



Sirpa Heikkilä, 033-35 77 75

sirpa.heikkila@boras.se

Stadsrevisionen

## Revisionsrapport: Borås Stads personalpolitik

### Bakgrund

En god personalpolitik är en förutsättning för att det ska vara möjligt att rekrytera, behålla och utveckla personal och därmed också en förutsättning för en hög kvalitet i verksamheterna.

Stadsrevisionen har granskat om Borås Stads personalpolitik är ändamålsenlig och lever upp till målsättningarna i det personalpolitiska programmet. Revisionens bedömning är att staden inte når upp till målsättningarna och att bristerna är så stora att personalpolitiken inte är ändamålsenlig. Även om det personalpolitiska programmet uttrycker höga ambitioner och tilltro till personalen präglas den faktiskt genomförda personalpolitiken och synen på personalen i alltför hög grad av ett kortsiktigt personaladministrativt tänkande. 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.

Revisionskriterier har varit Borås Stads personalpolitiska program, nämndspecifika personalpolitiska styrdokument, tillämplig lagstiftning och övriga relevanta styrdokument. Som metod har såväl intervjuer som dokumentstudier och bearbetning av statistiska material använts liksom intervjuer med personalansvariga på olika nivåer samt med fackliga företrädare.

Revisionen ger inga specifika rekommendationer. I stället hänvisar man till att resultat och bedömningar i rapporten ska beaktas innebärande att man har identifierat ett behov av en genomgripande omprövning av personalpolitiken såsom den genomförs idag. Siktet ska vara inställt på att målsättningarna i det personalpolitiska programmet nås.

Rapporten från revisionen har sänts till samtliga nämnder och Kommunstyrelsen med begäran om svar senast 2016-04-29.

### Sammanfattning av avvikelser som revisionen identifierat

- Styrningen och ledningen präglas av otydlighet avseende fördelning av roller, mandat och ansvar. Ett långsiktigt och 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. Den bygger på en personaladministrativ tradition och logik i stället för en långsiktig, strategisk syn på personalen som en resurs för att nå verksamhetsmålen.

- Resursfrågan är väsentlig i det konkreta personalarbetet. Resurser måste säkerställas inom stadskansli och förvaltning så att verksamheterna kan utvecklas i riktning som medger att målsättningarna i personalpolitiska programmet nås. Resurser måste tillförsäkras till personal och förhandling så att deras strategiska roll i stadens HR-arbete kan utvecklas. Detsamma gäller förvaltningarna. En viktig del i detta är att kapaciteten på personalområdet förstärks så att konsekvenser av förd personalpolitik kan tas fram som underlag för åtgärder och styrning.
- Konkurrenskraftiga anställningsvillkor saknas bland annat när det gäller lönenivåer/löneutveckling, hållbart arbetsliv, förutsättningar för chefskap, förutsättningar för innovationer och kompetensutveckling.

Bristerna utgör en allvarlig risk för stadens kompetensförsörjning och därigenom även för förvaltningarnas förmåga att nå kvalitet och effektivitet i verksamheterna.

### **Utbildningsnämndens svar**

Utbildningsnämnden konstaterar att revisionen i den sammanfattande bedömningen anser att det personalpolitiska programmet är ändamålsenligt, men att den genomförda personalpolitiken inte når upp till de personalpolitiska målsättningarna. Avvikelsen är betydande och omfattar flera områden. En av de viktigaste gäller lönepolitiken. Revisionen bedömer att Borås Stad inte följer intentionerna i det personalpolitiska programmet och riskerar därför att inte klara sin kompetensförsörjning i en tid med stora pensionsavgångar och ökad konkurrens om personalen. En restriktivt förd lönepolitik med stark betoning på ekonomistyrning, dvs att hålla budget, riskerar att i stället för besparingar innebära högre kostnader på sikt bland annat genom hög personalomsättning och avsaknad av spetskompetenser. Vidare bedömer stadsrevisionen att lönenivåerna måste höjas på identifierade områden (nyckelgrupper och chefer).

I rapporten framskrivs att en långsiktigt hållbar och konkurrenskraftig lönepolitik måste bygga på att ramarna för lönesättning och löneöversyner anges av Kommunstyrelsen och att ansvaret för lönebesluten innehas av nämnderna utifrån sin budget. Utbildningsnämnden instämmer i denna bedömning och anser att Borås Stads lönepolitik behöver synliggöras ännu mer samt att en långsiktig plan för önskad lönestruktur och resurser kopplat till den behöver tas fram.

Gällande övriga beskrivna avvikelser anser nämnden att det är av stor vikt att riktlinjer som stöttar programmets intentioner blir ändamålsenliga och går i takt med verksamheten. De ska utgöra ett konkret stöd för Borås Stads chefer på alla nivåer att genomföra och följa upp insatser för att minska ohälsa, skapa förutsättningar för ett hållbart ledarskap och medarbetarskap, säkra kompetensförsörjningen och förstärka bilden av Borås Stad som en attraktiv arbetsgivare. En tydlig personalpolitik med tillhörande riktlinjer, där roller, ansvar, befogenheter och beslutsnivåer är tydliga är ett stöd för chefer att genomföra sitt uppdrag.

UTBILDNINGSNÄMNDEN

Helene Sandberg  
Ordförande

Anders Waldau  
Utbildningschef