



**Värnamo kommun**

Uppföljning av granskningsrapport om  
kommunens personalförsörjning

Revisionsrapport

KPMG AB  
2016-06-22  
*Antal sidor: 9*

## Innehåll

1.	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte	1
1.3	Revisionskriterier	1
1.4	Metod och avgränsning	1
2.	Iakttagelser	2
2.1	Granskning av personalförsörjningen år 2013	2
2.2	Uppföljande granskning av personalförsörjningen år 2016	3
2.2.1	Kommunens arbete för att trygga en långsiktig personalförsörjning, behålla personal samt strategisk kompetensutveckling	3
2.2.2	Plan för återrekrytering vid pensionsavgångar och övriga avgångar	5
2.2.3	Plan för marknadsföring mot arbetsmarknaden	5
2.2.4	Rekrytering	5
2.2.5	Kompetensutveckling av personalen för att säkra nödvändig kompetens	6
2.2.6	Genomförs medarbetarundersökningar regelbundet och vidtas åtgärder vid negativt resultat	7
2.2.7	Chefernas ansvar för personal- och kompetensförsörjning	8
3.	Sammanfattande slutsatser	9

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Revisorerna genomförde en granskning avseende kommunens personalförsörjning under år 2013. I granskningen framkom att ett bra övergripande arbete bedrevs inom området. Flera förbättringsområden angavs även. På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Värnamo kommun har KPMG genomfört en uppföljning av tidigare utförd granskning och vilka åtgärder som vidtagits. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2016.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppföljningen är att följa upp vilka åtgärder kommunen meddelar att de har vidtagit med anledning av de synpunkter som revisorerna angivit i tidigare granskningsrapport samt att bedöma om åtgärderna verkar tillräckliga eller om en fördjupad granskning bör genomföras.

## 1.3 Revisionskriterier

Vi har under granskningen utgått ifrån;

- Kommunallagen (1991:900),
- Interna regelverk och policys inom Värnamo kommun.

## 1.4 Metod och avgränsning

Uppföljningen/granskningen har skett genom kontakter med personalavdelningen, där även verifierande underlag har begärts.

Granskningen har genomförts av Lina Olsson, Certifierad kommunal yrkesrevisor, med Kristian Gunnarsson som kvalitetssäkrare.

## 2. Iakttagelser

### 2.1 Granskning av personalförsörjningen år 2013

År 2013 genomförde KPMG, på uppdrag av kommunens revisorer en granskning avseende kommunens personförsörjning. Syftet med granskningen var att bedöma om ett aktivt arbete bedrevs för att trygga en långsiktig personalförsörjning, att behålla personal och en strategisk kompetensutveckling. Granskningen utgick ifrån följande revisionsfrågor;

- om det finns en plan för återrekrytering vid pensionsavgångar och övriga avgångar.
- om kommunen har en plan för marknadsföring mot arbetsmarknaden inkl. universitet/högskolor, och om den efterlevs.
- om det finns en ändamålsenlig metod att rekrytera till och behålla nyckelpositioner.
- om kompetensutveckling sker av personalen för att säkra nödvändig kompetens.
- om medarbetarundersökningar sker regelbundet samt om åtgärder vidtas vid negativt resultat.
- om chefernas ansvar för personal- och kompetensförsörjning har tydliggjorts.

I rapporten sammanfattades att kommunen bedrev ett bra övergripande arbete. Följande förbättringsområden rekommenderades kommunstyrelsen och nämnder att tillse/överväga;

- En plan för den egna förvaltningens personalförsörjning inrättas,
- En plan för marknadsföring upprättas utifrån personalförsörjningsstrategin,
- Utvärdering av vissa rekryteringar gärna i kombination med erfarenhetsutbyte med andra kommuner,
- En kartläggning sker av medarbetares åsikter gällande kompetensutveckling,
- Utveckla mallen för medarbetarsamtal,
- Att information om hur anonymiteten säkerställs förmedlas,
- Att tydliggöra ansvarsfördelning mellan förvaltning och personalavdelning.

