

Östra Göinge kommun

Strategiskt och operativt personalarbete



Building a better
working world

Innehåll

| | |
|--|-----------|
| 1. Sammanfattning | 2 |
| 2. Inledning | 3 |
| 2.1. Bakgrund | 3 |
| 2.2. Syfte och revisionsfrågor..... | 3 |
| 2.3. Revisionskriterier | 3 |
| 2.4. Ansvarig nämnd..... | 4 |
| 2.5. Metod och genomförande | 4 |
| 2.6. Projektorganisation och kvalitetssäkring | 4 |
| 3. Kommunstyrelsens och ledningsutskottets styrning av personalpolitiken | 5 |
| 3.1. Den politiska organisationen | 5 |
| 3.2. Reglemente för kommunstyrelsen..... | 5 |
| 3.3. Styrning genom vision, fokusområden, resultatmål och personalpolitiska styrdokument mm..... | 5 |
| 3.4. Göingemodellen..... | 6 |
| 3.5. Kommunstyrelsens delegationsordning..... | 7 |
| 4. HR-enheten | 9 |
| 4.1. Verksamhetsplan 2014 | 9 |
| 4.2. HR-enhetens mål 2014 | 10 |
| 4.3. HR-enhetens ansvar, uppdrag och roll..... | 10 |
| 4.4. Processbeskrivningar/HR-verktyg | 10 |
| 4.5. Effektivitet och kundnöjdhet | 11 |
| 4.6. Chefers erfarenheter..... | 11 |
| 5. Slutsatser och rekommendationer | 12 |
| 6. Källor | 15 |
| 6.1. Intervjuer..... | 15 |

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna granskat om kommunstyrelsen med ledningsutskott har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kommunens strategiska personalarbete och det personalkonsultativa stödet till avdelningar/enheter.

Vår bedömning är att Östa Göinge kommun har en hög ambition att arbeta med kvalitetsförbättringar och effektivitet genom Göingemodellen. Vi kan se att HR-enheten har en ytterst viktig uppgift i det arbetet genom att utveckla enhetliga HR-verktyg för förvaltningsorganisationen. Sådana verktyg innebär att alla chefer får klargjort hur de ska arbeta med personalområdets huvudprocesser. Det skapar säkrare och effektivare personalhantering samtidigt som tid kan frigöras för kärnverksamheterna.

Vår bedömning är att den nya organisationen i form av en HR-enhet har bidragit till ett positivt lyft av personalfrågorna och en hög grad av professionalitet. HR-enheten gör en tydlig markering att de är en stödfunktion till cheferna i deras arbete med att nå måluppfyllelse och skapa viktiga värden för medborgarna. Vi ser också att utvecklingsarbete pågår inom HR-enheten för att på olika sätt effektivisera och utveckla personalarbetet.

Kommunchefen har delegation i frågor som rör organisation, arbetssätt och intern arbetsfördelning och vi ser att kommunchefen och HR-specialisterna har bidragit till kraftfulla förbättringar i personalarbetet. Emellertid ser vi en svag styrning och uppföljning av personalpolitiken från kommunstyrelsens och ledningsutskottets sida. Vår bedömning är att såväl styrelsen som utskottet mer aktivt bör följa personalpolitiken även om den utvecklas positivt inom förvaltningsorganisationen. Skälet är inte minst att det finns betydande effektiviseringsvinster att hämta genom ett enhetligt personalarbete. Därtill har kommunstyrelsen ansvar för en personalpolitik som berör ca 900 anställda vilket kräver uppsikt.

Vi lämnar följande rekommendationer beträffande förbättringsområden:

- Kommunstyrelsens och ledningsutskottets styrning och uppföljning av personalpolitiken bör förbättras. Exempelvis bör ett personalbokslut tas fram i samband med årsredovisningen.
- Ett övervägande bör göras om delegation ska ges med förbehåll. Det kan skapa otydlighet beträffande vem som har delegationen.
- Eftersom HR-enheten har den viktiga uppgiften att ta fram HR-processer och verktyg bör kommunstyrelsen säkerställa att de har tidsutrymme för arbetsuppgiften. Det är särskilt angeläget eftersom verktygen/processerna bidrar till effektivitet och kvalitetsförbättringar.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Bakgrund

Kommunstyrelsen ska leda och samordna kommunens personalpolitik och vara anställningsmyndighet¹. Ledningsutskottet är ett av tre utskott under kommunstyrelsen. Utskottet bereder ärenden till kommunstyrelsen och har delegation att fatta beslut som rör personalområdet.

