



Arbetslivsnämndens ledamöter och ersättare kallas härmed till sammanträde i Sinnenas hus, Yxhammarsgatan 30, **måndagen den 10 juni 2024 kl. 15:00.**

Arbetslivsnämndens sammanträde är öppet för allmänheten (utom vid ärenden som avser myndighetsutövning eller sekretess)

Mattias Danielsson  
Arbetslivsnämndens Ordförande

Tina Arekvist Lundell  
Förvaltningschef

Förhinder anmäls alltid till Margareta Udén Hoff, 0768-88 84 69 eller via e-post: [Margareta.Uden-Hoff@boras.se](mailto:Margareta.Uden-Hoff@boras.se).

Gruppmöten för politisk beredning i partigrupperna sker enligt följande:

Mittsamverkan måndagen den 3 juni klockan 16:30.

Moderaterna och Kristdemokraterna måndagen den 3 juni klockan 17:30.

Sverigedemokraterna söndagen den 9 juni klockan 17:00.

## Ärende

1. Upprop och val av justerare
2. Godkännande av föredragningslistan
3. Allmänhetens frågestund
4. Budgetuppföljning efter maj 2024  
Dnr 2024-00063 1.2.4.1
5. Svar på Revisionsrapport - Granskning av försystem till ekonomisystemet i Borås Stad  
Dnr 2024-00024 1.2.3.3
6. Svar på Revisionsrapport - granskning av Borås Stads personalpolitik Dnr 2024-00026 1.2.3.3
7. Yttrande över Remiss: Motion: AI i Socialtjänsten  
Dnr 2024-00050 1.1.3.1
8. Överenskommelse om Idéburet Offentligt Partnerskap (IOP) med Guldkanten  
Dnr 2024-00057 3.4.3.25
9. Medel för integrationsarbetet  
Dnr 2024-00060 3.4.4.25
10. Anmälningensärenden  
Dnr 2024-00061 1.2.3.25
11. Delegationsbeslut  
Dnr 2024-00062 1.2.3.25



Sead Omerovic  
Handläggare  
0721-60 06 05

Datum  
2024-06-10

Instans  
**Arbetslivsnämnden**  
Dnr ALN 2024-00024 1.2.3.3

## Svar på Revisionsrapport - Granskning av försystem till ekonomisystemet i Borås Stad

### Arbetslivsnämndens beslut

Arbetslivsnämnden beslutar att godkänna upprättat förslag och insända detsamma till Revisionskontoret.

### Ärendet i sin helhet

Stadsrevisionen har granskat Borås Stads olika försystem till ekonomisystemet Agresso Unit4. Granskningen syftar till att bedöma om integrationen mellan externa system (försystem) och Borås Stads ekonomisystem Agresso Unit4 bedrivs i enlighet med tillämpliga regelverk när det gäller bokföring och redovisning.

Stadsrevisionen bedömer att samtliga försystem behöver ha en aktuell processbeskrivning. Detta för att hanteringen ska leva upp till bokföringslagens regelverk.

Stadsrevisionen bedömer att den interna kontrollen av redovisningsinformationen behöver utvecklas.

Arbetslivsnämnden delar Stadsrevisionens bedömning och anser att den interna kontrollen av redovisningsinformationen behöver utvecklas.

### Beslutsunderlag

1. Bilaga Revisionsrapport - Granskning av försystem till ekonomisystemet i Borås Stad.

### Samverkan

Förvaltningens samverkansgrupp (FSG).

### Beslutet expedieras till

1. Revisionskontoret.

Mattias Danielsson  
Ordförande

Tina Arekvist Lundell  
Förvaltningschef



Servicesnämnden  
Lokalförsljningsnämnden  
Miljö- och konsumentnämnden  
Samhällsbyggnadsnämnden  
Tekniska nämnden  
Förskolenämnden  
Grundskolenämnden  
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden  
Fritids- och folkhälsonämnden  
Kulturnämnden  
Individ- och familjeomsorgsnämnden  
Arbetslivsnämnden  
Sociala omsorgsnämnden  
Vård- och äldreomsorgsnämnden  
Kommunstyrelsen

## Granskning av försystem till ekonomisystemet i Borås Stad

Stadsrevisionen har granskat Borås Stads olika försystem till ekonomisystemet Agresso Unit4. Granskningen syftar till att bedöma om integrationen mellan externa system (försystem) och Borås Stads ekonomisystem Agresso Unit4 bedrivs i enlighet med tillämpliga regelverk när det gäller bokföring och redovisning. Granskningen syftar även till att granska om arbetet bedrivs med en tillräcklig intern kontroll. Granskningen visar att sammanlagt tolv försystem integreras till ekonomisystemet.

Stadsrevisionen bedömer att samtliga försystem behöver ha en aktuell processbeskrivning. Detta för att hanteringen ska att leva upp till bokföringslagens regelverk. Med denna utgångspunkt bedömer Stadsrevisionen att Fritids- och folkhälsonämndens, Kulturnämndens, Förskolenämndens, Grundskolenämndens, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens, Tekniska nämndens, Lokalförsljningsnämndens och Samhällsbyggnadsnämndens arbete inom området inte fullt ut bedrivs i enlighet med gällande regelverk. Nämnderna behöver upprätta egna processbeskrivningar för de försystem som integreras. Kommunstyrelsen och Servicesnämnden behöver även ta fram en övergripande processbeskrivning.

Stadsrevisionen bedömer att det finns behov av att ytterligare beskriva vilken redovisningsinformation som hanteras av olika försystem för att uppfylla gällande regelverk. Det finns även behov av att kartlägga och dokumentera vilken redovisningsinformation som förs över till ekonomisystemet från respektive försystem. Stadsrevisionen bedömer att den interna kontrollen av redovisningsinformationen behöver utvecklas.

I övrigt hänvisar Stadsrevisionen till resultat och rekommendationer i bilagd rapport.

*Missiv med bilagd rapport och rapportssammandrag tillställs Kommunstyrelsen och nämnderna.  
Svar från Kommunstyrelsen och nämnderna med planerade åtgärder emottas senast 2024-06-30.*

Bengt Sandell  
Ordförande första revisorsgruppen

Boris Preijde  
Ordförande andra revisorsgruppen

### Borås Stads Revisionskontor

# **RAPPORT 2024**

# **Granskning av försystem till ekonomisystemet i Borås Stad**

Anna Sandström

Anna Duong

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>3</b>
1.1 Bakgrund	3
1.2 Syfte och frågeställningar	3
1.3 Avgränsning	3
1.4 Revisionskriterier	3
1.5 Ansvarig nämnd/styrelse	3
1.6 Metod	4
1.7 Projektorganisation	4
<b>2. GRANSKNINGSRESULTAT</b>	<b>5</b>
2.1. Lagliga förutsättningar	5
2.1.1 Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)	5
2.2. Bokföringsrekommendationer	6
2.2.1 RKR R1 Bokföring	6
2.2.2 Dokumentation av redovisningssystem, RKR	6
2.2.3 Sidoordnad bokföring enligt bokföringslagen	7
2.2.4 Bokföringsnämndens vägledning	7
2.3 Kartläggning Försystem till ekonomisystem	7
2.3.1 Integration till ekonomisystemet	7
2.3.2 Beskrivning av försystem	8
2.4 Uppsättning av försystem	11
2.5 Enkät svar	11
2.5.1 Enkät svar från systemförvaltare, försystem, Borås Stad	11
2.6 Intervjuer	12
2.6.1 Vitec Fastighet	12
2.6.2 Smartbook	12
2.6.3 KomMa	12
<b>3. STADSREVISIONENS BEDÖMNINGAR</b>	<b>13</b>
<b>4. KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>15</b>
<b>BILAGA 1</b>	<b>17</b>
<b>BILAGA 2</b>	<b>18</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

En väl fungerande bokslutsprocess är en grundläggande förutsättning för ett rättvisande bokslut. För att bokföringen ska kunna utgöra informations- och beslutsunderlag med en hög grad av tillförlitlighet krävs att bokföringen stäms av och analyseras löpande och i samband med bokslut.

Borås Stads redovisningssystem är komplext med många systembaserade delar i form av försystem som ska fungera tillsammans. Detta förstärker behovet av en dokumenterad och väl fungerande bokslutsprocess.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Granskningen syftar till att bedöma om integrationen mellan externa system (försystem) och Borås Stads ekonomisystem Agresso Unit4 bedrivs i enlighet med tillämpliga regelverk när det gäller bokföring och redovisning. Granskningen syftar även till att granska om arbetet bedrivs med en tillräcklig intern kontroll.

Huvudsakliga frågeställningar är:

- Finns tillräcklig dokumentation och processbeskrivning för respektive integration och för integrationerna totalt sett?
- Finns rutiner och arbetssätt som säkerställer att tillräcklig och spårbar räkenskapsinformation förs över från de externa systemen till ekonomisystemet?
- Genomförs tillräckliga kontroller på den räkenskapsinformation som förs över?
- Finns gällande avtal för respektive försystem?

## 1.3 Avgränsning

Granskningen avgränsas till att omfatta nämnder med försystem som integreras till ekonomisystemet Agresso.

## 1.4 Revisionskriterier

Revisionskriterier är kommunallagen, lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning (LKBR), Rådet för kommunal redovisnings rekommendationer (RKR), Bokföringslag (1999:1078) (BFL), samt Bokföringsnämndens (BN) vägledning. Revisionskriterier är även lokala beslut och styrdokument som berör området. Allmänna råd och riktlinjer från statliga verk och styrelser utgör även de revisionskriterier. Systembeskrivningar och manualer gällande försystem är även revisionskriterier.

## 1.5 Ansvarig nämnd/styrelse

Kommunstyrelsen är ansvarig huvudman och Servicenämnden är ansvarig för ekonomisystemets förvaltning. Ansvariga nämnder med försystem är utöver Kommunstyrelsen och Servicenämnden också Lokalförsojningsnämnden, Miljö- och konsumentnämnden, Samhällsbyggnadsnämnden, Tekniska nämnden, Förskolenämnden, Grundskolenämnden, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, Fritids- och Folkhälsönämnden, Kulturnämnden, Individ- och familjeomsorgsnämnden, Arbetslivsnämnden, Sociala omsorgsnämnden samt Vård- och äldrenämnden.



## 1.6 Metod

Metoderna är kartläggning av system och integrationer till ekonomisystemet. Därutöver har dokumentstudier, enkäter samt intervjuer med systemförvaltare i berörda förvaltningar, Dataservice och Redovisningsservice på Servicekontoret genomförts. Under granskningen har samtliga berörda tjänstepersoner fått tillsänt sig ett faktautkast för kontroll av sakuppgifter.

## 1.7 Projektorganisation

Granskningen genomförs av projektledare Anna Sandström och projektmedarbetare är Anna Duong vid Revisionskontoret.

## 2. Granskningsresultat

### 2.1. Lagliga förutsättningar

#### 2.1.1 Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)

Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning 3 kap. 1 § anger att bokföringsskyldigheten innefattar att se till att det finns verifikationer för alla bokföringsposter samt systemdokumentation och behandlingshistorik specificerat i lagstiftningen.<sup>1</sup>

Bokföringen ska, enligt 2 §, vara ordnad på ett sådant sätt att:<sup>2</sup>

- det ekonomiska utfallet av verksamheten kan jämföras med den budget som fullmäktige har fastställt,
- det finns förutsättningar för kontroll av kommunens eller regionens ekonomi och verksamhet, och
- statistik kan lämnas enligt lag eller annan författning.

#### Sidoordnad bokföring

Enligt LKBR kan bokföringen specificeras i en sidoordnad bokföring i den utsträckning det behövs för att ge en tillfredsställande överblick och kontroll.<sup>3</sup>

För varje ekonomisk händelse ska det finnas en verifikation. Har en kommun tagit emot en uppgift om den ekonomiska händelsen i en form som anges i LKBR, ska denna uppgift användas som verifikation, i förekommande fall kompletterad med uppgifter. Om det behövs med hänsyn till arten av den mottagna verifikationen, får bokföringen i stället grundas på en särskilt upprättad hänvisningsverifikation. Flera likartade ekonomiska händelser får dokumenteras genom en gemensam verifikation.<sup>4</sup>

#### Innehåll i verifikation

Verifikationen ska innehålla uppgifter om när den har sammanställts, när den ekonomiska händelsen har inträffat, vad denna avser, vilket belopp den gäller och vilken motpart den berör. I förekommande fall ska verifikationen även innehålla upplysning om handlingar eller andra uppgifter som har legat till grund för den ekonomiska händelsen samt var dessa finns tillgängliga.

I verifikationen ska ett verifikationsnummer eller annat identifieringstecken ingå samt sådana övriga uppgifter som är nödvändiga för att sambandet mellan verifikationen och den bokförda ekonomiska händelsen utan svårighet ska kunna fastställas.<sup>5</sup>

Om en verifikation rättas, ska det anges när rättelsen har gjorts och vem som har gjort den.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning, 3 kap. 1 §

<sup>2</sup> Ibid, 3 kap. 2 §

<sup>3</sup> Ibid 3 kap. 6 §

<sup>4</sup> Ibid 3 kap. 8 §

<sup>5</sup> Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning, 3 kap. 9 §

<sup>6</sup> Ibid, 3 kap. 10 §

### Systemdokumentation och behandlingshistorik

Varje kommun ska upprätta sådana beskrivningar över bokföringssystemets organisation och uppbyggnad som behövs för att ge överblick över systemet (systemdokumentation), och sådana beskrivningar över genomförda bearbetningar inom systemet som gör det möjligt att utan svårighet följa och förstå behandlingen av de enskilda bokföringsposterna (behandlingshistorik).<sup>7</sup>

Enligt 12 § LKBR ska räkenskapsinformation bevaras och arkiveras. Det ska vara möjligt att utan svårighet kunna följa och förstå de enskilda bokföringsposternas behandling. Det ska finnas möjlighet att få en enkel och tydlig beskrivning av bokföringens olika samband.<sup>8</sup>

Exempel på beskrivningar (dokumentation) är till exempel verifieringskedjor som syftar till att förstå vad som är det underlag som styrker redovisningsposten och hur man hittar från olika rapporter till underlaget. Detta omfattar till exempel hur olika koder används för att skapa resultat och balansräkning (kodplanen).

Andra beskrivningar är behandlingsregler som syftar till att förstå hur IT-systemen påverkar redovisningen. Vilka IT-system som hanterar bokföring och hur ofta huvudboken uppdateras bör framgå, som exempel var i kommunens försystem sker grundredovisningen.

## 2.2. Bokföringsrekommendationer

### 2.2.1 RKR R1 Bokföring

I ekonomiska händelser som bokförts och presenterats i registreringsordning i ett delsystem får i den systematiska sammanställningen bokföras och presenteras i sammandrag i en bokföringspost.<sup>9</sup>

Används en hänvisningsverifikation, ska det av hänvisningsverifikationen eller kommunens systemdokumentation framgå var den ursprungliga uppgiften om den ekonomiska händelsen förvaras.<sup>10</sup>

### 2.2.2 Dokumentation av redovisningssystem, RKR

Dokumentation av redovisningssystem beskrivs av Rådet för kommunal redovisning i RKR R1 Bokföring. Reglerna är samlade som bokföringsskyldiga enligt LKBR har att följa för att uppfylla de delar av bokföringsskyldigheten som rör löpande bokföring, verifikationer, arkivering av räkenskapsinformation samt systemdokumentation och behandlingshistorik.<sup>11</sup>

Sidoordnad bokföring kan t.ex. behövas för att få en överblick över förhållandet till enskilda leverantörer och kunder, löner, lagertillgångar eller anläggningstillgångar. Kundfordringar och leverantörsskulder kan specificeras i reskontror och materiella och immateriella anläggningstillgångar i ett anläggningsregister.<sup>12</sup>

Den sidoordnade bokföringen kan antingen vara integrerad med den övriga bokföringen eller vara helt fristående. Integrerad bokföring innebär att bokföringssystemet automatiskt för över uppgifter mellan den sidoordnade bokföringen och den övriga bokföringen. Den sidoordnade bokföringen utgör en del av den löpande bokföringen och ska därför följas upp och stämmas av enligt bestämmelserna om avstämning.<sup>13</sup>

<sup>7</sup> Ibid 3 kap. 11 §

<sup>8</sup> Ibid 3 kap. 12 §

<sup>9</sup> RKR R1 Bokföring, sid 5

<sup>10</sup> Ibid, sid 12,

<sup>11</sup> RKR R1, 2019 (uppdaterad maj 2021), sid 4

<sup>12</sup> Ibid, sid 18

<sup>13</sup> Ibid, sid 19

### 2.2.3 Sidoordnad bokföring enligt Bokföringslagen

5 kap. 4 § BFL stipulerar att vid bokföringen skall konton över tillgångar, avsättningar, skulder och eget kapital specificeras i en sidoordnad bokföring i den utsträckning det behövs för att ge en tillfredsställande kontroll och överblick.

5 kap. 11§ Företaget skall upprätta sådana beskrivningar över bokföringssystemets organisation och uppbyggnad som behövs för att ge överblick över systemet (systemdokumentation). Företaget skall också upprätta sådana beskrivningar över genomförda bearbetningar inom systemet som gör det möjligt att utan svårighet följa och förstå de enskilda bokföringsposternas behandling (behandlingshistorik).

Om företaget har flera separata bokföringar, skall det av systemdokumentationen för varje bokföring framgå var uppgifter ur övriga bokföringar kan erhållas.

### 2.2.4 Bokföringsnämndens vägledning

Affärshändelserna ska enligt 5 kap. 1 § BFL bokföras på ett sådant sätt att det är möjligt att kontrollera fullständigheten i bokföringsposterna och överblicka verksamhetens förlopp, ställning och resultat. I de fall det behövs för att ge en tillfredsställande kontroll och överblick ska enligt 5 kap. 4 § BFL konton över tillgångar, avsättningar, skulder och eget kapital specificeras i en sidoordnad bokföring.

5 kap. 4 § BFL innebär att sidoordnad bokföring inte är obligatorisk för alla företag utan behovet får bedömas utifrån bl.a. företagets storlek, verksamhetens omfattning och bokföringssystemets uppbyggnad. Om företaget exempelvis använder ett bokföringssystem med delsystem så ska affärshändelserna bokföras och presenteras i sammandrag i systematisk ordning.<sup>14</sup>

Den sidoordnade bokföringen kan antingen vara integrerad med den övriga bokföringen eller vara helt fristående. Integrerad bokföring innebär att bokföringssystemet automatiskt för över uppgifter mellan den sidoordnade bokföringen och den övriga bokföringen. Den sidoordnade bokföringen utgör en del av den löpande bokföringen och ska därför följas upp och stämmas av enligt bestämmelserna från Bokföringsnämnden.<sup>15</sup>

I bilaga 1 finns exempel 2.4, från Bokföringsnämndens vägledning, som behandlar sidoordnad bokföring.

## 2.3 Kartläggning Försystem till ekonomisystem

I Borås Stad finns det för närvarande tolv system som integreras till ekonomisystemet Agresso Unit4. Försystemen beskrivs kortfattat nedan.

### 2.3.1 Integration till ekonomisystemet

De olika försystemen som integreras till ekonomisystemet Agresso Unit4 går via Dataservice och integrationssystemet TEIS. TEIS har Dataservice integrerat filer med sedan ekonomisystemet infördes i Borås Stad, år 2004. Dataservice roll, menar de själva, är att se till att önskade filer levereras från respektive försystem till uppsatt jobb i TEIS till en specifik mapp (Data Import), därifrån ansvarar generellt Redovisningsservice för att filerna läses in i systemet. Vad filerna innehåller är upp till varje förvaltning och Redovisningsservice att bestämma.

Agresso Unit4 är Borås Stads ekonomisystem som bland annat används för bokföring, fakturering, e-handel, betalningar, rapportering m.m.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Bokföringsnämndens vägledning, 2.1, 2017-12-08, sid 15, <https://www.bfn.se/wp-content/uploads/2020/06/v113-2-bokforing-1.pdf>

<sup>15</sup> Ibid, 2.14, sid 26

<sup>16</sup> Borås Stads intranät: <https://intranet.boras.se/serviceochstod/administrativsystemochitjanster/agressounit4erp.4.75a354171487efc43feb43d7.html>

### 2.3.2 Beskrivning av försystem

Försystemen som integreras till ekonomisystemet är:

#### Smartbook

(Fritids- och folkhälsoförvaltningen och Kulturförvaltningen)

Smartbook är ett boknings- och bidragssystem som används främst av Fritids- och folkhälsoförvaltningen samt Kulturförvaltningen. Tjänsten beskrivs som att ”*serva kunder som bokar anläggningar hos Borås Stad, vilket mestadels är föreningar av olika slag. Föreningar gör oftast säsongsbokningar, men det tillkommer även enstaka bokningar. Övriga kundgrupper är privatpersoner, företag och interna kunder inom kommunen.*

*Privatpersoner kan använda Tjänsten till att primärt boka idrottsanläggningar och lokaler med anknytning till dem. Det finns även ett litet utbud av lokaler inom kultursektorn som ska kunna bokas. Därutöver ska man kunna ansöka om annan kommunalt samordnad verksamhet.*

*Gällande bidrag är det huvudsakligen föreningar som kan söka sådana.”<sup>17</sup>*

#### AlkT och OL2

(Miljöförvaltningen)

AlkT och OL2 är två system som hanterar Miljöförvaltningens fakturering och debitering av tillsynsavgifter, inom områdena serveringstillstånd, tobaksförsäljningstillstånd, folköl, receptfria läkemedel, e-cigarett och påfyllningsbehållare samt tobaksfria nikotinprodukter.<sup>18</sup> Alla som har stadigvarande serveringstillstånd ska lämna restaurangrapport senast 1 mars varje år för registrering. När de flesta rapporterna är ”nedtankade” från Folkhälsomyndigheten skapar man preliminär debitering i AlkT-programmet, som sedan efter slutlig markering kan debiteras via ekonomiintegration.<sup>19</sup>

#### Byggr

(Samhällsbyggnadsförvaltningen)

Byggr är fundamentet i bygglovshanteringen med avancerade funktioner och inställningsalternativ för handläggning. Byggr stöttar och stärker bygglovsorganisationen. Systemet kan hantera parallella diarier och flera förvaltningars ärenden. Byggr kan koppla e-post, befintliga digitala dokument och andra filer som inskannade handlingar och ritningar till ett ärende. Det går även att skapa word-dokument från ett ärende och hämta data från ärendet via egenkonstruerade mallar.

Byggr kan integreras med e-tjänster, digital stämpling och digital signering av handlingar för att hela processen ska bli digital. Genom att integrera systemet mot fastighetsregister, kommuninvånarregister och kartor blir även grannhörandeprocessen betydligt enklare.<sup>20</sup>

<sup>17</sup> Borås Stads hemsida: <https://www.boras.se/upplevaochgora/foreningsliv/4.461763c21582ce0434bb2b4.html>

Bilaga 1 Verksamhetsbeskrivning Boknings- och bidragssystem

<sup>18</sup> Manualer samt rutinbeskrivningar, internt i Borås Stad, inskickat 2023-09-29 vid besvarande av enkät.

<sup>19</sup> Manual och rutinbeskrivning Restaurangrapportering, Miljöförvaltningen, 2023-05-22

<sup>20</sup> Sokigo: <https://sokigo.com/produkter/byggr/>

## Ecos2

(Miljöförvaltningen)

Ecos2 är ett ärendehanteringssystem som hjälper tillsynspersonal utföra kontroller samt ta fram efterföljande dokumentation och avgiftshantering. Systemet ger en samlad bild över pågående/ avslutade ärenden och underlätta planering. Ecos2 visar ärende- och tillsynshistorik samt planerade tillsyn, brister, förelägganden, åtgärder m.m.<sup>21</sup>

## Heroma

(Servicekontoret)

Heroma är Borås Stads personal- och lönesystem. Heroma hanterar alla anställningar, schema- och bemanningsplanering, löneadministration, statistik, e-rekrytering och dokumentation i rehabiliteringsärenden.<sup>22</sup>

## IST Extens

(Förskoleförvaltningen, Grundskoleförvaltningen, Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen)

Programmet Extens är ett grundsystem för elevregistrering som används av de tre utbildningsförvaltningarna i Borås Stad.<sup>23</sup> Extens är förskolornas och skolornas administrativa system som hanterar ett antal funktioner bl.a. beräkning av fakturaunderlag för barnomsorgsavgifter samt fördelning av skolpeng till friskolor samt kommunala skolor. Förvaltningarna använder systemet för elevregistrering, resursfördelning, betyg och nationella prov.

## KomMa

(Servicekontoret)

KomMa är Servicekontorets försystem där hanteras debiteringar av ett flertal tjänster, främst från avdelningarna Fordon Förråd Verkstad, Dataservice, Entreprenad, och delvis också från Personal- och Löneservice.<sup>24</sup> KomMa verksamhetssystem täcker stora delar av Servicekontorets hantering av digital, mobil och effektiv administration i olika delar av teknisk förvaltning/intern serviceförvaltning.<sup>25</sup>

## PlanIT/Solen

(Tekniska förvaltningen)

PlanIT är ett digitalt bokningssystem avseende färdtjänst. Den som blivit beviljat ett färdtjänstillstånd kan logga in och boka samt avboka resor genom bokningssystemet.<sup>26</sup>

Solen är det program som handläggning av färdtjänstillstånd görs i. Bokningarna görs i ett program som heter Planet och allt efterarbete, bland annat kundfakturafiler som skickas till Agresso, görs i Pluto. Sedan sammanställs totala reseinformationer, som kommit från Planet och sparats i Pluto, i en annan fil när avdelningen kör kundfaktureringen. Dessa båda filer skickas sedan via TEIS till Agresso när körningen av filerna är klar.

<sup>21</sup> <https://sokigo.com/produkter/ecos/>

<sup>22</sup> <https://intranet.boras.se/serviceochstod/administrativsystemochitjanster/heroma.4.75a354171487efe43feb44b6.html>

<sup>23</sup> Borås Stads intranät: <https://guider.boras.se/smartass/5461.guide?pageNumber=1>

<sup>24</sup> <https://intranet.boras.se/serviceochstod/administrativsystemochitjanster/kommadebiteringshistorik.4.1a052cd6179eb5938e966d0d.html>

<sup>25</sup> <https://www.fristadkonsult.se/KomMaVerksamhetssystem>

<sup>26</sup> <https://www.boras.se/omsorgochstod/fardtjanstochriksfardtjanst/fardtjanst.4.793892fe158af8a7e7026f06.html>

### **StudyAlong**

(Kulturförvaltningen)

StudyAlong är ett verksamhetssystem för kultur- och musikskolor levererat av StudyAlong AB. Verksamhetssystemet hanterar kommunikation, administration, elevhantering och pedagogik.<sup>27</sup>

### **Vitec**

(Lokalförsörjningsförvaltningen och Samhällsbyggnadsförvaltningen)

Vitec Fastighet, som används av Lokalförsörjningsförvaltningen, är en leverantör av mjukvara för byggnads- och fastighetsbranschen.<sup>28</sup> Verksamhetssystemet är ett systemstöd för hantering av uthyrning, tekniska förvaltning, energi och hållbarhet samt ekonomi för fastighetsbolag.<sup>29</sup>

Vitec Mark, som används av Mark- och exploateringsavdelningen på Samhällsbyggnadsförvaltningen, för administration av arrenden och tomträtter.

### **Viva**

(Vård- och äldreomsorgen, Sociala omsorgsförvaltningen, Individ- och familjeomsorgsförvaltningen, Arbetslivsförvaltningen)

Viva är Borås Stads verksamhetssystem för vård och omsorg. Viva är processororienterat och ger stöd för verksamheterna i deras arbetsprocesser och arbetsflöden. Verksamhetssystemet används inom samtliga lagrum och flöden i Borås Stad.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> <https://stage3.studyalong.se/om/>

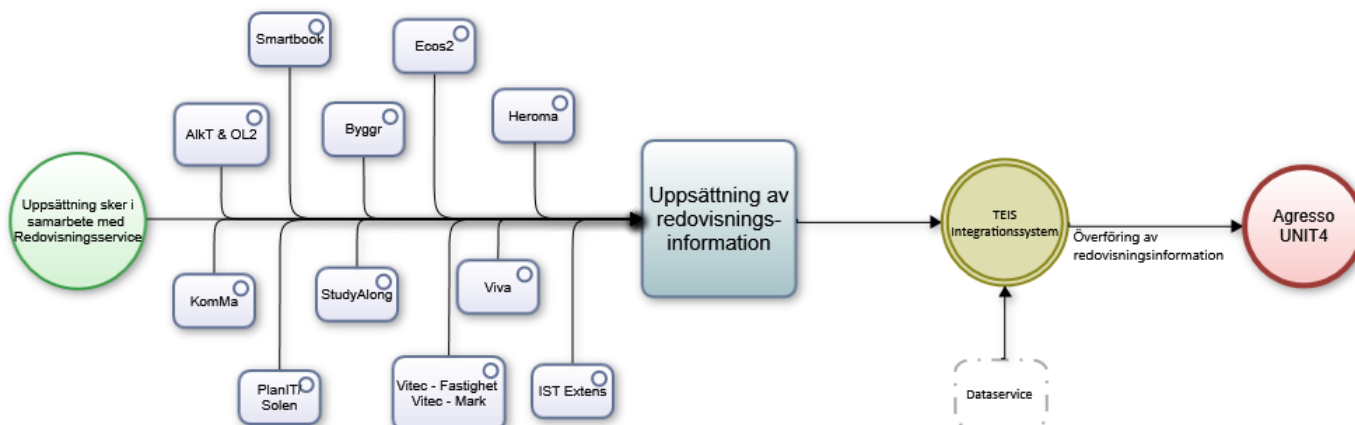
<sup>28</sup> <https://www.vitecsoftware.com/affarsenheter/vitec-fastighet/>

<sup>29</sup> <https://www.vitec-fastighet.com/systemstod-tjanster/>

<sup>30</sup> <https://intranet.boras.se/serviceochstod/hjalpochsupport/itvardochomsorg3030/system/viva.4.4379bcdf16363231e8b44c79.html>

## 2.4 Uppsättning av förssystem

I figur 1 beskrivs processen vid överföring till ekonomisystemet Agresso Unit4.



Figur 1 Försystemen uppsätts och överförs till ekonomisystemet Agresso Unit4.

### Beskrivning processkarta

Processkartan ovan beskriver generellt flödet från försystemen till ekonomisystemet Agresso Unit4. Samtliga system har på ett eller annat sätt fått hjälp av Redovisningsservice vid uppsättningen av bokföringsinformation som ska föras över från försystem till ekonomisystemet. Överföringen sker sedan via integrationssystemet TEIS, som administreras av Dataservice. Sedan ser Redovisningsservice till att försystemets information överförs till ekonomisystemet. Överföringen av redovisningsinformation kontrolleras sedan av Redovisningsservice att filen inkommit till ekonomisystemet utan felaktigheter. I vissa fall kontrollerar försystemens systemförvaltare själva dessa filer. Slutdelen av integrationerna till ekonomisystemet ansvarar Redovisningsservice för. Gällande ett par av försystemen gör Redovisningsservice även intern kontroll av filerna, d.v.s. att även innehållet i filen är korrekt. Gällande ett av försystemen har Redovisningsservice identifierat fel vid fakturering och utbetalning vilket sedan förvaltningen rätt ut.

Flera av förvaltningarna, sex stycken, har upprättat egna processbeskrivningar. Fritids- och folkhälsoförvaltningen, Kulturförvaltningen, Förskoleförvaltningen, Grundskoleförvaltningen, Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen, Tekniska förvaltningen, Lokalförörjningsförvaltningen och Samhällsbyggnadsförvaltningen hänvisar till systemleverantörens systemdokumentation.

## 2.5 Enkät svar

### 2.5.1 Enkät svar från systemförvaltare, förssystem, Borås Stad

Enkät svaren visar att samtliga förssystem och dess moduler är uppsatta med hjälp av Redovisningsservice utom ett av systemen, där inget svar angetts om hur det är uppsatt. Enligt Redovisningsservice behöver alla förssystem som integreras med Agresso ekonomisystem en medverkan från Redovisningsservice och konsult från Agresso. Stadsrevisionen noterar därutöver att olika information från försystemen förs över till ekonomisystemet.

Enkät svaren visar att flera av förvaltningarna har egna processbeskrivningar, manualer och andra rutinbeskrivningar. Några av förvaltningarna har inte egna processbeskrivningar, utan hänvisar till systemdokumentation och manualer som leverantörer av systemen levererat.

Se vidare i bilaga 2, där samtliga enkät svar finns förtecknade i en tabell.



## 2.6 Intervjuer

En handfull intervjuer har hållits med tjänstepersoner som företräder förssystem på olika sätt, systemförvaltare, handläggare m.fl.

Dataservice uppger att försystemen levererar olika mycket information till ekonomisystemet Agresso Unit4. Intervjuade menar att detta beror på att det är olika mycket information som förs över till ekonomisystemet Agresso Unit4 från försystemen. Detta beror delvis på vilken information försystemet respektive ekonomisystemet klarar av att överföra. Enligt intervjuade ser detta olika ut för olika system. Med utgångspunkt i risk- och väsentlighetsanalys har tre system valts ut för fördjupade intervjuer om dessa system.

### 2.6.1 Vitec Fastighet

På en av förvaltningarna pågår ett projekt i samband med konsult där utgångspunkten är att själva faktureringen ska ske från försystemet medan reskontran ligger i ekonomisystemet. Detta antas avhjälpa den avstämningsproblematik som finns i nuläget mellan hur bokföringen är uppsatt i Vitec och Agresso och underlätta den administrativa hanteringen kring detta. Det är ett sätt att säkerställa att rätt debiteringsinformation finns i ekonomisystemet. Enligt intervjuade på denna förvaltning så kan detta arbetssätt förenkla administrationen och säkerställa att nödvändig säkerställd redovisningsinformation förs över. Intervjuade menar även att tidigare avstämningsproblem mellan systemen på det sättet kan lösas.

### 2.6.2 Smartbook

Det andra systemet, där nuvarande systemförvaltare har intervjuats, har haft mycket hjälp av såväl leverantören som Redovisningsservice vid upprättande av redovisningen från försystemet till ekonomisystemet. Systemförvaltaren för systemet menar att det nya systemets uppsättning är generellt tidsfrigörande och halvautomatiskt. Utbetalningen sker via ekonomisystemet och de får hjälp av leverantörsansvarig på Redovisningsservice för avstämning och redovisning. Utbetalningarna ska attesteras av två handläggare eller en handläggare och förvaltningschef, tvåhandsprincipen gäller för systemet.

### 2.6.3 KomMa

Det tredje systemet har kommunen haft sedan år 1992. Enligt intervjuade blir bokföringen klumbokförd, p.g.a. att Agresso Unit4 inte riktigt kan leverera all den information som försystemet skulle behöva ha med på fakturorna. Förvaltningen lägger till bilagor manuellt för att få med den information som behövs eftersom ekonomisystemet inte klarar av all information som förvaltningen vill ska finnas med.

Förvaltningen uppdaterar SLA-avtal (Service Level Agreement) med Dataservice och konsulten löpande varje år.

### 3. Stadsrevisionens bedömningar

Stadsrevisionen har granskat Borås Stads olika försystem till ekonomisystemet Agresso Unit4. Granskningen syftar till att bedöma om integrationen mellan externa system (försystem) och Borås Stads ekonomisystem Agresso Unit4 bedrivs i enlighet med tillämpliga regelverk när det gäller bokföring och redovisning. Granskningen syftar även till att granska om arbetet bedrivs med en tillräcklig intern kontroll. Bedömningar utgår ifrån granskningens frågeställningar nedan.

