

Revisionsrapport

Personalfrågor

Sollefteå kommun

*Anneth Nyqvist
Projektledare*

*Robert Bergman
Projektmedarbetare*

Juni 2016

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund	3
1.2. Syfte, Revisionsfråga och kontrollmål.....	3
1.3. Metod och Avgränsning.....	3
2. Lagstiftning och statistik	4
3. Iakttagelser och bedömningar	6
3.1. Styrande dokument	6
3.1.1. Iakttagelser	6
3.1.2. Bedömning.....	7
3.2. Åtgärder för att minska sjukfrånvaron.....	7
3.2.1. Iakttagelser	7
3.2.2. Bedömning.....	8
3.3. Företagshälsa.....	9
3.3.1. Bedömning.....	9
3.4. Medarbetarsamtal	9
3.4.1. Iakttagelser	9
3.4.2. Bedömning.....	9
3.5. Uppföljning av sjukfrånvaro.....	10
3.5.1. Bedömning.....	10
3.6. Personalbemanning.....	10
3.6.1. Bedömning.....	11

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sollefteå kommun har PwC genomfört en granskning avseende personalfrågor. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsens åtgärder för att minska sjukfrånvaron och att åstadkomma en god arbetsmiljö är ändamålsenliga.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsens åtgärder för minska sjukfrånvaron och att åstadkomma en god arbetsmiljö till övervägande del är ändamålsenliga.

Bedömningen grundar sig på följande kontrollmål:

Kontrollmål	Kommentar
Det finns styrdokument gällande arbetsmiljö, rehabilitering etc.	Uppfyllt - Övergripande styrdokument omfattar de områden som anges i lagstiftning. Till viss del finns även verksamhets-specifika planer och riktlinjer.
Kommunstyrelsen vidtar åtgärder för att minska sjukfrånvaron via handlingsprogram, friskvård, personalbefrämjande åtgärder	Till övervägande del - kommunen erbjuder bl.a. friskvård till sina anställda och det har påbörjats ett projekt i syfte att minska sjukfrånvaron inom äldreomsorgen. Det saknas dock ett handlingsprogram med aktiviteter/åtgärder som följs upp och utvärderas.
Det finns en fungerande företagshälsovård; Tillgänglighet, tillräckliga resurser etc.	Till övervägande del – Bedömningen grundar sig på genomförd utvärdering inför kommande upphandling samt signaler som framkommit vid intervjuer. Återkopplingen från företagshälsovården är dock ett utvecklingsområde.
Medarbetarsamtal genomförs årligen med samtliga medarbetare.	Till övervägande del - Det finns utarbetade rutiner kring medarbetarsamtal men utifrån granskningsmaterial och intervjuer kan det inte fullt ut styrkas att medarbetarsamtal hålls med samtliga medarbetare.
Uppföljning av sjukfrånvaro görs löpande.	I begränsad utsträckning - uppföljning av sjukfrånvarosker regelbundet men analys och utvärdering kan förbättras.
Personalbemanningen är anpassad till verksamhetens behov.	Revisionell bedömning saknas - Utifrån jämförelser med andra kommunen finns det ingenting som indikerar att personalbemanning inte skulle vara anpassad till verksamheternas behov. Resursfördelningsmodeller finns inom de större verksamheterna. Det saknas dock en övergripande resursfördelningsmodell vilket innebär att det inte kan styrkas att fördelningen mellan verksamheterna bygger på en medveten ambitions- och viljeinriktning.

I syfte att utveckla verksamheten lämnas följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen bör upprätta ett handlingsprogram med åtgärder som vidtas för att minska sjukfrånvaron.
- Förtydliga styrning/riktlinjer för när respektive verksamhet ska upprätta egna verksamhetsspecifika riktlinjer.
- Utvärdering och analys av sjukfrånvaron behöver utvecklas i syfte att bereda kommunstyrelsen tillräckliga underlag för att kunna vidta åtgärder.
- Kommunstyrelsen behöver säkerställa att företagshälsovården ger tillräcklig återkoppling till ansvariga chefer i organisationen.
- Överväga en övergripande resursfördelningsmodell i syfte att kunna bemanna verksamheterna utifrån uttalade ambitioner och viljeriktningar.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Kommunens revisorer har med hänsyn till väsentlighet och risk bedömt det angeläget att genomföra en granskning avseende hantering av personalfrågor inom kommunen.

