§ 262 Dnr KS 2025/00602-1.6.1

Beslut - Revisionsrapport 2025:6 - Granskning av HR-funktionens organisering

Beslut

Förslag till kommunfullmäktige:

1. Stadsledningskontorets förslag till yttrande daterat den 2026-04-30 antas och överlämnas till Västerås stads revisorer.

2. Revisionsrapporten läggs till handlingarna.

Ärendebeskrivning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad genomfört en granskning av HR funktionens organisering. Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att HR-funktionen bedriver ett ändamålsenligt arbete.

Utifrån genomförd granskning är PwC samlade bedömning att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställer att HR-funktionen bedriver ett ändamålsenligt arbete.

Utifrån genomförd granskning har följande rekommendationer getts till kommunstyrelsen:

1. Tillse att HR-stödet inom områdena för arbetsmiljöfrågor och kompetensförsörjning stärks.

2. Säkerställ att stadsövergripande beslut inom VOHR eller PLGHR, där implementeringen av nya arbetssätt, rutiner och riktlinjer sker på förvaltningen, också uppdateras i eventuella förvaltningsspecifika dokumentversioner. Detta i syfte att stärka stödet och det sammanhållna arbetet i Västerås stad.

3. Överväg att genomföra en översyn av de mindre förvaltningarnas HR-funktioner i syfte att centralisera dessa för att få likvärdighet och minska sårbarheten av en enmansorganisation.

4. Tillse att en utvärdering av HR-funktionens organisering i staden genomförs löpande för att säkerställa att den är ändamålsenlig.

Stadsledningskontoret har till kommunstyrelsen lämnat fölande förslag till beslut:

Förslag till Kommunfullmäktige:

1. Stadsledningskontorets förslag till yttrande daterat den 2026-04-30 antas och överlämnas till Västerås stads revisorer.

2. Revisionsrapporten läggs till handlingarna.

VÄSTERÅS STAD

TJÄNSTEUTLÅTANDE

Datum
2026-04-29

Diarienr
KS 2025/00602- 1.6.1

Informationsklass
PUBLIK

Stadsledningskontoret
Lina Öberg
Epost: lina.oberg@vasteras.se

Kopia till

Kommunstyrelsen

Tjänsteutlåtande - Revisionsrapport 2025:6 - Granskning av HR-funktionens organisering

Förslag till beslut

Förslag till kommunfullmäktige:

1. Stadsledningskontorets förslag till yttrande daterat den 2026-04-30 antas och överlämnas till Västerås stads revisorer.

2. Revisionsrapporten läggs till handlingarna.

Ärendebeskrivning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad genomfört en granskning av HR funktionens organisering. Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att HR-funktionen bedriver ett ändamålsenligt arbete.

Utifrån genomförd granskning är PwC samlade bedömning att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställer att HR-funktionen bedriver ett ändamålsenligt arbete.

Utifrån genomförd granskning har följande rekommendationer getts till kommunstyrelsen:

1. Tillse att HR-stödet inom områdena för arbetsmiljöfrågor och kompetensförsörjning stärks.
2. Säkerställ att stadsövergripande beslut inom VOHR eller PLGHR, där implementeringen av nya arbetssätt, rutiner och riktlinjer sker på förvaltningen, också uppdateras i eventuella förvaltningsspecifika dokumentversioner. Detta i syfte att stärka stödet och det sammanhållna arbetet i Västerås stad.
3. Överväg att genomföra en översyn av de mindre förvaltningarnas HR-funktioner i syfte att centralisera dessa för att få likvärdighet och minska sårbarheten av en enmansorganisation.
4. Tillse att en utvärdering av HR-funktionens organisering i staden genomförs löpande för att säkerställa att den är ändamålsenlig.

Stadsledningskontoret har till kommunstyrelsen lämnat fölande förslag till beslut:

Förslag till Kommunfullmäktige:

1. Stadsledningskontorets förslag till yttrande daterat den 2026-04-30 antas och överlämnas till Västerås stads revisorer.

2. Revisionsrapporten läggs till handlingarna.

Juridisk bedömning

Kommunstyrelsen är behörig att fatta beslutet i enlighet med kommunstyrelsens reglemente och kommunallagen.

Ekonomisk bedömning

Perspektivet ej relevant med anledning av ärendets karaktär och innehåll.

Hållbarhets- och näringslivsbedömning

Perspektivet ej relevant med anledning av ärendets karaktär och innehåll.

Bedömning av barnets bästa

Perspektivet ej relevant med anledning av ärendets karaktär och innehåll.

Helene Öhrling	Lina Öberg
Stadsdirektör	HR-direktör

VÄSTERÅS STAD

YTTRANDE

Datum
2026-04-30

Diarienr
KS 2025/00602- 1.6.1

Informationsklass
PUBLIK

Stadsledningskontoret
Lina Öberg
Epost: lina.oberg@vasteras.se

Kommunstyrelsen

Yttrande - Revisionsrapport 2025:6 - Granskning av HR-funktionens organisering

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad genomfört en granskning av HR-funktionens organisering. Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att HR-funktionen bedriver ett ändamålsenligt arbete. Utifrån genomförd granskning är PwC samlade bedömning att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställer att HR-funktionen bedriver ett ändamålsenligt arbete.

PwC har genomfört enkätfrågor och gruppintervjuer med första linjens chefer inom stadsbyggnads-, barn och utbildnings- samt individ- och familjeförvaltningen avseende hur väl stödet från stadsledningskontorets HR-organisation, Verksamhetsområde HR, fungerar. Enkät och intervjufrågor har ställts inom områdena kompetensförsörjning, rekrytering, personalärenden och arbetsmiljöfrågor.

Utifrån frågeområdena i revisionen är det ***endast*** inom området rekrytering som första linjens chefer får stöd ifrån stadsledningskontorets HR-funktion, Verksamhetsområde HR, vilket gör att frågeställningarna på de övriga frågeområdena blir irrelevanta för målgruppen. Lönenheten ger även stöd till första linjens chefer, men var inte med som en del av undersökningens frågor. Övriga frågeområden kompetensförsörjning, personalärenden och arbetsmiljöfrågor ansvarar respektive förvaltningarnas egna HR-funktion för, i det så kallade verksamhetsnära HR stödet.

HR-direktör var i kontakt med Kommunrevisionen när projektplan och syfte för revisionen skickades ut inför starten. Denna kontakt togs enbart i syfte att klargöra ovan, det vill säga dagens organisering och förse kommunrevisionen med rätt underlag och rätt förutsättningar att genomföra en kvalitativ revision med frågeområden som skulle nå rätt målgrupp.

