RAPPORT

BORÅS STAD
Stadsrevisionen

2015-12-14

Ola Sabel
Andreas Ekelund

RAPPORT
Borås Stads personalpolitik

Borås Stads Revisionskontor
Besöksadress: Sturegatan 42
Postadress: Borås Stad, Revisionskontoret, 501 80 Borås
Webbplats: www.boras.se/revisionskontoret
Telefonnummer: 033-35 71 54
Faxnummer: 033-35 71 57
E-post: revisionskontoret@boras.se

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING 1

1 PROJEKTBESKRIVNING 2

1.1 BAKGRUND TILL REVISIONENS GRANSKNINGSPROJEKT 2
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING 2
1.3 AVGRÄNSNINGAR 2
1.4 REVISIONSKRITERIER 2
1.5 RESURSER/GRANSKNINGSANSVARIGA 2
1.6 METOD 2

2 GRANSKNINGSRESULTAT 3

2.1 INLEDNING 3
2.2 STYRNING OCH LEDNING 3
2.2.1 Borås Stads personalpolitiska program 3
2.2.2 Personalpolitikens styrning, organisation och uppföljning 4
2.2.3 Intervjuer med personalansvariga om styrning och ledning 5
2.2.4 Intervjuer med stadskansliet om styrning och ledning 6
2.2.5 Intervjuer med fackliga representanter om styrning och ledning 7
2.3 KONKURRENSKRAFTIGA ANSTÄLLNINGSVILLKOR 8
2.3.1 Lönepolitik 8
2.3.2 Förmåner 13
2.3.3 Kompetensutveckling 15
2.3.4 Hållbart arbetsliv 16
2.4 CHEFSKAP OCH MEDARBETARSKAP 18
2.4.1 Resultat av Stadsrevisionens granskning 2013 18
2.4.2 Kommunstyrelsens och Stadskansliets åtgärder inom området 19
2.4.3 Intervjuer med personalansvariga om chef- och medarbetarskap 19
2.4.4 Intervjuer med stadskansliet om chef- och medarbetarskap 20
2.4.5 Intervjuer med fackliga företrädare om chef- och medarbetarskap 21
2.5 IDÉER, INNOVATIONER OCH STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR 21
2.5.1 Borås Stads styrdokument inom området innovationer 21
2.5.2 Intervjuer med personalansvariga om innovationer 22
2.5.3 Intervjuer med stadskansliet om innovationer 22
2.5.4 Intervjuer med fackliga företrädare om innovationer 22

3 STADSREVISIONENS BEDÖMNINGAR 23

3.1 INLEDNING 23
3.2 PERSONALPOLITIKENS STYRNING OCH LEDNING 23
3.3 KONKURRENSKRAFTIGA ANSTÄLLNINGSVILLKOR 24
3.4 CHEFSKAP OCH MEDARBETARSKAP 26
3.5 IDÉER, INNOVATIONER OCH STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR 27
3.6 SAMMANFATTANDE BEDÖMNING 27

4 KÄLLOR OCH REFERENSLITTERATUR 30

BILAGOR 33

BILAGA 1 – Jämförelse Befattningar Större Städer 33
BILAGA 2 – Jämförelse Befattningar jämförelsekommuner 37
BILAGA 3 – Jämförelse – Borås Stads genomsnittliga löneläge 41

1 PROJEKTBESKRIVNING

1.1 Bakgrund till revisionens granskningsprojekt

En god personalpolitik är en förutsättning för att det ska var möjligt att rekrytera, behålla och utveckla kompetent personal och därmed också en förutsättning för en hög kvalitet i verksamheterna. Stora pensionsavgångar, ökande behov i de kommunala verksamheterna och konkurrens om arbetskraften medför att personalpolitikens betydelse ökar de kommande åren. Såväl Kommunstyrelsen i Borås Stad som aktörer som SKL framhåller att dessa framtida utmaningar medför att personalförsörjningen och personalpolitiken är centrala strategiska frågor.

Stadsrevisionen granskade år 2013 förutsättningar för ledarskap inom Borås Stads verksamheter. I granskningen identifierades ett antal utvecklingsområden för chefskap/ledarskap. Granskningsresultaten från denna granskning följs upp i föreliggande granskning.

Borås Stad har ett övergripande styrdokument för personalpolitiken i det personalpolitiska programmet. Detta innefattar Stadens viljeinriktningar och avsikter när det gäller personalfrågornas hantering på ett antal olika områden, och utgör det primära revisionskriteriet i denna granskning.

1.2 Syfte och frågeställning

Mot ovanstående bakgrund syftar projektet till att granska om Borås Stads personalpolitik så som den uttrycks i Borås Stads personalpolitiska program, och så som den genomförs i verksamheterna, är ändamålsenlig. Utgångspunkten för en bedömning av ändamålsenligheten är om personalpolitiken är utformad på ett sätt som är effektivt i förhållande till målet att kunna rekrytera och behålla kompetent personal.

1.3 Avgränsningar

Granskningen omfattar Borås Stads nämnder och Kommunstyrelsen, men inte de kommunala bolagen.

1.4 Revisionskriterier

Revisionskriterier är Borås Stads personalpolitiska program, nämndspecifika personalpolitiska styrdokument, tillämplig lagstiftning och övriga relevanta styrdokument.

1.5 Resurser/granskningsansvariga

Granskningsledare är Ola Sabel och granskningsmedarbetare Andreas Ekelund.

1.6 Metod

Granskningen bygger på intervjuer, dokumentstudier och bearbetning av statistiska material hämtat från nationella databaser som SKL, SCB, KOLADA och lokala data från Borås Stad. Personalansvariga vid samtliga förvaltningar har intervjuats, liksom personalansvariga vid Kommunstyrelsen/Stadskansliet samt fackliga företrädare för SACO, Kommunal, Vision och Lärarförbundet. Intervjuade har tillställts rapportutkast för faktagranskning.

Jämställdhetsperspektiv är relevanta och beaktas i granskningen.

2 GRANSKNINGSRESULTAT

2.1 Inledning

Granskningens utgångspunkt är att en ändamålsenlig personalpolitik präglas av att den är effektiv när det gäller att rekrytera, utveckla och behålla personal som utför arbetet på ett sätt som medger att nämnderna når verksamhetsmålen, samtidigt som personalen ges förutsättningar för ett hållbart arbetsliv.

Ovanstående definition råder en enighet om, och det råder också en betydande enighet om att det personalpolitiska programmet (nedan pp) uttrycker målsättningar som Stadens verksamheter kan enas om i detta avseende. Den dominerande uppfattningen är alltså att pp är rimligt och bra, men också så allmänt hållet att det är svårt att inte hålla med om innehållet. Implementeringen – d.v.s. på vilket sätt och i vilken grad pp förverkligas i genomförd personalpolitik inom nämndernas verksamhetsområden – uppvisar dock en annan bild när det gäller ändamålsenlighet. Granskningen visar att den genomförda personalpolitiken i betydande omfattning inte når upp till de personalpolitiska målsättningarna.

En granskning av personalpolitik kan givetvis genomföras på olika sätt. I föreliggande granskning utgör intervjuer med personalansvariga vid samtliga förvaltningar och stadskansli de primära informationskällorna. Detta innebär att perspektivet är övergripande men också att det täcker in hela verksamheten i kommunen (ej bolagen). De intervjuresultat som presenteras bekräftas i tillämpliga delar av den statistiska framställningen.

Disponeringen av rapporten är sådan att granskningsresultatet presenteras med utgångspunkt från de intervjuades uppfattningar om det personalpolitiska programmets olika delar och tillämpningen av programmet. Resultatet från intervjuerna redovisas under varje avsnitt i ordningen: personalansvariga vid förvaltningarna, personalansvariga vid stadskansliet och slutligen fackliga representanter. **I intervjuredovisningen gör Stadsrevisionen inga egna bedömningar, och uppfattningar som framkommer är således uteslutande de intervjuades. Vidare används begreppet Staden i tillämpliga delar som ett sammanfattande begrepp för nämnder och Kommunstyrelse med motiveringen att förenkla benämningen.**

Stadsrevisionens bedömningar samlas i ett avslutande avsnitt. Till den färdigställda rapporten kommer att fogas ett rapportsammandrag i enlighet med Stadsrevisionens rutiner.

2.2 Styrning och ledning

2.2.1 Borås Stads personalpolitiska program

Det personalpolitiska programmet är ett styrdokument som har beslutats om i Kommunstyrelse och Kommunfullmäktige, och det är en del av stadens styr- och ledningssystem.

Enligt Borås Stads styr- och ledningssystem är statusen för ett program att det är ett styrdokument som karaktäriseras av att *"[…] Program kan blanda långsiktiga mål och översiktliga med mer konkreta"*[1]

Borås Stads pp reviderades i december 2014 och är fastställt av kommunfullmäktige. Programmet gäller från fastställandedatum till år 2018. Intentionen i programmet är att Borås Stad har ambitioner att vara en attraktiv arbetsgivare med hälsosamma arbetsplatser som erbjuder viktiga och

[1] Borås Stads styr- och ledningssystem, 2014:9 och Borås Stads riktlinjer för styrdokument, 2014:3f

utvecklande jobb. Det uttrycks vidare att Staden ska ha vilja och förmåga att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla ledare, chefer och medarbetare samt att staden ska utmärkas av goda arbetsplatser med en hälsofrämjande arbetsmiljö som ger förutsättningar för medarbetarna att bidra till verksamheternas resultat. Staden ska erbjuda konkurrenskraftiga arbetsvillkor, lön och kompetensutveckling som avgörande delar för att ha medarbetare med rätt kompetens i rätt tid. Enligt pp ska Borås Stad ha en tydlig lönepolitik och konkurrenskraftiga anställningsvillkor för att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen. Vidare konstateras att ständiga förbättringar idéer och innovationer är avgörande för Borås Stads kvalitetsutveckling, förnyelse och förmåga att ge stöd och service till innevånare och företag. Chefer ska ge utrymme för kreativitet hos medarbetare och stimulera idéer, ständiga förbättringar och innovationer.[2]

2.2.2 Personalpolitikens styrning, organisation och uppföljning

Borås Stad har personalfunktioner både centralt placerade vid stadskansliet under Kommunstyrelsen, och lokalt placerade på respektive förvaltning under varje nämnd. Ansvaret för personalpolitiska frågor regleras dels i reglementen för nämnderna i Borås Stad och dels i reglemente för Kommunstyrelsen. Där anges bland annat att Kommunstyrelsen ansvarar för att utforma och utveckla kommunens personal-, löne- och arbetsgivarpolitik samt för att samordna kommunens personaladministration och särskilt verka för kompetensförsörjning, ansvara för ledarförsörjning och ledarutveckling, arbetsmiljöfrågor, företagshälsovård och jämställdhetsfrågor. Kommunstyrelsen ska även leda och samordna det systematiska arbetet med kvalitetsuppföljning samt initiera och samordna det administrativa utvecklingsarbetet, bland annat vad avser organisatoriska frågor.[3]

Övriga nämnders ansvar är att vara anställningsmyndighet för personal vid sina förvaltningar med undantag för förvaltningschefer som anställs av Kommunstyrelsen. Nämnderna har även hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sina respektive verksamhetsområden, förutsatt att inte Kommunstyrelsen tillagts särskilda befogenheter enligt sitt reglemente. [4]

Kommunstyrelsen har särskilda befogenheter avseende att vara central arbetsgivarpart, personalorgan och kommunens pensionsmyndighet. Man har även befogenhet i att med bindande verkan för kommunen genom kollektivavtal reglera frågor gällande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare i de fall beslutanderätten enligt fullmäktiges anvisningar ankommer på annan. Man har med samma undantag ansvar i att på kommunens vägnar förhandla enligt vissa paragrafer av lag om medbestämmande i arbetslivet (MBL) och kollektivavtalet eller på annat sätt reglera frågor om förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dessa arbetstagare[5]. I Kommunstyrelsen har en särskild förhandlingsdelegation utsetts för att utgöra förhandlingspart för kommunen. Delegationen består av fem politiska företrädare[6]. Befogenheter inom personal och förhandlingsområdet regleras även i Kommunstyrelsens delegationsordning[7].

Uppföljning av personalpolitiken i staden sker genom årlig personalekonomisk redovisning som ska ligga till grund för kommunens strategiska arbete i personalpolitiska och arbetsmiljöfrämjande insatser[8]. Det är Stadskansliet som fastställer vilka centrala uppföljningar som ska göras under året[9]. Viss uppföljning på förvaltningsnivå genomförs också, och staden följer även utvecklingen

---

[2] Borås Stads personalpolitiska program, 2014/KS 0600 20
[3] Reglemente för kommunstyrelsen, Borås Stad 010:11: 2015§9
[4] Gemensamt reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder, Borås Stad 010:5: 2015§3
[5] Ibid 010:11: 2015§9 punkt 1-11.
[6] Utsedd 2014-10-27: dnr: 2014/KS0717 102
[7] Kommunstyrelsens delegationer, Borås Stad 2014/KS0305 002
[8] Personalekonomisk redovisning, 2014:2
[9] Borås Stads styr och ledningssystem 2014:17

av andel sjukfrånvaro, timavlönade och hälsa genom tre indikatorer[10]. I "*Plan för lika rättigheter och möjligheter*" ska förvaltningens arbete inom hälsa, arbetsmiljö och likabehandling samlas för en helhetsbedömning. Planen för lika rättigheter och möjligheter görs för en treårsperiod men följs upp årligen av respektive förvaltning[11]. Genom systematisk arbetsvärdering kartläggs och klarläggs eventuella löneskillnader mellan olika yrkesgrupper. Utifrån arbetsvärderingen genomförs årligen en central lönekartläggning där likvärdiga yrken jämförs bl. a ur ett jämställdhetsperspektiv. Det finns även andra former för personalpolitisk uppföljning på förvaltningsnivå.

Vidare har Borås Stad ett samverkansavtal med fackliga organisationer. Med samverkan menas den dialog som kontinuerligt förs mellan arbetsgivarrepresentanter och arbetstagarrepresentanter. För att anpassa samrådsformerna har Borås Stad och de fackliga organisationerna tecknat ett samverkansavtal. Målet med avtalet är ett positivt arbetsklimat och en god arbetsmiljö där inflytande, delaktighet, ansvar och personlig utveckling är rättigheter för alla medarbetare.[12]

Borås Stad genomför medarbetarenkäter och den s.k. Kommunkompassen (SKL) som redovisar personalindikatorer. Information från dessa används inte i granskningen.

2.2.3 Intervjuer med personalansvariga om styrning och ledning

Det råder en enighet om att det personalpolitiska programmet är ett innehållsmässigt bra dokument. Det är en tydlig viljeinriktning med i huvudsak visionärt innehåll som visar vad staden vill i sitt personalpolitiska arbete. Samtidigt är innehållet i programmet så allmänt hållet att det är svårt att inte hålla med.

Organisationen av personalfunktionen varierar mellan förvaltningarna, och det förekommer sex olika titlar på personalansvariga. Detta förhållande skapar otydlighet när det gäller ansvarsfördelning och vilken roll personalansvariga ska ha vid förvaltningarna. Antalet anställda på förvaltningarnas personalfunktioner varierar med förvaltningens storlek och organisation.

När det gäller hur staden ska arbeta för att nå fram till programmets lydelser i strategiskt avseende, föreligger en avsaknad av sammanhållen strategi eller plan som ger vägledning till förvaltningarna i hur arbetet ska bedrivas. På förvaltningarna försöker man arbeta strategiskt med personalfrågor tillsammans med förvaltningens ledningsfunktioner. Inte sällan hanteras de strategiska frågorna primärt av övrig ledning vid förvaltningen, och personalansvarigas roll är mer av administrativ art, även om de bistår ledningen med information i strategiska frågor. Det varierar mellan förvaltningarna om personalansvarig är med i förvaltningens ledningsgrupp.