Kommunens förvaltning är indelad i fyra avdelningar. Personalfrågorna hanteras inom avdelningen Ledningsstöd och service. Ledningsstöd och service har uppdraget att ansvara för det interna stödet till såväl förvaltningsorganisationen som den politiska organisationen.

Östra Göinge kommun är en stor arbetsgivare. Revisorerna konstaterar att kommunens HR²-enhet har uppgifter som är både strategiska och operativa. Genom granskningen vill revisorerna förvissa sig om att kommunstyrelsen/utskottet har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av såväl kommunens strategiska personalfrågor som av personalenheten som intern stödfunktion.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet är att granska om kommunstyrelsen med ledningsutskott har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kommunens strategiska personalarbete och det personalkonsultativa stödet till avdelningar/enheter.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Hur styr kommunstyrelsen och ledningsutskottet kommunens personalpolitik?
- ▶ Vilket uppdrag har kommunens HR-enhet?
- ▶ Vilket ansvar har enheten för strategiskt personalarbete?
- ▶ Är rollen som intern stödfunktion klargjord?
- ▶ Finns klargjorda processer och rutiner för hur HR-enheten ska arbeta och samverka?
- ▶ Förser HR-enheten avdelningar och enheter med HR-verktyg?
- ▶ Hur arbetar HR-enheten med effektivitet och för att ha "nöjda kunder"?
- ▶ På vilket sätt följer kommunstyrelsen/ledningsutskottet upp personalhanteringen?

2.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar:

- ▶ Kommunallagen
- ▶ Reglemente för kommunstyrelsen

¹ Enligt reglementet för kommunstyrelsen i Östra Göinge kommun, fastställt av KF 2009-02-26, § 18

² HR, Human Resources, företags/organisationens mänskliga resurser

- ▶ Delegationsordning
- ▶ Personalpolitiska styrdokument och mål antagna av
- ▶ Göingemodellen
- ▶ Kommunstyrelsens och ledningsutskottets mål, direktiv, anvisningar och uppföljningar beträffande personalområdet
- ▶ Process- och rutinbeskrivningar samt egenkontroller och uppföljningar

2.4. Ansvarig nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsen och ledningsutskottet.

2.5. Metod och genomförande

Granskningen grundas på dokumentstudier och intervjuer. Intervjuer har genomförts med kommunchefen som tillika är avdelningschef för Ledningsstöd och Service samt enhetschef för HR-enheten, HR-specialist, enhetschef Administration och utredning samt chefen för avdelningen produktion.

2.6. Projektorganisation och kvalitetssäkring

Granskningen har utförts av Iréne Dahl, certifierad kommunal yrkesrevisor. För kvalitetssäkring svarar Lars Eriksson, certifierad kommunal yrkesrevisor.

Utöver vår interna kvalitetssäkring har samtliga intervjuade fått möjlighet att komma med synpunkter på rapportutkastet. Detta för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden.

3. Kommunstyrelsens och ledningsutskottets styrning av personalpolitiken

3.1. Den politiska organisationen

Under kommunstyrelsen finns tre utskott; individutskott, ledningsutskott samt omsorg och utbildningsutskottet.

Ledningsutskottet bereder ärenden till kommunstyrelsen och har i vissa fall delegation att besluta inom bland annat följande områden:

- Ekonomi, budget, bokslut och upphandling
- Personalfrågor, personalpolitik och lönepolitik
- Förvaltningsorganisationen.

3.2. Reglemente för kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har ansvar för personalpolitiken enligt reglementet för kommunstyrelsen - som är fastställt av fullmäktige³. Följande framgår av § 6 i reglementet:

"Kommunstyrelsen ska leda och samordna kommunens personalpolitik och vara anställningsmyndighet för chefer och andra anställda.

Kommunstyrelsen är pensions- och organisationsnämnd.