## 2.2 Uppföljande granskning av personalförsörjningen år 2016

Utifrån den tidigare granskningens resultat har ett antal frågor ställts till personalavdelningen. Svar från personalavdelningen samt information i samband med granskningen presenteras i följande avsnitt.

### 2.2.1 Kommunens arbete för att trygga en långsiktig personalförsörjning, behålla personal samt strategisk kompetensutveckling

Kommunfullmäktige fastställde 2015-11-26 kommunens vision samt mål för år 2016-2018. Ett av kommunens övergripande mål för år 2016-2018 är följande;

#### KOMPETENSFÖRSÖRJNING – arbetsgivare kan anställa de medarbetare de behöver

Genom samverkan kan Värnamo kommun och andra arbetsgivare rekrytera och behålla medarbetare.

Medarbetare, vars erfarenheter och kompetens tas till vara och utvecklas, trivs och stannar.

Externt: Värnamo kommun samverkar aktivt med externa aktörer för att främja och underlätta rekrytering för alla arbetsgivare i kommunen.

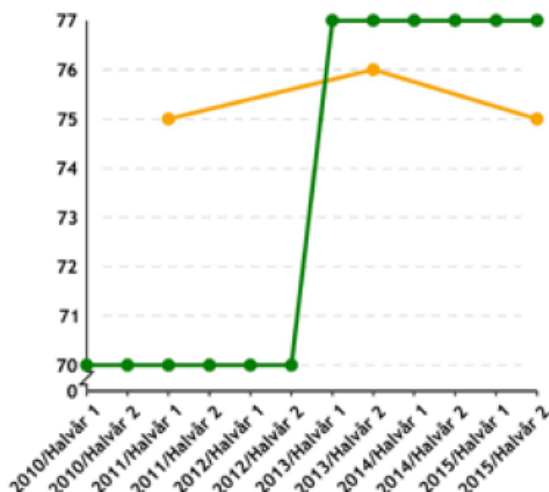
Människors erfarenheter och kompetens tas tillvara.

Internt: Som en attraktiv arbetsgivare utvecklar och behåller vi våra medarbetare. Värnamo kommun upplevs som en attraktiv arbetsplats.

Från personalavdelningen har uppgivits att det under årets början inletts ett arbete kring kompetensförsörjning, som innefattar allt ifrån att attrahera och rekrytera, behålla och utveckla till att avveckla. Dels sker detta arbete utifrån kommunens övergripande mål kring kompetensförsörjning, dels utifrån förvaltningarnas behov av konkreta insatser och långsiktig strategi och planering. Det kommunövergripande gemensamma arbetet bedrivs bl.a. i en arbetsgrupp bestående av representanter från de större förvaltningarna och personalavdelningen samt kommunikatörerna. Ett förslag till projektbeskrivning avseende attraktionskraft och varumärke som arbetsgivare har även utarbetats som en del i arbetet. I övrigt har det uppgivits ständigt ske ett förbättringsarbete kring personalpolitiska frågor i syfte att vara en god arbetsgivare. Detta avser exempelvis att utreda möjligheter till heltidstjänst samt vilka förmåner som kan erbjudas medarbetare.

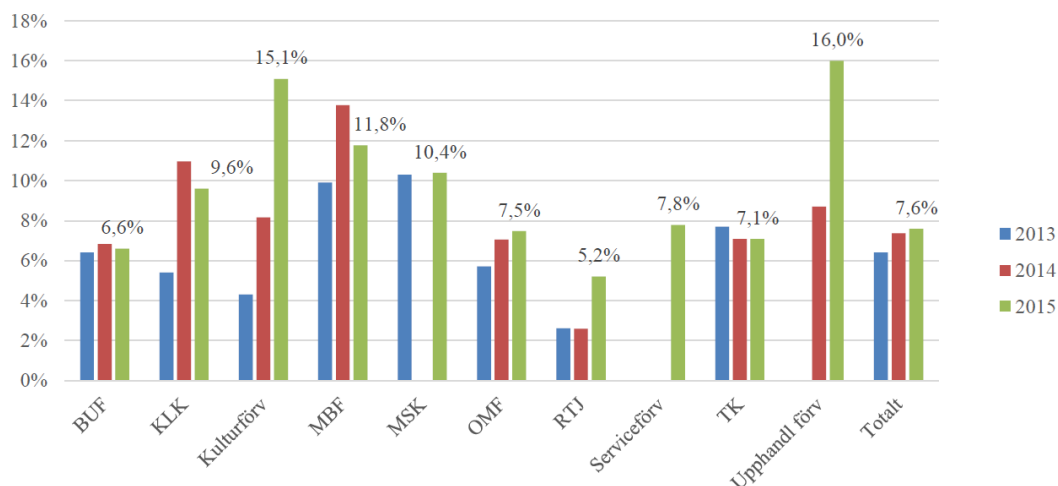
I årsredovisningen för år 2015 finns ett resursmål avseende att medarbetarna i kommunen ska vara nöjda med sin upplevda arbetsituation i frågor som delaktighet, respektfullt bemötande, ledarskap och personlig utveckling. Målvärdet uppnåddes inte för år 2015.

