

# Jönköpings kommun

## Granskning av det strategiska personalarbetet

Juni 2014

Torbjörn Bengtsson och Louise Abrahamsson

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
Revisionsfråga	1
Svar på revisionsfråga	1
Iakttagelser	1
Rekommendationer	2
<b>1. Inledning</b>	<b>3</b>
Bakgrund	3
Syfte och avgränsning	3
Revisionsfråga och revisionskriterier	3
Underliggande frågeställningar	3
Metod och granskningsinriktning	3
Faktakontroll	3
<b>2. Granskningsresultat</b>	<b>4</b>
Inledning	4
Mål för personalarbetet	4
Utbildningsförvaltningens personalenhet	5
Tekniska kontorets personalenhet	5
Samverkan mellan den centrala personalavdelningen och nämnder	5
Personalkostnader	5
Sjukfrånvaro	6
Arbetsinriktade rehabiliteringar	6
Personalomsättning och pensionsavgångar	7

Strategi för personalavgångar	8
Rekryteringar	9
Stöd till chefer	9
Medarbetarsamtal och lönesamtal	9

# Sammanfattning

Deloitte AB har av Jönköpings kommuns förtroendevalda revisorer fått i uppdrag att granska det strategiska personalarbetet inom barn- och utbildningsnämnden och tekniska nämnden i Jönköpings kommun.

## Revisionsfråga

Har barn- och utbildningsnämnden och tekniska nämnden en ändamålsenlig organisering av det strategiska personalarbetet?

## Svar på revisionsfråga

Vår bedömning är att tekniska nämnden i huvudsak har en ändamålsenlig organisering av det strategiska personalarbetet. Barn- och utbildningsnämnden kan utveckla det strategiska personalarbetet.

Utifrån vad som framkommit i granskningen lämnas följande iakttagelser och rekommendationer:

## Iakttagelser

- Av de två målen i VIP 2013-2015 Budget 2013 rörande personal uppfyllde både barn- och utbildningsnämnden och tekniska nämnden ett av två mål.
- Chefstämheten varierar stort mellan tekniska kontoret och utbildningsförvaltningen.
- Efter en lång period av minskad sjukfrånvaro vände utvecklingen 2012, fortsatte att öka under 2013 och uppgick till 20,2 dagar per anställd under 2013.
- Den centrala personalavdelningen hanterade 26 omplaceringsärenden på grund av rehabilitering under 2012. Under 2013 var motsvarande siffra 52. Noterbart är att barn- och utbildningsförvaltningen (BUN) ökade från 14 ärenden 2012 till 31 ärenden 2013.
- Det saknas statistik för rehabiliteringsärenden på förvaltningarna.
- Intervjuerna indikerar att det inom BUN på varje utbildningsenhet finns flera medarbetare som inte fungerar på sin arbetsplats på grund av hög frånvaro eller på grund av ej tillfredställande genomförande av sitt pedagogiska uppdrag.
- Statistik visar att BUN:s personalomsättning under 2013 låg på 5,1 %, tekniska nämndens på 5,8 % och äldrenämndens på 6,7 %.
- Granskningen visar att BUN och tekniska nämnden har bra beredskap för pensionsavgångar inom de närmast kommande åren.
- Intervjuerna visar att successionen av chefer inom tekniska kontoret kan utvecklas.
- Intervjuerna visar att vissa ingenjörer är svårrekryterade inom tekniska kontoret. Enligt intervjuerna beror det främst på lönesättningen och konkurrensen från den privata arbetsmarknaden.
- Intervjuerna med BUN indikerar ett behov av ett ökat stöd från förvaltningen i samband med svåra personalärenden.
- Det saknas riktlinjer för dokumentation vid svåra personalärenden.
- Samtliga intervjuade efterfrågar mer ledarskapsutveckling.
- Några av de intervjuade cheferna uppger att de inte har medarbetarsamtal och lönesamtal med sina respektive chefer årligen.