Sjukfrånvaron har ökat kraftigt sedan 2010 i Sollefteå kommun vilket den har gjort även i riket som helhet. Det finns olika uppfattningar om anledningen till den stora ökningen; arbetsmiljö, arbetsbelastning, bemanningsplanering etc.

Revisionsobjekt i granskningen är kommunstyrelsen.

1.2. Syfte, Revisionsfråga och kontrollmål

Syftet med granskningen är att besvara följande revisionsfråga: Är kommunstyrelsens åtgärder för att minska sjukfrånvaron och att åstadkomma en god arbetsmiljö ändamålsenliga?

För att kunna besvara den övergripande revisionsfrågan har följande kontrollmål formulerats:

- Det finns styrdokument gällande arbetsmiljö, rehabilitering etc.
- Kommunstyrelsen vidtar åtgärder för att minska sjukfrånvaron via handlingsprogram, friskvård, personalbefrämjande åtgärder.
- Det finns en fungerande företagshälsovård; tillgänglighet, tillräckliga resurser etc.
- Medarbetarsamtal genomförs årligen med samtliga medarbetare.
- Uppföljning av sjukfrånvaro görs löpande.
- Personalbemanningen är anpassad till verksamhetens behov.

Revisionskriterier för granskningen är följande:

- Arbetsmiljölagen 2 kap 1 §
- Författningen om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1)
- Kommunala styrdokument

1.3. Metod och Avgränsning

Granskningen har skett genom dokumentanalys samt intervjuer med representanter från personalavdelningen, kostchef, chef inom individ- och familjeomsorgen, chef kultur och fritid, chef produktion, äldreomsorgschef, verksamhetschef för- grundskola och gymnasieskola, rektor grundskola samt områdeschef/enhetschef inom äldreomsorgen.

För granskningen har vi valt ut att intervjua företrädare från ett urval av kommunstyrelsens verksamheter. Urvalet har skett utifrån redovisad sjukfrånvaro och antal medarbetare.

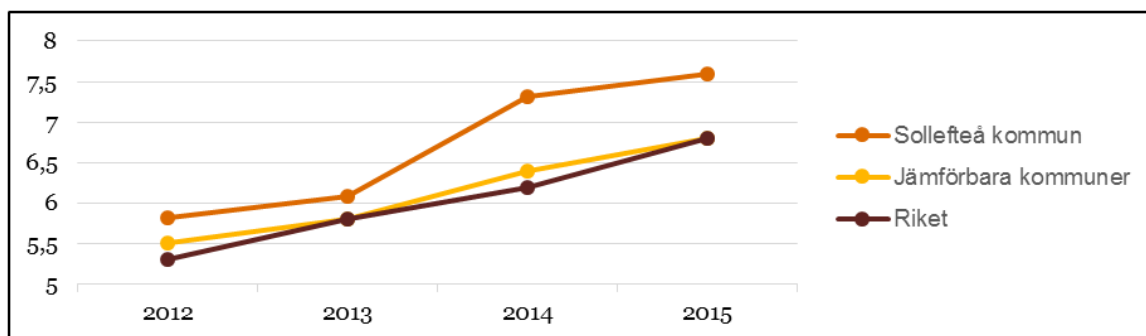
I tid avgränsas granskningen till i huvudsak kalenderåret 2016. I övrigt se revisionsfråga och kontrollmål.

2. Lagstiftning och statistik

Arbetsgivarens ansvar och skyldigheter regleras i stor utsträckning i lag. Av arbetsmiljölagen framgår bl.a. att arbetsgivaren är skyldig att *vidta alla åtgärder som behövs* för att förebygga att arbetstagare utsätts för ohälsa eller olycksfall. Vidare ska arbetsgivaren *planera, leda och kontrollera verksamheten* på ett sätt som leder till att verksamheten har en god arbetsmiljö. Arbetsgivaren ska också hålla med *lämplig företagsvård* utifrån de arbetsförhållanden som råder.

