

## Revisionsrapport

# *Granskning av arbetsmiljö och ledarskap*

Melleruds kommun

*Maria Jäger  
Amanda Svensson*

*Januari 2019*

**pwc**

## ***Innehåll***

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Sammanfattning .....</b>                             | <b>2</b>  |
| <b>1. Inledning .....</b>                               | <b>4</b>  |
| 1.1. Bakgrund .....                                     | 4         |
| 1.2. Revisionsfråga .....                               | 4         |
| 1.3. Revisionskriterier .....                           | 4         |
| 1.4. Kontrollmål.....                                   | 4         |
| 1.5. Avgränsning.....                                   | 5         |
| 1.6. Metod.....   | 5         |
| <b>2. Granskningsresultat .....</b>                     | <b>6</b>  |
| 2.1. Styrdokument inom arbetsmiljöområdet.....          | 6         |
| 2.1.1. Iakttagelser .....                               | 6         |
| 2.1.2. Bedömning.....                                   | 8         |
| 2.2. Utbildning för kommunens chefer .....              | 8         |
| 2.2.1. Iakttagelser .....                               | 8         |
| 2.2.2. Bedömning.....                                   | 9         |
| 2.3. Uppföljning av styrdokument.....                   | 10        |
| 2.3.1. Iakttagelser .....                               | 10        |
| 2.3.2. Bedömning.....                                   | 10        |
| 2.4. Politikers och tjänstepersoners olika roller ..... | 10        |
| 2.4.1. Iakttagelser .....                               | 10        |
| 2.4.2. Bedömning.....                                   | 11        |
| <b>3. Revisionell bedömning .....</b>                   | <b>12</b> |
| 3.1. Rekommendationer .....                             | 12        |

## Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Melleruds kommun genomfört en granskning av kommunens arbete med ledarskap och arbetsmiljö. Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

*Säkerställer kommunstyrelsen att kommunens chefer ges förutsättningar att utöva ett ändamålsenligt ledarskap i syfte att skapa en god arbetsmiljö?*

Vår samlade bedömning är att kommunstyrelsen delvis säkerställer att kommunens chefer ges förutsättningar att utöva ett ändamålsenligt ledarskap i syfte att skapa en god arbetsmiljö.

Granskningens kontrollmål bedöms nedan:

| Kontrollmål   | Bedömning   |
|---|---|
| Det finns i tillräcklig utsträckning aktuella och ändamålsenliga styrdokument inom arbetsmiljöområdet.                                      | Delvis uppfyllt. HR har prioriterat att ta fram styrdokument inom arbetsmiljöområdet, men allt är ännu inte politiskt beslutat. Aktuell chefs- och ledarskapspolicy saknas.   |
| Kommunens chefer på olika nivåer har fått en tillräcklig utbildning när det gäller den lagstiftning som är aktuell inom arbetsmiljöområdet. | Delvis uppfyllt. Utbildningar finns, men de är inte obligatoriska. Det är inte säkerställt att alla chefer har en tillräcklig utbildning.   |
| Kommunstyrelsen följer upp att aktuella styrdokument följs inom kommunens olika verksamheter.   | Inte uppfyllt. Arbetsutskottet får viss uppföljning, men av protokoll framgår inte att kommunstyrelsen aktivt säkerställer att styrdokumentet följs.  |
| De olika roller som politiker och tjänstepersoner har är tydliggjorda i organisationen.   | Inte uppfyllt. Ett arbete har påbörjats i och med att kommunstyrelsen nyligen antagit en instruktion för kommundirektören, men rollfördelningen mellan politiker och tjänstepersoner behöver tydliggöras i hela organisationen. |

---

## ***Rekommendationer***

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att nyligen framtagna styrdokument antas politiskt och görs kända i verksamheterna.
- Säkerställa att kommunens chefs- och ledningspolicy uppdateras.
- Tillse att det finns kommunövergripande stödssystem för det löpande arbetet med arbetsmiljöfrågor och ledarskap för att säkerställa en samsyn och ett likvärdigt arbete inom kommunens förvaltningar.
- Säkerställa förutsättningar för att kommunens chefer ges tillräcklig utbildning inom arbetsmiljö och ledarskap.
- Säkerställa uppföljning och utvärdering av arbetsmiljö- och ledningsarbetet.
- Tydliggöra roller och ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstepersoner.