Kommunstyrelsen skall ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare och har därvid bland annat att

- med bindande verkan för kommunen genom kollektivavtal reglera frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare
- förhandla på kommunens vägnar enligt gällande lagstiftning om förhandlingsrätt
- besluta om stridsåtgärd
- avgöra frågor om tolkning och tillämpning av lag, avtal, andra bestämmelser och fullmäktiges beslut rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare och i anslutning härtill utfärda föreskrifter och allmänna råd
- lämna uppdrag som avses i den kommunala Delegationslagen(1954:130).

Det åligger kommunstyrelsen att själv eller genom ombud föra kommunens talan i mål och ärenden som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare."

Vid granskningstillfället håller reglementet på att omarbetas men enligt de intervjuade kommer det inte att beröra kommunstyrelsens ansvar för personalpolitiken.

3.3. Styrning genom vision, fokusområden, resultatmål och personalpolitiska styrdokument mm

Kommunfullmäktige har antagit en vision för Östra Göinge kommun, "15 000 stolta göingar". Till visionen är kopplat dels en plattform och dels fyra fokusområden. I plattformen uttrycks grundläggande krav på kommunens verksamhet; stabil ekonomisk hushållning, god livsmiljö och långsiktigt hållbar utveckling, social trygghet, kommunal service med god kvalitet och starkt medborgarinflytande.

³ KF 2012-05-24, § 45

De fyra fokusområdena som tagits fram bedöms vara strategiskt viktiga för att åstadkomma tillväxt. Fokusområdena är:

- Boende
- Kommunikationer
- Arbete och företagande
- Kunskap och kompetens

För varje fokusområde finns en politiskt uttalad inriktning samt antagna resultatmål. Varken fokusområden, inriktningar eller antagna mål har koppling till kommunens personalpolitik. Däremot finns det vid granskningstillfället ett antal personalpolitiska styrdokument i form av policier, riktlinjer och processbeskrivningar. Styrdokumenterna är antagna av fullmäktige eller kommunstyrelsen, exempelvis:

- Riktlinjer för löneöversyn 2014. Av riktlinjerna framgår exempelvis att lönesättningen är ett sätt att styra verksamheten och att en ökad lönespridning eftersträvas. Det framgår också att lönesamtal är obligatoriska.
- Arbetsmiljöpolicy för Östra Göinge kommun. Policyn beskriver hur arbetsförhållandena i arbetsgivarens verksamhet ska vara för att ohälsa och olycksfall i arbetet ska förebyggas och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. Arbetsmiljöverket genomförde 2012-12-12 en inspektion som resulterade i en rapport 2012-12-17 i vilken brister och krav redovisades. Som krav ställdes att kommunen ska ta fram skriftliga rutiner för årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet såväl inom verksamheterna som i kommunstyrelsen respektive i kommunfullmäktige. Som en del i detta har förvaltningen tagit fram ett förslag till en ny arbetsmiljöpolicy, som ska ligga till grund för kommunstyrelsens riktlinjer/strategier och förvaltningens konkreta rutiner/regler. Policyn är antagen av fullmäktige.
- Riktlinjer för arbetsmiljöarbetet. Kommunstyrelsen har utifrån arbetsmiljöpolicy fastställt riktlinjer för arbetsmiljöområdet. Riktlinjerna utgår grund för uppdrag till kommunchefen att ta fram och besluta om regler och rutiner för förvaltningen.
- Chefspolicy är framtagen 2001.
- Allmänna uppdragsbeskrivningar har tagits fram för avdelningschef, enhetschef och samordnare.

Ett system har köpts in som framöver effektivare ska möjliggöra såväl uppföljning av mål som av olika styrdokument. Vid granskningstillfället testas systemet.

3.4. Göingemodellen

Göingemodellen är ett ytterst viktigt styrdokument i Östra Göinge kommun och ska bidra till visionen "15 000 stolta göingar". Syftet med modellen är att samla alla krafter för att påverka utvecklingen i rätt riktning. Göingemodellen bygger på fyra hörnstenar; en vision, en förvaltning, en värdegrund och ett arbetsutskott.

Arbets sättet tar sin utgångspunkt i Lean-filosofin. Grundtanken i Lean är att skapa flexibla och effektiva lösningar där fel och brister kontinuerligt arbetas bort. Ledarskapets huvudsakliga uppgift är att bygga en lärande organisation och skapa goda möjligheter för medarbetarna att få bruk för sina kunskaper. Beslut ska fattas så nära kunden som möjligt och varje medarbetare har en viktig roll i att ständigt förbättra arbetet utifrån sin unika kompetens och erfarenhet.