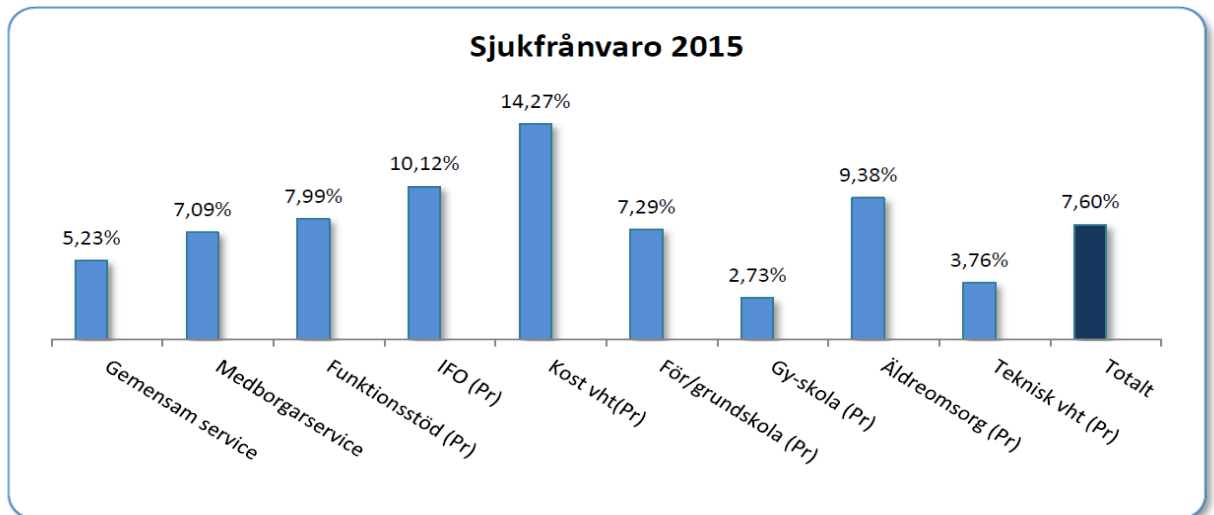
Kommunstyrelsen ansvarar för att leda och samordna kommunens personal- och lönepolitik. Vidare ansvarar styrelsen för de frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. I detta ansvar ligger bl.a. att fullgöra kommunens arbetsmiljöansvar.

Statistik över sjukfrånvaron i kommunen redovisas bl.a. i kommunens årsredovisning. För att kunna jämföra Sollefteå kommun med riket och andra jämförbara kommuner har vi hämtat statistik från Kolada. Följande sjukfrånvaro (% av antalet arbetade timmar) för månadsavlönade har redovisats mellan åren 2012-2015:



Utifrån statistiken kan vi dra följande slutsatser:

- Trenden för Sollefteå kommuns sjukfrånvaro är att den ökar, framförallt under 2014.
- I jämförelse med snittet för riket och jämförbara kommuner har Sollefteå en högre andel sjukfrånvaro. Skillnaden rör sig dock inom 1 %.
- Det är framförallt den långa sjukfrånvaron som har ökat.
- Det förekommer stora skillnader mellan verksamheterna. Årsredovisningen för 2015, se bild nedan, visar på att sjukfrånvaron är högst inom kostverksamheten, äldreomsorgen och individ- och familjeomsorgen medan den är lägst inom gymnasieskolan och tekniska verksamheten.



3. Iakttagelser och bedömningar

3.1. Styrande dokument

3.1.1. Iakttagelser

Lagstiftning

Arbetsmiljöområdet är till stora delar reglerat i lagstiftning, där bl.a. skyldigheter, ansvar och uppföljning har reglerats. Lagstiftningen beskriver inte närmare hur arbetsmiljöarbetet ska bedrivas. Därför är det fördelaktigt om detta har beskrivits i exempelvis en arbetsmiljöpolicy.