Det saknas planer, policys, och i många delar riktlinjer m.m. som svarar mot pp. Det finns inte någon tydligt formulerad lönepolitik för staden. Vid förvaltningarna behöver man till stor del finna inriktningen för att nå ambitionerna i programmet själva, och därmed blir det variationer i vilken personalpolitik som i praktiken bedrivs i staden. Det är svårt för den enskilde personalansvarige vid en förvaltning att redogöra för hur styr- och ledningssystemet för personalpolitiken ser ut. Det finns otydligheter inom området och kring vem som har vilket mandat och vilken roll de själva och Stadskansliet egentligen har i det strategiska arbetet.

Det är svårt att bedriva ett strategiskt personalarbete. Det operativa personalarbetet kräver mycket arbetstid och tar över på bekostnad av strategiska frågor. De primära arbetsuppgifterna blir

---

[10] Borås Stad, Budget 2015:27

[11] Borås Stad Sammanställning av Plan för likabehandling 2011-2013 (utvärdering) och Plan för lika rättigheter och möjligheter 2014-2016.

[12] Förnyelse-Arbetsmiljö-Samverkan i Borås Stad, Lokalt kollektivavtal enligt förhandlingsprotokoll 120/07; 2007 (rev 2011).

operativt arbete så som rehab och misskötsamhet hos personal. Det operativa kan inte prioriteras bort, och det får konsekvenser för förutsättningarna att bedriva strategiskt arbete vid förvaltningarna.

Det är svårt att få till en förvaltningsövergripande dialog och strategisk process som leder till beslut. Personalansvariga är med i strategiska personalpolitiska arbetsgrupper som samordnas av stadskansliet. Den strategiska dialogen i dessa grupper får inte någon riktig höjd. Det är oklart med roller, mandat, ansvar och hur olika frågor kan drivas vidare. Samtidigt finns förvaltningsövergripande samarbeten inom flera områden, men mycket sker på förvaltningarnas egna initiativ. Förvaltningarna får bra stöd av Stadskansliet i operativa frågor, men strategiska frågor drivs inte i någon högre grad där heller. Det finns en tradition i staden av att se personalfunktionerna primärt som administrativa funktioner, och detta påverkar det strategiska arbetet.

Det finns i staden gemensamma och tydliga processer inom särskilda områden. Exempel på detta är rekryteringsprocessen, Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) och rehabprocessen. Här är det tydligt vem som gör vad och hur det är tänkt att staden ska arbeta i dessa frågor. Mer av processarbete behövs även inom andra personalpolitiska områden, och den uppgiften behöver skötas centralt i staden med delaktighet från förvaltningarnas personalfunktioner.

Uppföljningen inom det personalpolitiska området sker främst genom den årliga personalekonomiska redovisningen (PEK), genom plan för lika rättigheter och möjligheter, genom indikatorer i budget samt i samband med lönerevision. Uppföljning sker även på förvaltningsnivå och ser då olika ut i förvaltningarna. Den personalekonomiska redovisningen beskriver var staden befinner sig på Borås Stad nivå. Den är intressant, men ger väldigt lite till förvaltningarna i termer av underlag för egen uppföljning eller underlag för att formulera lokala initiativ. Analyser och samlade slutsatser om vilka åtgärder som behövs för att komma till rätta med identifierade trender, tendenser och problem saknas i stor utsträckning. Vill förvaltningen ha sådant underlag får var och en ta fram det själv. Den personalekonomiska redovisningen följer upp det personalpolitiska programmet i vissa delar, men eftersom det saknas analys, styrning, åtgärder och uppföljning av vidtagna åtgärder, har den en marginell betydelse.

2.2.4 Intervjuer med stadskansliet om styrning och ledning

Det personalpolitiska programmet är ett bra dokument som det gäller att implementera i staden. Programet ramar in huvudområden, men det går inte att styra enbart utifrån programmet. Riktlinjer behövs. Här saknas fortfarande stora delar, exempelvis en tydlig lönepolitik. Borås Stads strategiska styrning inom personalområdet finns i de fastslagna arbetsprocesser, riktlinjer och lathundar som personalområdet har. I nuläget pågår arbete med en HR-handbok och en chefshandbok där personalfrågor är en del av innehållet.

Avdelningen arbetar kontinuerligt med kunskapsöverföring och kunskapsutveckling hos förvaltningarna för att dessa själva ska kunna hantera fler frågor. Man arbetar även kontinuerligt med att uppmärksamma frågeområden och föra dialog med förvaltningarna, och man ställer samman personalekonomisk redovisning, lönekartläggning och annat material som ska ligga till grund för strategiskt arbete. Man har även dialoger med förvaltningarna om yrkesgrupper i staden där det finns svårigheter i kompetensförsörjningen. Inom jämställdhetsområdet sker med jämna mellanrum en kartläggning av stadens löner med hjälp av analysverktyget MIAwebb som tillhandahålls av SYSARB på konsultbasis, och som tillgodoser krav på kommunen i diskrimineringslagen om att kartlägga och analysera om de löneskillnader som finns mellan kvinnor och män har sin för-

klaring i medarbetarnas könstillhörighet eller om det finns andra sakliga förklaringar till varför det skiljer i lön. [13]

De viktigaste strategiska frågorna är att rekrytera, behålla och utveckla personal samt lönebildning och hälsa hos medarbetare. Förvaltningarna framför ofta till avdelningen att det saknas tydliga processer inom området. Men det finns sådana i vissa delar som exempelvis rehab och rekrytering. Förvaltningar anser också att styrningen inom personalområdet är otydlig inom vissa områden. När det gäller styrning, ledning och strategi har personal- och förhandlingsavdelningen svårt att räcka till för att bedriva arbetet. Den övervägande arbetsuppgiften för avdelningens personal inklusive chefer är att bistå förvaltningarna i olika typer av operativa personalfrågor så som att vägleda i arbetsrättsliga frågor, föra dialog om lön vid rekrytering och frågor om rehab och annat. Därtill är avdelningen tjänsteägare för en stor del av stadens IT-system.

Personal och förhandlingsavdelningen har svårigheter att få tid för mer strategiskt arbete, och arbetet har en övervägande operativ prägel. Det finns inte stort utrymme för strategiskt arbete med den bemanning man har idag, och många av förklaringarna till detta finns i tidigare inriktningsbeslut i staden att stadskansliet ska vara bemanningsmässigt litet. Följden är att arbete med strategisk inriktning och samordning samt uppföljning av arbetet i dessa frågor inte fullt ut blir gjort. Vid ett tillfälle har avdelningen utan framgång äskat ekonomiskt utrymme för rekrytering av mer personal i detta avseende. Den spretiga titulaturen på personalområdet ger en otydlighet för roller och ansvar. 2011 gjordes ett förslag om att modernisera titlarna, men avdelningen och förvaltningarna fick inte gehör för det.

Staden kommer att ställas inför utmaningar inom personalområdet framöver. Med rådande personalförutsättningar har Personal och förhandlingsavdelningen stora svårigheter att ta sig an de strategiska utmaningarna och att leva upp till målsättningarna i pp.

2.2.5 Intervjuer med fackliga representanter om styrning och ledning

Det personalpolitiska programmet är i grunden är ett bra dokument. Skulle Borås Stad leva upp till lydelsen i dokumentet skulle det vara mycket bra. De målsätningar som programmet ger uttryck för kommer inte ut i verksamheterna. Den strategiska nivån är otydlig och bland annat finns stor efterfrågan i förvaltningarna på central sammanhållning och att staden centralt ska ge inriktning och kunskapsutveckling. Samtidigt ser man hur förvaltningarna går sina egna vägar. Detta innebär också att stadens personalpolitik i praktiken är olika från förvaltning till förvaltning.

Förarbetet till programmet har varit improviserat då det saknas strategi eller plan för hur staden ska nå fram inom dokumentets områden. Det borde här finnas en tydlig plan som svarar mot programmet och en årlig utvärdering. Plan och utvärdering saknas. Staden följer bara tre indikatorer för personalpolitiken, vilket medför att mycket inte följs upp. Till exempel missar staden helt personalomsättning här. En del finns i den personalekonomiska redovisningen, men den följer inte upp programmets alla delar. Framför allt görs ingen analys av de delar som följs upp. Den huvudsakliga röda tråden i stadens personalpolitiska arbete är att hålla kostnaderna nere för personalpolitiska åtgärder och löner.

[13] Diskrimineringslagen (DL) 2008:567§ 2,3,10,11

2.3 Konkurrenskraftiga anställningsvillkor

I pp uttrycks att konkurrenskraftiga anställningsvillkor, lön och kompetensutveckling är avgörande delar i arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Borås Stads förmåga att långsiktigt möta invånarnas skiftande behov beror på skickligheten att attrahera och rekrytera medarbetare med rätt kompetens och att sedan behålla och utveckla dem. Ambitionen i pp är att ha en tydlig lönepolitik och konkurrenskraftiga anställningsvillkor.[14]

I syfte att pröva ändamålsenligheten i det praktiska genomförandet av programmet delas redovisning av granskningsresultat upp inom områdena **lönepolitik, förmåner, kompetensutveckling** och **hållbart arbetsliv**

2.3.1 Lönepolitik

I det personalpolitiska programmet uttrycks lönepolitiken som en del med avgörande betydelse i att tillgodose stadens försörjning av personal med rätt kompetens.

Redovisning av lönestatistik

I syfte att kartlägga Borås Stads löneläge har statistiskt material samlats in och bearbetats. Kartläggningen syftar även till att ge oberoende information omkring Borås Stads konkurrenskraft inom området löner som en del av konkurrenskraftiga anställningsvillkor.

Lönestatistiskt underlag för kartläggningen har samlats in från SKL:s databas för personal och lönestatistik, lönelänken och lönestatistik i kommuner och landsting. Vidare har material inhämtats från SCB och kommundatabasen KOLADA. Stadskansliets personal- och förhandlingsavdelning har varit behjälplig vid datainsamling.

Information om Borås Stads löneläge har jämförts med åtta kommuner bedömda som jämförbara enligt storlek, befolkningsstruktur och andra variabler.[15] Erhållet material är kategoriserat genom medianvärden för 10 percentilen (P_{10}), median (m) och 90 percentilen (P_{90}) för olika befattningar genom arbetsidentifikation (AID)[16]. Material för denna jämförelse avser 2014 då 2015 års datainsamling vid bearbetning inte ännu var färdigställd[17].

Genom SKL:s statistiktjänst lönelänken har Borås Stads löneläge kartlagts jämfört med andra kommuner i närområdet[18]. Detta för att skapa en bild av stadens lokala förutsättningar och konkurrenskraft lönemässigt. Material för denna jämförelse avser 2015 års löneläge, men medför att vissa personalkategorier enligt AID ej kan jämföras på grund av i övriga kommuner för lågt inrapporterat underlag[19]. Även detta material är kategoriserat genom medianvärden på samma sätt som ovan.

Det statistikunderlag som redovisas bygger på att kommunerna själva rapporterar in underlag till berörda databaser. Det innebär att det kan förekomma att det inrapporterats variationer som kommer av att inrapporteringsinstruktionerna inte följts eller att olika kommuner har gjort olika

---

[14] Borås Stads personalpolitiska program; 2014:5f.
[15] Jämförelsekommuner är: Eskilstuna, Linköping, Jönköping, Helsingborg, Norrköping, Uppsala, Västerås och Örebro. Samtliga kategoriseras i KOLADAS jämförelsetjänst som Större Städer, liksom Borås Stad.
[16] (AID) är ett system för gruppering av arbetsuppgifter. AID är avsedd för att kunna analysera lönebildningen på central och lokal nivå samt att ge underlag för viss planering.
[17] Lönestatistik till lönelänken sammanställs i november årligen:
http://skl.se/ekonomijuridikstatistik/statistiknyckeltaljamforelser/personalstatistik.269.html
[18] Jämförelsekommuner är; Svenljunga, Mark, Tranemo, Herrljunga, Bollebygd, Ulricehamn, Alingsås och Vårgårda.
[19] Statistiktjänsten differentierar inte inom P_{10} och P_{90} vid lågt antal inrapporterade befattningar enligt AID och vid mycket få inrapporterade befattningar redovisas inget alls.

bedömningar vid klassifikation av uppgifter och som då ger utslag i inrapporterat underlag. Oavsett materialets kvalitet är dock de redovisade statistikkällorna vedertagna och väl använda inom området lönejämförelser och lönekartläggningar. Medianvärdet som mått är även ett s.k. *robust genomsnittsmått* som vid större datamängder endast påverkas marginellt. Det innebär att materialet bör tillskrivas god representativitet, men att ovanstående bör beaktas vid fördjupad analys av mindre grupperingar av AID-etiketter. [20]

Insamlad information har bearbetats och analyserats med hjälp av Pivot-tabeller[21].

Lönejämförelse med de 8 jämförbara kommunerna på olika platser i landet (*jämförelse 1*) visar att Borås Stads löneläge sett till totalen är lägre än genomsnittet av jämförelsekommunerna. Här finns naturligtvis variation mellan olika befattningar, men sett till helheten är lönenivåerna i Borås lägre än i jämförelsekommunerna. Högst negativ avvikelse från jämförelsegruppen har staden inom kategorin *P90* och lägst inom P_{10} . Det innebär att staden står sig bättre i jämförelsen när det gäller lägstalöner än när det gäller högstalöner. Det är även en indikation på att skillnaden i staden mellan lägstalöner och högstalöner är låg jämfört med referenskommunerna.

Inom P_{10} ligger 56 av 80 befattningar (AID-koder) under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin och i genomsnitt är avvikelsen från jämförelsegruppen -1156kr. 24 av 80 befattningar ligger över jämförelsegruppens medelvärde och i genomsnitt är avvikelsen där 1282 kr. Totalt är Borås Stads avvikelse från jämförelsekommunerna -745kr för P_{10}.

Inom *m* ligger 86 av 128 befattningar under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin och i genomsnitt är avvikelsen från jämförelsegruppen -1505kr. 42 av 128 befattningar ligger över jämförelsegruppens medelvärde och i genomsnitt är avvikelsen där 1505kr. Totalt är Borås Stads avvikelse från jämförelsekommunerna -878kr för *m*.

Inom *P90* ligger 61 av 83 befattningar under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin och i genomsnitt är avvikelsen från jämförelsegruppen -1891kr. 22 av 83 befattningar ligger över jämförelsegruppens medelvärde och i genomsnitt är avvikelsen där 1115kr. Totalt är Borås Stads avvikelse från jämförelsekommunerna -1590kr för *P90*.

Borås Stads avvikelser totalt visas i Diagram 1. Sammanställning av *jämförelse 1* redovisas i bilaga 1

Lönejämförelse med kommuner i närområdet (*jämförelse 2*) visar att Borås Stads löneläge sett till totalen är lägre än genomsnittet för jämförelsekommunerna. Även här finns variation mellan befattningarna. Även här har staden lägst avvikelse inom P_{10} medan avvikelserna inom *m* och *P90* är relativt lika. Det innebär att även jämfört med kommunerna i närområdet ligger staden lönemässigt mindre efter avseende lägstalöner än de båda andra kategorierna. Det indikerar också att skillnaden mellan lägstalöner och högstalöner i staden är låg jämfört med referenskommunerna.

Inom P_{10} ligger 46 av 55 befattningar (AID-koder) under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin och i genomsnitt är avvikelsen från jämförelsegruppen -1411kr. 19 av 55 befattningar ligger över jämförelsegruppens medelvärde och i genomsnitt är avvikelsen där 1532 kr. Totalt är Borås Stads avvikelse från jämförelsekommunerna -413kr för P_{10}.