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

Enligt 3 kap 2 § arbetsmiljölagen har arbetsgivaren huvudansvaret för arbetsmiljön i verksamheten. Föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete utvecklar och preciserar hur arbetsgivaren ska gå tillväga för att uppfylla sitt ansvar. En tillfredsställande arbetsmiljö utmärks till exempel av möjlighet till inflytande, handlingsfrihet och utveckling och möjlighet till variation, samarbete och sociala kontakter. Chefer och arbetsledande personal har avgörande betydelse för att arbetsförhållandena ska vara tillfredsställande och för att ohälsa ska förebyggas. Det är viktigt att chefer och arbetsledande personal har tillräckligt utbildning inom arbetsmiljöområdet.

Kommunstyrelsen har i sin ledande och samordnande roll ett särskilt ansvar för att se till att kommunens chefer ges förutsättningar att skapa en god arbetsmiljö i sina respektive verksamheter.

Revisorerna har i sin riskbedömning inför 2017 identifierat ett behov av en granskning av kommunens arbete med arbetsmiljö och ledarskap.

### 1.2. Revisionsfråga

Granskningen avser besvara följande fråga:

*Säkerställer kommunstyrelsen att kommunens chefer ges förutsättningar att utöva ett ändamålsenligt ledarskap i syfte att skapa en god arbetsmiljö?*

### 1.3. Revisionskriterier

Iakttagelserna bedöms gentemot följande revisionskriterier:

- Arbetsmiljölagen
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter
- Kommunens egna policydokument inom området

### 1.4. Kontrollmål

För att besvara revisionsfrågan kommer följande kontrollmål vara vägledande:

**Kontrollmål 1** – Det finns i tillräcklig utsträckning aktuella och ändamålsenliga styrdokument inom arbetsmiljöområdet.

**Kontrollmål 2** – Kommunens chefer på olika nivåer har fått en tillräcklig utbildning när det gäller den lagstiftning som är aktuell inom arbetsmiljöområdet.

**Kontrollmål 3** – Kommunstyrelsen följer upp att aktuella styrdokument följs inom kommunens olika verksamheter.

**Kontrollmål 4** – De olika roller som politiker och tjänstepersoner har är tydliggjorda i organisationen.

### **1.5. Avgränsning**

Granskningen avgränsas till att gälla kommunstyrelsens övergripande ansvar för kommunens arbetsmiljö och ledarskap.

### **1.6. Metod**

Intervjuer har genomförts med kommunchef, ekonomichef, företrädare för personalenheten samt tre förvaltningschefer och tre enhetschefer (en från varje förvaltning). Vidare har granskning av kommunens styrdokument inom området samt protokoll och uppföljningar med mera genomförts.

Sammanlagt har nio personer intervjuats inom ramen för granskningen. Samtliga intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

## 2. Granskningsresultat

I detta avsnitt anges de iakttagelser och bedömningar som gjorts utifrån respektive kontrollmål.

### 2.1. Styrdokument inom arbetsmiljöområdet

*Kontrollmål 1: Det finns i tillräcklig utsträckning aktuella och ändamålsenliga styrdokument inom arbetsmiljöområdet.*

#### 2.1.1. Iakttagelser

I intervjuer framhålls att ett stort arbete pågått under 2018 med att revidera och ta fram nya policier, både inom arbetsmiljö- och ledarskapsområdet. Flera dokument finns vid tidpunkten för granskningen som förslag, eller har nyligen antagits politiskt. Det framhålls vidare att revideringsarbetet tidigare har försvarats till följd av stor personalomsättning på personalenheten. Sedan 2012 uppges att enheten har haft fyra olika personalchefer. Nuvarande personalchef tillträdde i februari 2018. Vidare tillträdde en ny kommunchef i januari 2018. Utvecklingsarbetet gällande framtagandet av aktuella styrdokument är inte tidsatt.