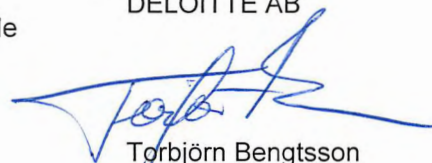
## Rekommendationer

- Den bild som förmedlas av flera intervjuade rektorer, att det på varje utbildningsenhet finns flera medarbetare som inte fungerar tillfredsställande, föranleder BUN en omfattande analys av orsaker och behov av åtgärder.
- Utveckla tydligare statistik avseende antalet rehabiliteringsärenden.
- Se över stödet till rektorer och förskolechefer från förvaltningen vid komplexa personalfrågor. En tydlighet av hanteringen och dokumentationen efterfrågas.
- Överväg att se över hur successionen av nyckelpersoner ska hanteras.
- Barn- och utbildningsnämnden hade 60 % av alla kommunövergripande omplaceringsärenden under 2013. BUN har anledning att se över och hantera orsakerna till detta.

- Rektorer och förskolechefer inom BUN har i genomsnitt ansvar för cirka 50 underställda, att jämföra med tekniska kontoret där varje chef har cirka 5 – 25 underställda. BUN har anledning att se över utformningen av ledarorganisationen.
- Både BUN och tekniska nämnden bör arbeta för att öka måluppfyllelsen avseende sjukfrånvaro och andelen anställda med utländsk bakgrund.
- Överväg att erbjuda samtliga chefer mer ledarskapsutveckling.

Jönköping den 17 juni 2014

DELOITTE AB



Torbjörn Bengtsson  
Certifierad kommunal revisor



Louise Åbranamsson  
Revisor

# 1. Inledning

## Bakgrund

Det är angeläget att kommunen är aktiv i sitt arbete med personalförsörjning och personalutveckling för att kunna erbjuda kommuninvånarna en god kommunal service.

Det är fortfarande stora grupper som inom de närmsta åren kommer att gå i pension. Vilken beredskap har kommunen som arbetsgivare för att möta pensionsavgångarna?

I samband med våra granskningar noterar vi ofta brister i ledning och styrning vilket kan hänföras till ledarskapet och bristfälligt stöd till ledarna.

## Syfte och avgränsning

Syftet med granskningen är att kartlägga kommunens strategiska personalarbete inom två nämnder. Granskningen avgränsas till att inkludera barn- och utbildningsnämnden och tekniska nämnden.

## Revisionsfråga och revisionskriterier

Har barn- och utbildningsnämnden och tekniska nämnden en ändamålsenlig organisering av det strategiska personalarbetet?

Revisionskriterier är kommunens personalpolicy, rehabiliteringspolicy, gällande lagstiftning inom personalområdet och mål i VIP.

## Underliggande frågeställningar

- Hur ser samverkan ut mellan nämndernas personalavdelningar och den centrala personalavdelningen?

- Hur ser samspelet och ansvarsfördelningen ut inom förvaltningarna mellan PA-resurserna och övriga i förvaltningen?
- Vilken strategi finns för personalavgångar?
- Hur genomförs rekryteringar?
- Vilka grupper är svårrekryterade?
- Hur hanterar nämnderna personer som av olika skäl inte fungerar på arbetsplatsen?
- Vilket stöd finns för cheferna på olika nivåer i form av ledarskapsutveckling?
- Hur hanterar nämnderna medarbetarsamtal/lönesamtal?

## Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom dokumentanalys och intervjuer. Intervjuer har genomförts med kommunens centrala personalchef, omplaceringsansvarig på den centrala personalavdelningen, tekniska kontorets personalchef, utbildningsförvaltningens personalchef, personalstrateg på utbildningsförvaltningen, verksamhetschefer på tekniska kontoret, rektorer samt förskolechefer.

## Faktakontroll

Rapporten är faktakontrollerad av kommunens representanter.



## 2. Granskningsresultat

*Utifrån genomförda intervjuer och dokumentstudier presenteras i följande kapitel resultatet av genomförd granskning.*

---

### Inledning

Kommunens centrala personalavdelning består av totalt fem personer. Kommunstyrelsen beslutade 2013-12-18, § 418, att vidaredelegera vissa ärendegrupper från stadsdirektören. Den centrala personalchefen har delegerats följande punkter vad gäller personalfrågor;

- Teckna lokala kollektivavtal mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagarorganisationer.
- Lönesättning av övrig personal vid stadskontoret.
- Försätta arbetstagare ur tjänstgöring eller avstänga från tjänstgöring samt utfärda skriftlig varning (avdelningschef efter samråd med personalchef).
- Uppsägning och avskedande av personal – exklusive ledningsgruppstjänster – inom stadskontoret.
- Bevilja övriga ledigheter (utöver lag- och avtalsreglerade ledigheter) > 6 månader.