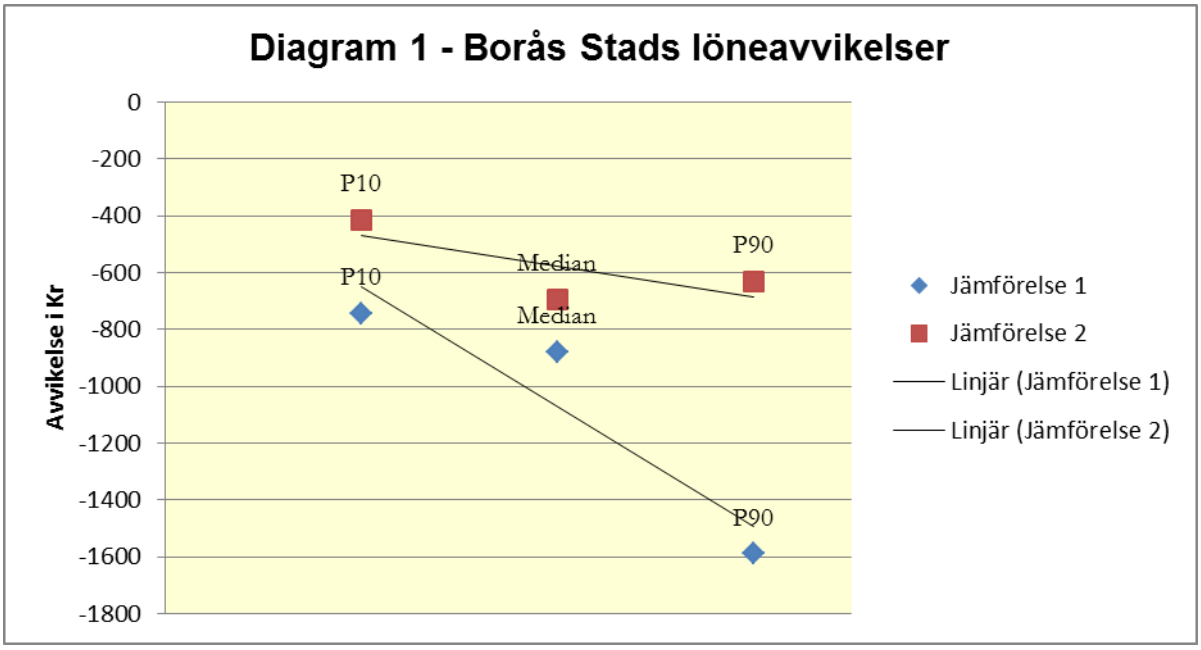
Inom *m* ligger 64 av 97 befattningar under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin och i genomsnitt är avvikelsen från jämförelsegruppen -1798kr. 33 av 97 befattningar ligger över jäm-

[20] Ex. Körner & Wahlgren*:* Praktisk Statistik, Studentlitteratur 2012:71ff.
[21] Pivot-tabeller är en analysmetod för att bearbeta stora datamängder.

förelsegruppens medelvärde och i genomsnitt är avvikelsen där 1383kr. Totalt är Borås Stads avvikelse från jämförelsekommunerna -694kr för *m*.

Inom *P90* ligger 51 av 77 befattningar under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin och i genomsnitt är avvikelsen från jämförelsegruppen -1739kr. 26 av 77 befattningar ligger över jämförelsegruppens medelvärde och i genomsnitt är avvikelsen där 1545kr. Totalt är Borås Stads avvikelse från jämförelsekommunerna -631kr för *P90*.

Borås Stads avvikelser totalt visas i Diagram 1. Sammanställning av *jämförelse 2* redovisas i bilaga 2.



En kompletterande enkel genomgång *(jämförelse 3)* har även gjorts av Statistiska centralbyråns (SCB) lönestatistik[22] 2011-2014. Denna jämförelse görs med kommunerna i närområdet samt Göteborg[23]. Jämförelsen visar att genomsnittslönen i Borås Stad ligger på tredje sista plats både avseende nivå och löneutveckling.

Sammanställning av *Jämförelse 3* redovisas i bilaga 3.

Sammantaget (jämförelse 1-3) visar genomgången av lönestatistiken att Borås Stad har jämförbart låg grad av skillnad mellan lägsta och högstalöner och att högstalönerna ligger mer efter jämförbara kommuner samt kommuner i närområdet. Lönemässigt ligger merparten av befattningarna på en genomsnittligt lägre lönenivå inom Borås Stad än jämförelsekommunerna i samtliga jämförelser, men det finns avvikelser och viss osäkerhet omkring vissa enskilda befattningskoder. Resultaten visar att Stadens lönemässiga konkurrenskraft inom merparten befattningar är låg, särskilt avseende lönenivåer inom *P90*. Noterbart i statistikanalysen är att lönenivåerna inom *P10, m* och *P90* avseende befattningar benämnda *ledning* i merparten fall uppvisar hög negativ löneavvikele i *jämförelse 1*. *I jämförelse 2* saknas underlag för flertalet av dessa befattningar. Noterbart, även

[22] Statistiska centralbyråns lönedatabas; http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__AM__AM0106/
[23] Kommunerna är: Alingsås, Tranemo, Bollebygd, Svenljunga, Ulricehamn, Vårgårda, Mark, Herrljunga och Göteborg

beaktat informationsunderlagets svagheter omkring representativitet vid enskilda befattningar, är också stadens höga negativa avvikelser i både *jämförelse 1* och *jämförelse 2* för flertalet yrkesgrupper.

Intervjuer med personalansvariga om lönepolitiken

Borås Stads löneläge ligger generellt under jämförbara andra kommuner, Sjuhäradsområdet och Göteborgsområdet. Löneläget medför svårigheter vid rekrytering. I synnerhet gäller detta nyckelgrupper bestående av specialister med yrkeserfarenhet samt chefer. Särskilt svårt har förvaltningarna att erbjuda konkurrenskraftiga löner till de yrkesgrupper som antingen har en stor privat arbetsmarknad eller där det finns en stor efterfrågan på kompetensen. Följden blir att staden ofta inte kan attrahera de mest lämpliga medarbetarna inom dessa yrkesgrupper. I vissa fall leder detta till att man istället får köpa in kostsammare konsulttjänster för att förvaltningen inte själv har personal med rätt kompetens och kunskap, men även till att nyanställda oerfarna medarbetare får ansvar för arbetsuppgifter de har svårt att klara. När lönerna inte är konkurrenskraftiga tenderar medarbetare att söka sig till andra arbetsgivare med åtföljande högre personalomsättning. Kostnaderna för personalomsättning beräknas inte inom Staden.

Lönenivån vid rekrytering avgörs slutligen av personal- och förhandlingsavdelningen vid Stadskansliet, vilket även anges i processtödet för rekrytering[24]. Förvaltningarna har en god uppfattning om ungefär var lönenivåerna de kan erbjuda ligger, och för vissa yrkesgrupper finns i förväg angivna nivåer att röra sig mellan vid nyrekrytering. Lönefrågan tas upp tidigt i rekryteringsprocessen när det gäller chefer eller specialister i syfte att kunna sålla bort de personer som man ändå inte kommer att kunna rekrytera på grund av deras löneanspråk. Personalansvariga vet ungefär hur mycket de kan förhandla sig till lönemässigt vid nyrekrytering utifrån sökandens utbildning, yrkeserfarenhet m.m. Det är skillnad i vad man lyckas förhandla fram för lön med Stadskansliet beroende på vem som ringer och tar diskussionen.

Lönesättningen innebär ett stort mått av ofrihet, och personalansvariga efterlyser mer eget mandat på respektive förvaltning för att sätta löner själva. Det blir paradoxalt att förvaltningen kan ha ansvar för en omfattande budget, men inte är betrodd att sätta löner. Ökat eget mandat för förvaltningarna i denna fråga kan på sikt leda till att Borås Stad får mer konkurrenskraftiga löner, även om det skulle ställa stora krav på chefer och personalfunktionen i förvaltningarna. Handlingsutrymmet när det gäller lönesättning varierar mellan förvaltningarna. Stadskansliet har inte tillräcklig kunskap om förutsättningarna för löner inom specifika yrkesområden. Här har förvaltningarna själva en mycket god bild av hur lönenivåer och andra anställningsvillkor ser ut på den privata marknaden och hos andra offentliga arbetsgivare som de konkurrerar med. Förvaltningarna får inte gehör för den kunskap de besitter om vad som krävs lönemässigt för att konkurrera om kvalificerad personal.

Förvaltningarna borde själva ha större mandat och ansvar för lönesättningen. Men det behövs även en medveten central styrning av lönesättningen vid rekrytering. En tydlig och långsiktig lönepolitik skulle underlätta för chefer och förvaltningarnas personalfunktion, och Borås Stad borde börja arbeta med löneboxar eller liknande styrinstrument istället för regelbunden dialog vid varje rekrytering. Det är viktigt att någon har till uppgift att bevaka Borås Stad-perspektivet och att man därigenom kan motverka b.la intern konkurrens om specialistkompetens i Staden. Den centrala styrningen ska fokusera på resultat och strategi och inte detaljer och kontroll som är fallet nu.

Löneutvecklingen är mycket svag, och i praktiken är det så att enda sättet att få en löneutveckling är vid rekrytering, vilket leder till att nyrekryterades löner kan bli väsentligt högre än trotjänarna med samma arbetsuppgifter. Detta förhållande stimulerar personalomsättning och ”lönekarriär”

[24] Handbok i personalfrågor, kompetensbaserad rekrytering, lönesättning; Borås Stad 2015

genom byte av arbetsgivare, och det förekommer att detta rekommenderas medarbetare om de vill få en högre lön. Borås Stad belönar inte lojalitet och det lönar sig att vara illojal och söka sig till andra arbetsgivare. Särskilt aktuellt är detta inom personalgrupper där det råder stor efterfrågan på personal. Samtidigt är det också bra med höga löner vid nyrekrytering. Detta då det bidrar till att dra upp löneläget för hela gruppen, även om det tar tid. Utmaningen är att få befintlig personal att förstå och acceptera detta.

Svårigheten att arbeta med individuell och differentierad lönesättning är det största problemet för löneutvecklingen. Det är svårt att använda löneutrymmet i lönerevisionen för att belöna goda prestationer när det måste tas från andra medarbetare. I viss mån går det göra avsteg här och i dialog med stadskansliet äska vidgat svängrum, men det handlar om mindre summor. Misskötsamma medarbetare kan vara en förutsättning för att goda prestationer ska kunna belönas lönemässigt för andra. Man arbetar förvaltningsövergripande på olika sätt vid lönerevision för att skapa bättre möjligheter att differentiera. Chefers svårigheter i att ta de obekväma beslut som en låg löneutveckling innebär, är en del av förklaringen. Detta hör samman med svårigheter för chefen i att dels bedöma och mäta de underställdas prestation, dels att cheferna vet att en låg löneutveckling skapar olika typer av problem med medarbetaren och eventuellt fackliga organisationer. Svårigheten hänger även samman med hur många underställda chefen har. Följden blir att skillnaderna mellan de medarbetare som får högst löneökning och de som får lägst i flertalet förvaltningar är liten.

Man saknar möjlighet att lönemässigt verka för att behålla personal, särskilt nyckelgrupper och chefer. Utökade möjligheter att arbeta med löneutveckling som inte ligger i ordinarie lönerevision efterfrågas. Större möjligheter att arbeta med löneutveckling skulle innebära att Borås Stad kunde behålla personal i nyckelfunktioner och även chefer längre.

Intervjuer med stadskansliet om lönepolitiken

Borås Stad ligger lägre inom vissa yrkesgrupper än jämförbara kommuner , sjuhäradskommunerna samt Göteborgsområdet. Ett problem är den dåliga lönespridningen och att chefer generellt ligger lågt lönemässigt vilket får en påverkan på hela lönestrukturen.
Fram till 2008 bedrev staden en medveten låglönepolitik. Sedan dess har stadskansliet arbetat aktivt för att få upp lönenivåerna till mer konkurrenskraftiga nivåer. Men marknaden driver samtidigt upp lönenivåerna, särskilt avseende vissa grupper och det blir då mycket svårt för staden att komma till ett konkurrenskraftigt löneläge.

Staden behöver ta fram en önskad lönestruktur och arbeta långsiktigt med att nå den. Ambitionen är att ha en dialog med Förhandlingsdelegationen och förvaltningsledningarna om personalförsörjningen och en långsiktig lönepolitik.

Ekonomin sätter ramarna och stadskansliet behöver fortsätta utveckla samarbetet mellan lönebildningen och ekonomistyrningen så att fördelningen av budgetmedlen styrs mer utifrån önskad lönestruktur.

Löneprocessen behöver förtydligas och arbetas med kontinuerligt, för att arbeta bort dagens sammanpressade löneläge och få en ökad lönespridning. Förutom ett långsiktigt arbete enligt ovan behöver cheferna i förvaltningarna bli bättre på att differentiera lönen vid löneöversynen. Man behöver bli modigare och våga satsa på de som presterar riktigt bra (ex. kanske upp till 3000-4000 kr/mån), vilket inte sker så ofta idag. Man behöver ha en större medvetenhet om lön som styrmedel, och det behöver tas fram en tydlig lönepolitik som svarar mot programmets ambition om konkurrenskraftiga löner.

I kontakten med förvaltningarna kring lönesättning vid rekrytering har förvaltningarna relativt stora mått av påverkansmöjlighet. Inom stora yrkesgrupper i Bemanningspoolerna finns i förväg diskuterade lönespann där poolen själva avgör lön vid nyrekrytering. Vid enstaka tillfällen och väldigt svårrekryterade tjänster kan förvaltningarna ges möjlighet till lönenivåer över lönestrukturen men det är då väldigt viktigt att närmaste chef tar ett stort ansvar för lönestrukturen och verksamhetens budget. Om någon förvaltning vill sätta löner långt över befintlig lönestruktur vänder sig avdelningen till Förhandlingsdelegationen för beslut. Om lönesättningen skulle hanteras på förvaltningen finns risk för olikheter i lönesättningen inom samma yrkesgrupper, och det kan skapas ett lönemässigt a-lag och ett b-lag i staden. Det skulle även kunna leda till löneglidning och att exempelvis enhetschefer anställs med samma lön som områdeschefer. Fri lönesättning skulle kunna medföra skillnader i lön mellan könen.

Idag är det stor konkurrens nationellt av vissa yrkesgrupper exempelvis socialsekreterare, förskollärare, lärare, sjuksköterskor samt vissa tekniska yrkesgrupper. Där behövs ett medvetet arbetssätt när det gäller löner för att kunna rekrytera inom dessa grupper samt ett nytt sätt att tänka avseende exempelvis karriärtjänster. Detta behöver lyftas och diskuteras mer med både Förhandlingsdelegation och förvaltningarna. Det behöver tydligare kopplas ihop personal/kompetensförsörjning och lönebildning.

Intervjuer med fackliga representanter om lönepolitiken

Lönenivån i Borås Stad är låg och sammanpressad, och det finns problem med differentieringen vid lönerevision. Förutsättningarna för chefer att sätta lön efter prestation är små, och staden har olika modeller som används vid lönerevisionen beroende på facklig tillhörighet. Dialogmodellen är en modell, och de förvaltningar som ska använda den har svårt att genomföra den. Löneläget är så lågt och sammantryckt att möjligheterna att differentiera i praktiken är små. Chefer vågar inte heller differentiera, och det finns en benägenhet att sätta samma lön till underställda oavsett prestation. De verksamheter som har många underställda per chef har mindre av differentierad löneutveckling. Staden genomför olika former av riktade satsningar i samband med lönerevisionen årligen men oftast är det engångssatsningar som inte förmår rubba löneläget. Ett grundproblem i staden är Borås Stads budgetfokus. Det är ekonomin som styr, och om staden inte vill satsa ekonomiskt på löner innebär det att förvaltningarna inte kan rekrytera eller behålla kompetent personal. Staden har dessa svårigheter inom flera yrkeskategorier, och exempelvis inom gruppen förskollärare byter utbildad personal arbetsgivare och ersätts med i första hand outbildad personal.

Det finns en glidning uppåt avseende löner vid rekrytering och det tillsammans med låg löneutveckling innebär det att nyrekryterad personal kommer in på ett högre löneläge än befintlig personal. Detta vållar på vissa förvaltningar och arbetsplatser stor irritation hos personalen.