Vid kommunfullmäktige 2018-11-21 antogs en ny arbetsmiljöpolicy samt bestämmelser om fördelning av arbetsmiljöuppgifter. Vid det tillfället upphävdes även tidigare arbetsmiljöpolicy som gällt sedan 2005-02-23. Vidare finns ett dokument kallat Principer för arbetsmiljöarbetet i Melleruds kommun. Dokumentet specificerar kommunens olika aktörers roller samt ansvarsfördelning inom arbetsmiljöarbetet. Dokumentet är vid tiden för granskningen inte antaget politiskt.

Flera av de intervjuade beskriver ledarskapet i kommunen som ”spretigt”. Chefs- och ledningspolicyn för Melleruds kommun fastställdes av kommunfullmäktige 2004-04-20 i samband med att den tidigare kommunchefen tillträdde. I intervjuer framhålls att innehållet i policyn anses aktuellt, men att den ska revideras efter det att innehållet diskuterats med kommunens chefer. I intervjuer framhålls vikten av att resonera kring vilka värderingar och vilket budskap kommunen vill förmedla i sina policier innan nya styrdokument tas fram och antas. Detta dels för att involvera berörda parter och dels för att undvika risken att behöva revidera ett nyligen antaget dokument, vilket i intervjuer framhålls kunna leda till ett minskat förtroende för kommunens policier. För att involvera kommunens chefer hölls strax efter kommunchefens tillträde workshops med samtliga chefer för att se vilka behov som efterfrågades. Bland annat så lyftes frågan om arbetsrätt på dessa workshops, varpå en heldag på temat anordnades.

Riktlinjer för systematiskt arbetsmiljöarbete<sup>1</sup> har tagits fram av personalenheten, men är vid tidpunkten för granskningen inte antagna politiskt. Dokumentet specificerar bland annat vilka moment som ska ingå i det systematiska arbetet, såsom skyddsronder, arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal. Det specificeras också att varje verksamhetsområde är unikt, och således måste upprätta egna rutiner inom området, samt att berörda chef har ansvar för att i samband med skydds rond göra en årlig uppföljning av arbetsmiljön.

<sup>1</sup> Riktlinjer för systematiskt arbetsmiljöarbete, Melleruds kommun (dokument ej daterat)

Kommunövergripande stöddokument för de moment som ingår i det systematiska arbetsmiljöarbetet finns inte, förutom en mall för riskbedömning.

Vid intervjuer framkommer att förvaltningsspecifika dokument gällande arbetsmiljö har arbetats fram i varierande utsträckning på de olika förvaltningarna. Som exempel finns en arbetsmiljöplan inom kultur- och utbildningsförvaltningen som specificerar momenten inom det systematiska arbetsmiljöarbetet. Moment som specificeras är bland annat medarbetarsamtal, skyddsronnd samt kartläggning av den psykosociala arbetsmiljön<sup>2</sup>. Arbetsmiljöplanerna är inte antagna av nämnden. De olika momenten i arbetsmiljöplanen specificeras antingen direkt i planen, eller med tillhörande dokumentation. Det finns till exempel skyddsronndprotokoll samt en mall för medarbetarsamtal som används både vid medarbetarsamtal och som underlag vid den psykosociala kartläggningen. I intervjuer framhålls att mallen för medarbetarsamtalsmallen fungerar mycket bra.

På samhällsbyggnadsförvaltningen finns bland annat en handlingsplan för den fysiska arbetsmiljön. Planen specificerar arbetsmoment, åtgärd, ansvarig och tidsram för kontrollen. I intervjuer framhålls att det för några år sedan arbetades väldigt lite med arbetsmiljöfrågor, men att det nu finns en bättre systematik kring arbetet. Frågorna lyfts bland annat på arbetsplatsträffar. De intervjuade framhåller också ett bra stöd från företagshälsan i arbetsmiljöfrågor.

