

# Värnamo kommun

## Granskning av kompetensförsörjning



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>3</b>
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
2.3. Revisionskriterier.....	4
2.4. Avgränsning och genomförande.....	4
2.5. Definition .....	4
<b>3. Styrning .....</b>	<b>5</b>
3.1. Kommunstyrelsens reglemente .....	5
3.2. Budget 2018 samt utblick 2019-2022 .....	5
3.3. Policy – Värnamo kommun som arbetsgivare.....	5
3.4. Personalförsörjningsstrategi .....	6
3.5. Personalhandboken .....	7
3.6. Bedömning .....	7
<b>4. Organisation och arbetssätt .....</b>	<b>8</b>
4.1. Organisation.....	8
4.2. Ansvars- och arbetsfördelning .....	8
4.3. Modell för kompetensförsörjning.....	9
4.4. Samordning.....	9
4.5. Bedömning .....	10
<b>5. Kartläggning, analyser och kompetensutveckling .....</b>	<b>11</b>
5.1. Kompetensbehov och kompetensutveckling.....	11
5.2. Personalomsättning.....	13
5.3. Sjukfrånvaro .....	14
5.4. Bedömning .....	15
<b>6. Uppföljning och återrapportering.....</b>	<b>17</b>
6.1. Bedömning .....	17
<b>7. Sammanfattande bedömning .....</b>	<b>18</b>
<b>Källförteckning .....</b>	<b>21</b>

## 1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Värnamo kommun granskat kommunens arbete med kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen arbetar med kompetensförsörjning på ett ändamålsenligt sätt.

Vår bedömning är att kommunfullmäktige genom sin styrning visar att kompetensförsörjning är en prioriterad fråga. Kompetensförsörjning är ett kommunövergripande målområde i budgeten för 2018, som samtliga nämnder brutit ned till nämndmål i sina respektive verksamheter. Kommunfullmäktige har även tagit beslut om Policy – Värnamo kommun som arbetsgivare som ska vara vägledande i kommunens arbete att vara en attraktiv arbetsgivare. Granskningen visar att HR-avdelningens organisation och uppdrag är tydligt definierat. Vår bedömning är att den modell som finns framtagen gällande kompetensförsörjningsarbetet omfattar hela processen och ger bra förutsättningar för ett likformigt arbetssätt inom kommunen.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt arbetar med kompetensförsörjning på ett ändamålsenligt sätt. Vi kan konstatera att Värnamo, likt många andra kommuner, står inför stora utmaningar när det gäller att säkerställa tillgången till rätt kompetens framöver. Kompetensförsörjningen är en avgörande faktor för att kommunen ska kunna uppnå sina mål och det är av stor vikt att Personalutskottet och Kommunstyrelsen (inom ramen för sin uppsiktsplikt) fortsatt följer utvecklingen av detta arbete.

Utifrån granskningsresultatet ger vi följande rekommendationer för fortsatt utvecklingsarbete:

- ▶ Fortsätt att implementera och utveckla det arbetssätt som beslutades i och med centraliseringen av kommunens personalfunktion.
- ▶ Säkerställ att fastställda policys, riktlinjer m.m. som rör kompetensförsörjningsarbetet är kända i organisationen.
- ▶ Utveckla det kommunövergripande kompetensförsörjningsarbetet i kommunens ledningsgrupp. Samverkan/samordning mellan förvaltningarna kan utvecklas för att gemensamt säkerställa kommunens tillgång till rätt kompetens.
- ▶ Utveckla analysen av framtida kompetensbehov inom olika verksamhetsdelar, yrkesgrupper m.m.
- ▶ Utveckla beskrivningen av förvaltningarnas åtgärder för att minska personalomsättningen i den personalekonomiska redovisningen.
- ▶ Fortsätt arbetet med att systematisera uppföljningen av kompetensutveckling på förvaltningsnivå och individnivå. Kommunens systemstöd ProCompetence kan med fördel användas i större omfattning.
- ▶ Fastställ hur åtgärdsplanen som är kopplad till fastställd policy<sup>1</sup> ska följas upp till styrelse och nämnder.

---

<sup>1</sup> Policy- Värnamo kommun som arbetsgivare, Kf 2017-06-21

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Många kommuner står inför stora utmaningar avseende kompetensförsörjning inom flera olika verksamheter. Det är ett nationellt problem att rekrytera och behålla bl.a. socialsekreterare, sjuksköterskor, undersköterskor, förskollärare och behöriga lärare. Kommunens kompetensförsörjningsprocess ska säkerställa att verksamheten har tillgång till rätt kompetens så att verksamhetens mål kan uppnås. Personalen är kommunens viktigaste resurs och det är viktigt att kommunen arbetar på ett strukturerat och strategiskt sätt för att kunna rekrytera kompetent personal och behålla den personal man har.

I budget 2018 framgår att ett av kommunens övergripande mål är kompetensförsörjning. Kommunen ska som arbetsgivare kunna anställa de medarbetare de behöver och satsningen på Campus Värnamo ska fortsätta för att starta utbildningar för näringslivet och för offentlig sektor. I budgeten framhålls även att det i likhet med 2017 kommer att avsättas 10 mnkr för 2018 för att vidareutveckla kommunens verksamhet och kompetensutveckla personalen.

I kommunstyrelsens reglemente framgår att styrelsen har ansvar för att utforma och utveckla kommunens personal- och lönepolitik och samordna kommunens personaladministration och särskilt verka för personalförsörjning. Inom styrelsen finns ett personalutskott.

De förtroendevalda revisorerna har valt att rikta en av sina fördjupade granskningar under 2018 mot området kompetensförsörjning.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen arbetar med kompetensförsörjning på ett ändamålsenligt sätt.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Har kommunen fastställt mål gällande kompetensförsörjning och finns det strategier/handlingsplaner för hur dessa mål ska nås?
- ▶ Är ansvars- och arbetsfördelningen tydlig när det gällande kompetensförsörjningsarbetet? Sker tillräcklig samordning mellan central nivå och de olika nämnderna/förvaltningarna?
- ▶ Kartläggs och analyseras kommunens kompetensbehov inom olika verksamhetsdelar?
- ▶ Sker kartläggning och analys av orsaker till personalomsättning och sjukfrånvaro inom de olika nämnderna/förvaltningarna?
- ▶ Hur säkerställs att relevant kompetensutveckling för chefer och medarbetare sker?
- ▶ Sker uppföljning/återrapportering av kommunens arbete med kompetensförsörjning till styrelse och berörda nämnder?