### Mål för personalarbetet

I VIP 2013 – 2015 Budget 2013 finns två mål avseende personalarbetet;

- Genomsnittligt antal sjukdagar per årsanställd kvinna och man inom kommunen ska högst uppgå till 20 dagar/år.
- Andelen anställda kvinnor och män i Jönköpings kommun med utländsk bakgrund ska öka under perioden och vid utgången av 2015 uppgå till minst

17 %. På längre sikt ska andelen återspegla befolkningens faktiska sammansättning.

I årsredovisningen för 2013 kan följande utläsas avseende målet med antalet sjukdagar;

*"... 20,2 sjukdagar per anställd jämfört med 19,2 dagar 2012 vilket motsvarar en ökning med 5,2 %. Målet för sjukfrånvaron är uppfyllt för männen men inte för kvinnorna i kommunen. Sjukfrånvaron fortsätter att stiga och ökningstakten är högre för kvinnorna än för männen, 5,5 % kontra 1,3 %."*

Vad gäller barn- och utbildningsnämnden (BUN) uppgick antalet sjukdagar till 18,14 och för tekniska nämnden 20,37 dagar. Målet är alltså uppfyllt för BUN men inte för tekniska nämnden.

Vad gäller andelen anställda med utländsk bakgrund kan följande utläsas i årsredovisningen för 2013;

*"Andelen anställda med utländsk bakgrund uppgick 2013 till 14,1 % att jämföra med målet för 2013 som var 15 %. Delmålet är därmed inte uppnått. 14,1 % motsvarar 1 640 personer, att jämföra med hela kommunens befolkning i arbetsför ålder (16 – 64 år) där andelen med utländsk bakgrund vid utgången av 2012 uppgick till 21,4 %, motsvarande drygt 17 500 personer. Jämfört med förra året har andelen chefer med utländsk bakgrund minskat från 8,4 % till 7,7 % och andelen handläggare har ökat från 8,9 % till 9,4 %."*

Vad gäller BUN uppgick andelen anställda med utländsk bakgrund till 11 % och för tekniska nämnden 17 %. Målet är inte uppfyllt för BUN men uppfyllt för tekniska nämnden.

## Utbildningsförvaltningens personalenhet

Utbildningsförvaltningens personalenhet har 18 medarbetare varav en personalchef, en skoljurist, flertalet PA-konsulter och personalstrateger samt en arbetsmiljöstrateg. Personalenheten sköter allt personaladministrativt arbete inom förvaltningen såsom upprättande av anställningsavtal, administration i samband med rekryteringar, konsultation i arbetsrätt och arbetsmiljö, lönebildning och omställningsfrågor.

### Ledarorganisation

Intervjuerna med utbildningsförvaltningen visar att rektorer och förskolechefer har från 50 till 150 underställda. I det fall 150 anställda finns dock oftast biträdande rektorer. Omorganisationen inom BUN, vilken träder i kraft i sommar detta år, innebär att rektorer endast kommer ha grundskolepedagoger som underställda. Idag förekommer det att rektorer även har underställda förskolepedagoger.

## Tekniska kontorets personalenhet

Tekniska kontorets personalenhet består av en personalchef samt två personalsekreterare (1,5 tjänst). Personalchefens arbetsuppgifter är i första hand strategiska och övergripande. Personalchefen sätter lönen i samband med nyanställning, med undantag för förvaltningschef. Efter nyanställningen är det respektive chef som har löneansvar. Personalsekreterarna assisterar förvaltningen med diverse personalarbete samt deltar vid rekryteringar och intervjuer.