I intervjuer framhålls att arbetet med arbetsmiljö på socialförvaltningen behöver anpassas efter förvaltningens olika enheter, då förutsättningarna skiljer sig åt. Som exempel lyfts att tillgången till datorer varierar mellan de olika enheterna, vilket också gör att möjliga kommunikationsvägar varierar. Enligt de intervjuade har det varit fem olika socialchefer på sju år, vilket ses kan ha bidragit till en mindre systematiserad struktur på förvaltningen. Nuvarande socialchef tillträdde i september 2018, och anger bland annat att månatliga frukostmöten ska införas med förvaltningens chefer för att diskutera gemensamma utmaningar. Arbetet ska sedan anpassas utifrån respektive enhets behov. Tillsammans med personalenheten har det nyligen tagits fram en modell för det systematiska arbetsmiljöarbetet för socialförvaltningen<sup>3</sup>. Modellen har ännu inte antagits politiskt.

Personalenheten har även tagit fram en rehabiliteringshandbok<sup>4</sup> samt en likabehandlingsplan<sup>5</sup> som båda gäller samtliga verksamheter i kommunen. Rehabiliteringshandboken är ännu inte antagen politiskt. I intervjuer framkommer en bild av att kunskapen om rutinerna är kända.

Etiska regler för anställda i kommunens förvaltningar och bolag beslutades i fullmäktige 2006.

<sup>2</sup> Arbetsmiljöplan 2018 (2017-11-21), samt Arbetsmiljöplan KUF 2018 (dokument ej daterat).

<sup>3</sup> Systematiskt arbetsmiljöarbete Socialförvaltningen, 2018 (dokument ej daterat)

<sup>4</sup> Rehabiliteringshandbok (dokument ej daterat)

<sup>5</sup> Likabehandlingsplan för Melleruds kommun 2017-2019 (Antagen av kommunfullmäktige 2017-05-24)



### **2.1.2. Bedömning**

Vi konstaterar att ett antal nya styrdokument inom arbetsmiljöområdet nyligen antagits av kommunfullmäktige. Vi konstaterar vidare att det finns nyligen framtagna riktlinjer för det systematiska arbetsmiljöarbetet som inte antagits politiskt. Det saknas kommunövergripande stöddokument för det löpande arbetsmiljöarbetet. Förekomsten av förvaltnings-specifika stödsystem för det löpande arbetsmiljöarbetet varierar beroende på förvaltning.

Det är viktigt att de nyligen framtagna styrdokumenterna antas politiskt och görs kända i verksamheterna. Vi anser vidare att kommungemensamma stöddokument inom arbetsmiljö- och ledningsområdet bör utvecklas för att säkerställa en samsyn och ett gemensamt arbetssätt inom kommunen.

Vi ser positivt på det pågående arbetet med att ta fram kommunövergripande stöddokument inom området.

Kommunen har en chefs- och ledningspolicy daterad till 2004. Enligt vår bedömning är det angeläget att arbetet med att ta fram en ny chefs- och ledarskapspolicy prioriteras. Kommunen har tidigare präglats av ett relativt auktoritärt ledarskap och, som vi uppfattar det, finns det en politisk vilja att förändra ledarskapet till ett mer lyhört ledarskap. Eftersom detta är en relativt stor förändring anser vi att det är viktigt att kommunens chefer på olika nivåer får en tydlig bild av vad som förväntas av dem. En chefs- och ledarskapspolicy är också viktig för att säkerställa en kontinuitet i ledarskapet både centralt i kommunen och inom förvaltningarna.

Vi anser också att de etiska reglerna för anställda behöver ses över, uppdateras och anpassas till dagens medarbetar- och ledarskap.