#### **Finns tillräcklig dokumentation och processbeskrivning för respektive integration och för integrationerna totalt sett?**

Granskningen visar att sammanlagt tolv försystem integreras till ekonomisystemet Agresso Unit4 via integrationsmodulen TEIS. Integrationen hanteras i huvudsak av Dataservice. Det finns inte någon övergripande processkartläggning avseende hur försystemen påverkar ekonomisystemet eller redovisningen. Endast hälften av förvaltningarna som har försystem har upprättat egna processbeskrivningar i detta avseende. Andra förvaltningar hänvisar processbeskrivningar till systemleverantörens systemdokumentation. Stadsrevisionen bedömer att samtliga försystem behöver ha en aktuell processbeskrivning. Detta för att hanteringen ska leva upp till Bokföringslagens regelverk. Med denna utgångspunkt bedömer Stadsrevisionen att Fritids- och folkhälsonämndens, Kulturnämndens, Förskolenämndens, Grundskolenämndens, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens, Tekniska nämndens, Lokalförörjningsnämndens och Samhällsbyggnadsnämndens arbete inom området inte fullt ut bedrivs i enlighet med gällande regelverk. Nämnderna behöver upprätta egna processbeskrivningar för de försystem som integreras. Kommunstyrelsen och Servicenämnden behöver även ta fram en övergripande processbeskrivning.

#### **Finns rutiner och arbetsätt som säkerställer att tillräcklig och spårbar räkenskapsinformation förs över från de externa systemen till ekonomisystemet?**

Rutinerna för filöverföring är enligt vittalande i granskningen tydliga och säkerställda från Dataservice vid Servicenämnden. I granskningen framkommer dock att olika försystem levererar olika mycket information till ekonomisystemet Agresso Unit4. Det ska enligt Bokföringslagen vara möjligt att utan svårighet kunna följa och förstå de enskilda bokföringsposternas behandling och upprättande. Bokföringen ska vara enhetlig för samtliga försystem, i den mån det är möjligt utifrån försystemens eventuella begränsningar. Granskningen visar dessutom att för ett försystem (KomMa) behöver förvaltningen lägga till bilagor manuellt för att få den information som behövs eftersom ekonomisystemet inte klarar av all information.

Stadsrevisionen bedömer att det finns behov av att ytterligare beskriva vilken redovisningsinformation som hanteras av olika försystem för att uppfylla gällande regelverk. Det finns även behov av att kartlägga och dokumentera vilken redovisningsinformation som förs över till ekonomisystemet Agresso Unit4 från respektive försystem. Stadsrevisionen bedömer att spårbarheten i försystemet KomMa:s transaktioner behöver utvecklas. Detta för att uppfylla gällande regelverk på verifiering i ekonomisystemet.

#### **Genomförs tillräckliga kontroller på den räkenskapsinformation som förs över?**

När det gäller kontroller genomför Redovisningsservice vid Servicenämnden kontroller av totalsumman för alla försystems filer som överförs till ekonomisystemet. Merparten av förvaltningarna gör dock inga egna kontroller utöver den avstämning som Redovisningsservice gör. Några av förvaltningarna genomför regelbundna stickprov, som en del av förvaltningens interna kontroll. Stadsrevisionen bedömer att den interna kontrollen av redovisningsinformationen behöver utvecklas. Stadsrevisionen rekommenderar att kontroller även utförs av annan än systemägaren/förvaltaren av försystemet.

### Finns gällande avtal för respektive försystem?

Det framkommer i granskningen att det finns skriftliga avtal för samtliga försystem. Stadsrevisionen noterar dock att flera av avtalen inte är uppdaterade sedan 2014/2015. Ett förbättringsområde är enligt Stadsrevisionens bedömning att se över dessa avtal, och säkerställa att de innefattar aktuell och relevant information.

### Sammanfattande bedömning

Stadsrevisionen bedömer att samtliga försystem behöver ha aktuell processbeskrivning. Detta för att leva upp till Bokföringslagens regelverk. Med denna utgångspunkt bedömer Stadsrevisionen att Fritids- och folkhälsonämndens, Kulturnämndens, Förskolenämndens, Grundskolenämndens, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens, Tekniska nämndens, Lokalförsörjningsnämndens och Samhällsbyggnadsnämndens arbete inom området inte fullt ut bedrivs i enlighet med gällande regelverk. Nämnderna behöver upprätta egna processbeskrivningar för de försystem som integreras. Kommunstyrelsen och Servicenämnden behöver även ta fram en övergripande processbeskrivning.

Stadsrevisionen bedömer att det finns behov av att ytterligare beskriva vilken redovisningsinformation som hanteras av olika försystem för att uppfylla gällande regelverk. Det finns även behov av att kartlägga och dokumentera vilken redovisningsinformation som förs över till ekonomisystemet Agresso Unit4 från respektive försystem. Stadsrevisionen bedömer att den interna kontrollen av redovisningsinformationen behöver utvecklas.

---

*Andreas Ekelund*  
*Revisionschef*

---

*Anna Sandström*  
*Granskningsansvarig*  
*Certifierad kommunal yrkesrevisor*

## 4. Källförteckning

### Lagar och förordningar

Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)

Rådet för kommunal redovisning (RKR) R1 bokföring

Bokföringslagen (1999:1078)

### Ekonomisystem

Agresso - Borås Stads intranät:

<https://intranet.boras.se/serviceochstod/administrativsystemochittjanster/agressouni-t4erp.4.75a354171487efe43feb43d7.html>

### Försystem till ekonomisystemet

Smartbook - <https://www.boras.se/upplevaochgora/foreningsliv.4.461763c21582ce0434bb2b4.html>

Bilaga 1 Verksamhetsbeskrivning Bohnings- och bidragssystem

AlkT och OL2 - Manualer samt rutinbeskrivningar, internt i Borås Stad, inskickat 2023-09-29 vid besvarande av enkät. Manual och rutinbeskrivning Restaurangrapportering, Miljöförvaltningen, 2023-05-22

Byggr - Sokigo: <https://sokigo.com/produkter/byggr/>

Ecos2: <https://sokigo.com/produkter/ecos/>

Heroma - Borås Stads intranät:

<https://intranet.boras.se/serviceochstod/administrativsystemochittjanster/heroma.4.75a354171487efe43feb44b6.html>

IST Extens - Borås Stads intranät: <https://guider.boras.se/smartass/5461.guide?pageNumber=1>

KomMa - Borås Stads intranät:

<https://intranet.boras.se/serviceochstod/administrativsystemochittjanster/kommadebiterings-historik.4.1a052cd6179eb5938e966d0d.html>

<https://www.fristadkonsult.se/KomMaVerksamhetssystem>

PlanIT/Solen:

<https://www.boras.se/omsorgochstod/fardtjanstochriksfardtjanst/fardtjanst.4.793892fe158a-f8a7e7026f06.html>

StudyAlong: <https://stage3.studyalong.se/om/>

Vitec: <https://www.vitecsoftware.com/affarsenheter/vitec-fastighet/>

<https://www.vitec-fastighet.com/systemstoed-tjaenster/>

Viva - Borås Stads intranät:

<https://intranet.boras.se/serviceochstod/hjalpochsupport/itvardochomsorg3030/system/vi-va.4.4379bcaf16363231e8b44c79.html>

### **Intervjuer**

Intervju 1 och 2 med representanter för Förvaltning 1 2023-06-28

Intervju 3 och 4 med representanter för Förvaltning 2 2023-11-21

Intervju 5, 6 och 7 med representanter för Förvaltning 3 2023-11-21

Intervju 8 och 9 med representanter för Förvaltning 4 2023-11-25

### **Enkäter**

Enkät från systemförvaltare på förvaltning 1 – 2023-09-18

Enkät från systemförvaltare på förvaltning 2 – 2023-09-21

Enkät från systemförvaltare på förvaltning 3 – 2023-09-25

Enkät från systemförvaltare på förvaltning 4 – 2023-09-26

Enkät från systemförvaltare på förvaltning 5 – 2023-09-28

Enkät från systemförvaltare på förvaltning 6 – 2023-09-29

Enkät från systemförvaltare på förvaltning 7 – 2023-10-02

Enkät från systemförvaltare på förvaltning 8 – 2023-10-12

Enkät från systemförvaltare på förvaltning 9 – 2023-10-13

Enkät från systemförvaltare på förvaltning 10 – 2023-11-06

Enkät från systemförvaltare på förvaltning 11 – 2023-11-20

Enkät från systemförvaltare på förvaltning 12 – 2024-01-18

### **Övrigt**

Bokföringsnämndens Vägledning till BFNAR 2013:2, 2017-12-08

## Bilaga 1

### Exempel 2.4 Sidoordnad bokföring – kundreskontra

#### Förutsättningar:

Ett tjänsteföretag har en årlig nettoomsättning på 9 mkr. Företagets ekonomiavdelning sköter fakturahanteringen och bokföringen. Företaget använder ett standardiserat bokföringsprogram med en integrerad modul för fakturering och kundreskontra (sidoordnad bokföring). Företaget upprättar samtliga utgående fakturor i faktureringsprogrammet, normalt ca 2000 fakturor per år.

#### Tänk så här:

Affärshändelserna ska enligt 5 kap. 1 § BFL bokföras på ett sådant sätt att det är möjligt att kontrollera fullständigheten i bokföringsposterna och överblicka verksamhetens förlopp, ställning och resultat. I de fall det behövs för att ge en tillfredsställande kontroll och överblick ska enligt 5 kap. 4 § BFL konton över tillgångar, avsättningar, skulder och eget kapital specificeras i en sidoordnad bokföring.

Företaget har ett stort antal kunder. För att kunna uppnå en tillfredsställande kontroll och överblick över kundfordringarna bedömer företaget att det behöver ha en sidoordnad bokföring, kundreskontra, som visar fordringsförhållandet till varje enskild kund.

När faktureringen är klar uppdateras kundreskontran automatiskt med uppgifterna i de utgående fakturorna. Efter uppdateringen visar kundreskontran omfattningen och sammansättningen av företagets fordran på varje enskild kund. Uppgifterna i de utgående fakturorna överförs samtidigt automatiskt till bokföringsprogrammet för presentation i både registreringsordning och i systematisk ordning. När företaget får betalt från kunden registreras inbetalningen kundreskontran samtidigt som uppgifterna överförs automatiskt till bokföringsprogrammet för presentation i registreringsordning och systematisk ordning.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Bokföringsnämndens vägledning, exempel 2.4, 2017-02-08, sid. 99, <https://www.bfn.se/wp-content/uploads/2020/06/v113-2-bokforing-1.pdf>

## Bilaga 2 Enkätvar från systemförvaltare, försystem, Borås Stad

Försystem	Integreras via	Uppsatt med hjälp av	Information som integreras	Processbeskrivning	Uppdaterade avtal
Actor Smartbook	Dataservice, även Redovisningsservice och leverantören till hjälp.	Redovisningsservice.	Fakturor för idrottsanläggningar och utbetalning av bidrag, via Agresso.	Smartbook har inte dokumenterats/ uppritats i Canea.	Ja.
AlkT och OL2	Skapas integrationsfil som läses in med hjälp av Dataservice.	Leverantören av systemen, (Ekonomiintegrationsdokument bifogat). Med hjälp av redovisningsservice.	Debitering av avgifter.	Egen processbeskrivning och manualer.	Ja.
Byggr	Överföringen sker från ByggR via TEIS och läses sedan in i Agresso av Redovisningsservice.	Bygglovshandläggare/ administratör, ekonom, IT-samordnare, redovisnings-service samt konsulter från Sokigo och Agresso har tillsammans utformat information till Agresso.	Fakturering av bygglov samt mätningsuppdrag.	Egen processbeskrivning.	Ja.
Ecos2	Miljöförvaltningens system Tekos och Redovisningsservice.	Redovisningsservice och systemleverantören. Uppfyller lagkrav.	Fakturering av miljö- och hälsoskyddstillsynsavgifter.	Egen processbeskrivning samt kopplingsbeskrivning.	Ja.
Heroma	Skapas integrationsfil som läses in med hjälp av Dataservice.	Obligatoriska koddelar i Agresso, uppsatt med hjälp av Redovisningsservice.	Löneuppgifter och lönefil, samtliga löneutbetalningar.	Egen processbeskrivning.	Ja (2015).
IST Extens	Skapas integrationsfil som läses in med hjälp av Dataservice.	Vid uppsättning av en integration medverkar alltid både resurser från det integrerande systemet och Redovisningsservice och agresso-konsult.	Barnomsorgs/skolavgifter, betalning av ersättning till friskolor m fl. Canea processkarta finns för förskolan/ Servicekontorets verksamheter.	Systemdokumentation, ej egen processbeskrivning.	Ja (2014).
KomMa	Integrationsunderlag integreras via Teis, Dataservice.	Dataservice och Redovisningsservice.	Tre integrationer – kostnadsfördelning, externa kundfakturor och internfakturor.	Egna integrationsunderlag.	Ja (uppd 2023, grundavtal från 1992)
PlanIT\Solen	Dataservice, Teis.	Med hjälp av Redovisningsservice på Servicekontoret, leverantören och konsult.	Tekniska förvaltningens kundfakturor för färdtjänst.	Nej, inga processbeskrivningar.	–
StudyAlong	Dataservice, Teis.	Leverantör och Redovisningsservice.	Kulturförvaltningens musikskoleavgifter m.m.	De regler, processer och styrdokument som gäller är samverkat mellan leverantör och kundreskontran.	Ja, nytt system.
Vitec Fastighet	Dataservice, Teis.	Dataservice och förvaltningen. Enligt leverantörens avtal finns beslut om verktyg/molntjänst.	Lokalhyror.	Ingen egen processbeskrivning, leverantörens systembeskrivning.	Ja (2014).
Vitec Mark	Dataservice, Teis.	Vet ej.	Arrenden och tomträtter.	Ingen egen processbeskrivning, leverantörens systembeskrivning.	–
Viva	Dataservice, Teis, faktureras via Agresso.	Obligatoriska koddelar i Agresso, uppsatt med hjälp av Redovisningsservice och systemadministratör för Viva.	Debiteringskörning för omsorgsavgifter och ersättningar, köp/sälj-fördelning.	Egna processbeskrivningar.	Ja.



BORÅS  
STAD

## STADSREVISIONEN

**Besöksadress** Sturegatan 42 **Postadress** 501 80 Borås  
**Telefon** 033-35 71 56 **E-post** [revisionskontoret@boras.se](mailto:revisionskontoret@boras.se)  
**Webbplats** [boras.se/stadsrevisionen](http://boras.se/stadsrevisionen)





## RAPPORTSAMMANDRAG

# Granskning av försystem till ekonomisystemet i Borås Stad

2024-02-19

Stadsrevisionen har granskat Borås Stads olika försystem till ekonomisystemet Agresso Unit4. Granskningen syftar till att bedöma om integrationen mellan externa system (försystem) och Borås Stads ekonomisystem Agresso Unit4 bedrivs i enlighet med tillämpliga regelverk när det gäller bokföring och redovisning. Granskningen syftar även till att granska om arbetet bedrivs med en tillräcklig intern kontroll. Bedömningar utgår ifrån granskningens frågeställningar nedan.

### **Finns tillräcklig dokumentation och processbeskrivning för respektive integration och för integrationerna totalt sett?**

Granskningen visar att sammanlagt tolv försystem integreras till ekonomisystemet Agresso Unit4 via integrationsmodulen TEIS. Integrationen hanteras i huvudsak av Dataservice. Det finns inte någon övergripande processkartläggning avseende hur försystemen påverkar ekonomisystemet eller redovisningen. Endast hälften av förvaltningarna som har försystem har upprättat egna processbeskrivningar i detta avseende. Andra förvaltningar hänvisar processbeskrivningar till systemleverantörens systemdokumentation. Stadsrevisionen bedömer att samtliga försystem behöver ha en aktuell processbeskrivning. Detta för att hanteringskaleva upp till Bokföringslagens regelverk. Med denna utgångspunkt bedömer Stadsrevisionen att Fritids- och folkhälsonämndens, Kulturnämndens, Förskolenämndens, Grundskolenämndens, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens, Tekniska nämndens, Lokalförsörjningsnämndens och Samhällsbyggnadsnämndens arbete inom området inte fullt ut bedrivs i enlighet med gällande regelverk. Nämnderna behöver upprätta egna processbeskrivningar för de försystem som integreras. Kommunstyrelsen och Servicenämnden behöver även ta fram en övergripande processbeskrivning.

### **Finns rutiner och arbetssätt som säkerställer att tillräcklig och spårbar räkenskapsinformation förs över från de externa systemen till ekonomisystemet?**

Rutinerna för filöverföring är enligt vidtalande i granskningen tydliga och säkerställda från Dataservice vid Servicenämnden. I granskningen framkommer dock att olika försystem levererar olika mycket information till ekonomisystemet Agresso Unit4. Det ska enligt Bokföringslagen vara möjligt att utan svårighet kunna följa och förstå de enskilda bokföringsposternas behandling och upprättande. Bokföringen ska vara enhetlig för samtliga försystem, i den mån det är möjligt utifrån försystemens eventuella begränsningar. Granskningen visar dessutom att för ett försystem (KomMa) behöver förvaltningen lägga till bilagor manuellt för att få den information som behövs eftersom ekonomisystemet inte klarar av all information.

Stadsrevisionen bedömer att det finns behov av att ytterligare beskriva vilken redovisningsinformation som hanteras av olika försystem för att uppfylla gällande regelverk.

Det finns även behov av att kartlägga och dokumentera vilken redovisningsinformation som förs över till ekonomisystemet Agresso Unit4 från respektive försystem. Stadsrevisionen bedömer att spårbarheten i försystemet KomMa:s transaktioner behöver utvecklas. Detta för att uppfylla gällande regelverk på verifiering i ekonomisystemet.

### **Genomförs tillräckliga kontroller på den räkenskapsinformation som förs över?**

När det gäller kontroller genomför Redovisningsservice vid Servicenämnden kontroller av totalsumman för alla försystems filer som överförs till ekonomisystemet. Merparten av förvaltningarna gör dock inga egna kontroller utöver den avstämning som Redovisningsservice gör. Några av förvaltningarna genomför regelbundna stickprov, som en del av förvaltningens interna kontroll. Stadsrevisionen bedömer att den interna kontrollen av redovisningsinformationen behöver utvecklas. Stadsrevisionen rekommenderar att kontroller även utförs av annan än systemägaren/förvaltaren av försystemet.

### **Finns gällande avtal för respektive försystem?**

Det framkommer i granskningen att det finns skriftliga avtal för samtliga försystem. Stadsrevisionen noterar dock att flera av avtalen inte är uppdaterade sedan 2014/2015. Ett förbättringsområde är enligt Stadsrevisionens bedömning att se över dessa avtal, och säkerställa att de innefattar aktuell och relevant information.

### **Sammanfattande bedömning**

Stadsrevisionen bedömer att samtliga försystem behöver ha aktuell processbeskrivning. Detta för att leva upp till Bokföringslagens regelverk. Med denna utgångspunkt bedömer Stadsrevisionen att Fritids- och folkhälsonämndens, Kulturnämndens, Förskolenämndens, Grundskolenämndens, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens, Tekniska nämndens, Lokalförsörjningsnämndens och Samhällsbyggnadsnämndens arbete inom området inte fullt ut bedrivs i enlighet med gällande regelverk. Nämnderna behöver upprätta egna processbeskrivningar för de försystem som integreras. Kommunstyrelsen och Servicenämnden behöver även ta fram en övergripande processbeskrivning.

Stadsrevisionen bedömer att det finns behov av att ytterligare beskriva vilken redovisningsinformation som hanteras av olika försystem för att uppfylla gällande regelverk. Det finns även behov av att kartlägga och dokumentera vilken redovisningsinformation som förs över till ekonomisystemet Agresso Unit4 från respektive försystem. Stadsrevisionen bedömer att den interna kontrollen av redovisningsinformationen behöver utvecklas.



BORÅS  
STAD

## STADSREVISIONEN

**Besöksadress** Sturegatan 42 **Postadress** 501 80 Borås  
**Telefon** 033-35 71 56 **E-post** [revisionskontoret@boras.se](mailto:revisionskontoret@boras.se)  
**Webbplats** [boras.se/stadsrevisionen](http://boras.se/stadsrevisionen)



Maria Mencevski  
Handläggare  
033 353417

Datum  
2024-06-10

Instans  
**Arbetslivsnämnden**  
Dnr ALN 2024-00026 1.2.3.3

## Svar på Revisionsrapport - granskning av Borås Stads personalpolitik

### Arbetslivsnämndens beslut

Arbetslivsnämnden beslutar att godkänna upprättat förslag och insända detsamma till Revisionskontoret.

### Ärendet i sin helhet

Stadsrevisionen har genomfört en uppföljande granskning av Borås Stads personalpolitik. Uppföljningen syftar till att genomföra en uppföljning av granskningen av Borås Stads personalpolitik från 2015 och bedöma i vilken utsträckning identifierade brister i delar av 2015 års granskning har åtgärdats.

Sammanfattningsvis bedömer Stadsrevisionen att bristerna inom områdena konkurrenskraftiga löner, förmåner och kompetensutveckling till stor del är åtgärdade. Bristerna när det gäller uppföljning, lönespridning, löneöversyn och hållbart arbetsliv bedöms som delvis åtgärdade. De brister som konstaterades i 2015 års granskning när det gäller personalpolitikens styrning och den centraliserade lönesättningen bedöms till största delen kvarstå.

I Stadsrevisionens rapport framkommer att de brister som konstaterades i 2015 års granskning när det gäller ansvaret för lönesättning och lönebeslut i huvudsak inte åtgärdats. Enligt Stadsrevisionens bedömning saknar Kommunstyrelsen befogenheter i reglementet att fatta denna typ av beslut i andra nämnders verksamheter. Stadsrevisionens bedömning är att hanteringen inte sker i enlighet med kommunallagen och är att betrakta som obehörigt beslutsfattande. Stadsrevisionen rekommenderar Kommunstyrelsen och nämnderna att genomföra en bred översyn av reglementenas innehåll inom personalområdet. Arbetslivsnämnden ser att en sådan översyn är en angelägen fråga att arbeta vidare med.

### Beslutsunderlag

1. Bilaga Rapport – Uppföljande granskning av Borås Stads personalpolitik.

### Samverkan

Förvaltningens samverkansgrupp (FSG).

### Beslutet expedieras till

1. Revisionskontoret.

Mattias Danielsson  
Ordförande

Tina Arekvist Lundell  
Förvaltningschef



## Uppföljande granskning av Borås Stads personalpolitik

Stadsrevisionen har genomfört en uppföljande granskning av Borås Stads personalpolitik. Uppföljningen syftar till att genomföra en uppföljning av granskningen av Borås Stads personalpolitik från 2015 och bedöma i vilken utsträckning identifierade brister i delar av 2015 års granskning har åtgärdats.

Sammanfattningsvis bedömer Stadsrevisionen att bristerna inom områdena konkurrenskraftiga löner, förmåner och kompetensutveckling till stor del är åtgärdade. Bristerna när det gäller uppföljning, lönespridning, löneöversyn och hållbart arbetsliv bedöms som delvis åtgärdade. De brister som konstaterades i 2015 års granskning när det gäller personalpolitikens styrning och den centraliserade lönesättningen bedöms till största delen kvarstå.

Det framkommer i granskningen att Kommunstyrelsens hantering när det gäller lönebeslut vid rekrytering i andra nämnders verksamhet saknar stöd i styrelsens reglemente. Stadsrevisionens bedömning är att hanteringen är att betrakta som obehörigt beslutsfattande. Förhållandena innebär att ett stort antal obehöriga lönebeslut har fattats under 2023. Kommunstyrelsen behöver enligt Stadsrevisionens bedömning säkerställa att behöriga lönebeslut fattas när det gäller rekrytering i Borås Stads verksamheter.

Granskningen visar att kompetensförsörjningsutmaningen för Borås Stads verksamheter är tilltagande. Kommunstyrelsen och nämnderna behöver med utgångspunkt i denna utveckling säkerställa en ändamålsenlig styrning av personalpolitiken som möjliggör att Kommunfullmäktiges mål inom området kan uppnås.

I övrigt hänvisar Stadsrevisionen till resultat och rekommendationer i bilagd rapport.

*Missiv med bilagd rapport och rapportsammandrag tillställs Kommunstyrelsen och nämnderna. Svar från Kommunstyrelsen och nämnderna med planerade åtgärder emottas senast 2024-06-30.*

Bengt Sandell

Boris Preijde

Ordförande första revisorsgruppen

Ordförande andra revisorsgruppen

**RAPPORT 2024**

# Uppföljande granskning av Borås Stads personalpolitik

Andreas Ekelund  
Samuel Kaufman

# Innehållsförteckning

<b>1 PROJEKTBEKRIVNING</b>	<b>3</b>
1.1 Bakgrund	3
1.2 Syfte och frågeställningar	3
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Revisionskriterier	4
1.5 Ansvariga nämnder	4
1.6 Resurser/granskningsansvariga	4
1.7 Metod	4
1.8 Disposition	4
<b>2 GRANSKNING AV BORÅS STADS PERSONALPOLITIK 2015</b>	<b>5</b>
<b>3 GRANSKNINGSRESULTAT</b>	<b>5</b>
3.1 Lagar, regler och Borås Stads styrdokument	5
3.1.1 Lagar, regler och avtal	5
3.1.2 Kommunstyrelsens och nämndernas reglementen och delegationer	6
3.1.3 Borås Stads styrdokument och Kommunfullmäktiges beslut	9
3.2 Utvecklingsarbete inom området sedan 2015	15
3.3 Personalpolitikens styrning och uppföljning	18
3.4 Konkurrenskraftiga anställningsvillkor	21
3.4.1 Lönepolitik	21
3.4.2 Hållbart arbetsliv	31
3.4.3 Förmåner och kompetensutveckling	35
<b>4 STADSREVISIONENS BEDÖMNINGAR</b>	<b>37</b>
<b>5 BILAGA 1 – JÄMFÖRELSE MED KOMMUNER I KOMMUNGRUPPEN STÖRRE STÄDER</b>	<b>47</b>
<b>6 BILAGA 2 – JÄMFÖRELSE MED NÄRLIGGANDE KOMMUNER</b>	<b>51</b>



# 1 Projektbeskrivning

## 1.1 Bakgrund

Stadsrevisionen granskade under 2015 om Borås Stads personalpolitik var ändamålsenlig och levde upp till målsättningarna i det personalpolitiska programmet.

Stadsrevisionens bedömning var att den genomförda personalpolitiken i väsentliga delar inte nådde upp till målsättningarna i det personalpolitiska programmet. Stadsrevisionen bedömde att bristerna var så stora att personalpolitiken inte kunde betraktas som ändamålsenlig.

Revisorerna gav inga specifika rekommendationer utan hänvisade till att resultat och bedömningar i granskningsrapporten ska beaktas. Detta innebär att Första och Andra revisorsgrupperna identifierade ett behov av en genomgripande omprövning av personalpolitiken såsom den genomfördes enligt granskningsresultaten.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Uppföljningen syftar till att genomföra en nulägesanalys och uppföljning av granskningen av Borås Stads personalpolitik från 2015 och bedöma i vilken utsträckning identifierade brister i delar av 2015 års granskning har åtgärdats.

Huvudsakliga frågeställningar är:

- Har Kommunstyrelsens och nämndernas ansvar och beslutsmandat tydliggjorts inom området?
- Har bristerna när det gäller personalpolitikens styrning och uppföljning åtgärdats sedan granskningen 2015?
- Har bristerna som konstaterades 2015 åtgärdats i förhållande till målsättningarna i det personalpolitiska programmet när det gäller konkurrenskraftiga anställningsvillkor (*lönepolitik, hållbart arbetsliv, förmåner och kompetensutveckling*).

Uppföljningen fokuserar på de största brister som identifierades i 2015 års granskning. Detta medför att områdena *styrning och uppföljning, lönepolitik* och *hållbart arbetsliv* är föremål för en mer omfattande granskning i uppföljningen. Övriga områden (*förmåner och kompetensutveckling*) följs upp genom en mer översiktlig granskning. Som en del av granskningen genomförs även en kartläggning över hur områdets styrande dokument och arbetsformer har utvecklats sedan granskningen 2015. Kartläggningen omfattar även en enklare genomgång av de mest betydande särskilda projekt eller satsningar som genomförts inom området. Syftet med kartläggningen är att bidra till att kunna besvara ovanstående frågeställningar.

## 1.3 Avgränsningar

Granskningen omfattar inte Borås Stads kommunala bolag. Granskningen av Borås Stads personalpolitik 2015 omfattade även en uppföljning när det gäller förutsättningar för chefskap i Borås Stad och området idéer, innovationer och ständiga förbättringar. Dessa områden ingår inte i innevarande granskning.

## 1.4 Revisionskriterier

Revisionskriterier är i första hand Borås Stads personalpolitiska program, Borås Stads arbetsmiljöpolicy och personalpolitiska riktlinjer och övriga relevanta styrdokument. Även kommunallagen (främst 6-7 kap.) utgör ett revisionskriterie för granskningen. Övrig lagstiftning som berör området tas upp kortfattat och översiktligt i granskningen med syftet att bidra till förståelse när det gäller områdets lagliga reglering. Dessa används dock inte som revisionskriterier i granskningen.

## 1.5 Ansvariga nämnder

Samtliga Borås Stads nämnder och Kommunstyrelsen.

## 1.6 Resurser/granskningsansvariga

Granskningsledare för projektet är Andreas Ekelund vid Revisionskontoret i Borås Stad. Projektmedarbetare är Samuel Kaufman vid Revisionskontoret i Borås Stad.

## 1.7 Metod

Granskningsmetoder är intervjuer, dokumentstudier och bearbetning och analys av statistiska material hämtat från nationella databaser hos dels SKR men även lokalt framtagen data i Borås Stad. Personalansvariga vid samtliga förvaltningar och Stadsledningskansliet har intervjuats. Fackliga företrädare har också intervjuats. Intervjuerna har genomförts genom semistrukturerade intervjuer. Intervjuade har tillställts rapportutkast för faktagranskning.

## 1.8 Disposition

Rapportens avsnitt som avser granskningsresultat inleds med en översiktlig genomgång av de revisionskriterier som används i granskningen. Genomgången syftar dels till att ge en samlad bild av områdets formella styrning och uppföljning, och dels till att beskriva mot vilka kriterier bedömning genomförs. Därefter beskrivs de utvecklingsarbeten inom området som inletts sedan 2015. Sedan följer genomgång av granskningsresultat inom relevanta områden. Genomgångarna inleds med ett referat av de granskningsresultat som är relevanta inom respektive område från 2015 års granskning. I dessa avsnitt finns rubriker som avhandlar intervjuer inom uppföljningens olika delar. Det som uttrycks under dessa rubriker är oavkortat de intervjuades utsagor om förhållanden inom området.

Rapportens bedömningsdel är Revisionskontorets egna bedömningar och slutsatser. Bedömningarna genomförs med utgångspunkt i granskningsresultaten från 2015 och de revisionskriterier som används i granskningen.

## 2 Granskning av Borås Stads personalpolitik 2015

Stadsrevisionens granskning av Borås Stads personalpolitik som genomfördes 2015 omfattade bedömningar inom en rad olika områden som innefattades i Borås Stads dåvarande personalpolitiska program. Granskningen omfattade samtliga nämnder och Kommunstyrelsen. Stadsrevisionens bedömning var att den genomförda personalpolitiken i väsentliga delar inte nådde upp till målsättningarna i det personalpolitiska programmet. Bristerna bedömdes som så betydande att den genomförda personalpolitiken inte kunde betraktas som ändamålsenlig, givet att ändamålet var att Borås Stad skulle kunna rekrytera och behålla kompetent personal. Förhållandena blev enligt Stadsrevisionen särskilt allvarligt mot bakgrund av en allt svårare rekryteringssituation.<sup>1</sup>

Kommunstyrelsen och nämnderna svarade under 2016 på Stadsrevisionens rapport. Rapporten med missiv och samtliga nämnders svar på rapporten finns tillgängliga på Stadsrevisionens hemsida.<sup>2</sup>

Stadsrevisionens bedömningar från 2015 utgör en utgångspunkt för innevarande uppföljande granskning. Specifika granskningsresultat från 2015 avseende personalpolitikens olika delar tas upp löpande i rapporten.

## 3 granskningsresultat

### 3.1 Lagar, regler och Borås Stads styrdokument

#### 3.1.1 Lagar, regler och avtal

##### *Kommunallag (2017:725)*

Nämnderna beslutar enligt 6 kap. 3 § kommunallagen (KL) i frågor som rör förvaltningen och i frågor som de enligt lag eller annan författning ska ha hand om. Nämnderna beslutar också i frågor som Kommunfullmäktige har delegerat till dem. Nämnderna har inom ramen för sin förvaltande verksamhet en självständig beslutanderätt.

Nämndernas verksamhet ska enligt 6 kap. 6 § KL bedrivas i enlighet med de mål och riktlinjer som Kommunfullmäktige bestämt.

Kommunfullmäktige får enligt 6 kap. 8 § KL i vissa fall ge Kommunstyrelsens rätt att fatta beslut om förhållanden i andra nämnders verksamhet. Bestämmelserna innebär inte att Kommunstyrelsen blir överordnad andra nämnder eller att vissa frågor med automatik alltid ska beslutas om av Kommunstyrelsen. Bestämmelsen innebär endast att Kommunfullmäktige kan ge Kommunstyrelsen rätt att besluta i vissa särskilt angivna frågor som annars hade ankommit på en eller flera andra nämnder. Det kan exempelvis röra sig om övergripande och strategiska frågor som berör flera nämnder. Det kan också bli aktuellt att tilldela Kommunstyrelsen en överordnande roll, med möjlighet att fatta för nämnderna bindande beslut bl.a. inom personalområdet. Det kan finnas ett värde för den strategiska styrningen av kommunens arbetsgivarroll att Kommunstyrelsen ges en mer tydligt styrande roll.<sup>3</sup>

I 6 kap. 37 § KL framgår att en nämnd får delegera beslutanderätten till presidiet, ett utskott, en ledamot, en ersättare eller en automatiserad beslutsfunktion i ett visst ärende eller en viss grupp av ärenden. En nämnd får även uppdra åt en anställd att besluta enligt 7 kap. 5-8 §§ KL. I 6 kap. 38 § KL anges när beslut inte får delegeras.

<sup>1</sup> Borås Stad, Stadsrevisionen, Granskning av Borås Stads personalpolitik, 2015.