### 2.3. Revisionskriterier

I denna granskning utgörs revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen (1991:900), företrädesvis kapitel 6 som reglerar styrelsens uppgifter och nämndernas ansvar
- ▶ Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer
- ▶ Reglementen för styrelse och nämnder
- ▶ Interna riktlinjer, policys m.m.

### 2.4. Avgränsning och genomförande

Granskningen avser kommunstyrelsen och personalutskottet. Granskningen har skett genom dokumentstudier samt genom intervjuer med kommunstyrelsens ordförande/ordförande i personalutskottet, HR-chef, ett urval av förvaltningschefer, övriga berörda tjänstemän inom personal/HR-området.

Human resources (förkortas HR) är ett begrepp som Värnamo kommun idag använder för olika benämningar inom personalområdet. Denna granskning omfattas av dokument som beslutats/fastställts innan kommunen började använda ordet HR. I denna revisionsrapport använder vi de begrepp som används i respektive dokument.

### 2.5. Definition

Begreppet kompetensförsörjning definieras av Swedish Standards Institute enligt följande:

*En process i organisationen för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.*

Kompetensförsörjningsprocessen delas in i momenten: *Attrahera-Rekrytera-Behålla-Utveckla-Avveckla.*

### 3. Styrning

- ▶ *Har kommunen fastställt mål gällande kompetensförsörjning och finns det strategier/handlingsplaner för hur dessa mål ska nås?*

#### 3.1. Kommunstyrelsens reglemente

Av reglementet framgår att kommunstyrelsen har ett helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. I reglementet är styrelsens uppgifter indelade i en *ledningsfunktion*, *styrfunktion* och en *uppföljningsfunktion*. Kommunstyrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning och fortlöpande i samråd med nämnderna följa upp de fastställda målen och återrapportera till fullmäktige (uppföljningsfunktion).

I reglementet fastställs att styrelsen har hand om frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Styrelsen ska utforma och utveckla kommunens personal- och lönepolitik, samordna kommunens personaladministration och särskilt verka för personalförsörjning. Det framgår även att styrelsen ska ansvara för ledarförsörjning och ledarutveckling, personalutveckling, arbetsmiljöfrågor, företagshälsovård och jämställdhet.

Inom styrelsen ska det finnas ett personalutskott och av kommunstyrelsens delegationsordning framgår vilka ärenden som är delegerade till personalutskottet, kommunchef och personalchef.

#### 3.2. Budget 2018 samt utblick 2019-2022

Budgeten fastställdes av kommunfullmäktige den 30 november 2017. Ett av kommunens övergripande mål är **kompetensförsörjning**. Målsättningen innebär att kommunen ska som arbetsgivare, kunna anställa de medarbetare de behöver. Det anges att satsningen på Campus Värnamo ska fortsätta för att starta utbildningar för näringslivet och för offentlig sektor i regionen. Ett bra samarbete med näringslivet ska fortsätta via näringslivssamverkan och även via Finnvedens gymnasium. I budgeten framgår att det görs en kraftig personalekonomisk satsning på kompetensförsörjning och verksamhetsutveckling. Det är viktigt för kommunen att fortsatt kunna vara en attraktiv arbetsgivare, vilket bl.a. innebär att det sker arbete för att göra arbetsorganisationen flexibla, metodutveckling av verksamheter samt en satsning på att minska sjukfrånvaron. Det har avsatts totalt 10 mnkr för 2018 för detta ändamål.

Kommunens målstyrningsmodell innebär att de kommunövergripande målen ska brytas ned hos nämnderna. Samtliga nämnder har fastställt nämndmål avseende kompetensförsörjning.

#### 3.3. Policy – Värnamo kommun som arbetsgivare

Policyn är antagen av kommunfullmäktige den 21 juni 2017 och gäller för samtliga förvaltningar i Värnamo kommun. Policyns syfte är att beskriva vad kommunen står för som arbetsgivare och policyn ska vara det vägledande dokumentet och ange inriktningen för övriga styrdokument som finns inom personalområdet och det finns en tydlig koppling till kommunens vision och övergripande mål.

I policyn finns sju strategiområden som anges vara lika strategiskt viktiga för att uppnå de värden som kommunens vision och värdegrund eftersträvar. Strategiområdena är följande:

- ▶ Medarbetarskap och ledarskap
- ▶ Delaktighet och inflytande
- ▶ Arbetsmiljö och hälsa
- ▶ Lika möjligheter
- ▶ Utveckling och lärande
- ▶ Lön och förmåner
- ▶ Heltid som norm

I policyn beskriver kommunen innebörden av de olika strategiområdena. Personalavdelningen har det yttersta ansvaret för hanteringen av policyn samt att den införlivas i kommunens samtliga verksamheter. Vid intervjuerna med HR-avdelningen uppges att policyn har implementerats via dialog på kommunens ledningsgrupp, via olika utbildningar som HR anordnat samt via HR-partners som har löpande dialog med förvaltningarna. Vid intervjuer med berörda förvaltningar noterades en viss variation avseende deras kännedom om policyn.

Uppföljning av policyn ska ske minst en gång per mandatperiod och det anges att det ska ske genom kommunens gemensamma styrmodell, genom den kommungemensamma medarbetarundersökningen (genomförs vartannat år) och vid de årliga återkommande medarbetarsamtalen. I policyn sker även en hänvisning till personalhandboken som finns tillgänglig på kommunens intranät. Vid intervjuerna framkommer att en uppföljning av policyn ska ske under 2019.