Medarbetarna i Värnamo kommun ska vara nöjda med sin upplevda arbetssituation i frågor som delaktighet, respektfullt bemötande, ledarskap och personlig utveckling. ●



Mätmetod: Medarbetarundersökningens Nöjd medarbetarindex, NMI.  
 Nulägesnivå: 76 i medelbetyg på en skala från 0 till 100 år 2015.  
 Målnivå: 77 i medelbetyg på en skala från 0 till 100 år 2015.  
 Uppföljningsintervall: Vartannat år.

I kommunens personalekonomiska redovisning för år 2015 framgår aktuella siffror inom personalområdet. Den personalekonomiska redovisningen ska ge ett underlag för planering, analys och beslutsfattande. Syftet är att belysa personalsituation, bemanning och organisation så att utvecklingen kan följas och långsiktiga trender synliggöras. Vad gäller personalomsättning uppgår denna till 7,6 procent. Personalomsättning exkl. pensionsavgångar uppgår till 5,2 procent. Se diagrammet nedan för en jämförelse av personalomsättning år 2013-2015 per förvaltning.



I den personalekonomiska redovisningen framgår vidare att de kommande tio åren uppnår ca. 26 procent av medarbetarna 65 års ålder. Kommande tio år prognosticeras 35 procent av cheferna att pensioneras. År 2015 visar vidare ett trendbrott där 49 procent av medarbetarna som gick i pension år 2015 valde att gå i pension vid 61-64 års ålder. Tidigare har en majoritet av medarbetarna valt att gå i pension vid 65 års ålder.

### **2.2.2 Plan för återrekrytering vid pensionsavgångar och övriga avgångar**

En personalförsörjningsstrategi antogs av kommunstyrelsen 2013-01-14 (vilket även anges i föregående granskning från år 2013). I personalförsörjningsstrategin från 2013-01-14 anges att en personalförsörjningsstrategi måste hållas aktuell på varje förvaltning och i varje enhet eftersom omvärlden ändrar sig och förutsättningarna ständigt förändras.

Det har under granskningen framkommit att huruvida respektive förvaltning utarbetat en egen plan för sin respektive personalförsörjning och vilken uppföljning som skett utifrån personalförsörjningsstrategin kommer att belysas i det kompetensförsörjningsarbete som pågår för närvarande. I samband med detta kommer även personalförsörjningsstrategin att revideras. Det är ännu inte fastställt hur uppföljning och revidering kommer att ske. En ny personalchef kommer att tillträda under hösten varmed det vidare arbetet kommer att utkristalliseras. Ingen uppföljning är utförd avseende hur respektive förvaltning har arbetat efter personalförsörjningsstrategin.

### **2.2.3 Plan för marknadsföring mot arbetsmarknaden**

En plan för marknadsföring har inte upprättats utifrån personalförsörjningsstrategin. Det har under granskningen uppgivits att i det arbete som inletts är en av de prioriterade frågorna att arbeta fram ett nytt, modernt och tydligt arbetsgivarvarumärke. I samband med detta ska en marknadsföringsplan tas fram kring hur och var kommunen ska synas. Personalavdelningen ansvarar för insatser i JobbGPS, Värnamodagarna och gentemot feriearbetare. I övrigt ansvarar respektive förvaltning för sin marknadsföring. Det har vidare framkommit att under året kommer samarbetet med Värnamo Näringsliv AB intensifieras vad gäller gemensam marknadsföring och synliggörande av Värnamo som region genom deras projekt "Ditt Värnamo".