### Ledarorganisation

Intervjuerna visar att chefstätheten är betydligt högre på tekniska kontoret i jämförelse med utbildningsförvaltningen. Våra intervjuer visar att cheferna har i genomsnitt 5 – 25 underställda vilka de har medarbetarsamtal och lönesamtal med. Verksamhetscheferna har i normalfallet både enhetschefer samt arbetsledare som underställda, att jämföra med BUN:s verksamhetschefer (rektor/förskolechef) vilka inte har några underchefer.

## Samverkan mellan den centrala personalavdelningen och nämnder

Intervjuerna visar att det främst är förvaltningarnas personalenheter som har kontakt med kommunens centrala personalavdelning. En gång i månaden hålls personalchefsmöten där personalcheferna från samtliga förvaltningar, den centrala personalchefen samt ytterligare tre från den centrala personalavdelningen deltar. Vid dessa möten diskuteras aktuella ämnen och strategiska, övergripande frågor. Vidare har den centrala personalchefen möte med personalcheferna från utbildningsförvaltningen, socialförvaltningen samt tekniska kontoret var sjätte vecka.

Granskningen visar att båda förvaltningarnas personalenheter har frekvent kontakt med den centrala personalavdelningen. Båda personalcheferna uttryckte att kontakten är i linje med deras behov.

## Personalkostnader

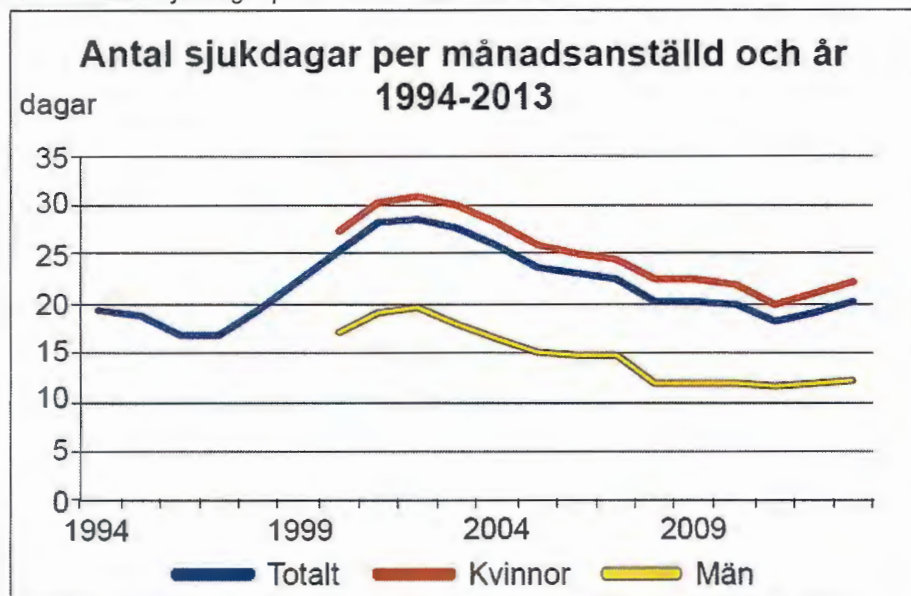
I årsredovisningen för 2013 finns ett avsnitt avseende kommunens personalkostnader. Kostnaden för arbetskraft utgjorde 60,4 % av kommunens totala kostnad under 2013, vilket är 0,1 procentenheter högre än 2012. Kostnaderna för löner, arvoden, arbetsgivaravgifter, obekväm arbetstid, övertid med mera uppgick under 2013 till 4 731 mnkr. Den totala arbetskraftskostnaden har ökat med 3,4 % mellan 2012 och 2013. Löneökningarna har för kommunen varit i genomsnitt 2,5 %. Den överskjutande delen av kostnadsökningen förklaras av fler antal anställda, både tillsvidare-, visstids- och timanställda.

Under 2013 hade BUN 3 753 tillsvidareanställda och tekniska nämnden 689. Totalt hade kommunen 10 343 tillsvidareanställda. Statistiken visar att barn- och utbildningsnämndens antal tillsvidareanställda motsvarar 36,3 % av kommunens totala antal tillsvidareanställda. För tekniska nämnden är det 6,7 %.