<sup>2</sup> Borås Stad, Stadsrevisionen, <https://www.boras.se/kommunochpolitik/kommunensorganisation/kommunfullmaktige/stadsrevisionen/stadsrevisionensrapporter/tidigarerapporter/revisionsrapporter2015.4.847838f159de18d686eb80b.html>

<sup>3</sup> ADDA kompetens (SKR); Kommunallagen med kommentarer och praxis 2021:309f

### Övriga lagar, regelverk och avtal

Förutom ovanstående regleras kommunens arbete inom området även bl.a. av arbetsmiljölagen (1977:1160) med föreskrifter (AFS), lag (1982:80) om anställningsskydd, arbetstidslag (1982:673), lag om medbestämmande i arbetslivet (1976:580) och lag (2009:47) om vissa kommunala befogenheter. I Arbetsmiljöverkets föreskrift AFS 2015:4 om organisatorisk och social arbetsmiljö finns det regler om bl.a. arbetsmiljöpolicy.<sup>4</sup> Dessutom ska arbetsgivaren ha mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Målen bör ta sin grund i och vara förenliga med arbetsmiljöpolicy.<sup>5</sup>

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har i uppdrag är att teckna centrala kollektivavtal, att stärka kommuner och regioner i arbetsgivarrollen och ge möjlighet till egna lösningar inom hela det arbetsgivarpolitiska området. I sin roll som arbetsgivarorganisation tecknar Sveriges Kommuner och Regioner kollektivavtal med de centrala fackliga organisationerna för nästan 1,2 miljoner medarbetare. Villkor för kommunens anställda regleras således genom kollektivavtal som är en överenskommelse mellan arbetsgivare och fackförbund. Detta främst genom huvudöverenskommelser (HÖK) som omfattar allmänna bestämmelser (AB) och förslag till lokala kollektivavtal (LOK). Det är sedan upp till respektive kommunal arbetsgivare att teckna LOK. Konsekvensen av denna hantering är att det är den enskilda kommunen som är motpart om de fackliga organisationerna anser att avtalet inte följs.<sup>6</sup> Borås Stad har tecknat ett lokalt samverkansavtal. Med samverkan menas den dialog som kontinuerligt förs mellan arbetsgivarrepresentanter och arbetstagarrepresentanter. Målet med avtalet är bl.a. ett positivt arbetsklimat och en god arbetsmiljö där inflytande, delaktighet, ansvar och personlig utveckling är rättigheter för alla medarbetare.<sup>7</sup>

### 3.1.2 Kommunstyrelsens och nämndernas reglementen och delegationer

#### **Gemensamt reglemente för Kommunstyrelsen och övriga nämnder i Borås Stad**

I det gemensamma reglementet anges bl.a. att Kommunstyrelsen och övriga nämnder inom sina respektive verksamheter ska följa vad som anges i lag eller annan författning. De ska följa det fullmäktige - i reglemente, i samband med budget eller i annat särskilt beslut - har bestämt att Kommunstyrelsen/nämnden ska fullgöra, samt verka för att fastställda mål uppnås och i övrigt följa givna uppdrag och angivna riktlinjer. Nämnderna ska även följa utvecklingen inom sina respektive ansvarsområden.<sup>8</sup>

När det gäller personalansvar framgår av det gemensamma reglementets 4 § att Kommunstyrelsen/nämnden är anställningsmyndighet för personal vid sina förvaltningar med undantag för förvaltningschefer som anställs av Kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen och nämnderna har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt respektive verksamhetsområde, allt i den mån Kommunstyrelsen inte tillagts särskilda befogenheter enligt sitt reglemente.<sup>9</sup>

<sup>4</sup> AFS 2015:4 6 § och 9-14 §§

<sup>5</sup> Ibid. 7 §

<sup>6</sup> Sveriges kommuner och regioner (SKR): <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/kollektivavtal.50058.html> 2024-01-02

<sup>7</sup> Förnyelse-Arbeitsmiljö-Samverkan i Borås Stad, Lokalt kollektivavtal enligt förhandlingsprotokoll 120/07; 2007 (rev 2011).

<sup>8</sup> Borås Stad, Gemensamt reglemente för Kommunstyrelsen och övriga nämnder i Borås Stad, 2023-06-21

<sup>9</sup> Ibid. 4 § s. 4

### **Kommunstyrelsens reglemente**

I Kommunstyrelsens reglemente framgår i 1-2 §§ att styrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Den har ett helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen ansvarar för beslut om samordning mellan nämnderna och gränsdragning mellan nämndernas ansvarsområden. Styrelsen ansvarar för att en effektiv och ändamålsenlig organisation upprätthålls. Styrelsen ansvarar även för i reglementet angivna uppgifter jämte sådana uppgifter som inte lagts på annan nämnd (*delegering från fullmäktige och särskilda uppgifter*).<sup>10</sup>

I 3 § i reglementet framgår att det i Kommunstyrelsens ledningsfunktion ligger att leda och samordna bl.a. personal-, löne- och arbetsgivarpolitik.<sup>11</sup>

I 9 § i reglementet anges delegering från Kommunfullmäktige till Kommunstyrelsen. Där framgår när det gäller personal- och utvecklingsfrågor att styrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare och har därvid bland annat,<sup>12</sup>

- att vara kommunens centrala arbetsgivarpart, personalorgan och kommunens pensionsmyndighet,
- att med bindande verkan för kommunen genom kollektivavtal reglera frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare där inte beslutanderätten enligt fullmäktiges anvisningar ankommer på annan,
- att på kommunens vägnar förhandla i den mån inte Kommunfullmäktige beslutat annat rörande förhandling enligt 11-14 och 38 §§ lagen om medbestämmande i arbetslivet och genom kollektivavtal eller på annat sätt reglera frågor om förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare,
- att besluta om stridsåtgärd,
- att utöva kommunens befogenheter som arbetsgivare enligt pensionsavtal och besluta i alla ärenden rörande pensioner där inte beslutanderätten enligt fullmäktiges anvisningar ankommer på annan,
- att avgöra frågor om tolkning och tillämpning av lagstiftning, avtal och andra bestämmelser rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare samt utfärda anvisningar för övriga nämnder i sådana frågor,
- bevaka och följa frågor om de kommunala arbetstagarnas medbestämmande inom kommunen,
- utse stadsdirektör samt förvaltningschefer, med undantag av chef för revisionskontoret, samt utse vikarier för dessa utforma och utveckla kommunens personal-, löne- och arbetsgivarpolitik,
- samordna kommunens personaladministration och särskilt verka för kompetensförsörjning, ansvara för ledarförsörjning och ledarutveckling, arbetsmiljöfrågor, företagshälsövård och jämställdhetsfrågor,
- leda och samordna det systematiska arbetet med kvalitetsuppföljning samt initiera och samordna det administrativa utvecklingsarbetet, bland annat vad avser organisatoriska frågor.

<sup>10</sup> Borås Stad, reglemente för Kommunstyrelsen, 2023-06-21

<sup>11</sup> Ibid. s. 6 punkt 4

<sup>12</sup> Ibid s. 10

I Kommunstyrelsens reglemente framgår inga befogenheter eller andra bestämmelser som omfattar att Kommunstyrelsen ges beslutanderätt för andra nämnder i Borås Stad när det gäller bl.a. individuell lönesättning vid nyrekrytering av personal eller befattningstitlar.

Intervjuade vid *Personal- och förhandlingsavdelningen* uppger att förhållandena stämmer. Det är inte klargjort i Kommunstyrelsens reglemente att de ges befogenheter när det gäller ex. lönebeslut. I syfte att kartlägga hur länge så varit fallet har Personal- och förhandlingsavdelningen undersökt äldre reglementen. Slutsatsen är att Kommunstyrelsens reglemente i dessa delar sett liknande ut under lång tid. 1989 beslutade Kommunfullmäktige om ett nytt reglemente för Kommunstyrelsen som innebar att personalnämnden som tidigare fanns avvecklades. Kommunstyrelsen blev istället kommunens centrala personalpolitiska och personaladministrativa organ med ansvar bl.a. för kommunens lönepolitik. Det framgår av beredningen inför beslutet att målsättningen bl.a. var att ge Kommunstyrelsen förutsättningar att ägna sig åt övergripande ledningsuppgifter. Det var Kommunstyrelsen ambition att föra ut så många uppgifter som möjligt till fackförvaltningarna.<sup>13</sup>

Stadsrevisionen kan utifrån ovanstående konstatera att Kommunstyrelsen saknar formell behörighet att fatta beslut när det gäller enskilda lönebeslut i andra nämnders verksamhet. Kommunstyrelsen har med denna utgångspunkt inte heller befogenhet att delegera beslutsrätt i denna typ av frågor vidare.

### **Nämndernas reglementen**

Respektive nämnd i Borås Stad har även ett eget reglemente som anger syfte med nämndens verksamhet och nämndens uppdrag och ansvar. Inget nämndspecifikt reglemente innefattar några bestämmelser som rör personal-, lön- eller arbetsgivarfrågor.<sup>14</sup>

### **Kommunstyrelsens förhandlingsdelegation**

Ledamöterna i Kommunstyrelsen utsågs av Kommunfullmäktige 20 oktober 2022.<sup>15</sup> Kommunstyrelsen reglemente reglerar Kommunstyrelsens och nämndernas ansvarsuppgifter, arbetsformer och i vilken utsträckning Kommunstyrelsen getts befogenheter att fatta beslut om förhållanden i andra nämnders verksamhet.<sup>16</sup> För mandatperioden 2023-2026 har Kommunstyrelsen utsett en förhandlingsdelegation för att fatta beslut i vissa typer av frågor inom personal- och förhandlingsområdet.<sup>17</sup> Förhandlingsdelegationen består av tio politiska företrädare (åtta kommunalråd och två gruppleddare för de partier som saknar kommunalråd).<sup>18</sup>

Förhandlingsdelegationen har sammanträtt och fattat beslut i olika typer av frågor under 2023. Delegationens beslutsbefogenheter finns angivna i Kommunstyrelsens delegationer. I övrigt finns ingen beskrivning av förhandlingsdelegationens uppgift och ansvar. Förhandlingsdelegationens dokumentation registreras i ett eget diarium i ärendehanteringssystemet Ciceron.<sup>19</sup>

<sup>13</sup> Borås Kommun, Kommunstyrelsen, sammanträdesprotokoll 1988-11-15 § 546. Dnr. 1988.0561 013.940

<sup>14</sup> Nämndernas reglementen beslutades om av Kommunfullmäktige 2023-06-21:  
<https://www.boras.se/kommunochpolitik/styrandedokument/forfattningssamling.4.10def705158499bf7c51b26e.html>, 2024-01-02

<sup>15</sup> Borås Stad, Kommunfullmäktiges protokoll 2022-10-20 § 191

<sup>16</sup> Se rubrik Kommunstyrelsens reglemente

<sup>17</sup> Borås Stad, Kommunstyrelsen protokoll, 2022-12-05 § 461 Dnr KS 2022-000421.1.1.3

<sup>18</sup> Ibid. Bilaga Val till Kommunstyrelsen mandatperiod 2023-2026. s. 5

<sup>19</sup> Ex. Förhandlingsdelegationens minnesanteckningar 2023-04-17 punkterna 3,4 och 5 dnr 2022-00175. Även delegationsprotokoll § 86/23 § 1 lönetillägg för anställda från +65 år dnr 2023-00147.

### **Kommunstyrelsens och nämndernas delegationsordning**

Kommunstyrelsen och nämnderna har fastställt delegationsordningar som gäller för respektive nämnds verksamhet. Delegationen omfattar bl.a. personalfrågor.<sup>20</sup> I Kommunstyrelsens delegationsordning framgår att Kommunstyrelsen förhandlingsdelegation har delegation att besluta om bl.a. antagande av centralt träffade kollektivavtal och andra förmåner/belöningar och lönesystem för arbetstagare.<sup>21</sup> När det gäller delegation till tjänstepersoner framgår bl.a. att förhandlingschef, förhandlingsstrateg och lön- och HR strateg var för sig har delegation när det gäller löneinplaceringsbeslut.<sup>22</sup> Anställande chef har delegation att fatta beslut om löneinplaceringsbeslut enligt modell efter beslut i förhandlingsdelegationen.<sup>23</sup> Sammantaget har förhandlingsdelegationen delegation från Kommunstyrelsen när det gäller personal- och förhandlingsfrågor i nio olika ärendetyper, Kommunstyrelsen ordförande har delegation avseende två olika ärendetyper och olika tjänstepersoner har delegation när det gäller 28 ärendetyper.<sup>24</sup>

Vid intervjuer med *Personal- och förhandlingsavdelningen* anges att delegationen när det gäller löneinplaceringsbeslut (E:30) generellt avser lönebeslut vid nyrekrytering i alla Borås Stads nämnders verksamheter. Anställande chefs delegation att fatta beslut om löneinplaceringsbeslut enligt modell (E:31) gäller chefer i vissa förvaltningar och avser de yrkesgrupper som omfattas av modellen decentraliserad lönesättning.

### **3.1.3 Borås Stads styrdokument och Kommunfullmäktiges beslut**

Nedan redogörs kortfattat för innehållet i de för området mest relevanta av Borås Stads styrande dokument.

#### **Borås Stads styr- och ledningssystem**

Borås Stads styr- och ledningssystem beslutades av Kommunfullmäktige 2022.<sup>25</sup> I styr- och ledningssystemet framgår bl.a. att Borås Stad ska vara en organisation och koncern där allt ledarskap och medarbetarskap präglas av tillit. Tillitsbaserad styrning och ledning handlar om styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och invånarnas behov, att skapa förtroende och att bygga goda relationer. De grundläggande styrprinciperna i systemet är helhet för delar, fokus på väsentlighet och uppmärksamhet på risker, långsiktighet i agerandet, dialog, samverkan och öppenhet samt god ekonomisk hushållning.<sup>26</sup>

I styr- och ledningssystemet framgår även att kommunens uppdrag är att vara välfärdsaktör, samhällsutvecklare och demokratiaktör samt arbetsgivare. På lång sikt vill Borås Stad också uppnå det som beskrivs i Visionen om framtidens Borås. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande styrdokumentet och anger politiska prioriteringar, samt tillgängliga resurser för det kommande året. Borås Stads budget utgör grunden för nämndernas och styrelsernas budget. Målstyrningen i budgeten utgår från det kommunala uppdraget (samhällsutvecklare och demokratiaktör, välfärdsaktör samt arbetsgivare) och visionens områden. I varje skärningspunkt tar Kommunfullmäktige fram de fokusområden som utgör politiska prioriteringar för att nå visionen och uppfylla det kommunala uppdraget. Kommunstyrelsens och nämndernas grundläggande uppdrag utgörs av lagar, föreskrifter, nationella och kommunala styrande dokument. Nämndernas och Kommunstyrelsens budget ska beskriva hur nämnden och styrelsen ska arbeta för att utföra grunduppdraget samt på vilket sätt nämnden ska bidra till att Kommunfullmäktiges fokusområden nås.<sup>27</sup>

<sup>20</sup> Kommunstyrelsens protokoll 2023-11-20 § 403, Kommunstyrelsens delegationer, Dnr KS 2023-003361.3.1.4.

Ärendegrupp E – Personal och förhandling.

<sup>21</sup> Ibid. Punkt E:26-28.

<sup>22</sup> Ibid. punkt E:30

<sup>23</sup> Ibid. punkt E:31

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Borås Stad, Styr och ledningssystem, 2022-03-24. Dnr KS 2019-00294

<sup>26</sup> Ibid. s. 4

<sup>27</sup> Ibid s. 7f





### **Borås Stads personalpolitiska program 2014-2023**

Kommunfullmäktige i Borås Stad antog 18 december 2014 ett personalpolitiskt program. Programmet beslutades om på nytt med redaktionella förändringar 19 december 2018.<sup>32</sup> Den 23 februari 2023 förlängdes programmets giltighetstid. Programmet gällde vid det senaste beslutet till och med utgången av 2023.<sup>33</sup> Stadsledningskansliet har under 2023 arbetat med att ta fram ett nytt personalpolitiskt program. Kommunfullmäktige beslutade 21 december 2023 om ett nytt personalpolitiskt program och en ny arbetsmiljöpolicy. Innevarande uppföljande granskning avser 2023 och hur kommunens arbete utvecklats sedan granskningen som genomfördes 2015. Det medför att det är Kommunfullmäktiges personalpolitiska program och arbetsmiljöpolicy som gällde för 2023 som blir revisionskriterie i granskningen.

Enligt Borås Stads riktlinjer för styrdokument ska ett program betraktas som en strategi för ett visst område. Programmet ska tala om vad Borås Stad vill uppnå, och vilka effekter som strävas efter. Programmet ska göra det möjligt att skriva en plan för den aktuella verksamheten utan ytterligare ideologiska överväganden. Programmet kan vara en politisk viljeinriktning som senare följs av en mer detaljerad plan i samma ämne. Det kan också vara en mellanform genom att blanda långsiktiga och översiktliga direktiv med mer konkreta. Ett program är ett planerande styrdokument.<sup>34</sup>

Intentionen i programmet är att Borås Stad har ambitioner att vara en attraktiv arbetsgivare med hälsosamma arbetsplatser som erbjuder viktiga och 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 och arbetsmiljön ger förutsättningar för medarbetarna att bidra till verksamheternas resultat.<sup>35</sup>

I programmet anges att Borås Stad kompletterar det lagreglerade arbetsmiljö- och rehabiliteringsarbetet med insatser för att behålla och utveckla hälsan hos medarbetare och chefer. Det systematiska hälsofrämjande arbetet sker på tre sätt; främjande hälsoarbete, förebyggande arbetsmiljöarbete och rehabiliterande insatser för medarbetare som drabbats av ohälsa. Lika rättigheter och möjligheter är en avgörande del i ett hållbart arbetsliv och i möjligheterna att vara en attraktiv arbetsgivare. Borås Stad möjliggör för både kvinnor och män att kombinera anställning och föräldraskap. Arbetsförhållandena lämpar sig för alla medarbetare oavsett kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsförmåga, sexuell läggning eller ålder.<sup>36</sup>

Staden ska enligt programmet erbjuda konkurrenskraftiga arbetsvillkor. Lön och kompetensutveckling anges som avgörande delar för att ha medarbetare med rätt kompetens, i rätt antal, i rätt tid. Enligt programmet ska Borås Stad ha en tydlig lönepolitik och konkurrenskraftiga anställningsvillkor. Det behövs för att ge tydliga erbjudanden, attrahera de bästa medarbetarna och säkerställa personal och kompetensförsörjning. Lönesättning och lönebildning stimulerar medarbetarna till goda arbetsresultat, engagemang och arbetstillfredsställelse och förbättrar och utvecklar därigenom verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Lön och anställningsvillkor stärker kommunens möjligheter att rekrytera och behålla medarbetare.<sup>37</sup>

<sup>32</sup> Borås Stad, Kommunfullmäktiges protokoll 2018-12-19, § 220 Dnr KS 2018-00656 2.3.1.0

<sup>33</sup> Borås Stad, Kommunfullmäktiges protokoll 2023-02-23, § 24 Dnr KS 2022-00917 1.2.2.0

<sup>34</sup> Borås Stads riktlinjer för styrdokument, 2023:6

<sup>35</sup> Borås Stads personalpolitiska program, 2014/KS 0600 20, Dnr KS 2018-00656, Dnr KS 2022-00917, s 3

<sup>36</sup> Ibid. s. 4

<sup>37</sup> Ibid. s. 5

### **Borås Stads arbetsmiljöpolicy 2019-2023**

Borås Stads arbetsmiljöpolicy beslutades av Kommunfullmäktige 17 januari 2019. Policyn förlängdes 23 februari 2023. Programmet gällde genom förlängningen till och med utgången av 2023.<sup>38</sup> Enligt Borås Stads riktlinjer för styrdokument anger en policy Borås Stads förhållningssätt till något. Policyn ger inte några fasta regler, bara principer som vägledning för bedömningar från fall till fall. En policy är ett normerande styrdokument.<sup>39</sup>

I policyn framgår att Borås Stad ska vara en hälsosam organisation med friska arbetsplatser med en arbetsmiljö som ger positiva effekter på medarbetare, chef och verksamhet som kännetecknas av engagemang, professionalism och lärande. Borås Stad ska ge chefer och medarbetare förutsättningar för goda arbetsinsatser i en trygg och säker arbetsmiljö. Arbetsgivaren har huvudansvaret för arbetsmiljön och företräds av cheferna. Fördelning av arbetsmiljöuppgifter ska vara klart definierat och känt. Medarbetare företräds av skyddsombud men alla är skyldiga att aktivt delta i arbetsmiljöarbetet och ta ansvar för att uppmärksamma frisk- och riskfaktorer.<sup>40</sup>

Arbetsmiljöpolicyn anger sammantaget 20 principer som ska gälla för Borås Stads arbetsplatser. Bland annat anges att det systematiska arbetsmiljöarbetet bedrivs enligt Borås Stads SAM-kalender och att arbetsmiljöfrågorna är en naturlig del av verksamheten och har en självklar plats vid verksamhetsplanering och kvalitetsarbete.<sup>41</sup>

### **Borås Stads personalpolitiska riktlinjer**

Borås Stads personalpolitiska riktlinjer beslutades av Kommunstyrelsen 2016 och reviderades 2019. Riktlinjerna kommer att förlängas och gälla till och med 2024 års utgång.<sup>42</sup>

De personalpolitiska riktlinjerna är en fördjupning av det personalpolitiska programmet och är gemensamma för stadens förvaltningar och bolag. Riktlinjerna konkretiserar och ska ge stöd och vägledning i det dagliga arbetet för chefer och medarbetare. Riktlinjerna omfattar avsnitten hållbart arbetsliv, medarbetarskap och chefskap, personal och kompetensförsörjning och idéer, ständiga förbättringar och innovationer.<sup>43</sup>

I styrdokumentet finns riktlinjer för samverkan, god hälsa, arbetsklimat och arbetsplatskultur, jämställdhet och mångfald, medarbetarskap, ledarskap, rekrytering och anställning, kompetensutveckling, lön och idéer, ständiga förbättringar och innovationer. Riktlinjerna omfattar sammantaget 40 olika punkter för chefer och 38 olika punkter för medarbetare. Punkterna beskriver ansvar och förväntningar inom respektive område och för respektive roll.<sup>44</sup>

<sup>38</sup> Kommunfullmäktiges protokoll 2023-02-23, § 24 Dnr KS 2022-00917 1.2.2.0

<sup>39</sup> Borås Stads riktlinjer för styrdokument, 2023:6

<sup>40</sup> Borås Stad, Arbetsmiljöpolicy, 2023:3

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Borås Stad, personalpolitiska riktlinjer, 2016-06-20, rev 2019-12-09. Dnr KS 2019-00942

<sup>43</sup> Ibid. s 3

<sup>44</sup> Ibid. s 4-13.

### **Kommunfullmäktiges uppdrag om kompetensförsörjning m.m.**

Kommunfullmäktige beslutade 2018 i samband med uppföljning av den personalekonomiska redovisningen för 2017 att personalekonomisk redovisning ska ligga till grund för nämnders och styrelser analys, uppföljning och åtgärder. Borås Stad behöver utmana traditionella arbetssätt och ha en beredskap för att möta omfattande förändringar inte minst med anledning av den demografiska utvecklingen. Under 2018-2019 var det extra fokus på hur nämnderna:<sup>45</sup>

- motiverar äldre medarbetare att vilja vara kvar efter 65.
- motiverar deltidstjänstgörande att arbeta heltid.
- organiserar verksamheten för att minska sjukfrånvaron.
- genom digitalisering kan frigöra värdeskapande tid.
- kan öka anställningsbarheten för de personer som står till arbetsmarknadens förfogande.
- och hur Kommunstyrelsen tar sitt strategiska ansvar för kompetensförsörjningsprocessen som innebär att med rätt strategisk inriktning attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare och därigenom skapa förutsättningar för att verksamheterna ska klara sina mål.

Inriktningen beslutades om även vid Kommunfullmäktiges möte i april 2019.<sup>46</sup> Kommunfullmäktige har fortsatt besluta om denna inriktning i samband med beslut om personalekonomisk redovisning för åren 2020-2022.

Med utgångspunkt i Kommunfullmäktiges beslut bildades fem förvaltningsövergripande arbetsgrupper som drivs av Personal- och förhandlingsavdelningen vid Stadsledningskansliet (en arbetsgrupp för var och en av de fem första punkterna). Resultatet av gruppernas arbete är det enligt *intervjuade vid Stadsledningskansliet* sedan upp till varje förvaltning att implementera. Vissa resultat kan även tas upp i HR-chefsnätverket eller för politiska beslut om man ser att det skulle kunna bli tal om bred implementering i Borås Stad.

### **Borås Stads personalekonomiska redovisning 2022**

Kommunstyrelsen genomför via Stadsledningskansliet varje år en personalekonomisk redovisning. Redovisningen tas fram i april eller maj årligen och den senaste redovisningen som finns tillgänglig avser 2022. Den personalekonomiska redovisningen ska ligga till grund för kommunens strategiska arbete inom personalområdet. Redovisningen beskriver personalarbetet för 2022 och några år bakåt med fokus på personalstruktur, lön, arbetsmiljö, hälsa, jämställdhet, kompetensutveckling och utbildning.<sup>47</sup>

I den personalekonomiska redovisningen för 2022 framgår bl.a. att:<sup>48</sup>

- Tillsvidareanställda och visstidsanställda uppgår till 10 540 medarbetare.
- Stora pensionsavgångar och demografiska förändringar skapar utmaningar för framtida kompetensförsörjning. Prognosen för de närmaste 10 åren visar ett rekryteringsbehov på mellan 1 000 och 1 500 nya medarbetare. Läger man där till vad övrig personalomsättning innebär kan rekryteringsbehovet tredubblas inom nämnda verksamhetsområden.
- Personalomsättningen ökade från 8,1 till 10,1 procent (varav 2,1 % avsåg pensionsavgångar).
- Frånvaro på grund av sjukdom motsvarade 958 årsarbeten, vilket är en minskning med 25 jämfört med 2021.
- Personalkostnaden var nästan 5,7 miljarder kronor.

<sup>45</sup> Borås Stad, Kommunfullmäktiges protokoll 2018-05-17 § 93. Dnr KS 2018-00215 2.3.1.0

<sup>46</sup> Borås Stad, Kommunfullmäktiges protokoll 2019-04-25 § 79. Dnr KS 2019-00300 2.3.1.0

<sup>47</sup> Borås Stad, Kommunfullmäktiges protokoll 2023-05-11, personalekonomisk redovisning 2022. Dnr KS 2023-00228 2.3.1.0

<sup>48</sup> Borås Stad, Personalekonomisk redovisning 2022:3

I Kommunfullmäktiges beslut om redovisningen framgår bl.a. att kommunen har flera stora utmaningar framför sig, det handlar om den demografiska utvecklingen, framtida pensionsavgångar, hög sjukfrånvaro och en ökande personalomsättning. Arbetet med kompetensförsörjning pågår både centralt och i respektive förvaltning och är avgörande för hur kommunens verksamheter kommer att klara av att leverera välfärdstjänster i framtiden. Kommunstyrelsen har ansvar att leda det strategiska arbetet och nämnderna har ett fortsatt uppdrag att arbeta för de förändringar som krävs i verksamheterna.<sup>49</sup>

I den personalekonomiska redovisningen för 2022 framgår avseende arbetsgrupperna utifrån Kommunfullmäktiges beslut om kompetensförsörjning m.m. att de delvis ändrat skepnad. De grupper som finns under 2023 är:

- Motivera äldre medarbetare att vara kvar efter 65 (Arbeta länge).
- Motivera deltidstjänstgörande att arbeta heltid (Arbeta mer).
- Organisera verksamheten för att minska sjukfrånvaron (Minska ohälsan).
- Genom digitalisering frigöra värdeskapande tid.

Utöver detta framgår av Kommunfullmäktiges beslut att Kommunstyrelsen ska ta sitt strategiska ansvar för kompetensförsörjningsprocessen. I den personalekonomiska redovisningen för 2022 finns en beskrivning av Kommunstyrelsens strategiska arbetsätt och vilka aktiviteter som genomförts i enlighet med AR(i)UBA-modellen.<sup>50</sup> Det framgår ingen information i den personalekonomiska redovisningen vilka effekter genomförda aktiviteter har haft i förhållande till Kommunfullmäktiges fokusområden eller hur Borås Stad utvecklats inom fokusområdena sedan det ursprungliga beslutet 2018.

### Övriga styrdokument

Utöver ovanstående finns flera andra gemensamma styrande dokument med bäring på området. Dessa är bl.a. Borås Stads gemensamma principer, chefsöverenskommelse och medarbetaröverenskommelse. Dessutom finns olika typer av riktlinjer, checklistor och mallar som syftar till att stödja tillvägagångssätt för chefer och medarbetare i Borås Stad när det gäller ex. arbetsmiljö och andra typer av personalfrågor. När det gäller arbetsmiljö finns bl.a. SAM-hjulet/SAM-kalendern som bl.a. syftar till att stödja chefer med det systematiska arbetsmiljöarbetet.

<sup>49</sup> Kommunfullmäktiges protokoll 2023-05-11, personalekonomisk redovisning 2022. Dnr KS 2023-00228 2.3.1.0

<sup>50</sup> AR(i)UBA modellen står för Attrahera, Rekrytera, Introducera, Utveckla, Behålla och Avveckla. Borås Stad, personalekonomisk redovisning 2022:58ff.

## 3.2 Utvecklingsarbete inom området sedan 2015

### KAL-grupperna

Under 2017 konstaterades att Borås Stad som arbetsgivare behövde stärkas inom områden där det finns utmaningar att rekrytera och behålla medarbetare. Det påbörjades ett arbete med arbetsgrupper för att ta fram handlingsplaner för tre olika yrkesområden. Arbetet kallas för kompetens- och personalförsörjning, arbetsvillkor och lönebildning (KAL). Under 2021 tillkom en arbetsgrupp för ett fjärde yrkesområde. Arbetsgrupperna bestod av personalchef, förhandlingschef, förvaltningschefer och fackliga representanter.<sup>51</sup> Arbetsgruppernas förslag på handlingsplaner skickades sedan till förhandlingsdelegationen för beslut. Den sista arbetsgruppen att avslutas avsåg undersköterskor. Samtliga handlingsplaner är nu avslutade. Den sista handlingsplanen som avsåg undersköterskor vilken 13 september 2023. Sammantaget har handlingsplaner funnits med utgångspunkt i KAL-gruppernas arbete inom följande områden:

- Förskola, grundskola och gymnasieskola
- Hälso- och sjukvårdsverksamhet
- Socialsekreterare
- Undersköterskor

På Borås Stads intranät för anställda framgår även följande angående KAL-grupperna.<sup>52</sup>

*”Efter det att förslagen i handlingsplanerna godkänts, sattes arbete igång för att genomföra handlingsplanerna. Handlingsplanerna och utvecklingen för yrkesområdena har följts upp. Arbetet med kompetensförsörjning är alltid en aktuell fråga. I de fall där arbetsgrupperna är avslutade så fortsätter arbetet med insatser och åtgärder för att kunna rekrytera och behålla medarbetare.”*

Handlingsplan förskola, grundskola och gymnasium innehöll sammantaget ca 28 olika förslag. Handlingsplan för hälso- och sjukvårdsverksamhet ca 26 olika förslag. Handlingsplan för socialsekreterare ca 31 olika förslag och handlingsplan för undersköterskor ca 17 olika förslag.<sup>53</sup> Decentraliserad lönesättning har på olika sätt varit ett av förslagen i tre av fyra handlingsplaner.

Handlingsplanerna har följts upp och redovisats till förhandlingsdelegationen. Samtliga arbetsgrupper har avslutats och fortsatt arbete sker på förvaltningarna.

### Projekt frisk organisation/Organisationshälsa

Organisationshälsa (projekt frisk organisation) är ett projekt som inledningsvis skulle sträcka sig över tre år, 2019-2021. Projektet hade syftet att kapa inflödet till sjukskrivning och minska rehabiliteringsärendena. Målet var att nå en rimlig och stabil nivå för sjukfrånvaro. Satsningen omfattade 10 mnkr per år under tre år. I beslutet framgår att en sänkning av sjukfrånvaron från 7,3 % till 5,0 %, vid projektets slut, innebär en arbetskraftsreserv på 245 årsarbetare och en kostnadsminskning för korttidsjukfrånvaron på 40 mnkr årligen. Projektet skulle utvärderas av extern part och följas upp två gånger per år. Uppföljningen skulle innehålla redovisning av förändringar i sjuktalet, redovisning av genomförda aktiviteter samt kostnadsuppföljning.<sup>54</sup> Projektet förlängdes under 2021 och 2022 med ytterligare ett år och omfattar på så vis perioden 2019-2023.<sup>55</sup>

<sup>51</sup> Borås Stads intranät för anställda 2024-02-02: <https://intranet.boras.se/styrningochledning/kvalitetsochutvecklingsarbeten/kalgrupper/kalforskologrundskolaochgymnasieskola.4.4a06a0fa1598e47a964b7941.html>

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Borås Stad, Handlingsplan förskola, skola och gymnasium, 2017-01-16. Handlingsplan för hälso- och sjukvårdsverksamheten hos Sociala omsorgsförvaltningen och Vård- och äldreomsorgsförvaltningen, 2017-10-31. Handlingsplan för socialsekreterare hos Arbetslivsförvaltningen och individ- och familjeomsorgsförvaltningen, 2017-10-04. Handlingsplan för undersköterskor hos Vård- och äldreomsorgsförvaltningen och Sociala omsorgsförvaltningen, 2021-09-27.

<sup>54</sup> Borås Stad, Kommunstyrelsens protokoll 2018-06-18. Dnr: KS 2018-00379 2.3.5.25

<sup>55</sup> Borås Stad, Kommunstyrelsens protokoll 2021-02-22 § 74. Dnr KS 2019-00932 2.3.5.25 Kommunstyrelsens protokoll 2022-08-22 § 311. Dnr KS 2022-005872.3.5.25

Projektiden bygger på tre delar: <sup>56</sup>

- Statistikstöd som ger beslutsstöd till chef och HR.
- Arbetsplatsstöd med ett team som ger stöd till arbetsplatser efter behov.
- Ett kunskapsstöd som ökar kunskapen och medvetenheten i Borås Stad om vilka organisatoriska faktorer som driver hälsa, både på individ- grupp- och organisationsnivå

Under projektiden har enheten Organisationshälsa arbetat med de arbetsplatser som i fråga om ohälsotal har de största utmaningarna. Arbetet har inneburit stöd till arbetsplatser med t.ex. screening, individuellt chefsstöd, grupputveckling, processhandledning och/eller andra insatser på grupp- och organisationsnivå. Enheten har under projektåren så långt kartlagt den sociala och organisatoriska arbetsmiljön på totalt ca 70 arbetsplatser inom åtta av stadens förvaltningar. För att understödja utvecklingsarbete med chefers förutsättningar har enheten under 2022 ökat arbetet med verktyget Chefoskopet till att omfatta åtta av stadens förvaltningar.<sup>57</sup>

Projektet har följts och utvärderats löpande av extern part, RISE (Research Institutes of Sweden) under de tre första åren 2019-2022. RISE konstaterar i sin senaste utvärdering bl.a. att:<sup>58</sup>

*”Projektet Frisk organisation har beslutats av politiken och Personalchefen har varit ansvarig för ledningen av projektet, som därmed haft hemvist på Stadsledningskansliet. Borås tog beslut om att enbart testa insatser på arbetsplatsnivå med stöd i SKR:s metodhandbok för riskorienterat arbetssätt, och därmed har man inte skapat en tydlig samordning mellan insatser på flera nivåer. [...]*

*I projektet Frisk Organisation är det oklart hur styrningen mot effekterna har skett eftersom projektet har blivit en egen organisatorisk enhet. [...] Eftersom det inte finns en central projektstyrgrupp/Insatsråd innebär det att varje förvaltningsdirektör bör följa upp vilka effekter som har uppnåtts på dennes förvaltning. Det är nu viktigt att få till en stadsövergripande strategi för att skapa incitament för en fortsatt implementering och ägarskap. [...]*

*Generellt kan konstateras att det är svårt att få kraftfullt genomslag för alla sorters satsningar och det innebär att förankring, uppföljning och styrning behöver riggas för att öka sannolikheten för både kort- och långsiktiga effekter i en organisation. Kontinuerlig uppföljning behöver återspeglas på samtliga organisatoriska nivåer och påverka styrning av resurser och uppmärksamhet. Om Borås, baserat på erfarenheter från de senaste årens arbete, kan åstadkomma det så kommer sannolikt sjuktalen att minska och arbetsplatserna bli mer hälsofrämjande.”*

Uppföljning har enligt intervjuade vid Personal- och förhandlingsavdelningen skett till Kommunstyrelsen genom rapporter och muntlig föredragning av RISE samt genom Personalekonomisk redovisning. Övergripande återkopplingar har även skett till uppdragsgivare, verksamhetschefer och förvaltningsledningar kring utvecklingsområden. Uppbyggnad av kunskap och att omsätta det i handling är ett långsiktigt arbete som tar tid uppger de intervjuade. De utvärderingar som gjorts under projektiden har visat att ett arbetsplatsnära stöd för medarbetare och chef i det praktiska arbetsmiljöarbetet är en effektiv metod för att arbeta med sjukfrånvaro.