### **2.2.4 Rekrytering**

I kommunens personalhandbok finns information om kommunens rekryteringsprocess. Det har under granskningen framkommit att till viktiga nyckelpositioner används rekryteringsföretag för att säkerställa god kvalitet och professionalitet samt för att få ett gott resultat. Avseende huruvida utvärdering sker av vissa rekryteringar samt om detta sker i kombination med erfarenhetsutbyte med andra kommuner har det under granskningen uppgivits att respektive berörd chef ansvarar för genomförd rekrytering och uppföljning.

## 2.2.5 Kompetensutveckling av personalen för att säkra nödvändig kompetens

En tidigare rekommendation avsåg att genomföra en kartläggning avseende medarbetarnas syn på sin kompetensutveckling. Från personalavdelningen har det som svar framkommit att kompetensutvecklingen för respektive medarbetare planeras av varje chef. Ett aktivt kommunövergripande arbete kring att erbjuda relevanta utbildningar pågår genom ett samarbete mellan förvaltningarna, personalavdelningen och Campus. Det finns också ett samarbete med Region Jönköping. Frågor om kompetensutveckling förs i en dialog i medarbetarsamtalet och följs upp i medarbetarundersökningen.

En medarbetarundersökning har genomfördes i november år 2015. I denna finns fyra frågor som rör kompetens och utveckling. Från personalavdelningen har uppgivits att indexet (4,0) för området är oförändrat 2015 jämfört med 2013 samt att år 2011 uppgick indexet till 3,9. Det har från personalavdelningen uppgivits att indexet totalt sett visar att medarbetarna är nöjda med kompetensutvecklingen. Det finns dock skillnader i resultat mellan de fyra frågorna där lägst betyg (3,6) ges på frågan ”det finns möjlighet till kompetensutveckling när jag behöver det”. Från personalavdelningen har framkommit att resultatet måste ställas mot vilken kompetensutveckling som arbetsgivaren tycker är relevant för uppdraget. Kompetensutvecklingsprocessen syftar till att säkerställa att utifrån verksamhetens faktiska behov och mål, utveckla rätt kompetens hos medarbetarna. Det innebär att utifrån kommunens vision och övergripande mål, leda, utveckla och upprätthålla organisationens samlade kompetens så att verksamheten utvecklas på både kort och lång sikt.

Frågor och resultat från medarbetarundersökningen (utifrån kommunens övergripande rapport från medarbetarundersökningen);

Jag har tillräcklig kompetens för att klara mina arbetsuppgifter: år 2015 medelvärde 4,4 (år 2013 4,3)

Det finns möjlighet till kompetensutveckling när jag behöver det: år 2015 medelvärde 3,6 (år 2013 3,6)

I mitt arbete får jag användning för min kompetens och erfarenhet: år 2015 medelvärde 4,3 (år 2013 4,3)

Jag upplever att jag har möjlighet att utvecklas i mitt arbete: år 2015 medelvärde 3,9 år (år 2013 3,9)

I personalhandboken finns information avseende kompetensutveckling. Där anges exempelvis att personalavdelningen leder, samordnar och följer upp det strategiska kompetensutvecklingsarbetet. Personalavdelningen ska vidare fungera som konsultativt stöd till kommunens chefer i de förvaltningsspecifika kompetensutvecklingsinsatserna. Vidare anges att respektive förvaltning är ansvarig för att övervaka och uppmärksamma förändringar i omvärlden som påverkar den specifika verksamheten och i enlighet med dessa erbjuda utveckling för att medarbetarna på bästa sätt ska kunna bidra till att mål uppnås. Cheferna ska vidare följa upp relevanta kompetensutvecklingsinsatser och utifrån



verksamhetens behov, uppmärksamma medarbetarnas förutsättningar för personlig och yrkesmässig utveckling.