2.3.2 Förmåner

I pp uttrycks att staden genom attraktiva anställningsvillkor och tydliga erbjudanden ska attrahera de bästa medarbetarna och säkerställa personal- och kompetensförsörjning. Olika former av anställningsförmåner ska utgöra en del av attraktiva anställningsvillkor.

intervjuer med personalansvariga om förmåner

Borås Stads förmåner är bra och konkurrenskraftiga i stora delar. Betydelsefulla förmåner där staden står sig väl uppges vara pension, semesterdagar, försäkringar och friskvårdförmåner. Flextidsavtalet innebär möjligheter att kombinera arbete och fritid på ett flexibelt sätt. Flextiden har stramats åt nyligen på grund av att avtalet innebar att många medarbetare arbetade för mycket, men det finns fortfarande stora möjligheter till att ha flexibla arbetstider. Borås Stads friskvårds-

förmåner skulle behöva kompletteras med mer av individuellt anpassade förmåner och friskvårdsarbete samt att förmånsutbudet kan utvecklas ytterligare.

De förmåner som Borås Stad erbjuder sina anställda markandsförs inte aktivt, och frågan är om medarbetarna i staden eller tänkbara personer att anställa känner till villkoren. Det skulle kunna vara en konkurrensfördel, både i att rekrytera och behålla personal, att göra stadens förmånspaket mer känt. Borås Stad har ett oförtjänt dåligt rykte som arbetsgivare när man ser till förmånsområdet. Det är samtidigt svårt att veta hur stor betydelse förmånerna har för Borås Stads attraktionskraft som arbetsgivare. Särskilt då i sken av att förmånerna i sig är goda, men inte kända, och att konkurrerande kommuner oftast har liknande förmåner. Förmånerna kan vara viktigare när det gäller att behålla personal än vid rekrytering.

Det finns utvecklingsmöjligheter när det gäller distansarbete, dvs. möjligheten att förlägga sin arbetstid utanför ordinarie arbetsplats. En utveckling av stadens policy för distansarbete skulle medföra ökad konkurrenskraft i att rekrytera och behålla personal, särskilt avseende de grupper medarbetare som pendlar till staden. Stadens hållning till distansarbete är restriktiv. Det noteras även av flera att Borås Stads riktlinjer i frågan är daterade 1999 och omkring 15 år gamla[25]. En del svårigheter i frågan finns kring arbetsmiljöansvaret och uppföljning av arbetsuppgifter, och det behöver staden ta ställning till för att skapa en hållning i frågan som är anpassad till ett dagens arbetsliv och dess tekniska möjligheter.

Intervjuer med Stadskansliet om förmåner

Borås Stads förmåner är bra och står sig väl i konkurrens med andra arbetsgivare. Det finns exempel på medarbetare som har valt att arbeta i staden just på grund av förmåner och som har accepterat ett lägre löneläge på grund av förmånerna. Borås Stad har också möjlighet att erbjuda ett flexibelt arbetsliv genom flextidsavtalet, även om det har stramats åt något nyligen på grund av att avtalet innebar att många medarbetare arbetade för mycket. Det är en viktig förmån som bidrar till hållbart arbetsliv. Staden behöver bli bättre på att marknadsföra sitt förmånspaket.

Det är svårt att veta hur stor effekt förmånerna har i termer av att det ökar stadens förmåga att rekrytera och behålla personal. Förmånerna har betydelse, men de är troligen inte avgörande för stadens konkurrenskraft. Inom vissa områden arbetar stadskansliet med att hitta kompletterande förmåner som en del av att strategiskt bidra till kompetensförsörjningen. Fria pedagogiska luncher och nettolöneavdrag för busskort är två områden som avdelningen arbetar med i nuläget.

Distansarbete är ett svårt område, särskilt arbetsmiljömässigt. Det är även en svårighet att ha samma för alla arbetsplatser då det varierar mycket om det finns möjlighet att bedriva sitt arbete på annan plats, eftersom det förutsätter självständiga arbetsuppgifter. Riktlinjer och avtal omkring distansarbete är omoderna och behöver revideras med utgångspunkt i flexibilitet. Distansarbete ska fortsatt ske av särskild anledning. Detta då det lätt blir en svårighet vid distansarbete omkring gränsdragningen mellan arbetsliv och privatliv.

Intervjuer med fackliga organisationer om förmåner

Det finns mycket kvar att göra när det gäller förmåner särskilt i de yrkesgrupper där konkurrensen om utbildad personal är stor. Det finns flera områden där det skulle göra stor skillnad med förmåner och där staden tappar personal på grund av att man har det förmånligare i andra kommuner. Lönenivån är viktig. Om lönen är högre och förmånerna bättre då är det klart att många medarbetare väljer att byta arbetsgivare och även kan tänka sig börja pendla till annan ort.

[25] Borås Stad; Riktlinjer för distansarbete: 1999

Borås Stad har ett gammalt, och i många delar inaktuellt, avtal om distansarbete med tillhörande riktlinjer. Detta behöver revideras. I praktiken är inte inställningen till distansarbete så restriktiv som gällande avtal uttrycker. Arbetsgivaren har mycket betänkligheter omkring arbetsmiljö och ergonomi inom detta område. Ingen chef har möjlighet att vara så grundlig i arbetsmiljöfrågor på ordinarie arbetsplats, så varför ha en såpass stringent hållning i förhållande till distansarbete?

2.3.3 Kompetensutveckling

I det personalpolitiska programmet uttrycks kompetensutveckling som en avgörande del i stadens personal- och kompetensförsörjning.

Stadens kompetensutveckling samordnas delvis av Stadskansliet och deras arbete inom området är tillgängligt via Stadens intranät. Där framgår som målsättning att medarbetare ska få kompetensutveckling. Behovet av utbildning och annan kompetensutveckling ska årligen kartläggas och alla medarbetare ska ha en individuell kompetensutvecklingsplan. Varje förvaltning förväntas ta fram sin egen kompetensutvecklingsplan som väver samman verksamhetsplan och medarbetarnas individuella utvecklingsplaner. Pengar för detta ska avsättas i budget efter upprättade kompetensutvecklingsplaner.[26]

Stadens arbete omkring kompetensutveckling och fortbildning följs bland annat upp genom medarbetarenkäten som genomförs vartannat år.

Intervjuer med personalansvariga om kompetensutveckling

Borås Stads kompensutveckling när det gäller chefer är övervägande bra. Det finns ett genomtänkt utbud av utbildningar för tilltänkta och för nyare chefer i staden. Ytterligare chefsutveckling efterfrågas för de som har arbetat som chefer en längre tid. Det är viktigt att det finns en sammanhållen struktur för kompetensutveckling i staden och detta finns till viss del genom att stadskansliet håller samman flertalet utbildningar i staden.

Frågor om karriär och alternativa karriärvägar måste drivas på Borås Stad nivå. Det är svårt att driva detta på enhets- och förvaltningsnivå. Svårigheten ligger i att varje förvaltning har sina verksamhetsområden och karriärvägar och att arbetet på denna nivå har svårt att skapa lösningar mellan förvaltningar.

Staden är relativt bra på personalutveckling och kompetensutveckling, framför allt inom de tekniska förvaltningarna, vilket bidrar till att stärka konkurrenskraften vid rekrytering av personal. Flera av dessa förvaltningar har en genomarbetad struktur för intern rörlighet i och mellan olika delar av förvaltningen som en viktig del av kompetensutvecklingen av personalen, och som ett led i att verka för att behålla och bygga upp kompetens.

Inom de ”mjuka” förvaltningarna föreligger en stor skillnad mellan olika yrkesgrupper. Vissa yrkesgrupper har väl utvecklade och självklara strukturer för kompetensutveckling, medan andra till stora delar saknar årligen återkommande kompetensutveckling och utbildning. Det handlar här om resurser och att personalen inte har tid till kompetensutveckling i dessa verksamheter och att de budgetmässiga förutsättningarna saknas.

Intervjuer med Stadskansliet om kompetensutveckling

Fortbildning och kompetensutveckling av personalen är något som Staden är bra på. Till exempel är de olika chefsutbildningarna som Borås Stad arrangerar en faktor som lockar nya medarbetare till staden. Vidare arbetar Stadskansliet kontinuerligt med att arrangera utbildningar inom en rad

[26] http://intranet.boras.se/anstallning/kompetensutveckling.4.6edd1c92145a6553b667779c.html

olika områden och man försöker vara lyhörd inför hur utbildningsbehovet ser ut på förvaltningarna och arrangera utbildningsinsatser som motsvarar behoven. Den operativa kontakten med förvaltningarnas personalfunktioner och chefer är en viktig del i arbetet med att identifiera utvecklingsbehoven. En del i att utveckla personalen är arbetet med karriär och alternativa karriärvägar.

Intervjuer med Fackliga företrädare om kompetensutveckling

Arbetet med kompetensutveckling och fortbildning inom respektive verksamhet är kopplat till förvaltningens budgetläge. Vid gott budgetläge ges exempelvis klartecken till att studera på arbetstid och till annan kompetensutveckling, och när ekonomi är sämre dras det in. En annan mekanism är att kompetensutvecklingen läggs på respektive medarbetare och att utvecklingen ska ske inom ramen för befintlig tjänst utan att den totala mängden arbetsuppgifter ses över eller minskar. Mer arbete med att budgetera för kompetensutvecklingen och mer av systematiskt arbete med förutsättningar för chefer och medarbetare att genomföra kompetensutvecklingen måste till.

2.3.4 Hållbart arbetsliv

Det personalpolitiska programmet uttrycker att Borås Stad ska ha en arbetsmiljö som är hälsofrämjande, som stärker hållbart arbetsliv med goda arbetsplatser som bidrar till verksamhetens mål. Arbetsmiljön ökar möjligheterna att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla goda medarbetare och ledare.

Borås Stad styrdokument inom området hållbart arbetsliv

Förutom det personalpolitiska programmet och plan för lika rättigheter och möjligheter finns andra styrdokument och handböcker inom området hållbart arbetsliv.

Staden har en arbetsmiljöpolicy och mål för arbetsmiljöarbetet. Där uttrycks bland annat att Borås Stad ska vara en organisation där medarbetare ges förutsättningar för goda arbetsinsatser. Arbetsmiljöpolicyn gäller för samtliga förvaltningar men respektive verksamhet ska göra tillägg och anpassa den efter sina förutsättningar och sin verklighet. Staden ska bedriva ett främjande systematiskt arbetsmiljöarbete som syftar till att uppnå en arbetsmiljö där medarbetarna trivs och presterar efter bästa förmåga. Med ett hälsofrämjande synsätt på arbetsmiljöarbetet hjälper medarbetare varandra att lyckas. Alla medarbetare ska ha en säker och tillfredsställande arbetsmiljö.[27]

SAM-hjulet beskriver stadens arbete med systematiskt arbetsmiljöarbete och innefattar delarna undersöka, (f)riskbedöma, genomföra och uppföljning. Varje del har egna verktyg och rutiner kopplade till sig.[28]

Intervjuer med personalansvariga om hållbart arbetsliv

Flertalet förvaltningar har höga sjuktal hos personalen och det finns på flertalet förvaltningar pågående satsningar och påbörjat analysarbete omkring de lokala förhållandena och sjukfrånvarons orsak. Flera förvaltningar förklarar ökande ohälsotal med en pressad arbetssituation på många arbetsplatser med hög arbetsbelastning. Personaltäthet är en viktig aspekt av hållbart arbetsliv, men det är många olika faktorer som spelar in. Det inte går att hävda att man lever upp till lydelsen kring hållbart arbetsliv i programmet när sjuktalen är så höga.

---

[27]Arbetsmilöpolicyn finns ej angiven bland stadens styrdokument och finns endast i HTML format på Borås Stads intranät. Var och när policyn är antagen av staden framgår inte: http://intranet.boras.se/arbetsmiljoochhalsa/arbetsmiljohandbok/arbetsmiljopolicymalforborasstadsarbetsmiljoarbete.4.6a33a9c61494be735843841b.html ; uppdaterad senast 2014-12-09

[28]http://intranet.boras.se/arbetsmiljoochhalsa/arbetsmiljohandbok/systematisktarbetsmiljoarbetesamhjulet.4.50aeda1a14afdfac10436d5a.html

Stadens arbete med SAM-kalendern är betydelsefullt och strukturerat. Det finns även strukturerade processbeskrivningar för rehabilitering[29] som kompletterar detta och som är till hjälp. Andra viktiga aspekter är betydelsen av möjligheten till vård av barn utan att bli ifrågasatt, och det uttrycks av flera intervjuade som någonting som inte är självklart inom delar av den privata arbetsmarknaden som man konkurrerar med. På det sättet är arbetet med att underlätta för medarbetarna i dessa delar en konkurrensfördel för staden.

Ökade satsningar för att motverka ohälsan bland medarbetare efterfrågas, och det behövs här att både arbetstid och andra resurser avsätts till arbetet. I nuläget handlar arbetet med sjuktalen om att försöka ta hand om de som redan blivit långtidssjuka, och mycket sker på bekostnad av det förbyggande arbetet. Det behöver finnas vägar att satsa på det förebyggande, och det är viktigt för att på sikt få ned sjuktalen.

Förvaltningarna försöker underlätta för medarbetarna att få ihop arbete och fritid. Flextidsavtalet i staden är här betydelsefullt och det bidrar till ett hållbart arbetsliv. Balans mellan arbete och fritid är en mycket viktig faktor som hänger ihop med höga sjuktal. Mer av central styrning och ledning kring hur förvaltningarna ska arbeta med hållbart arbetsliv efterlyses, även när det gäller att förbygga och arbeta med hälsofrämjande insatser. Vissa förvaltningar har samarbete med central hälsoutvecklare i detta syfte, men även då återstår frågor som inte besvaras om hur staden vill arbeta i riktning mot formuleringen i det personalpolitiska programmet.

Intervjuer med Stadskansliet om hållbart arbetsliv

Stadskansliet har arbetat mycket med hälsosam organisation på olika sätt, men det har inte fått effekt. Sjukfrånvaron ökar i staden och det är även en nationell trend. Det har tagits olika initiativ inom området, försöket med heltid för alla är ett av dessa[30]. Det handlar i grunden om att ha ett strategiskt tänkande och det finns avsikter, men hållbart arbetsliv är en mycket komplex process.

Under 2015 har påbörjats försök med psykosocial screening. Vid alla arbetsplatser med sjukfrånvaro över 15 % genomförs detta. Screeningen genomförs av Previa[31] och har fokus på arbetet. Syftet är att få bättre grepp om vad som orsakar ohälsa på respektive arbetsplats. Försöket är inte avslutat och inga resultat har presenterats, men en hypotes så långt in i försöket är att ledarskapet är betydelsefullt. Staden bedriver också arbete genom medarbetarcentrum[32], vars uppdrag är att underlätta för möjligheten att byta arbete för att komma ifrån inlåsningsprocesser som skapar ohälsa.

Stadens jämställdhetsarbete är en viktig del av hållbart arbetsliv. Staden har förhållandevis små skillnader i villkor mellan könen vilket är en framgångsfaktor.

Intervjuer med fackliga företrädare om hållbart arbetsliv

Borås Stad har svårt att svara upp mot formuleringen i det personalpolitiska programmet. Förvaltningarna i staden har väldigt olika förutsättningar för hållbart arbetsliv. Vad menar Staden egentligen med hållbart arbetsliv? Stadens hållning till de medarbetare som inte riktigt klarar av sitt uppdrag har hårdnat och förvaltningarna jobbar inte aktivt med rehab som man ska. I många

---

[29] Rehabilitering - Steg för steg, Borås Stad: årtal saknas

[30] Se även: Heltid för alla i Borås Stad – Slutrapport; 2014

[31] Previa är Borås Stads upphandlade företagshälsovård och är en oberoende expertresurs i såväl det förebyggande hälso- och arbetsmiljöarbetet som i rehabiliteringsärenden. Företagshälsovården har kompetens inom medicin, ergonomi, beteendevetenskap och organisationskunskap. Se mer: http://intranet.boras.se/arbetsmiljoochhalsa/foretagshalsovard.4.25426939146a880d6da6decf.html

[32] Medarbetarcentrum grundades 2006 som en kommunal samverkan, som idag omfattar fyra kommuner i Boråsregionen; Borås, Mark, Svenljunga och Tranemo. Medarbetarcentrum erbjuder b.la individuella samtal om jobbväxling. Se mer: http://www.medarbetarcentrum.se/wp-content/uploads/2015/07/FolderMedarbcentrum_ht2015.pdf.

fall kan medarbetare som inte riktigt fungerar på en arbetsplats mycket väl fungera bra med andra arbetsuppgifter i staden. Svårigheten är att ingen förvaltning vill ta emot dessa medarbetare och man mörkar de lediga tjänster man har för att slippa ta emot förflyttad personal. En del av förklaringen är att situationen är så pressad i många verksamheter att det inte finns utrymme för de medarbetare som inte kan ge 100 %. Stora personalgrupper hinner inte med arbetet och upplever sig otillräckliga. Den för höga arbetsbelastningen är ett stort arbetsmiljöproblem inom dessa områden.