Stadsledningskontorets HR, Verksamhetsområde HR, ansvarar för att utveckla, samordna, styra och leda det HR-strategiska arbetet inom staden. De har ett centraliserat ansvar för rekrytering, arbetsgivarvarumärke, lön, arbetsgivarstöd och ledarutveckling. Verksamheten stödjer främst stadens chefer och HR på förvaltningarna, strategisk och taktiskt, ej operativt och verksamhetsnära. Huvuduppgifterna inkluderar konsultativt stöd till chefer och HR inom rekrytering, arbetsgivarfrågor (lagar och kollektivavtal inom arbetsmiljö och det arbetsrättsliga området), lön, pension och försäkringar samt ledarutveckling.

Då Västerås stad utgörs av att varje förvaltning har en nämnd som är en arbetsgivarnämnd och anställningsmyndighet, så innebär det att de har ansvaret

för samtliga där tillhörande delar inom HR-området, utöver de som har centraliserats, Rekrytering och arbetsgivarvarumärkesenheten, Löneenheten och Arbetsgivarstödsenheten.

Utifrån genomförd granskning har följande rekommendationer getts till kommunstyrelsen:

1. Tillse att HR-stödet inom områdena för arbetsmiljöfrågor och kompetensförsörjning stärks.
2. Säkerställ att stadsövergripande beslut inom VOHR eller PLGHR, där implementeringen av nya arbetssätt, rutiner och riktlinjer sker på förvaltningen, också uppdateras i eventuella förvaltningsspecifika dokumentversioner. Detta i syfte att stärka stödet och det sammanhållna arbetet i Västerås stad.
3. Överväg att genomföra en översyn av de mindre förvaltningarnas HR-funktioner i syfte att centralisera dessa för att få likvärdighet och minska sårbarheten av en enmansorganisation.
4. Tillse att en utvärdering av HR-funktionens organisering i staden genomförs löpande för att säkerställa att den är ändamålsenlig.

Nedan beskrivs kommunstyrelsen bedömning av ovan rekommendationer.

1. Tillse att HR-stödet inom områdena för arbetsmiljöfrågor och kompetensförsörjning stärks.
    a. Arbetsmiljöansvaret ligger i verksamheten, där respektive chef bär arbetsmiljöansvaret i sin roll som chef. Som stöd i arbetsmiljöarbetet finns verksamhetsnära HR inom ramen för respektive förvaltnings HR organisation. I rapporten framkommer att det önskas mer verksamhetsnära stöd i det operativa arbetsmiljöarbetet. Utifrån organiseringen utav HR i Västerås stad behöver det operativa arbetet säkras på respektive förvaltning. Stadsledningskontorets HR, Verksamhetsområde HR, har idag två arbetsmiljöstrateger som styr, leder och samordnar det strategiska och taktiska arbetet utifrån arbetsmiljölagstiftningen, föreskrifter, stadsgemensamma riktlinjer, rutiner och utbildningsinsatser. Bedömningen är att Verksamhetsområde HR inte behöver ytterligare resurser för det uppdrag som åligger verksamhetsområdet.
    b. Kompetensförsörjningsansvaret ligger i verksamheten, där respektive chef bär ansvaret för att planera sin försörjning, så väl som att respektive förvaltningen behöver ta ansvar för sin kompetensförsörjning som helhet. Detta ansvar kan inte fråntas respektive förvaltning, utan hör hemma i det verksamhetsnära. Bedömningen är att Stadsledningskontorets HR, Verksamhetsområde HR, inte behöver ytterligare resurser för det uppdrag som åligger verksamhetsområdet.
2. Säkerställ att stadsövergripande beslut inom VOHR (verksamhetsområde HR) eller PLGHR (processledningsgrupp HR), där implementeringen av nya arbetssätt, rutiner och riktlinjer sker på förvaltningen, också uppdateras i eventuella förvaltningsspecifika dokumentversioner. Detta i syfte att stärka stödet och det sammanhållna arbetet i Västerås stad.

   a. De stadsgemensamma riktlinjerna, rutinerna och arbetssätten är tillgängliggjorda på stadens intranät, **Insidan** och respektive förvaltnings HR organisation ska hänvisa sina chefer till informationen på Insidan. Eventuella dubbletter och att ha flera platser för samma frågor behöver ses över och tas bort helt av respektive förvaltnings HR organisation. Övriga förvaltningsspecifika dokument kan ligga på en plats för respektive förvaltning.

3. Överväg att genomföra en översyn av de mindre förvaltningarnas HR-funktioner i syfte att centralisera dessa för att få likvärdighet och minska sårbarheten av en enmansorganisation.

   a. HR-direktör ansvarar i samråd med förvaltningsdirektörerna för berörda att en översyn genomförs med fokus på för- och nackdelar kring att centralisera enmansorganisationerna inom Västerås stad.

4. Tillse att en utvärdering av HR-funktionens organisering i staden genomförs löpande för att säkerställa att den är ändamålsenlig.

   a. Inom ramen för HR-direktörens uppdrag finns alltid ett kontinuerligt ansvar att säkerställa att Stadsledningskontorets HR, Verksamhetsområde HR, är rätt organiserade utifrån det tilldelade uppdraget och behovet hos dem vi finns till för. När det gäller förvaltningarnas HR-organisationer åligger det respektive förvaltningsdirektör och dennes HR-chef att säkerställa att rätt kompetens och resurser finns för att klara uppdraget. HR-direktör utgör stöd till förvaltningsdirektörer och deras HR-chef om behov finns. Utöver detta förs löpande dialoger mellan stadsledningskontoret och förvaltningsdirektörer avseende om HRs processer är ändamålsenliga.

HR-funktionens organisering

Västerås stad

Februari 2026

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad genomfört en granskning av HR-funktionens organisering. Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att HR-funktionen bedriver ett ändamålsenligt arbete.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställer att HR-funktionen bedriver ett ändamålsenligt arbete.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet “Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor”.

Revisionsfrågor	**Bedömning**	
1. Är HR-funktionens mål och uppdrag tydligt?	Ja	
2. Är HR-funktionen organiserad på ett adekvat vis?	Ja	
3. Ger HR-funktionen ett tillräckligt stöd till verksamheterna och i synnerhet till första linjens chefer?	Delvis	
4. Finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan HR-funktionen och verksamheterna?	Ja	
5. Utvärderas HR-funktionens arbete samt vilka eventuella beslut om åtgärder har fattats?	Delvis	

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Tillse att HR-stödet inom områdena för arbetsmiljöfrågor och kompetensförsörjning stärks.

