner.

Vi bedömer att det finns rutiner för att genomföra löneprocesser, medarbetar- och lönesamtal. Vi bedömer att modellen med resultat- och utvecklingssamtal ger en bra grund, men att en ”jämnare” kvalitet behöver säkerställas.

Vi konstaterar att aktiviteten i personalfrågorna har ökat. Vi bedömer att organisation och ansvar för personalfrågorna är tydligt och att det finns ett intresse av att utveckla de personalpolitiska frågorna där flera initiativ har tagits för en utveckling inom området.

3.1. *Rekommendationer*

Vi rekommenderar att det upprättas ett ”personalpolitiskt program” som upptar de viktigaste delarna i personalpolitiken, som ledarskap, medarbetarskap, arbetsmiljö, jämställdhet, lönepolitik, kompetensutveckling och kompetensförsörjning. Programmet skapar en helhet och styr därefter behovet av ”underliggande” policies och riktlinjer. Ett exempel på ett sådant behov bedömer vi vara att arbeta mer övergripande strategiskt med personal- och kompetensförsörjning, där strategierna föregås av en inventering av kritiska nulägesfaktorer i den egna organisationen och påverkande omvärldsfaktorer. Sådana strategier är starkt kopplade till personalpolitiken och frågor som ”attraktiv arbetsgivare”.

Vi rekommenderar, kopplat till behovet om att utveckla chefs- och ledarrollen, att en inventering och avvägning genomförs av antalet anställda per chef. Detta bör ske selektivt kopplat till innehåll i medarbetarnas/arbetslagens arbetsuppgifter och fysiska placering.

Vi rekommenderar också att det som stöd upprättas en kommundemensam planering för de viktigaste processerna inom personalområdet som löper under året.

Vi rekommenderar vidare, för att främja personalpolitikens implementering och gemensamma utveckling, att skapa tvärssektoriella chefsnätverk i organisationen.

2016-09-29

Jörn Wahlroth

Uppdragsledare och projektledare