---

<sup>56</sup>

<sup>57</sup> Borås Stad, personalekonomisk redovisning 2022:40f

<sup>58</sup> RISE, Läranderapport för projektet Frisk organisation, 2022:36f

### Årlig uppföljning av Borås Stads systematiska arbetsmiljöarbete

Årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet är ett verktyg för att säkerställa att arbetsmiljöarbetet fungerar från högsta ledning, via nämnder och förvaltningsledning, till verksamheter och arbetsplatser.

Mellan 2019 och 2022 bedrev Arbetsmiljöverket inspektion angående uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet i samtliga Sveriges kommuner. Inspektionen syftade mot att sätta fokus på arbetsgivarens roll och ansvar i arbetsmiljöarbetet. I Borås Stad gjordes den första inspektionen hösten 2021. Arbetsmiljöverket konstaterade vid inspektionen att Borås Stads årliga uppföljning hade brister. Bristerna bestod bl.a. av:<sup>59</sup>

- Underrapportering av tillbud.
- Rutinerna för fysisk arbetsmiljöundersökning och riskbedömning följdes inte fullt ut.
- Enhetschefernas/Rektorernas arbetsbelastning var hög på de inspekterade boendena/skolorna med många underställda per chef.
- Bemanningens svårighet att hitta vikarier hade en negativ påverkan på verksamheten.

Arbetsmiljöverket angav även sammantaget sju olika krav på kompletteringar när det gällde den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet.<sup>60</sup> Arbetsmiljöverket genomförde uppföljande inspektion under 2022 och bedömde att Borås Stad uppfyllde de krav som ställts.<sup>61</sup>

Utifrån återkopplingen från Arbetsmiljöverket tog Borås Stad fram ett nytt arbetssätt för att hantera årlig uppföljning av arbetsmiljöarbetet. Ansvar för respektive nivå ligger på chef efter fördelning av arbetsmiljöuppgifter. Under 2022 genomförde Borås Stad för första gången en enhetlig årlig uppföljning som involverade samtliga nivåer i samverkanssystemet. Uppföljningen kom fram till flera olika förbättringsområden på respektive nivå i samverkanssystemet. Den centrala samverksgruppen såg att områdena skyddsorganisation/skyddsombud, fördelning av arbetsmiljöuppgifter, stress och IT var viktiga att fokusera på under 2023.<sup>62</sup>

### Beslutsstödet Power BI

Borås Stad har sedan 2020 beslutsstödet, Power-Bi. Beslutsstödet är ett webbaserat verktyg som används för att stödja effektivt beslutsfattande.<sup>63</sup> Beslutsstödet samlar information från flera olika system för att kunna presentera och visualisera nyckeltal och data för verksamheten. I Power BI byggs rapporter för att visa de data och nyckeltal som verksamheten är i behov av. Power BI hämtar information bl.a. från personalsystemet Heroma.

Stödet ger enligt intervjuade vid *Personal- och förhandlingsavdelningen* möjlighet för chefer och HR funktioner att följa upp, analysera och agera på personalnyckeltal. Beslutsstödet frigör även tid för analys genom att förenkla datainsamling. Systemet ger användarna statistik på ett enkelt och användarvänligt sätt. Det underlättar på så vis förvaltningarnas arbete med att minska sjukfrånvaron och hållbart arbetsliv. Detta då förvaltningarna genom systemet snabbt och enkelt kan få övergripande information om olika personalförhållanden så som sjuktal m.m. Personal- och förhandlingsavdelningen leder idag en arbetsgrupp inom HR för att utveckla beslutsstödet successivt utifrån förvaltningarnas behov.

<sup>59</sup> Arbetsmiljöverket, Resultat av inspektionen 9 december 2021, Borås Kommun 2021-12-15. Beteckning: 2021/061250

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Arbetsmiljöverket, Avslutsbrev Borås Kommun, 2022-11-21. Beteckning: 2021/061250

<sup>62</sup> Borås Stad, personalekonomisk redovisning 2022:45f

<sup>63</sup> Borås Stad, intranät för anställda, 2024-02-22: <https://intranet.boras.se/serviceochstod/administrativsystemochitjanster/beslutsstodpowerbi.4.3142e1cd172985317ebaa495.html>

### 3.3 Personalpolitikens styrning och uppföljning

Den samlade bilden av personalpolitikens lagliga förutsättningar, styrande dokument, beslut, avtal och dess uppföljning för 2023 kan med utgångspunkt i genomgången i *avsnitt 3.1* illustreras enligt nedanstående bild.<sup>64</sup>

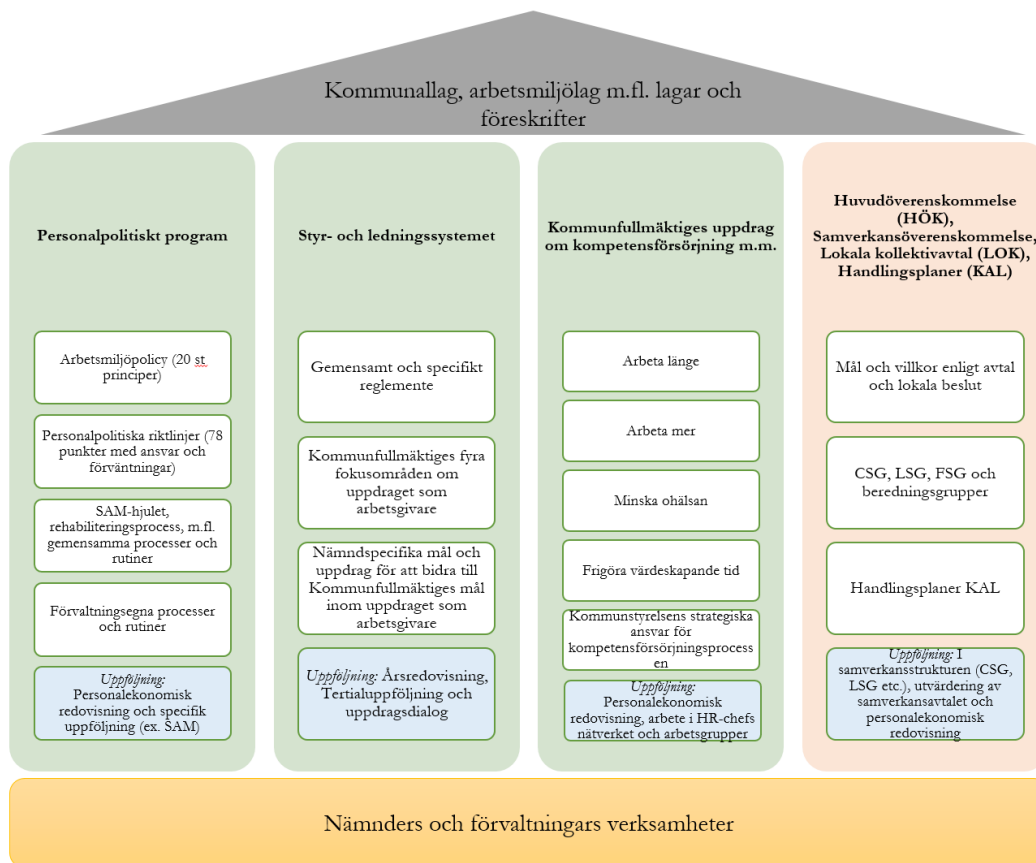


Bild 1. Sammanställning av styrande dokument/beslut och dess uppföljning

Stadsrevisionens bedömning när det gäller organisation, styrning och uppföljning var i granskningen 2015 enligt nedanstående:

*Granskningen visade att det inte finns någon förvaltningsövergripande strategi för hur personalpolitiken ska drivas i riktning mot att målsättningarna i det personalpolitiska programmet (pp) uppnås. Det strategiska personalarbetet var otydligt och det fanns en utbredd osäkerhet om roller, mandat och ansvar i strategiska personalfrågor. Stadskansliets personalfunktion (Personal och Förhandling) hade genom Kommunstyrelsens ansvar uppdraget att driva de strategiska frågorna, men hade svårt att utföra arbetsuppgiften på grund av otydlig styrning och knappa personalresurser. Följden blev att respektive förvaltning gjorde strategiska ställningstaganden om hur arbetet för att nå intentionerna i pp ska bedrivas.*

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

*Stadsrevisionens bedömning var att styrning och ledning inom området hade betydande brister. Ett långsiktigt, personalstrategiskt arbete som svarade mot intentionerna i det personalpolitiska programmet saknades. Uppföljningen saknade till betydande del analys, åtgärder och styrning.*

<sup>64</sup> Bilden har Revisionskontoret tagit fram.



### ***Intervjuer med HR-chefer eller motsvarande om styrning och uppföljning***

Flertalet intervjuade uppger att organisationen inom HR området präglas av oklarheter när det gäller styrning, roller, mandat och ansvarsförhållanden. Detta framför allt mellan HR på förvaltningarna och HR centralt i Borås Stad. Det strategiska ansvaret i HR frågor är otydligt och den strategiska kraften inom området finns idag främst vid förvaltningarna. Det saknas tydliggöranden av vilka de kommunövergripande strategierna är. Övergripande mål och riktning i förhållande till strategierna saknas. Det blir till stor del upp till varje förvaltning att konkretisera arbetet. Strategiska frågor nedprioriteras lätt till förmån för det operativa arbetet om de egna HR resurserna inte är tillräckliga. Uppföljningen inom personalområdet har utvecklats genom den personalekonomiska redovisningen, samtidigt används den inte i någon större utsträckning i flera av förvaltningarna.

Flertalet efterlyser klargöranden av ansvarsförhållandena och anger att det är en väsentlig del i att vässa Borås Stads arbete med att konkretisera och realisera intentionerna i det personalpolitiska programmet. De områden där det finns ett tydligt centralt ansvar är löner, arbetstid, titlar och avtal.

En grupp intervjuade påtalar att organisation och samordning blivit mer klargjord på senare år. Dialogen med Personal- och förhandling har blivit bättre och det kommungemensamma utvecklingsarbetet inom HR-området har organiserats på ett bättre sätt. Det finns idag ett HR-chefsnätverk och flertalet arbetsgrupper som arbetar med specifika förvaltningsövergripande frågor. Det är dock otydligt vad arbetsgrupperna har för uppdrag och vem som egentligen beslutar om gruppernas förslag och hur arbetet följs upp. HR-chefsnätverket borde utvecklas mer mot en styrgrupp inom HR området och dess uppdrag och mandat borde klargöras.

Några intervjuade uppger att organisation, styrning och ansvarsförhållanden är relativt tydlig inom HR området. Till största delen hanterar förvaltningen olika typer av HR frågor själva. Kunskap och förståelse om hur området fungerar i Borås Stad kommer mycket av erfarenhet av rollen i kommunen menar man. Det tar lång tid att sätta sig in i strukturer och arbetsformer inom området.

Flera intervjuade uppger att gemensamma processer och rutiner finns inom flera områden. Samtidigt påtalar flera att delaktigheten i att ta fram dokument och material ofta är låg. De gemensamma rutinerna är sedan upp till varje förvaltning att tolka och det medför att arbetet ändå ser olika ut mellan förvaltningarna. Det tas även fram mycket lokala rutiner och processer i olika typer av frågor vid förvaltningarna. Många gånger hade det kanske varit mer rationellt att ta fram lösningar för hela kommunen menar några intervjuade.

Flera intervjuade uppger att processen under året när det personalpolitiska programmet skulle revideras var bra. Processen för revideringen byggde på dialog med förvaltningarna innan förslaget skickades på remiss. Processen skapade delaktighet och förankrade innehållet.

### **Intervjuer med Personal- och förhandlingsavdelningen om styrning och uppföljning**

Intervjuade uppger att Borås Stads styrning inom det personalpolitiska området är uppdelat i olika delar. Dels finns det personalpolitiska programmet med tillhörande riktlinjer och arbetsmiljöpolicy. På underliggande nivå i strukturen finns sedan gemensamma processer, rutiner och riktlinjer inom vissa specificerade områden. I den andra delen finns Borås Stads styr- och ledningssystem. Systemet är relativt nytt och det håller på att implementeras. I styr- och ledningssystemet avser en del nämndernas ansvar och uppgifter som arbetsgivare. Det enligt de intervjuade positivt att arbetsgivarrollen blivit tydliggjord i det nya styr- och ledningssystemet. De båda delarna är ännu inte helt sammankopplade och det får visa sig under implementeringen exakt hur man kan få ihop styrningen. Det kommer förhoppningsvis leda till ett tydligare och bättre styrsystem inom personalområdet på sikt. Uppföljning sker framför allt i den personalekonomiska redovisningen, styr- och ledningssystemet och i facklig samverkan.

Kommunstyrelsen och förhandlingsdelegationen via Stadsledningskansliet ska stå för den yttre ramen av styrning inom personalområdet. Ramarna består av lagstiftning, styrande dokument, beslut, framförhandlade avtal m.m. Inom dessa ramar har sedan respektive nämnd/förvaltning stor frihet att själva genomföra insatser och åtgärder inom sina ansvarsområden. Det som inte omfattas är bl.a. lönesättning vid rekrytering, arbetstidsfrågor, förmåner och titlar.

Några intervjuade uppger att styrningen inom området inte är tydliggjord för alla. Detta särskilt då styr- och ledningssystemet fortfarande är under implementering. Det behöver tydliggöras hur området styrs och vilka förväntningar som finns på respektive roll utifrån det. Det är oklart i vissa delar och det blir svårt för förvaltningarna att veta vad de ska göra och vilket ansvar de har.

Intervjuade uppger även att det sedan 2015 har utvecklats starkare samordning med processerna för ekonomistyrning. I det nya styr- och ledningssystemet ska även arbetsgivarperspektivet och det ekonomiska perspektivet kopplas samman tydligare menar man. Även analys kring personalekonomiska perspektiv har stärkts i den personalekonomiska redovisningen, bland annat när det gäller sjukfrånvaro och personalomsättning.

### **Intervjuer med fackliga representanter om styrning och uppföljning**

Intervjuade fackliga representanter uppger att det skett förändring i Borås Stad över tid när det gäller styrningen. Utifrån sin roll ser de fackliga representanterna verksamheten mer via de överenskommelser och avtal som finns inom området. De intervjuade uppger att förvaltningarna blivit mer och mer egna organisatoriska "öar" sedan 2015 och att de inte längre bara tar till sig vad som förmedlas ifrån Stadshuset. De ifrågasätter oftare de avtal som slutits på central nivå med Borås Stad.

Förvaltningarna håller till stor del själva ihop arbetet inom sitt område. Vissa förvaltningar genomför detta på ett mycket bra sätt och i dialog genom samverkansstrukturen, andra förvaltningar har stora personalmässiga utmaningar och klarar arbetet sämre menar man. Totalt sett kan man dock se att Borås Stad förflyttat sig mot att bli mer slutet i sin arbetsgivarroll. Delaktighet och samverkan har generellt försämrats och fler och fler frågor beslutas utanför samverkansöverenskommelsens strukturer i många förvaltningar. De centrala samverkansformerna fungerar dock fortfarande i huvudsak väl.

Intervjuade fackliga representanter uppger även att Borås Stads HR funktioner allt mer kommit att bli tydligare arbetsgivarrepresentanter och ett mer uttalat stöd till Borås Stads chefer. Tidigare ingick det även i rollen att vara stöd till Borås Stads medarbetare och på så vis var rollen mer opartisk tidigare.

## 3.4 Konkurrenskraftiga anställningsvillkor

### 3.4.1 Lönepolitik

I det personalpolitiska programmet uttrycks bl.a. lönepolitiken som en del med avgörande betydelse i att tillgodose stadens försörjning av personal med rätt kompetens. Borås Stad ska ha en tydlig lönepolitik och konkurrenskraftiga anställningsvillkor.

Stadsrevisionens bedömning när det gäller lönepolitik var i granskningen 2015 enligt nedanstående:

*Borås Stads låga lönenivåer och brist på sammanhållen lönepolitik innebär att man inte följde intentionerna i det personalpolitiska programmet, och att Staden löpte stor risk att inte klara sin kompetensförsörjning i en hårdnande konkurrens om kompetent personal. Stadsrevisionen bedömde därtill att Borås Stad hade ett tydligt fokus på bemanning, och att man i Staden inte gjorde analyser av vilka konsekvenser för verksamheternas kvalitet och effektivitet en låglönepolitik som inte kan attrahera och behålla kompetent personal fick.*

*Stadsrevisionen konstaterade även att lönepolitiken - utöver att den var restriktiv – präglades av en förhandlingslogik med utgångspunkt från förhandlingsdelegationens och avdelningen Personal och förhandlings roller. Denna skapade otydlighet, olikheter, slumpmässighet och oförutsägbarhet för nämnderna i styrningen och förmedlade också en brist på tillit till nämndernas förmåga att ta ansvar för lönesättning och löneöversyn. Bedömningen var att ordningen därtill var ineffektiv eftersom detaljbeslut togs på fel nivå med åtföljande risker för att beslut togs om löner som inte byggde på relevant kunskap om verksamhet och marknadsförutsättningar.*

*Stadsrevisionen bedömde 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 behövde utveckla en tydlig övergripande styrning som byggde på marknadsförutsättningar och långsiktighet, och att förhandlingsmetodik och förhandlingslösningar mellan Kommunstyrelse/stadsledningskansli och nämnder/förvaltningar inte tillämpades.*

### Lönestatistik - Jämförelse mellan 2015 och 2022 respektive 2023

I syfte att kartlägga hur Borås Stad har utvecklats inom löneområdet mellan 2015 och 2023 har statistiskt material samlats in, bearbetats och sammanställts. Ambitionen med sammanställningarna har varit att genomföra samma typer av lönejämförelser som ingick i 2015 års granskning. Jämförelserna syftar mot att ge information om hur Borås Stads konkurrenskraft när det gäller löner har utvecklats både i förhållande till jämnstora kommuner i Sverige och till närliggande kommuner.

Information om hur datainsamling och bearbetning av det statistiska materialet genomfördes i granskningen 2015 finns angivet i granskningsrapporten.<sup>65</sup> Bearbetning och sammanställning i innevarande rapport har genomförts på samma sätt i enlighet med nedan.

<sup>65</sup> Borås Stad, Stadsrevisionen, Granskning av Borås Stads personalpolitik, 2015:8ff

Det statistikunderlag som redovisas bygger på att kommunerna manuellt rapporterar in underlag till berörda databaser. Det innebär att det kan förekomma att uppgifter inrapporterats på olika sätt. Detta ex. genom att inrapporteringsinstruktioner inte efterlevts eller att olika kommuner har gjort olika bedömningar vid klassifikation av uppgifter. De statistikällor som använts är vedertagna och välanvända 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 i både *jämförelse 1* och *jämförelse 2* bör tillskrivas rimlig tillförlitlighet, men att ovanstående behöver beaktas. Detta i synnerhet vid fördjupad analys av mindre grupperingar eller enskilda AID-etiketter då datamängden begränsas.<sup>66</sup> Insamlad information har i båda jämförelserna liksom 2015 bearbetats och analyserats med hjälp av pivottabeller.<sup>67</sup> I jämförelserna redovisas i vilken utsträckning Borås Stads löner avviker från jämförelsekommunerna (jämförelsekommunernas medelvärde är ett nollresultat i tabeller och diagram), detta för enskilda AID-koder och totalt.

Information om Borås Stads löneläge har i *jämförelse 1* jämförts med fem kommuner bedömda som jämförbara enligt storlek, befolkningsstruktur och andra variabler.<sup>68</sup> Erhållet material är kategoriserat genom medianvärden för 10 percentilen (*P10*), median (*M*) och 90 percentilen (*P90*) för olika befattningar genom arbetsidentifikation (AID)<sup>69</sup>. Material för denna jämförelse avser 2022 då 2023 års datainsamling vid bearbetning inte ännu var tillgänglig.<sup>70</sup> Underlaget för jämförelsen har i sin helhet erhållits från Personal- och förhandlingsavdelningen vid Stadsledningskansliet. Underlaget kommer dock från SKR:s statistikjänst lönelänken. *Jämförelse 1* har genomförts på exakt samma sätt som vid granskningen 2015 med ett väsentligt undantag. Två kommuner (Uppsala och Jönköping) saknas i sammanställningen av 2022 års löneläge (utfall för dessa kommuner saknas). Detta innebär att jämförbarheten mellan innevarande jämförelse och den från 2015 inte är total. Revisionskontoret bedömer dock att jämförbarheten ändå god baserat på mängden data som ingår i underlaget. Detta är dock viktigt att beakta vid analys av materialet i relation till 2015 års granskning. *Jämförelse 1* redovisas i sin helhet i *bilaga 1*.

Borås Stads löneläge har i *Jämförelse 2* kartlagts jämfört med andra kommuner i närområdet.<sup>71</sup> Erhållet material är kategoriserat genom medianvärden för 10 percentilen (*P10*), median (*M*) och 90 percentilen (*P90*) för olika befattningar genom arbetsidentifikation (AID). Underlaget för jämförelsen har i sin helhet erhållits från Personal- och förhandlingsavdelningen vid Stadsledningskansliet som löpande samlar in information om löner från närliggande kommuner i lönekartläggande syfte. *Jämförelse 2* har genomförts på exakt samma sätt som vid granskningen 2015. Material för denna jämförelse avser 2023 års löneläge. Jämförelsen genomförs med kommuner som i flera fall är väsentligt mindre än Borås Stad. Detta medför att vissa personalkategorier enligt AID ej kan jämföras på grund av i övriga kommuner för lågt inrapporterat underlag.<sup>72</sup> Omständigheterna med manuell insamling och hantering av data, mindre datamängder och jämförelsekommunernas storlek innebär att tillförlitligheten är lägre i *jämförelse 2*. Detta innebär att resultaten av *jämförelse 2* bör betraktas med större försiktighet. Förhållandena vid 2015 års granskning var i dessa avseenden desamma som i innevarande granskning. *Jämförelse 2* redovisas i sin helhet i *bilaga 2*.

<sup>66</sup> Ex. Körner & Wahlgren: Praktisk Statistik, Studentlitteratur 2012:71ff.

<sup>67</sup> En pivottabell är ett verktyg i Microsoft Excel för att beräkna, sammanfatta och analysera data. <https://support.microsoft.com/sv-se/office/skapa-en-pivottabell-f%C3%B6r-att-analysera-kalkylblad-data-a9a84538-bfe9-40a9-a8e9-f99134456576>

<sup>68</sup> Jämförelsekommuner är: Linköping, Helsingborg, Norrköping, Västerås och Örebro. Samtliga kategoriseras i KOLADAS jämförelsetjänst som Större Städer, liksom Borås Stad.

<sup>69</sup> (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.

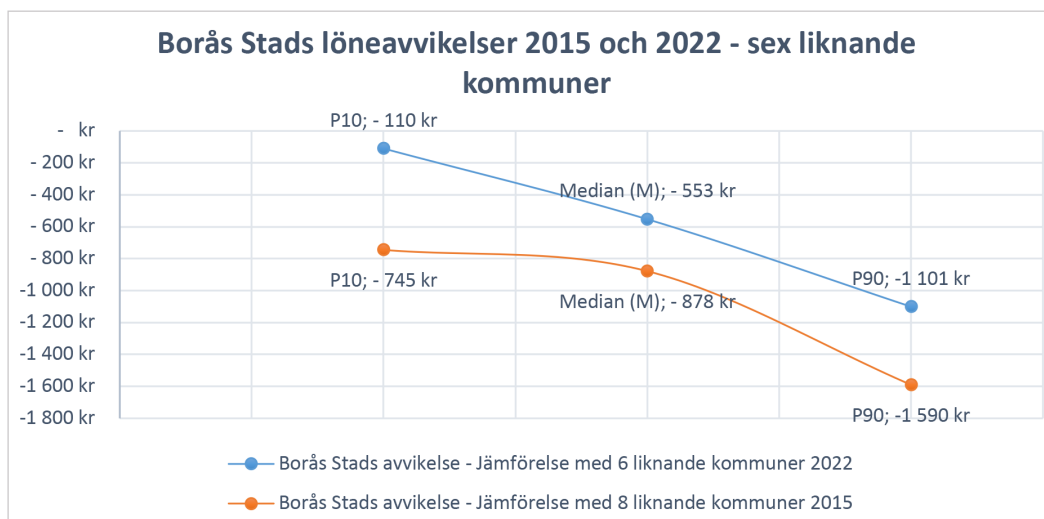
<sup>70</sup> Lönestatistik till lönelänken sammanställs årligen: <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/lonebildning/lonelanken.159.html>

<sup>71</sup> Jämförelsekommuner är: Svenljunga, Mark, Tranemo, Herrljunga, Bollebygd, Ulricehamn, Alingsås och Vårgårda.

<sup>72</sup> Statistiken differentieras inte inom P10 och P90 vid lågt antal inrapporterade befattningar enligt AID och vid mycket få inrapporterade befattningar redovisas inget alls.

**Jämförelse 1** - Borås Stads löneavvikelser jämfört med sex kommuner i kommungruppen större städer

Utfall totalt för Jämförelse 1 redovisas i nedan diagram. I diagrammet redovisas även utfall för jämförelsen från 2015 års granskning.



**Diagram 1.** Borås Stads löneavvikelser jämfört med sex kommuner i kommungruppen större städer

Jämfört med utfallet i 2015 års jämförelse har Borås Stads avvikelser minskat inom alla tre kategorierna. Inom P10 har avvikelsen minskat med 635kr och ligger nu mycket nära övriga kommuners medianvärde. Inom M har avvikelsen minskat med 325kr och inom P90 med 489kr. Detta är en indikation på att Borås Stads lönenivåer stärkts sedan 2015 års granskning inom samtliga kategorier. Störst skillnad jämfört med 2015 års jämförelse är den minskade avvikelsen inom P10.

För att åskådliggöra de enskilda befattningarnas (AID) utveckling mellan 2015 och 2022 har en sammanställning gjorts. Sammanställningen visar hur stor andel av befattningarna som ligger under respektive över jämförelsegruppens medelvärde för P10, M och P90 under 2022 jämfört med 2015. Ett negativt utfall avseende "under jämförelsegruppens medelvärde" visar att andelen befattningar i denna kategori minskat sedan 2015. Ett positivt utfall avseende "över jämförelsegruppens medelvärde" visar att andelen befattningar i denna kategori ökat sedan 2015. Utvecklingen redovisas i procentenheter och återfinns i sin helhet i *bilaga 1*.

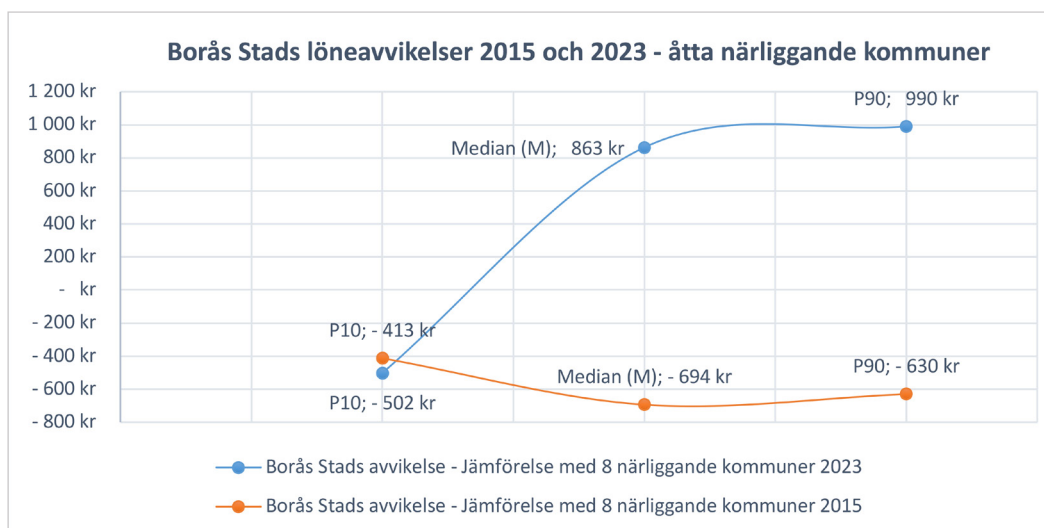
Jämförelse 1 - Befattningarnas utveckling 2015-2022, Borås och sex liknande kommuner			
	P10	M	P90
Andel befattningar under jämförelsegruppens medelvärde	-27%	-18%	-25%
Andel befattningar över jämförelsegruppens medelvärde	24%	18%	23%

**Tabell 2.** Befattningarnas utveckling 2015-2022, Borås och sex liknande kommuner

Jämförelsen indikerar att Borås Stads löneläge generellt sett stärkts sedan 2015. Detta både sett till det totala utfallet och till utfallet för flertalet enskilda befattningskategorier. Borås Stads löneläge sett till totalen är fortfarande lägre än genomsnittet för jämförelsekommunerna inom samtliga kategorier (P10, M och P90) men skillnaden gentemot jämförelsekommunerna har minskat.

**Jämförelse 2** - Borås Stads löneavvikelser jämfört med åtta närliggande kommuner

Utfall totalt för *Jämförelse 2* redovisas i nedan diagram. I diagrammet redovisas även utfall för jämförelsen från 2015 års granskning.



**Diagram 2.** Borås Stads löneavvikelser jämfört med åtta närliggande kommuner

Jämfört med utfallet i 2015 års jämförelse har Borås Stads negativa avvikelse inom *P10* ökat något. Inom *M* och *P90* har de negativa avvikelser som konstaterades 2015 blivit positiva avvikelser 2023. Inom *P10* har den negativa avvikelsen ökat med 89kr. Inom *M* har avvikelsen utvecklats positivt med 1557kr och inom *P90* med 1620kr. Detta är en indikation på att Borås Stads lönenivåer stärkts sedan 2015 års granskning inom dessa kategorier. Störst skillnad jämfört med 2015 års jämförelse är de positiva avvikelserna inom *M* och *P90*.

För att åskådliggöra de enskilda befattningarnas (AID) utveckling mellan 2015 och 2023 har en sammanställning gjorts. Sammanställningen visar hur stor andel av befattningarna som ligger under respektive över jämförelsegruppens medelvärde för *P10*, *M* och *P90* under 2023 jämfört med 2015. Ett negativt utfall avseende "under jämförelsegruppens medelvärde" visar att andelen befattningar i denna kategori minskat sedan 2015. Ett positivt utfall avseende "över jämförelsegruppens medelvärde" visar att andelen befattningar i denna kategori ökat sedan 2015. Utvecklingen redovisas i procentenheter och återfinns i sin helhet i *bilaga 1*.

Jämförelse 2 - Befattningarnas utveckling 2015- 2023, Borås och åtta närliggande kommuner			
	P10	M	P90
Andel befattningar under jämförelsegruppens medelvärde	12%	-5%	-30%
Andel befattningar över jämförelsegruppens medelvärde	-11%	8%	31%

**Tabell 3.** Befattningarnas utveckling 2015-2023, Borås och åtta närliggande kommuner

Jämförelsen indikerar att Borås Stads löneläge stärkts när det gäller *M* och *P90* sedan 2015. Detta både sett till det totala utfallet och till utfallet för flertalet enskilda befattningskategorier. Borås Stads löneläge sett till totalen är nu högre än genomsnittet för jämförelsekommunerna inom kategorierna *M* och *P90*.

*Sammanfattningsvis* visar *jämförelse 1* och *2* att Borås Stads löner generellt sett stärkts jämfört med både liknande kommuner i Sverige och jämfört med närliggande kommuner. Löneläget har förbättrats mer i förhållande till närliggande kommuner där Borås Stad nu inom två kategorier visar positiva löneavvikelser totalt sett. Jämfört med liknande kommuner i Sverige har löneläget förbättrats men Borås Stad visar fortfarande negativa löneavvikelser inom samtliga tre kategorier. Resultaten indikerar att Borås Stads lönemässiga konkurrenskraft generellt sett stärkts sedan 2015. Konkurrenskraften har stärkts mest jämfört med närliggande kommuner. I båda jämförelserna finns osäkerheter i underlaget, framför allt när det gäller enskilda befattningskoder, som behöver beaktas vid analys. Det totala utfallet för jämförelserna bedöms dock ha en tillräcklig grad av tillförlitlighet för att kunna uttala sig på indikativ nivå.

Noterbart, även om informationsunderlagets svagheter vid analys av enskilda befattningskoder behöver beaktas, är Borås Stads negativa avvikelser i både *jämförelse 1* och *jämförelse 2* för vissa yrkesgrupper. Det går även genom jämförelserna att konstatera att Borås Stad under 2023 tagit fram ett eget omfattande material i lönejämförande syfte. Detta både avseende liknande kommuner i Sverige och med närliggande kommuner.

### **Intervjuer med HR-chefer eller motsvarande om lönepolitiken**

#### *Konkurrenskraftiga löner*

Borås Stad har utvecklats i positiv riktning sedan granskningen 2015 när det gäller lönenivåer vid nyanställning. Den låglönepolitik som tidigare präglade Borås Stads lönelägen är till stor del borta och kommunen kan nu erbjuda lönenivåer vid rekrytering mer i paritet med kringliggande kommuner och andra arbetsgivare. Att ha konkurrenskraftiga lönevillkor innebär inte nödvändigtvis att vara löneledande. Det är däremot viktigt är att man inte ligger för långt efter andra arbetsgivare som man konkurrerar med. Borås Stad har stärkt sin konkurrenskraft när det gäller löner för flera yrkesgrupper.

En del intervjuade betonar att det fortfarande finns yrkesgrupper som är svårrekryterade och som lönemässigt ligger efter. Borås Stad har dock stärkt sitt arbete med övergripande lönekartläggning och lönejämförelser de senaste åren. Detta gör att det nu finns underlag i den årliga löneöversynsprocessen som tydligare visar vilka grupper som sticker ut negativt och som behöver hanteras med åtgärder. Flera intervjuade uppger också att dialogen med Stadsledningskansliet omkring lönenivåer och löneöversynsprocessen har utvecklats. Det händer att sökanden tackar nej till arbete i kommunen på grund av lönen och att anställda slutar då de får bättre lönevillkor av en annan arbetsgivare. Detta sker dock på en rimlig nivå enligt flera intervjuade.