- Säkerställ att stadsövergripande beslut inom VOHR eller PLGHR, där implementeringen av nya arbetssätt, rutiner och riktlinjer sker på förvaltningen, också uppdateras i eventuella förvaltningsspecifika dokumentversioner. Detta i syfte att stärka stödet och det sammanhållna arbetet i Västerås stad.

- Överväg att genomföra en översyn av de mindre förvaltningarnas HR-funktioner i syfte att centralisera dessa för att få likvärdighet och minska sårbarheten av en enmansorganisation.

- Tillse att en utvärdering av HR-funktionens organisering i staden genomförs löpande för att säkerställa att den är ändamålsenlig.

Innehållsförteckning

Inledning 5

Bakgrund 5

Syfte och revisionsfrågor 5

Avgränsning 5

Metod 6

Granskningsresultat 7

Mål och uppdrag 7

HR-funktionens organisering 8

Stöd till verksamheterna 11

Ansvarsfördelning 15

Utvärdering och beslut om åtgärder 16

Samlad bedömning 18

Rekommendationer 18

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor 19

Inledning

Bakgrund

En viktig förutsättning för att staden ska uppnå sina personalpolitiska ambitioner är att det sker ett övergripande arbete med de strategiska personalfrågorna i syfte att stödja och utveckla stadens erbjudande som attraktiv arbetsgivare. Stadens HR-funktion utgör i detta avseende en viktig del i arbetet.

I verksamheternas löpande arbete ska sedan de personalpolitiska ambitionerna realiseras för att staden ska uppfattas som en attraktiv och trovärdig arbetsgivare även i praktiken. I detta arbete ingår att skapa enhetliga arbets- och förhållningssätt för att stödja stadens strävan att uppträda som en samlad arbetsgivare vilket är en viktig del av HR-funktionens uppdrag.

Sammantaget ställer detta krav på att HR-funktionen kan motsvara de behov och förväntningar som finns, både på en övergripande nivå och i den operativa verksamheten. Vad gäller verksamheternas behov är särskilt stödet till första linjens chefer av stor betydelse.

Enligt stadens hemsida ansvarar VOHR på stadsledningskontoret för ”övergripande personalpolitik och arbetsgivarfrågor såsom rekrytering, löneadministration, arbetsrätt, arbetsmiljöfrågor, ledarutveckling och arbetsgivarvarumärke.”

Utifrån denna bakgrund och revisorernas risk- och väsentlighetsanalys har revisorerna beslutat att granska HR-funktions organisering, uppdrag och ansvar.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att HR-funktionen bedriver ett ändamålsenligt arbete.

Följande revisionsfrågor har besvarats i granskningen:

1. Är HR-funktionens mål och uppdrag tydligt?
2. Är HR-funktionen organiserad på ett adekvat vis?
3. Ger HR-funktionen ett tillräckligt stöd till verksamheterna och i synnerhet till första linjens chefer?
4. Finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan HR-funktionen och verksamheterna?
5. Utvärderas HR-funktionens arbete samt vilka eventuella beslut om åtgärder har fattats?

Avgränsning

Granskningen har omfattat kommunstyrelsen. Granskningen har avsett revisionsår 2025.

Metod

I granskningen har en genomgång gjorts av styrdokument som haft bäring på granskningsområdet. En genomgång har genomförts av kommunstyrelsens protokoll för perioden december 2024 till och med december 2025.

Intervjuer har genomförts med följande funktioner:

- Stadsdirektör
- HR-direktör
- HR-chef barn- och utbildningsförvaltningen
- HR-chef individ- och familjeförvaltningen
- HR-chef stadsbyggnadsförvaltningen
- Gruppintervjuer med första linjens chefer inom barn- och utbildningsförvaltningen, individ- och familjeförvaltningen samt stadsbyggnadsförvaltningen.
- Kommunstyrelsens presidium

En enkät har skickats ut till första linjens chefer inom barn- och utbildningsförvaltningen, individ- och familjeförvaltningen samt stadsbyggnadsförvaltningen. Totalt besvarades enkäten av 231 chefer, vilket innebär att svarsfrekvensen uppgick till 77 procent. Av de svarande tillhörde cirka 84 procent barn- och utbildningsförvaltningen, 13 procent individ- och familjeförvaltningen samt 3 procent stadsbyggnadsförvaltningen. Enkäten ställer frågor kring hur cheferna upplever stödet från VOHR stadsledningskontoret utifrån att det centrala stödet har granskats. Det har även givits möjlighet till att lämna fritextsvar.

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med PwC:s interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Mål och uppdrag

Revisionsfråga 1: Är HR-funktionens mål och uppdrag tydligt?

Iakttagelser

I kommunstyrelsens reglemente[1] beskrivs att styrelsen är kommunens centrala personalorgan och pensionsmyndighet. Styrelsen ska ha hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Vidare beskrivs att detta medför att styrelsen bland annat ska följa förvaltnings- och arbetsorganisationen, verka och svara för utveckling och samordning av personaladministration. Därtill framgår av reglementet att styrelsen ska leda arbetet med, och samordna utformningen av övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten samt göra framställningar i målfrågor som inte är förbehållna annan nämnd.

Västerås stad har en decentraliserad HR-organisation med en central HR-funktion benämnt verksamhetsområde HR stadsledningskontoret (VOHR stadsledningskontoret) som leds av HR-direktör samt förvaltningsspecifika HR-funktioner som leds av HR-chefer. HR-direktör och förvaltningarnas HR-chefer har enats om ett gemensamt styrdokument; HR strategisk plan 2023–2027, som de grundar sitt arbete och styrning mot.

Av planen framgår att HR-funktionens **mål** är att *Västerås stad ska lyckas leverera det kommunala uppdraget till dagens och morgondagens generationer genom framgångsrik kompetensförsörjning*. Planen syftar till att skapa en gemensam målbild och styrning av HR-arbetet inom Västerås stad. Planens fokusområden ska stödja utvecklingen av medarbetare och organisation samt ange de övergripande metoder/vägval som avses vidtas under perioden. Planen tar sina utgångspunkter i omvärldsanalys, koncernstrategin, politisk viljeriktning för mandatperioden, SKR:s nio strategier, förvaltningarnas identifierade kompetensförsörjningsutmaningar samt samtliga HR-chefers kunskap och bidrag inom kompetensområdet.