### **3.4. Personalförsörjningsstrategi**

Strategin antogs av kommunstyrelsen den 14 januari 2013 och enligt uppgift har det inte skett någon uppdatering sedan dess. Strategin innehåller bl.a. följande delar:

- ▶ Pensionsprognos för perioden 2013-2022
- ▶ Nulägesanalys, med kommentarer utifrån vissa förvaltningar
- ▶ Fördelar för Värnamo kommun avseende kompetensförsörjning
- ▶ Åtgärder för att underlätta rekrytering
- ▶ Chefsrekrytering
- ▶ Slutsatser

Enligt uppgift håller HR-avdelningen på att ta fram en åtgärdsplan som är kopplad till policyn som beskrivs i avsnitt 3.3. Vid intervjuerna framkommer att denna åtgärdsplan ska ersätta personalförsörjningsstrategin, som ska upphävas när åtgärdsplanen fastställts.

Arbetet med åtgärdsplanen är vid granskningstillfället ett pågående arbete och vi har inte tagit del av något arbetsmaterial. Det uppges att åtgärdsplanen ska innehålla konkreta åtgärder för hur kommunen ska arbeta med policyns sju strategiområden. Planen är att åtgärdsplanen ska revideras årligen och att det ska finnas en tydlig koppling till resultatet av bl.a. genomförda medarbetarundersökningar och den personalekonomiska redovisningen. Arbetet med åtgärdsplanen beräknas vara klart under hösten/vintern 2018. Innan åtgärdsplanen fastställs av kommunstyrelsen, ska dialoger ske med kommunens ledningsgrupp, personalutskottet och med de fackliga organisationerna.

### **3.5. Personalhandboken**

På intranätet "NETtan" finns det under fliken "Anställning och arbetsmiljö" en personalhandbok. Här har kommunen samlat en mängd olika stöddokument, information, blanketter m.m. som är väsentliga i kompetensförsörjningsprocessen. Dokumenten är indelade i följande delområden:

- ▶ Styrdokument
- ▶ Blanketter
- ▶ Information och rutiner vid rekrytering
- ▶ Information och rutiner under anställning
- ▶ Information och rutiner om arbetsmiljö och rehabilitering
- ▶ Information och rutiner vid anställningens upphörande

### **3.6. Bedömning**

Vår bedömning är att kommunfullmäktige genom sin styrning visar att kompetensförsörjning är en prioriterad fråga. Kompetensförsörjning är ett kommunövergripande målområde i budgeten för 2018, som samtliga nämnder brutit ned till nämndmål i sina respektive verksamheter. Kommunfullmäktige har även tagit beslut om Policy – Värnamo kommun som arbetsgivare som ska vara vägledande i kommunens arbete att vara en attraktiv arbetsgivare. Vår bedömning är att det pågående arbetet med åtgärdsplanen, som är kopplad till policyns sju strategiområden, är viktigt för att konkretisera och tydliggöra arbetet med att nå det kommunövergripande målet avseende kompetensförsörjning.



## 4. Organisation och arbetssätt

- ▶ *Är ansvars- och arbetsfördelningen tydlig när det gäller kompetensförsörjningsarbetet? Sker tillräcklig samordning mellan central nivå och de olika nämnderna/förvaltningarna?*

### 4.1. Organisation

Kommunens HR-avdelning leds av en HR-chef och består av löneenheten och HR-enheten (se nedan). HR-avdelningens övergripande uppdrag är att leda och samordna utformningen av övergripande och strategiska policy, riktlinjer och ramar för HR-arbetet i Värnamo kommun samt ha ett övergripande ansvar för kommunens HR-system. I uppdraget ingår att ge stöd till chefer och administratörer i deras arbete med HR-frågor. Sammantaget ska detta bidra till att ge kommunens chefer förutsättningar för att utöva ett motiverande ledarskap, med det menar kommunen ett ledarskap som bl.a. syftar till att utveckla och behålla medarbetarna så att Värnamo kommun upplevs som en attraktiv arbetsplats.

HR-enhetens uppdrag definieras enligt följande:

- Leda och samordna arbetet kring kompetensförsörjning.
- Ge cheferna rätt stöd för att de ska kunna ge medarbetarna rätt förutsättningar för att göra ett gott arbete gentemot medborgarna.
- Tolka lagar och avtal inom området och är uppdaterade på förändringar.
- Strategiskt HR-arbete, som en del i Kommunstyrelsens uppdrag att leda och styra verksamheten.

HR-enheten består av följande funktioner:

- HR-chef
- HR-controller
- HR-partners (5 st), dessa medarbetare ska fungera som kontaktpersoner gentemot förvaltningarna. Dessa medarbetare ansvarar även för vissa specialistområden, såsom rehabilitering, lönebildning, arbetsmiljö m.m.
- Förhandlingschef/bitr. HR-chef
- Ledarutvecklare
- Friskvårdskonsulent

Löneenhetens (består av 5 medarbetare) uppdrag är följande:

- Rätt lön i rätt tid.
- Ge administratörer och chefer rätt förutsättningar för att göra rätt i HR-systemet.
- Arbeta proaktivt.
- Effektivisera och utveckla arbetet med HR-systemet.

### 4.2. Ansvars- och arbetsfördelning

Under perioden november 2009-januari 2010 genomfördes en utredning avseende kommunens personalfunktion. Utredningen mynnade ut i ett förslag till en centraliserad personalfunktion där syftet var att forma en ny organisation med ett effektivt personalarbete med ett kommunövergripande förhållningssätt, likartade tolkningar och en enhetlig personalpolitik och utveckling inom området. Kommunstyrelsen beslutade att centralisera personalfunktionen i enlighet med förslaget i utredningen i mars 2010. De fördelar som lyfts fram i utredningen är bl.a. en enhetlig och samlad personalpolitik, ett effektivare personalarbete genom förbättrad samverkan, bättre utnyttjande av resurser och kompetens, lika stöd och ledning till samtliga chefer och att utvecklingen inom personalområdet sker

homogent. Vidare anges i utredningen att den centraliserade personalfunktionen ska verka på samma sätt gentemot samtliga förvaltningar i kommunen och den nya organisationen ska bygga på ett fortsatt personalansvar hos respektive chef och att ett administrativt stöd ska finnas inom samtliga förvaltningar.

