

LERUMS KOMMUN Sektor Infresupport	
2010 -09- 2 1	
Diagnos KS10.819	

# Lerums kommun

Granskning av hur kommunen säkerställer  
personalförsörjning och kompetens

## Innehåll

<b>1. Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Inledning</b> .....	<b>3</b>
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och avgränsning .....	3
2.3. Revisionsfrågor .....	3
2.4. Revisionskriterier.....	3
2.5. Metod .....	4
<b>3. Kompetensutveckling och personalförsörjning i Lerums kommun</b> .....	<b>5</b>
3.1. På vilket sätt analyserar och säkerställer kommunen kompetensbehov?.....	5
3.2. Hur säkerställer kommunen kompetensutveckling av egen personal? .....	6
3.3. Hur överförs kompetens från de som slutar till de medarbetare som kvarstår?.....	6
3.4. Hur sker introduktion av nyanställd personal? .....	7
3.5. Hur sker analys och redovisning av kommunens personalomsättning? .....	7
3.6. Hur beaktar kommunen lärarlyftet och möjligheten till finansiering och utnyttjande av EU-bidrag? .....	8
3.7. Övriga iakttagelser.....	8
<b>4. Vår bedömning</b> .....	<b>8</b>
4.1. Slutsatser .....	9
<b>Bilaga 1: Dokumentförteckning</b> .....	<b>10</b>

## 1. Sammanfattning

Ernst & Young har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Lerums kommun granskat hur kommunen arbetar för att säkerställa att avgångar av olika slag inte innebär att kommunen förlorar för verksamheten väsentlig kompetens. Granskningen har avgränsats till att granska kommunens centrala rutiner avseende revisionsfrågorna och avgränsats till kommunledningen samt personalenheten under sektor infrasupport.

Granskningen visar att:

- Det finns en god medvetenhet bland intervjuade tjänstemän kring betydelsen av att arbeta aktivt med personalförsörjning och kompetensutveckling bland medarbetarna.
- En stor del av ansvaret för att säkerställa personalförsörjning och kompetens vilar på respektive sektor med dess olika enheter och chefer.
- Det saknas i hög utsträckning styrdokument inom området och kommunstyrelsen och i förlängningen sektor infrasupport och personalenheten utövar en begränsad uppsikt kring vilka åtgärder som respektive sektor vidtar för att säkerställa försörjningen av personal och kompetens inom den egna verksamheten.
- Lerums kommun har startat en översyn av arbetsgivarpolitiken och dess styrdokument med syftet att säkerställa att Lerums kommun förblir en attraktiv arbetsgivare och attraherar personal som aktivt bidrar till att kommunen når beslutad vision 2025.
- Det sker ingen årlig redovisning av personalomsättningen, trots att det tidigare beslutats att dessa nyckeltal skulle tas fram från och med 1 januari 2007. Enligt uppgift har bytet av personaladministrativt system under 2008 under en längre tid medfört omfattande inkörningsproblem, vilket har resulterat i att personalavdelningen inte har prioriterat att utveckla rapporter som redovisar nyckeltal som rör personalomsättning. De siffror som tagits fram inom ramen för granskningen visar att personalomsättningen är som högst bland den yngsta åldersgruppen, upp till 34 år (15,6 %) samt från 60 år och uppåt (20,9 %), vilket bland den äldre åldersgruppen till stor del förklaras av naturliga pensionsavgångar.<sup>1</sup>
- Kompetensöverföringen bland medarbetare lyfts fram som ett utvecklingsområde. Centrala rutiner och processer behöver i högre utsträckning dokumenteras och göras tillgängliga via kommunens intranät, i syfte att underlätta för nyanställda eller andra medarbetare som skall ta över arbetsuppgifter ifrån de som slutar.
- Med hänsyn till kommunstyrelsens ansvar som anställande myndighet och för personalpolitiken bedömer vi avslutningsvis att det är väsentligt att kommunstyrelsen har en god uppsikt kring försörjningen av personal och kompetens inom den egna verksamheten och därmed utvecklar den politiska styrningen och uppföljningen inom området.