Vi upplever att det finns en viss frustration inom organisationen att vissa saker tar för lång tid att genomföra. Vi instämmer i att den politiska behandlingen av olika ärenden ibland måste få ta tid, men vi anser inte att detta innebär att handläggningen och diskussionen inför framtagande av olika policydokument ska ta tid även på tjänstepersonsnivå, naturligtvis under förutsättning av att det finns personella resurser för handläggningen.

Vi bedömer att kontrollmålet delvis är uppfyllt.

## **2.2. Utbildning för kommunens chefer**

*Kontrollmål 2: Kommunens chefer på olika nivåer har fått en tillräcklig utbildning när det gäller den lagstiftning som är aktuell inom arbetsmiljöområdet.*

### **2.2.1. Iakttagelser**

Vid intervjuer framkommer att det pågår ett arbete med att ta fram ett kommunövergripande introduktionsprogram för nya chefer i kommunen. I nuläget ska det finnas en introduktionsdag för nya chefer, men i intervjuer uppges att tillfällena varit för sällan vilket resulterat i att deltagarna på introduktionen redan hunnit vara chefer under en längre tid. Dagen är inte obligatorisk, vilket uppges bidra till att vissa tillfällen ställts in då det varit för få deltagare anmälda. Flera av de intervjuade uttrycker en vilja att en sådan dag bör

vara obligatorisk för att säkerställa att det skapas förutsättningar för att kommunen ska kunna leva upp till den lagstiftning som finns gällande arbetsmiljöområdet.

I intervjuer framhålls vidare att det finns strukturer för introduktion av nya medarbetare på samtliga förvaltningar, men att just introduktionen för nya chefer varierar beroende på förvaltning. Det uppges att det finns en struktur för introduktionen av nya chefer på kultur- och utbildningsförvaltningen, medan introduktionen på socialförvaltningen och samhällsförvaltningen behöver utvecklas.

Fortlöpande dialog om ledarskap och arbetsmiljö hålls i olika forum. Bland annat hålls övergripande chefsdagar på vilka kommunens alla chefer bjuds in och diskuterar olika frågor, till exempel rörande arbetsmiljö. I intervjuer framkommer att strukturen med chefsdagar inte riktigt tydliggjorts sedan den nya kommunchefen tillträdde, och att det råder oklarheter huruvida mötena är obligatoriska eller inte.

Inom kultur- och utbildningsförvaltningen framhålls att det länge pågått ett arbete med ledarskap, bland annat kopplat till lärandets ordning och reda samt konflikthantering. Enhetscheferna tillika rektorerna på kultur- och utbildningsförvaltningen uppges även få mycket utbildning i ledarskap genom den obligatoriska rektorsutbildningen. På socialförvaltningen är upplevelsen att det tidigare inte funnits något systematiskt arbete med ledarskap, men att den nya socialchefen har som ambition att ta fram en sådan struktur. Exempel på en utbildningsinsats som för närvarande pågår inom förvaltningen är att två medarbetare inom enheten för stöd och service läser en högskolekurs i ledarskap inom funktionsnedsättning/funktionspsykiatri. Ytterligare exempel är att två av förvaltningens sektorchefer har gått en högskoleutbildning inom om strategiskt ledarskap.

I intervjuer uppges att kommunens HR-avdelning ger ett stort stöd gällande arbetet med ledarskap och arbetsmiljö. Nyligen infördes en struktur där varje förvaltning har en person på HR-avdelningen som arbetar specifikt mot den förvaltningen. Detta uppges i intervjuer underlätta kontakten med HR och möjliggöra ett mer anpassat stöd. Förutom stödet som ges från medarbetare på HR-avdelningen finns även en så kallad chefshandbok. Denna samlar dokument som på olika sätt rör arbetsmiljö och ledarskap. Chefshandboken finns tillgänglig på kommunens intranät. De intervjuade upplever att handboken kan användas i större utsträckning, men framhåller även att ingen utbildning har hållits rörande handboken.

