

Öhrlings

---

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

## Granskning av personalkontoret i Hultsfreds kommun

*Januari 2006*

Pär Sturesson

Stefan Wik

## Innehållsförteckning

Inledning .....	3
Bakgrund .....	3
Revisionsfrågor.....	3
Tillvägagångssätt.....	3
Iakttagelser.....	4
Personalkontorets organisation.....	4
Personalkontorets uppgift.....	5
Styrande dokument.....	7
Revisionell bedömning .....	8

## Inledning

### Bakgrund

Personalkontoret utgör en central strategisk funktion i kommunen. Personalkontoret har flera olika uppdrag. Kontoret fungerar dels som lönekontor, dels som stöd till förvaltningarna i personalstrategiska frågor och dels som beredande organ för politiska beslut i personalfrågor.

Revisorerna i Hultsfreds kommun har gett Komrev inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers i uppdrag att granska personalkontoret. Granskningen har utförts av Pär Sturesson och Stefan Wik.

### Revisionsfrågor

Följande revisionsfrågor har ställts:

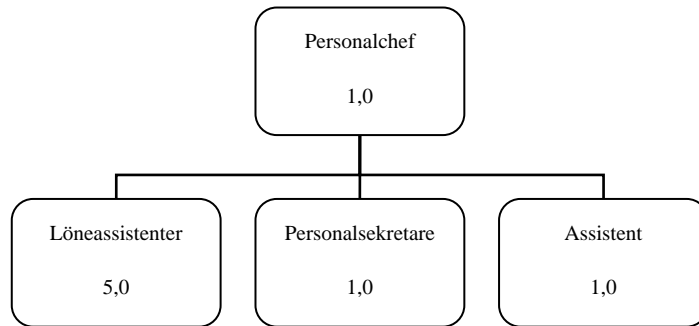
1. Är personalkontorets uppgifter tydligt definierade?
2. Är personalkontorets organisation ändamålsenlig för att lösa kontorets uppgifter?
3. I vilka frågor ska personalkontoret vara ett stöd till förvaltningarna och hur tillhandhålls detta stöd?
4. Hur arbetar personalkontoret med områdena:
  - a. Lönehantering.
  - b. Strategiska personalfrågor, exempelvis personalförsörjning, sjukfrånvaro, pensionsfrågor, kompetensutveckling, ledarutveckling, personalstatistik, med mera.
5. Hur arbetar personalkontoret med att ta fram styrdokument inom personalområdet och är dessa dokument styrande?
6. Är ansvarsfördelningen mellan personalkontoret och förvaltningarna ändamålsenlig?
7. Hur uppfattar politikerna det beslutsunderlag som personalkontoret tar fram?
8. Hur uppfattar förvaltningarna personalkontorets arbete avseende:
  - a. Lönehantering.
  - b. Strategiskt personalarbete.
9. Vilka förväntningar har förvaltningarna på personalkontoret?

### Tillvägagångssätt

Intervjuer har skett med kommunalråd, kommunchef, företrädare för barn- och utbildningsförvaltningen, socialförvaltningen och tekniska förvaltningen, personalsekretare på barn- och utbildningsförvaltning och socialförvaltning samt samtliga anställda på personalkontoret. Vidare har relevant dokumentation analyserats.

## Iakttagelser

### Personalkontorets organisation



Personalchefen har det övergripande ansvaret för kontorets verksamhet och är arbetsledare för dess personal.

Löneassistenterna svarar för löneadministrationen av de kommunanställdas löner. Samtliga löneassistenter hanterar löner från de personalintensiva förvaltningarna barn- och utbildnings- och socialförvaltningarna. Löneassistenterna har själva gjort upp hur de fördelar förvaltningarnas löner mellan sig. Enligt löneassistenterna finns det brister i en del underlag som personalredogörelserna skickar till kontoret. Detta innebär att underlaget ibland behöver kompletteras i bland.