Enligt Diskrimineringslagen ska alla arbetsgivare med fler än 25 arbetstagare vart tredje år upprätta en jämställdhetsplan. Syftet med planen är att bl.a. klargöra vilka åtaganden som följer av lagar samt stimulera till ett aktivt jämställdhetsarbete, exempelvis genom målsättningar och beskrivningar hur arbetet ska följas upp och återrapporteras.

I vår granskning har vi tagit del av kommunens övergripande verksamhetsplan och budget för åren 2016-2018. Granskningen av verksamhetsplanen visar att inga mål, i likhet med tidigare år, har formulerats kring sjukfrånvaro/frisknärvaro i synnerhet eller personal i allmänhet.

Inom ramen för denna granskning har vi gjort en översiktlig genomgång av vilka styrande dokument som finns upprättade och jämfört detta med gällande lagstiftning. Resultatet redovisas i nedan tabell:

Område	Dokument	Beskrivning
Arbetsmiljö	Arbetsmiljöpolicy (KF 2015-11-30)	Innehåller vision, hur arbetsmiljöarbetet ska utvecklas i verksamheterna samt fokusområden.
Rehabilitering och anpassning	Riktlinjer Arbetsanpassning och Rehabilitering (KS 2011-11-17)	Målsättning, ansvar samt förfarande vid rehabiliteringsutredning och innehåll. Anger även vilka insatser som en arbetsledare kan vidta när medarbetare blir sjuka.
Jämställdhet/ Likabehandling	Mångfaldspolicy (KF 2013-12-16)	Är styrinstrument för kommunens mångfaldsarbete och fastslår att jämställdhetsaspekterna ska integreras i detta arbete. Vidare finns en definition av begreppet mångfald samt vision för arbetet.
Jämställdhet/ Likabehandling	Riktlinjer mot kränkande särbehandling (KS 2011-09-06)	Innehåller bl.a. målet att skapa en trivsamt arbetsplats åt alla. Vidare finns definitioner av olika typer av särbehandling samt hur det förebyggande arbetet ska bedrivas. Det finns även beskrivningar, steg-för-steg, hur kränkningar ska hanteras.
Jämställdhet/ Likabehandling	Lönepolitiska riktlinjer 2016 (KS 2015-12-01)	Tydliggöra vad som ska beaktas i lönesättning samt ansvars- och rollfördelning.

Granskningen visar att ett årshjul har upprättats för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Vidare har en årsplanering för kommunstyrelsens arbetsutskott upprättats som bl.a. visar när det systematiska arbetsmiljöarbetet ska följas upp eller när lönerevisionen ska vara genomförd.

Av intervju med biträdande personalchef framgår att anmälan och registrering av sjukfrånvaro sker i självservice och ska godkännas av närmsta chef. Dessa rutiner framgår av riktlinjer för Arbetsanpassning och rehabilitering. Det har även lämnats särskilda anvisning till chefer i syfte att säkerställa att registrering sker på ett korrekt sätt.

Av intervju med företrädare för HR-funktionen framgår att varje verksamhet ska upprätta jämställdhetsplaner, dock framgår detta inte i mångfaldspolicyn. Granskningen av protokoll visar att jämställdhetsplan för förskola och grundskolan har upprättats under 2016. Vidare har granskningen fått ta del av jämställdhetsplaner och utvärderingar för övriga verksamheter¹ utom, kostenheten och gymnasieskolan.

I övrigt konstateras att kommunstyrelsen i februari 2016 har gjort en uppföljning av mångfalds- och jämställdhetsarbetet och bl.a. uppmanat verksamheterna att utveckla förankringen av jämställdhetsplaner i verksamheterna, sträva efter jämnare könsfördelning bland högre tjänstemän samt bli bättre på att lyfta mångfalds- och jämställdhetsfrågor i medarbetarsamtalen. Vilka bakomliggande orsaker som ligger till grund till föreslagna åtgärder framgår dock inte av utvärderingarna.

3.1.2. Bedömning

Vår bedömning är att det finns styrande dokument och riktlinjer för personalområdet. Bedömningen baseras på att övergripande styrdokument omfattar de områden som anges i lagstiftning. Vidare kan vi konstatera att övergripande styrning i viss utsträckning har brutits ned till verksamhetsspecifika planer och riktlinjer.