Göingemodellen klargör vad som menas med medarbetarskap respektive ledarskap i Östra Göinge kommun. Medarbetarskap innebär att ha "två jobb", dels det professionella uppdraget och del uppdraget att ständigt arbeta med att förbättra och utveckla tjänsterna för kunderna. Chefen/ledarskapet ska vara en "möjliggörare" som coachar medarbetarna så att deras kunskaper kommer till nytta och kreativitet frigörs.

Göingemodellen lyfter fram processkartläggning som ett angeläget område för att alla som deltar i arbetet ska få en helhetsbild och förståelse för det totala flödet – inte bara för sin egen del. Processerna ska beskrivas på olika nivåer beroende på vilken process det handlar om. Processkartläggningen ska skapa förståelse för hur arbetet löper och ge möjlighet att arbeta faktabaserat. Det framgår av Göingemodellen hur arbetet med processkartläggning kan genomföras.

Enligt intervju med kommunchefen pågår arbete med att utveckla en modell för uppföljning av Göingemodellen. Grundtanken i Lean sammanfaller till stora delar med de krav som finns på systematiskt kvalitetsarbete inom skola, socialtjänst och hälso- och sjukvård.

Göingemodellen har implementerats i förvaltningsorganisationen genom ESF-projektet GöingeLean och merparten av kommunens drygt 900 medarbetare har deltagit. Projektet avslutades 2013 och därmed togs avstampet för vardagsarbetet med ständiga förbättringar – förankrat i Göingemodellen.

3.5. Kommunstyrelsens delegationsordning

Kommunstyrelsen har genom en delegationsordning överlåtit beslutanderätten till utskott, ordförande och tjänstemän. Av kommunstyrelsens delegationsordning framgår exempelvis att:

- Kommunchefen är delegat i frågor som rör organisation, arbetssätt och intern arbetsfördelning.
- Kommunchefen är delegat för anställning av chef produktion, chef Ledningsstöd och service, utvecklingschef, samhällsbyggnadschef, näringslivschef, personal till Strategisk utveckling och planering, beredskapssamordnaren samt stabstjänst. Därefter är det respektive överordnad chef som har delegat att anställa person inom sitt ansvarsområde.
- Det kan konstateras att enhetschefen HR respektive förhandlingsstrategen är delegat att ta beslut i frågor som rör exempelvis tjänstledighet utöver lag/avtal samt lön vid sådan tjänstledighet, särskild ålderspension och avgångsbidrag, entledigande av personliga skäl, entledigande arbetsbrist, disciplinära åtgärder och ärenden om förseelser. Ersättare är personalspecialist.
- Respektive överordnad chef svarar för lönesättning av personal och ledningsutskottet lönesätter kommunchefen. Av delegationsordningen framgår att i samband med lönesättning ska samrådsskyldighet ske med förhandlingsstrateg.
- Kommunchef, enhetschef HR och förhandlingsstrateg kan ta beslut i frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Det kan konstateras att delegationsordningen medger HR-chefen och förhandlingsstrategen alternativt personalspecialist beslutanderätt i vissa frågor. Därmed går den interna stödfunkt-

ionen in i linjeorganisationen och tar beslut inom linjechefs ansvarsområde och verksamhet vilket kan skapa oklarheter.

Det bör övervägas om samrådsskyldighet ska skrivas in i delegationsordningen. Det kan medföra otydlighet om vem som är delegat. Underförstått bör det vara så att samråd ska ske eftersom det finns specialister att tillgå.

4. HR-enheten

Vid granskningstillfället är kommunchefen såväl avdelningschef för Ledningsstöd och service som enhetschef för enheten HR. Den lösningen som gjordes för ett år sedan när tjänsten som personalchef blev vakant och ses som en tillfällig lösning. Det är kommunchefen som har ansvar för det strategiska personalpolitiska arbetet kopplat till ledningsutskott och kommunstyrelse.