En grupp intervjuade uppger att lönenivåerna vid rekrytering fortfarande är ett stort problem i konkurrensen om erfaren och kompetent personal för flera yrkesgrupper. Detta gäller främst grupper som 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 och att vakanser blir svåra att tillsätta. Man misslyckas med rekryteringar på grund av lönenivåerna och ofta rör det sig om ganska små summor. Flera intervjuade uppger även att man tagit fram olika förhandlingsstrategier för att försöka få bättre gehör för sina löneanspråk när Personal- och förhandlingsavdelningen fattar löneinplaceringsbeslut.

#### *Centraliserad lönesättning vid rekrytering*

De intervjuade uppger samstämmigt att lönesättningen vid nyrekrytering till största delen är tydligt centralt styrd i staden. Detta då Personal- och förhandlingsavdelningen är de som har beslutsmandat när det gäller lön vid nyrekrytering. Lönebeslut vid Stadsledningskansliet föregås nästan alltid av en dialog med förvaltningen. Vid förvaltningarna har man delvis olika interna arbetsformer och rutiner när det gäller processen kring lönebeslut vid rekrytering.

Flera intervjuade uppger att den starka centralstyrningen när det gäller lönebeslut signalerar lågt förtroende för rekryterande chefer och för förvaltningarnas HR-funktioner. Det blir paradoxalt för många chefer att man har stort ansvar när det gäller budget och andra personalfrågor men att man inte är betrodd med att sätta löner när man rekryterar. Flera intervjuade uppger också att man har svårt att få ihop tillvägagångssättet med Borås Stads inriktning mot tillitsbaserad styrning. Processen för lönesättning vid rekrytering tar mycket arbetstid i anspråk både på förvaltningarna och vid Personal- och förhandlingsavdelningen. Det borde vara mycket mer tidsbesparande och effektivt med en mer decentraliserad hantering menar man.

Den centraliserade lönesättningen riskerar enligt några intervjuade att skapa chefer som vare sig vill, kan eller får ta ansvar för lönesättning och lönestruktur i kommunens verksamheter. Detta eftersom organisationens chefsled, genom frånvaron av mandat och ansvar i lönefrågan, inte successivt bygger upp kunskap och erfarenhet inom området. Detta riskerar även att spilla över när det gäller ansvarstagande för löneöversyn och löneutveckling. Följden blir dåliga förutsättningar när det gäller att använda lön som styrmedel generellt menar man. Andra intervjuade uppger att förvaltningens chefer tillsammans med HR avdelning är väl rustade att själva ta ansvar för lönebeslut som en del av sitt budget- och personalansvar.

Några intervjuade uppger att Borås Stads modell inom området är omodern och att Staden tydligare behöver utvecklas mot att lönebeslut och ansvar ligger så nära rekryterande chef som möjligt. Som förhållandena är nu är det svårt för de centraliserade funktioner som har ansvar för lönesättningen att ha tillräcklig kunskap om marknadsförhållanden och annat som är väsentligt vid rekrytering. Samtidigt är det viktigt att kommunen tar fram en tydlig och övergripande lönepolitik som är underbyggd med processer och riktlinjer. Detta för att bl.a. motverka intern konkurrens och ha en sammanhållen lönestruktur för olika befattningar i kommunen. Ramar och riktlinjer för lönepolitiken behöver tas fram centralt och sedan behöver förvaltningens mandat och arbetssätt för lönebeslut m.m. tydliggöras menar man.

Flera intervjuade betonar samtidigt att Borås Stad har tagit tydliga positiva steg inom området sedan granskningen 2015. Dialogen mellan förvaltning och Stadsledningskansliet har förbättrats och det finns en tydligare förväntan på att förvaltningarna själva ska bidra med underlag inför lönebeslut och ta ansvar för sin lönestruktur. Processen har nu är mer transparent menar man. Borås Stad har även under de senaste åren utvecklat arbetet med lön genom gemensamma utbildningar och information.

Flera av de intervjuade betonar att arbetet med konkurrenskraftiga anställningsvillkor är avgörande i arbetet med att kompetensförsörja Borås Stads verksamheter framgent. Utmaningen att hitta kompetent personal är tilltagande och konkurrensen hårdnar. Borås Stads arbetssätt när det gäller lön har utvecklats de senaste åren, men är fortfarande för rigid och stelbent. Lönepolitiken behöver ytterligare tydliggöras tillsammans med mandat och ansvarsförhållanden.



### *Decentraliserad lönesättning*

Flera intervjuade betonar att kommunen påbörjat ett arbete som syftar mot att decentralisera lönesättningen. Detta har påbörjats inom vissa utvalda yrkesgrupper så som sjuksköterskor, socialsekreterare och elevhälsopersonal. Inom dessa grupper har förvaltningarnas chefer mandat att själva fatta lönebeslut vid rekrytering inom centralt givna ramar. Intervjuade uppger att bakgrunden till initiativet är de handlingsplaner som KAL-grupperna inom respektive område tagit fram. Vill man sätta lön utanför ramen så måste Personal- och förhandlingsavdelningen fatta beslutet. De centralt framtagna ramarna behöver utvecklas i vissa avseenden men de är överlag är tillräckligt tydliga och arbetet fungerar bra.

Den decentraliserade lönesättningen har bidragit positivt när det gäller att stärka konkurrenskraften lönemässigt för de grupper som omfattas. Merparten av de intervjuade vid förvaltningarna uppger att Borås Stad numera arbetar för att på sikt decentralisera lönebeslut vid rekrytering till förvaltningarna. Ingen vidtalad kan dock ange om det fattats något övergripande beslut som anger denna inriktning eller hur målsättning, handlingsplan, implementeringsprocess, uppföljning eller motsvarande ser ut för arbetet.

### *Löneöversyn*

Den årliga löneöversynen utgår ifrån de centrala ramar som förhandlats fram av förhandlingsdelegationen. Förvaltningarna genomför sedan en egen löneöversynsprocess. Flera intervjuade uppger att i arbetet med löneöversyn finns ett eget mandat att genomföra de satsningar som krävs utifrån budgetförutsättningar. Flera intervjuade uppger att förvaltningarna har arbetssätt som syftar mot att man ska kunna satsa på vissa grupper som identifierats, kunna korrigera ev. lönemässiga snedsitsar, förbättra lönespridning och belöna goda prestationer. Det är även viktigt att ha förvaltningsegna arbetssätt för att skapa ekonomiskt utrymme som en del i sin löneprocess.

Några intervjuade uppger att centralt beslutade satsningar underlättat arbetet med löneutveckling och lönedifferentiering vid förvaltningen när det gäller vissa yrkesgrupper. Detta då de extra satsningarna finansierats centralt utan att belasta nämndens budget. Det finns möjlighet att föra dialog med Stadsledningskansliet om extra satsningar. Arbetet med löneutveckling har utvecklats positivt sedan granskningen 2015 menar flera intervjuade. Processen är friare nu och förvaltningarna har mer eget mandat utifrån analys och budget. Den tidigare ordningen med strikta direktiv från Kommunstyrelse/förhandlingsdelegation har luckrats upp.

En del intervjuade ger uttryck för svårigheter att arbeta med lönedifferentiering, bl.a. inom yrkesgrupper med färre medarbetare. Det är svårt att belöna goda arbetsprestationer då medlen måste tas från någon annan i slutändan. Lönepotterna för dessa grupper är ofta snäva. För att kunna belöna någon måste någon annan missköta sitt arbete. Detta leder till en sammanpressad lönestruktur där det är svårt att belöna goda prestationer. Det är också svårare att få gehör för centrala satsningar för mindre yrkesgrupper menar man och sammantaget leder förhållandena till lägre lönedifferentiering och svagare koppling mellan prestation och lön för dessa grupper.

Samtliga intervjuade menar att förvaltningarna har större eget mandat i löneöversynen än när det gäller lönesättning vid rekrytering. Den formella gränsen för det egna mandatet uppger de intervjuade går vid 3000 kr i ett enskilt lönepåslag i löneöversynen. Vill man ge mer än så till en enskild medarbetare måste man först få det godkänt av Personal- och förhandlingsavdelningen vid Stadsledningskansliet.

## Intervjuer med Personal- och förhandlingsavdelningen om lönepolitiken

### Konkurrenskraftiga löner

Intervjuade vid Stadsledningskansliet uppger att den samlade bilden av Borås Stads löneläge är att konkurrenskraften stärkts jämfört med andra kommuner sedan 2015. Detta gäller både om man jämför med sjuhäradskommunerna och jämförbara kommuner i Sverige. Borås Stad har lyckats bra med att få konkurrenskraftiga löner för vissa grupper, men man ser också att andra grupper fortfarande ligger efter. Bilden att *”det är låga löner i Borås Stad”* stämmer inte längre menar de intervjuade, även om synsättet kan göra sig påmint när man pratar om lön i kommunen.

Stadsledningskansliet har under de senaste åren utvecklat sina lönejämförelser med andra kommuner. Lönejämförelser har genomförts i många år, men arbetet har utvecklats på senare år. Nu sker årligen jämförelser med jämstora kommuner och kringliggande kommuner som en del i den centrala löneöversynen. Förvaltningarna får även lönejämförelser för aktuella grupper som ett underlag för sin egen löneöversyn och analys. Uppfattningen baserat på det analysarbete som genomförs är att Borås Stads löneläge förbättrats över tid och att lönerna generellt sett blivit mer konkurrenskraftiga. Intervjuade betonar dock att bilden inte stämmer för alla yrkesgrupper och att det fortfarande finns en hel del kvar att göra. Intervjuade uppger vidare att det förekommer att förvaltningar inte lyckas genomföra rekrytering på grund av att lönenivån är för låg, men uppfattningen är att det händer ganska sällan. Allmänt sett tyder detta på att lönenivåerna är tillräckligt konkurrenskraftiga menar man.

Borås Stad har under de senaste åren genomfört en rad utbildningsinsatser när det gäller löner i staden. Enligt intervjuade har man tagit fram utbildning/information om löneöversynsprocessen för alla medarbetare i kommunen. Det har även genomförts utbildningar och workshops med förvaltningsledningar klustervis som handlat om helhetsyn på löner och arbetet med lön.

En målsättning i det personalpolitiska programmet är att lönepolitiken ska vara tydlig. Detta är en viktig utgångspunkt och lönepolitiken har kanske med facit i hand inte varit så tydliggjord i Borås Stad enligt några intervjuade.

### Centraliserad lönesättning vid rekrytering

Det är Personal- och förhandlingsavdelningen vid Stadsledningskansliet som har delegation från Kommunstyrelsen att fatta lönebeslut för de flesta yrkesgrupperna i kommunen. Enligt intervjuade fattar avdelningen uppskattningsvis ca 3500 lönebeslut varje år. Några intervjuade uppger att lönesättningen är en stor del av arbetet. Detta då Borås Stad är en organisation med ca 10 000 anställda. Tidsåtgången är däremot mindre idag än vad som var fallet 2015.

Intervjuade uppger att arbets sättet när det gäller lönebeslut har förändrats i stor utsträckning sedan granskningen genomfördes 2015. Utvecklingen har gått mot mer delaktighet och inflytande från anställande förvaltning och ökad transparens i grunderna för lönebesluten. Förvaltningarna förarbetar besluten mer nu och besluten fattas i dialog med förvaltningarna. I vissa förvaltningar är det HR-funktionerna som för dialogen med Stadsledningskansliet, i andra förvaltningar är det rekryterande chef. Centrala beslutsfattare lyssnar in vad förvaltningen ser som en rimlig lön utifrån olika parametrar. Centrala beslutsfattare kan inte ha kunskap om marknadsförutsättningar och förhållanden för alla yrkesgrupper och därför är det viktigt med dialog och transparens i processen med berörda förvaltningar för att få grund för en korrekt löneinplacering. Flera intervjuade vid Personal- och förhandlingsavdelningen uppger att beslutsprocessen oftast går smidigare när HR funktionerna i förvaltningarna tar dialogen med Personal- och förhandlingsavdelningen.

### *Decentraliserad lönesättning*

Borås Stad arbetar med decentraliserad lönesättning när det gäller några olika yrkesgrupper. I några fall är det ett etablerat och färdigt arbetssätt och för andra bedrivs arbetet i pilotform. Yrkesgrupperna som omfattas är socialsekreterare, sjuksköterskor, arbetsterapeuter, fysioterapeuter och elevhälsopersonal. Decentraliserad lönesättning innebär att rekryterande chef får mandat att själv bestämma lön vid rekrytering inom centralt framtagna ramar.

Intervjuade vid Personal- och förhandlingsavdelningen uppger att det är tydligt att den övergripande inriktningen är att Borås Stad ska gå mot en mer decentraliserad lönesättning. Målbilden är att lönesättningen ska vara decentraliserad för merparten av de större yrkesgrupperna. En mer decentraliserad lönepolitik och lönesättning menar några intervjuade är väsentligt för att förvaltningarna ska kunna möta de utmaningar som finns när det gäller kompetensförsörjning. Det är samtidigt en stor förändring att göra och HR avdelningar och chefer behöver mycket stöd när det gäller att ta över ansvaret som det innebär att själva fatta lönebesluten menar man.

Intervjuade vid Personal- och förhandlingsavdelningen uttrycker att det finns en positiv inställning i förvaltningarna omkring en mer decentraliserad lönesättning. Några intervjuade påtar dock att tydligare politiska beslut behövs för att implementeringen ska få mer tyngd och riktning. Enligt intervjuade har det inte fattats något övergripande beslut som anger inriktningen mot en mer decentraliserad lönesättning generellt. Det finns heller ingen beslutad målsättning, handlingsplan, implementeringsprocess, uppföljning eller motsvarande. Det som finns är beslut i förhandlingsdelegationen för vissa yrkesgrupper om decentraliserad lönesättning som en del av KAL handlingsplaner och den uppföljning som skett i förhållande till respektive plan.

### *Löneöversyn*

Grunden i löneöversynsprocessen är central och förvaltningsegen löneöversyn. Processen regleras av lagar och avtal så som diskrimineringslag och kollektivavtal. Kommunstyrelsen fattar genom förhandlingsdelegationen beslut om särskilda lönesatsningar som genererar ytterligare utrymme för vissa grupper. Därefter är det förvaltningarna själva som har mandat att fördela lönebidragen som finns. Processen för löneöversyn är på så vis decentraliserad, men utifrån en viss central styrning. Respektive nämnd och förvaltning har stor frihet att arbeta med löneutveckling utifrån sina budgetförutsättningar menar man. Det är dock viktigt att det finns en central samordning inom området, detta så att yrkesgrupper som finns i flera av kommunens förvaltningar har samma lönevillkor oavsett var i staden man arbetar.

När det gäller lönedifferentiering menar flera intervjuade att den generellt ser bättre ut nu än vad fallet var vid granskningen 2015. Det är större skillnad mellan lägsta och högsta lön nu generellt sett. Samtidigt anger intervjuade att vissa grupper har en låg lönespridning fortfarande. Yrkesgrupper med färre antal medarbetare har inte större lönespridning idag än vad förhållandet var 2015. Det går även att se att löneutvecklingen i många fall planar ut när medarbetare är omkring 45-50 år. Dessa frågor behöver hanteras och lönespridningen behöver fortsätta utvecklas. Lönesättande chefer behöver våga differentiera och styra med lön.

## *Intervjuer med fackliga representanter om lönepolitiken*

### *Konkurrenskraftiga löner*

Intervjuade fackliga representanter uppger att Borås Stad har fortfarande problem när det gäller konkurrenskraftiga löner för flera yrkesgrupper. Det blir problematiskt för kommunen när lönerna släpar efter. Det riskerar leda till större personalomsättning, ökade kostnader för konsultanvändning och svårigheter med arbetsmiljön för de medarbetare som väljer att stanna kvar. Intervjuade uppger även att Borås Stad lagt sig precis på golvet i kollektivavtalet när det gäller ingångslöner till flera yrkesgrupper.

Det uttrycks i det personalpolitiska programmet att Borås Stad ska ha en tydlig lönepolitik, men det har inte Borås Stad. Det står, enligt de intervjuade, många gånger fina formuleringar om hur arbetet ska bedrivas i de styrande dokumenten, men centralt ger man inte förvaltningar och chefer tillräckliga förutsättningar för att kunna arbeta så som det beskrivs.

### *Centraliserad lönesättning vid rekrytering*

Intervjuade fackliga representanter uppger att de flera tillfällen sökt svar på vem som egentligen sätter lönerna i Borås Stad. Detta eftersom man upplever att förvaltningar och Personal- och förhandlingsavdelningen ofta hänvisar till varandra i lönefrågor. De intervjuade uppger att det som ändå klarlagts är att inga chefer egentligen får sätta lön vid rekrytering, förutom där det finns beslut om decentraliserad lönesättning. Det skapar en frustration hos många chefer att man inte får sätta lön vid rekrytering trots att man har stort ansvar för verksamheten. Samtidigt finns det också chefer som tycker det är bekvämt att slippa ta ansvar för lönesättningen menar man.

### *Decentraliserad lönesättning*

Intervjuade uppger att decentraliserad lönesättning vid rekrytering har införts för vissa yrkesgrupper som en del av KAL-gruppernas handlingsplaner. Ambitionen i planerna var att flytta mandatet över lönebesluten till anställande chef. Såvitt intervjuade känner till finns det inget övergripande arbete eller beslut som anger att decentraliserad lönesättning vid rekrytering ska implementeras för ytterligare yrkesgrupper på sikt. Detta har heller inte behandlats vid de forum som finns för facklig samverkan. Att beslut i väsentliga frågor om lönepolitiken och andra personalpolitiska områden inte alltid tas upp i kanalerna för facklig samverkan är ett återkommande problem menar man.

### *Löneöversyn*

Intervjuade fackliga företrädare uppger att förhållandena som framkom i granskningsrapporten 2015 i stora delar kvarstår när det gäller arbetet med löneutveckling och löneöversyn. För många yrkesgrupper är det fortfarande så att det enda sättet att öka sin lön är att byta arbetsgivare. Detta gäller framför allt de som har erfarenhet, är lojala och har arbetat länge i kommunen. De halkar successivt efter ingångslönerna menar man. Borås Stad arbetar i praktiken för mycket med löneutveckling på enhetsnivå, vilket ger små budgetförutsättningar för att rubba löneläget för de som har halkat efter.

Borås Stad har centralt framtagna lönekriterier som gäller för alla förvaltningar. Implementeringen av lönekriterierna ser väldigt olika ut mellan förvaltningarna och det gör att kriterierna spretar. Det kan se väldigt olika ut vilka kriterier som gäller mellan enheter som utför samma typ av arbete uppger de intervjuade. Det gör att villkoren för prestation och löneutveckling inte är enhetlig mellan Borås Stads olika delar.

### 3.4.2 Hållbart arbetsliv

I det personalpolitiska programmet uttrycks bl.a. att Borås Stad ska ha en arbetsmiljö som är hälsofrämjande, som stärker ett hållbart arbetsliv med goda arbetsplatser och som bidrar till verksamhetens mål. Arbetsmiljön ökar möjligheterna att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla goda medarbetare och ledare. Det systematiska hälsofrämjande arbetet sker på tre sätt; främjande hälsoarbete, förebyggande arbetsmiljöarbete och rehabiliterande insatser för medarbetare som drabbats av ohälsa.

Stadsrevisionens bedömning när det gäller hållbart arbetsliv var i granskningen 2015 enligt nedanstående.

*Stadsrevisionens bedömning var att stadens arbete med hållbart arbetsliv i delar inte levde upp till formuleringen i pp. Sjukfrånvarolohälsa utvecklades åt fel håll i många förvaltningar. Här fanns förvisso en nationell trend av ökande ohälsotal som bidragande förklaring, men det betonade snarare vikten av kraftsamling på området. Hållbart arbetsliv kunde i övrigt bedömas vara konkurrenskraftigt i vissa avseenden. Staden möjliggjorde för medarbetare att kombinera arbetsliv och privatliv på ett ändamålsenligt sätt, t ex genom flexitid, och genom att ha en tillåtande organisationskultur när det gäller vård av barn och föräldraledighet. Stadens hållning till distansarbete bedömdes som omodern och inte anpassad till samtidens tekniska förutsättningar.*

#### Sjuktalens utveckling i Borås Stad jämfört med övriga Sveriges kommuner

Borås Stads personalekonomiska redovisning innehåller varje år en fördjupad analys när det gäller sjuktalet i Borås Stad.<sup>73</sup> Sammanställning och analys genomförs bl.a. för frisktal och rehabilitering. Analysen omfattar även sammanställning per yrkesgrupp och per nämnd/förvaltning och en personalekonomisk analys av kostnader för sjukskrivningar. Det finns även en redogörelse av åtgärder för en god arbetsmiljö.

Baserat på dessa analyser har en enkel sammanställning gjorts som avser Borås Stads sjuktal totalt jämfört med utvecklingen i samtliga Sveriges kommuner.<sup>74</sup> Sammanställningen syftar till att illustrera Borås Stads generella utveckling jämfört med hela kommunsektorn över tid. Sammanställningen ger följande utfall.

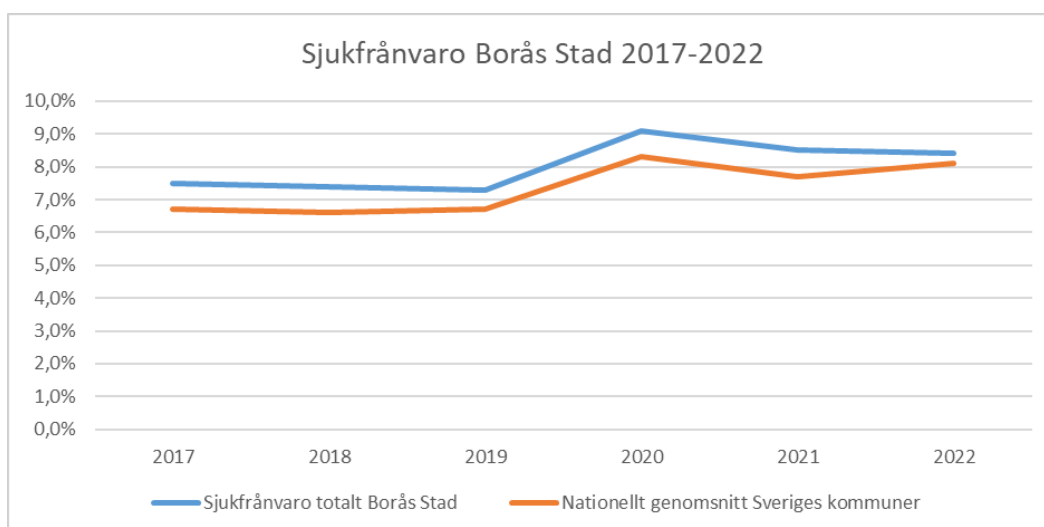


Diagram 3. Sjukfrånvaro i Borås Stad 2017-2022

<sup>73</sup> Borås Stad, Personalekonomisk redovisning 2022, kapitel 3.

<sup>74</sup> Borås Stads personalekonomiska redovisningar för åren 2017-2022. Nationella genomsnitt är hämtade från SKR:s sjuktaletsredovisning för kommuner: <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/uppfoljninganalys/personalstatistik/sjukfranvaroredovisningen.46608.html>

Åren 2020, 2021 och de första månaderna under 2022 avviker vad gäller sjukskrivning på grund av restriktioner och konsekvenser av pandemin.<sup>75</sup> Diagrammet visar generellt högre sjuktal i Borås än genomsnittet av Sveriges kommuner. För 2022 hade Borås Stad 0,3 procentenheter högre sjuktal än genomsnittet vilket är den lägsta skillnaden i sammanställningen. I genomsnitt hade Borås Stad 0,8 procentenheter högre sjukfrånvaro jämfört med övriga Sveriges kommuner för perioden 2017-2021. I den personalekonomiska redovisningen för 2022 konstateras att sjukfrånvaron i Borås Stad minskar 2022 men i låg takt och från en hög nivå.<sup>76</sup> Trenden bland Sveriges kommuner totalt var en ökande sjukfrånvaro 2022. De yrkesgrupper där sjuktalerna var högst i Borås Stad under 2022 var undersköterska, fritidsledare och stödpedagog, -assistent, vårdare.<sup>77</sup>

För 2023 har Borås Stads sjuktal totalt minskat från 8,4 % till 8,26 %.<sup>78</sup> Jämförelsevärden för Sveriges övriga kommuner finns ännu inte tillgängliga för 2023.

### **Intervjuer med HR-chefer eller motsvarande om hållbart arbetsliv**

Flertalet intervjuade HR-chefer uppger att arbetsmiljöfrågor och andra delar av hållbart arbetsliv till stor del är förvaltningarnas ansvar. Det finns dock gemensamma rutiner, riktlinjer och årshjul inom flertalet områden. Framför allt uppger många intervjuade att Borås Stads SAM-kalender är ett viktigt verktyg som hjälper verksamheterna att följa arbetsmiljölagen och att bedriva det systematiska arbetsmiljöarbetet. Även enheten Organisationshälsas åtgärder har haft positiva arbetsmiljöeffekter när de genomförts i Borås Stads verksamheter. Det är samtidigt svårt att säga att man fullt ut lever upp till det personalpolitiska programmets intentioner när många arbetsplatser har så pass höga sjuktal.

Borås Stad har under 2023 utvecklat arbetet när det gäller uppföljning av arbetsmiljöarbetet uppger flera intervjuade. Flera intervjuade efterfrågar dock ytterligare vägledning, stöd och styrning från Stadsledningskansliet när det gäller arbetet med hållbart arbetsliv. Framför allt behöver strategiska inriktningen klargöras och beslutsstrukturen utifrån arbetsgrupperna (minska ohälsa etc.) tydliggöras. Flera intervjuade betonar dock att Borås Stad har bra och konkurrenskraftiga villkor när det gäller flexibel arbetstid, synen på föräldraledighet och vård av barn. Att kunna ge bra förutsättningar att kombinera arbetsliv och familjeliv underlättar rekrytering och personalförsörjning för många yrkesgrupper menar man.

Borås Stads hållning till distansarbete har förändrats i grunden sedan granskningen 2015. Under pandemin blev många tvungna att arbeta på distans och Borås Stad kunde snabbt tillhandahålla bra digitala förutsättningar för det. Arbetet har levt vidare efter pandemin och Borås Stad har nu ett generöst synsätt på distansarbete för de yrkesgrupper som har möjlighet. Detta är enligt flertalet intervjuade en viktig konkurrensfördel som underlättar kompetensförsörjning och rekrytering.

Flera intervjuade framhåller att arbetet med förutsättningar för chefer även är en viktig del av arbetet med hållbart arbetsliv. Första linjens chefer som har många underställda har sämre förutsättningar att bedriva sitt arbete. Dessa chefer har kanske många gånger själva inte helt hållbara arbetsvillkor och det spiller ner i organisationen under på ett negativt sätt menar man.

Några intervjuade uppger att arbetet med arbetsmiljö och hållbart arbetsliv är avgörande framtidsfrågor för förvaltningen. Flera påtalar att detta är minst lika viktiga faktorer för Borås Stads konkurrenskraft som lönerna. Det är generellt svårt att hitta personal till många verksamheter. Arbetsuppgifterna är krävande och villkoren inte tillräckligt attraktiva. Här behöver Borås Stad se över vilka åtgärder som kommer att krävas framöver för att kunna kompetensförsörja dessa verksamheter. Andra kommuner har börjat med olika typer av åtgärder som omfattar arbetstidsförkortning, permanent helgtjänst m.m. Denna typ av åtgärder har Borås Stad centralt sagt nej till. När det gäller dessa frågor har förvaltningarna inget eget mandat. Här skulle Borås Stad behöva ha en mer framsynt och flexibel hållning för att inte riskera att halka efter när det gäller kompetensförsörjningen.

<sup>75</sup> Borås Stad, Personalekonomisk redovisning 2022:31f

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Borås Stad, Personalekonomisk redovisning 2022:49f

<sup>78</sup> Borås Stad, Power BI Sjuktal för hela Borås Stad 2023-01-01 – 2023-12-31.

### **Intervjuer med Personal- och förhandlingsavdelningen om hållbart arbetsliv**

När det gäller arbetsmiljöfrågor finns den grundläggande strukturen tillgänglig för alla chefer i Borås Stad genom SAM-kalendern. Där finns den röda tråden i arbetsmiljöarbetet. Det arbete som regleras av SAM-kalendern är att se som en miniminivå för arbetsmiljöarbetet i kommunen. Det innebär att ambitionsnivån inom området är högt ställd menar de intervjuade. Det är också tydligt att varje nämnd/förvaltning har ansvar för arbetsmiljöfrågorna som en del i sitt respektive arbetsgivaransvar. Inom vissa yrkesgrupper verkar arbetsmiljöperspektiven vara en konkurrensfördel för Borås Stad när det gäller kompetensförsörjningen.

När det gäller arbetet för ett hållbart arbetsliv är det grundläggande systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) en stor del. Här har det skett en utveckling sedan 2015 mot ett digitalt stöd för arbetsmiljöarbetet, en SAM-modul i verksamhetssystemet Stratsys. SAM-modulen ger enligt intervjuade struktur för chefernas arbetsmiljöarbete genom att systematisera, sortera och samla aktiviteter med tillhörande stödmaterial på ett ställe. Det finns också en arbetsyta för stöd för riskbedömningar och handlingsplan för åtgärder och främjande insatser för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Modulen ger chef vägledning i vad som ska hanteras och en yta för dokumentation av arbetsplatsens handlingsplan och ett hjälpmedel vid uppföljning. Skyddskommittéer, HR, verksamhets- och förvaltningsledning har möjlighet att följa arbetet och kan enligt de intervjuade därmed få kunskap för styrning och utveckling av arbetsmiljöarbetet inom sina respektive ansvarsområden. Aktiviteterna som finns i SAM-kalendern styrs utifrån arbetsmiljölagen och diskrimineringslagens krav och intentioner. Men här finns också aktiviteter som kommer från Kommunfullmäktige och Borås Stads personalpolitik. Modulen togs fram av en förvaltningsövergripande arbetsgrupp med HR-chef, HR-specialist, verksamhetsutvecklare under ledning av Stadsledningskansliet och har sedan utvecklats under åren med stöd av både HR-funktionerna och fackliga parter. Från och med 2017 har den funnits tillgänglig för samtliga förvaltningar.

Arbetsmiljöverket genomförde under åren 2019-2021 inspektion på årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet i samtliga Sveriges kommuner för att sätta fokus på arbetsgivarens roll i arbetsmiljöarbetet. Det har för Borås Stads del lett till ett nytt sätt att arbeta med årlig uppföljning. Inspektionen lyfte enligt intervjuade fram SAM-modulen som en bra bas för arbetsmiljöarbetet, men poängterade att det saknades en tydlighet mellan det som sker på enhetsnivå och det som nämnderna beslutar om och ger förutsättningar för. Detta ledde till att SAM-modulen under 2022 utvecklade aktiviteten årlig uppföljning till att involvera alla nivåer i organisationen genom samverkanssystemet. Denna utveckling möjliggör analys och åtgärder från enhetsnivå till kommunövergripande nivå.

En annan del inom arbetsmiljöområdet som utvecklats sedan 2015 är rapporteringen och hanteringen av tillbud- och olycksfall. Här har Borås Stad lämnat modulen i Heroma och gått över till IT-stödet KIA. KIA står för kommunernas informationssystem om arbetsmiljö. Det är ett webbaserat informationssystem som chefer och medarbetare i kommuner kan använda för att rapportera in olycksfall och tillbud. Systemet har utvecklats av AFA Försäkring i samarbete med arbetsmarknadens parter.

Den Personalekonomiska redovisningen är enligt intervjuade det dokument där Personal- och förhandlingsavdelningen följer upp kommunens medarbetare utifrån ett antal nyckeltal och redogör för vad som hänt inom personalområdet det gångna året. Redovisningen ska ligga till grund för kommunens strategiska arbete med personalpolitiska och arbetsmiljöfrämjande insatser för att nå ett hållbart arbetsliv. Det pågår ett kontinuerligt arbete med att förstärka dokumentet med mer och bättre analyser. Förbättringsarbetet handlar också om att presentera nyckeltalen på ett sätt som synliggör hur de samspelar med varandra. Här finns också ett samarbete med Nyckeltalsinstitutet för att med hjälp av deras index för attraktiv arbetsgivare, hälsa och jämställdhet tydliggöra vad Borås Stad behöver fokusera på för att möta kompetensutmaningen framöver.

Borås Stad kompletterar det systematiska arbetsmiljöarbetet med friskfaktorer. Exempel är friskfaktorsinventering, friskrond som del i arbetsmiljöromden och det nätverk av hälsoinspiratörer som finns på kommunens arbetsplatser. Den hälsofrämjande inriktningen var också avgörande för att Borås Stad 2019 startade projektet Frisk organisation.

När det gäller hållbart arbetsliv finns det stora utmaningar enligt de intervjuade. Sjukfrånvaron är fortsatt hög, den sjunker men det är från höga nivåer. Ohälsan kopplat till stress ökar. Delas sjukstatistiken upp på yrken och kön synliggörs att ohälsan är högst inom kontaktyrken inom vård, skola och omsorgssektorn. Kvinnodominerade yrkesgrupper är mer sjukskrivna än mansdominerade generellt. Det inte är könet som är avgörande utan arbetsmiljön och de förutsättningar som råder inom yrket uppger de intervjuade. Även män inom kontaktyrken har hög sjukfrånvaro. Liksom att sjukfrånvaron ökar bland yngre medarbetare. Detta är utmaningar som alla Sveriges kommuner står inför. För att komma till rätta med de höga sjuksiffrorna handlar det enligt de intervjuade om kunskap och handling, att förstå och agera på de faktorer i arbetsmiljön som kan ge effekter i sjukfrånvaro och arbeta långsiktigt för att det ska bli verklighet.

### **Intervju med fackliga representanter om hållbart arbetsliv**

Intervjuade fackliga representanter uppger att det personalpolitiska programmets formuleringar när det gäller hållbart arbetsliv är bra och visionära formuleringar. När det gäller det konkreta arbetet för att förverkliga programmets intentioner ser man dock problem. Borås Stad satsar inte tillräckligt med resurser på arbetsmiljöarbetet för att det ska nå ut på riktigt långt ut i organisationen. Utfallet spretar i Borås Stads olika verksamheter. Signalen som de fackliga representanterna får från många arbetsplatser är att arbetsmiljöarbetet inte prioriteras och att ekonomiska resurser till åtgärder saknas. Det behövs en tydligare styrning centralt och avdelade resurser för att åstadkomma en jämn nivå på Borås Stads arbetsplatser menar man. Många gånger finns också bristande kunskap hos chefer om vad arbetsmiljöansvaret egentligen omfattar. Delegation och dokumentation behöver många gånger stärkas. Arbetsmiljöarbetet i Borås Stad har på så vis brister när det gäller organisation, kunskapsnivå och resursmässiga förutsättningar.

De intervjuade är även frågande till hur arbetsmiljöarbetet för chefer bedrivs i Borås Stad. Många chefer har ex. inte arbetsplatsträffar (APT) för sin egen del. Det är ett komplicerat och svårt uppdrag att vara chef och många chefer, särskilt i de mjuka förvaltningarna, uttrycker att stöd och förutsättningar i rollen inte är tillräckliga.

De fackliga representanterna uppger att arbetsbelastning och stress ökar vid Borås Stads arbetsplatser generellt. Tillbuden blir allt fler och skyddsarbetet fungerar inte som det ska på många arbetsplatser. Andelen arbetsplatser där det saknas skyddsombud blir fler. Borås Stad saknar en kultur av att skyddsarbetet är viktigt och många chefer förstår inte fullt ut vilket ansvar man har i dessa frågor. Den kritik som Borås Stad fick från Arbetsmiljöverket har lett till förbättring när det gäller uppföljningen av arbetsmiljöarbetet. Den röda tråden är tydligare och samverkanskedjan bättre involverad. Dock ser man en utveckling mot mer av kontroller och mindre av dialog när det gäller arbetsmiljöfrågor och risker i verksamheterna.