## Sjukfrånvaro

Tabell 1: antal sjukdagar per månadsanställd och år

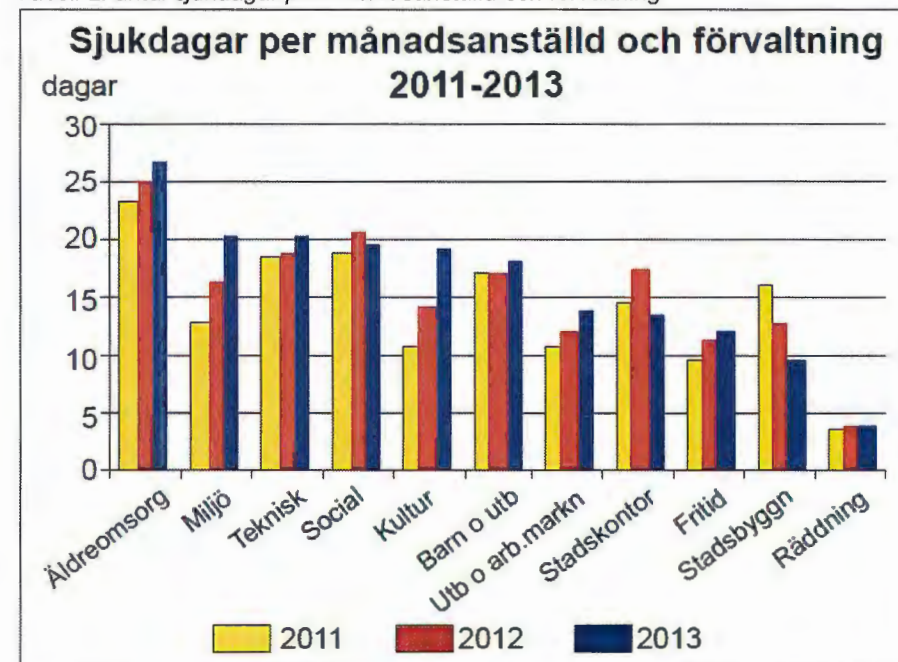


Källa: Årsredovisning 2013

Diagrammet ovan visar sjukfrånvaros utveckling 1994 – 2013. Efter en lång period av minskad sjukfrånvaro vände utvecklingen 2012 och fortsatte att öka under 2013. Den totala sjukfrånvaron under 2013 i kommunen uppgick till 20,2 dagar per anställd vilket är en ökning med en dag i jämförelse med 2012. Den totala sjukfrånvaron på 20,2 dagar motsvarar 5,8 % av den totala arbetstiden. Sveriges kommuner och landstings (SKL:s) statistik visar att den totala sjukfrånvaron för riket 2013 var 5,9 %.

Kvinnornas andel sjukfrånvarotid av ordinarie arbetstid uppgår till 6,4 % medan männens andel uppgår till 3,8 %. Kvinnornas sjukfrånvaro ökade mer än männens under 2013 och uppgår till 22,3 dagar, jämfört med 12,1 dagar för männen. Motsvarande siffror 2012 var 21,1 dagar för kvinnorna och 11,9 dagar för männen. Rikets genomsnitt 2013 är enligt SKL 6,5 % för kvinnor och 3,8 % för män.

Tabell 2: antal sjukdagar per månadsanställd och förvaltning



Källa: Årsredovisning 2013

Diagrammet ovan visar antalet sjukdagar per månadsanställd och förvaltning. Att utläsa har sjukfrånvaron ökat inom nio av elva förvaltningar från 2011 till 2013. De största ökningarna mellan 2012 och 2013 ser vi på kulturförvaltningen och miljökontoret medan sjukfrånvaron på stadsbyggnadskontoret, stadskontoret och socialnämndens område har minskat. Äldrenämndens redan höga frånvaro har stigit ytterligare de senaste åren och uppgår till 27 dagar per anställd. Hälften av den ökade sjukfrånvaron inom kommunen beror på den stora ökningen inom äldreomsorgen.

## Arbetsinriktade rehabiliteringar

Kommunfullmäktige antog 2009-08-27 en kommunövergripande rehabiliteringspolicy. Vad gäller ansvarsfördelning är det arbetsledare/chefer som initierar och ansvarar för hela rehabiliteringsprocessen. Till hjälp finns interna resurser i form av personalhandläggare och fackliga företrädare. Det

finns även externa resurser i form av bland andra Försäkringskassan. Kommunens egen företagshälsovård arbetar aktivt med rehabilitering för kommunens anställda och fungerar som en gemensam och oberoende resurs för chefer, medarbetare och fackliga företrädare.