Uppdraget beskrivs i HR-strategisk plan enligt nedan:

- bidra till att Västerås stad blir Sveriges mest attraktiva kommunala arbetsgivare
- arbeta tillsammans för att klara stadens kompetensförsörjningsutmaning
- bidra med vår kompetens, erfarenhet och engagemang för HR:s uppdrag och i kompetensförsörjningsprocessen

[1] Antaget av kommunfullmäktige 2022-12-01, senast reviderat 2025-05-07

- driva arbetet med att stärka kultur, värdegrund och vår bemötandekod

Vid intervjuer beskrivs att VOHR stadsledningskontorets uppdrag är att utveckla, samordna, styra och leda för att skapa värden i form av stöd, kompetenssäkring, lärande och skapa engagemang. Effekten av de värden som skapats är trygga chefer, ökad medvetenhet kring chef och ledarskap, god arbetsmiljö, säkrad kvalitet, gynnsam organisationskultur samt ”tillsammansskap” genom EN arbetsgivare.

Intervjuade framför att i och med att alla HR-chefer var med i framtagandet och implementeringen av den strategiska planen, skapades en samsyn kring planens innehåll och tydlighet. Den strategiska planen med mål och uppdrag är kommunicerad för alla som arbetar inom HR och finns tillgänglig på intranätet. Planen har även kommunicerats till kommunstyrelsen av HR-direktör. Alla HR-chefer har i sin tur fått i uppdrag att kommunicera planen till respektive nämnd.

Bedömning

Är HR-funktionens mål och uppdrag tydligt?

Ja.

Vår bedömning grundar sig på att HR-funktionens mål och uppdrag har tydliggjorts i den strategiska planen 2023–2027. Detta bedömer vi som positivt för att samordna HR-funktionernas arbete i staden. Vi är positiva till det gemensamma framtagandet av det styrande dokumentet för att skapa en samsyn kring planens innehåll och tydlighet.

HR-funktionens organisering

Revisionsfråga 2: Är HR-funktionen organiserad på ett adekvat vis?

Iakttagelser

Av styrelsens reglemente framgår att styrelsen har arbetsgivaransvar för underställd personal inom styrelsens samt överförmyndarnämndens verksamhetsområde. Styrelsen ansvarar således för personalfrågor och arbetsmiljön inom sitt och överförmyndarnämndens verksamhetsområde. Av nämndernas reglemente framgår att nämnden har arbetsgivaransvar för underställd personal inom nämndens verksamhetsområde med undantag av de frågor som anges i reglementet för kommunstyrelsen.

Som nämndes i förra revisionsfrågan, har Västerås stad en decentraliserad HR-organisation med VOHR stadsledningskontoret samt förvaltningsspecifika HR-funktioner.

VOHR stadsledningskontoret har organiserat sig genom tre enheter; lönehantering och pension, rekrytering och arbetsgivarvarumärke samt arbetsgivarstöd. Därutöver finns en HR-chef som rapporterar till HR-direktör samt ledarutvecklare vid sidan av enheterna som arbetar med området ledarutveckling. Intervjuade uppger att det är ett kontinuerligt arbete med utveckling av eventuella förändringar av centrala funktioner vid behov eller när förändringar sker pga. personalomsättning sker.

På varje förvaltning finns en HR-funktion som leds av en HR-chef. Denna personalleds av respektive förvaltningsdirektör då varje förvaltning har egna arbetsgivarnämnder. De tre största förvaltningarna har utöver HR-chef även tillhörande HR-medarbetare. Barn- och utbildning har 11 HR-konsulter och en HR-specialist, individ- och familj har tre HR-konsulter samt vård- och omsorg har sju HR-konsulter, två HR-strateger och en HR-administratör. Inom barn- och utbildning samt vård- och omsorg finns det även andra områden under HR-chef som arbetar med bemanning, vikarier och utbildning, men det är inte HR stödjande roller. Övriga förvaltningars HR leds enkom av HR-chef. Det är en stor skillnad på antalet medarbetare inom de olika förvaltningarna där barn- och utbildningsförvaltningen har 5 391 medarbetare och stadsbyggnadsförvaltningen 80 medarbetare. Vid intervju beskrivs att det funnits tankar på att centralisera stödet för de mindre förvaltningarna för att effektivisera det.

Vid intervjuer beskriver många chefer att de är nöjda med HR-funktionen i stort. HR-funktionen i sin helhet beskrivs som tillgängliga, flexibla och ger ett bra bemötande. Cheferna inom stadsbyggnad och individ- och familj uppger att cheferna helt eller delvis sitter i samma lokaler som HR-medarbetarna och har därmed lätt att få kontakt med. Cheferna inom barn- och utbildning har inte förvaltningens HR lokaliserad i samma lokaler vilket gör att de inte har den dagliga kontakten med HR-medarbetarna. Intervjuade framför att de nås endast via telefon eller mail och det kan ta många dagar innan de får svar. Flera chefer framför att närheten till HR är av stor betydelse.

Intervjuade från stadsbyggnadsförvaltningens och individ- och familjeförvaltningens HR-funktioner beskriver att förvaltningarnas HR är tillräckliga resursmässigt. Intervjuade från barn- och utbildningsförvaltningen uppger att det finns en avsaknad av administrativt stöd på HR-enheten. Därtill upplever intervjuade chefer från barn- och utbildningsförvaltningen att förvaltningens HR är kraftigt belastade. Intervjuade beskriver en sårbarhet med knappa resurser som kan skada kontinuiteten i relationen och samarbetet med cheferna på förvaltningen. Exempelvis beskrivs att om en HR-resurs påbörjar en insats som sedan en annan person tar vid och gör annorlunda, genererar att nöjdheten sjunker med samarbetet och utfallet. För stadsbyggnadsförvaltningen, som är en liten förvaltning, lyfter intervjuade att det finns en sårbarhet med en enda resurs som stödfunktion. Om förvaltningens HR-funktion är frånvarande tar förvaltningens chefer hjälp från centralt håll. Det beskrivs dock vara svårt att bli prioriterad hos dem.

Intervjuade uppger att det finns vissa funktioner och resurser på förvaltningsnivå som efterfrågas på central nivå i stället för att öka stödet till förvaltningarnas HR-funktion. Några exempel på detta är en

HR-strateg för kompetensförsörjning, lärande och utveckling samt en interim HR-medarbetare som kan stödja vid överbelastning eller sjukdom på förvaltningarna. Dessa former av åtgärder har vidtagits tidigare, där vissa funktioner har gjorts centrala. Organisationen ses över löpande och för närvarande har en HR-controller anställts utifrån efterfrågan på central nivå. HR-controllern är placerad i enheten arbetsgivarstöd och ska i sitt uppdrag bidra till att skapa förutsättningar för utvecklingsarbete genom att ta fram, analysera och presentera data och nyckeltal som blir viktiga beslutsunderlag. HR controller är med och samordnar vidareutveckling och effektivisering av strategier och arbetssätt inom HR.

