



RAPPORTSAMMANDRAG

BORÅS STADS PERSONALPOLITIK

Stadsrevisionen har granskat om Borås Stads personalpolitik så som den uttrycks i Borås Stads personalpolitiska program är ändamålsenlig, och om den genomförda personalpolitiken lever upp till de personalpolitiska målsättningarna. Utgångspunkten för en bedömning av ändamålsenligheten är om personalpolitiken i program och genomförande är utformad på ett sätt som är effektivt i förhållande till målet att kunna rekrytera och behålla kompetent personal. Granskningen omfattar samtliga nämnder och Kommunstyrelsen.

Den genomförda personalpolitiken når i väsentliga delar inte upp till målsättningarna i det personalpolitiska programmet. Stadsrevisionen bedömer att bristerna är så betydande att den genomförda personalpolitiken inte kan betraktas som ändamålsenlig, givet att ändamålet är att Staden ska kunna rekrytera och behålla kompetent personal. Förhållandet blir särskilt allvarligt mot bakgrund av en allt svårare rekryteringssituation.

Styrningen och ledningen av det personalpolitiska området präglas av otydlighet när det gäller fördelning av roller, mandat och ansvar, och ett långsiktigt, strategiskt arbete saknas till stor del. Analyser av den förda personalpolitiken med konsekvensbeskrivningar av t ex lönevillkoren är bristfälliga. Det personalpolitiska arbetet är till stor del operativt inriktat, och bygger på en personaladministrativ tradition och logik snarare än en att ta sin utgångspunkt i det man brukar kalla HR (Human Resource), som bygger på en långsiktig, strategisk syn på personalen som en resurs för att uppnå verksamhetsmålen.

Det är väsentligt att resurser säkerställs inom stadskansli och vid förvaltningar när det gäller att ge förutsättningar för att utveckla verksamheten i en riktning som medger att målsättningarna i det personalpolitiska programmet kan nås.

En viktig del i detta är att kapaciteten för att analysera personalområdet förstärks så att konsekvenser av förd personalpolitik kan tas fram som underlag för åtgärder och styrning.

Staden har inte konkurrenskraftiga anställningsvillkor. Betydande brister föreligger när det gäller lönenivåer/löneutveckling, Hållbart arbetsliv, förutsättningar för chefskap, förutsättningar för innovationer, liksom till viss del när det gäller kompetensutveckling. Förhållandena är något bättre när det gäller anställningsvillkor (förmåner) utöver lön. I detta avseende har Staden villkor som är på likvärdig nivå med de arbetsgivare man konkurrerar med.

Bristerna när det gäller konkurrenskraft bedöms utgöra en allvarlig risk för stadens kompetensförsörjning och därigenom även för förvaltningsarnas förmåga att nå kvalitet och effektivitet i verksamheterna.

Kunskapen om i vilken omfattning Hållbart arbetsliv, Kompetensutveckling och Förmåner utöver lön ligger till grund för söka sig till en verksamhet och att vilja stanna kvar behöver utvecklas för att det ska vara möjligt att avgöra hur dessa faktorer bidrar till att skapa konkurrenskraftiga anställningsvillkor.

Förutsättningarna för chefer/ledare granskades av Stadsrevisionen för drygt två år sedan. Vi bedömer att chefernas villkor har förändrats endast marginellt, och att det inte pågår några genomgripande processer för att förändra situationen.

Stadsrevisionens bedömning är att Borås Stads låga lönenivåer och brist på sammanhållen lönepolitik innebär att man inte följer intentionerna i det personalpolitiska programmet, och att Staden löper stor risk att inte klara sin kompetensförsörjning i en hårdnande konkurrens om

Borås Stads Revisionskontor

Besöksadress: Sturegatan 42

Postadress: Borås Stad, Revisionskontoret, 501 80 Borås

Webbplats: boras.se/revisionskontoret

Telefonnummer: 033-35 71 54

Faxnummer: 033-35 71 57

E-post: revisionskontoret@boras.se

kompetent personal. Vi bedömer därtill att det är ett tydligt fokus på bemanning, och att man i Staden inte gör analyser av vilka konsekvenser för verksamheternas kvalitet och effektivitet en låglönepolitik som inte kan attrahera och behålla kompetent personal får.

Stadsrevisionen konstaterar vidare att lönepolitiken - utöver att den är restriktiv – präglas av en förhandlingslogik med utgångspunkt från förhandlingsdelegationens och Personal och förhandlings roller. Detta skapar otydlighet, olikheter, slumpmässighet och oförutsägbarhet för nämnderna i styrningen och förmedlar också en brist på tillit till nämndernas förmåga att ta ansvar för lönesättning och löneöversyn. Bedömningen är att ordningen därtill är ineffektiv eftersom detaljbeslut tas på fel nivå med åtföljande risker för att beslut tas om löner som inte bygger på relevant kunskap om verksamhet och marknadsförutsättningar.

Stadsrevisionen bedömer att en långsiktigt hållbar och konkurrenskraftig lönepolitik måste byggas på att Kommunstyrelsen anger ramarna för lönesättning och löneöversyner, och att nämnderna med denna utgångspunkt har ansvar för lönebesluten utifrån sin budget. Detta innebär att Kommunstyrelsen utvecklar en tydlig, övergripande styrning som bygger på marknadsförutsättningar och långsiktighet, och att förhandlingsmetodik och förhandlingslösningar mellan Kommunstyrelse/stadskansli och nämnder/förvaltningar inte tillämpas.

Stadsrevisionen vill i sammanhanget framhålla att den starka betoningen på ekonomistyrning och dess koppling till restriktioner för lönekostnaderna, riskerar att ge skenbara besparingar. Granskningen visar att analyserna av kostnader för sjukfrånvaro och personalomsättning, liksom av konsekvenserna för verksamhetsresultaten, är bristfälliga. Bedömningen är att den kortsiktiga ambitionen att hålla nere lönerna som en del av kraven på att hålla budget för året, riskerar att ge högre kostnader på sikt. Ytterligare en dimension i detta ges av att nämnderna i en ökande omfattning tvingas till kostsam inhyring av personal inom bristyrken där personalomsättningen är hög.

Stadsrevisionen bedömer att lönenivåerna måste höjas på identifierade områden om Staden ska kunna leva upp till de egna besluten om att erbjuda konkurrenskraftiga anställningsvillkor, och

om det ska vara möjligt att rekrytera och behålla kompetent personal. Föreställningar som att ”det ryms inte inom budget”, ”vi har inte råd” och ”det blir för dyrt” måste inlemmas i en bredare professionell process om budgetförutsättningar, utvecklade analyser av långsiktiga kostnader, och vad personalen kan och ska prestera för verksamhetsresultat.

Det personalpolitiska programmet ger uttryck för höga ambitioner och tilltro till personalen och dess roll för att nå verksamhetsmålen, och också för att personalen genom kreativitet och självständighet ska vara den viktigaste faktorn för verksamhetens långsiktiga utveckling.

Den faktiskt genomförda personalpolitiken och synen på personalen präglas i alltför hög grad av ett kortsiktigt personaladministrativt tänkande där kostnader och regler för personalen ligger i förgrunden, snarare än en långsiktig, förtroendefull och strategisk syn på personalen som den viktigaste resursen för att uppnå målen i verksamheten.