---

<sup>1</sup> Siffrorna rörande personalomsättning är framräknade av SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) utifrån data som exporterats från Lerums kommuns personaladministrativa system.

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

I revisorernas dialog med kommunfullmäktige har det framkommit att fullmäktigeledamöterna bedömer att det finns en risk för att kommunen kan få svårigheter att säkerställa nödvändig kompetens hos medarbetarna och i organisationen i samband med pensionsavgångar, personalförändringar och omorganisering.

Det är väsentligt för kommunen att inte pensionsavgångar och personalomsättning i för stor utsträckning innebär ett kompetenstapp och därmed en risk för fördyrad verksamhet.

### 2.2. Syfte och avgränsning

Syftet var att granska hur kommunen arbetar för att säkerställa att avgångar av olika slag inte innebär att kommunen förlorar för verksamheten väsentlig kompetens. Det innebär också att bedöma hur kommunen säkerställer kompetensutveckling av egen personal. Granskningen avgränsas till att granska kommunens centrala rutiner avseende revisionsfrågorna ovan och avgränsas till kommunledningen samt personalenheten under sektor infrasupport. Kommunstyrelsen med dess förvaltning är ansvarig nämnd.

### 2.3. Revisionsfrågor

Utifrån syftet formulerades nedanstående revisionsfrågor:

- På vilket sätt analyserar och säkerställer kommunen kompetensbehov?
- Hur säkerställer kommunen kompetensutveckling av egen personal?
- Hur överförs kompetens från de som slutar till de medarbetare som kvarstår?
- Hur sker introduktion av nyanställd personal?
- Hur sker analys och redovisning av kommunens personalomsättning?
- Hur beaktar kommunen lärarlyftet och möjligheten till finansiering och utnyttjande av EU-bidrag.

### 2.4. Revisionskriterier

#### 2.4.1. Externa lagar och föreskrifter

Kommunallagens 6 kap. 7 § reglerar nämndernas uppdrag. För att kunna bedriva en ändamålsenlig verksamhet med god ekonomisk hushållning krävs rätt kompetens på rätt positioner i nämndernas verksamhet.

I arbetsmiljölagens 3 kap. 3 § anges att arbetsgivaren skall se till att arbetstagaren får god kännedom om de förhållanden, under vilka arbetet bedrivs, och att arbetstagaren blir upplyst om de risker som kan vara förbundna med arbetet. Vidare skrivs i lagen att arbetsgivaren skall förvissa sig om att arbetstagaren har den utbildning som behövs och vet vad han har att iaktta för att undgå riskerna i arbetet. Dessa bestämmelser förtydligas i arbetsmiljöverkets föreskrift om systematiskt arbetsmiljöarbete, AFS 2001:1, där det i 7 § anges att arbetsgivaren ska se till att arbetstagarnas kunskaper om arbetet och riskerna i arbetet är tillräckliga för att ohälsa och olycksfall skall förebyggas och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. Vidare skrivs i kommentarerna till föreskriften att arbetsgivaren så tidigt som möjligt skall introducera

arbetstagaren i arbetet och det anges att det är viktigt att arbetsgivaren säkerställer att introduktion och instruktionerna uppfattats på ett korrekt sätt.

#### **2.4.2. Interna bestämmelser och riktlinjer**

I reglementet för Lerums kommun anges att kommunstyrelsen skall ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Det beskrivs att detta bland annat innebär att anta policies och kommunövergripande riktlinjer inom personalområdet samt vara anställningsmyndighet för all personal.

I samverkansavtal för Lerums kommun, 2008-11-03, anges att ett av syftena med avtalet är att ta tillvara medarbetarnas kompetens och vilja till ansvarstagande. Vidare skrivs i avtalet att kompetensutveckling för enskilda medarbetare och grupper har avgörande betydelse för verksamheten.