### **Medarbetarsamtal och lönesamtal**

I personalhandboken finns information om medarbetarsamtal. Där framgår exempelvis att målet är att medarbetarsamtalet ska hållas en gång per år. Hänvisning sker till riktlinjerna för samverkansavtalet avseende en kommungemensam mall för medarbetarsamtal och att denna även kan kompletteras med förvaltningsunika punkter. I mallen finns en punkt avseende individuell kompetensprofil i ett system. Där anges även att utifrån informationen i kompetensprofilen kan en individuell kompetensutvecklingsplan skapas.

Vidare hänvisas till medarbetarundersökningen från år 2015 som visar att 90 % av medarbetarna har haft/ska ha medarbetarsamtal under 2015, vilket är en förbättring med 8 procentenheter jämfört med 2013. Från personalavdelningen har även uppgivits att kvalitén på medarbetarsamtalen har förbättrats jämfört med 2013. Det har vidare uppgivits att år 2011 hade 58 % av medarbetarna medarbetarsamtal och kvalitén på samtalen var lägre. Kvalitén på samtalen har stadigt förbättrats från index 3,2 (år 2011) till index 3,5 (år 2015).

Vad gäller lönesamtal finns en blankett/mall avseende lönepåverkande kriterier. Det har under granskningen uppgivits att översyn och revidering av mall för lönekriterier sker kontinuerligt.

Medarbetarundersökningen 2015 visade att 77 % av medarbetarna har haft/ska ha lönesamtal under 2015, vilket är en försämring med 6 procentenheter jämfört med 2013. Kvalitén på lönesamtalen har förbättrats jämfört med 2013. År 2011 hade 51 % av medarbetarna lönesamtal och kvalitén på lönesamtalen var sämre. Kvalitén på samtalen har förbättrats från index 3,4 år 2011 till index 3,7 år 2015.

### **2.2.6 Genomförs medarbetarundersökningar regelbundet och vidtas åtgärder vid negativt resultat**

Medarbetarundersökningar genomförs vartannat år. En enkät skickas då till samtliga tillsvidareanställda i Värnamo kommun. Den första undersökningen genomfördes 2011 och därefter 2013 respektive 2015. Undersökningarna 2015 respektive 2013 genomfördes av CMA Research AB och undersökningen 2011 genomfördes av SKOP.

Representant från CMA Research informerade kommunstyrelsen om medarbetarundersökningens resultat 2015-11-30. En kommunikationsplan har upprättats som beskriver arbetet med resultatet som pågår från hösten 2015 till hösten 2017, då nästa medarbetarundersökning ska genomföras. Vidare anges exempelvis i kommunikationsplanen att en presentation av förvaltningens resultat sker för respektive nämnd under januari 2016 och att respektive chef arbetar fram förbättrings- och arbetsmiljöåtgärder samt väljer ut aktiviteter. Enligt de protokoll som vi har tagit del av så har barn- och utbildningsnämnden, kulturnämnden samt omsorgsnämnden informerats om resultatet.

Enligt uppgift har servicenämnden informerats (ärendet var med till sammanträdet i januari 2016), men detta har inte protokollförts. Upphandlingsnämnden ska informeras om medarbetarundersökningen den 13 juni 2016.

I kommunikationsplanen anges även att beslut om kommunövergripande åtgärdsplan fattas av personalutskottet i november 2016. Det har under granskningen uppgivits att kommunstyrelsen då kommer att informeras om åtgärdsplanen.

### **Anonymitet**

Enligt yttrandet av tidigare rapport har fackliga företrädare diskuterat anonymiteten gällande kommunens medarbetarundersökning vid ett sammanträde i den centrala samverkansgruppen. De har då förklarat sig nöjda med denna.

Det har under granskningen uppgivits att det inte förekommit några problem med anonymiteten vid någon av de tre medarbetarundersökningarna. En representant från CMA Research har medverkat vid CSG:s möte 2013-08-28 och informerat om medarbetarundersökningen. Bl.a. framgår i protokollet från sammanträdet att fråga ställts avseende förvaltningschefernas möjlighet att se vilka individer som har svarat på de olika frågorna. Besked har då givits om att denna möjlighet inte kommer att finnas och att koppling mellan personalregistret och svaren inte kommer vara möjlig att göra.