Personalsekreterarens uppgifter är att vara ett stöd till förvaltningscheferna på kommunstyrelsekontoren/förvaltningarna. Vid anställningen uttalades att personalsekreteraren skulle:

- biträda personalchefen med förhandlings- och avtalsfrågor samt kommungemensamma personalfrågor
- arbeta med utveckling av kommunens arbete med kompetensutveckling och arbetsmiljö, lönekriterier
- underlag för medarbetar- och lönesamtal
- utveckling av personal- och lönesystem
- personalstatistikuppgifter

Så har inte blivit fallet. En stor del av personalsekreterarens tid går idag åt till att administrera personalens hemdatorer.

Assistentens uppgifter är att hantera pensioner, försäkringar, personalakter, sjukskrivningar/arbets-skador och vara kontaktperson mot bland annat försäkringskassan.

På barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen finns personalsekretare som är anställda på respektive förvaltning. De två personalsekreterarna har till uppgift att svara för personaladministrativa frågor, exempelvis rehabiliteringsärenden, rekrytering/avveckling och diverse förhandlingar. Ambitionen är att de ska ha en konsultativ roll och utgöra ett stöd när det behövs.

Barn- och utbildningsförvaltningens och socialförvaltningens chefer och arbetsledare anser att deras respektive personalsekretare utgör ett mycket bra stöd i personalfrågor. På socialförvaltningen betonar arbetsledarna vikten av kontinuitet på personalsekreterartjänsten då de haft ett antal personer på denna tjänst under de senaste åren.

Arbetsledarna på både barn- och utbildnings- samt socialförvaltningen anser att det är värdefullt att ha sin egen personalsekreterare. De är mycket nöjda med hur deras respektive personalsekretare fungerar. När frågor uppstår går cheferna i första hand till förvaltningens personalsekreterare som i sin tur vänder sig till personalkontoret och personalchefen om de behöver råd eller stöd för att lösa frågan. Ansvarsfördelningen mellan personalsekreterarna på förvaltningarna och personalkontoret uppfattas som ändamålsenlig.

I samband med kommunens besparingsprogram har antalet anställda i kommunen minskat. Det finns därför en förväntan hos förvaltningarna att motsvarande minskning bör ske på personalkontoret. Kommunstyrelsen har gett personalchefen i uppdrag att se över sin organisation och att anpassa kontoret till nuvarande förutsättningar.

Internt på personalkontoret förekommer månadsmöten där samtliga på kontoret samlas för att diskutera aktuella frågor. Dessa möten upplevs inte av alla på kontoret som meningsfulla. Flera av de anställda på kontoret anser att arbetsklimatet på personalkontoret behöver förbättras samt att arbetsledningen behöver blir mer tydlig.

## **Personalkontorets uppgift**

Utifrån analys av dokumentation och våra intervjuer urskiljer vi några tydliga uppgifter som personalkontoret har:

1. Arbeta fram beslutsunderlag till kommunens politiska organ
2. Hantera frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare
3. Svara för löneadministrationen till både anställda och förtroendevalda
4. Utgöra ett stöd till kommunens förvaltningar i personalstrategiska frågor

Representanter för kommunledningen anser att de beslutsunderlag som personalkontoret presenterar för kommunstyrelsen är väl genomarbetade.

I personalkontorets uppgift ingår också att svara för:

- övergripande personal- och lönepolitik
- avtals- och förhandlingsfrågor
- organisationsutveckling
- kompetensutveckling
- arbetsmiljö
- arbetsmarknadsfrågor

Samtliga löner hanteras centralt på personalkontoret. På förvaltningarna svarar personalredogörarna för avvikelserapportering som sedan skickas till personalkontoret. Det finns två olika uppfattningar om hur löneassistenter fungerar dels de som anser att den kontrollen som sker är bra för att eventuella felaktigheter kan elimineras, dels de som anser att när chefen har attesterat löneunderlaget har denna person det fulla ansvaret. Flera av de intervjuade anser att löneassistenter fungerar som en extra kontrollorganisation. Det finns också ett intresse ute i verksamheterna att fler uppgifter decentraliseras och en självservice införs. Nuvarande personaladministrativa system har denna möjlighet. Flera personer uttrycker att kommunen inte nyttjar de möjligheter som det personaladministrativa systemet medger och att det går att effektivisera löneadministrationen ytterligare. Ett exempel som nämns är att införa självservice för personalen på kommunkontoret.