Chefernas många underställda är ett betydande problem i många verksamheter. Detta ger bland annat utrymme för informellt ledarskap och svårigheter i att driva frågor som delaktighet i APT, i arbetsmiljön och andra frågor. I förlängningen leder detta till ohälsosamma arbetsplatser. SAM kalendern är ett bra arbetssätt med en tydlig struktur som Borås Stads arbetsplatser ska använda. Detta görs dock inte överallt på ett systematiskt sätt.

2.4 Chefskap och medarbetarskap

Chefskap och medarbetarskap uttrycks i det personalpolitiska programmet vara viktiga aspekter för att bedriva bra verksamhet och varandras förutsättningar. Chefen ska vara väl förtrogen med uppdraget från det politiska systemet, och i förlängningen medborgarnas behov. Varje medarbetare ska ha en tydlig roll och se sin betydelse för att uppfylla verksamhetens mål. Ett gott medarbetarskap ska präglas av professionalism, engagemang, lärande och mod att tänka och handla i nya banor.[33]

Inom ramen för granskning av Borås Stads personalpolitik görs en uppföljande granskning av hur staden arbetat för att komma till rätta med brister som konstaterades genom granskning av förutsättningarna för ledarskap i Borås Stad 2013. Förutsättningarna för chef- och ledarskap är också en viktig del i Borås Stads personalpolitiska program och således intressant ur båda dessa perspektiv.

2.4.1 Resultat av Stadsrevisionens granskning 2013

Stadsrevisionen bedömde 2013[34] att väsentliga förbättringar av förutsättningarna för chefs- och ledarskap på enhetschefsnivå skett sedan föregående granskning 2007[35], men att ett utvecklingsarbete kvarstod. Utifrån granskningens resultat lyftes följande utvecklingsområden:

- De organisatoriska förutsättningarna behöver fortsatt utvecklas, framför allt med avseende på antal underställda. Hur motiveras skillnader mellan olika förvaltningar och verksamhetsområden?

- Chefsrollen behöver förtydligas ytterligare, framförallt med avseende på chefen som administratör och ledare. I detta sammanhang behöver cheferna vägledas i chefsriktlinjerna och andra styrdokument – vad är viktigast i allt det viktiga?

- Innehållet i begreppet ”administration” och ”administrativa uppgifter” behöver blir föremål för en fördjupad analys framför allt med avseende på riskerna för skenbara besparingar inom administrationen som kan få negativa effekter på ledarskapet.

- Granskningen visar att arbetet i nämndernas utvecklingsenheter behöver förtydligas och ges en förankring i verksamheternas behov.

- Det administrativa stödet för cheferna behöver utvecklas;

[33] Borås Stads personalpolitiska program 2014:5
[34] Förutsättningar för ledarskap i Borås Stad, Borås Stads Stadsrevision 2013
[35] Att vara chef i Borås Stad – arbetsmiljö och förutsättningar, Borås Kommunrevison 2007

- Administrativa processer som berör enhetscheferna behöver ses över på central nivå med målsättningen att skapa likvärdiga och effektiva arbetssätt i staden, med administrativa system och systemstöd för cheferna som förenklar och stödjer chefskapet.

- Förvaltningarna behöver intensifiera sitt arbete med att utveckla organisatoriska och administrativa förutsättningar som kan stödja enhetscheferna att nå upp till chefsriktlinjernas intentioner

2.4.2 Kommunstyrelsens och Stadskansliets åtgärder inom området

Flertalet av de vidtagna åtgärder och den chefsutveckling som anges i Stadsrevisionens rapport från 2013 är fortfarande aktuella och arbete bedrivs fortsatt inom de områdena.[36]

I förhållande till granskningsresultaten 2013 har Kommunstyrelsen vidtagit åtgärder inom ramen för utvecklingsprojekt *"lust att lära möjlighet - att lyckas"* 2013 till 2014 och i utvecklingsprojekt *"Ett gott liv var dag"* 2014 till 2015.

Arbetet med *"Lust att lära – möjlighet att lyckas"* bedrevs 2013-2014 och en handlingsplan arbetades fram för att utveckla och förbättra arbetet i grundskolan i Borås Stad. I förhållande till Stadsrevisionens granskningsresultat har arbete bedrivits inom följande områden: Ett nytt uppdrag för rektor, nya ansvarsområden för rektorer, riktlinjer för skolledning och modell för uppdragsdialog. Projektet har en gällande plan för implementering och uppföljning som löper fram till våren 2017.[37]

Inom vård- och omsorgsprojektet *"Ett gott liv var dag"* fick äldreomsorgen och funktionshinderverksamheten i Borås en genomlysning med målet att ge boråsarna så bra service som möjligt som är likvärdig var i kommunen man än bor. Genomlysningen resulterade i två handlingsplaner; en verkställighetsplan som förvaltningschefer ansvarar för och en politisk handlingsplan som antogs av Kommunstyrelsen, Stadsdelsnämnden Öster och Sociala omsorgsnämnden i augusti 2015[38].

I förhållande till granskningsresultat 2013 tar handlingsplanerna upp följande områden; chefens uppdrag, hälsosam organisation och styrning och ledning. I handlingsplanerna finns även en rad punkter som på olika sätt tangerar Borås Stads personalpolitiska program för berörda verksamheter[39]. Fastställda handlingsplaner gäller från augusti 2015 till juni 2016.

2.4.3 Intervjuer med personalansvariga om chef- och medarbetarskap

Det har inte gjorts några avgörande insatser för att komma tillrätta med de identifierade bristerna i staden kring förutsättningar för chef- och ledarskap. Det har tagits olika initiativ inom ramen för projekten *"lust att lära – möjlighet att lyckas"* där skolledares förutsättningar gicks igenom och vissa åtgärder togs fram. Samma har skett inom äldreomsorgen och funktionshindersverksamheten genom projektet *"Ett gott liv var dag"*.

Skolledares och rektors förutsättningar har setts över och vissa förändringar av rektors administrativa stöd och förutsättningar för pedagogiskt ledarskap har genomförts. Förändringen har inneburit att varje rektor ska ha en biträdande rektor som har mer av administrativa uppgifter. Detta har skett utan att extra resurser tilldelats och i praktiken har det inneburit att rektorer har fått ökat administrativt stöd men som en följd även ökat antal underställda. Detta har inte lett till några

---

[36] Förutsättningar för ledarskap i Borås Stad, Borås Stads Stadsrevision 2013:7ff

[37] Rapport om arbetet med handlingsplanen Lust att lära – Möjlighet att lyckas; Borås Stad: årtal saknas.

[38] Vård och omsorgsprojektet ett gott liv var dag – Politisk handlingsplan & Verkställighetsplan; Borås Stad 201508–201606

[39] Verkställighetsplan 2015: punkterna 14-23, 25-30, 32-34 samt 36-37. Samt; Politisk handlingsplan 2015: punkterna Förslag *till definition om hälsosam organisation* och *Kompetensförsörjningsplan för vård och omsorg*

avgörande förbättringar i chefernas förutsättningar inom området. När det gäller projektet inom äldreomsorgen *"Ett gott liv var dag"* är detta nyligen avslutat och det finns nu handlingsplaner på både politisk nivå och på tjänstemannanivå. Det är för tidigt att uttala sig om vad det kommer innebära.

De utvecklingsbehov som identifierades av Stadsrevisionen 2013 kvarstår till största delen. När det gäller antalet underställda per chef finns en stor spridning i staden. Alltifrån några få underställda till c:a 80 personer. Chefer i de tekniska förvaltningarna har oftast färre underställda än chefer i de "mjuka" förvaltningarna. Det är ett känt förhållande att kvinnodominerade yrken generellt sett har betydligt fler underställda per chef i staden. Det stora antalet underställda inom vissa sektorer är ett problem som gör det svårt att följa det personalpolitiska programmet. Detta då chef- och ledarskap är en av de grundläggande förutsättningarna för hållbart arbetsliv och arbetsmiljö, lön och löneutveckling samt innovationer och personalförsörjning. Chefernas förutsättningar är till största delen en budgetfråga.

Administrativ belastning för chefer är ett bekymmer vid förvaltningarna. Problemet är hur chefen fördelar sin tid mellan administrativa uppgifter och chef/ledarskap. Kombinationen många underställda och tyngande administrativa uppgifter får konsekvenser för i vilken utsträckning cheferna kan leda verksamheten. Situationen innebär också att chefer tänjer på sina egna gränser och arbetar utanför ordinarie arbetstid vilket leder till ökad flextid och i vissa fall ohälsa. En annan konsekvens av chefens administrativa belastning är svårigheter att arbeta på strategisk nivå. Man måste lägga mycket tid på operativa arbetsuppgifter. Antalet underställa och det administrativa arbetet innebär också svårigheter för chefer att följa upp resultat i verksamheten och i förlängningen att bedöma medarbetarnas prestationer. Staden har under ett antal år arbetat med att skära ned administrativa resurser, men ingen analys har gjorts av konsekvenserna.

Personal- och lönesystemet Heroma lyfts fram som ett föråldrat IT system som medför stor belastning för framför allt första linjens chefer. Systemet är hanterbart för chefer som har ett mindre antal underställda, men de chefer som har ett stort kontrollspann har en ohållbar administrativ situation med att hantera stämplingar, frånvaro, mm.

2.4.4 Intervjuer med stadskansliet om chef- och medarbetarskap

Förändringarna av förutsättningarna för chef- och ledarskap i staden sedan 2013 handlar främst om de riktade utvecklingsprojekten *"Lust att lära […]"* och *"Ett gott liv var dag"*. När det gäller *"Lust att lära […]"* var en del av arbetet i projektet riktat mot rektors uppdrag och att denne behövde få tid till att vara pedagogisk ledare. Projektet ledde till en förstärkning av administrativ personal. Förstärkningen finansierades genom att antalet rektorer minskade och det innebar att varje rektor fick fler underställda, men mer administrativt stöd. I något fall hade en rektor upp till 90 underställda medarbetare. Den volymen medarbetare är omöjlig att hantera.

Inom Äldreomsorgen har olika former av administrativt stöd till chefer blivit allt mer vanligt förekommande. Koordinatorer och planerare är mer vanligt nu än för några år sedan. Det finns fortfarande stora skillnader mellan antalet underställda mellan hårda och mjuka förvaltningar och det är absolut också en genusfråga. Även nationellt sett finns denna skillnad, vilket arbetsmiljöverket visat 2014[40]. Det förekommer mycket lite dialog om antalet underställda och administration för chefer och de andra slutsatserna i Stadsrevisionens rapport 2013. När det gäller projektet *"Ett gott liv var dag"* finns nu både en politisk handlingsplan och en verkställighetsplan som bland annat avser att stärka och utveckla chefsöverenskommelsen[41]. Chefsöverenskommelsen anger att

[40] Inspektioner av kvinno- och mansdominerad kommunal verksamhet, hemtjänst och teknisk förvaltning: Arbetsmiljöverket, rapport 2014:3.
[41] Borås Stad: Chefsöverenskommelse 110831 LA

det är överställd chef som har ansvaret att respektive underställd chef har det stöd den behöver. Det finns där möjlighet att ställa krav på sin chef men det är inte enkelt för chefer att göra det.

Frågan om antalet underställda är i många avseenden politisk. Det är svårt att arbeta med fasta tal här och det behövs en politisk inriktning i frågan i staden.

Det finns vägar för att förenkla administrationen för cheferna i staden. Mer av centrala stödfunktioner inom personalområdet skulle vara ett sätt. Här är rekryteringsenhet och rehabenhet två olika förslag. Men det krävs då en annan form av organisation och att staden beslutar sig för en utökning av strategiska resurser. Ska HR-processerna och stödet till cheferna bli bra krävs mer av specialisering än vad fallet är idag. Hindret för den utvecklingen är bristen på resurser.

2.4.5 Intervjuer med fackliga företrädare om chef- och medarbetarskap

Det är fortfarande stora skillnader mellan hårda och mjuka förvaltningar avseende chefernas förutsättningar, främst när det gäller antalet underställda. Vissa förvaltningar har totalt 50 medarbetare och ledningsfunktioner med fyra avdelningschefer, två enhetschefer samt förvaltningschef. Så är det inte inom exempelvis hemtjänsten i stadsdelarna. Borås Stad anger i den personalekonomiska uppföljningen att närvarande ledarskap med personlig återkoppling är en viktig punkt som karaktäriserar de organisationer med bättre frisktal[42]. Förutsättningarna för detta finns inte inom stora grupper av stadens medarbetare idag. Arbetsbelastningen är för hög och detta bidrar till de höga sjuktalen. Antalet underställda per chef ökar snarare än minskar. Staden har svårt att rekrytera chefer, och det plockas upp personal ur linjen för att staden ska kunna lösa chefsuppdraget.

Inom projektet *"lust att lära […]"* gjordes försök att hitta lösningar för rektorerna och man gjorde en omorganisation. Resultatet blev att fler rektorer fick fler underställda ibland på flera skolor. Rektorerna fick även mer administrativt stöd. En annan del var uppdragsdialogen som varje rektor ska ha med sina medarbetare. Uppdragsdialogen fungerar inte. Rektorerna orkar inte ta uppdragsdialogen, och skjuter det framför sig på grund av den höga arbetsbelastningen.

2.5 Idéer, innovationer och ständiga förbättringar

Idéer, ständiga förbättringar och innovationer uppges i det personalpolitiska programmet vara avgörande för Borås Stads kvalitetsutveckling, förnyelse och förmåga att ge stöd och service till kommunens innevånare och företag. Det bidrar till att genomföra visionen, stärka arbetsklimatet och bilden av Borås Stad som en attraktiv arbetsgivare. Chefer ska ge utrymme för kreativitet hos medarbetarna och stimulera idéer och innovationer i verksamheten. Kreativitet uppges vara avgörande för processen.[43]

2.5.1 Borås Stads styrdokument inom området innovationer

Borås Stads arbete med ständiga förbättringar, idéer och innovationer regleras förutom i stadens personalpolitiska program även i andra styrdokument. Det finns inom området en kvalitetspolicy antagen 2013[44]. Kvalitetspolicyn anger professionalism, engagemang och lärande som ledstjärnor[45], och i stadens styr och ledningssystem anges att policydokument *"[…]ska ange ett förhållningssätt men inte några fasta regler"*[46].

---

[42] Personalekonomisk redovisning; Borås Stad 2014:33f.
[43] Borås Stads personalpolitiska program 2014:6
[44] Borås Stads Kvalitetspolicy 2013 -2016
[45] Ibid 2013:3
[46] Borås Stads styr- och ledningssystem 2013:14. samt; Borås Stads riktlinjer för styrdokument 2013:5.