För att samordna arbetet inom HR i Västerås stad finns en processledningsgrupp (PLGHR), vars uppdrag är att bidra för att åstadkomma utveckling i den egna verksamheten och koncernen som helhet. PLGHR har sammanträde varannan vecka där alla HR-chefer, HR-direktör samt de tre enhetscheferna från VOHR stadsledningskontoret ingår. Som tidigare nämnts är den strategiska planen ett sätt att samordna arbetet inom samtliga HR-funktioner i staden. I planen finns fokusområden och strategiska utvecklingsområden som sätter riktning för HR-funktionens arbete under planperioden. Inom ramen för samarbetet inom PLGHR har utvecklingsgrupper tillsatts för att arbeta med utvecklingsområdena. Det finns totalt sju utvecklingsgrupper för 2025 och är förvaltningsöverskridande. Utvecklingsgrupperna tilldelas uppdrag varje år i december, tar fram förslag till beslut som sedan processledningsgruppen beslutar om. Intervjuade framför att strukturen genom dessa grupper har medfört ett arbetssätt för att skapa enade rutiner och förhållningssätt. Vid intervju beskrivs att de mindre förvaltningarna är generellt mer mottagliga för förändringsarbete då deras förutsättningar för att bedriva utveckling på egen hand med en HR-chef är svårare. Men samtidigt så har de också svårare att ge sin tid till utvecklingsgrupperna. De större förvaltningarna har fler resurser som kan bidra i utvecklingsgrupperna samtidigt som själva införandet av utvecklingsarbetet är svårare och tar längre tid att implementera i en större förvaltning.

Det råder en enad syn bland intervjuade om att den decentraliserade HR-organisationen är en styrka utifrån den verksamhetsnära aspekten. Eftersom förvaltningarnas HR-funktion har en djup förståelse för respektive verksamhet, kan de därmed rikta mer anpassade och mer träffsäkra insatser.

Bedömning

Är HR-funktionen organiserad på ett adekvat vis?

Ja.

Vi bedömer att HR-funktionen i allt väsentligt är organiserad på ett adekvat vis. Den centrala samordningen fyller en strategisk och samordnande funktion. Värdeskapandet i vardagen sker nära verksamheten därför är den verksamhetsnära aspekten en central motivering som styrker betydelsen av att ha en HR-funktion på förvaltningsnivå. En verksamhetsnära HR har en bättre kännedom om

verksamhetens behov vilket kan vara avgörande för kvalitet och relevans och minskar sårbarheten när verksamheter har olika behov och förutsättningar.

Vi bedömer att VOHR stadsledningskontoret har hittat en struktur för att samordna HR-funktionens arbete genom PLGHR och utvecklingsgrupperna. Vi anser att den strategiska planen sätter den gemensamma riktlinjen för arbetet medan samarbetet inom PLGHR och utvecklingsgrupperna utgör arbetssätt för att upprätta gemensamma rutiner för hur arbetet ska ske i praktiken. Granskningen visar också att VOHR kontinuerligt arbetar med utveckling av eventuella förändringar av centrala funktioner vid behov.

Stöd till verksamheterna

Revisionsfråga 3: Ger HR-funktionen ett tillräckligt stöd till verksamheterna och i synnerhet till första linjens chefer?

Iakttagelser

Förvaltningarnas HR utgör det närmaste stödet till verksamheterna och dess chefer. Det är enbart vid rekryteringsärenden samt Lön/Pensionsfrågor som cheferna kontaktar VOHR stadsledningskontoret direkt. Inom samtliga förvaltningar som ingår i vår granskning är HR-medarbetarna fördelade på olika verksamhetsområden och utgör kontaktperson dedikerad till en verksamhet. HR-medarbetarna inom samtliga förvaltningar uppges delta i chefernas ledningsgruppsmöten och lyssnar in deras behov. Vidare har HR-medarbetarna även avstämningsmöten med cheferna kring deras stödbehov.

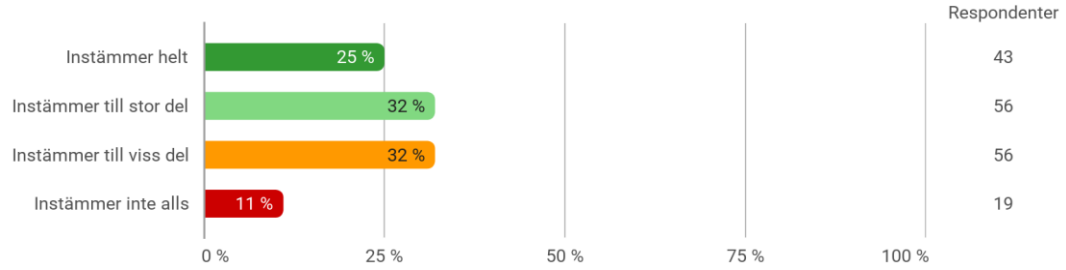
VOHR stadsledningskontoret ger stöd till verksamheterna genom framtagna riktlinjer och rutiner, APT-material mm. Vi har tagit del av riktlinjer för lönesättning, arbetsmiljö, rekrytering och mot kränkande särbehandling, trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier. Vi noterar att tre av riktlinjerna är framtagna inom de senaste fem åren och är beslutade av HR-direktören. Vidare noterar vi att riktlinjen för lönesättning är beslutad av kommunstyrelsen, men har inte reviderats sedan den antogs 2005. Riktlinjerna beskriver bland annat ansvarsförhållanden och vissa omfattar alla organisatoriska nivåer ner till medarbetarnivå. Chefsstöd finns på kommunens intranät där alla generella dokument, mallar och information finns.

Vid intervjuer med chefer från individ- och familjeförvaltningen beskrivs att förvaltningen har en egen sida på intranätet där HR-chefen lägger ut liknande dokument som har anpassats till förvaltningen. Samtliga intervjuade chefer från förvaltningen uppger att de främst använder dokumentationen på förvaltningens sida. De uppger att det föreligger en risk i att de missar eventuella uppdateringar eller direktiv från centralt håll.