Rehabiliteringsprocessen är uppdelad i en 5-stegsmodell;

- Steg 1 – Utredning/kartläggning och planering
- Steg 2 – Genomförande av rehabiliteringsinsatser avseende ordinarie arbete
- Steg 3 – Genomförande av rehabiliteringsinsatser avseende den egna förvaltningen
- Steg 4 – Genomförande av rehabiliteringsinsatser avseende hela kommunen
- Steg 5 – Avslutning av rehabiliteringsarbetet.

En stor del av ärendena hanteras på respektive förvaltning. Enligt uppgifter från den centrala personalavdelningen har förvaltningarna totalt cirka 4 – 5 ärenden per månad som inte blir kommunövergripande.

Granskningen visar att det inte förs någon statistik avseende antalet rehabiliteringsärenden på förvaltningarna. Respektive chef har ansvar för de underställdas rehabiliteringsutredningar. Det saknas statistik för antalet rehabiliteringsutredningar. Däremot finns det statistik på antalet rehabiliteringsärenden som går till steg 4;

Under 2012 anmäldes 26 ärenden, varav 21 kvinnor och 5 män. Av dessa 26 har 16 ärenden avslutats bland annat genom arbete på annan förvaltning eller att medarbetaren avslutade sin anställning i Jönköpings kommun. Av dessa 26 ärenden anmälde utbildningsförvaltningen 14, socialförvaltningen 10 och övriga förvaltningar 2. Alla anmälda ärenden hade omplaceringsbehov på grund av rehabiliteringsbehov, några fall för övertalighet fanns inte.

Under 2013 anmäldes 52 ärenden, varav 42 var kvinnor och 10 män. Av dessa 52 har 23 ärenden avslutats bland annat genom arbete på annan förvaltning eller att medarbetaren avslutade sin anställning i Jönköpings kommun. Av dessa

52 ärenden anmälde utbildningsförvaltningen 31, socialförvaltningen 12 och övriga förvaltningar 9.

Intervjuerna indikerar att det inom utbildningsförvaltningen på varje utbildningsenhet finns flera medarbetare som inte fungerar på sin arbetsplats på grund av hög frånvaro eller på grund av ej tillfredställande genomförande av sitt pedagogiska uppdrag. Utbildningsförvaltningens överrepresentation av svåra personalärenden bekräftas av statistiken ovan för 2012 och 2013.

## Personalomsättning och pensionsavgångar

Tabell 3. Barn- och utbildningsnämnden

Personalomsättning och pensionsavgångar utbildningsförvaltningen (barn- och utbildningsnämnden)				
År	Antal personal som slutade (ej pg a pension)	Pensions- avgångar	Antal tillsvidare- anställda	Procentuell personalomsättning
2012	110	70	3865	$(110 + 70) / 3865 = 4,7 \%$
2013	93	97	3753	$(93 + 97) / 3753 = 5,1 \%$

Källa: Utbildningsförvaltningen, Årsredovisning 2012 samt Årsredovisning 2013

Ovan tabell visar den statistik personalavdelningen på utbildningsförvaltningen för avseende personalomsättning och pensionsavgångar. Personalomsättningen ökade något under 2013 i jämförelse med 2012. Antal personal som slutade minskade under 2013 samtidigt som antalet pensionsavgångar ökade.



Tabell 4: Tekniska nämnden

Personalomsättning och pensionsavgångar tekniska kontoret (tekniska nämnden)				
År	Antal personal som slutade (ej pga. pension)	Pensionsavgångar	Antal tillsvidareanställda	Procentuell personalomsättning
2012	17	36	686	(17 + 36)/ 686= 7,7 %
2013	24	16	689	(24 + 16)/ 689= 5,8 %

Källa: Tekniska kontoret, Årsredovisning 2012 samt Årsredovisning 2013

Ovan tabell visar personalomsättningen och pensionsavgångar på tekniska kontoret. Antalet personer som slutade av andra skäl än pension ökade under 2013 samtidigt som antalet pensionsavgångarna minskade.

