



## **Revisionsrapport** Granskning av HR-avdelningens organisation och uppbyggnad

Härjedalens Kommun 14 september 2016

# Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
2 Resultat	4
3. Revisionell bedömning	7

# Sammanfattning

## Uppdrag

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Härjedalens kommun har Deloitte genomfört en granskning av vilka arbetsuppgifter och uppdrag HR-avdelningen har.

## Revisionsfråga

Övergripande revisionsfråga är: Är HR-avdelningens arbetsuppgifter och uppdrag tillräckligt definierade?

Vår bedömning är att HR-avdelningens arbetsuppgifter och uppdrag inte är tillräckligt definierade. Det uppdrag avdelningen har, finns i KS-delegationsreglemente, men vi bedömer att det bör förtydligas ytterligare. Det gäller både avdelningens uppdrag men också specifikt vilka arbetsuppgifter HR-konsulterna har.

Det har funnits tecken på en hög arbetsbelastning inom avdelningen och det är angeläget att det följs upp att situationen förbättras. Det har även kommit ut nya föreskrifter från arbetsmiljöverket gällande den psykosociala arbetsmiljön och styrelsen bör följa hur HR-avdelningen ska arbeta med och uppfylla föreskrifterna. Vår bedömning är att kommunstyrelsens uppföljning av HR-avdelningen kan förbättras bland annat gällande handlingsplaner med anledning av medarbetarundersökningar och att rutiner följs.

## Efter genomförd granskning har vi följande rekommendationer:

- Förtydliga uppdraget för HR-avdelningen
- Följ upp vilka arbetsuppgifter varje HR-konsult har i dagsläget samt bedöm om det finns behov av förändringar.
- Följ upp om arbetsbelastningen är rimlig vid HR-avdelningen.
- Begär in rapportering av HR-avdelningens handlingsplaner, åtgärder och effekter utifrån medarbetarundersökningar
- Se till att det finns en regelbunden kontroll av att rutiner (exempelvis gällande rehabilitering) följs även vid HR-avdelningen.

Östersund 2016-09-14

DELOITTE AB

Kjell Pettersson, Certifierad kommunal revisor

Uppdragsansvarig

Veronica Blank, Certifierad kommunal revisor

# 1. Inledning

## 1.1 Uppdrag och bakgrund

HR-avdelningen är underställd kommunstyrelsen och hanterar arbetsgivaruppgifter såsom anställning och rekrytering av personal, avveckling av personal, utbildningsfrågor, medarbetarundersökningar mm.

Med anledning av att avdelningen är relativt ny har kommunens revisorer beslutat att en översiktlig granskning ska göras av vilka arbetsuppgifter och uppdrag som avdelningen ansvarar för.

## 1.2 Revisionsfråga

Övergripande revisionsfråga är:

Är HR avdelningens arbetsuppgifter och uppdrag tillräckligt definierade?

Delfrågor:

- Vilka uppdrag ligger fn på avdelningen?
- Har avdelningen några uttalade mål från kommunstyrelsen?
- Hur går det med upphandling av företagshälsovården?
- Hur jobbar avdelningen med hälsotillståndet i kommunen och på vems uppdrag?
- Vad händer med de medarbetarundersökningar som görs, exempelvis hur cheferna fungerar ute i organisationen?

## 1.3 Revisionskriterier

Huvudsakliga revisionskriterier är

- Kommunallagen 6 kap, 7§ om intern kontroll
- Interna styrdokument

## 1.4 Avgränsning

Granskningen avser kommunstyrelsen och HR-avdelningen.

## 1.5 Metod

Granskningen har genomförts genom att intervjua ansvariga vid kommunledningsförvaltningen och HR-avdelningen.

# 2 Resultat

## 2.1 Organisation

För ca 2 år sedan gjordes en omorganisering av personalavdelningen. Tidigare fanns det en personalkonsult vid varje förvaltning och den arbetade då enbart med den förvaltningen. Efter omorganiseringen flyttades alla personalkonsulter till samma avdelning och tanken med det var att den nya avdelningen skulle kunna arbeta med kommunövergripande strategier, rutiner rörande personalfrågor och vara mer offensiv än tidigare då arbetet till stor del bestått av personaladministrativa arbetsuppgifter.

Efter omorganiseringen döptes avdelningen till HR-avdelningen för att förtydliga förändringen. Avdelningen är organiserad under kommunledningsförvaltningen. För avdelningen finns en HR-chef samt tre stycken HR-konsulter.



## 2.2 Uppdrag och mål

I kommunstyrelsens reglemente (19§) står att styrelsen är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning inklusive kommunens förvaltningschefer. Vidare anges att styrelsen och nämnderna har hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt respektive verksamhetsområde.

I delegationsreglementet för kommunstyrelsen anges vidare vilka uppgifter som delegerats med avseende på att KS är anställningsmyndighet.

För anställning av personal samt exempelvis lönesättning, omreglering av anställning inom budget samt arbetsfördelning har kommunchef delegation för avdelningschefer inom kommunledningsförvaltningen.

Samhällsbyggnadschefen har delegation på samma uppgifter för avdelningschefer och stabspersonal inom samhällsbyggnadsförvaltningen och avdelningschef i samråd med kommunchef för övriga inom kommunledningsförvaltningen.