Vi ställde i enkäten fyra frågor om hur cheferna upplever stödet från VOHR stadsledningskontoret kring områdena; kompetensförsörjning, rekrytering, personalfrågor och arbetsmiljö.

I diagram 1 nedan framgår hur respondenterna svarade på en övergripande nivå avseende hur de upplever **stödet i arbetet med kompetensförsörjningen**. Det framgår att 57 procent av respondenterna instämmer helt eller till stor del i att de får ett bra stöd i arbetet med kompetensförsörjning. 32 procent instämmer till viss del och 11 procent instämmer inte alls. Vi noterar att det finns en stor variation mellan förvaltningarna i hur man upplever stödet. 80 procent av respondenterna inom stadsbyggnadsförvaltningen instämmer helt eller till stor del i påståendet där motsvarande siffra uppgår till 39 procent för individ- och familjeförvaltningen och 59 procent för barn- och utbildningsförvaltningen.

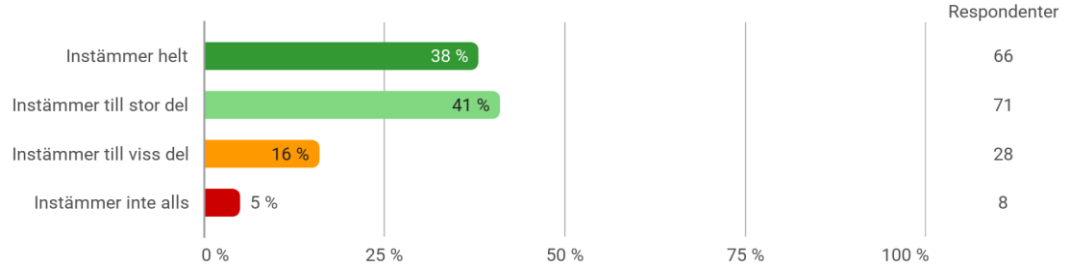
Diagram 1. Enkätresultat: Jag upplever att VOHR stadsledningskontoret ger mig ett bra stöd i arbetet med kompetensförsörjning i min roll som chef.



Bland fritextsvaren noteras flera kommentarer om att stöttning och vägledning främst kommer från förvaltningens HR kring arbetet med kompetensförsörjning. En del uttrycker att de själva behöver söka information, planera och driva kompetensförsörjningen och att det finns ett önskemål om ett mer proaktivt HR-stöd med fler workshops. Det framgår också att många är nöjda med den ledarutveckling som VOHR stadsledningskontoret arbetar med, vilket även bekräftas i intervjuer.

I diagram 2 nedan framgår hur respondenterna svarade på en övergripande nivå avseende hur de upplever **stödet vid rekrytering**. Det framgår att 79 procent av respondenterna instämmer helt eller till stor del i att de får ett bra stöd vid rekrytering. 16 procent instämmer till viss del och 5 procent instämmer inte alls. Det finns en samsyn hos förvaltningarna i hur de har responderat.

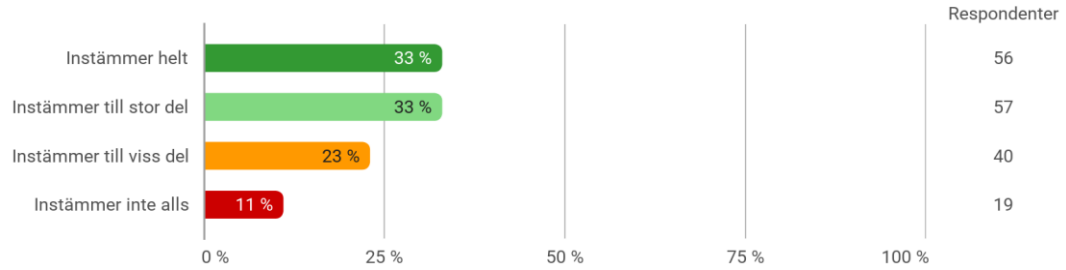
Diagram 2. Enkätresultat: Jag upplever att jag får ett bra stöd av VOHR stadsledningskontoret vid rekrytering i min roll som chef.



Bland fritextsvaren noteras att många generellt är nöjda med det stöd de erhåller vid rekrytering och att det finns en hög kvalitet där HR tar ett stort ansvar och har en effektiv process. Det skapar också en likvärdighet och har en bra kvalitet. Dock finns det synpunkter kring att stödets kvalitet varierar beroende på rekryteringskonsult, vilket även lyfts fram vid intervjuer. Det finns även kommentarer som beskriver att processerna kan vara långsamma, att det finns en upplevelse av minskad flexibilitet och att det saknas en verksamhetskännedom. Det framkommer också att det i vissa fall inte varit aktuellt att ta stöd vid rekrytering då chefen hanterar rekryteringen på egen hand.

I diagram 3 nedan framgår hur respondenterna svarade på en övergripande nivå avseende hur de upplever **stödet vid personalärenden**. Det framgår att 66 procent av respondenterna instämmer helt eller till stor del i att de får ett bra stöd vid personalärenden. 23 procent instämmer till viss del och 11 procent instämmer inte alls. Det finns en samsyn hos förvaltningarna i hur de har responderat.

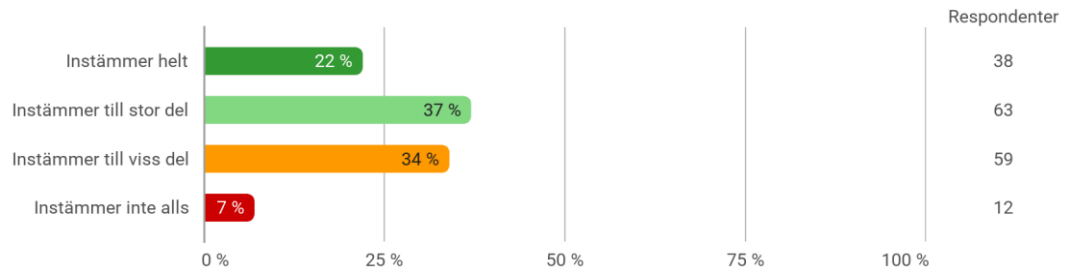
Diagram 3. Enkätresultat: Jag upplever att jag får ett bra stöd av VOHR stadsledningskontoret vid personalärenden i min roll som chef.