Vi har i vår granskning av statistik valt att även titta på äldrenämnden för att kunna göra en bredare jämförelse. Då hemsjukvården togs över av äldrenämnden under 2013 blir inte jämförelsen mellan 2011, 2012 och 2013 rättvisande. Vi har därför valt att endast inkludera år 2013.

Tabell 5: Äldrenämnden

Personalomsättning och pensionsavgångar socialförvaltningen (äldrenämnden)				
År	Antal personal som slutade (ej pga. pension)	Pensionsavgångar	Antal tillsvidareanställda	Procentuell personalomsättning
2013	121	57	2 655	(121 + 57)/ 2655= 6,7 %

Källa: Socialförvaltningen

Ovan tabell visar personalomsättningen samt pensionsavgångar inom äldrenämnden för 2013. Äldrenämnden hade en personalomsättning på 6,7 % under 2013.

Statistiken visar att BUN har en lägre personalomsättning i jämförelse med tekniska nämnden och äldrenämnden.

## Beräknade pensionsavgångar

Tabell 6: Beräknade pensionsavgångar

Beräknade pensionsavgångar (antal personal som fyller 65 år)			
År	Tekniska kontoret (tekniska nämnden)	Utbildningsförvaltningen (barn- och utbildningsnämnden)	Socialförvaltningen (äldre-nämnden)
2014*	15	45	40
2015	16	42	71
2016	28	50	55
2017	17	53	63
2018	18	60	70

\*avser läsåret 14/15 för BUN

Källa: Tekniska kontoret, Utbildningsförvaltningen samt Socialförvaltningen

Ovan tabell visar beräknade pensionsavgångar på tekniska kontoret, utbildningsförvaltningen samt socialförvaltningen. Totalt sett kommer pensionsavgångarna öka fram till år 2018 i alla tre förvaltningarna. Ökningarna är något större i utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen i jämförelse med tekniska kontoret. Tekniska kontoret har dock en stor ökning under 2016 då socialförvaltningen har en minskning.

## Strategi för personalavgångar

Intervjuerna visar att personalavdelningen på utbildningsförvaltningen har ett prognosystem för framtida rekryteringsbehov, framtaget på eget initiativ. Personalprognosen sträcker sig fram till läsåret 2018/2019 och är uppdelat i fyra olika kategorier; lärare årskurs 1 – 7, lärare årskurs 4 – 9, förskola samt gymnasiet. Inom varje kategori finns ett antal jämförelsetal som beskriver det beräknade personalbehovet, antalet pensionsavgångar och den beräknade barn/elev-fluktuationen.

Intervjun med tekniska kontorets personalavdelning visar att de följer upp pensionsavgångar och personalomsättning samt arbetar med att beräkna framtida personalbehov.

Granskningen visar att barn- och utbildningsnämnden och tekniska nämnden har bra beredskap för pensionsavgångar inom de närmast kommande åren.

## Rekryteringar

Rekryteringarna sköter respektive förvaltning. Verksamhetscheferna inom tekniska kontoret hanterar hela processen från utkast av annons till beslut om anställning, med stöd från personalavdelningen. Inom utbildningsförvaltningen hanterar rektorerna och förskolecheferna hela processen, med stöd från områdeschef och personalavdelningen.

De intervjuade beskriver en problematik i samband med succession av nyckelpersoner, rörande huruvida kunskapsöverföringen sker på ett rimligt sätt. De intervjuade uttrycker ett önskemål om att skapa utrymme för att en nyanställd under en period ska kunna gå parallellt med sin företrädare.

## Svårrekryterade grupper

Intervjuerna med tekniska kontoret visar att ingenjörer är svårrekryterade. Det är främst vissa ingenjörstjänster såsom beläggningsingenjörer, exploateringsingenjörer, entreprenadingenjörer inom va-nät/utveckling samt underhållsingenjörer inom fastighet. Samtliga intervjuade är överens om att dessa tjänster är svårrekryterade på grund av lönesättningen och konkurrensen med den privata arbetsmarknaden. I vissa fall har de varit tvungna att ge nyrekryterad personal högre lön än erfarna på samma enhet då de har varit i så pass stort behov av att anställa.