Det finns även handböcker från Stadskansliet om ständiga förbättringar och analys av resultat.[47]

2.5.2 Intervjuer med personalansvariga om innovationer

Stadens inriktning kring innovationer och idéer är bra, men fungerar inte i praktiken. Chefens och medarbetarnas tid är en avgörande faktor för att arbetet med innovationer ska fungera. Det finns inte utrymme för dialog mellan chef och medarbetare om hur arbetsätt, metoder och annat kan utvecklas på arbetsplatsen. Det avsätts inte tid och möjlighet till reflexioner, och det påverkar det kreativa klimatet och förmågan att arbeta med förbättringar. Styrningen och ledningen är viktig inom området. Medarbetare på alla nivåer vill se resultat av sina idéer och det är en viktig del av innovationer och även ett hållbart arbetsliv. Det finns många goda idéer och kreativ personal ute i verksamheterna, men idéerna hinner inte tas om hand då förändring också innebär merarbete i inledningsskedet.

Det saknas tid och struktur för chefer att jobba systematiskt med tydlighet i arbete, analys och uppföljning inom området. Förvaltningarna har i vissa fall stabsfunktioner som bidrar positivt. Detta genom att stabspersonal då kan ansvara för utvecklingsprocessen och skapa systematik och uppföljning.

Förvaltningens ledningsgrupp är ett viktigt forum och de verksamheter som har fungerande ledningsgrupper har en mer kreativ miljö. Förvaltningens kultur är mycket viktig och det behöver finnas ett sammanhang som genererar en kultur att förvaltningen måste vara innovativ för att genomföra sitt uppdrag. Roller, mandat och ansvar är mycket viktigt. Grunden här är att ha självständiga tjänstemän som vågar tänka själva och som inte bara följer politiken. En tydlig rågång mellan politiker och tjänstemän är central när det gäller att ha ett kreativt klimat.

2.5.3 Intervjuer med stadskansliet om innovationer

Staden har en kontrollerande kultur i flera avseenden och kreativitet behöver ett öppnare klimat. Den kreativa punkten hos medarbetare är svår att nå genom kontroll, och det behövs mer handlingsutrymme och självständighet för att utveckla möjligheterna. Det behövs också tid för medarbetare och chefer. Det finns inte riktigt tidsmässigt utrymme i flertalet verksamheter för exempelvis reflexion, och medarbetare på alla nivåer har inte förutsättningar att tänka utanför boxen och att arbeta med ständiga förbättringar.

2.5.4 Intervjuer med fackliga företrädare om innovationer

Chefer behöver vidgat utrymme för att arbeta med förbättringar och inte utvecklingsledare, samordnare och andra. Det är också viktigt för att lyfta medarbetarnas goda arbete. Det är svårt eftersom chefer har en mycket pressad situation och stor arbetsmängd. Det är även viktigt att hitta vägar att premiera medarbetare så att de känner stolthet och vill utveckla sin arbetsplats.
Ökad delatighet för medarbetare är en viktig del i arbetet. Exempelvis genom forum som arbetsplatsträffar. Delaktighet ökar förståelsen och därmed orken för att arbeta men förbättringar

[47] Så här arbetar vi med ständiga förbättringar i Borås Stad. Samt; Så här arbetar vi med analys av resultat i Borås Stad. Årtal saknas på båda.

3 Stadsrevisionens bedömningar

3.1 Inledning

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.

Ovanstående innebär att ändamålsenligheten bedöms i två delar; i den första delen tas ställning till om det personalpolitiska programmet är ändamålsenligt i sig, i den andra delen tas ställning till om den genomförda personalpolitiken är ändamålsenlig.

Vår bedömning i den första delen är att det personalpolitiska programmet till största delen är ändamålsenligt. Målsättningarna kan omfattas av många och uttrycker en idealbild som man kan enas om.

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 ändmålsenlig, givet att ändamålet är att Staden ska kunna rekrytera och behålla kompetent personal. Förhållandet blir särskilt allvarligt mot bakgrund av en allt svårare rekryteringssituation.

Stadsrevisionens bedömningar av det personalpolitiska programmets ändamålsenlighet redovisas nedan i förhållande till Konkurrenskraftiga anställningsvillkor, Chefskap och medarbetarskap, Ideér, innovationer och ständiga förbättringar samt styrning och ledning. Avsnittet avslutas med en sammafattande bedömning.

3.2 Personalpolitikens styrning och ledning

Det personalpolitiska programmet (nedan pp) är en del av Borås Stads styr- och ledningssytem. Den formella styrningen och ledningen inom det personalpolitiska området regleras främst genom reglementen och delegationsordning för Kommunstyrelsen och för nämnderna. Utöver detta har staden riktlinjer, handböcker och andra arbetsbeskrivningar som anger hur staden vill arbeta inom det personalpolitiska området.

Granskningen visar att det inte finns någon förvaltningsövergripande strategi för hur personalpolitiken ska drivas i riktning mot att målsättningarna i pp nås. Det strategiska personalarbetet är otydligt och det finns en utbredd osäkerhet om roller, mandat och ansvar i strategiska personalfrågor. Stadskansliets personalfunktion (Personal och Förhandling) har genom Kommunstyrelsens ansvar uppdraget att driva de strategiska frågorna, men man har svårt att utföra arbetsuppgiften på grund av otydlig styrning och knappa personalresurser. Följden blir att respektive förvaltning gör strategiska ställningstaganden om hur arbetet för att nå intentionerna i pp ska bedrivas.

Det personalpolitiska arbetet i Borås Stad har en övervägande operativ prägel och saknar till stor del strategisk kraft och koppling till ekonomiska perspektiv som kostnader för personalomsättning, ohälsa och oförmåga att rekrytera kompetent personal. Den personalekonomiska redovisningen är omfattande, men den följer inte upp alla delar av pp och saknar analyser på väsentliga områden.

Stadsrevisionens bedömning är att styrning och ledning inom området har betydande brister. Ett långsiktigt, personalstrategiskt arbete som svarar mot intentionerna i det personalpolitiska programmet saknas. Uppföljningen saknar till betydande del analys, åtgärder och styrning.

3.3 Konkurrenskraftiga anställningsvillkor

Konkurrenskraftiga anställningsvillkor uttrycks i pp bestå av konkurrenskraftiga löner, förmåner, kompetensutveckling och hållbart arbetsliv. Granskningen visar att Borås Stad i betydande delar inte når upp till målsättningarna i pp och att staden i huvudsak inte har konkurrenskraftiga anställningsvillkor.

Lönepolitik

Borås Stad ligger genomsnittligt på en lönemässigt lägre nivå än kringliggande kommuner och kommuner i jämförbar storlek. Bakom den genomsnittliga bilden framträder yrkesgrupper som ligger i nivå med konkurrerande arbetsgivare, samtidigt som det finns grupper som har betydligt lägre lönenivåer än konkurrenterna. Bland de senare finns chefer på olika nivåer

Löneutvecklingen i staden är svag, har en begränsad differentiering och sker endast inom årlig lönerevision. Det genomförs ingen analys av vad lönenivåerna och löneutvecklingen innebär för förvaltningarnas förmåga att rekrytera kompetent personal och förmåga att genomföra sina verksamhetsuppdrag. De enskilda förvaltningarna saknar i betydande delar mandat att själva påverka lönenivåer vid rekrytering och lönerevision.

Enligt Stadsrevisionens bedömning har Borås Stad inte konkurrenskraftiga löner och därmed betydande svårigheter att rekrytera och behålla personal. Flertalet yrkesgrupper uppvisar en lönemässigt låg nivå vid jämförelse, vilket också gäller för yrkeskategorier som nationellt sett är svårrekryterade. I stora delar saknar granskade förvaltningar förutsättningar att bedriva ett ändamålsenligt lönearbete i förhållande till pp uttryck om konkurrenskraftiga löner.

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 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 Stadens lönepolitik - 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 egen förmåga att ta ansvar för lönesättning och löneöversyn. Bedömningen är också att ordningen 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.

Stadrevisionen bedömer att en långsiktigt hållbar och konkurrenskraftig lönepolitik måste bygga 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 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 löneutvecklingen, 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 enligt ovan. Ytterligare en dimension i detta ges av att nämnderna i en ökande omfattning tvingas till kostsam inhyrning av personal inom bristyrken där personalomsättningen är hög.

Stadsrevisionen bedömer att lönenivåerna måste höjas 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 och utvecklade analyser av långsiktiga kostnader och vad personalen kan och ska prestera för verksamhetsresultat.

Förmåner

Granskningen visar att Borås Stads förmåner är konkurrenskraftiga till vissa delar. Pensioner, semester, försäkringar, friskvårdsförmåner, m.fl. är förmåner där Staden håller en god nivå. Samtidigt har oftast konkurrerande arbetsgivare liknande förmåner. De förmåner som tangerar stadens förmåga att erbjuda hållbart arbetsliv är lika viktiga att beakta för stadens konkurrenskraft. Här är möjligheten till flexibelt arbetsliv och att kunna få en balans mellan arbetsliv och livet utanför arbetet väsentligt, och här har staden vissa konkurrensfördelar.

Stadsrevisionens bedömning är att Borås Stads förmåner i vissa delar lever upp till pp och är konkurrenskraftiga, men att det är svårt att bedöma hur väsentligt detta är för konkurrensen om arbetskraften, eftersom konkurrerande arbetsgivare ofta erbjuder förmåner på motsvarande nivåer. Vi bedömer samtidigt att förmånerna inte är tillräckligt kända, och att det därför är väsentligt att föra ut detta på ett medvetet sätt i rekryteringssammanhang. Det är därtill väsentligt att återkommande analysera utvecklingen och vikten av förmåner och i vilken utsträckning de påverkar Stadens förmåga att erbjuda konkurrenskraftiga anställningsvillkor och i förlängningen att kunna rekrytera och behålla personal.

Kompetensutveckling

Borås Stads arbete med kompetensutveckling är i vissa delar bra och konkurrenskraftigt. Kompetensutvecklingen är bra när det gäller chefer och där har staden en väl sammanhållen struktur inom området. Även inom andra områden har Staden ett strukturerat och flexibelt arbete med att tillgodose stadens behov av kompetensutveckling centralt i staden. Kompetensutvecklingens förutsättningar skiljer sig åt i staden med i å ena sidan strukturerad och återkommande kompetensutveckling kopplad till verksamhetsbehoven och å andra sidan sporadisk kompetensutveckling kopplad till budgetförutsättningar.

Stadsrevisionens bedömning är att stadens arbete med kompetensutveckling inom vissa områden lever upp till målsättningarna i pp och bidrar positivt till stadens konkurrenskraft och attraktiva anställningsvillkor. Det är samtidigt så att förutsättningarna är olika inom nämnderna, inte minst beroende på ekonomiska restriktioner. Staden har stora grupper medarbetare inom mjuka förvaltningar där systematisk kompetensutveckling saknas vilket innebär att man inte lever upp till målsättningarna i pp.

Hållbart arbetsliv

Hållbart arbetsliv täcker i pp in ett antal områden som både har med individens möjligheter till balans i livet på kort och lång sikt och arbetsmiljö som kan främja hälsa och förebygga ohälsa att göra. Det handlar också om organisationskultur, människosyn och olika aspekter av mångfald.

Flertalet förvaltningar har hög sjukfrånvaro, och man menar att en av förklaringarna till detta är att många medarbetare har en pressad arbetssituation. Det saknas till stor del ett sammanhållet arbete för staden omkring hållbart arbetsliv och hur förvaltningarna ska bedriva hälsofrämjande och förebyggande arbete. Förvaltningarna utformar och driver detta arbete själva, och i flera fall pågår analysarbete och förvaltningsspecifika åtgärder. Balansen mellan arbetsliv och fritid är en viktig aspekt inom området, och förmåner kopplade till detta, som t ex flextidsavtalet är viktiga för stadens konkurrenskraft. Staden har ett strukturerat systematiskt arbetsmiljöarbete och rehabarbete. Det pågår arbete i staden med ytterligare yrkesspecifika och generella förmåner.

Stadsrevisionens bedömning är att stadens arbete med hållbart arbetsliv i delar inte lever upp till formuleringen i pp. Sjukfrånvaro/ohälsa utvecklas åt fel håll i många förvaltningar. Här finns förvisso en nationell trend av ökande ohälsotal som bidragande förklaring, men det betonar snarare vikten av kraftsamling på området. Hållbart arbetsliv kan i övrigt bedömas vara konkurrenskraftigt i vissa avseenden. Staden möjliggör för medarbetare att kombinera arbetsliv och privatliv på ett ändamålsenligt sätt, t ex genom flextid, och genom att ha en tillåtande organisationskultur när det gäller vård av barn och föräldraledighet. Vi bedömer att möjligheter till distansarbete är en konkurrensfördel. Stadens hållning till distansarbete är omodern och inte anpassad till samtidens tekniska förutsättningar.

Hållbart arbetsliv har en tydlig koppling till ledarskapets förutsättningar som berörs i nedanstående avsnitt.

3.4 Chefskap och medarbetarskap

Chefskap och medarbetarskap är en viktig del av det personalpolitiska programmet och inom ramen för granskningen görs även en uppföljande bedömning av Stadsrevisionens granskning av förutsättningarna för ledarskap 2013.

Borås Stad bedriver sedan tidigare arbete inom området chef och ledarskap, och man har sedan 2013 vidtagit vissa åtgärder inom utvecklingsprojekten ”*Lust att lära – möjlighet att lyckas*” och ”*Ett gott liv var dag*”. Båda projekten har antagna handlingsplaner och planer för uppföljning.

Arbetet om förutsättningar för ledarskap som bedrivits inom utvecklingsprojektet "lust att lära” har i allt väsentligt inneburit att rektorer fått ökade administrativa resurser men samtidigt ökat kontrollspann. Dokument framtagna som en följd av projektet ”Riktlinjer för skolledning ”2013 och ”Instruktion för rektor” 2014 tangerar väl Stadsrevisonens granskningsresultat om att chefsrollen ytterligare behövde förtydligas.

Inom projektet ”*Ett gott liv var dag*” finns sedan augusti 2015 antagna handlingsplaner som på flertalet punkter har bäring på Stadsrevisionens granskningsresultat 2013, men dessa handlingsplaner löper till juni 2016, varför det inom ramen för granskningen inte går att uttala sig om dess inverkan på området. Stadsrevisionen noterar dock att flertalet punkter i båda handlingsplanerna på flera sätt tangerar viljeinriktningen i det personalpolitiska programmet.

Granskningen visar att det fortfarande finns stora skillnader i antalet underställda per chef i staden, och att antalet underställda i vissa fall har ökat som ett resultat av att administrativ förstärkning och ev förändringar antalet underställda genomförs inom ekonomisk ram. Det förekommer

dessutom försämringar i det att chefer har fått ett ökat antal underställda utspridda på fler geografiska enheter. Granskningen visar även att innehållet i begreppen administration och administrativa uppgifter inte varit föremål för en fördjupad analys.

Stadsrevisionen bedömer att förutsättningarna för chefer/ledare inte har förändrats på något genomgripande sätt sedan granskningen om förutsättningar för ledarskap genomfördes 2013. Detta påverkar hela det personalpolitiska området och möjligheterna att uppfylla ambitionerna det personalpolitiska programmet, eftersom förutsättningarna för chefer har betydelse för samtliga områden.

3.5 Idéer, innovationer och ständiga förbättringar

Granskningen visar att stadens intentioner i pp för idéer, innovationer och ständiga förbättringar är bra, men att de i stora delar inte nås i praktiken. Medarbetare och chefer har för begränsad tid för reflexion och dialog, vilket har en negativ inverkan på det kreativa klimatet och förmågan att omsätta idéer om förbättringar i praktiken. Vidare saknas en systematisk struktur för arbetet med analys och uppföljning som viktiga delar. Det förekommer vid förvaltningar att stabsfunktioner tar ansvar för dessa delar och bidrar positivt. Styr och ledningsfunktionerna är viktiga inom området och grunden för ett kreativt klimat är tydlighet i roller, mandat och ansvar.

Stadsrevisionens bedömning är att staden har ett i vissa delar ändamålsenligt arbete inom området genom handbocker om ständiga förbättringar, analys och kvalitetspolicyn . I väsentliga delar når dock inte staden fram till ambitionen i det personalpolitiska programmet. En viktig faktor här är att vare sig chef eller medarbetare har tid eller kreativt utrymme för att leva upp till programmets intentioner.