I sammanhanget noteras att de övergripande styrdokumenterna saknar anvisningar när verksamheterna ska upprätta verksamhetsspecifika handlingsplaner och riktlinjer.

3.2. Åtgärder för att minska sjukfrånvaron

3.2.1. Iakttagelser

I samband med kommunstyrelsens arbetsutskott i februari 2016 redovisades sjuk- och frisknärvaro, kvarstående semesterdagar samt okompenserad tid. Utskottet lämnade uppdrag till HR-funktionen att komma med förslag på åtgärder för att förhindra den stigande sjukfrånvaron, särskilt fokus på den psykosociala sjukfrånvaron. Vid kommunstyrelsens arbetsutskott i maj diskuterades möjliga åtgärder för att minska sjukfrånvaron. Enligt företrädare för HR-funktionen fattades inga beslut i ärendet.

Inom ramen för samordningsförbundet driver kommunen tillsammans med försäkringskassan ett projekt inom äldreomsorgen. Syftet med projektet är att hitta metoder och rutiner kring att förebygga sjukfrånvaro och snabbt kunna stödja de som blivit sjuka. Bl.a. finns det två handläggare inom försäkringskassan som jobbar med äldreomsorgens per-

- ¹ Funktionsstöd, Gemensam service, Individ och familjeomsorgen, Medborgarservice, Tekniska enheten, Äldreomsorgen

sonal. En annan aktivitet inom projektet är att medarbetarna ska sjukanmäla sig direkt till företagshälsan. På så vis kan den anställde få råd och stöd vilket kan leda till kortare sjukfrånvaro.

Vidare framgår det av intervju med företrädare för HR-funktionen att chefer i organisationen fått/får utbildning kring den nya arbetsmiljöföreskriften AFS 2015:4. Föreskriften handlar om organisatorisk och social arbetsmiljö. Föreskriften har anpassats till dagens arbetsliv och förtydligar arbetsgivarens och arbetstagaransvar i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Flera större satsningar har gjorts inom kommunen i syfte att både minska sjukfrånvaro och att vara en attraktiv arbetsgivare. Inom äldreomsorgen har arbetstiden för heltid minskats från 37 till 35 timmar per vecka. Personalen inom övriga verksamheter i kommunen har erbjudits att växla in semesterersättningen mot ytterligare en semestervecka.

I övrigt noteras att kommunen erbjuder friskvårdstimma eller friskvårdspeng och i samband med medarbetarsamtal genomförs friskvårdsdialog. Kommunen har en personalklubb som erbjuder olika typer av aktiviteter för de anställda samt att det förekommer riktade insatser vid behov, exempelvis arbetsplatsgenomgångar och information kring ergonomi.

Enskilda satsningar som har gjorts är exempelvis ljuddämpande miljöer inom förskolan, massagestolar etc. Inom individ- och familjeomsorgen görs självskattningar av arbetsituationen varje månad och ärendehandledare fördelar och har kontroll på ärenden för att minska stressnivån.

För att kunna minska den långa sjukfrånvaron kan krävas omfattande rehabilitering, arbetsplatsanpassningar m.m. för att medarbetaren ska kunna återgå till arbetet. Vid intervjuerna har flera framfört att det saknas utrymme i budget för dessa kostnader.

En viktig faktor som lyfts gällande arbetsmiljö och sjukfrånvaro är närvarande chefer. Flera har framfört att antalet chefer har minskat och att antalet medarbetare per chef därmed ökat vilket kan försvåra möjligheterna att vara ute i verksamheten.

Kommunstyrelsen har i juni 2016 avsatt 2,5 mnkr för att minska sjukfrånvaron. Det finns inget speciellt uppdrag specificerat i beslutet. Personalenheten presenterade ett förslag för kommunstyrelsens arbetsutskott 7 september som återremmitterades.

3.2.2. Bedömning

Kommunstyrelsen vidtar till övervägande del åtgärder för att minska sjukfrånvaron. Bedömningen baseras på att kommunen erbjuder bl.a. friskvård till sina anställda. Däremot har inget handlingsprogram upprättats med aktiviteter/åtgärder som följs upp och utvärderas. Inom äldreomsorgen har ett projekt påbörjats i syfte att minska sjukfrånvaron där resultatet kommer att följas upp löpande. Vi ser positivt på den satsning som kommunstyrelsen gör i form av riktade medel under 2016 men att det är viktigt att ett handlingsprogram eller liknande upprättas och att vidtagna åtgärder följs upp.