### 3.4.3 Förmåner och kompetensutveckling

Det personalpolitiska programmet uttrycker att Borås Stad ska ha konkurrenskraftiga anställningsvillkor för att attrahera de bästa medarbetarna och säkerställa personal och kompetensförsörjning. Kompetensutveckling är tillsammans med konkurrenskraftiga anställningsvillkor och lön avgörande delar när det gäller 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 för framtidens krav och förändringar. Förmåner utöver lön är en del av konkurrenskraftiga anställningsvillkor. I Borås Stad finns förmåner för alla tillsvidareanställda.<sup>79</sup>

Stadsrevisionens bedömning när det gäller förmåner och kompetensutveckling var i granskningen 2015 enligt nedanstående.

*Stadsrevisionens bedömning var att Borås Stads förmåner i vissa delar levde upp till pp och var konkurrenskraftiga, men att det var svårt att bedöma hur väsentligt detta var för konkurrensen om arbetskraften, eftersom konkurrerande arbetsgivare ofta erbjöd förmåner på motsvarande nivåer. Bedömningen var samtidigt att förmånerna inte var tillräckligt kända, och att det därför var väsentligt att föra ut detta på ett medvetet sätt i rekryteringssammanhang. Det var 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.*

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

#### **Intervjuer med HR-chefer eller motsvarande om förmåner och kompetensutveckling**

Flera intervjuade uppger att Borås Stads förmåner generellt ligger i nivå med de förmåner som andra arbetsgivare erbjuder. Stora delar av förmånsutbudet är ett slags hygienfaktorer som en seriös arbetsgivare måste kunna erbjuda, men som egentligen spelar ganska liten roll för Borås Stads konkurrenskraft för personalförsörjningen totalt sett menar man. Förmånerna måste ändå finnas för att inte tappa konkurrenskraft gentemot andra.

Flera intervjuade uppger att de förmåner som påverkar konkurrenskraften positivt är delarna som rör pension, löneväxling, flexibel arbetstid och distansarbete. Flexitid och distansarbete är viktiga villkor som stärker konkurrenskraften, särskilt för de medarbetare som pendlar. Generellt är förmåner/villkor som underlättar för medarbetare att få vardagen att fungera sådant som bidrar positivt. Vissa förmåner är svåra att få hög nyttjandegrad på menar några intervjuade. Det har varit mycket fokus ex. på friskvårdbidraget och att medarbetare ska använda den förmånen, men det är svårt att få genomslag hos alla medarbetare angående förmånerna generellt.

Borås Stad har enligt flera intervjuade tagit positiva kliv när det gäller att marknadsföra sina förmåner och sitt arbetsgivarerbjudande. Förmånerna lyfts fram mer och tydligare tillsammans med fördelarna som finns med Borås Stad som offentlig arbetsgivare. Även befintliga medarbetare informeras systematiskt om förmånerna varje år. En del intervjuade uppger dock att det är svårt att uttala sig om vad förmånerna egentligen betyder för konkurrenskraften. Detta då arbetsgivarerbjudandet är ett totalerbjudande.

<sup>79</sup> Borås Stads intranät för anställda 2024-02-05:

<https://intranet.boras.se/anstalldocharbetsgivare/friskvardochformaner.4.1ec01d3c182ad340e7abf0d2.html>

Borås Stad har en bra central organisation och ett bra utbud när det gäller kompetensutveckling generellt sett. Flera intervjuade betonar att kompetensutvecklingen för chefer har en bra struktur i staden. Det är sedan upp till respektive förvaltning att sköta sin del av kompetensutvecklingen för sina yrkesgrupper. Möjligheterna till kompetensutveckling är enligt flera intervjuade mycket en budgetfråga. Finns inte budgetförutsättningarna på plats blir kompetensutvecklingen svårare. För vissa yrkesgrupper har KAL-planerna omfattat delar som avser kompetensutveckling och som bidragit till att utbildningssatsningar m.m. har genomförts. En del intervjuade uppger att arbetet utifrån KAL-planerna nu har avslutats och ansvaret lyfts över till förvaltningarna. I något fall uttrycks att KAL-planen nu har återaktiverats.

En grupp intervjuade betonar att kompetensutveckling är en allt viktigare del av att kompetensförsörja verksamheterna. Kompetensförsörjningsutmaningen blir allt större och kommunen behöver tillhandahålla allt mer kvalificerade och krävande insatser. Här behövs nya arbetsätt när det gäller kompetensutveckling och betydligt bättre förutsättningar för att ha överblick över hur kompetensen hos varje medarbetare ser ut menar man. Detta för att öka förutsättningarna för att ha rätt personal på rätt plats i rätt tid likväl som att identifiera vilken kompetensutveckling som krävs i förvaltningen. Det finns idag inget IT-stöd i Borås Stad för att dokumentera medarbetares kompetenser på ett strukturerat och säkert sätt. Det finns ett arbete som pågår för att inrätta en modul i IT-stödet Heroma som avser kompetens. Flera intervjuade uppger att arbetet pågått i flera år men att införelse av systemet ännu inte aktualiserats.

### **Intervjuer med Personal- och förhandlingsavdelningen om förmåner och kompetensutveckling**

Merparten intervjuade vid Stadsledningskansliet uppger att förmåner är en viktig del Borås Stads konkurrenskraft i vissa avseenden. Generellt sett behövs förmåner för att ligga i nivå med andra arbetsgivares erbjudanden, men det finns även delar där Borås Stad kan skilja sig från mängden. Särskilt uppges att förmåner som personalklubb och friskvårdsförmåner är attraktiva förmåner som stärker Borås Stads arbetsgivarerbjudande. Detta då dessa står sig väl jämfört med närliggande kommuner. Dessa förmåner riktar sig också till samtliga medarbetare i Borås Stad vilket vissa förmåner så som möjlighet till distansarbete och semesterväxling inte fullt ut gör. Intervjuade uppger även att det är viktigt att från och till lansera nya förmåner. Detta då det leder till ökad uppmärksamhet kring förmånerna allmänt sett. När det gäller Borås Stads förmåner är det ett tydligt ansvar för Kommunstyrelsen och förhandlingsdelegationen att besluta om.

Sedan granskningen 2015 har Borås Stad arbetat mycket med arbetsgivarvarumärket på olika sätt. Detta bl.a. för att lyfta fram vilket erbjudande som finns i kommunen och marknadsföra de fördelar och förmåner som finns med Borås Stad som arbetsgivare. Här har Borås Stad tagit tydliga positiva kliv menar de intervjuade och det bidrar positivt när det gäller att konkurrera om personal med andra arbetsgivare.

Grunden i Borås Stads strategiska arbete med kompetensutveckling är att utveckla och behålla. Arbetet sker enligt en särskild modell AR(i)UBA, som också handlar om kompetensförsörjning i andra perspektiv. Det finns centralt genomförd kompetensutveckling inom flera olika områden utifrån dessa perspektiv, men ansvaret för kompetensutveckling för specifika yrkesgrupper är främst ett ansvar för förvaltningarna. För flera yrkesgrupper har också kompetensutvecklingen utvecklats som en del i arbetet med KAL-planerna där det beslutats om specifika kompetenssatsningar.

### **Intervjuer med fackliga företrädare om förmåner och kompetensutveckling**

Det finns mycket kvar att göra när det gäller förmåner särskilt i de yrkesgrupper där konkurrensen om utbildad personal är stor. Borås Stads förmåner behöver vässas ytterligare. För vissa yrkesgrupper kanske arbetstiden kan kortas exempelvis. Andra grupper som ex. lärare behöver egentligen en tjänstetelefon i sitt arbete men det får man inte. Kommunens inställning till distansarbete har ändrats i grunden i och med pandemin. De intervjuade kan dock se att det finns risker med den digitala arbetsmiljön och stress för vissa yrkesgrupper.

## 4 Stadsrevisionens bedömningar

Stadsrevisionen har genomfört en uppföljande granskning av Borås Stads personalpolitik. Uppföljningen syftar till att genomföra en uppföljning av granskningen av Borås Stads personalpolitik från 2015 och bedöma i vilken utsträckning identifierade brister i delar av 2015 års granskning har åtgärdats. Uppföljningen fokuserar på de största brister som identifierades i 2015 års granskning. Detta medför att områdena *styrning och uppföljning*, *lönepolitik* och *hållbart arbetsliv* är föremål för en mer omfattande granskning i uppföljningen. Övriga områden (*förmåner och kompetensutveckling*) följs upp genom en mer översiktlig granskning. Bedömningar redovisas i förhållande till respektive område enligt nedan med utgångspunkt i 2015 års granskningsresultat. 2015 års granskningsresultat återges i sammanfattad form i kursiv text.

### **Kommunstyrelsens och nämndernas beslutsmandat när det gäller personal- och lönefrågor**

Nämnderna beslutar enligt 6 kap. 3 § kommunallagen (KL) i frågor som rör förvaltningen och i frågor som de enligt lag eller annan författning ska ha hand om. Nämnderna beslutar också i frågor som Kommunfullmäktige har delegerat till dem. Nämnderna har inom ramen för sin förvaltande verksamhet en självständig beslutanderätt. Nämndernas verksamhet ska enligt 6 kap. 6 § KL bedrivas i enlighet med de mål och riktlinjer som Kommunfullmäktige bestämt. Kommunfullmäktige får enligt 6 kap. 8 § KL i vissa fall ge Kommunstyrelsens rätt att fatta beslut om förhållanden i andra nämnders verksamhet. Detta innebär att Kommunstyrelsens rätt att fatta beslut inom andra nämnders verksamhet behöver anges i Kommunstyrelsens reglemente. Finns inte dessa befogenheter angivna saknas behörighet att fatta denna typ av beslut eller att delegera beslutsrätten vidare.

Enligt Kommunfullmäktiges reglementen har respektive nämnd och Kommunstyrelsen ansvar när det gäller att vara anställningsmyndighet för personal vid sina förvaltningar (med undantag för förvaltningschefer som anställs av Kommunstyrelsen). Kommunstyrelsen och nämnderna har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt respektive verksamhetsområde, allt i den mån Kommunstyrelsen inte tillagts särskilda befogenheter enligt sitt reglemente. I Kommunstyrelsens reglemente framgår att styrelsen har särskilda befogenheter när det gäller bl.a. att vara kommunens centrala arbetsgivarpart, personalorgan och kommunens pensionsmyndighet. I Kommunstyrelsens reglemente framgår dock inga befogenheter eller andra bestämmelser som omfattar att Kommunstyrelsen ges beslutanderätt i andra nämnders verksamhet när det gäller individuell lönesättning vid nyrekrytering av personal.

### **Stadsrevisionens bedömning**

Stadsrevisionen kan med utgångspunkt av vad som framkommer i granskningen konstatera att Personal- och förhandlingsavdelningen vid Stadsledningskansliet på delegation från Kommunstyrelsen fattar en stor mängd (ca 3500) lönebeslut vid rekrytering i andra nämnders verksamheter varje år. Enligt Stadsrevisionens bedömning saknar Kommunstyrelsen befogenheter i reglementet att fatta denna typ av beslut i andra nämnders verksamheter. Stadsrevisionens bedömning är att hanteringen inte sker i enlighet med kommunallagen och är att betrakta som obehörigt beslutsfattande. I granskningen framkommer att hanteringen sett likadan ut under lång tid. Kommunstyrelsen behöver enligt Stadsrevisionens bedömning säkerställa att behöriga lönebeslut fattas när det gäller rekrytering i Borås Stads verksamheter. Stadsrevisionen rekommenderar Kommunstyrelsen och nämnderna att genomföra en bred översyn av reglementenas innehåll inom personalområdet. Detta i syfte att tydliggöra formell beslutsförhet inom samtliga delar av personalområdet. Åtgärderna är väsentliga för att tydliggöra grundläggande mandat och ansvarsförhållanden inom personalområdet som utgångspunkt för områdets styrning.

### Personalpolitikens styrning och uppföljning

*Stadsrevisionens bedömning var i Granskningen från 2015 att styrning och ledning inom området hade betydande brister. Ett långsiktigt, personalstrategiskt arbete som svarade mot intentionerna i det personalpolitiska programmet saknades. Uppföljningen saknade till betydande del analys, åtgärder och styrning.*

Granskningen visar att styrning och uppföljning inom området i huvudsak sker med utgångspunkt i Borås Stads personalpolitiska program, Borås Stads styr- och ledningssystem, Kommunfullmäktiges särskilda uppdrag om kompetensförsörjning och utifrån kollektivavtal och facklig samverkan. Inom respektive område finns målsättningar, principer, villkor, ansvar och förväntningar etc. som gäller för alla nämnder i Borås Stad. Uppföljning sker främst genom Borås Stads personalekonomiska redovisning, Kommunstyrelsens och nämndernas årsredovisning, uppdragsdialog och genom strukturen för facklig samverkan. Det finns i flera fall även specifik uppföljning som avser avgränsade delar inom det personalpolitiska området. Uppföljningen genom den personalekonomiska redovisningen har utvecklats sedan 2015 med bl.a. personalekonomiska perspektiv på personalomsättning och sjuktal, men uppföljningen används endast i mindre utsträckning vid förvaltningarna.

Personalområdets styrning och uppföljning består enligt Stadsrevisionens bedömning av flera delvis olika styrlogiker som har växt fram över tid. Sedan 2021 finns Borås Stads nya styr- och ledningssystem som en av dessa styrlogiker. Den samlade bilden blir en fragmentiserad styrning med en stor mängd styrsignaler och parallella system som saknar enhetlig systematik och sammanhållen uppföljning. Bristerna skapar enligt vad som framkommer i granskningen oklarheter för HR funktionerna både vid förvaltningarna och Stadsledningskansliet när det gäller bl.a. roller, mandat och ansvarsförhållanden. Tydliggöranden av vilka de kommunövergripande strategierna är och styrning, mål och riktning i förhållande till strategierna saknas.

#### Stadsrevisionens bedömning

Stadsrevisionens bedömning är att områdets styrning och uppföljning i vissa delar har utvecklats men fortfarande till stor del präglas av brister. Den fragmentiserade styrningen innebär att en enhetlig och tydlig styrning mot målsättningarna i det personalpolitiska programmet fortfarande saknas i Borås Stad. Förvaltningarna har med utgångspunkt i förhållandena många gånger svårt att för egen del konkretisera och realisera intentionerna i det personalpolitiska programmet. De brister som konstaterats när det gäller områdets formella beslutsmandat förstärker dessa problem. Förhållandena bedöms innebära risk för att de personalpolitiska målsättningarna inte kan nås.

Kommunstyrelsen behöver enligt Stadsrevisionens bedömning utveckla en tydlig övergripande styrning mot målsättningarna i det personalpolitiska programmet. Borås Stads nya styr- och ledningssystem kan med fördel utgöra kärnan i denna styrning och tillsammans med klargörande av Kommunstyrelsens och nämndernas reglementen utgöra grunden för tydliggörande av uppgifts- och ansvarsförhållanden inom området. Uppföljningen inom området bedöms delvis ha utvecklats i positiv riktning genom utvecklingen av den personalekonomiska redovisningen och ökade möjligheter till förvaltningsegen uppföljning. Uppföljningen behöver dock bli ett tydligare underlag för styrningen i framför allt nämndernas arbete med att nå de personalpolitiska målsättningarna.

## Borås Stads lönepolitik

*Stadsrevisionens bedömning i granskningen från 2015 var att Borås Stads låga lönenivåer och brist på sammanhållen lönepolitik innebär att man inte följde intentionerna i det personalpolitiska programmet, och att Staden löpte stor risk att inte klara sin kompetensförsörjning i en hårdnande konkurrens om kompetent personal. Stadsrevisionen bedömde därtill att Borås Stad hade ett tydligt fokus på bemanning, och att man i Staden inte gjorde analyser av vilka konsekvenser för verksamheternas kvalitet och effektivitet en låglönepolitik som inte kan attrahera och behålla kompetent personal fick.*

*Stadsrevisionen konstaterade även att lönepolitiken - utöver att den var restriktiv – präglades av en förhandlingslogik med utgångspunkt från förhandlingsdelegationens och avdelningen Personal och förhandlings roller. Denna skapade otydlighet, olikheter, slumpmässighet och oförutsägbarhet för nämnderna i styrningen och förmedlade också en brist på tillit till nämndernas förmåga att ta ansvar för lönesättning och löneöversyn. Bedömningen var att ordningen därtill var ineffektiv eftersom detaljbeslut togs på fel nivå med åtföljande risker för att beslut togs om löner som inte byggde på relevant kunskap om verksamhet och marknadsförutsättningar.*

*Stadsrevisionen bedömde 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 behövde utveckla en tydlig övergripande styrning som byggde på marknadsförutsättningar och långsiktighet, och att förhandlingsmetodik och förhandlingslösningar mellan Kommunstyrelse/stadsledningskansli och nämnder/förvaltningar inte tillämpades.*

Som en del av granskningen har lönejämförelser genomförts med liknande kommuner i Sverige och med närliggande kommuner till Borås. jämförelserna har genomförts på i huvudsak samma sätt som de lönejämförelser som var en del av 2015 års granskning. Syftet har varit att åskådliggöra hur Borås Stads konkurrenskraft har utvecklats när det gäller löner i relation till andra kommuner. Sammanfattningsvis visar jämförelserna att Borås Stads löner generellt sett stärkts jämfört med både liknande kommuner i Sverige och med närliggande kommuner. Löneläget har förbättrats mer i förhållande till närliggande kommuner där Borås Stad nu inom två kategorier visar positiva löneavvikelser totalt sett. Jämfört med liknande kommuner i Sverige har löneläget förbättrats men Borås Stad visar fortfarande negativa löneavvikelser inom samtliga tre kategorier. Resultaten indikerar att Borås Stads lönemässiga konkurrenskraft generellt sett stärkts sedan 2015. I båda jämförelserna finns dock vissa yrkesgrupper som uppvisar större negativa avvikelser i relation till jämförelsekommunerna. Merparten intervjuade i granskningen uppger att Borås Stads lönenivåer utvecklats i positiv riktning sedan granskningen 2015. Den låglönepolitik som tidigare präglade Borås Stads lönelägen är till stor del borta och Borås Stad kan nu erbjuda lönenivåer mer i paritet med kringliggande kommuner och andra arbetsgivare. Det finns dock fortsatt problem i konkurrensen om personal när det gäller vissa yrkesgrupper.

I granskningen framkommer att lönesättningen vid nyrekrytering till största delen är tydligt centralt styrd i Borås Stad. Det är Personal- och förhandlingsavdelningen vid Stadsledningskansliet som fattar lönebeslut vid nyrekrytering för nästan alla yrkesgrupper som rekryteras i kommunen. Personal- och förhandlingsavdelningen har enligt vad som framkommer i granskningen utvecklat sina arbetsprocesser när det gäller lönebeslut och förvaltningarnas verksamheter är idag mer delaktiga i processen för lönebeslut. Sedan 2015 har det även påbörjats ett arbete som syftar mot att decentralisera lönesättningen i Borås Stad. Decentraliserad lönesättning finns idag för fem olika yrkesgrupper i kommunens verksamheter. Modellen innebär att rekryterande chef för dessa yrkesgrupper har mandat att själv bestämma lön vid rekrytering inom centralt framtagna ramar. Den decentraliserade lönesättningen har bidragit positivt när det gäller att stärka konkurrenskraften lönemässigt för de grupper som omfattas. Intervjuade i granskningen uppger att

Borås Stad numera arbetar för att på sikt decentralisera lönebeslut vid rekrytering generellt till förvaltningarna. Ingen vidtalad kan dock ange om det fattats något övergripande beslut som anger denna inriktning eller hur målsättning, handlingsplan, implementeringsprocess, uppföljning eller motsvarande ser ut för arbetet. Arbetet med löneöversyn har utvecklats positivt sedan granskningen 2015. Processen är friare nu och förvaltningarna har mer eget mandat utifrån analys och budget. När det gäller lönedifferentiering framkommer att den generellt ser bättre ut nu än vad fallet var vid granskningen 2015. Samtidigt har vissa grupper fortfarande en låg lönespridning.

#### *Stadsrevisionens bedömning*

Stadsrevisionens bedömning är med utgångspunkt i de lönejämförelser som sammanställts i granskningen att Borås Stads lönelägen generellt sett stärkts jämfört med 2015. Detta innebär att de brister som konstaterades i 2015 års granskning när det gäller låga lönenivåer och låglönepolitik till stor del bedöms som åtgärdade. Kommunstyrelsen bedöms även ha förbättrat sitt arbete med löneanalys och lönejämförelser sedan 2015 års granskning. Stadsrevisionen bedömer dock mot bakgrund av de svårigheter med rekrytering när det gäller vissa yrkesgrupper, att utvecklingen när det gäller konkurrenskraftiga löner och löneanalys behöver fortsätta. Detta som en del i att leva upp till det personalpolitiska programmets ambitioner när det gäller konkurrenskraftiga anställningsvillkor för alla yrkesgrupper.

Stadsrevisionens bedömning är att bristerna som konstaterades i 2015 års granskning när det gäller ansvaret för lönesättning och lönebeslut i huvudsak inte åtgärdats. Vidtalade i förvaltningarna påtar att den centraliserade lönesättningen är ineffektiv och försvårar förvaltningarnas arbete med konkurrenskraftiga arbetsvillkor. Det har i mindre skala genomförts åtgärder i riktning mot decentraliserad lönesättning. Det finns dock inget övergripande politiskt beslut som anger inriktning mot en generellt sett mer decentraliserad lönepolitik i Borås Stad. Arbetet med löneöversyn och lönespridning bedöms ha utvecklats i positiv riktning sedan granskningen 2015 men förhållandena kvarstår för vissa yrkesgrupper. Områdena löneöversyn och lönespridning bedöms som delvis åtgärdade. Stadsrevisionen bedömer att Kommunstyrelsen fortfarande behöver tydliggöra lönepolitiken tillsammans med nämndernas/förvaltningarnas mandat och ansvarsförhållanden i linje med Stadsrevisionens slutsatser från 2015.

#### **Borås Stads arbete med hållbart arbetsliv**

*Stadsrevisionens bedömning var i granskningen 2015 att stadens arbete med hållbart arbetsliv i delar inte levde upp till formuleringen i det personalpolitiska programmet. Sjukfrånvarolohälsa utvecklades åt fel håll i många förvaltningar. Här fanns förvisso en nationell trend av ökande ohälsotal som bidragande förklaring, men det betonade snarare vikten av kraftsamling på området. Hållbart arbetsliv kunde i övrigt bedömas vara konkurrenskraftigt i vissa avseenden. Staden möjliggjorde för medarbetare att kombinera arbetsliv och privatliv på ett ändamålsenligt sätt, t ex genom flexitid, och genom att ha en tillåtande organisationskultur när det gäller vård av barn och föräldraledighet. Stadens hållning till distansarbete bedömdes som omodern och inte anpassad till samtidens tekniska förutsättningar.*

Borås Stad har utvecklat sitt arbete när det gäller hållbart arbetsliv sedan granskningen 2015. Detta bl.a. genom systemstöd till verksamheterna när det gäller att leva upp till arbetsmiljölagen och förbättrad uppföljning av Stadens systematiska arbetsmiljöarbete. Borås Stad har även genomfört en satsning för att motverka sjuktal och ohälsa genom projektet frisk organisation. Borås Stad har enligt vidtalade i granskningen bra och konkurrenskraftiga villkor när det gäller flexibel arbetstid, synen på föräldraledighet och vård av barn. Borås Stads hållning till distansarbete har förändrats i grunden sedan granskningen 2015 och Borås Stad har nu ett generöst synsätt på distansarbete för de yrkesgrupper som har möjlighet. Att kunna ge bra förutsättningar att kombinera arbetsliv och familjeliv underlättar rekrytering och kompetensförsörjning för vissa yrkesgrupper.

Sjuktalet i Borås Stad minskar men från höga nivåer jämfört med Sveriges övriga kommuner. Trenden för Sveriges kommuner genomsnittligt är en viss ökning av sjuktalet. De styrproblem som präglar det personalpolitiska området får genomslag även när det gäller hållbart arbetsliv. Det framkommer i granskningen bl.a. att den strategiska inriktningen behöver klargöras och beslutsstrukturen utifrån områdets fyra särskilda arbetsgrupper tydliggöras. Styrsystemet behöver tydliggöras och mandat och ansvarsförhållanden klargöras. Resursförutsättningar uppges begränsa möjligheten till arbetsmiljöåtgärder i vissa verksamheter. Arbetet med arbetsmiljö och hållbart arbetsliv anges av många i granskningen som avgörande för att kunna hantera förvaltningarnas kompetensförsörjningsutmaning framöver. Det är generellt svårt att hitta personal till många verksamheter. Arbetsuppgifterna är krävande och villkoren inte tillräckligt attraktiva. Här behöver Borås Stad se över vilka åtgärder som behövs för att ytterligare trygga kompetensförsörjningen. Flera vidtalade förvaltningar anger att Borås Stad behöver ha en mer framsynt och flexibel hållning när det gäller ex. arbetstidsförkortning och andra åtgärder.

#### *Stadsrevisionens bedömning*

Stadsrevisionens bedömning är med utgångspunkt i granskningsresultaten från 2015 att Borås Stad har förbättrat sitt arbete inom flera områden. Bristerna när det gäller distansarbete bedöms som helt åtgärdade. Samtidigt har kompetensförsörjningsutmaningen tilltagit och vikten av hållbart arbetsliv ökat ytterligare i betydelse när det gäller konkurrenskraftiga anställningsvillkor. Stadsrevisionens bedömning är mot bakgrund av ovanstående att Borås Stads arbete med hållbart arbetsliv i vissa delar inte lever upp till ambitionerna i det personalpolitiska programmet. Ytterligare kraftsamling bedöms som nödvändig inom området bl.a. för att minska sjukfrånvaron och stärka Borås Stads möjligheter till kompetensförsörjning. Stadsrevisionens bedömning är att åtgärder när det gäller personalpolitikens styrning är angelägna även när det gäller detta område.

#### **Borås Stads arbete med förmåner och kompetensutveckling**

*Stadsrevisionens bedömning var i granskningen 2015 att Borås Stads förmåner i vissa delar levde upp till det personalpolitiska programmet och var konkurrenskraftiga, men att det var svårt att bedöma hur väsentligt detta var för konkurrensen om arbetskraften, eftersom konkurrerande arbetsgivare ofta erbjöd förmåner på motsvarande nivåer. Bedömningen var samtidigt att förmånerna inte var tillräckligt kända, och att det därför var väsentligt att föra ut detta på ett medvetet sätt i rekryterings-sammanhang. Stadsrevisionens bedömning var att stadens arbete med kompetensutveckling inom vissa områden levde upp till målsättningarna i det personalpolitiska programmet och bidrog positivt till stadens konkurrenskraft och attraktiva anställningsvillkor. Det var samtidigt så att förutsättningarna var olika inom nämnderna, inte minst beroende på ekonomiska restriktioner.*

Granskningen visar att Borås Stad till största delen har förmåner i nivå med de som andra arbetsgivare erbjuder. Sedan granskningen 2015 har Borås Stad arbetat mycket med arbetsgivarvarumärket på olika sätt. Detta för att lyfta fram vilket erbjudande som finns i kommunen och marknadsföra de fördelar och förmåner som finns med Borås Stad som arbetsgivare. Detta bidrar enligt intervjuade positivt när det gäller att konkurrera om personal med andra arbetsgivare samtidigt som det är svårt att veta exakt vilken betydelse förmånerna har för Stadens konkurrenskraft.

Borås Stad har en bra central organisation och ett bra utbud när det gäller kompetensutveckling generellt sett. Det är sedan upp till respektive förvaltning att sköta sin del av kompetensutvecklingen för sina yrkesgrupper. Möjligheterna till kompetensutveckling är enligt flera intervjuade i granskningen mycket en budgetfråga. Kompetensförsörjningsutmaningen blir allt större och kommunen behöver tillhandahålla allt mer kvalificerade och krävande insatser. Här behövs nya arbetssätt när det gäller kompetensutveckling och bättre förutsättningar för att ha överblick över hur kompetensen hos varje medarbetare ser ut. Det finns idag inget IT-stöd i Borås Stad för att dokumentera medarbetares kompetenser på ett strukturerat och säkert sätt.

### *Stadsrevisionens bedömning*

Stadsrevisionens bedömning är att förhållandena när det gäller förmåner i vissa delar har förbättrats sedan 2015 års granskning. Förmånerna har utvecklats och marknadsföringen förbättrats. Borås Stads arbete med kompetensutveckling har sedan 2015 blivit en allt viktigare del av Borås Stads arbete med kompetensförsörjning. Stadsrevisionens bedömning är, likt 2015 års granskning, att Borås Stads arbete med kompetensutveckling i stora delar lever upp till målsättningarna i det personalpolitiska programmet. Kommunstyrelsen och nämnderna bedöms dock behöva påskynda arbetet när det gäller införande av ett IT-stöd för dokumentation av medarbetarnas kompetenser.

### **Sammanfattande bedömning**

Stadsrevisionen kan med utgångspunkt av vad som framkommer i granskningen konstatera att Personal- och förhandlingsavdelningen vid Stadsledningskansliet på delegation från Kommunstyrelsen fattar en stor mängd (ca 3500) lönebeslut vid rekrytering i andra nämnders verksamheter varje år. Enligt Stadsrevisionens bedömning saknar Kommunstyrelsen befogenheter i reglementet att fatta denna typ av beslut i andra nämnders verksamheter. Stadsrevisionens bedömning är att hanteringen inte sker i enlighet med kommunallagen och är att betrakta som obehörigt beslutsfattande. Kommunstyrelsen behöver enligt Stadsrevisionens bedömning säkerställa att behöriga lönebeslut fattas när det gäller rekrytering i Borås Stads verksamheter. Stadsrevisionen rekommenderar Kommunstyrelsen och nämnderna att genomföra en bred översyn av reglementenas innehåll inom personalområdet.

Stadsrevisionens bedömning är att områdets styrning och uppföljning i vissa delar har utvecklats men fortfarande till stor del präglas av brister. Den fragmentiserade styrningen innebär att en enhetlig och tydlig styrning mot målsättningarna i det personalpolitiska programmet fortfarande saknas i Borås Stad. Förvaltningarna har med utgångspunkt i förhållandena många gånger svårt att för egen del konkretisera och realisera intentionerna i det personalpolitiska programmet. De brister som konstaterats när det gäller områdets formella beslutsmandat förstärker dessa problem. Kommunstyrelsen behöver enligt Stadsrevisionens bedömning utveckla en tydlig övergripande styrning mot målsättningarna i det personalpolitiska programmet. Borås Stads nya styr- och ledningssystem kan med fördel utgöra kärnan i denna styrning och tillsammans med klargörande av Kommunstyrelsens och nämndernas reglementen utgöra grunden för tydliggörande av uppgifts- och ansvarsförhållanden inom området. Uppföljningen inom området bedöms delvis ha utvecklats i positiv riktning genom utvecklingen av den personalekonomiska redovisningen och ökade möjligheter till förvaltningsegen uppföljning. Uppföljningen behöver dock bli ett tydligare underlag för styrningen i framför allt nämndernas arbete med att nå de personalpolitiska målsättningarna.

Stadsrevisionens bedömning är med utgångspunkt i de lönejämförelser som sammanställts i granskningen att Borås Stads lönelägen generellt sett stärkts jämfört med 2015. Detta innebär att de brister som konstaterades i 2015 års granskning när det gäller låga lönenivåer och låglönepolitik till stor del bedöms som åtgärdade. Kommunstyrelsen bedöms även ha förbättrat sitt arbete med löneanalys och lönejämförelser sedan 2015 års granskning. Stadsrevisionen bedömer dock mot bakgrund av de svårigheter med rekrytering när det gäller vissa yrkesgrupper, att utvecklingen när det gäller konkurrenskraftiga löner och löneanalys behöver fortsätta. Detta som en del i att leva upp till det personalpolitiska programmets ambitioner när det gäller konkurrenskraftiga anställningsvillkor för alla yrkesgrupper.



Stadsrevisionens bedömning är att bristerna som konstaterades i 2015 års granskning när det gäller ansvaret för lönesättning och lönebeslut i huvudsak inte åtgärdats. Vidtalade i förvaltningarna påtalar att den centraliserade lönesättningen är ineffektiv och försvårar förvaltningarnas arbete med konkurrenskraftiga arbetsvillkor. Det har i mindre skala genomförts åtgärder i riktning mot en decentraliserad lönesättning. Det finns dock inget övergripande politiskt beslut som anger inriktning mot en generellt sett mer decentraliserad lönepolitik i Borås Stad. Arbetet med löneöversyn och lönespridning bedöms ha utvecklats i positiv riktning sedan granskningen 2015 men förhållandena kvarstår för vissa yrkesgrupper. Områdena löneöversyn och lönespridning bedöms som delvis åtgärdade. Stadsrevisionen bedömer att Kommunstyrelsen fortfarande behöver tydliggöra lönepolitiken tillsammans med nämndernas/förvaltningarnas mandat och ansvarsförhållanden i linje med Stadsrevisionens slutsatser från 2015.

Stadsrevisionens bedömning är med utgångspunkt i granskningsresultaten från 2015 att Borås Stad har förbättrat sitt arbete inom flera delar när det gäller hållbart arbetsliv. Bristerna när det gäller distansarbete bedöms som helt åtgärdade. Samtidigt har kompetensförsörjningsutmaningen tilltagit och vikten av hållbart arbetsliv ökat ytterligare i betydelse när det gäller konkurrenskraftiga anställningsvillkor. Stadsrevisionens bedömning är mot bakgrund av ovanstående att Borås Stads arbete med hållbart arbetsliv i vissa delar inte lever upp till ambitionerna i det personalpolitiska programmet. Ytterligare kraftsamling bedöms som nödvändig inom området bl.a. för att minska sjukfrånvaron och stärka Borås Stads möjligheter till kompetensförsörjning. Stadsrevisionens bedömning är att åtgärder när det gäller personalpolitikens styrning är angelägna även när det gäller detta område.

Stadsrevisionens bedömning är att förhållandena när det gäller förmåner i vissa delar har förbättrats sedan 2015 års granskning. Förmånerna har utvecklats och marknadsföringen förbättrats. Borås Stads arbete med kompetensutveckling har sedan 2015 blivit en allt viktigare del av Borås Stads arbete med kompetensförsörjning. Stadsrevisionens bedömning är, likt 2015 års granskning, att Borås Stads arbete med kompetensutveckling i stora delar lever upp till målsättningarna i det personalpolitiska programmet. Kommunstyrelsen och nämnderna bedöms behöva påskynda arbetet när det gäller införandet av ett IT-stöd för dokumentation av medarbetarnas kompetenser.

**Sammanfattningsvis** bedömer Stadsrevisionen att bristerna inom områdena konkurrenskraftiga löner, förmåner och kompetensutveckling till stor del är åtgärdade. Bristerna när det gäller uppföljning, lönespridning, löneöversyn och hållbart arbetsliv bedöms som delvis åtgärdade. De brister som konstaterades i 2015 års granskning när det gäller personalpolitikens styrning och den centraliserade lönesättningen bedöms till största delen kvarstå.