3.6 Sammanfattande bedömning

Stadsrevisionen bedömer att innehållet i det personalpolitiska programmet är ändamålsenligt. Det innehåller formuleringar som nämnder och Kommunstyrelse enas om. Implementeringen - på vilket sätt och i vilken grad programmet förverkligas i genomförd personalpolitik inom nämndernas verksamhetsområden - uppvisar dock en annan bild när det gäller ändamålsenlighet. Granskningen visar att den genomförda personalpolitiken i betydande omfattning inte når upp till de personalpolitiska målsättningarna.

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.

Även om utvecklingen av en ändamålsenlig personalpolitik till stor del handlar om styrning, synsätt och värderingar, så är resursfrågan väsentlig i det konkreta personalarbetet. 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. Personal och förhandling måste ges de resursmässiga förutsättningarna att utveckla sin strategiska roll i stadens HR-arbete. Även förvaltningarnas förutsättningar behöver ses över i detta avseende. 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 bedöms utgöra en allvarlig risk för stadens kompetensförsörjning och därigenom även för förvaltningarnas förmåga att nå kvalitet och effektivet 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. I enlighet med nedanstående beskrivning av lönesituationen, är chefslönerna inte konkurrenskraftiga.

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 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.

Stadrevisionen bedömer att en långsiktigt hållbar och konkurrenskraftig lönepolitik måste bygga 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 marknadsförut- sättningar 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 enligt ovan. Ytterligare en dimension i detta ges av att nämnderna i en ökande omfattning tvingas till kostsam inhyrning av personal inom bristyrken där personalomsättningen är hög, bl a som en följd av att medarbetare kan göra ”lönekarriär”.

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 utryck för höga ambitioner och tilltro till personalen och dess roll för att nå verksamhetsmålen, och också för att personalen genom kreativitet och självständighet är 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.

4 KÄLLOR OCH REFERENSLITTERATUR

Arbetsmiljöverket: *Inspektioner av kvinno- och mansdominerad kommunal verksamhet, hemtjänst och teknisk förvaltning*: Rapport 2014

Borås Stad: *Personalpolitiskt program*, 2014

Borås Stad: *Kvalitetspolicy*, 2013 -2016

Borås Stad*: Styr- och ledningssystem*, 2013

Borås Stad*: Riktlinjer för styrdokument*, 2013

Borås Stad*: Handbok - Så här arbetar vi med ständiga förbättringar i Borås Stad*

Borås Stad*: Handbok - Så här arbetar vi med analys av resultat i Borås Stad*

Borås Stad*: Personalekonomisk redovisning*, 2014

Borås Stad*: Chefsöverenskommelse,* 110831 LA

Borås Stad*: Rapport om arbetet med handlingsplanen Lust att lära – Möjlighet att lyckas*

Borås Stad: *Vård och omsorgsprojektet ett gott liv var dag – Politisk handlingsplan & Verkställighetsplan*, 201508–201606

Borås Stad: *Heltid för alla – Slutrapport*, 2014

Borås Stad: *Rehabilitering - Steg för steg*

Borås Stad*: Riktlinjer för distansarbete*, 1999

Borås Stad: *Reglemente för kommunstyrelsen*, 010:11: 2015§9

Borås Stad: *Gemensamt reglemente för kommunstyrelsen och övriga nämnder*, 2015/010:5: 2015§3

Borås Stad*: Kommunstyrelsens delegationer*, 2014/KS0305 002

Borås Stad: *Budget*, 2015

Borås Stad: *Sammanställning av Plan för likabehandling* 2011-2013 (utvärdering) och *Plan för lika rättigheter och möjligheter* 2014-2016.

Borås Stad*: Förnyelse-Arbetsmiljö-Samverkan i Borås Stad, Lokalt kollektivavtal enligt förhandlingsprotokoll* 120/07; 2007 (rev 2011).

Borås Kommunrevison: *Att vara chef i Borås Stad – arbetsmiljö och förutsättningar*, 2007

Borås Stads Stadsrevision: *Förutsättningar för ledarskap i Borås Stad*, 2013

Studentlitteratur 2012; Körner & Wahlgren: *Praktisk Statistik*

Källor – Internet:

Borås Stad; *Handbok i personalfrågor, kompetensbaserad rekrytering, lönesättning*; Borås Stad 2015
http://intranet.boras.se/styrningochledning/handbockermetodermodellerochrutiner/handbokipersonalfragor/rekrytering/kompetensbaseradrekrytering.4.3f2327c614a2fe093e2f0fe9.html

Borås Stad*; Målsättning med kompetensutveckling*:
http://intranet.boras.se/anstallning/kompetensutveckling.4.6edd1c92145a6553b667779c.html

Borås Stad; *Arbetsmiljöpolicy*:
http://intranet.boras.se/arbetsmiljoochhalsa/arbetsmiljohandbok/arbetsmiljopolicymalforborasstadsarbetsmiljoarbete.4.6a33a9c61494be735843841b.html

Borås Stad; *SAM-processen*:
http://intranet.boras.se/arbetsmiljoochhalsa/arbetsmiljohandbok/systematisktarbetsmiljoarbetesamhjulet.4.50aeda1a14afdfac10436d5a.html

Borås Stad; *Företagshälsovård*:
http://intranet.boras.se/arbetsmiljoochhalsa/foretagshalsovard.4.25426939146a880d6da6decf.html

Medarbetarcentrum:
http://www.medarbetarcentrum.se/wpcontent/uploads/2015/07/FolderMedarbcentrum_ht2015.pdf

Statistiska centralbyråns lönedatabas;
http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__AM__AM0106/

SKL:s personalstatistik:
http://skl.se/ekonomijuridikstatistik/statistiknyckeltaljamforelser/personalstatistik.269.html

Muntliga källor:

Personalansvariga:

Intervju med Personalansvarig 1	2015-09-01
Intervju med Personalansvarig 2	2015-09-02
Intervju med Personalansvarig 3	2015-09-03
Intervju med Personalansvarig 4	2015-09-10
Intervju med Personalansvarig 5	2015-09-11
Intervju med Personalansvarig 6	2015-09-15
Intervju med Personalansvarig 7	2015-09-22
Intervju med Personalansvarig 8	2015-09-22
Intervju med Personalansvarig 9	2015-09-23
Intervju med Personalansvarig 10	2015-10-01
Intervju med Personalansvarig 11	2015-10-01
Intervju med Personalansvarig 12	2015-10-08
Intervju med Personalansvarig 13	2015-10-13

Stadskansliet:

Intervju med Personal/Förhandlings ansvarig 1 och 2	2015-10-27
Intervju med Personal/Förhandlings ansvarig 3 och 4	2015-10-28

Fackliga företrädare:

Gruppintervju med fackliga företrädare 1-4	2015-11-02

Bilagor

BILAGA 1 – Jämförelse Befattningar Större Städer

Kolumnen "*Antal*" redogör för det antal av den befattningen Borås Stad rapporterat in. Samtliga summor inkluderar eventuella lönetillägg och avser tillsvidareanställda arbetstagare.

Kolumnerna "*10 percentilen*", "*median*" och "*90 percentilen*" visar hur Borås Stads löner inom respektive befattning avviker från den genomsnittliga medianen inom respektive percentil för samma befattning i de 8 jämförelsekommunerna. För att underlätta läsning har positiv avvikelse villkorsformaterats med grön färg och negativ avvikelse med röd färg. Gul färg indikerar ingen avvikelse och orsaken till detta är att jämförelsetal saknas. Antingen på grund av att befattningen inte är relevant för kommunal verksamhet eller för att antalet befattningar som inrapporterats är för få alt. inte inrapporterats alls. I de fall det ändå framkommit uppgifter trots mycket litet antal av viss befattning har även dessa befattningar gulmarkerats av anonymitetsskäl (Under 3 i antal har alla ev. uppgifter tagits bort och under 6 redovisas endast *m*). Uppgifterna finns dock med i totalsummeringen.

Viktigt att beakta vid analys av enskilda befattningar är att det kan förekomma avvikelser vid kategorisering eller övrig inrapportering som påverkar resultatet.

Sammanställning, Borås Stads medianlöner jämfört med 8 andra större städer 2014				
	Borås Stads avvikelse i kr jmf. Referenskommuner			
Befattning	**Antal**	**10 Percentilen**	**Median**	**90 Percentilen**
Administratör, annan	68	-666	-383	511
Administratör, ekonomi	35	52	-363	-1172
Administratör, information		0	0	0
Administratör, IT	8	0	2465	0
Administratör, personal/löner	31	-1041	-590	-2883
Administratör, skola/fritid	64	-407	-61	152
Administratör, socialtjänst	18	-1182	-216	-1045
Administratör, vård		0	0	0
Administratör, övergripande verksamhet	41	-1650	-444	-597
Ambulanssjuksköterska		0	0	0
Ambulanssjukvårdare		0	0	0
Anestesisjuksköterska		0	0	0
Anhörig-/närståendevårdare		0	0	0
Anläggningsarbete	43	-1317	-655	-7
Antikvarie	8	0	-3741	0
Arbetsterapeut	36	-793	-2	-251
Arbetsterapibiträde	2	0	0	0
Arkivarie	3	0	2859	0
Audionom	1	0	0	0
Badmästare	28	202	511	564
Badpersonal	2	0	0	0
Barnmorska, mottagning/rådgivning		0	0	0
Barnmorska, vårdavdelning		0	0	0
Barnskötare	340	-297	-96	131
Barnsköterska		0	0	0
Behandlingsassistent/Socialpedagog	33	-274	-1107	1388
Bibliotekarie	62	-410	-1096	-2688
Biblioteksassistent	19	-127	-178	-627
Biståndsbedömare	59	-514	689	266
Biträdesarbete, annat		0	0	0
Brandingenjör		0	0	0

Brandinspektör		0	0	0
Brandman		0	0	0
Brandmästare		0	0	0
Bygglovshandläggare		0	0	0
Byggnadsinspektör	8	0	-692	0
Dagbarnvårdare	3	0	38	0
Dietist		0	0	0
Distriktssjuksköterska	25	-1359	-306	-366
Dövtolk/Teckenspråkstolk		0	0	0
Elektriker/elmontör	2	0	0	0
Elevassistent	194	358	154	-100
Familjerådgivare	20	-1190	-896	-596
Fastighetsskötare	34	0	-1531	0
Fordonsförare	39	-297	-540	-801
Fotvårdsspecialist		0	0	0
Friskvårdsarbete		0	0	0
Fritidskonsulent/Turistkonsulent	8	0	486	0
Fritidsledare	73	-149	-225	-741
Fritidspedagog	87	-666	-373	-771
Fysisk samhällsplanerare/projektör/arkitekt	14	-394	-1372	-963
Fältsekreterare	23	-481	253	628
Företagsläkare		0	0	0
Företagssjuksköterska		0	0	0
Förrådsarbete	8	0	-835	-1312
Förskollärare	820	-460	-755	-1254
Handläggare, annan	140	188	308	285
Handläggare, ekonomi	45	105	359	947
Handläggare, information	20	-821	-1618	-6149
Handläggare, IT	12	-4489	-83	4288
Handläggare, konsumentfrågor	8	0	-947	0
Handläggare, miljöfrågor	6	0	-3497	0
Handläggare, personal/löner	41	705	-867	99
Handläggare, upphandling/inköp	9	0	-1319	0
Handläggare, övergripande verksamhetsplanering	51	-121	-1445	-4701
Hantverkararbete m.m., annat	30	218	-2256	-894
Hantverkare	27	718	-80	-1334
Hemspråkstränare		0	0	0
Hjälpmedelskonsulent		0	0	0
Ingenjör, allmänteknisk	6	0	-3718	0
Ingenjör, annan	10	-2786	-1074	-4754
Ingenjör, drift	12	289	-1207	2117
Ingenjör, fastigheter	20	1739	-2252	204
Ingenjör, hälso- och sjukvård		0	0	0
Ingenjör, park/gator	9	0	-2223	0
Instruktör/Handledare	3	0	0	0
Integrationshandläggare	19	0	-5151	0
Jurist	4	0	3050	0
Kock	184	190	55	-453
Kontorsvaktmästare	6	0	-1376	0
Kostekonom	1	0	0	0
Kostrådgivare		0	0	0
Kulturarbete	9	0	2374	0
Kulturarbete, annat	20	0	-90	0
Kultursekreterare	3	0	-1176	0
Kurativt arbete, annat	2	0	0	0
Kurator	33	-1112	-295	-589
Köks- och måltidsarbete, annat		0	0	0
Lantbruksarbete		0	0	0
Ledning, administration	12	12706	1042	-13258

Ledning, annan	10	8737	5923	9631
Ledning, barnomsorg	38	40	-1923	-3255
Ledning, ekonomi	2	0	0	0
Ledning, funktionshindrade	33	0	-3895	-5862
Ledning, hälso- och sjukvård		0	0	0
Ledning, information	2	0	0	0
Ledning, IT	1	0	0	0
Ledning, kultur, turism och fritid	36	-2783	-6849	-4740
Ledning, köks- och måltidsarbete	21	-1012	-487	1590
Ledning, personal	1	0	0	0
Ledning, rehabilitering och förebyggande arbete		0	0	0
Ledning, räddningstjänst		0	0	0
Ledning, skola	10	-3343	1604	-5963
Ledning, skola och barnomsorg	7	0	-10613	0
Ledning, social verksamhet, äldreomsorg, funktionshindrade	1	0	0	0
Ledning, socialt och kurativt arbete	33	-2544	-2156	896
Ledning, städ, tvätt och renhållning	2	0	0	0
Ledning, tandvård		0	0	0
Ledning, tekniskt arbete	54	-5838	-9278	-7528
Ledning, äldreomsorg	81	-2352	-3579	-4881
Logoped	1	0	0	0
Lokalvårdare/städare	232	709	887	555
Läkare ej legitimerad, allmäntjänstgöring		0	0	0
Läkare ej legitimerad, annan		0	0	0
Läkare legitimerad, annan		0	0	0
Läkare legitimerad, specialiseringstjänstgöring		0	0	0
Lärar-, förskollärararbete, annat	2	0	0	0
Lärarassistent	10	-1625	-358	-1725
Lärare grundskola, senare år	205	-282	-544	126
Lärare grundskola, tidigare år	411	-584	-1149	-1929
Lärare gymnasium, allmänna ämnen	223	-1017	-1118	-2043
Lärare gymnasium, yrkesämnen	95	-781	-722	-1672
Lärare, folkhögskola		0	0	0
Lärare, kulturskola	44	-1473	-1880	-642
Lärare, praktiska/estetiska ämnen	104	-433	-258	-181
Medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS)	4	0	-1641	0
Miljö- och hälsoskyddsinspektör	21	-622	-358	-433
Museiarbete	2	0	0	0
Måltidspersonal	148	-287	252	-84
Måltidspersonal, mottagningskök	4	0	2832	0
Mätningsingenjör	19	314	-777	-4403
Park-/trädgårdsarbete	20	21	-93	-662
Parkeringsvakt/trafikövervakare		0	0	0
Personlig assistent	206	-600	253	-213
Psykiatrisjuksköterska	2	0	0	0
Psykolog	12	-1976	-1891	-1218
Psykoterapeut		0	0	0
PTP-psykolog	3	0	-3450	0
Receptionist, telefonist	23	456	-151	-877
Rehabiliterings- och förebyggande arbete, annat		0	-4018	0
Rektor	69	-2902	-2449	-3783
Renhållningsarbete	3	0	-3631	0
Röntgenbiträde		0	0	0
SFI-lärare	13	-404	-841	-1147
Sjukgymnast	37	-1197	-55	-378
Sjukgymnastikbiträde		0	0	0
Sjuksköterska, annan		0	0	0
Sjuksköterska, annan specialistinriktning		0	0	0
Sjuksköterska, handikapp- och äldreomsorg/geriatrik	168	-1318	-959	-1427

Sjuksköterska, specialfunktion		0	0	0
Skolarbete, annat	2	0	0	0
Skolläkare		0	0	0
Skolsköterska	32	766	369	-241
Skötare, behandlingsarbete		0	0	0
Skötare, mottagning		0	0	0
Skötare, vårdavdelning		0	0	0
Socialsekreterare	136	123	-187	-1198
Socialt arbete, annat	8	0	760	0
Specialistläkare		0	0	0
Speciallärare	62	-796	-625	29
Specialpedagog	47	871	65	-695
Studie- och yrkesvägledare	22	-619	343	-1106
Städ-, tvätt- och renhållningsarbete, annat		0	0	0
Syn-, hörsel- och talpedagog		0	0	0
Systemutvecklare	10	-3523	588	-2965
Teknikarbete, annat	14	0	1358	0
Tekniker, allmänteknisk	12	-50	-532	-929
Tekniker, annan	9	0	-1637	0
Tekniker, drift	11	-1764	-43	-2682
Tekniker, hälso- och sjukvård		0	0	0
Tekniker, IT	37	366	2284	1157
Tekniker, lantmäteri	1	0	0	0
Turism- och fritidsarbete, annat		0	0	0
Turismarbete		0	0	0
Tvätteriarbete		0	0	0
Undersköterska, habilitering	259	80	440	-134
Undersköterska, hemvård/hemsjukvård		0	0	0
Undersköterska, mottagning		0	0	0
Undersköterska, vård-/specialavdelning		0	0	0
Undersköterska, äldreomsorg	1440	875	601	572
Vaktmästare	58	-1110	47	-314
Vårdare, dagverksamhet	78	-764	211	-272
Vårdare, gruppboende	235	-349	259	162
Vårdbiträde, habilitering		0	0	0
Vårdbiträde, hemvård/hemsjukvård		0	0	0
Vårdbiträde, äldreomsorg	221	-303	-455	74
Totalsumma	8108	-745	-878	-1590

BILAGA 2 – Jämförelse Befattningar jämförelsekommuner

Kolumnen "*Antal*" redogör för det antal av den befattningen Borås Stad och samtliga jämförelsekommuner rapporterat in. Samtliga summor inkluderar eventuella lönetillägg och avser tillsvidareanställda arbetstagare.