Bland fritextsvaren noteras att respondenterna förtydligar att de får sitt främsta stöd kring personalärenden genom förvaltningens HR och att de är nöjda med det stöd de får av dem. Dock framkommer en önskan om ett tidigare och mer förebyggande stöd – inte enbart åtgärdande. Vi noterar att det finns chefer inom barn- och utbildningsförvaltningen som upplever att resurserna inom förvaltningens HR inte är tillräckliga och att det finns ett stort spann i upplevelsen där vissa angett att de får mycket bra stöd och andra angett att stödet är av olika kvalitet och att det är svårt att få hjälp. Många lyfter också att det tidigare Medarbetarcentrum gav ett starkare stöd än nuvarande lösningar.

I diagram 4 nedan framgår hur respondenterna svarade på en övergripande nivå avseende hur de upplever **stödet vid arbetsmiljöfrågor**. Det framgår att 59 procent av respondenterna instämmer helt eller till stor del i att de får ett bra stöd vid arbetsmiljöfrågor. 34 procent instämmer till viss del och 7 procent instämmer inte alls. Vi noterar att respondenterna inom barn- och utbildningsförvaltningen (60 procent) och stadsbyggnadsförvaltningen (60 procent) instämmer till större grad än respondenterna inom individ- och familjeförvaltningen (52 procent) och att individ- och familjeförvaltningen är mest kritiska till stödet där 22 procent av respondenterna angett att de inte instämmer alls.

Diagram 4. Enkätresultat: Jag upplever att VOHR stadsledningskontoret ger ett bra stöd gällande arbetsmiljöfrågor i min roll som chef.



Bland fritextsvaren framkommer att stödet inom arbetsmiljöfrågor främst kommer från förvaltningarnas HR. Arbetsmiljöutbildningen samt informationen som finns på Insidan lyfts fram på ett positivt inslag. Även att VOHR Stadsledningskontoret tillhandahåller bra material för APT samt att det finns en tydlig plan för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det noteras att chefer inom barn- och utbildningsförvaltningen har en delad syn kring det förebyggande arbetet och arbetet med friskfaktorer. Flera respondenter framför en önskan om ett mer förebyggande arbete, medan andra respondenter anser att det finns ett förebyggande fokus samt ett stöd i arbetet med friskfaktorer.

Vid intervjuer kommenterar flera chefer att de tycker det är otydligt vad de som chef ska göra eller förvänta sig när det lokala stödet inte räcker till. Till exempel vad de kan förvänta sig för centralt stöd vid komplexa personalärenden.

Bedömning

Ger HR-funktionen ett tillräckligt stöd till verksamheterna och i synnerhet till första linjens chefer?

Delvis.

Vår granskning visar att det finns både en central och en lokal stöttning genom VOHR stadsledningskontoret och förvaltningarnas HR. Vår granskning visar att en stor andel chefer är nöjda med det stöd de får från HR, men att det finns faktorer där missnöje uttrycks. VOHR stadsledningskontoret stöttar verksamheterna och cheferna genom exempelvis framtagande av gemensamma riktlinjer samt, vid rekrytering och stöd vid lön- och pensionsfrågor. Vår enkät visar att den stöttning som verksamheterna och första linjens chefer erhåller inom området för rekrytering är god. Förvaltningarnas HR utgör det närmaste stödet till verksamheterna och dess chefer. Resultatet från vår enkät visar att cheferna är mest nöjda med det stöd som erhålls kring personalärenden och att det finns mer stöd att önska gällande arbetet med arbetsmiljöfrågor och kompetensförsörjning. Därutöver behöver HR-funktionen säkerställa att direktiven från centralt håll beaktas och uppdateras i de anpassade dokumentversionerna som tas fram på förvaltningsnivå. Detta anser vi behöver ses över i syfte att stärka HR-funktionens stöd och sammanhålla arbetet i Västerås stad.

Ansvarsfördelning

Revisionsfråga 4: Finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan HR-funktionen och verksamheterna?

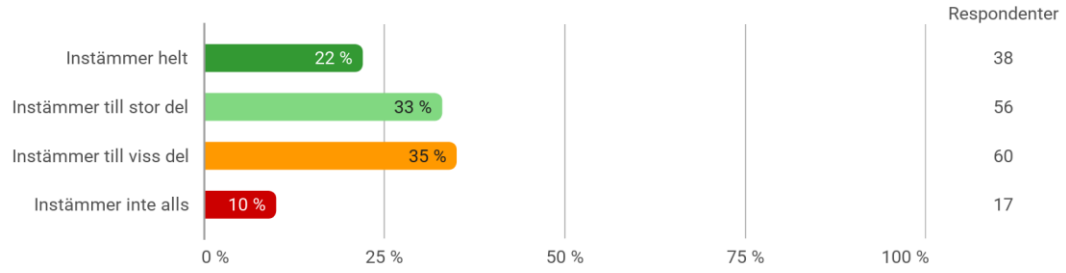
Iakttagelser

Intervjuade framför att HR-direktör tillsammans med HR-chefer har inom ramen för PLGHR definierat HR-funktionens ansvar och uppdrag utifrån kommunstyrelsens reglemente. Utifrån detta har de enats om en skrivning som dokumenterats och finns tillgänglig på stadens Intranät för alla HR i staden.

VOHR stadsledningskontoret ansvarar för Västerås stads övergripande personalpolitik och arbetsgivarfrågor såsom rekrytering, löneadministration, arbetsrätt, arbetsmiljöfrågor, ledarutveckling och arbetsgivarvarumärke. VOHR stadsledningskontoret styr, leder och samordnar de kompetenser och områden som inte ligger på förvaltningarnas HR-funktion, vars huvudsakliga uppgift är att utgöra stödfunktion till chefer inom operativa, taktiska och strategiska delar inom kompetensförsörjningsprocessen. För att anpassa arbetet till respektive förvaltning tar förvaltningarnas HR-funktion fram egna verksamhetsplaner och kompetensförsörjningsplaner.

I diagram 5 nedan framgår hur respondenterna svarade på en övergripande nivå avseende om de upplever att det finns en **tydlig ansvarsfördelning**. Det framgår att 55 procent av respondenterna instämmer helt eller till stor del i att det finns en tydlig ansvarsfördelning. 35 procent instämmer till viss del och 10 procent instämmer inte alls. Det finns en samsyn hos förvaltningarna i hur de har responderat.

Diagram 5. Enkätresultat: Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan VOHR stadsledningskontoret och för mig i mitt uppdrag som chef.



Bland fritextsvaren noteras att respondenterna förtydligar att de inte har så mycket kontakt med VOHR stadsledningskontoret och har därför ingen bild av ansvarsfördelningen. Vid intervjuer beskrivs att ansvarsfördelningen är tydlig för samtliga HR-funktioner i Västerås stad. Däremot uppges vid intervjuer att första linjens chefer inte har kännedom om hur ansvarsfördelningen ser ut mellan de olika nivåerna inom HR då de har sin kontaktväg in genom förvaltningens HR.