### **2.2.2. Bedömning**

Vi konstaterar att utbildning av kommunens chefer varierar beroende på förvaltningstillhörighet. Den kommunövergripande introduktionsdag som ska hållas för nya chefer ställs ofta in till följd av för få anmälda deltagare, vilket leder till att chefer har arbetat länge innan de deltar i introduktionen. Det hålls kommunövergripande chefsdagar till vilka kommunens samtliga chefer bjuds in, där bland annat arbetsmiljö och ledningsfrågor diskuteras.

Vi anser att det behövs kommunövergripande insatser som säkerställer att kommunens samtliga chefer utbildas i frågor rörande ledarskap och arbetsmiljö. Detta för att säkerställa en samsyn kring ledarskapet i kommunen.

Vi bedömer kontrollmålet som delvis uppfyllt.

## **2.3. Uppföljning av styrdokument**

*Kontrollmål 3: Kommunstyrelsen följer upp att aktuella styrdokument följs inom kommunens olika verksamheter*

### **2.3.1. Iakttagelser**

I intervjuer framkommer att personalchefen löpande informerar kommunstyrelsens arbetsutskott om personalfrågor och frågor relaterade till arbetsmiljö. Detta framkommer även efter genomgång av arbetsutskottets protokoll 2018. Efter genomgång av kommunstyrelsens protokoll från 2018 kan inte följas huruvida frågorna även tas upp på kommunstyrelsens sammanträden.

Som tidigare nämnts är vid tidpunkten för granskningen flertalet dokument nyligen framtagna eller nyligen antagna politiskt. Någon uppföljning av dessa har således ännu inte gjorts. Utifrån genomgång av kommunstyrelsens protokoll 2018 kan vi inte se att någon explicit uppföljning av tidigare arbetsmiljöpolicy eller andra styrdokument inom arbetsmiljöområdet rapporterats till kommunstyrelsen.

I de tidigare nämnda förvaltningsspecifika stöddokument som finns inom arbetsmiljöområdet specificeras inte hur eller när uppföljningar ska rapporteras till respektive nämnd.

### **2.3.2. Bedömning**

Vi konstaterar att kommunstyrelsens arbetsutskott får löpande information om arbetsmiljö och personalfrågor. Utifrån genomgång av kommunstyrelsens protokoll 2018 går det inte att följa huruvida informationen även delges på kommunstyrelsens sammanträden. Även om kommunstyrelsen har delegerat personal- och arbetsmiljöfrågor till arbetsutskottet har kommunstyrelsen fortfarande ansvaret och behöver återrapportering på åtminstone en övergripande nivå för att vi ska bedöma att de tar sitt ansvar för frågorna.

Vi konstaterar vidare att flera dokument ännu inte antagits politiskt, eller nyligen antagits, vilket gör att de ännu inte följts upp. Kommunstyrelsen och nämnderna bör fatta beslut om hur och när de olika styrdokument ska följas upp och återrapporteras till den politiska nivån.

Vi bedömer att kontrollmålet inte är uppfyllt.

## **2.4. Politikerns och tjänstepersoners olika roller**

*Kontrollmål 4: De olika roller som politiker och tjänstepersoner har är tydliggjorda i organisationen.*

### **2.4.1. Iakttagelser**

I intervjuer framkommer att det råder oklarheter kring politikerns respektive tjänstepersoners roller och ansvarsområden. Det poängteras att Mellerud är en liten kommun, och att flera politiker även arbetar som tjänstepersoner i kommunen vilket bidrar till en komplicerad gränsdragning. Det framförs en önskan om att tydliggöra gränserna mellan förvaltning och politik, och att det finns ett behov av att klargöra politikerns uppgift i förhållande

till tjänstepersoners. Som exempel nämns att medarbetare i verksamheterna inom socialförvaltningen vid något tillfälle kontaktat politiker i socialnämnden istället för i första hand dåvarande socialchef.

Tidigare nämnda chefs- och ledningspolicyn för Melleruds kommun antogs av kommunfullmäktige 2004-04-20. I dokumentet framgår övergripande riktlinjer gällande vad det innebär att vara chef och ledare i kommunen. I intervjuer framkommer en uppfattning om att dokumentet är ett översiktligt och generellt dokument, snarare än ett stöd i det löpande arbetet.