Kolumnerna "*10 percentilen*", "*median*" och "*90 percentilen*" visar hur Borås Stads löner inom respektive befattning avviker från den genomsnittliga medianen inom respektive percentil för samma befattning i jämförelsekommunerna. För att underlätta läsning har positiv avvikelse villkorsformaterats med grön färg och negativ avvikelse med röd färg. Gul färg indikerar ingen avvikelse och orsaken till detta är att jämförelsetal saknas på grund av att antalet befattningar som inrapporterats är för få alt. inte inrapproterats alls. I de fall det ändå framkommit uppgifter trots mycket litet antal av viss befattning har även dessa befattningar gulmarkerats av anonymitetsskäl (Under 3 i antal har alla ev. uppgifter tagits bort och under 6 redovisas endast *m*). Uppgifterna finns dock med i totalsummeringen.

Viktigt att beakta vid analys av enskilda befattningar är att det kan förekomma avvikelser vid kategorisering eller övrig inrapportering som påverkar resultatet.

Lönenivåer - Borås Stads avvikelse från medianlöner jämfört med sjuhäradskommunerna och Alingsås 2015					
201505- JMF sjuhäradskommunerna+alingsås	**Antal**		**Borås avvikelse i Kr**		
AID etikett	Borås	Jmf kommuner	P10	Median	P90
0 - (ogiltig) -	6	-			
101010A - Ledning, administration - A	15	3			
101011B - Ledning, ekonomi - B	1	1			
101011C - Ledning, ekonomi - C	2	1			
101012B - Ledning, personal - B	4	-			
101012C - Ledning, personal - C	8	-			
101013C - Ledning, information - C	2	1			
101014B - Ledning, IT - B	1	-			
103510B - Ledning, socialt och kurativt arbete - B	5	1			
103510C - Ledning, socialt och kurativt arbete - C	25	7		-1 287	
103511B - Ledning, äldreomsorg - B	8	1			
103511C - Ledning, äldreomsorg - C	70	11	-1 855	-700	-1 800
103511L - Ledning, äldreomsorg - L	5	-			
103512B - Ledning, funktionshindrade - B	3	2			
103512C - Ledning, funktionshindrade - C	31	7		-3 700	
103512L - Ledning, funktionshindrade - L	1	-			
103513C - Ledning, socialtjänst äldreomsorg funkhindr - C	1	7			
104010B - Ledning, skola - B	8	1			
104011B - Rektor - B	5	-			
104011C - Rektor - C	54	21	-240	-100	-890
104011L - Rektor - L	24	3			
104012B - Ledning, barnomsorg/förskola - B	3	-			
104012C - Ledning, barnomsorg/förskola - C	36	8		-2 925	
104013B - Ledning, skola och barnomsorg/förskola - B	2	2			
104013C - Ledning, skola och barnomsorg/förskola - C	2	-			
104510B - Ledning, kultur, turism och fritid - B	8	-			
104510C - Ledning, kultur, turism och fritid - C	19	3			
104510L - Ledning, kultur, turism och fritid - L	3	1			
105010B - Ledning, tekniskt arbete - B	6	1			
105010C - Ledning, tekniskt arbete - C	41	3			
105010L - Ledning, tekniskt arbete - L	5	-			
106010B - Ledning, köks- och måltidsarbete - B	4	-			

106010C - Ledning, köks- och måltidsarbete - C	16	4			
106010L - Ledning, köks- och måltidsarbete - L	4	-			
106510L - Ledning, städ, tvätt och renhållning - L	1	-			
109090B - Ledning, annan - B	4	4			
109090C - Ledning, annan - C	12	2			
151010 - Handläggare, övergripande verksamhet -	92	104	2 254	2 536	-890
151010C - Handläggare, övergripande verksamhet - C	5	-			
151011 - Handläggare, ekonomi -	40	52	570	1 300	1 240
151011C - Handläggare, ekonomi - C	7	-			
151012 - Handläggare, personal/löner -	33	36	392	-1 150	2 300
151012C - Handläggare, personal/löner - C	2	-			
151012L - Handläggare, personal/löner - L	1	-			
151013 - Handläggare, information -	25	28	-2 450	-630	-2 250
151014 - Handläggare, IT -	13	21	2 200	2 863	6 410
151015 - Handläggare, upphandling/inköp -	10	11	213	2 350	-360
151016 - Handläggare, konsumentfrågor -	8	1			
151017 - Handläggare, miljöfrågor -	5	10		-2 380	
151018 - Jurist -	4	4			
151019 - Arkivarie -	2	4			
151019C - Arkivarie - C	1	-			
151090 - Handläggare, annan -	148	66	556	2 450	5 740
151090C - Handläggare, annan - C	10	-			
151090F - Handläggare, annan - F	1	-			
151090L - Handläggare, annan - L	5	-			
152010 - Administratör, övergripande verksamhet -	46	158	-644	1 515	2 350
152011 - Administratör, ekonomi -	36	42	847	1 055	1 360
152012 - Administratör, personal/löner -	37	34	-931	-2	-340
152014 - Administratör, IT -	7	8		5 173	
152015 - Administratör, socialtjänst -	20	12	-2 316	-469	-2 200
152016 - Administratör, skola/fritid -	70	57	-481	53	1 466
152017 - Receptionist, telefonist -	28	20	266	-500	-890
152090 - Administratör, annan -	95	35	-930	-480	710
152090L - Administratör, annan - L	1	-			
204510 - Psykolog -	12	15	1 026	-1 350	1 310
204511 - PTP-psykolog -	3	-			
206011 - Distriktssköterska -	25	60	-1 139	-500	400
206012 - Psykiatrisjuksköterska -	2	4			
206014 - Geriatriksjuksköterska -	169	210	-900	-500	-866
206019 - Skolsköterska -	36	37	520	-200	-1 153
206022 - Medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS) -	5	8		-3 150	
207011 - Undersköterska, äldreomsorg -	1 596	1 866	102	3	573
207012 - Undersköterska, habilitering -	321	300	264	177	476
207021 - Vårdare, gruppboende -	236	351	-1 041	-663	-283
207022 - Vårdare, dagverksamhet -	82	101	-1 605	-578	-1 027
207024 - Vårdbiträde, äldreomsorg -	327	521	-827	-1 303	-205
207027 - Personlig assistent -	195	416	278	380	-229
207028 - Anhörig-/närståendevårdare -	2	-			
301010 - Arbetsterapeut -	45	77	-220	-1 300	-702
301011 - Fysioterapeut -	41	70	-600	-2 000	-816
301012 - Arbetsterapibiträde -	2	10			
301014 - Logoped -	2	-			
301015 - Audionom -	1	-			
301021 - Friskvårdsarbete -	1	9			
301090 - Rehabiliterings- och förebyggande annat -	3	11		128	
351010 - Socialsekreterare -	155	161	-850	-1 810	-3 176
351010L - Socialsekreterare - L	9	-			
351011 - Fältsekreterare -	40	24	-1 685	400	-3 953
351012 - Biståndsbedömare -	67	74	-80	-700	-782
351012C - Biståndsbedömare - C	1	-			

351013 - Familjerådgivare -	21	7		150	
351014 - Integrationshandläggare -	22	8		-6 106	
351015 - Behandlingsassistent/Socialpedagog -	32	117	-1 706	-3 150	-415
351015C - Behandlingsassistent/Socialpedagog - C	2	-			
351015L - Behandlingsassistent/Socialpedagog - L	1	-			
351090 - Socialt arbete, annat -	10	52	-163	115	-2 547
352010 - Kurator -	37	34	-2 033	-2 100	-3 245
352090 - Kurativt arbete, annat -	1	3			
401010 - Lärare grundskola, tidigare år -	568	624	-1 340	-1 622	-762
401011 - Lärare grundskola, senare år -	278	500	-503	-664	-185
401012 - Lärare gymnasieskola, allmänna ämnen -	302	228	-2 157	-2 250	-1 958
401013 - Lärare gymnasieskola, yrkesämnen -	138	107	-2 325	-2 725	-3 258
401014 - Lärare praktiska/estetiska ämnen -	122	234	-641	-1 014	-609
401016 - Speciallärare -	76	59	-6 460	-2 082	351
401017 - Specialpedagog -	50	97	-1 296	-1 508	-834
401018 - SFI-lärare -	29	35	-3 780	-5 306	-3 433
402010 - Förskollärare -	1 044	1 035	-3 456	-1 475	-1 610
402010L - Förskollärare - L	1	2			
402011 - Fritidspedagog -	118	223	-600	-1 185	-1 270
402090 - Lärar-/Förskollärararbete, annat -	4	14		6 300	
403010 - Barnskötare -	391	501	24	-141	200
403011 - Dagbarnvårdare -	2	20			
403013 - Instruktör/Handledare -	2	14			
403014 - Studie- och yrkesvägledare -	22	33	5 595	2 602	-1 288
403015 - Lärarassistent -	11	6		-3 514	
403016 - Elevassistent -	234	243	760	647	100
451010 - Kultursekreterare -	3	6		-915	
451011 - Lärare, kulturskola -	47	79	-2 373	-2 320	-18
451012 - Kulturarbete -	13	-			
451013 - Antikvarie -	8	3			
451014 - Museiarbete -	2	7			
451015 - Bibliotekarie -	69	48	-410	-1 300	-2 100
451015L - Bibliotekarie - L	1	-			
451016 - Biblioteksassistent -	23	23	-1 062	-1 175	-750
451090 - Kulturarbete, annat -	26	3			
452010 - Fritidskonsulent/Turistkonsulent -	6	9		-440	
452011 - Fritidsledare -	119	48	-3 492	-1 680	-304
452013 - Badmästare -	23	16	1 904	-485	-563
452013C - Badmästare - C	4	1			
452013L - Badmästare - L	2	2			
452014 - Badpersonal -	3	23		-3 580	
452090 - Turism-/Fritidsarbete, annat -	6	-			
501010 - Fysisk samhällsplanerare/Arkitekt -	16	32	1 450	270	4 661
501010B - Fysisk samhällsplanerare/Arkitekt - B	1	-			
501011 - Bygglovshandläggare -	1	5			
501012 - Byggnadsinspektör -	7	12	-160	2 423	2 900
501012L - Byggnadsinspektör - L	1	-			
501013 - Miljö- och hälsoskyddsinspektör -	25	67	920	100	676
501013L - Miljö- och hälsoskyddsinspektör - L	1	-			
502010 - Systemutvecklare -	13	10	-400	4 480	689
502011 - Mätningsingenjör -	23	11	-1 400	-2 435	-5 474
502012 - Ingenjör, park/gator -	10	8		-4 850	
502013 - Ingenjör, fastigheter -	17	9		1 250	
502013C - Ingenjör, fastigheter - C	1	-			
502013L - Ingenjör, fastigheter - L	1	-			
502014 - Ingenjör, drift -	8	7		-3 868	
502014C - Ingenjör, drift - C	3	-			
502015 - Ingenjör, allmänteknisk -	6	5		-1 913	
502090 - Ingenjör, annan -	9	4			

503010 - Tekniker, IT -	39	50	584	1 200	-2 660
503011 - Tekniker, lantmäteri -	1	7			
503012 - Tekniker, drift -	9	54	-1 782	-62	-1 918
503012C - Tekniker, drift - C	1	-			
503013 - Tekniker, allmänteknisk -	12	13	-1 745	-2 300	-4 880
503090 - Tekniker, annan -	12	5		-2 095	
509090 - Teknikarbete, annat -	14	2			
521010 - Elektriker/elmontör -	2	-			
521011 - Fastighetsskötare -	35	50	-346	400	482
521012 - Anläggningsarbetare -	60	30	-476	126	756
521013 - Hantverkare -	32	6		-3 465	
521014 - Fordonsförare -	42	4			
521015 - Vaktmästare -	64	63	-2 733	-443	-841
521016 - Kontorsvaktmästare -	6	5		-1 218	
521018 - Park-/trädgårdsarbete -	26	11	-3 390	-700	-300
529090 - Hantverkararbete, annat -	29	49	650	-5 653	-8 869
601010 - Kock -	192	225	-511	160	478
601010L - Kock - L	7	18	1 880	1 050	-628
601011 - Kostekonom -	1	3			
601012 - Måltidspersonal -	160	57	-1 222	-251	189
601013 - Måltidspersonal, mottagningskök -	4	2			
651010 - Lokalvårdare/Städare -	259	190	-214	0	437
651010L - Lokalvårdare/Städare - L	1	-			
651012 - Renhållningsarbete -	3	17	-770	-6 060	-5 126
651013 - Förrådsarbete -	7	2			
Totalt	9 609	10 620	-413	-694	-630

BILAGA 3 – Jämförelse – Borås Stads genomsnittliga löneläge

Jämförelsen är en mycket översiktlig sammanställning av Borås Stads genomsnittliga löneläge jämfört med kringliggande kommuner. Siffrorna Avser till och med 2013 anställda som SCB kan redovisa lön för i åldern 18-64 år och avser från och med 2014 anställda som SCB kan redovisa lön för i åldern 18-66 år.

Närmare information om uppgifternas antal, spridning och sammanstättning saknas i sammanställningen varför uppgifterna bör användas försiktigt.

Genomsnittlig månadslön efter kommun och år 2011-2014					
Kommun	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	***Förändring i kr***
Göteborg	25200	25700	26700	27600	*2400*
Bollebygd	24500	25300	26000	27100	*2600*
Tranemo	25000	25600	26100	27100	*2100*
Alingsås	25100	25400	26300	27100	*2000*
Svenljunga	24600	24700	26100	26700	*2100*
Vårgårda	24200	24900	25900	26500	*2300*
Ulricehamn	24400	24900	25800	26500	*2100*
Borås	24400	24900	25700	26400	*2000*
Mark	24700	24900	25700	26300	*1600*
Herrljunga	24100	24500	25700	26000	*1900*