Bedömning

Finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan HR-funktionen och verksamheterna?

Ja.

Vi bedömer att det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan HR-funktionen och verksamheterna. Detta grundas på att den samlade HR-funktionen har kommit överens om gränsdragningen mellan central och lokal nivå, som finns dokumenterad och tillgänglig för alla HR i staden på Intranätet. Vårt enkätresultat visar att cheferna har varierade uppfattningar kring tydligheten i ansvarsfördelningen mellan nivåerna. Detta bedömer vi som rimligt utifrån att cheferna har sin kontaktväg in genom förvaltningens HR-funktion.

Utvärdering och beslut om åtgärder

Revisionsfråga 5: Utvärderas HR-funktionens arbete samt vilka eventuella beslut om åtgärder har fattats?

Iakttagelser

VOHR stadsledningskontoret genomför löpande uppföljningar av sitt arbete. Intervjuade beskriver att rekryterings- och arbetsgivarvarumärkesenheten har Kundråd, numera benämnda som Kundteam, som träffas med regelbundenhet där förvaltningarna deltar i syfte att stämma av tjänsterna och behov. Löneenheten har Användarråd, där fokus är på systemstödet och dess funktionalitet dvs hur väl möts servicegraden i system och systemförvaltning. Representanter från några förvaltningar deltar. Arbetsgivarstödsenheten har PLGHR som stöd i att fånga förvaltningarnas behov. Vidare genomförs enkätundersökningar inom rekrytering där kandidater bedömer processen. Därtill genomförs halvårsavstämningar i juni och december internt inom PLGHR för att göra självutvärderingar. Vi har inte erhållit något styrdokument som anger hur uppföljning ska ske av HR-funktionens arbete.

Förvaltningarnas HR genomför uppföljningar av sitt arbete genom till exempel enkät till cheferna samt regelbundna samtal med cheferna. Genom arbetet i utvecklingsgrupperna inom ramen för PLGHR sker en kontinuerlig utvärdering av prioriteringar och arbetssätt och vidtagande av åtgärder som inkluderar HR-funktionen som helhet. Intervjuade framför att det inte finns något styrdokument som anger hur uppföljning ska ske av HR-funktionens arbete.

Vi har gjort en genomgång av kommunstyrelsens protokoll för perioden december 2024 till och med december 2025. Vi kan inte av protokollen utläsa att HR-funktionens arbete har utvärderats eller att beslut om åtgärder har fattats. Denna iakttagelse bekräftas vid intervjuer. Däremot kan vi utläsa att styrelsen har fått information om arbete inom ramen för HR-funktionens uppdrag. Till exempel har HR-

direktören gett information kopplat till det systematiska arbetsmiljöarbetet och kommunstyrelsen har informerats om medarbetarundersökningen. Även denna iakttagelse bekräftas vid intervjuer. HR-direktör träffar presidiet i Arbetsgivardelegationen varje månad, men då handlar det mer om lön, budget och andra frågor som HR-funktionens uppdrag omfattar. Intervjuade förmedlar en önskan om att lyfta andra aspekter så att styrelsen får en bättre förståelse för arbetet inom HR.

Bedömning

Utvärderas HR-funktionens arbete samt vilka eventuella beslut om åtgärder har fattats?

Delvis.

Vår granskning visar att VOHR-stadsledningskontoret och förvaltningarnas HR-funktioner genomför löpande uppföljningar av sin verksamhet under året. Dessa uppföljningar delges inte kommunstyrelsen och det har därigenom inte fattats några beslut om åtgärder heller. Vi anser att det är av betydelse att HR-funktionens arbete utvärderas av kommunstyrelsen för att säkerställa att den är ändamålsenlig.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad genomfört en granskning av HR-funktionens organisering. Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer att HR-funktionen bedriver ett ändamålsenligt arbete.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen i allt väsentligt säkerställer att HR-funktionen bedriver ett ändamålsenligt arbete.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Tillse att HR-stödet inom områdena för arbetsmiljöfrågor och kompetensförsörjning stärks.
- Säkerställ att stadsövergripande beslut inom VOHR eller PLGHR, där implementeringen av nya arbetssätt, rutiner och riktlinjer sker på förvaltningen, också uppdateras i eventuella förvaltningsspecifika dokumentversioner. Detta i syfte att stärka stödet och det sammanhållna arbetet i Västerås stad.
- Överväg att genomföra en översyn av de mindre förvaltningarnas HR-funktioner i syfte att centralisera dessa för att få likvärdighet och minska sårbarheten av en enmansorganisation.
- Tillse att en utvärdering av HR-funktionens organisering i staden genomförs löpande för att säkerställa att den är ändamålsenlig.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Är HR-funktionens mål och uppdrag tydligt?	**Ja** Vår bedömning grundar sig på att den samlade HR-funktionens mål och uppdrag är tydliggjort i den strategiska planen, som baseras på styrelsens reglemente.	
2. Är HR-funktionen organiserad på ett adekvat vis?	**Ja** Vi bedömer att HR-funktionen är i allt väsentligt organiserad på ett adekvat vis. VOHR stadsledningskontoret har hittat en struktur för att samordna HR-funktionens arbete i staden.	
3. Ger HR-funktionen ett tillräckligt stöd till verksamheterna och i synnerhet till första linjens chefer?	**Delvis** Vi bedömer att HR-funktionen delvis ger ett tillräckligt stöd till verksamheterna. Till exempel visar vår enkät att chefer önskar mer stöd gällande arbetet med arbetsmiljöfrågor och kompetensförsörjning.	
4. Finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan HR-funktionen och verksamheterna?	**Ja** Vi bedömer att det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan HR-funktionen och verksamheterna. Detta grundas på att den samlade HR-funktionen har kommit överens om gränsdragningen mellan central och lokal nivå.	
5. Utvärderas HR-funktionens arbete samt vilka eventuella beslut om åtgärder har fattats?	**Delvis** Vår granskning visar att VOHR-stadsledningskontoret och förvaltningarnas HR-funktioner genomför löpande uppföljningar av sin verksamhet under året. Dessa uppföljningar delges inte kommunstyrelsen och det har därigenom inte fattats några beslut om åtgärder heller.	

2026-02-24

Rebecka Hansson	Petra Ribba
Uppdragsledare	*Projektledare*

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerås stad enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 8 april 2025. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.