Lerums kommuns arbetsgivarpolitik består av dokumenten: Ledarskapspolicy, medarbetarfilosofi, lönepolicy, personalförmåner, arbetsmiljöpolicy, jämställdhetspolicy, mångfaldspolicy, hälsopolicy samt resepolicy. Granskningen har omfattat dokumenten medarbetarfilosofi samt personalförmåner, beslutade 2002-12-18 av kommunstyrelsen. I medarbetarfilosofi samt personalförmåner nämns en del kring kompetensutveckling för kommunens medarbetare. I medarbetarfilosofin, som är uppbyggd av fem ledord, nämns under engagemang att kommunen skall vara en lärande organisation där medarbetarnas kunskap och kompetens tas tillvara. I dokumentet personalförmåner uttrycks att kompetensutveckling är ett viktigt instrument för en lärande och utvecklande organisation, varför alla anställda i kommunen i nära samarbete med sin ledare ska erbjudas planerad intern och extern kompetensutveckling.

I introduktionsprogrammet för nyanställda i Lerums kommun anges att den anställdes närmaste chef ansvarar för att den nyanställda i Lerums kommun genomgår en arbetsplatsintroduktion, får en fadder alternativt mentor samt deltar i den kommungemensamma introduktionen.

#### **2.5. Metod**

Granskningen har genomförts under perioden maj-juni 2010 genom dokumentstudier samt intervjuer med berörda aktörer enligt nedan. Granskningen utförs genom följande aktiviteter:

##### Aktiviteter

1. Diskussion samt avstämning av projektplan med de förtroendevalda revisorerna
2. Introduktion av granskningen till berörda politiker samt tjänstemän
3. Kontakt med respondenter för att:
  - a. boka intervjutider
  - b. rekvirera dokument
4. Inläsning av dokumentation och förberedelser inför intervjuer
5. Intervjuer
6. Analys och rapportskrivning
7. Utskick av rapport på faktagranskning
8. Ernst & Youngs interna kvalitetssäkring
9. Utformning av slutrapport och utskick till revisorerna
10. Avrapportering till de förtroendevalda revisorerna

### 2.5.1. Intervjuer

Intervjuer har genomförts med:

- Kommundirektörerna
- Sektorschef infrasupport
- Enhetschef personalenheten

Rapporten har sakfelsesgranskats av samtliga intervjuade personer enligt ovan.

## 3. Kompetensutveckling och personalförsörjning i Lerums kommun

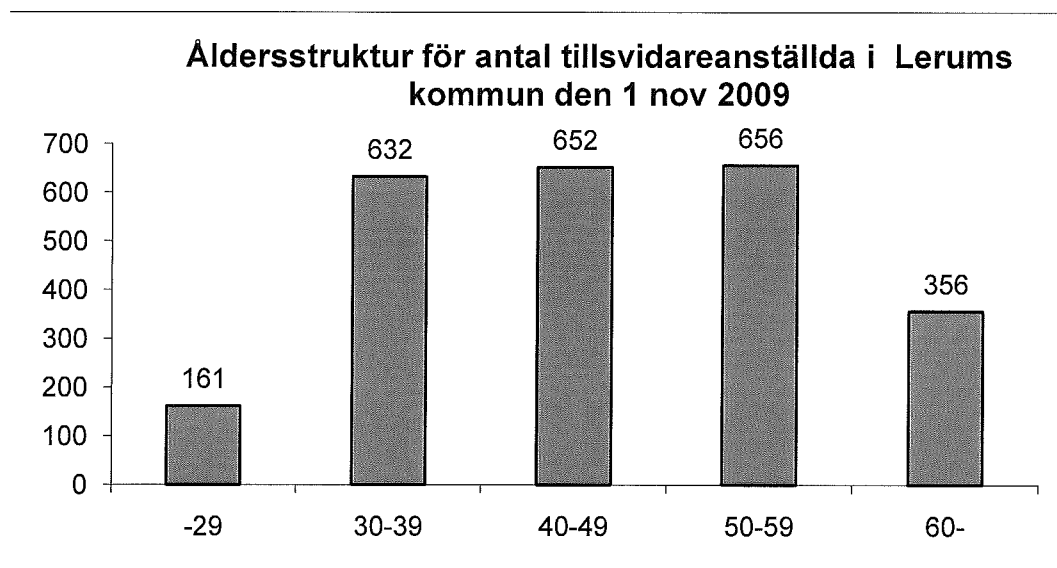
Nedan redogörs för revisionsfrågorna utifrån genomförda dokumentstudier och intervjuer.