Inom HR-enheten finns tre medarbetare som har tydliga huvudansvarsområden och som ska arbeta inom förvaltningsorganisationen. Det uppges i intervjuerna att de arbetar "brett", dvs. över ansvarsområdena, och det eftersom kommun är relativt liten. Enligt kommunchefen är tanken att varje medarbetare så småningom ska stiga in i sitt specialistområde och som är följande:

- Arbetsgivarpolitik med arbetsrätt och förhandlingsrätt
- HR-processer och kompetensutveckling
- Arbetsmiljö, rehabilitering och friskvård

4.1. Verksamhetsplan 2014

Kommunchefen har uppdraget att årligen ta fram en verksamhetsplan som ska redovisa vad förvaltningsorganisationen ska arbeta med för att uppnå de politiska intentionerna och grundtanken i Göingemodellen. Verksamhetsplanen är ett uppdrag från kommunchefen till förvaltningsorganisationen. För 2014 framhåller kommunchefen särskilt följande utvecklingsområden som viktiga:

- Ytterligare utveckling och implementering av Göingemodellen. Bland annat ska det interna arbetet avseende styrning och ledning fortsätta
- Fokus på kundnytta, minska slöserier, arbeta smartare.
- Arbeta med att öka både yttre och inre effektivitet.
- Bättre samordning av kommunkoncernen, se över möjligheten till gemensamma stödfunktioner.
- Ökad samverkan med andra kommuner.

I verksamhetsplanen lyfter också kommunchefen fram " Att våga ta egna initiativ inom ramen för gemensamma spelregler måste bli en levande del av vår kultur". Verksamhetsplanen innehåller mål för den interna förvaltningens arbete 2014:

- Den totala genomsnittliga frisknärvaron vid förvaltningen är minst 95 %.
- Förvaltningens lednings-, kärn- och stödprocesser ska definieras och kartläggas.
- Uppföljning av mål och ekonomi till grund för utvärdering på alla beslutsnivåer i kommunen ska utvecklas.

- Den interna kommunikationen ska anpassas utifrån ledningens och verksamheternas behov.
- Förvaltningens chefer upplever att de får kvalificerat stöd i sina olika roller som arbetsgivarens företrädare.

4.2. HR-enhetens mål 2014

Kommunchefen och HR-enheten har med utgångspunkt från kommunchefens verksamhetsplan tagit fram mål för HR-arbetet 2014. HR-enheten ska arbeta med följande:

- Utveckla koncept för arbetsmiljö och hälsa (AMH) på enhetsnivå
- Implementera anställnings-, rehabiliterings- och löneöversynsprocess
- Avtala om och implementera ny samverkansprocess till stöd för Göingemodellen
- Skapa ny struktur för den interna HR-kommunikationen
- Utveckla en introduktionsprocess för alla nyanställda
- Definiera personalnyckeltal för verksamhetssystem

4.3. HR-enhetens ansvar, uppdrag och roll

Tidigare fanns en personalenhet men för cirka 1,5 år sedan ombildades den till en HR-enhet. HR-enheten har uppgiften att stötta kommunens chefer så att de kan uppnå måluppfyllelse och skapa viktiga värden till kommuninvånarna.

Specialisterna i HR-enheten har tilldelats tydliga huvudansvarsområden. HR-enheten stöttar och biträder cheferna i deras uppdrag att vara arbetsgivarrepresentanter och i uppgiften att hantera olika personalfrågor. HR-enheten har ett konsultativt arbetssätt i förhållande till kommunens chefer.

HR-enheten beskriver sin roll för chefer och arbetsledare enligt följande:

- Arbetsgivareresurs
- Chefernas viktigaste samarbetspartner
- Enhetens uppdrag är att stödja verksamheterna så att de når sina mål.

4.4. Processbeskrivningar/HR-verktyg

Inom HR-enheten pågår arbete med utveckla och ta fram processbeskrivningar som rör kommunens personalarbete. Syftet är att alla chefer ska arbeta på ett enhetligt sätt och följa de olika processerna. HR-enheten ser att de har en viktig uppgift när det gäller att förse chefer med klargjorda processbeskrivningar/HR-verktyg. Bland annat har ett HR-verktyg tagits

fram i form av en rekryteringsprocess. HR-enheten uppger att arbetet med att ta fram verktygen tar tid och är arbetskrävande.

Det pågår även arbete med att utveckla ett digitalt personalsystem som är kopplat till lönprocessen. Det är ekonomienheten som ansvarar för arbetet. De intervjuade bedömer att andra kommande utvecklingsområden framöver är bland annat digitala systemverktyg och kompetenssystem.