3.3. Företagshälsa

Granskningen visar att kommunen har tillgång till Länshälsan. Av intervju med företrädare för HR-funktionen har samarbetet fungerat bra. Nyligen genomfördes en enkätundersökning bland chefer inom kommunen inför ny upphandling. Undersökningen kunde inte visa på några större brister. Ett utvecklingsområde som dock framkom av undersökningen var att återkoppling till cheferna kan bli bättre. Av intervju med områdeschef inom äldreomsorgen framgår att företagshälsovården via Länshälsan inte har fungerat som önskat. Främst har det handlat om dålig återkoppling till chef på remitterade ärenden. Denna bild bekräftas även av andra ledande företrädare som vi har intervjuat i denna granskning. En möjlig orsak till att företagshälsan haft svårt att ge återkoppling i önskad utsträckning uppges vara brist på personal.

Företrädare för för- och grundskolans verksamheter upplever att företagshälsovården har fungerat mycket bra, men att återkopplingen inte alltid fungerat.

Av intervju med HR-funktionens företrädare framgår att kommunen och Länshälsan har haft regelbundna träffar där möjligheten har funnits att lyfta eventuella utvecklingsområden.

3.3.1. Bedömning

Vår bedömning är att det till övervägande del finns tillgång till en fungerande företagshälsovård. Bedömningen baseras dels på utfallet av genomförd utvärdering inför kommande upphandling, dels på de signaler som framkommit i intervjuer med verksamheternas företrädare. Ett utvecklingsområde är att säkerställa att återkopplingen från företagshälsovården sker i tillräcklig omfattning.

3.4. Medarbetarsamtal

3.4.1. Iakttagelser

Enligt utarbetade riktlinjer ska både medarbetarsamtal och lönesamtal genomföras. Det förekommer dock att de sker i anslutning till varandra. Det finns även mallar för medarbetarsamtalen, men intervjuade chefer menar att de inte alltid använder dem utan att de kompletterar med egna frågeställningar.

Vidare framgår av intervju att HR-funktionen går ut med direktiv till chefer, exempelvis tidplan när medarbetarsamtal ska vara genomförda.

Det har även framförts att rapporteringen av genomförda medarbetarsamtal är ett utvecklingsområde. Inför den årliga löneöversynen ska lönesättande chef notera i den webbaserade förhandlingsmodulen om samtal med medarbetaren har skett. Det är dock oklart om detta endast avser lönesamtal eller även medarbetarsamtal.

Bland cheferna i organisationen upplevs medarbetarsamtalen ta mycket tid i anspråk och att antalet medarbetare per chef är en försvårande faktor.

3.4.2. Bedömning

Vi bedömer att det finns utarbetade rutiner kring medarbetarsamtal men utifrån granskningsmaterial och intervjuer kan det inte fullt ut styrkas att medarbetarsamtal hålls med samtliga medarbetare.

3.5. Uppföljning av sjukfrånvaro

Utifrån intervjuer och underlag som vi tagit del av kan vi konstatera att uppföljning av sjukfrånvaro sker bl.a. genom

- Årsredovisning 2015
- Fördjupad verksamhetsuppföljning 2015
- Kommunstyrelsens internkontrollplan
- Månatlig verksamhetsuppföljning i kommunstyrelsen 2016
- Rapporter från lönesystemet som varje chef kan ta del av.
- Uppföljning månadsvis i centrala samverkansgruppen.

I den månatliga verksamhetsuppföljning vi har tagit del av finns tabeller och diagram över sjukfrånvaron och dess utveckling. Det saknas dock kommentarer och analyser till dessa.

Av kommunstyrelsens internkontrollplan 2015 framgår att stickprovskontroller ska genomföras i vissa verksamheter avseende rapportering/registrering av frånvaro. Rapportering av utfall och åtgärder ska ske till kommunstyrelsen i augusti 2016.