Intervjuerna med utbildningsförvaltningen visar att de inte upplever det svårt att rekrytera varken förskolepedagoger eller grundskolepedagoger. Den främsta anledningen till det tror de är att Jönköping är en universitetsstad. De intervjuade upplever att det kan vara något svårare att rekrytera rektorer.

## Stöd till chefer

Intervjuerna med rektorer och förskolechefer visar en skillnad i hur de upplever det stöd de får. Några är nöjda och upplever att de får det stöd de efterfrågar. Andra intervjuade indikerar ett missnöje och upplever att de främst får stöd från sina rektors-/förskolechefskollegor, inte från förvaltningen vid komplexa personalärenden. Under intervjuerna framkom att det saknas riktlinjer för dokumentation vid svåra personalärenden. En ökad tydlighet av hanteringen av komplexa personalärenden efterfrågas.

Intervjuerna med BUN:s personalenhet visar att vid årsskiftet 2012/2013 förändrades delegationsförteckningen vilket innebar att det från och med då är områdescheferna som har ansvar för processen av svåra personalärenden. På kommunens intranät finns rutinbeskrivning av personalärenden samt en dokumentationsmall. Dokumenten är dock inte reviderade sedan hösten 2008 och är alltså inte uppdaterade utefter hur processen ser ut idag.

Intervjuerna med tekniska kontoret visar att de är nöjda med det stöd de får från förvaltningen. Många uttryckte dock att de inte heller efterfrågar särskilt mycket stöd.

## Ledarskapsutveckling

I samband med intervjuerna uttrycktes ett behov av mer ledarskapsutveckling. De intervjuade beskriver att det idag inte finns en tydlig plan för hur deras ledarskap ska utvecklas, det är snarare upp till respektive verksamhetschef att ta egna initiativ.

Intervjuerna med den centrala personalavdelningen visar att kommunen har ett introduktionsprogram för nya chefer vilket sträcker sig över ett halvår. Vidare finns ingen fastställd plan för ledarskapsutveckling.

## Medarbetarsamtal och lönesamtal

Under intervjuerna framkom att medarbetarsamtal och lönesamtal genomförs en gång om året med närmsta chef. Merparten har medarbetarsamtal samt lönesamtal vid två olika tillfällen. I vissa fall hålls båda samtalen vid samma tillfälle, cheferna är då tydliga med att dela upp samtalet i två delar.

Även ett utfallssamtal ska genomföras när lönen är satt, dock visar intervjuerna att detta samtal inte alltid genomförs. Utfallssamtalen genomförs på begäran av medarbetaren.

Några av de intervjuade cheferna uppger att de inte har medarbetarsamtal och lönesamtal med sina respektive chefer årligen.

Med Deloitte avses en eller flera av Deloitte Touche Tohmatsu Limited, en brittisk juridisk person (Eng: "limited by guarantee"), och dess nätverk av medlemsfirmor, som var och en är juridiskt åtskilda och oberoende enheter. För en mer detaljerad beskrivning av den legala strukturen för Deloitte Touche Tohmatsu Limited och dess medlemsfirmor, besök [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte erbjuder tjänster inom revision, skatterådgivning, business consulting och finansiell rådgivning till offentliga och privata klienter inom en mängd branscher. Med ett globalt nätverk av medlemsfirmor i mer än 150 länder, kan Deloitte erbjuda spetskompetens av världsklass och djup lokal expertis för att hjälpa klienter med de insikter de behöver för att ta itu med sina mest komplexa utmaningar. Deloitte har 200 000 medarbetare i nätverket alla fast beslutna att bli standard of excellence.

Detta dokument innehåller endast allmän information. Varken Deloitte Touche Tohmatsu Limited, dess medlemsfirmor eller deras närstående företag (gemensamt kallade "Deloittes Nätverk") lämnar råd eller tjänster genom denna publicering. Innan beslut fattas eller åtgärd vidtas som kan påverka din ekonomi eller din verksamhet, bör du konsultera en professionell rådgivare. Inget företag inom Deloittes Nätverk är ansvarigt för någon skada till följd av att man har förlitat sig på information i detta dokument.