### 3.1. På vilket sätt analyserar och säkerställer kommunen kompetensbehov?

Personalenheten gör årligen den 1 november ett utdrag ur personalsystemet och sammanställer statistik kring åldersstrukturen i kommunen. Nedan presenteras åldersstrukturen per den 1 november 2009 för tillsvidareanställda i kommunen, totalt samt uppdelat per sektor.

#### Åldersstruktur för antal tillsvidareanställda i Lerums kommun den 1 november 2009. Redovisat per sektor

	-29	30-39	40-49	50-59	60-	Totalt
IS	3	19	11	18	11	62
SB	12	39	36	35	25	147
Lär	73	389	384	362	205	1413
VO	71	159	212	221	104	767
IFO	2	26	9	20	11	68
LK totalt	161	632	652	656	356	2457



Statistiken visar att det under den kommande femårsperioden är 356 personer som kommer att gå i pension. Antalet pensionsavgångar varierar från 58 personer/år upp till 86 personer/år och är som störst i antal under 2013 och 2014.

Personalenheten vid sektor infrasupport gör ingen övergripande analys av kompetensbehoven utan varje sektor ansvarar för att kartlägga sina egna kompetensbehov. Den eventuella analys som varje sektor upprättar är inget som samlas in av personalenheten.

I intervjuer framkommer att det i nuläget inte upplevs vara några problem att säkerställa kompetensbehovet. De grupper som har varit något svårrekryterade är främst förskollärare samt exploateringsingenjörer. Det uttrycks av representanter från personalenheten att det inte görs några program eller policys för kompetensutveckling eller personalförsörjning. Det enskilt viktigaste beskrivs istället som att vara och uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. För att vara en attraktiv arbetsgivare beskrivs att kommunen arbetar aktivt med utveckling av olika arbetsätt såsom arbetslag, nätverk och process/projektinriktning. Vidare anges att fokus läggs alltmer på omvärlden för att kunna följa hur marknaden ser ut och vilka kompetenser som är lätta respektive svårare att få tag på. Det uttrycks också att det successivt skapas ändamålsenliga lokaler genom om- och nybyggnationer. Brukarinflytande upplevs som viktigt liksom att kommuninnevånarna upplever att de får ett professionellt och serviceinriktat bemötande, vilket då skall leda till att stämningen blir god och att kommunen blir attraktiv att arbeta i. Dessutom används årsarbetstid, möjlighet till distansarbete där verksamheten tillåter, jämställda löner samt att försöka tydliggöra vilka utvecklingsmöjligheter som finns för varje medarbetare.

### **3.2. Hur säkerställer kommunen kompetensutveckling av egen personal?**

Det är främst i medarbetarsamtalet som det uppges att den enskilde medarbetaren har möjlighet att lyfta fram vilken kompetensutveckling som behövs. Det är sedan den närmaste chefen som skall tillse att den anställde får kompetensbehovet uppfyllt. Vidare beskrivs att det genomförs förvaltningsövergripande utbildningsinsatser för all personal. Exempel som nämns är att det under flera år lagts tid för att informera om och implementera samverkansavtalet. Den senaste tiden har övergripande kompetensutveckling framförallt inriktats på miljö- och klimatområdet.

Det pågår också sektorsvisa kompetenshöjande insatser. Exempelvis anges att nyanställda inom sektor individ- och familjeomsorg genomgår internutbildning i metoden BBIC (Barns behov i centrum). Sektor vård och omsorg har deltagit i en omfattande nationell utbildningsinsatsning (Kompetensstegen) där syftet har varit att öka kompetensen hos vårdpersonalen. Bland annat har det utförts utbildning av cirkelledare och dokumentationsombud. För närvarande pågår inom sektorn en inventering över vilken utbildning undersköterskor och vårdbiträden har med sig, med målet att alla ska ha en viss bas och få möjlighet att bygga på med fler utbildningssteg för den som är intresserad.