Det personalstrategiska arbetet sker idag både på personalkontoret och av personalsekretärerna som finns på de båda förvaltningarna. Personalchef och kommunens tre personalsekretärer kommer att träffas regelbundet i framtiden. Dessa träffar har under en tid inte skett, men enligt personalchefen har dessa påbörjats igen. Vid träffarna ska gemensamma frågor diskuteras och ställningstaganden göras för att kommunens ska hantera personalfrågor på ett enhetligt sätt.

De synpunkter som framkommer vid intervjuerna med förvaltningarna är att företrädarna för tekniska förvaltningen är nöjda med det stöd som personalkontoret ger. Barn- och utbildningsförvaltningen samt socialförvaltningen är kritiska till hur personalkontoret fungerar.

Flera av de intervjuade anser att personalkontoret måste bli mer drivande i personalstrategiska frågor exempelvis rehabiliterings- och ledningsstöd. Personalkontorets personal bör bli mer konsultativ och mindre kontrollerande, tydligare i sitt budskap ut mot förvaltningarna så det inte råder någon tvekan om vad som gäller. Personalkontoret måste ha större framförhållning vid införandet av nya rutiner eller när kontoret genomför informationsmöten. Sammanfattningsvis kan sägas att förväntningarna på personalkontoret är högre än vad kontoret lever upp till idag.

## Styrande dokument

På kommunens Intranet finns en personalhandbok med information om hur olika frågor eller ärenden ska hanteras. Enligt de intervjuade utgör denna handbok ett bra stöd för verksamheten.

Under hösten 2005 har ett antal policydokument fastställts i kommunen:

- Jämställdhetsplan 2005/2006
- Mångfaldsplan
- Riktlinjer mot kränkande särbehandling
- Ledarpolicy med ledarförsörjningsprogram
- Lönepolicy

Dessa policydokument har arbetats fram på personalkontoret.

Personalchefen har också skrivit ”Strategier kring personalfrågor” detta dokument är personalchefens utkast kring hur arbetet ska bedrivas avseende dessa frågor.

## Revisionell bedömning

### **Är personalkontorets uppgifter tydligt definierade?**

Personalkontoret har tydliga och väl definierade uppgifter. Personalkontoret vill uppfattas gentemot förvaltningarna som konsultativt. Detta lever kontoret idag inte upp till. Förvaltningarna anser att personalkontoret i allt för stor utsträckning fungerar som en kontrollorganisation.

### **Är personalkontorets organisation ändamålsenlig för att lösa kontorets uppgifter?**

Det är viktigt att ständigt utveckla och förändra personalkontoret efter gällande förutsättningar. Det innebär att när förändringar sker ute i verksamheten måste motsvarande förändringar även ske på de administrativa kontoren. Har antalet hanterade löner minskat i kommunen är det rimligt att tid för löneadministration minskas.

Vi anser att personalkontoret i större utsträckning bör arbeta med att använda dagens teknik på ett mer effektivt sätt för att därigenom rationalisera sin verksamhet.

Vi konstaterar att de arbetsuppgifter som personalsekreteraren på personalkontoret utför inte överensstämmer med de uppgifter som han anställdes för. Vi anser att denna resurs ska kunna användas mer effektivt.

Vi anser att ledningen av kontoret måste bli mer aktivt och tydligt. Flera av kontorets medarbetar inte är nöjda med hur kontoret fungerar idag.

### **I vilka frågor ska personalkontoret vara ett stöd till förvaltningarna och hur tillhandhålls detta stöd?**

Vi anser att personalkontoret i större utsträckning tillsammans med förvaltningarna behöver arbeta mer med de personalstrategiska frågorna. Ett sådant samarbete skulle innebära att personalkontoret har möjlighet att informera om lagstiftning eller gällande avtal och förvaltningarna har möjlighet att redovisa angelägna utvecklingsfrågor och problem inom personalområdet. Genom detta arbetssätt blir det ett ömsesidigt samarbete som gagnar kommunen.