Vid intervjuerna framhålls att kompetensförsörjningsprocessen är ett gemensamt ansvar mellan HR-avdelningen och förvaltningarna och att HR-avdelningen ska fungera som ett konsultstöd åt förvaltningarna i enlighet med de uppdrag som beskrivs ovan (avsnitt 4.1). Granskningen visar att det inom vissa förvaltningar finns medarbetare som arbetar som personalsamordnare/ personalhandläggare eller liknande funktion. Vid intervjuerna med förvaltningarna framkommer även att samarbetet med kontaktpersonen/ HR-partnern har utvecklats olika långt och det varierar i vilken grad man tar hjälp av HR-avdelningen.

### 4.3. Modell för kompetensförsörjning

Kommunens arbete med kompetensförsörjning beskrivs enligt nedanstående modell:



HR-avdelningen har tagit fram följande modell i samverkan med de fackliga organisationerna och kommunens ledningsgrupp. Modellen har även presenterats för personalutskottet. Det uppges att denna modell kommer att finnas med i den åtgärdsplan med koppling till policyn (se kapitel 3) som ska hålla på att tas fram.

### 4.4. Samordning

Samordning av kompetensförsörjningsarbetet sker främst genom Personalutskottet (PU) och via kommunens ledningsgrupp. PU sammanträder en gång per månad och HR-chef, kommundirektör och förhandlingschef är alltid kallade till dessa möten. Det uppges ske aktiva diskussioner kring kompetensförsörjningsarbetet och HR-avdelningen uppger att det finns ett stort engagemang från PU gällande frågor som rör kompetensförsörjningen inom kommunen.

I kommunens ledningsgrupp ingår bl.a. HR-chefen och samtliga förvaltningschefer. Denna grupp träffas var 14:e dag och det uppges att detta är ett forum där personalfrågor diskuteras löpande. Enligt uppgift från flera förvaltningschefer så finns det ett behov av ett mer strategiskt arbete med kompetensförsörjningsfrågor i kommunens ledningsgrupp där det finns ett tydligare kommungemensamt perspektiv. Vid intervjuerna framkommer att kommunens arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare har många kommungemensamma beröringspunkter som kan belysas och diskuteras mer aktivt och de olika förvaltningarna kan samarbeta mer i dessa frågor. Merparten av de intervjuade förvaltningscheferna uppger att det sker löpande diskussioner kring kompetensförsörjningen i respektive nämnd och att det finns ett stort intresse för dessa frågor inom nämnderna.

#### **4.5. Bedömning**

Granskningen visar att HR-avdelningens organisation och uppdrag är tydligt definierat. Vår bedömning är att den modell som finns framtagen gällande kompetensförsörjningsarbetet omfattar hela processen och ger bra förutsättningar för ett likformigt arbetssätt inom kommunen.

Vår bedömning är att det är viktigt att kommunen säkerställer att de fördelar och det arbetssätt som identifierades i utredningen från 2009/2010 har implementeras fullt ut och efterlevs i hela organisationen. Det finns ett behov och en efterfrågan av ett tydligare kommunövergripande arbete kring kompetensförsörjningsarbetet inom kommunens ledningsgrupp. Samverkan/samordning mellan förvaltningarna kan stärkas och utvecklas för att gemensamt säkerställa kommunens tillgång till rätt kompetens.

## 5. Kartläggning, analyser och kompetensutveckling

- ▶ *Kartläggs och analyseras kommunens kompetensbehov inom olika verksamhetsdelar?*
- ▶ *Sker kartläggning och analys av orsaker till personalomsättning och sjukfrånvaro inom de olika nämnderna/förvaltningarna?*
- ▶ *Hur säkerställs att relevant kompetensutveckling för chefer och medarbetare sker?*

### 5.1. Kompetensbehov och kompetensutveckling

#### **Övergripande**

HR-avdelningen tar varje år fram en Personalekonomisk redovisning. Enligt uppgift deltar förvaltningarna i detta arbete och lämnar in underlag till de sammanställningarna som HR-avdelningen tar fram. Redovisningen lämnas till PU som även beslutar om eventuella åtgärder utifrån resultatet i den personalekonomiska redovisningen. Kommunstyrelsen godkänner dokumentet som sedan går som informationsärendet till kommunfullmäktige i april varje år. Vid intervjuerna framkommer att det pågår diskussioner om den personalekonomiska redovisningen ska integreras i årsredovisningen.

Det finns ett avsnitt som berör personalförsörjning där åldersstruktur, pensionsprognos och personalomsättning för de olika förvaltningarna redovisas. De förvaltningar som har mer omfattande pensionsavgångar de närmaste tio åren har kommenterat utfallet och beskriver kortfattat planerade åtgärder.

I årsredovisning 2017 framgår det att Kommunfullmäktige avsatte 10 miljoner kronor 2017 till kompetensutveckling som ska leda till verksamhetsutveckling. Totalt har 7 miljoner av dessa förbrukats. En av anledningarna till att inte allt förbrukats är att alla planerade insatser inte har kunnat genomföras under året. Vidare blev kostnaderna för medarbetardagarna lägre än beräknat.

Det finns ett dokument i personalhandboken som berör kompetensutveckling. Här framgår att kompetensutveckling syftar till att säkerställa att utifrån verksamhetens faktiska behov, mål och visioner, utveckla rätt kompetens hos medarbetarna så att verksamheten utvecklas, både på kort och på lång sikt. Det är HR-avdelningen som ska leda, samordna och följa upp det kommunövergripande strategiska kompetensutvecklingsarbetet. Det är förvaltningarnas ansvar att övervaka och uppmärksamma förändringar i omvärlden och erbjuda medarbetarna utveckling så att medarbetarna på bästa sätt ska kunna bidra till att målen uppnås.