### **3.3. Hur överförs kompetens från de som slutar till de medarbetare som kvarstår?**

Det beskrivs att kommunen generellt har en ambition att tjänster ska överlappa varandra med 2-4 veckor. Kommundirektörerna uttrycker att de för två år sedan gav ett uppdrag till personalenheten att dokumentera centrala rutiner och processer inom personalområdet. Arbetet beskrivs av personalenheten som pågående, samtidigt som kommundirektörerna upplever att uppdraget inte har prioriterats och utförts i den takt som det var tänkt. Exempelvis nämns kommunens intranät som ett utvecklingsområde och som viktigt för att kunna tillhandahålla gemensamma riktlinjer och rutiner.

Ett exempel på kompetensöverföring mellan mer erfarna medarbetare och nyanställda genomfördes under läsåret 2009-2010 inom sektor lärande. Lärare som känt sig obekväma med läsinläring fick under läsåret möjlighet att delta i ett mentorsprogram där erfarna lärare haft till uppgift att vägleda och utbilda i läsmetoder.

### **3.4. Hur sker introduktion av nyanställd personal?**

Det finns en kommungemensam introduktionsdag för nyanställda vars syfte är att ge en inblick i kommunens organisation och verksamheter. Utbildningen genomförs två gånger årligen och respektive chef anmäler den anställda via mail till personalenheten. Statistik från personalenheten visar att det under 2009 nyanställdes 89 personer i kommunen, medan 65 personer under året genomgått den centrala introduktionen.

I introduktionsprogram för nyanställda i Lerums kommun anges att chefen har det yttersta ansvaret för introduktionen men att alla medarbetare inom verksamheten är ansvariga för att den nyanställda känner sig väl introducerad. Den anställdes närmaste chef ansvarar för att den nyanställda genomgår en arbetsplatsintroduktion, får en fadder alternativt mentor och deltar i den kommungemensamma introduktionen.

När det gäller arbetsplatsintroduktionen finns ett grundläggande centralt introduktionsmaterial som är utformat för att kunna passa i stort sett alla typer av verksamheter som finns i Lerums kommun. Materialet innehåller bland annat en checklista med aktiviteter att genomföra före, under och tiden närmast efter introduktionen. Det uppges att introduktionen kompletteras beroende på i vilken sektor medarbetaren anställs och att sektorerna har egna rutiner och introduktionsplaner för de nyanställda.

Lerums kommun har upprättat en obligatorisk introduktionsutbildning för nyanställda chefer. Syftet är att öka chefernas förståelse för kommunens styrning, de förväntningar som kommunen ställer på sina chefer samt vilket stöd som erbjuds. Utbildningen bedrivs under fyra heldagar och består av fyra block: Politisk styrning, kommunens interna styrning, chefsuppdraget samt samverkan.

### **3.5. Hur sker analys och redovisning av kommunens personalomsättning?**

I dokumentet personalnyckeltal i Lerums kommun, 2006-11-16, anges att 32 olika nyckeltal ska användas i kommunens analys- och uppföljningsarbete inom personalområdet för att underlätta jämförelser inom kommunen och mellan kommuner. Personalrörlighet beskrivs som ett av fyra områden där nyckeltal skall tas fram och det finns i rapporten definierade mått och hur ofta de ska redovisas på respektive organisatorisk nivå. I rapporten anges att personalenheten har huvudansvaret för organisation och rutiner för insamling, hantering, uppdatering och spridning av personalnyckeltalen, som ska börja gälla från 1 januari 2007.