Vi anser också det vara viktigt att se både personalkontorets personal och personalsekreterarna på förvaltningarna som en gemensam resurs i det personalstrategiska arbetet. Det är också viktigt att både personalkontoret och personalsekreterarna på förvaltningarna är överens om hur personalfrågorna skall drivas.

## **Hur arbetar personalkontoret med områdena: lönehantering, strategiska personalfrågor, exempelvis personalförsörjning, sjukfrånvaro, pensionsfrågor, kompetensutveckling, ledarutveckling, personalstatistik, med mera?**

Lönehanteringen sker till största delen centralt. Vi ser det som nödvändigt att en översyn av antalet tjänster avseende löneassistenterna sker och att det även i denna översynen ingår att se vilka möjligheter det finns att effektivisera hanteringen med dagens teknik.

Om löneunderlaget är bristfälligt och behöver kompletteras anser vi att löneassistenterna mer aktivt ska arbeta med utbildning och information av vad som krävs för att underlaget ska vara komplett. Detta skall bidra till en mer effektiv lönehantering.

Det personalstrategiska arbetet sker både från personalkontorets sida och från personalsekreterarna på förvaltningarna. Det är av yttersta vikt att både personalkontoret och personalsekreterarna driver och utvecklar kommunens strategiska frågor. För att bli framgångsrika i detta arbete krävs en bra omvärldsbevakning och lyhördhet från deras sida vad kommunens chefer behöver stöd med. Vi anser att kommunledningsgruppen är en grupp som kan användas för att både identifiera strategiska frågor och för att utforma strategierna.

## **Hur arbetar personalkontoret med att ta fram styrdokument inom personalområdet och är dessa dokument styrande?**

Personalkontoret har under hösten tagit fram ett antal viktiga styrdokument som ska påverka kommunens arbete med personalstrategiska frågor i framtiden. Det är av yttersta vikt att dessa dokument blir styrande för kommunens förvaltningar. För att öka styreffekten anser vi att förvaltningarna och kommunens ledningsgrupp i större utsträckning engageras i framtagandet av styrdokument, annars är risken stor att de blir ”hyllvärmare” med ringa styreffekt. Efter att styrdokumentet fastställts politiskt bör kommunens ledningsgrupp komma överens hur dokumentet ska implementeras i organisationen.

## **Är ansvarsfördelningen mellan personalkontoret och förvaltningarna ändamålsenlig?**

Rollfördelningen mellan personalkontor och förvaltningarna upplevs som ändamålsenlig då det är tydligt att cheferna på förvaltningarna i första hand ska vända sig till personalsekreteraren på den egna förvaltningen.

Vi anser att det är viktigt att personalsekreterarträffarna genomförs för att personalchef och personalsekreterarna kan driva en enhetlig linje i kommunen.

## **Hur uppfattar politikerna det beslutsunderlag som personalkontoret tar fram?**

Företrädare för kommunledningskontoret och kommunstyrelsen anser att beslutsunderlaget från personalkontoret är tillfyllest.

**Hur uppfattar förvaltningarna personalkontorets arbete avseende: lönehantering, strategiskt personalarbete?**

Vi anser att personalkontoret behöver utveckla sin konsultativa roll gentemot förvaltningarna för att kunna tillhandahålla det stöd som förväntas av det. Vi anser att personalkontoret tillsammans med respektive förvaltning går igenom de krav och förväntningar som finns för att kunna bedriva en effektiv och ändamålsenlig personaladministration och ett personalstrategiskt arbete.

**Vilka förväntningar har förvaltningarna på personalkontoret?**

Det är inte tillfyllest att förväntningarna ute på förvaltningarna är högre än vad personalkontoret levererar. Vi anser att detta kan lösas genom att personalkontoret möter respektive förvaltning och går igenom vilka krav och förväntningar som finns.