Medarbetarna har ett personligt ansvar att vara engagerade i sin egen kompetensutveckling. Det finns ett systemstöd, ProCompetence, som är en modul till Heroma (kommunens HR- och lönesystem). Detta är ett verktyg för kompetensplanering där ledningen kan definiera vilka kompetenser som behövs för olika roller. Medarbetarna kan därefter ange sina roller, kompetenser, certifieringar m.m. På detta sätt kan en ansvarig chef få en överblick över aktuell kompetens inom en viss verksamhet, vilket kompetensutveckling som behövs, samlad information om medarbetarna m.m. Det är även ett bra underlag för de årliga medarbetarsamtalen.

Kommunen har en särskild satsning avseende ledarskap som går under namnet "Ledarkraft". En ledarutvecklare har anställts på HR-avdelningen och just nu pågår en översyn kring vad kommunens kompetensutvecklingspaket avseende ledarskap ska innehålla. Tidigare erbjöd kommunen, via Campus, ledarutvecklingsprogram, ledarnätverk och mentorskap.

Ledarutvecklingsprogrammet erbjuds fortfarande, men de två övriga aktiviteterna är just nu vilande i väntan på att översynen ska färdigställas runt årsskiftet 2018/2019. Kommunen har även startat ett program för framtidens ledare och ett program för arbetsledare eller

motsvarande. Även dessa satsningar ska utvärderas inom ramen för den översyn som pågår.

Det finns en riktlinje för medarbetarskap och ledarskap som fastställdes av kommunchefen i juli 2017. Denna riktlinje utgår från kommunens vision och värdegrund och syftar till att tydliggöra vad Värnamo förväntar sig av alla medarbetare. Kommunen tydliggör att i ledarskapet ingår alltid ett medarbetarskap och de är varandras förutsättningar för att skapa en bra verksamhet. Kommunen anordnar medarbetardagar (ska framgent anordnas vartannat år) och förra hösten presenterades denna riktlinje och det togs även fram ett material som verksamheterna kunde arbeta vidare med. Årets medarbetardagar ska fördjupa sig i ämnet, arbetsglädje.

### **Förvaltningsnivå**

*Tekniska förvaltningen* uppger att det finns ett behov av ett mer systematiserat arbete med att analysera kompetensbehov/kompetensutveckling inom förvaltningen. Vid intervjuerna uppges att det finns kompetensutvecklingsplan på individnivå. Det uppges även att det sker en löpande analys av sjukfrånvaro, övertid och personalomsättning inom förvaltningen. Det finns en önskan om bättre rapporter/underlag för att kunna göra mer detaljerade analyser. Enligt uppgift sker det en löpande information till Tekniska utskottet gällande olika personalfrågor, pågående rekryteringar m.m. och den årliga personalekonomiska redovisningen diskuteras med utskottet. Ingenjörer uppges vara den mest svårrekryterade yrkesgruppen.

Inom *Omsorgsförvaltningen* sker en kartläggning/analys av kompetensbehov och behovet av kompetensutveckling inom de olika sektionerna. Det finns även dokumenterade kompetensutvecklingsplaner/utbildningsplaner för de olika sektionerna. Det sker även en samlad diskussion inom förvaltningen utifrån de olika sektionernas planer och behov och utifrån det sker en prioritering över vilka utbildningar/insatser som ska genomföras. Det uppges att sjuksköterskor, arbetsterapeuter och socionomer är svårrekryterade.

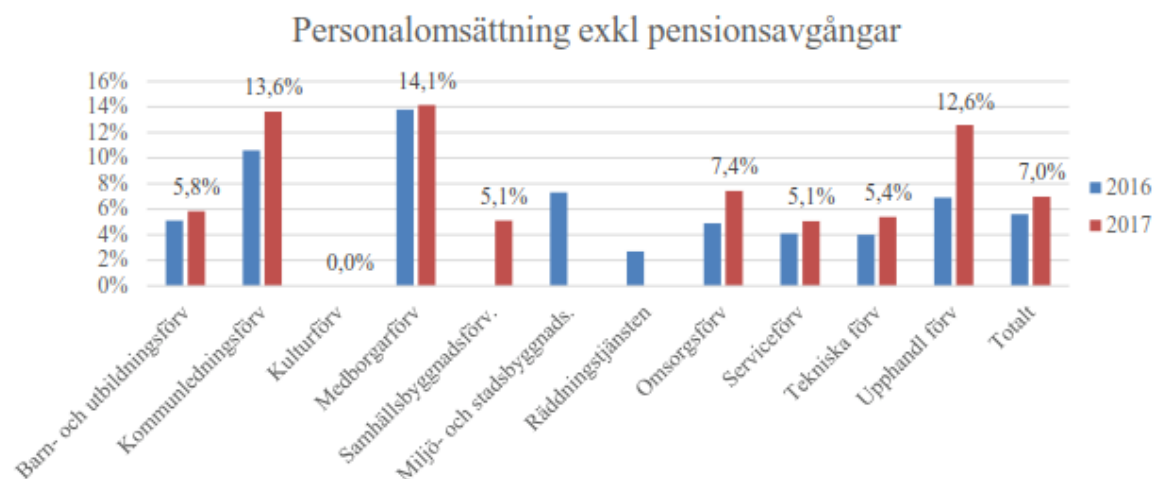
Inom *Barn- och utbildningsförvaltningen* finns sedan några år tillbaka en kompetensförsörjningsgrupp med representanter från nämnden, de fackliga organisationerna och från förvaltningen. Det uppges att arbetet inte riktigt gett det resultat som förväntats och det uppges finnas ett behov av att diskutera hur förvaltningen ska arbeta fortsättningsvis. Det uppges finnas ett behov av mer kommunövergripande insatser. Nämnden uppges ha ett stort intresse för frågor gällande kompetensförsörjning. Vid nämndmötena besöks olika verksamheter och vid dessa tillfällen berörs alltid frågor som rör kompetensförsörjning. Det sker en samverkan med närliggande högskolor i syfte att diskutera behovet av utbildningsplatser inom identifierade bristyrken. Det uppges finnas en generell lärarbrist och det är särskilt svårt att rekrytera specialpedagoger, lärare med behörighet i praktiska och estetiska ämnen, fritidspedagoger och förskollärare. Det uppges finnas ett behov av ett mer systematiserat arbete både avseende att fånga upp anledningar till att medarbetare slutar, men även kring åtgärder för att få medarbetare att stanna. Det finns en önskan om att kunna ha kvar lärare som uppnått pensionsåldern längre i organisationen. Inom förvaltningens ledningsgrupp sker övergripande diskussioner om kompetensutvecklingsbehov. Beslut om kompetensutvecklingsinsatser ska ske ute i verksamheterna för att få en tydligare koppling till de specifika behov som finns inom de olika verksamhetsdelarna.