Granskningen visar att det idag inte sker någon redovisning årligen av kommunens personalomsättning, utan att det endast är pensionsavgångarna som redovisas. I intervju med personalenheten uppges att det i dagsläget inte finns någon rutin kring hur detta ska redovisas, men att enheten håller på att bygga upp ett eget system. Verksamheterna har inte efterfrågat någon statistik kring personalomsättningen men det uttrycks att det vid förfrågan är möjligt för personalenheten att serva verksamheterna med detta. Enligt uppgift har bytet av personaladministrativt system under 2008 under en längre tid medfört omfattande inkörningsproblem, vilket har resulterat i att personalavdelningen inte har prioriterat att utveckla rapporter som redovisar nyckeltal som rör personalomsättning. Statistik som tagits fram inom ramen för granskningen visar att avgångarna under perioden november 2008- november 2009 var 265 personer, vilket ger en personalomsättning på 9, 86 %. Uppdelat i åldersgrupper är personalavgångarna som störst mellan 16-34 år (15,6 %) samt från 60- (20,9 %).<sup>2</sup> Det uttrycks i intervjuer att siffran inte upplevs som speciellt hög.

<sup>2</sup> Siffrorna rörande personalomsättning är framräknade av SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) utifrån data som exporterats från Lerums kommuns personaladministrativa system.

### 3.6. Hur beaktar kommunen lärarlyftet och möjligheten till finansiering och utnyttjande av EU-bidrag?

Lärarlyftet utnyttjas och pågår i kommunen men har minskat något senaste året. Inriktningen med lärarlyftet har varit att utveckla kompetensen avseende i första hand svenska, i andra hand matematik och i sista hand åstadkomma en breddning av ämneskompetensen. Möjligheten att delta har försökt att spridas över så många enheter som möjligt. Tabellen nedan visar statistik över hur lärarlyftet utnyttjats i kommunen.

#### Statistik över hur lärarlyftet har utnyttjats i kommunen (antal)

	Vårtermin	Hösttermin
2008	7	17
2009	10	8
2010	4	
<b>Totalt</b>	<b>21</b>	<b>25</b>

Minskningen det senaste året beror troligen på att finansieringen skiljer sig från och med höstterminen 2009, då varje enhet själva skall bekosta den kommunala delen. Tidigare stod sektor lärande centralt för kommunens kostnader i samband med lärarlyftet. Ändringen beror enligt uppgift på att det ska bli tydligare i budget hur varje enhet bär sina egna kostnader och att detta då ska täckas av barn- och elevpengen.

I intervjuer framkommer att Lerums kommun inte söker några EU-bidrag i samband med lärarlyftet. När det gäller EU-bidrag generellt i kommunen finns det en medarbetare centralt som arbetar deltid med EU-frågor och att identifiera tänkbara bidrag. Bidrag inom kompetensutvecklingsområdet söks främst från respektive enhet.

### 3.7. Övriga iakttagelser

Medarbetarfilosofin, som är en del av arbetsgivarpolitiken, är enligt den enkät som gjorts bland chefer väl känd men uppges inte vara ett särskilt aktivt dokument som används i verksamheterna. I medarbetarenkäten som genomfördes hösten 2009 lyftes bland annat relationen mellan chef och medarbetare samt verksamheten mot brukarna fram som styrkor. När det gäller utvecklingsområdena utifrån enkäten nämndes medarbetarnas påverkansmöjlighet, ledarens styrning mot mål och vision samt det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Lerums kommun har nyligen startat en översyn av arbetsgivarpolitiken och dess styrdokument. I utkastet till uppdragsbeskrivning anges att målet efter avslutat uppdrag är att det ska finnas ett dokument som beskriver kommunens arbetsgivarpolitik och dess styrinstrument. Syftet med uppdraget uttrycks som att säkerställa att Lerums kommun förblir en attraktiv arbetsgivare och att attrahera personal som aktivt kan bidra till att kommunen når beslutad vision 2025.

## 4. Vår bedömning

Vi bedömer att det finns en god medvetenhet bland intervjuade tjänstemän kring betydelsen av att arbeta aktivt med personalförsörjning och kompetensutveckling bland medarbetarna.

Reglementet för Lerums kommun beskriver att kommunstyrelsen skall anta policies och övergripande riktlinjer inom personalområdet. Granskningen visar att styrdokument kring personalförsörjning och kompetensutveckling till stor del saknas och att den medarbetarfilosofi som beslutades 2002-12-18 inte används ute i verksamheterna. En stor del av ansvaret

för att lyfta kompetensutvecklingsbehov uppges vila på den enskilde medarbetaren i medarbetarsamtalet. Denna avsaknad av en mer samlad kompetenskartläggning gör det svårt att på övergripande nivå säkerställa och bedöma om frågan diskuteras och om respektive medarbetare får den kompetensutveckling som bedöms som nödvändig för att utvecklas inom organisationen.