HR-funktionen genomför en årlig genomgång av sjukfrånvaron med äldreomsorgens ledningsgrupp i samband med bokslutet.

Inom för- och grundskolan har en egen arbetsmiljöenkät genomförts under föregående läsår, som resulterade i en åtgärdslista på saker som behövde förändras för att skapa en god arbetsmiljö.

Vidare framgår att uppföljning görs på aggregerad nivå för grundskola och förskola men att det saknas sammanställningar och jämförelser mellan enheterna.

3.5.1. Bedömning

Vår bedömning är att sjukfrånvaron i begränsad utsträckning följs upp löpande. Bedömningen baseras på att uppföljning av sjukfrånvaro för visso sker med viss regelbundenhet, dock har vår granskning inte kunnat styrka/verifiera att det sker en strukturerad analys och utvärdering utifrån den information som verksamheterna får ta del av.

3.6. Personalbemanning

Antalet månadsavlönade i respektive verksamhet under 2015 var enligt följande:

Verksamhet	Antal månadsavlönade	Verksamhet	Antal månadsavlönade
Gemensam service	90	Kostverksamheten	51
Medborgarservice	165	För och grundskola	376
Funktionsstöd	210	Gymnasieskolan	85
IFO	44	Tekniska	48
		Äldreomsorg	535

En jämförelse mellan Sollefteå kommun och liknande jämförbara kommuners personalkostnader per invånare visar följande:

Nyckeltal 2014	Sollefteå kommun	Liknande kommuner²
Personalkostnad/inv	42613 kr	38973 kr
Personalkostnad som andel av verksamhetens kostnad	57 %	59 %
Egentlig verksamhet i kommunal regi	90 %	87,5 %
Sjukfrånvaro totalt	6,7 %	6,8 %

Ovan jämförelse kan inte visa några större avvikelser i förhållande till liknande jämförbara kommuner.

Av intervjuer kan vi konstatera följande:

- Inom äldreomsorgen finns nyckeltal för en grundbemanningsstruktur med tillägg för en viss frånvaro per medarbetare. Vid speciella insatser, t.ex. palliativ vård, tas det in extra resurser men det finns ingen budget för detta. Till viss del kan den ökade kostnaden täckas med en begränsning av vikarier vid lugnare perioder, annars blir det en budgetavvikelse på den enskilda enheten. Det finns inget vårdtyngdsinstrument för att bedöma grad av bemanning i förhållande till behov.
- Svårigheter att rekrytera vikarier har medfört att äldreomsorgen behöver tillämpa ett system med tre semesterperioder under 2016. Detta påverkar inte direkt sjukfrånvaron men kan uppfattas vara negativt ur perspektivet attraktiv arbetsgivare.
- Skolans resursfördelningsmodell baseras på föregående års barn och elever. Fr.o.m. 2016 tas även hänsyn till vissa socioekonomiska faktorer, exempelvis om skolan finns i glesbygd eller har många barn med särskilda behov.
- Kostverksamhetens bemanning baseras på elevantal.
- Inom flera verksamheter har neddragningar gjorts av antalet chefer vilket innebär att antalet medarbetare per chef har ökat. Antalet medarbetare per chef varierar inom och mellan olika verksamheter. Inom äldreomsorgen har exempelvis varje chef i genomsnitt 34 medarbetare och som högst 47 medarbetare.

3.6.1. Bedömning

Utifrån jämförelser med andra kommunen finns det ingenting som indikerar att personalbemanning inte skulle vara anpassad till verksamheternas behov. Resursfördelningsmodeller finns inom de större verksamheterna. Detta ger förutsättningar att planera en likvärdig personalbemanning inom olika delar av kommunen. Det saknas dock en övergripande resursfördelningsmodell vilket innebär att det inte kan styrkas att fördelningen mellan verksamheterna bygger på en medveten ambitions- och viljeinriktning.

² Ljusdal, Tingsryd, Uppvidinge, Hylte, Rättvik, Sävsjö, Ockelbo

2016-06-14

PerÅke Brunström, uppdragsledare

Anneth Nyqvist, projektledare