*Medborgarförvaltningen* har en ny organisation och det uppges att ambitionen är att skapa ett tydligare ledarskap och tydligare sektorer, vilket förhoppningsvis även kommer att påverka kompetensförsörjningsarbetet på ett positivt sätt. Kompetensbehovet diskuteras löpande och det finns även ett dokument (en kompetenstrappa) där de olika sektorernas

olika yrkesgrupper framgår. För varje yrkesgrupp är det definierat vilken grundkompetens/utbildning och vilken fördjupad kompetens/utbildning som krävs. Ännu finns ingen dokumenterad uppföljning hur sektorerna lever upp till detta. I början av 2018 skickade ledningen ut ett informationsblad där det uppges att det har skapats en arbetsgrupp som kallas "Attraktivitet, personalförsörjning och introduktion". Gruppen har identifierat ett antal förändringar som kan bidra till att förvaltningen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare och även underlätta introduktionen av nya medarbetare. Det uppges även att arbetsgruppen ska träffa HR-avdelningen för fortsatta diskussioner. Socionomer är en svårrekryterad yrkesgrupp och detta är en prioriterad fråga inom förvaltningen. Här finns ett behov av en mer strategisk diskussion tillsammans med HR-avdelningen. Förvaltningen uppger att de är aktiva på olika mässor, tar in praktikanter från bl.a. Jönköping och erbjuder medarbetare skraddarsydd kompetensutveckling (bl.a. för att uppfylla juridikkravet inom socionomutbildningen). Det sker en viss prioritering av utbildningsinsatser på övergripande nivå, men främst är det respektive chef som beslutar om vilka utbildningar som medarbetarna får gå. Det uppges att prioritering av utbildningar ska ske med koppling till kompetenstrappan.

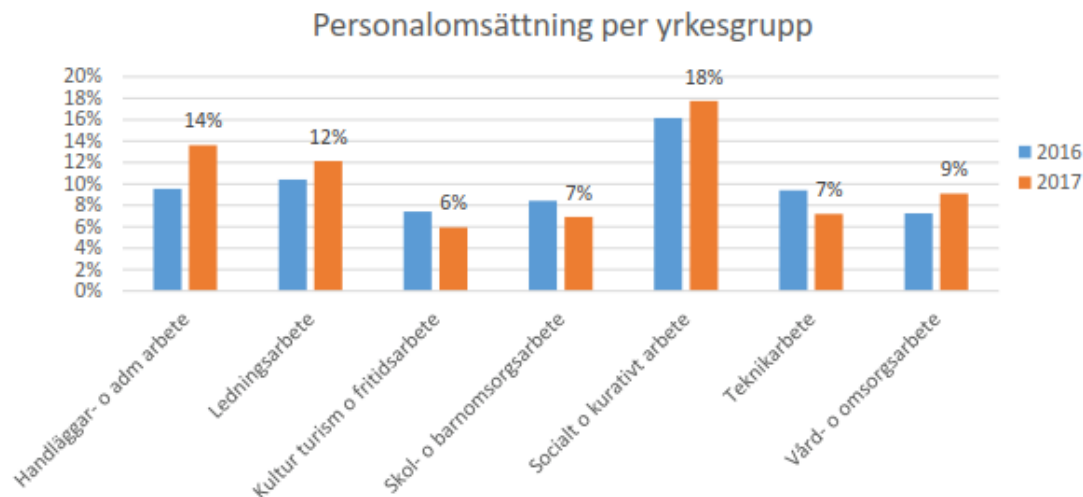
## 5.2. Personalomsättning

Det finns ett avsnitt gällande Personalomsättning i den personalekonomiska redovisningen och det redovisas både inkl. och exkl. pensionsavgångar. Redovisningen av personalomsättningen exkl. pensionsavgångar visar att merparten av förvaltningarna har en högre personalomsättning 2017 i jämförelse med 2016. Totalt ligger personalomsättningen exkl. pensionsavgångar på 7,0 %.



Figur 12. Personalomsättning exkl pensionsavgångar per förvaltning 2016-2017. Urval: tillsvidareanställda. Procentsatserna avser 2017.

Personalomsättningen redovisas även per yrkesgrupp, se tabell nedan.



Figur 13. Personalomsättning 2016-2017. Diagrammet avser yrkeskategorier med fler än 10 anställda där personalomsättningen uppgår till 5 procent eller mer (inkl pensionsavg). Urval: tillsvidareanställda. Procentsatserna avser 2017.

Den största personalomsättningen 2017 återfinns inom gruppen socialt och kurativt arbete där omsättningen uppgick till 18 procent vilket dessutom är en ökning sedan föregående år. Även personalomsättningen inom handläggare- och administrativt arbete, ledningsarbete samt vård- och omsorgsarbete har ökat jämfört med 2016. Barn- och utbildningsförvaltningen, Medborgarförvaltningen, Tekniska förvaltningen och Serviceförvaltningen har gett kortfattade kommentarer till detta utfall. Det är enbart medborgarförvaltningen som kortfattat beskriver hur förvaltningen arbetar för att bemöta personalomsättningen. Vid intervjuerna uppger förvaltningarna att de löpande följer upp personalomsättningen.