Det har under granskningen vidare uppgivits att om färre än 5 medarbetare på en arbetsplats har besvarat enkäten, får enheten ingen egen rapport. Om 5-10 medarbetare har besvarat enkäten då får enheten en egen rapport, men endast medelvärden redovisas.

Från personalavdelningen har uppgivits att CMA ansvarar för att hanteringen under datainsamlingen hålls inom ramen för gällande lagstiftning, bl.a. Personuppgiftslagen (PUL). En enskild medarbetares svar kan aldrig identifieras. CMA garanterar sekretess, vilket innebär att inga enskilda svar lämnas vidare till uppdragsgivaren och att resultat endast presenteras i aggregerad form där CMA och Värnamo kommun tillsammans kommer överens om lägsta antal svarande personer för redovisning av en enskild grupps resultat. Koppling mellan namngiven eller på annat sätt identifierbar respondent och registrerade data visas inte för uppdragsgivare eller annan person utanför CMA. När data lagras hos CMA skyddas det genom en rättighetsbaserad filstruktur. CMA:s servrar skyddas av en professionell brandvägg där trafiken mellan kontoren sker med hjälp av en VPN-tunnel. Band och andra media som innehåller information och data som berörs av sekretess- eller integritetshänsyn förvaras i låst lokal. Samtliga CMA:s konsulter samt underleverantörer har påtecknat sekretessförbindelser avseende kundspecifik information. Sekretessen gäller även efter att anställningen/ uppdragen slutförts.

### **2.2.7 Chefernas ansvar för personal- och kompetensförsörjning**

I samband med granskningen har personalavdelningen tillfrågats huruvida ansvarsfördelning mellan respektive förvaltning i förhållande till personalavdelningen

tydliggjorts. Det har då uppgivits att i det pågående kompetensförsörjningsarbetet kommer chefens ansvar bli tydligare eftersom kompetensförsörjning är ett kommunövergripande mål som ska brytas ner till nämndsmål och verksamhetsmål. Den strategiska kompetensförsörjningsplanen kommer troligtvis behöva revideras och konkretiseras, och då kommer behovet av ett tydliggörande av rollfördelning att beaktas.

Vad gäller kompetensutveckling framgår ansvarsfördelning mellan personalavdelningen, förvaltningarna och respektive chef (se vidare information i avsnitt 2.2.5 avseende detta).

### 3. Sammanfattande slutsatser

Vi ser positivt på det arbete som bedrivs i kommunen via exempelvis att en personalförsörjningsstrategi har utformats, informationen i den personalekonomiska redovisningen samt att ett arbete har påbörjats utifrån det kommunövergripande målet avseende kompetensförsörjning som fastställts för år 2016-2018. Detta mål kommer även brytas ner för respektive kommunstyrelse, nämnd och verksamhet.

Det har under granskningen framkommit att vissa åtgärder har vidtagits. Information om att anonymiteten är säkerställd vid medarbetarundersökningar har exempelvis förmedlats till fackliga företrädare. Vidare är kompetensutveckling en del som enligt mallen för medarbetarsamtalet, ska diskuteras. I övrigt återstår flera av de förslag till förbättringsområden som rekommenderades i den tidigare granskningen. Flera av dessa ingår i det arbete som pågår för närvarande utifrån det kommunövergripande målet.

Då ett kommunövergripande mål fastställts inom området samt att ett arbete påbörjats utifrån detta, rekommenderas att en förstudie inom området genomförs under senare delen av år 2017 eller 2018. Förstudien bör avse vilket arbete som skett utifrån det kommunövergripande målet om kommunens kompetensförsörjning liksom vilka åtgärder som vidtagits (då ett arbete uppgivits pågå för närvarande med flera av tidigare rekommendationer).

KPMG, dag som ovan

Lina Olsson  
*Certifierad kommunal yrkesrevisor*