Vidare anges i delegationsreglementet att HR-chef på delegation kan fatta beslut om fastställande av centrala rekommendationer avseende avtalsfrågor och övriga frågor rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare.

Det finns inget särskilt skriftligt uppdrag från kommunstyrelsen till HR-avdelningen utöver delegationsreglementet. Vid intervjuer framkommer uppfattningen att avdelningen ska utgöra ett stöd gentemot cheferna i organisationen vid alla förvaltningar och även upprätta kommunövergripande policys, riktlinjer och rutiner inom personalområdet. HR-avdelningen ska vara stödjande till cheferna men har inget formellt ansvar för arbetet. Det framgår också i kommunstyrelsens reglemente att respektive nämnd är ansvarig för personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde.

Det har framkommit att arbetsbelastningen är hög inom HR-avdelningen och har varit det under en period.

Utöver reglementet för kommunstyrelsen och delegationsreglementet finns inget uttalat uppdrag på HR-avdelningen. Det finns inte heller några särskilda mål för avdelningen.

## **2.3 Företagshälsovård**

Tidigare hade kommunen ett avtal med Previa men det avtalet hade löpt ut under våren 2015. En upphandling har nu genomförts och nytt avtal finns upprättat.

Det var endast ett företag som inkom med anbud, och det kom från Previa.

## **2.4 Arbete med hälsotillstånd i kommunen**

Ansvaret för arbetsmiljö och arbete med hälsa ligger på respektive nämnd. HR-avdelningen har inget särskilt ansvar mer än att de tagit fram en rutin för rehabilitering och har en HR-konsult som är särskilt ansvarig för kontakt med företagshälsovård. Formellt finns inget ansvar, exempelvis för uppföljning av arbete med handlingsplaner, uppföljning av rutiner eller minskande av sjukfrånvaro.

## 2. 5 Medarbetarundersökningar

Medarbetarundersökningar genomförs i kommunen varje år. Enligt rutin ska undersökningarna efterföljas av en handlingsplan.

Varje nämnd ansvarar för att följa upp att handlingsplanerna och någon kommunövergripande strukturerad uppföljning inte görs av HR-avdelningen. Däremot har handlingsplanerna samlats in av HR-avdelningen.

Medarbetarundersökning görs även vid kommunledningsförvaltningen och vid HR-avdelningen. Resultatet av medarbetarundersökningen är offentligt och kommunstyrelsen har tagit del av den. Någon uppföljning av denna har hittills inte gjorts av kommunstyrelsen.

Enligt kommunchef görs inga särskilda uppföljningar av HR-avdelningen med avseende på den interna kontrollen kring rutiner, handlingsplaner osv.

# 3. Revisionell bedömning

Vår bedömning är att HR-avdelningens arbetsuppgifter och uppdrag inte är tillräckligt definierade. Den vägledning som finns angående uppdraget återfinns i KS-delegationsreglemente, men vi bedömer att det kan förtydligas ytterligare.

Avdelningens uppdrag behöver förtydligas och vi anser även att HR-konsulternas arbetsuppgifter behöver förtydligas. Eftersom HR-konsulterna tidigare tillhört olika förvaltningar har arbetsuppgifter tillkommit, men det är oklart om tidigare arbetsuppgifter har avvecklats.

Det finns tecken på att arbetsbelastningen varit hög vid HR-avdelningen. Enligt nya föreskrifter från arbetsmiljöverket som fokuserar på den psykosociala arbetsmiljön, är arbetsgivaren skyldig att hålla kontroll på arbetsbelastningen. En del i att följa upp arbetsbelastningen är att följa upp arbetstid för konsulterna. Det är angeläget att styrelsen följer upp att situationen förbättras vid avdelningen.

HR-avdelningen har inget särskilt uppdrag när det gäller att arbeta med hälsotillståndet i kommunen. Däremot har det skapats kommunövergripande rutiner kring rehabilitering och en av HR-konsulterna är särskilt inriktad på rehabprocessen och kontaktperson gentemot förvaltningarna. Vår bedömning är även här att det bör förtydligas vilken roll den rehabsamordnande HR-konsulten har och vad det innebär för arbetsuppgifter.

Vår bedömning är att kommunstyrelsens uppföljning av HR-avdelningen kan förbättras. Kommunstyrelsen bör regelbundet begära in rapportering av information om handlingsplaner, åtgärder och effekter avseende HR-avdelningen och andra avdelningars handlingsplaner med anledning av medarbetarundersökningar.

Som en del i den interna kontrollen bör det också vara naturligt att det görs en regelbunden uppföljning av att kommunövergripande rutiner följs.



**Efter genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen:**

- Förtydliga uppdraget för HR-avdelningen
- Följ upp vilka arbetsuppgifter varje HR-konsult har i dagsläget samt bedöm om det finns behov av förändringar.
- Följ upp att arbetsbelastningen är rimlig vid HR-avdelningen.
- Begär in rapportering av HR-avdelningens handlingsplaner, åtgärder och effekter utifrån medarbetarundersökningar
- Se till att det finns en regelbunden kontroll av att rutiner (exempelvis gällande rehabilitering) följs även vid HR-avdelningen.

# Intervjuade

Gunnel Gyllander, kommunchef

Britt Paju, HR-chef

# Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [Facebook](#), [LinkedIn](#), or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.