### 5.3. Sjukfrånvaro

I den personalekonomiska redovisningen framgår det att kommunens totala sjukfrånvaro har ökat från 6,18 % 2016 till 6,20 % 2017. Det görs även en nationell jämförelse och en jämförelse med Jönköpings län. Det anges att det finns en stor spridning av sjukfrånvaron i landets kommuner och i Jönköpings län ligger Värnamo kommun bland de kommuner som har lägst sjukfrånvaro. Sjukfrånvaron presenteras även utifrån kön och åldersintervall och det konstateras att sjukfrånvaron för kvinnor har ökat med 0,02 % (ökningen finns i alla åldersintervall) och sjukfrånvaron har minskat bland männen med 0,3 % (sjukfrånvaron har minskat i alla åldersintervall förutom intervallet 29 år och yngre).

Tabellen nedan visar sjukfrånvaron per förvaltning:

Förvaltning	Sjukfrånvaro 2017 (%)	Andel >=60 dagar 2017 (%)	Sjukfrånvaro förändring i procentenheter 2017/2016	Andel >=60 dagar förändring i procentenheter 2017/2016
Barn- och utbildningsförv.	4,64	53,20	-0,41	-2,13
Kommunledningsförv.	2,64	28,56	-0,36	4,56
Kulturförv.	5,96	48,45	0,01	-1,65
Medborgarförv.	7,82	52,60	-0,56	-1,06
Samhällsbyggnadsförv.	2,36	28,11	0,08	-3,01
Omsorgsförv.	8,27	56,75	0,45	0,08
Serviceförvaltningen	8,42	42,86	1,81	0,12
Tekniska förv.	5,19	59,88	0,70	10,65
Upphandlingsförv.	11,29	71,94	-1,05	-7,73
<b>Totalt</b>	<b>6,20</b>	<b>53,63</b>	<b>0,02</b>	<b>-0,62</b>

Tabell 17. Sjukfrånvaro av ordinär arbetstid per förvaltning. Urval: tillsvidareanställda och tidsbegränsat månadsanställda. From 2017 inkluderar räddningstjänsten i samhällsbyggnadsförvaltningen.

Den totala sjukfrånvaron har ökat mest inom serviceförvaltningen, tekniska förvaltningen, och omsorgsförvaltningen. Inom medborgarförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen, kommunledningsförvaltningen och upphandlingsförvaltningen har sjukfrånvaron minskat. Förvaltningarnas analys av sjukfrånvaro är begränsad i den personalekonomiska redovisningen. Vid intervjuerna framgår att förvaltningarna löpande följer upp sjukfrånvaron och att varje chef med personalansvar följer upp sjukfrånvaron på individnivå.

I den personalekonomiska redovisningen framgår att kommunen arbetar aktivt med att minska sjukfrånvaron. Hälsoutbildning har genomförts tillsammans med företagshälsan och syftet är att stimulera medarbetaren till en livsstil som stärker hälsan samt minskar risken för sjukfrånvaro. Värnamo har även valt att delta i ESF-projekt "En hälsosam arbetsplats för ett hälsosamt arbetsliv", där sju kommuner i länet och Region Jönköpings län deltar. För att förbättra och kvalitetssäkra rehabiliteringsarbetet har införandet av hälsoSAM påbörjats under 2017t. HälsoSAM är en funktion i PA-lönesystemet som ska vara ett stöd för att styra och hjälpa cheferna i deras arbete att identifiera och dokumentera åtgärder för att undvika ohälsa och för att få sjukskrivna tillbaka till arbete. Friskvårdskonsulenterna har under året arbetat med teambuilding/grupputveckling inom kommunens olika verksamheter i syfte att bibehålla eller stärka gruppdynamiken i arbetsgruppen

#### 5.4. Bedömning

Kommunens kompetensbehov analyseras utifrån åldersstruktur, pensionsprognos och personalomsättning i den personalekonomiska redovisningen. De förvaltningar som har stora pensionsavgångar de närmaste tio åren har kortfattat beskrivet planerade åtgärder. Vår bedömning är att kommunens analys av framtida kompetensbehov kan utvecklas och omfatta en djupare analys av kompetensbehovet inom olika verksamhetsdelar och yrkesgrupper utifrån verksamheternas framtida behov och omfattning, omvärldsförändringar m.m. Enligt uppgift ska åtgärdsplanen som beskrivs i avsnitt 3.4 innehålla en analys av framtida kompetensbehov.

Sjukfrånvaro och personalomsättning följs upp, dels i den personalekonomiska redovisningen och dels löpande inom förvaltningarnas olika verksamheter. I den personalekonomiska redovisningen finns en beskrivning över de kommunövergripande aktiviteter som genomförs för att minska sjukfrånvaron. Beskrivningen av förvaltningarnas



åtgärder för att minska personalomsättningen kan utvecklas i den personalekonomiska redovisningen.

Vår bedömning är att HR-avdelningen har ett tydligt ansvar för kommunövergripande arbetet med kompetensutveckling för chefer. Just nu sker en översyn av innehållet i kommunens kompetensutvecklingspaket avseende ledarskap. Det är förvaltningarna som har ansvaret för att medarbetarna erhåller rätt kompetensutveckling. Medborgarförvaltningen och omsorgsförvaltningen arbetar på ett systematiskt sätt med kompetensutvecklingsplaner, kompetenstrappa m.m. Detta arbetssätt kan med fördel implementeras i fler förvaltningar.

## 6. Uppföljning och återrapportering

- ▶ *Sker uppföljning/återrapportering av kommunens arbete med kompetensförsörjning till styrelse och berörda nämnder?*

Den personalekonomiska redovisningen beslutas av PU och godkänns sedan av kommunstyrelsen. Därefter går den som informationsärendet till kommunfullmäktige. Av de intervjuade förvaltningarna uppger majoriteten att nämnderna är intresserade av kompetensförsörjningsarbetet som sker i respektive förvaltning och det sker en löpande dialog om rekrytering, sjukfrånvaro och personalomsättning. Ett par förvaltningar uppger att den personalekonomiska redovisningen diskuteras med nämnden. HR-avdelningen uppger att de får frågor på den personalekonomiska redovisningen från olika nämnder, vilket tyder på att dokumentet når ut och diskuteras inom nämnderna.