---

*Andreas Ekelund*  
Revisionschef

---

*Samuel Kaufman*  
Certifierad kommunal yrkesrevisor

## Källförteckning

### Källor – Borås Stad

Borås Stad, Stadsrevisionen, Granskning av Borås Stads personalpolitik, 2015

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

Borås Stad, Gemensamt reglemente för Kommunstyrelsen och övriga nämnder i Borås Stad, 2023-06-21

Borås Stad, reglemente för Kommunstyrelsen, 2023-06-21

Borås Stad, Kommunfullmäktiges protokoll, 2018-05-17

Borås Stad, Kommunfullmäktiges protokoll, 2018-12-19

Borås Stad, Kommunfullmäktiges protokoll, 2019-04-25

Borås Stad, Kommunfullmäktiges protokoll, 2022-10-20

Borås Stad, Kommunfullmäktiges protokoll, 2023-02-23

Borås Stad, Kommunfullmäktiges protokoll, 2023-05-11

Borås Kommun, Kommunstyrelsen, sammanträdesprotokoll, 1988-11-15

Borås Stad, Kommunstyrelsens protokoll, 2018-06-18

Borås Stad, Kommunstyrelsens protokoll, 2021-02-22

Borås Stad, Kommunstyrelsens protokoll, 2022-08-22

Borås Stad, Kommunstyrelsens protokoll, 2022-12-05

Borås Stad, Kommunstyrelsens protokoll, 2023-11-20

Borås Stad, Förhandlingsdelegationens minnesanteckningar 2023-04-17

Borås Stad, Kommunstyrelsens delegationer 2023-11-20

Borås Stad, Styr och ledningssystem, 2022-03-24

Borås Stad, Budget 2023

Borås Stad, Riktlinjer för styrdokument, 2023

Borås Stad, Personalpolitiska program, 2014

Borås Stad, Arbetsmiljöpolicy, 2023

Borås Stad, Personalpolitiska riktlinjer, 2016

Borås Stad, Personalekonomisk redovisning 2022

Borås Stad, Handlingsplan förskola, skola och gymnasium, 2017-01-16

Borås Stad, Handlingsplan för hälso- och sjukvårdsverksamheten hos Sociala omsorgsförvaltningen och Vård- och äldreomsorgen, 2017-10-31

Borås Stad, Handlingsplan för socialsekreterare hos Arbetslivsförvaltningen och individ- och familjeomsorgsförvaltningen, 2017-10-04

Borås Stad, Handlingsplan för undersköterskor hos Vård- och äldreomsorgen och Sociala omsorgsförvaltningen, 2021-09-27.

### **Källor – Övriga**

ADDA kompetens (SKR); Kommunallagen med kommentarer och praxis, 2021

RISE, Lärandeuppdrag för projektet Frisk organisation, 2022

Arbetsmiljöverket, Resultat av inspektionen 9 december 2021

Arbetsmiljöverket, Avslutsbrev Borås Kommun, 2022

Körner & Wahlgren: Praktisk Statistik, Studentlitteratur 2012

### **Källor – Internet**

Borås Stad, Stadsrevisionen, 2024-02-13:

<https://www.boras.se/kommunochpolitik/kommunensorganisation/kommunfullmaktige/stadsrevisionen/stadsrevisionensrapporter/tidigarerapporter/revisionsrapporter2015.4.847838f159de18d686eb80b.html>

Sveriges kommuner och regioner (SKR) 2024-01-02:

<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/kollektivavtal.50058.html>

Borås Stads nämnders reglementen 2024-01-02:

<https://www.boras.se/kommunochpolitik/styrandedokument/forfattningssamling.4.10def-705158499bf7c51b26e.html>

Borås Stads intranät för anställda 2024-02-02:

<https://intranet.boras.se/styrningochledning/kvalitetsochutvecklingsarbeten/kalgrupper/kal-forskolagrundskolaochgymnasieskola.4.4a06a0fa1598e47a964b7941.html>

SKR lönelänken 2024-02-02:

<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/lonebildning/lonelanken.159.html>

## Intervjuer

- 2023-10-17 Intervju med HR Chef, Förskoleförvaltningen
- 2023-10-20 Intervju med HR Chef, Samhällsbyggnadsförvaltningen
- 2023-10-24 Intervju med Enhetschef adm., Lokalförsörjningsförvaltningen
- 2023-10-30 Intervju med HR Chef, Tekniska förvaltningen
- 2023-10-31 Intervju med HR Chef, Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen
- 2023-10-31 Intervju med Avdelningschef och 2 HR specialister, Miljöförvaltningen
- 2023-11-06 Intervju med HR chef, Sociala omsorgsförvaltningen
- 2023-11-08 Intervju med Förvaltningschef och HR specialist, Kulturförvaltningen
- 2023-11-15 Intervju med Tf. HR chef och HR specialist, Vård- och äldreförvaltningen
- 2023-11-22 Intervju med Verksamhetschef och verksamhetsutvecklare HR, Fritids- och folkhälsoförvaltningen
- 2023-11-23 Intervju med HR chef, Arbetslivsförvaltningen
- 2023-12-01 Intervju med HR chef och HR specialist, Servicekontoret
- 2023-12-05 Intervju med Löne- och HR strateg, Stadsledningskansliet
- 2023-12-14 Intervju med fem fackliga företrädare för Vision, Kommunal, Sveriges lärare och Vårdförbundet
- 2023-12-18 Intervju med HR chef, Grundskoleförvaltningen
- 2024-01-08 Intervju med Personalchef och HR strateg, Stadsledningskansliet
- 2024-01-10 Intervju med Förhandlingschef, Stadsledningskansliet
- 2024-01-10 Intervju med förhandlingsstrateg, Stadsledningskansliet
- 2024-01-11 Intervju 2 med fem fackliga företrädare för Vision, Kommunal, Sveriges lärare och Vårdförbundet
- 2024-01-11 Intervju 2 med Löne- och HR strateg, Stadsledningskansliet
- 2024-01-15 Intervju med Organisationsutredare, Stadsledningskansliet
- 2024-01-16 Intervju med HR chef och HR specialist, Individ- och familjeomsorgsförvaltningen
- 2024-02-09 Intervju med Hälsostrateg, Stadsledningskansliet

## 5 Bilaga 1 – Jämförelse med kommuner i kommungruppen större städer

Jämförelsen har genomförts med fem andra kommuner i Sverige som tillhör kommungruppen Större städer, totalt ingår sex kommuner. I jämförelsen ingår Borås Stad och kommunerna Helsingborgs Stad, Linköpings kommun, Norrköpings kommun, Västerås Stad och Örebro kommun. Jämförelsen har genomförts genom att jämföra Borås Stads medianlöner inom respektive AID-etikett med alla kommuner som ingår i jämförelsens medelvärde inom respektive percentil.

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 alla sex jämförelsekommuner. 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 eller att inrapportering saknas av andra orsaker. Samtliga summor inkluderar eventuella lönetillägg och avser tillsvidareanställda arbetstagare. Kolumnen ”Antal” redogör för det antal av den befattningen som Borås Stad har rapporterat in.

Viktigt att beakta vid analys av enskilda befattningar är att det kan förekomma avvikelser vid kategorisering eller övrig inrapportering som påverkar resultatet. Det är även viktigt att beakta antalet medarbetare som AID-etiketten avser.

Avvikelse mellan Borås och Medel av P10, M och P90 för sex jämförbara kommuner				
AID-etikett	Antal i Borås	P10	Median	P90
101010 - Ledning, övergripande	1			
101011 - Ledning, ekonomi	13	4175	-2067	-15763
101012 - Ledning, personal/HR	12	1300	-3542	-10675
101013 - Ledning, information/kommunikation	1			
101014 - Ledning, IT	7		-2575	
101015 - Ledning, administration	21	-817	-5119	-5325
102010 - Ledning, hälso- och sjukvård	0			
103010 - Ledning, rehabilitering och förebyggande arbete	0			
103510 - Ledning, individ- och familjeomsorg	35	1292	-1379	2233
103511 - Ledning, äldreomsorg	87	-492	-2466	-2243
103512 - Ledning, omsorg om personer med funktionsnedsättning samt socialpsykiatriområdet	41	-1154	-729	2646
104010 - Ledning, skola	20	1983	-1275	-1883
104011 - Rektor	95	-2400	-1396	-2979
104012 - Ledning, förskola, pedagogisk omsorg och fritidsverksamhet	57	-8	292	-1517
104510 - Ledning, kultur, turism, rekreation och friluftsförfrågor	27	-3100	-3967	-1650
105010 - Ledning, teknik, hantverk, miljö och samhällsbyggnad	53	-3489	-6592	-8150
105510 - Ledning, räddningstjänst och säkerhet	0			
106010 - Ledning, köks- och måltidsarbete	19	5760	1883	8116
109090 - Ledning, annan	17	-3840	-14033	-11840
151010 - Handläggare, övergripande verksamhet	136	563	-325	-3275
151011 - Handläggare, ekonomi	46	2093	-1392	67
151012 - Handläggare, personal/HR	48	1496	2508	3825
151013 - Handläggare, information/kommunikation	28	-435	-254	-2575
151014 - Handläggare, IT	17	-1075	-1125	1942
151015 - Handläggare, upphandling/inköp	17	-3090	-3325	-3690
151016 - Handläggare, konsument-, medborgar- och samhällsservice	10	4780	4300	1958
151017 - Handläggare, miljöfrågor	12	1883	-1110	-750
151018 - Jurist	7		3827	
151019 - Arkivarie	5		469	
151020 - Handläggare, nämnder	10	153	-838	-1650
151021 - Handläggare, samhällsutveckling och säkerhetsfrågor	9		-2000	
151022 - Handläggare, hälso- och sjukvård, tandvård, rehabilitering samt psykiatri	3			
151023 - Handläggare, IFO, äldreomsorg, funktionsnedsättning, socialpsykiatri och integrationsarbete	23	1994	2410	1113
151024 - Handläggare, förskole-, skol-, fritids- och annan pedagogisk verksamhet	11	6060	3135	12856
151025 - Handläggare, infrastruktur, trafik och kollektivtrafikfrågor	0			

151026 - Handläggare, teknik och lokal/fastighetsfrågor	5		-1060	
151090 - Handläggare, annan	139	-308	-1704	1783
152010 - Administratör, övergripande verksamhet	18	-3092	-646	-2320
152011 - Administratör, ekonomi	27	0	492	225
152012 - Administratör, personal/HR/löner	47	-208	-658	-1308
152013 - Administratör, information/kommunikation, medborgar- och samhällsservice	0			
152014 - Administratör, IT	12	-2675	-475	1266
152015 - Administratör, IFO, äldreomsorg, funktionsnedsättning, socialpsykiatri och integrationsarbete	72	1151	362	1278
152016 - Administratör, förskole-, skol-, fritids-, och annan pedagogisk verksamhet	81	1282	302	767
152017 - Receptionist, telefonist	16	-2017	-981	-2167
152018 - Administratör, vård	0			
152019 - Administratör, kultur, turism och friluftsområdet	0			
152020 - Administratör, teknik- och fastighetsfrågor samt samhällsbyggnad	1			
152021 - Administratör, trafik- och kollektivtrafikfrågor	0			
152090 - Administratör, annan	74	-650	-510	-4725
201012 - Skolläkare	2			
204510 - Psykolog	14	417	517	3017
204511 - PTP-psykolog	0			
206011 - Distriktssköterska	21	-1500	-4086	-820
206012 - Psykiatrisjuksköterska	2			
206014 - Sjuksköterska, funktionsnedsättning och äldreomsorg/geriatrik	20	-1020	-1165	-332
206019 - Skolsköterska	39	-1328	-57	717
206021 - Sjuksköterska, annan specialinriktning	0			
206022 - Medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS)	7		0	
206090 - Sjuksköterska, allmän	160	-3620	-3980	-3548
207008 - Undersköterska med specialinriktning	0			
207009 - Undersköterska, hemtjänst	535	289	492	14
207010 - Undersköterska, hemvård/hemsjukvård	0			
207011 - Undersköterska, särskilt boende	878	507	822	891
207023 - Vårdbiträde, hemvård/hemsjukvård	0			
207024 - Vårdbiträde, särskilt boende	138	507	770	788
207029 - Vårdbiträde, hemtjänst	117	558	625	-194
207090 - Biträdesarbete, annat	0			
301010 - Arbetsterapeut	51	-742	911	1504
301011 - Fysioterapeut	32	-21	1800	1900
301012 - Arbetsterapibiträde	1			
301013 - Fysioterapiassistent	0			
301014 - Logoped	3			
301015 - Audionom	0			
301016 - Syn-, hörsel- och talpedagog	0			
301017 - Dövtolk/Teckenspråkstolk	0			
301018 - Dietist	0			
301020 - Hjälpmedelskonsulent	1			
301021 - Hälsovetare	4			
301090 - Rehabiliterings- och förebyggande arbete, annat	14	-50	-1275	-2900
351008 - Socialsekreterare, barn och unga, myndighetsutövning	53	3142	3300	1117
351009 - Socialsekreterare, ekonomiskt bistånd	38	1617	3177	2017
351010 - Socialsekreterare, övrigt	61	1717	1879	1625
351011 - Fältsekreterare	11	2683	-250	-967
351012 - Socialsekreterare, biståndsbedömare	72	-875	2789	2526
351013 - Familjerådgivare	11	-3000	1267	-800
351014 - Integrationshandläggare	3			
351015 - Behandlingsassistent/Socialpedagog	60	1270	142	1558
351016 - Arbetsmarknadskonsulent	41	-837	-1063	-2492
351030 - Stödpedagog, funktionsnedsättning	27	-705	508	-410
351031 - Stödassistent/Vårdare, gruppboende, funktionsnedsättning	490	198	852	550
351032 - Stödassistent/Vårdare, dagverksamhet, funktionsnedsättning	90	977	1071	411
351033 - Vårdbiträde/Stödbiträde, funktionsnedsättning	0			
351034 - Boendestödjare, i hemmiljö, inom funktionsnedsättning	12	-121	1336	1462
351035 - Skötare/Boendestödjare, behandlingsarbete i hemmiljö, inom socialpsykiatri	44	303	806	908
351040 - Personlig assistent	159	113	802	610
351090 - Socialt arbete, annat	32	1588	21	0
352010 - Kurator	44	1355	1238	517
352090 - Kurativt arbete, annat	1			
401009 - Lärare grundskola, årskurs F-3	173	-1217	-42	2088
401010 - Lärare grundskola, årskurs 4-6	302	-1358	-800	-1167
401011 - Lärare grundskola, årskurs 7-9	251	-1443	-333	-508
401012 - Lärare gymnasieskola, allmänna ämnen	290	508	817	-788
401013 - Lärare gymnasieskola, yrkesämnen	109	608	875	400
401014 - Lärare, praktiska/estetiska ämnen	94	-925	408	1067

401015 - Lärare, folkhögskola	0			
401016 - Speciallärare	66	-778	-758	-805
401017 - Specialpedagog	51	2388	1192	-242
401018 - SFI-lärare	19	1120	2795	2530
401019 - Lärare, modersmål	31	1757	2475	-208
402010 - Förskollärare	770	112	532	1025
402011 - Lärare i fritidshem	68	-268	-24	-42
402090 - Lärar-, förskolläraryrke, annat	46	-1825	-2663	-225
403010 - Barnskötare	449	734	931	771
403011 - Dagbarnvårdare	0			
403012 - Modersmålstränare, förskola	0			
403013 - Instruktör/Handledare	0			
403014 - Studie- och yrkesvägledare	24	867	1642	117
403015 - Lärarassistent	35	1083	-301	1275
403016 - Elevassistent	276	-184	547	501
403090 - Skolarbete, annat	3			
451010 - Kultursekreterare/kulturhandläggare	3			
451011 - Lärare, kulturskola	47	-657	-519	-4
451012 - Kulturarbete	6		533	
451013 - Antikvarie	7		-275	
451014 - Museiarbete	2			
451015 - Bibliotekarie	65	501	135	-50
451016 - Biblioteksassistent	11	2517	1183	558
451090 - Kulturarbete, annat	24	0	547	0
452010 - Turism, rekreation och friluftskonsulent	8		457	
452011 - Fritidsledare	65	400	279	-708
452012 - Turismarbete	0			
452013 - Badmästare	17			
452014 - Friskvårdsarbete, badpersonal	12	905	1553	1635
452090 - Turism, rekreation och friluftsbete, annat	0			
501010 - Fysisk samhällsplanerare	36	-1383	-4075	-5892
501011 - Bygglövshandläggare	0			
501012 - Byggnadsinspektör	7		-2400	
501013 - Miljö- och hälsoskyddsinspektör	33	900	933	867
502010 - Systemutvecklare	14	3630	3240	-2824
502011 - Ingenjör, mätning, kartering, GIS	18	-1308	-2641	-4789
502012 - Ingenjör, park/gator, trafik	15	925	-933	-267
502013 - Ingenjör, mark, fastigheter	26	-1960	-1204	-1580
502014 - Ingenjör, drift, VA-ingenjör	11	3508	200	150
502090 - Ingenjör, annan	13	-6613	-8050	-6050
503010 - Tekniker, IT	46	2822	3670	48
503011 - Tekniker, lantmäteri	0			
503012 - Tekniker, drift	9		-435	
503013 - Tekniker, allmänteknisk	4			
503090 - Tekniker, annan	17	2350	-92	1050
509090 - Teknikarbete, annat	15			
521010 - Elektriker/elmontör	0			
521011 - Fastighetsskötare	31		1873	
521012 - Anläggningsarbete	49	-700	477	-2702
521013 - Hantverkare	36	-3180	-4130	-775
521014 - Fordonsförare	40	-238	200	561
521015 - Vaktmästare	69	-1970	-973	-682
521016 - Kontorsvaktmästare	3			
521017 - Parkeringsvakt/trafikövervakare	0			
521018 - Park-/trädgårdsarbete	22	450	-59	643
521019 - Lantbruksarbete	15	0	-1860	0
529090 - Hantverkararbete, annat	16	4728	4998	4450
601010 - Kock	271	358	-204	520
601011 - Kostekonom	0			
601012 - Måltidspersonal	96	314	502	-149
609090 - Köks- och måltidsarbete, annat	0			
651010 - Lokalvårdare/städare	278	667	-342	-383
651011 - Tvätteriarbete	0			
651012 - Renhållningsarbete	22	1400	658	340
651013 - Förrådsarbete	8		1440	
Total avvikelse - Jämförelse med fem liknande kommuner 2022	9 212	-110	-553	-1101

### **Befattningarnas utveckling 2022 jämfört med 2015**

Inom *P10* ligger 2022 46 av 106 befattningar (AID-koder) under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin vilket motsvarar ca 43 % (2015 - 56 av 80 befattningar vilket motsvarade ca 70%). 56 av 106 befattningar ligger över jämförelsegruppens medelvärde vilket motsvarar ca 54 % (2015 - 24 av 80 befattningar vilket motsvarade ca 30 %). Andelen befattningar som ligger under jämförelsegruppens medelvärde har minskat med ca 37 procentenheter och andelen som ligger över har ökat med ca 24 procentenheter jämfört med 2015.

Inom *M* ligger 59 av 119 befattningar (AID-koder) under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin vilket motsvarar ca 49,5 % (2015 - 86 av 128 befattningar vilket motsvarade ca 67 %). 60 av 119 befattningar ligger över jämförelsegruppens medelvärde vilket motsvarar ca 50,5 % (2015 - 42 av 128 befattningar vilket motsvarade ca 33 %). Andelen befattningar som ligger under jämförelsegruppens medelvärde har minskat med ca 17,5 procentenheter och andelen som ligger över har ökat med ca 17,5 procentenheter jämfört med 2015.

Inom *P90* ligger 51 av 106 befattningar (AID-koder) under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin vilket motsvarar ca 48 % (2015 - 61 av 83 befattningar vilket motsvarade ca 73 %). 52 av 106 befattningar ligger över jämförelsegruppens medelvärde vilket motsvarar ca 49 % (2015 - 22 av 83 befattningar vilket motsvarade ca 26 %). Andelen befattningar som ligger under jämförelsegruppens medelvärde har minskat med ca 25 procentenheter och andelen som ligger över har ökat med ca 23 procentenheter jämfört med 2015.



## 6 Bilaga 2 – Jämförelse med närliggande kommuner

Jämförelsen har genomförts med åtta andra kommuner i Sverige som ligger nära Borås Stad. I jämförelsen ingår Borås Stad och kommunerna Alingsås kommun, Bollebygds kommun, Herrljunga kommun, Marks kommun, Svenljunga kommun, Tranemo kommun, Ulricehamns kommun och Vårgårda kommun. Jämförelsen har genomförts genom att jämföra Borås Stads medianlöner inom respektive AID-etikett med genomsnittet av alla kommuner som ingår i jämförelsens medelvärde inom respektive percentil.

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 alla nio jämförelsekommuner. 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 eller att inrapportering saknas av andra orsaker. Samtliga summer inkluderar eventuella lönetillägg och avser tillsvidareanställda arbetstagare. Kolumnen ”Antal” redogör för det antal av den befattningen som Borås Stad har rapporterat in.

Viktigt att beakta vid analys av enskilda befattningar är att det kan förekomma avvikelser vid kategorisering eller övrig inrapportering som påverkar resultatet. Det är även viktigt att beakta antalet medarbetare som AID-etiketten avser.

Avvikelse mellan Borås och Medel av P10, M och P90 och åtta närliggande kommuner						
AID-etikett	Chefkod	Benämning	Antal i Borås	P10	Median	P90
101010		Ledning, övergripande	1			
101011		Ledning, ekonomi	13		-2 808	
101012		Ledning, personal	12		-7 110	
101013		Ledning, information/kommunikation	1			
101014		Ledning, IT	7		-633	
101015		Ledning, administration	19	-3 168	-6 413	-4 930
101015B		Ledning, administration				
101015C		Ledning, administration				
102010		Ledning, hälso- och sjukvård				
102510		Ledning, tandvård				
103010		Ledning, rehabilitering och förebyggande arbete				
103510A		Ledning, individ- och familjeomsorg	2			
103510B		Ledning, individ- och familjeomsorg	6		-217	
103510C		Ledning, individ- och familjeomsorg	29	-1 440	-2 371	2 230
103511A		Ledning, äldreomsorg	1			
103511B		Ledning, äldreomsorg	5		2 100	
103511C		Ledning, äldreomsorg	80	-1 332	-1 979	650
103512A		Ledning, funktionshinderade	1			
103512B		Ledning, funktionshinderade	4			
103512C		Ledning, funktionshinderade	36	-4 703	-1 401	23
104010A		Ledning, skola	10		-7 825	
104010B		Ledning, skola	10		1 033	
104010C		Ledning, skola	8		-506	
104010L		Ledning, skola				
104011A		Rektor				
104011B		Rektor	1			
104011C		Rektor	70	436	968	385
104011L		Rektor				
104012A		Ledning, barnomsorg	1			
104012B		Ledning, barnomsorg	2			
104012C		Ledning, barnomsorg	53	-1 400	823	1 875
104012L		Ledning, barnomsorg				
104510A		Ledning, kultur, turism, rekreation och friluftsfördrag	2			
104510B		Ledning, kultur, turism, rekreation och friluftsfördrag	6		1 619	

104510	C	Ledning, kultur, turism, rekreation och friluftsfördrag	21	-3 639	-2 359	-1 507
105010	A	Ledning, teknik, hantverk, miljö och samhällsbyggnad	4			
105010	B	Ledning, teknik, hantverk, miljö och samhällsbyggnad	11	500	-752	-2 890
105010	C	Ledning, teknik, hantverk, miljö och samhällsbyggnad	38		-2 282	1 197
105010	L	Ledning, teknik, hantverk, miljö och samhällsbyggnad				
105510		Ledning, räddningstjänst				
106010	A	Ledning, köks- och måltidsarbete				
106010	B	Ledning, köks- och måltidsarbete	2			
106010	C	Ledning, köks- och måltidsarbete	17		-1 607	
106010	L	Ledning, köks- och måltidsarbete				
106510	A	Ledning, städ, tvätt och renhållning				
106510	B	Ledning, städ, tvätt och renhållning				
106510	C	Ledning, städ, tvätt och renhållning				
109090	A	Ledning, annan	1			
109090	B	Ledning, annan	3			
109090	C	Ledning, annan	14	-649	1 286	6 425
109090	L	Ledning, annan				
151010		Handläggare, övergripande verksamhetsplanering	134	213	244	1 080
151011		Handläggare, ekonomi	47	1 190	33	2 764
151012		Handläggare, personal/löner	47	-1 468	-1 329	-246
151013		Handläggare, information	28	-1 828	600	1 877
151014		Handläggare, IT	17	-1 764	910	900
151014	L	Handläggare, IT				
151015		Handläggare, upphandling/inköp	18	-3 690	-1 413	-785
151016		Handläggare, konsumentfrågor	10	2 590	1 575	3 640
151017		Handläggare, miljöfrågor	11	740	-619	130
151018		Jurist	7		2 550	
151019		Arkivarie	5		3 563	
151020		Handläggare, nämnder	10	-1 182	-1 601	-2 613
151021		Handläggare, samhällsutveckling	9		280	
151023		Handläggare, individ- och familjomsorg, äldreomsorg, funktionsnedsättning, socialpsykiatri och integrationsarbete	3		-4 708	
151023	L	Handläggare, individ- och familjomsorg, äldreomsorg, funktionsnedsättning, socialpsykiatri och integrationsarbete				
151024		Handläggare, förskole-, skol-, fritids- och annan pedagogisk verksamhet	27	-170	1 856	5 240
151025		Hjandläggare, infrastruktur, trafik och kollektivtrafikfrågor	13		5 113	
151026		Handläggare, teknik och lokal/fastighetsfrågor	5		-17	
151090		Handläggare, annan	137	-1 900	-374	3 770
152010		Administratör, övergripande verksamhet	18	-3 548	-2 525	-271
152011		Administratör, ekonomi	26	-675	-81	1 110
152012		Administratör, personal/HR/löner	46	-828	-1 518	-263
152013		Administratör, information/kommunikation, medborgar- och samhällsfrågor				
152014		Administratör, IT	12		750	
152015		Administratör, individ- och familjomsorg, äldreomsorg, funktionsnedsättning, socialpsykiatri och integrationsarbete	68	-201	118	1 982
152016		Administratör, förskole-, skol-, fritids- och annan pedagogisk verksamhet	82	-271	-194	2 606
152017		Receptionist, telefonist	15		-715	
152018		Administratör, vård				
152019		Administratör, kultur, turism och friluftsområde				
152020		Administratör, teknik och fastighetsfrågor samt samhällsbyggnad	1			
152021		Administratör, trafik- och kollektivtrafikfrågor				
152090		Administratör, annan	78	-3 207	-1 464	-322
201012		Skolläkare	2			
201013		Företagsläkare				
202010		Specialistläkare				
203010		Läkare legitimerad, specialiseringstjänstgöring				
203090		Läkare legitimerad, annan				
204010		Läkare ej legitimerad, allmäntjänstgöring				
204090		Läkare ej legitimerad, annan				
204510		Psykolog	14		-1 271	
204511		PTP-psykolog				
204610		Psykiaterapeut				
205010		Barnmorska, vårdavdelning				
205011		Barnmorska, mottagning/rådgivning				
206010		Anestesijsjuksköterska				
206011		Distriktssjuksköterska	21	-1 375	-1 371	-3 150
206012		Psykiatrisjuksköterska	1			
206013		Ambulansjuksköterska				
206014		Sjuksköterska, funktionsnedsättning och äldreomsorg/geriatrik	25	-2 143	-2 131	-843
206019		Skolsköterska	39	-988	-255	1 357
206020		Företagsjuksköterska				
206021		Sjuksköterska, annan specialinriktning				
206022		Medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS)	7		25	
206023		Sjuksköterska, specialfunktion				
206090		Sjuksköterska, allmän	156	-1 925	-3 267	-1 425
207008		Undersköterska med specialinriktning				
207009		Undersköterska, hemtjänst	539	-1 205	-682	-159
207010		Undersköterska, hemvård/hemsvård				
207011		Undersköterska, särskilt boende	888	-703	-175	494
207013		Undersköterska, vård-/specialavdelning				
207014		Undersköterska, mottagning				
207015		Barnsköterska				

207016	Ambulanssjukvårdare				
207017	Fotvårdsspecialist				
207023	Vårdbiträde, hemvård/hemsjukvård				
207024	Vårdbiträde, särskilt boende	140	-530	-1 100	-535
207026	Röntgenbiträde				
207029	Vårdbiträde hemtjänst	113	-189	-1 404	-1 254
207090	Biträdesarbete, annat				
301010	Arbetsterapeut	51	-2 181	-575	1 333
301011	Fysioterapeut	34	-2 050	-808	77
301012	Arbetsterapibitråde	1			
301013	Fysioterapiassistent				
301014	Logoped	3			
301015	Audionom				
301016	Syn-, hörsel- och talpedagog				
301017	Dövtolk/Teckenspråkstolk				
301018	Dietist				
301020	Hjälpmedelkonsulent	1			
301021	Hälsovetare	4			
301090	Rehabiliterings- och förebyggande arbete, annat	13		-2 788	
351008	Socialsekreterare, barn och unga, myndighetsutövning	52	1 034	1 125	1 584
351008 L	Socialsekreterare, barn och unga, myndighetsutövning				
351009	Socialsekreterare, ekonomiskt bistånd	40	-362	-1 745	-1 580
351010	Socialsekreterare, övrigt	65	-507	-296	525
351010 L	Socialsekreterare, övrigt				
351011	Fältsekreterare	13	-1 822	-2 029	398
351012	Socialsekreterare, biståndsbedömare	71	-2 736	436	1 899
351013	Familjerådgivare	11		-1 325	
351014	Integrationshandläggare	3			
351015	Behandlingsassistent/Socialpedagog	60	-820	-2 079	315
351016	Arbetsmarknadskonsulent	39	120	79	-1 173
351016 L	Arbetsmarknadskonsulent				
351030	Stödpedagog, funktionsnedsättning	28	-1 334	421	-338
351031	Stödassistent/Vårdare gruppboende, funktionsnedsättning	492	-1 848	-358	266
351032	Stödassistent/Vårdare dagverksamhet, funktionsnedsättning	87	-718	513	540
351033	Vårdbiträde/Stödbiträde, funktionsnedsättning				
351034	Boendestödjare; i hemmiljö inom funktionsnedsättning	15		3 092	
351035	Skötare/Boendestödjare, behandlingsarbete i hemmiljö inom socialpsykiatri	45	580	267	565
351040	Personlig assistent	157	-799	15	470
351041	Anhörigvårdare				
351090	Socialt arbete, annat	33	4 800	217	1 191
352010	Kurator	45	-1 875	-1 043	373
352090	Kurativt arbete, annat	1			
401009	Lärare grundskola, årskurs F-3	184	-2 915	-1 996	1 517
401010	Lärare grundskola, årskurs 4-6	303	-2 659	-1 503	880
401011	Lärare grundskola, årskurs 7-9	254	-3 079	-1 260	217
401012	Lärare gymnasieskola, allmänna ämnen	299	-790	410	1 068
401013	Lärare gymnasieskola, yrkesämnen	110	1 031	806	1 654
401014	Lärare, praktiska/estetiska ämnen	93	-3 110	-615	1 055
401015	Lärare, folkhögskola				
401016	Speciallärare	68	-703	-1 367	-1 533
401017	Specialpedagog	52	-7	-46	-557
401018	SFI-lärare	18	1 529	2 658	3 121
401019	Lärare, modersmål	31	176	3 100	2 491
402010	Förskollärare	771	-450	19	1 233
402011	Lärare i fritidshem	76	273	-771	1 064
402090	Läro-, förskolläroarbete, annat	45	0	0	0
403010	Barnskötare	450	-215	-250	111
403011	Dagbarnvårdare				
403012	Hemspråkstränare				
403013	Instruktör/Handledare				
403014	Studie- och yrkesvägledare	26	1 420	2 596	-548
403015	Läroassistent	32	-53	114	-652
403016	Elevassistent	267	-1 549	-641	-530
403090	Skolarbete, annat	3			
451010	Kultursekreterare/kulturhandläggare	3			
451011	Lärare, kulturskola	47	332	-305	318
451012	Kulturarbete	6			
451013	Antikvarie	7		-2 300	
451014	Museiarbete	2			
451015	Bibliotekarie	64	588	-771	-118
451016	Biblioteksassistent	11		-877	
451090	Kulturarbete, annat	24			
452010	Turism, rekreation och friluftskonsulent	8		335	
452011	Fritidsledare	63	-2 403	-1 605	-1 163
452012	Turismarbete				
452013	Badmästare	16		1 070	
452014	Friskvårdsarbete, badpersonal	13	-1 793	-74	674
452090	Turism, rekreation och friluftsbete				

501010	Fysisk samhällsplanerare	34	-265	-229	1 778
501011	Bygglöshandläggare				
501012	Byggnadsinspektör	7		-2 269	
501013	Miljö- och hälsoskyddsinspektör	34	-1 535	4	1 108
502010	Systemutvecklare	11		133	
502011	Ingenjör, mätning, kartering, GIS	17	-976	-2 144	-3 955
502012	Ingenjör, park/gator, trafik	14	-1 405	213	4 050
502013	Ingenjör, mark, fastigheter	27	-3 543	629	-9 660
502014	Ingenjör, drift, VA-ingenjör	11	-1 500	-1 661	-83
502016	Ingenjör, hälso- och sjukvård				
502090	Ingenjör, annan	12	0	-1 780	0
503010	Tekniker, IT	50	2 396	2 875	5 717
503011	Tekniker, lantmåteri				
503012	Tekniker, drift	9		-260	
503012 L	Tekniker, drift				
503013	Tekniker, allmänteknisk	4			
503013 L	Tekniker, allmänteknisk				
503014	Tekniker, hälso- och sjukvård				
503090	Tekniker, annan	16		-3 067	
509090	Teknikarbete, annat	15		1 745	
521010	Elektriker/elmontör				
521011	Fastighetsskötare	31	1 029	949	909
521012	Anläggningsarbete	48	-1 945	-752	-64
521013	Hantverkare	35		-5 650	
521014	Fordonsförare	43	-772	-328	1 340
521015	Vaktmästare	69	1 874	-1 818	5 177
521016	Kontorsvaktmästare	3			
521017	Parkeringsvakt/trafikövervakare				
521018	Park-/trädgårdsarbete	24	-922	-1 415	93
521019	Lantbruksarbete	17		-1 450	
529090	Hantverkararbete m.m., annat	16		3 740	
551010	Brandingenjör				
551011	Brandinspektör				
551012	Brandmästare				
551013	Brandman				
601010	Kock	266	-828	-317	1 182
601010 L	Kock				
601011	Kostekonom				
601012	Måltidspersonal	100	-1 037	-1 018	-404
601013	Måltidspersonal, mottagningskök				
609090	Köks- och måltidsarbete, annat				
651010	Lokalvårdare/städare	287	-475	-547	-112
651011	Tvätteriarbete				
651012	Renhållningsarbete	21	-949	320	293
651013	Förrädsarbete	7			
659090	Städ-, tvätt- och renhållningsarbete, annat				
	<b>Totalt</b> (summering för antal, medelvärde för P10. M och P90)	<b>9248</b>	<b>-502</b>	<b>863</b>	<b>990</b>

### Befattningarnas utveckling 2022 jämfört med 2015

Inom *P10* ligger 2023 66 av 86 befattningar (AID-koder) under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin vilket motsvarar ca 77 % (2015 - 50 av 77 befattningar vilket motsvarade ca 65 %). 20 av 86 befattningar ligger över jämförelsegruppens medelvärde vilket motsvarar ca 23 % (2015 - 27 av 77 befattningar vilket motsvarade ca 35 %). Andelen befattningar som ligger under jämförelsegruppens medelvärde har ökat med ca 12 procentenheter och andelen som ligger över har minskat med ca 11 procentenheter jämfört med 2015.