4.5. Effektivitet och kundnöjdhet

Inom HR-enheten finns en hög grad av medvetenhet om att Lean ska prägla verksamheten. De intervjuades uppfattning är att HR-enheten i hög grad bidrar till intentionerna i Lean genom att skapa förvaltningsövergripande och gemensamma processer och HR-verktyg. Det innebär att alla chefer framöver kommer att arbeta med personalfrågor på ett enhetligt sätt vilket bland annat medför positiva effekter i form av effektivitet, minskad risk för omarbete och överarbete, ökad kvalitet och snabbare hantering. Dessutom bidrar HR-specialisterna med kompetens i olika frågor vilket också ger stöd.

HR-enheten informerar fortlöpande verksamheterna om nyheter inom personalområdet genom ett nyhetsblad, vilket uppskattas i verksamheten.

Inom Ledningsstöd och service förs diskussioner om hur stödfunktionerna ska följa chefernas nöjdhet med stödet som ges från de olika enheterna.

4.6. Chefers erfarenheter

Enligt intervjuade chefer har den nya HR-enheten medfört en påtaglig modernisering och skärpning av personalarbetet i kommunen. Bland annat framhålls att personalspecialisterna gör ett bra arbete som stödfunktion i olika HR-frågor och de kommer direkt när verksamheten behöver hjälp. Det är en kompetent grupp som väl lever upp till namnet som specialister och rollen/uppdraget är tydligt.

De intervjuade cheferna ser behov av kommungemensamma HR-verktyg som grund för ett enhetligt HR-arbete inom alla verksamheter. Det ses positivt att arbete pågår med att ta fram verktyg.

5. Slutsatser och rekommendationer

Vår bedömning är att Östa Göinge kommun har en hög ambition att arbeta med kvalitetsförbättringar och effektivitet genom Göingemodellen. Vi kan se att HR-enheten har en ytterst viktig uppgift i det arbetet genom att utveckla enhetliga HR-verktyg för förvaltningsorganisationen. Sådana verktyg innebär att alla chefer får klargjort hur de ska arbeta med personalområdets huvudprocesser. Det skapar säkrare och effektivare personalhantering samtidigt som tid kan frigöras för kärnverksamheterna.

Vår bedömning är att den nya organisationen i form av en HR-enhet har bidragit till ett positivt lyft av personalfrågorna och en hög grad av professionalitet. HR-enheten gör en tydlig markering att de är en stödfunktion till cheferna i deras arbete med att nå måluppfyllelse och skapa viktiga värden för medborgarna. Vi ser också att utvecklingsarbete pågår inom HR-enheten för att på olika sätt effektivisera och utveckla personalarbetet.

Kommunchefen har delegation i frågor som rör organisation, arbetssätt och intern arbetsfördelning och vi ser att kommunchefen och HR-specialisterna har bidragit till kraftfulla förbättringar i personalarbetet. Emellertid ser vi en svag styrning och uppföljning av personalpolitiken från kommunstyrelsens och ledningsutskottets sida. Vår bedömning är att såväl styrelsen som utskottet mer aktivt bör följa personalpolitiken även om den utvecklas positivt inom förvaltningsorganisationen. Skälet är inte minst att det finns betydande effektiviseringsvinster att hämta genom ett enhetligt personalarbete. Därtill har kommunstyrelsen ansvar för en personalpolitik som berör ca 900 anställda vilket kräver uppsikt.

Våra slutsatser beträffande revisionsfrågorna:

► *Hur styr kommunstyrelsen och ledningsutskottet kommunens personalpolitik?*

Vår bedömning är att kommunstyrelsen och ledningsutskottet har en svag styrning och uppföljning av kommunens personalpolitik. Frågan har till stora delar överlämnats till kommunchefen att ta ansvar för. Vi ser att kommunstyrelsen och ledningsutskottet mer aktivt bör styra och följa upp personalpolitiken – och det även om HR-frågorna utvecklas positivt inom förvaltningsorganisationen.