Roller och ansvar uppges vara någonting som ofta diskuteras i verksamheterna. Behovet av att tydliggöra politikens uppgift gällande att fastställa ramar och inriktning för verksamheterna, och att överlämna ansvaret för genomförandet till tjänstepersonerna lyfts flera gånger under intervjuerna.

Kommunstyrelsen antog 2018-11-07 en instruktion för kommundirektören i Melleruds kommun, i vilken hållpunkter för vad som är kommundirektörens uppdrag fastslås. I instruktionen specificeras även rollfördelningen mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. I intervjuer framhålls även ett gott samarbete mellan den politiska ledningen och kommunledningen som viktigt, och att detta tillsammans med instruktionen bidrar till att skapa förutsättningar att tydliggöra gränsen mellan politikens respektive tjänstepersoners uppdrag. I samband med antagandet av instruktionen för kommundirektören uppdrar kommunstyrelsens arbetsutskott åt kommundirektören att ge förslag på reviderade delegeringsregler för kommunstyrelsen<sup>6</sup>.

#### 2.4.2. *Bedömning*

Vi konstaterar att det råder vissa oklarheter kring de roller som politiker respektive tjänstepersoner har i kommunen. En instruktion för kommundirektörens uppdrag har nyligen fastslagits, och i samband med detta uppdrogs åt kommundirektören att ge förslag på uppdaterade delegeringsregler. Den chefs- och ledningspolicy som finns antagen är daterad till 2004.

Enligt den nya kommunallagen, som trädde i kraft 1 januari 2018 ska kommunstyrelsen fastställa en instruktion för hur kommunchefen ska leda förvaltningen under styrelsen. Bestämmelsen är ny och lagstiftarens avsikt är att för medborgarna synliggöra betydelsen av rollfördelningen mellan de förtroendevalda och de anställda. Detta ställer också krav på att såväl politiker som tjänstepersoner håller sig till olika roller som faktiskt gäller för de olika funktionerna. Det är angeläget att diskutera förtroendefrågor inom kommunen, både mellan medarbetare, mellan chefer och medarbetare och mellan anställda och förtroendevalda.

Vi ser positivt på det arbete som påbörjats i och med den nyligen antagna kommundirektörsinstruktionen. Vi anser vidare att aktuella roll- och ansvarsbeskrivningar bör tas fram för att säkerställa en ändamålsenlig och välfungerande organisation som motverkar risken för dubbelarbete samt risken att frågor som ska behandlas faller mellan stolarna.

Vi bedömer att kontrollmålet inte är uppfyllt.

<sup>6</sup> Sammanträdesprotokoll kommunstyrelsens arbetsutskott, 2018-10-23

### **3.      *Revisionell bedömning***

Vår samlade bedömning är att kommunstyrelsen delvis säkerställer att kommunens chefer ges förutsättningar att utöva ett ändamålsenligt ledarskap i syfte att skapa en god arbetsmiljö.

Vår bedömning grundar sig på iakttagelser och bedömningar för respektive kontrollmål vilka framkommer av rapporten.

#### **3.1.    *Rekommendationer***

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att nyligen framtagna styrdokument antas politiskt och görs kända i verksamheterna.
- Säkerställa att kommunens chefs- och ledningspolicy uppdateras.
- Tillse att det finns kommunövergripande stödsystem för det löpande arbetet med arbetsmiljöfrågor och ledarskap för att säkerställa en samsyn och ett likvärdigt arbete inom kommunens förvaltningar.
- Säkerställa förutsättningar för att kommunens chefer ges tillräcklig utbildning inom arbetsmiljö och ledarskap.
- Säkerställa uppföljning och utvärdering av arbetsmiljö- och ledningsarbetet.
- Tydliggöra roller och ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstepersoner.

2018-12-19

***Maria Jäger***

*Projektledare*

***Lars Dahlin***

*Uppdragsledare*