Inom *M* ligger 83 av 142 befattningar (AID-koder) under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin vilket motsvarar ca 58 % (2015 - 64 av 101 befattningar vilket motsvarade ca 63 %). 59 av 142 befattningar ligger över jämförelsegruppens medelvärde vilket motsvarar ca 42 % (2015 - 34 av 101 befattningar vilket motsvarade ca 34 %). Andelen befattningar som ligger under jämförelsegruppens medelvärde har minskat med ca 5 procentenheter och andelen som ligger över har ökat med ca 8 procentenheter jämfört med 2015.

Inom *P90* ligger 31 av 87 befattningar (AID-koder) under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin under jämförelsegruppens medelvärde inom kategorin vilket motsvarar ca 36 % (2015 - 51 av 77 befattningar vilket motsvarade ca 66 %). 56 av 87 befattningar ligger över jämförelsegruppens medelvärde vilket motsvarar ca 64 % (2015 - 26 av 77 befattningar vilket motsvarade ca 33 %). Andelen befattningar som ligger under jämförelsegruppens medelvärde har minskat med ca 30 procentenheter och andelen som ligger över har ökat med ca 29 procentenheter jämfört med 2015.



BORÅS  
STAD

## STADSREVISIONEN

**Besöksadress** Sturegatan 42 **Postadress** 501 80 Borås  
**Telefon** 033-35 71 56 **E-post** revisionskontoret@boras.se  
**Webbplats** boras.se/stadsrevisionen



## RAPPORTSAMMANDRAG

# Uppföljande granskning av Borås Stads personalpolitik

2024-02-21

Stadsrevisionen har genomfört en uppföljande granskning av Borås Stads personalpolitik. Uppföljningen syftar till att genomföra en uppföljning av granskningen av Borås Stads personalpolitik från 2015 och bedöma i vilken utsträckning identifierade brister i delar av 2015 års granskning har åtgärdats. Uppföljningen fokuserar på de största brister som identifierades i 2015 års granskning. Detta medför att områdena *styrning och uppföljning*, *lönepolitik* och *hållbart arbetsliv* är föremål för en mer omfattande granskning i uppföljningen. Övriga områden (*förmåner och kompetensutveckling*) följs upp genom en mer överiktlig granskning.

### **Kommunstyrelsens och nämndernas beslutsmandat när det gäller personal- och lönefrågor**

Stadsrevisionen kan med utgångspunkt av vad som framkommer i granskningen konstatera att Personal- och förhandlingsavdelningen vid Stadsledningskansliet på delegation från Kommunstyrelsen fattar en stor mängd (ca 3500) lönebeslut vid rekrytering i andra nämnders verksamheter varje år. Enligt Stadsrevisionens bedömning saknar Kommunstyrelsen befogenheter i reglementet att fatta denna typ av beslut i andra nämnders verksamheter. Stadsrevisionens bedömning är att hanteringen inte sker i enlighet med kommunallagen och är att betrakta som obehörigt beslutsfattande. Kommunstyrelsen behöver enligt Stadsrevisionens bedömning säkerställa att behöriga lönebeslut fattas när det gäller rekrytering i Borås Stads verksamheter. Stadsrevisionen rekommenderar Kommunstyrelsen och nämnderna att genomföra en bred översyn av reglementenas innehåll inom personalområdet.

### **Personalpolitikens styrning och uppföljning**

Stadsrevisionens bedömning är att områdets styrning och uppföljning i vissa delar har utvecklats men fortfarande till stor del präglas av brister. Den fragmentiserade styrningen innebär att en enhetlig och tydlig styrning mot målsättningarna i det personalpolitiska programmet fortfarande saknas i Borås Stad. Förvaltningarna har med utgångspunkt i förhållandena många gånger svårt att för egen del konkretisera och realisera intentionerna i det personalpolitiska programmet. De brister som konstaterats när det gäller områdets formella beslutsmandat förstärker dessa problem.

Kommunstyrelsen behöver enligt Stadsrevisionens bedömning utveckla en tydlig övergripande styrning mot målsättningarna i det personalpolitiska programmet.

Borås Stads nya styr- och ledningssystem kan med fördel utgöra kärnan i denna styrning och tillsammans med klargörande av Kommunstyrelsens och nämndernas reglementen utgöra grunden för tydliggörande av uppgifts- och ansvarsförhållanden inom området. Uppföljningen inom området bedöms delvis ha utvecklats i positiv riktning genom utvecklingen av den personalekonomiska redovisningen och ökade möjligheter till förvaltningsegen uppföljning. Uppföljningen behöver dock bli ett tydligare underlag för styrningen i framför allt nämndernas arbete med att nå de personalpolitiska målsättningarna

### **Borås Stads lönepolitik**

Stadsrevisionens bedömning är med utgångspunkt i de lönejämförelser som sammanställts i granskningen att Borås Stads lönelägen generellt sett stärkts jämfört med 2015. Detta innebär att de brister som konstaterades i 2015 års granskning när det gäller låga lönenivåer och låglönepolitik till stor del bedöms som åtgärdade. Kommunstyrelsen bedöms även ha förbättrat sitt arbete med löneanalys och lönejämförelser sedan 2015 års granskning. Stadsrevisionen bedömer dock mot bakgrund av de svårigheter med rekrytering när det gäller vissa yrkesgrupper, att utvecklingen när det gäller konkurrenskraftiga löner och löneanalys behöver fortsätta. Detta som en del i att leva upp till det personalpolitiska programmets ambitioner när det gäller konkurrenskraftiga anställningsvillkor för alla yrkesgrupper.

Stadsrevisionens bedömning är att bristerna som konstaterades i 2015 års granskning när det gäller ansvaret för lönesättning och lönebeslut i huvudsak inte åtgärdats. Vidtalade i förvaltningarna påtalar att den centraliserade lönesättningen är ineffektiv och försvårar förvaltningarnas arbete med konkurrenskraftiga arbetsvillkor. Det har i mindre skala genomförts åtgärder i riktning mot en decentraliserad lönesättning. Det finns dock inget övergripande politiskt beslut som anger inriktning mot en generellt sett mer decentraliserad lönepolitik i Borås Stad. Arbetet med löneöversyn och lönespridning bedöms ha utvecklats i positiv riktning sedan granskningen 2015 men förhållandena kvarstår för vissa yrkesgrupper. Områdena löneöversyn och lönespridning bedöms som delvis åtgärdade. Stadsrevisionen bedömer att Kommunstyrelsen fortfarande behöver tydliggöra lönepolitiken tillsammans med nämndernas/förvaltningarnas mandat och ansvarsförhållanden i linje med Stadsrevisionens slutsatser från 2015.

### Borås Stads arbete med hållbart arbetsliv

Stadsrevisionens bedömning är med utgångspunkt i granskningsresultaten från 2015 att Borås Stad har förbättrat sitt arbete inom flera delar när det gäller hållbart arbetsliv. Bristerna när det gäller distansarbete bedöms som helt åtgärdade. Samtidigt har kompetensförsörjningsutmaningen tilltagit och vikten av hållbart arbetsliv ökat ytterligare i betydelse när det gäller konkurrenskraftiga anställningsvillkor. Stadsrevisionens bedömning är mot bakgrund av ovanstående att Borås Stads arbete med hållbart arbetsliv i vissa delar inte lever upp till ambitionerna i det personalpolitiska programmet. Ytterligare kraftsamling bedöms som nödvändig inom området bl.a. för att minska sjukfrånvaron och stärka Borås Stads möjligheter till kompetensförsörjning. Stadsrevisionens bedömning är att åtgärder när det gäller personalpolitikens styrning är angelägna även när det gäller detta område.

### Borås Stads arbete med förmåner och kompetensutveckling

Stadsrevisionens bedömning är att förhållandena när det gäller förmåner i vissa delar har förbättrats sedan 2015 års

granskning. Förmånerna har utvecklats och marknadsföringen förbättrats. Borås Stads arbete med kompetensutveckling har sedan 2015 blivit en allt viktigare del av Borås Stads arbete med kompetensförsörjning. Stadsrevisionens bedömning är, likt 2015 års granskning, att Borås Stads arbete med kompetensutveckling i stora delar lever upp till målsättningarna i det personalpolitiska programmet. Kommunstyrelsen och nämnderna bedöms behöva påskynda arbetet när det gäller införslin av ett IT-stöd för dokumentation av medarbetarnas kompetenser.

*Sammanfattningsvis* bedömer Stadsrevisionen att bristerna inom områdena konkurrenskraftiga löner, förmåner och kompetensutveckling till stor del är åtgärdade. Bristerna när det gäller uppföljning, lönespridning, löneöversyn och hållbart arbetsliv bedöms som delvis åtgärdade. De brister som konstaterades i 2015 års granskning när det gäller personalpolitikens styrning och den centraliserade lönesättningen bedöms till största delen kvarstå.



BORÅS  
STAD

## STADSREVISIONEN

Besöksadress Sturegatan 42 Postadress 501 80 Borås  
Telefon 033-35 71 56 E-post [revisionskontoret@boras.se](mailto:revisionskontoret@boras.se)  
Webbplats [boras.se/stadsrevisionen](http://boras.se/stadsrevisionen)



Christian Fast  
Handläggare  
0768-88 54 28

Datum  
2024-06-10

Instans  
**Arbetslivsnämnden**  
Dnr ALN 2024-00050 1.1.3.1

## Yttrande över Remiss: Motion: AI i Socialtjänsten

### Arbetslivsnämndens beslut

Arbetslivsnämnden beslutar att tillstyrka motionen om AI i socialtjänsten.

### Sammanfattning

I motionen beskrivs att socialtjänsten idag är hårt ansatt och många socialsekreterare arbetar under stark stress och press. Motionären föreslår därför att möjligheten om att implementera en AI funktion som ett hjälpverktyg inom socialtjänstens arbete, ska utredas.

Det sociala klustret i Borås Stad, det vill säga Arbetslivsnämnden, Vård- och äldrenämnden, Sociala omsorgsnämnden samt Individ- och familjenämnden, omvärldsbevakar redan idag hur andra kommuner använder och testar AI samt vad som gäller vid användning av AI inom socialtjänsten. Arbetslivsnämnden ser positivt på AI-tjänster eftersom nämnden står inför utmaningar i kompetensförsörjningen och AI-tjänster kan avlasta medarbetare från vissa arbetsuppgifter. Behovet av AI-tjänster är även lyft till Borås Stads centrala styrgrupp för digitalisering, då det både behövs en strategisk inriktning för användning av AI i kommunens verksamheter och gemensamma riktlinjer att förhålla sig till.

I framtiden kommer AI-tjänster för dokumentation i det sociala klustrets verksamheter sannolikt införas, under förutsättning att det finns resurser. Detta arbete behöver inledas med en förstudie, där även förvaltningar utanför sociala klustret exempelvis Stadsledningskansliet och Servicekontoret bidrar med sin kompetens. En utvecklad samverkan mellan förvaltningar i digitaliseringen stärker stadens förmåga att fullt ut dra nytta av olika kompetenser samt dra gemensam nytta av de lösningar som införs.

Arbetslivsnämnden ser positivt på införande av AI-tjänster och tillstyrker motionen om AI i socialtjänsten.

### Ärendet i sin helhet

I motionen beskrivs att socialtjänsten idag är hårt ansatt och många socialsekreterare arbetar under stark stress och press. Varje klientkontakt måste noggrant journalföras och en stor del av arbetet läggs därför på administration och mindre på själva klientkontakten. På IFO i Värmdö kommun har man noterat att cirka 70% av socialsekreterarnas arbete gick åt till administration och

ville med hjälp av AI göra något åt det. Vid varje samtal med klienter klickar socialsekreteraren igång en Artificiell Intelligens (AI)-app, som spelar in allt som sägs. AI omvandlar allt som sägs till en text, sammanfattar och sorterar det som bedöms som risk och skyddsfaktorer. Allt görs i realtid och i slutet av samtalet får socialsekreteraren och klienten upp en sammanfattning på en skärm så att de sedan kan gå igenom vad de har kommit fram till. Efter mötet går sammanfattningen rakt in i verksamhetssystemet. När alla samtal är utförda har socialsekreteraren ett färdigt beslutsunderlag. Det är inte AI som bestämmer vad som ska beslutas men beslutsunderlaget är mer korrekt än vid manuella anteckningar. Genom att använda AI-appen kan Värmdö kommun erbjuda socialsekreterarna arbetstidsförkortning med 5 timmar per vecka.

Om Borås Stad också bestämmer sig för att använda en liknande funktion och därigenom kan erbjuda 5 timmars arbetstidsförkortning gällande socialtjänsten, kan man förstå att arbetet underlättas, personalomsättningen kommer att minska och attraktiviteten att söka jobb som socialsekreterare i Borås Stad kommer att öka.

Motionären föreslår därför att möjligheten om att implementera en AI funktion som ett hjälpverktyg inom socialtjänstens arbete, ska utredas.

#### **Arbetslivsnämndens svar:**

Det sociala klustret i Borås Stad, det vill säga, Arbetslivsnämnden, Sociala omsorgsnämnden, Individ- och familjenämnden samt Vård- och äldreomsorgen, omvärldsbevakar redan idag hur andra kommuner använder och testar AI samt vad som gäller vid användning av AI inom socialtjänsten.

Omvärldsbevakningen av AI görs både utifrån assistenttjänster och utifrån lösningar för hur AI kan fungera som ett stöd i det förebyggande arbetet genom att till exempel analysera befintlig data för att kunna förutse och förebygga behov av ökade insatser.

Arbetslivsnämnden ser positivt på AI-tjänster eftersom nämnden står inför utmaningar i kompetensförsörjningen och AI-tjänster kan avlasta medarbetare från vissa arbetsuppgifter. Behovet av AI-tjänster är även lyft till Borås Stads centrala styrgrupp för digitalisering, då det både behövs en strategisk inriktning för användning av AI i kommunens verksamheter och gemensamma riktlinjer att förhålla sig till.

Värmdö kommun har sett ett behov av att automatisera de delar som är möjliga i syfte att ge medarbetare mer tid i möte med brukare, i enlighet med vad som beskrivs i initiativärendet. Värmdö kommun testar en språkmodell, genom att dokumentera vad som sägs i mötet mellan brukare och personal för att sedan, efter gemensam granskning, automatiskt skriva in noteringarna i journalen. Tjänsten transkriberar och analyserar samtal via socialsekreterarnas mobiler eller datorer. En extern språkmodell används men ingen data försvinner ut till

någon molntjänst. AI-tjänsten fattar inga egna beslut. Värmdö ser i sina tester både en tidsbesparing och en förbättrad kvalitet på dokumentationen. Vid införande av AI-tjänster är Värmdö kommuns erfarenhet att det finns behov av brett samarbete mellan enheter vad gäller teknik, verksamhetsfrågor och juridiska frågor samt starkt stöd från ledningen.

Det finns behov av riktlinjer för användning av AI i Borås Stad. Bland annat ställer det stora krav på informationssäkerhet vid användning av AI inom socialtjänsten eftersom känslig information med stark sekretess behandlas. Vid upphandlingar av AI-tjänster är det viktigt med tydliga och högt ställda informationssäkerhetskrav precis som vid alla upphandlingar av IT-system av olika slag.

I framtiden kommer AI-tjänster för dokumentation i det sociala klustrets verksamheter sannolikt införas, under förutsättning att det finns resurser. Detta arbete behöver inledas med en förstudie, där även förvaltningar utanför sociala klustret exempelvis Stadsledningskansliet och Servicekontoret bidrar med sin kompetens. En utvecklad samverkan mellan förvaltningar i digitaliseringen stärker stadens förmåga att fullt ut dra nytta av olika kompetenser samt dra gemensam nytta av de lösningar som införs.

Arbetslivsnämnden ser positivt på införande av AI-tjänster och tillstyrker motionen om AI i socialtjänsten.

### **Beslutsunderlag**

1. Bilaga Remiss: Motion: AI i Socialtjänsten

### **Samverkan**

Förvaltningens samverkansgrupp (FSG).

### **Beslutet expedieras till**

1. Kommunstyrelsen.

Mattias Danielsson  
Ordförande

Tina Arekvist Lundell  
Förvaltningschef

## Remiss: Motion: AI i Socialtjänsten

### Remissinstanser

1. Sociala omsorgsnämnden
2. Individ- och familjeomsorgsnämnden
3. Arbetslivsnämnden
4. Vård- och äldrenämnden
5. Överförmyndaren
6. Digitaliserings- och innovationsrådet

Remissvaren ska ha kommit in till Kommunstyrelsen senast den **2024-06-21**. Remissvaren skickas i elektronisk form till **ks.diarium@boras.se** Ange diarienummer KS 2024-00248 och remissinstansens namn i ämnesraden på e-postmeddelandet.

Nämndens/bolagets yttrande skall innehålla en kort sammanfattning. Denna kommer i normalfallet att användas i den sammanställning av remissvar som ingår i det beslutsunderlag som presenteras för Kommunstyrelsen.

Yttranden skall alltid innehålla ett tydligt ställningstagande till det remitterade ärendet (tillstyrker, avstyrker, avstår från att yttra sig). Reservationer, särskilda yttranden och protokollsanteckningar skall alltid redovisas tillsammans med nämndens/styrelsens beslut.

Fredrik Nilströmer  
Handläggare

## AI i Socialtjänsten

Socialtjänsten är idag hårt ansatt och många socialsekreterare arbetar under stark stress och press. Det är väl känt att en socialsekreterares arbetsdag är mångfasetterad och krävande. I vissa fall utsätts den enskilde handläggaren för hot och våld beroende på uppkomna situationer och fattade beslut. På Individ- och Familjeomsorgen (IFO) i Borås har man länge haft problem med en hög personalomsättning. Det råder också svårigheter att rekrytera adekvat personal.

Varje klientkontakt måste noggrant journalföras och en stor del av arbetet läggs därför på administration och mindre på själva klientkontakten. På IFO i Värmdö kommun har man noterat att ca 70% av socialsekreterarnas arbete gick åt till administration och ville med hjälp av AI göra något åt det.

Vid varje samtal med klienter klickar socialsekreteraren igång en Artificiell Intelligens (AI)-app, som spelar in allt som sägs. AI omvandlar allt som sägs till en text, sammanfattar och sorterar det som bedöms som risk och skyddsfaktorer. Allt görs i realtid och i slutet av samtalet får socialsekreteraren och klienten upp en sammanfattning på en skärm så att de sedan kan gå igenom vad de har kommit fram till. Efter mötet går sammanfattningen rakt in i verksamhetssystemet. När alla samtal är utförda har socialsekreteraren ett färdigt beslutsunderlag. Det är inte AI som bestämmer vad som ska beslutas men beslutsunderlaget är mer korrekt än vid manuella anteckningar.

Genom att använda AI-appen kan Värmdö kommun erbjuda socialsekreterarna arbetstidsförkortning med 5 timmar/vecka. Tid som är viktig reflektionstid för den enskilde socialsekreteraren och gör tjänsten mer attraktiv att arbeta på.

Om Borås stad också bestämmer sig för att använda en liknande funktion och därigenom kan erbjuda 5 timmars arbetstidsförkortning gällande socialtjänsten, kan man förstå att arbetet underlättas, personalomsättningen kommer att minska och attraktiviteten att söka jobb som socialsekreterare i Borås kommer att öka.

Sveriges Kommuner och Regioner publicerade den 16 oktober 2023 en rapport där man tagit fram underlag för bedömningar med hänvisning till lagtext. SKR slår fast att det finns områden där AI dels är tillåtet med gällande lagstiftning, dels kan underlätta för medarbetarna med att effektivisera och kvalitetssäkra arbetet.

Med anledning av ovanstående föreslår Sverigedemokraterna,

att Kommunfullmäktige i Borås beslutar att undersöka möjligheten att implementera en AI funktion som ett hjälpverktyg inom socialtjänstens arbete

För Sverigedemokraterna,

Maria Lindgren (SD)  
Ledamot



Mattias Danielsson  
Ordförande

Tina Arekvist Lundell  
Förvaltningschef

# Överenskommelse om Idéburet Offentligt Partnerskap (IOP)



BORÅS STAD

Guldkanten  
RESTAURANG & CATERING

## Bakgrund

Guldkanten ideell förening har sedan 2010 bedrivit verksamhet som ett socialt företag tillsammans med Borås Stad i syfte att dels ge människor med nedsatt arbetsförmåga en chans att komma in på arbetsmarknaden, dels verka för att boende i Trygghetsboendet Trappen ska få en bättre vardag. Guldkanten har ansvarat för god, näringsriktig och hemlagad lunch, aktiviteter och trivsamma möten.

Guldkanten utökade sin verksamhet med restaurang och mötesplats på Spinnaren hösten 2016.

Borås Stad har tecknat en generell överenskommelse om att nyttja samarbete med idéburna sektorn i större omfattning och att strukturera upp de samarbeten med idéburna organisationerna som redan finns.

## Parter

### Borås Stad

Genom Arbetslivsnämnden och Vård- och äldrenämnden  
501 80 BORÅS  
Organisationsnummer 212000-1561

### Guldkanten ideell förening

Kvarngatan 20  
503 36 BORÅS  
Organisationsnummer 802451-7065



## Syftet med partnerskapet och verksamheten

Syftet med IOP (Idéburet Offentligt Partnerskap) är att skapa en långsiktig social hållbarhet i Borås, genom att tillvarata civilsamhällets organisationer som finns i Borås som komplement till Borås Stads egna verksamheter.

Genom avtalet stärker vi vår samverkan mellan det offentliga och den idéburna sektorn, avtalet syftar till att tydliggöra det som Borås Stad och Guldkanten ofta redan gjort och reda ut regelverket oss emellan. Ett IOP ska aldrig göra att den idéburna organisationen blir en del av kommunen, utan skall vara fri och oberoende, men med en tydlig insyn från det offentliga.

Det sociala företaget Guldkanten har genom sin verksamhet skapat ett stort förtroende, genom att verka långsiktigt och öppet. Borås Stad har hela tiden haft insyn i verksamheten, samt redan tidigare stöttat ekonomiskt under lång tid.

Föreningen Guldkanten bildades i början av 2010 för att utöka det kulturella utbytet av mänskliga möten och mat samt att skapa fler arbetstillfällen efter varje individs egen förmåga. Guldkanten tar tillvara alla människors kompetens, oavsett funktionsnedsättningar eller andra hinder. Det är de värdena som gör Guldkanten till Borås första sociala företag.

## Avtalad överenskommelse

Överenskommelsen är framarbetad i samverkan mellan parterna och utgår från det tidigare samarbetet.

## Överenskommelsens form och utgångspunkt

Överenskommelsen avser samverkan mellan Borås Stad och Guldkanten när det gäller drift och utveckling av restaurang och aktivitetsverksamhet på Trygghetsboendena Trappen och Spinnaren. Överenskommelsen reglerar åtaganden, organisation och de ekonomiska förutsättningarna för verksamheten knuten till överenskommelsen.

## Grundförutsättningar för överenskommelsen

Guldkanten verkar som en ideell verksamhet utan vinstmål, med en från Borås Stad oberoende styrelse där såväl kooperatörerna i det sociala företaget som boende i Trygghetsboendet har representanter i styrelsen. Guldkanten förbinder sig att följa tillämpliga lagar, författningar samt normer och föreskrifter som utfärdats av statliga och kommunala myndigheter och verk inom deras verksamhetsområde. Guldkanten är arbetsgivare och svarar för att arbetsrättsligt gällande lagar, författningar och avtal följs.

## Värdegrund för partnerskapet

Partnerskapet ska bygga på respekt för parternas olika förutsättningar, öppenhet och dialog som karakteriseras av ömsesidig tillit, lyhördhet och förståelse. Det ska finnas acceptans för transparens och kritik som uppstår till följd. Såväl Borås Stad som Guldkanten skall vara lyhörda för signaler från de boende på respektive Trygghetsboende.

Äldreomsorgs- samt arbetsmarknadsperspektivet för personer med funktionsnedsättning är viktigt i parternas värdegrund. Som en del av Borås Stads arbete med att tillvarata ideella krafter och stödja sociala företag är stadens ambition att i den mån det är möjligt köpa företagets tjänster, och från Guldkanten i möjligaste mån beställa mat, fika och catering.

## Insats - uppdrag

Insatsen är att driva verksamhet för äldre boende på Trygghetsboendena Trappen samt Spinnaren, och verka som mötesplatser för äldreomsorgens målgrupp i samverkan med lokala seniorföreningar, ex PRO på Norrby. Samtidigt som Guldkanten verkar för att personer som står långt ifrån arbetsmarknaden får arbetsträna, och i så stor omfattning som möjligt generera anställningar för personer med funktionsnedsättning (definierat av arbetsförmedlingen).

Verksamheten som Guldkanten bedriver innefattar:

- Lunchservering under vardagar riktad i första hand till boende på Trappen och Spinnaren.
- Aktiviteter för boende enligt konceptet för Trygghetsboende, ex bingo, promenader, sittgympa, föreläsningar, filmer och teknikcafé.
- Mötesplats (ej köksdelen) för samverkansaktiviteter med seniorföreningar, där föreningen gör sin egna överenskommelse med Guldkanten

## Avgränsningar

Överenskommelsen mellan parterna gäller bara verksamheten riktad till äldre boende i Trygghetsboendena Trappen och Spinnaren, det står Guldkanten fritt att utveckla och bedriva annan verksamhet.

## Samverkan och uppföljning

Guldkanten ansvarar för driften av verksamheten vid Trappen och Spinnaren. Borås Stad ansvarar för att hjälpa till att skapa god samverkan mellan de kommunala verksamheter som kan ha koppling till målgruppen. Särskilt viktiga samverkansparter är Jobb Borås. För att ge Borås Stad full insyn i Guldkantens verksamhet, skall en representant för Arbetslivsförvaltningen och en representant för Vård- och äldreförvaltningen inbjudas som adjungerade till samtliga styrelsemöten och få del av de handlingar som ordinarie styrelsemedlemmar får.

## Målgruppen och aktiviteter

Restaurang Guldkanten har utvecklats till en öppen mötesplats i första hand för seniorer och föreningen bedriver och bekostar följande aktiviteter enl program varje vecka:

- sittgympa måndagar och onsdagar
- gemensam promenad alt umgänge inomhus med stimulerande aktiviteter tisdag förmiddag
- qigong tisdag eftermiddag
- högläsning med litteratursamtal fredagar
- torsdag eftermiddag: musikunderhållning, föredrag/bildvisning, samhällsinformation, bingo etc
- utflykter till Kype

Föreningen har även andra arrangemang som riktar sig till målgruppen såsom :

Grillkvällar, föreläsningar, författarkvällar, seniormodevisningar, medlemsfester med levande musik och konstutställningar i lokalerna.

Föreningen lägger stor vikt vid att inkludera intresserade seniorer i aktiviteternas genomförande eftersom vi tror på delaktighet som skapar känslan av att vara behövd.

Målgruppen är även arbetslösa Boråsare med funktionsnedsättning och begränsad arbetsförmåga som och gör det svårt att få ett jobb på öppna arbetsmarknaden, rekrytering av ny personal till Guldkanten sker i samverkan med Arbetslivsförvaltningen / Jobb Borås.

## Ekonomi

**Lokaler, Borås Stad förhyr lokalerna på Trappen och Spinnaren och upplåter lokalerna utan kostnad till föreningen Guldkanten att bedriva verksamheten.**

### Övriga kostnader :

- Vård- och äldreförvaltningen står för aktivitetssamordningskostnader motsvarande 1,25% tjänst (0,5 % på trappen och 0,75% på spinnaren) 775 tkr, som Guldkanten fakturerar dem.
- Arbetslivsförvaltningen står för handledningskostnader motsvarande en heltidstjänst 800 tkr som Guldkanten fakturerar dem.
- Kostnaderna ovan gäller första året för IOPn, en årlig kostnadsuppräknig sker motsvarande 2,5%, vilket gör att Vård- och äldreförvaltningen år 2 skall betala 795 tkr och år 3, 815 tkr. Arbetslivsförvaltningen betalar då år 2, 820 tkr och år 3, 841 tkr.

Inga övriga kostnader än ovanstående ersätts av Borås stad.

Utöver rent ekonomiskt stöd är Borås Stads ambition att verka för att nyttja Guldkanten som leverantör av mat/fika till interna möten och catering till Borås Stads verksamheter.

### Samarbete :

- Arbetslivsförvaltningen och Guldkanten samarbetar för att bereda jobb för Boråsare med funktionsnedsättning. Jobb Borås ska ha en kontaktperson som samarbetar med Guldkanten för att leta deltagare som kan gå över i Guldkantens regi när Guldkanten har anställningsbehov. Jobb Borås ska även verka för att etablera kontakt med Arbetsförmedlingen och samplanera hur övertagandet går till och följa upp deltagaren fram tills att Guldkanten har möjlighet att anställa själva.
- Guldkanten åtager sig även att ta emot deltagare som är aktuella för arbetsträning via Jobb Borås.
- Det står Guldkanten fritt att samarbeta med Arbetsförmedlingen för att ta emot deltagare för arbetsträning som kan generera en merkostnadsersättning till Guldkanten.

## Marknadsföring

Parterna ska i de situationer som är lämpliga, beskriva verksamheten och de insatser som utförs genom ett idéburet offentligt partnerskap parterna emellan.

### Period för partnerskapet

2025-01-01—2027-12 31. Överenskommelsen upphör utan uppsägning då denna tidsperiod är slut.

### Förlängning

Överenskommelsen kan förlängas om båda parter är överens om detta och dialog om förlängning skall ske i god tid innan överenskommelsen upphör.

### Omförhandling – förlängning, hävningsrätt samt tvist

Båda parter kan påkalla omförhandling av bestämmelser i denna överenskommelse. Om betydande avvikelser från verksamhetsplan och budget planeras ska parterna innan förändringarna genomförs, föra en dialog. Om någon av parterna inte uppfyller villkoren för överenskommelsen eller brister i sina åtaganden, eller om väsentligt ändrade omständigheter uppstår, kan annan part när som helst

under perioden påkalla nya förhandlingar alternativt säga upp överenskommelsen. I sådana fall gäller 9 månaders uppsägningstid.

Vid händelse av att överenskommelsen bryts kan Guldkanten bli återbetalningsskyldig för delar av eller hela summan utbetalda medel. Om tvister uppstår ska dessa i första hand lösas genom dialog mellan överenskommelsens parter.

## Övrigt

Arbetslivsförvaltningen nyttjar även en del av aktivitetsytan på Spinnaren till administrativa arbetsplatser för stadsdelsvärdarna.

## Underskrifter

Denna överenskommelse är upprättad i tre likalydande exemplar där parterna tagit varsitt original.  
Borås, datum

---

Mattias Danielsson, ordförande i Arbetslivsnämnden, Borås Stad

Borås, datum

---

Johan Wikander, ordförande i Vård- och äldrenämnden, Borås Stad

Borås, datum

---

Roger Hall, Ordförande i den ideella föreningen Guldkanten

## Kontaktpersoner

Hans Johansson

Arbetslivsförvaltningen, Borås Stad

Ann-Christin Efraimsson

Vård- och äldreförvaltningen, Borås Stad

Till  
Arbetslivsnämnden  
Borås Stad

Borås 6 maj 2024

Ärende: IOP-överenskommelse för Föreningen Guldkanten

Vårt avtal med Arbetslivsförvaltningen går ut vid årsskiftet 2024/2025.

Vår förening är mycket angelägen om att förlänga avtal enl bifogat förslag. Detta mot bakgrund av omsorg om föreningens anställda och seniorerna i de områden som Guldkanten verkar.

Med förhoppning om att nämnden tillstyrker denna önskan.

Med vänliga hälsningar

Ordförande för Föreningen Guldkanten  
Roger Hall

Till  
Vård-och äldreomsorgsnämnden  
Borås Stad

Borås 6 maj 2024

Ärende: IOP-överenskommelse för Föreningen Guldkanten

Vårt avtal med Arbetslivsförvaltningen går ut vid årsskiftet 2024/2025.

Vår förening är mycket angelägen om att förlänga avtal enl bifogat förslag.  
Detta mot bakgrund av omsorg om föreningens anställda och seniorerna i de  
områden som Guldkanten verkar.

Med förhoppning om att nämnden tillstyrker denna önskan.

Med vänliga hälsningar

Ordförande för Föreningen Guldkanten  
Roger Hall

Hans Johansson  
Handläggare  
033-35 85 73

Datum  
2024-06-10

Instans  
**Arbetslivsnämnden**  
Dnr ALN 2024-00060 3.4.4.25

## Medel för integrationsarbetet

### Arbetslivsnämndens beslut

Arbetslivsnämnden beslutar att avsätta 300 tkr för 2024 för en förstärkning av nämndens integrationsinsatser.

### Ärendet i sin helhet

Arbetslivsnämnden avsätter 300 tkr för att förstärka arbetet med integration under 2024, fortsatta förstärkningar tas beslut om när budget för kommande år beslutas.

Arbetslivsnämnden ser att även med relativt små medel kan värdefulla insatser för att förstärka integrationsarbetet göras. Insatserna kan med fördel göras utifrån medborgarinitiativ och i samverkan med idéburen sektor, andra nämnder eller näringsliv.

En satsning som kan bli aktuell är att i samverkan med etniska föreningar som ingår i integrationsrådet låta föreningarna ansöka om medel som stödjer stadens integrationsarbete. Insatsen får inte vara för enbart föreningen medlemmar eller föreningens bästa, utan för Boråsarnas bästa.

Beslut om hur medlen fördelas tas genom beslut i Arbetslivsnämnden och resultat återrapporteras till nämnden.

### Samverkan

Förvaltningens samverkansgrupp (FSG).

Mattias Danielsson  
Ordförande

Tina Arekvist Lundell  
Förvaltningschef



Margareta Udén Hoff  
Handläggare  
0768-88 84 69

Datum  
2024-06-10

Instans  
**Arbetslivsnämnden**  
Dnr ALN 2024-00061 1.2.3.25

## Anmälningssärenden

### Arbetslivsnämndens beslut

Redovisade anmälningssärenden läggs till handlingarna.

### Anmälningssärenden

1. Kommunfullmäktiges beslut 2024-04-25 § 65  
Personalekonomisk redovisning 2023.
2. Kommunstyrelsens beslut 2024-05-13 § 170  
Uppföljning intern kontrollplan 2023.
3. Arbetslivsförvaltningen, FSG-Protokoll 2024-04- 29.

Mattias Danielsson  
Ordförande

Tina Arekvist Lundell  
Förvaltningschef





Margareta Udén Hoff  
Handläggare  
0768-88 84 69

Datum  
2024-06-10

Instans  
**Arbetslivsnämnden**  
Dnr ALN 2024-00062 1.2.3.25

## Delegationsbeslut

### Arbetslivsnämndens beslut

Redovisade delegationsbeslut läggs till handlingarna.

### Delegationsbeslut

1. Delegationsrapport Försörjningsenheten, maj.
2. Socialutskott Försörjningsenheten Protokoll 2024-05-14 § 18-20.
3. Delegationslista Personallista.

Mattias Danielsson  
Ordförande

Tina Arekvist Lundell  
Förvaltningschef