► *Vilket uppdrag har kommunens HR-enhet?*

Kommunens HR-enhet har ett tydligt uppdrag genom de mål och klargörande som tagits fram för HR-enheten genom dokumenten HR-enheten 2013 – 2015 och Mål för HR-enheten 2014. Det finns också klargjorda ansvarsområden för varje medarbetare inom enheten och ett klargörande att HR-enheten är en intern stödfunktion till kommunens chefer.

► *Vilket ansvar har HR-enheten för strategiskt personalarbete?*

Måldokumentet för HR-enheten 2014 klargör att enheten ska definiera, utveckla och implementera olika koncept, strukturer och processer inom personalområdet. Det ska bidra till att kommunens chefer arbetar med personalfrågorna på ett enhetligt sätt vilket kan bidra till effektivitet och ett mer kvalitativt personalarbete.

► *Är rollen som intern stödfunktion klargjord?*

HR-enhetens roll som intern stödfunktion är tydligt klargjord i måldokumentet HR-enheten 2013 – 2015. Rollen är att vara en arbetsgivares resurs, chefernas viktigaste samarbetspartner och att stödja verksamheterna så att de når sina mål.

► *Finns klargjorda processer och rutiner för hur HR-enheten ska arbeta och samverka?*

Det finns inga specifikt klargjorda processer och rutiner i nuläge för HR-enhetens eget fortlöpande och inre arbete.

► *Förser HR-enheten avdelningar och enheter med HR-verktyg?*

HR-enheten har påbörjat arbete med att förse avdelningar och enheter med HR-verktyg. Eftersom det tidigare inte har funnits sådana verktyg i kommunen är det enligt vår bedömning angeläget att verktygen så snart som möjligt tas fram.

► *Hur arbetar HR-enheten med effektivitet och för att ha "nöjda kunder"?*

Vår sammanfattande bedömning är att HR-enheten i högsta grad bidrar till intentionerna i Göingemodellen genom processbeskrivningar och verktyg. Klargjorda processer som möjliggör för cheferna att arbeta med personalfrågorna på ett enhetligt sätt bidrar enligt vår bedömning till såväl effektivitet som kvalitet.

Vid granskningstillfället finns ingen uppföljning av hur nöjda kommunens chefer är med det stöd som ges från HR-enheten. Vår bedömning är att HR-enheten framöver behöver ta fram ett system för att fortlöpande följa upp chefernas nöjdhet och om enheten har rätt arbetssätt.

De chefer som har intervjuats upplever att tillkomsten av HR-enheten har bidragit till kraftfulla förbättringar inom personalområdet och ett professionellt stöd.

► *På vilket sätt följer kommunstyrelsen/ledningsutskottet upp personalhanteringen?*

Kommunstyrelsen och ledningsutskottet har en svag uppföljning av personalpolitiken. Vi ser att kommunstyrelsen och ledningsutskottet bör följa utvecklingsarbetet inom HR-enheten inte minst eftersom utvecklade HR-processer och verktyg kan bidra till effektivitet. En effektiv och kvalitativ personalhantering innebär att chefer får mer utrymme för att arbeta med sina kärnverksamheter som är riktade till medborgarna. Därtill har kommunstyrelsen ett personalsvar för ca 900 anställda vilket måste beaktas. I dagsläge görs inget personalbokslut i samband med årsredovisningen.

Vi lämnar följande rekommendationer beträffande förbättringsområden:

- Kommunstyrelsens och ledningsutskottets styrning och uppföljning av personalpolitiken bör förbättras. Exempelvis bör ett personalbokslut tas fram i samband med årsredovisningen.
- Ett övervägande bör göras om delegation ska ges med förbehåll. Det kan skapa otydlighet beträffande vem som har delegationen.
- Eftersom HR-enheten har den viktiga uppgiften att ta fram HR-processer och verktyg bör kommunstyrelsen säkerställa att de har tidsutrymme för arbetsuppgiften. Det är särskilt angeläget eftersom verktygen/processerna bidrar till effektivitet och kvalitetsförbättringar.



EY

Building a better
working world

Broby den 3 mars 2014

Irène Dahl

Irène Dahl

Certifierad kommunal revisor

EY

6. Källor

6.1. Intervjuer

Jonas Rydberg, kommunchef, avdelningschef Ledningsstöd och service, enhetschef HR-enheten

Katrina Brännlund, personalspecialist

Kerstin Wanstadius, chef för Administration och utredning

Bengt Gustafsson, chef Produktion