Lerums kommun har som tidigare nämnts startat en översyn av arbetsgivarpolitiken och dess styrdokument, vilket vi upplever som positivt och nödvändigt för att uppdatera och eventuellt ta fram nya riktlinjer inom området. Vi anser också att det är viktigt för förankringen av arbetet att medarbetarna involveras, vilket också stärks av den genomförda medarbetarenkäten, där medarbetarnas påverkansmöjligheter lyftes fram som ett utvecklingsområde.

Det sker i nuläget ingen årlig redovisning av personalomsättningen, trots att det tidigare beslutats att dessa nyckeltal skulle tas fram från och med 1 januari 2007. De siffror som tagits fram inom ramen för granskningen visar att personalomsättningen är som högst bland den yngsta åldersgruppen, upp till 34 år (15,6 %) samt från 60 år och uppåt (20,9 %), vilket bland den äldre åldersgruppen till stor del förklaras av naturliga pensionsavgångar. Då relativt stora andelar av den äldre generationen pensioneras de kommande åren bedömer vi att det är viktigt att fånga upp orsakerna till den relativt höga andelen avgångar bland yngre medarbetare, varför ålders- och yrkesuppdelad personalomsättningsstatistik bör redovisas kontinuerligt.

Liksom i tidigare granskning (ärende- och beslutsprocessen under 2010) lyfts kompetensöverföringen bland medarbetare fram som ett utvecklingsområde. Centrala rutiner och processer behöver i högre utsträckning dokumenteras och göras tillgängliga via kommunens intranät, i syfte att underlätta för nyanställda eller andra medarbetare som skall ta över arbetsuppgifter ifrån de som slutar.

#### 4.1. Slutsatser

Sammanfattningsvis visar granskningen att en stor del av ansvaret för att säkerställa personalförsörjning och kompetens vilar på respektive sektor med dess olika enheter och chefer. Det saknas i stor utsträckning styrdokument inom området och kommunstyrelsen och i förlängningen sektor infrasupport och personalenheten utövar en begränsad uppsikt kring vilka åtgärder som respektive sektor vidtar för att säkerställa försörjningen av personal och kompetens inom den egna verksamheten. Med hänsyn till kommunstyrelsens ansvar som anställande myndighet och för personalpolitiken bedömer vi att det är väsentligt att kommunstyrelsen har en god uppsikt kring dessa frågor och därmed utvecklar den politiska styrningen och uppföljningen inom området.

Göteborg 2010-09-14

Ernst & Young AB



Hans Gavin  
Certifierad kommunal revisor



Erik Söderberg  
Verksamhetsrevisor

## Bilaga 1: Dokumentförteckning

Vi har inom ramen för granskningen av hur kommunen säkerställer personalförsörjning och kompetens bland annat tagit del av följande dokumentation:

- Reglemente för kommunstyrelsen
- Kommunstyrelsens delegationsordning
- Mål och vilja 2009-2010
- Verksamhetsplan 2010
- Årsredovisning 2009
- Samverkansavtal, 2008-11-03
- Kommunstyrelsens protokoll, 2002-11-13, 02-11-27, 02-12-18
- Medarbetarfilosofi
- Personalförmåner
- Utkast arbetsgivarpolicy
- Beräknat antal pensionsavgångar Lerums kommun, 2010-2014
- Åldersstruktur per sektor 1 november 2009
- Personalomsättning november 2008- november 2009
- Personalnyckeltal i Lerums kommun, slutrapport augusti 2006
- Personalnyckeltal i Lerums kommun 2006-11-16
- Introduktionsprogram för nyanställda i Lerums kommun
- Checklista vid arbetsplatsintroduktion
- Kursbeskrivning introduktionsutbildning för chefer
- Körkort nya ledare 2009
- Förslag till chefspolicy och chefskriterier