I delårsrapport och årsredovisning finns ett avsnitt som benämns "Personalredovisning". I detta avsnitt presenteras bl.a. sysselsättningsgrad, antal anställda, sjukfrånvaro, övertid m.m. Det sker även en uppföljning och utvärdering av de kommunövergripande målen inom området kompetensförsörjning.

HR-chefen deltar på PU:s sammanträden som är en gång per månad. I detta forum diskuteras enligt uppgift både kommunövergripande strategiska frågor och mer detaljerade frågeställningar inom kompetensförsörjningsområdet. HR-avdelningen upplever att det finns ett stort engagemang och intresse från PU och det är korta och effektiva beslutsvägar. Det pågår en diskussion kring om den personalekonomiska redovisningen ska integreras i årsredovisningen, idag kan den upplevas som två separata spår. Tanken är att den åtgärdsplan (se avsnitt 3.4), som ska utgå från personalförsörjningsstrategin, ska revideras årligen utifrån det som framkommer i den personalekonomiska redovisningen. Det ska även finnas en koppling till resultatet i medarbetarundersökningen.

Förvaltningarna beskriver genomförda utbildningsinsatser i sina verksamhetsberättelser och dessa delges respektive nämnd.

### 6.1. Bedömning

Vår bedömning är att det sker en uppföljning/återrapportering av kommunens kompetensförsörjningsarbete genom den personalekonomiska redovisningen och nämndernas/förvaltningarnas verksamhetsberättelser. De kommunövergripande målen avseende kompetensförsörjning följs upp i delårsrapport och i årsredovisningen.

De strategiområden som fastställs i Policy – Värnamo kommun som arbetsgivare, ska enligt uppgift konkretiseras i en åtgärdsplan som är under framtagande. Vår bedömning är att det är viktigt att arbetet enligt åtgärdsplanen återrapporteras till styrelse och nämnder. Kommunens arbete med kompetensförsörjningen beskrivs utifrån den modell som presenteras i avsnitt 4.3. Även denna modell kan med fördel användas i återrapportering/uppföljning till styrelse och nämnder för att säkerställa att hela processen följs upp.

## 7. Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt arbetar med kompetensförsörjning på ett ändamålsenligt sätt. Vi kan konstatera att Värnamo, likt många andra kommuner, står inför stora utmaningar när det gäller att säkerställa tillgången till rätt kompetens framöver. Kompetensförsörjningen är en avgörande faktor för att kommunen ska kunna uppnå sina mål och det är av stor vikt att Personalutskottet och Kommunstyrelsen (inom ramen för sin uppsiktsplikt) fortsatt följer utvecklingen av detta arbete.

Utifrån granskningsresultatet ger vi följande rekommendationer för fortsatt utvecklingsarbete:

- ▶ Fortsätt att implementera och utveckla det arbetssätt som beslutades i och med centraliseringen av kommunens personalfunktion.
- ▶ Säkerställ att fastställda policys, riktlinjer m.m. som rör kompetensförsörjningsarbetet är kända i organisationen.
- ▶ Utveckla det kommunövergripande kompetensförsörjningsarbetet i kommunens ledningsgrupp. Samverkan/samordning mellan förvaltningarna kan utvecklas för att gemensamt säkerställa kommunens tillgång till rätt kompetens.
- ▶ Utveckla analysen av framtida kompetensbehov inom olika verksamhetsdelar, yrkesgrupper m.m.
- ▶ Utveckla beskrivningen av förvaltningarnas åtgärder för att minska personalomsättningen i den personalekonomiska redovisningen.
- ▶ Fortsätt arbetet med att systematisera uppföljningen av kompetensutveckling på förvaltningsnivå och individnivå. Kommunens systemstöd ProCompetence kan med fördel användas i större omfattning.
- ▶ Fastställ hur åtgärdsplanen som är kopplad till fastställd policy<sup>2</sup> ska följas upp till styrelse och nämnder.

Revisionsfråga	Svar
Har kommunen fastställt mål gällande kompetensförsörjning och finns det strategier/handlingsplaner för hur dessa mål ska nås?	Ja, kompetensförsörjning är ett kommunövergripande målområde i budgeten för 2018, som samtliga nämnder brutit ned till nämndmål i sina respektive verksamheter. Kommunfullmäktige har även tagit beslut om Policy – Värnamo kommun som arbetsgivare som ska vara vägledande i kommunens arbete att vara en attraktiv arbetsgivare.
Är ansvars- och arbetsfördelningen tydlig när det gällande kompetensförsörjningsarbetet? Sker tillräcklig samordning mellan central nivå och de olika nämnderna/förvaltningarna?	Ja, granskningen visar att HR-avdelningens organisation och uppdrag är tydligt definierat. Vår bedömning är att den modell som finns framtagen gällande kompetensförsörjningsarbetet omfattar hela processen och ger bra förutsättningar för ett likformigt arbetssätt inom kommunen. Vid intervjuerna framhålls att kompetensförsörjningsprocessen är ett gemensamt ansvar mellan HR-avdelningen och förvaltningarna och att HR-avdelningen ska fungera som ett konsultstöd åt förvaltningarna i enlighet med de uppdrag som beskrivs ovan (avsnitt 4.1). Granskningen visar att det inom vissa förvaltningar finns medarbetare som arbetar som

<sup>2</sup> Policy- Värnamo kommun som arbetsgivare, Kf 2017-06-21

	<p>personalsamordnare/ personalhandläggare eller liknande funktion. Vid intervjuerna med förvaltningarna framkommer även att samarbetet med kontaktpersonen/ HR-partnern har utvecklats olika långt och det varierar i vilken grad man tar hjälp av HR-avdelningen.</p> <p>Det finns ett behov och en efterfrågan av ett tydligare kommunövergripande arbete kring kompetensförsörjningsarbetet inom kommunens ledningsgrupp. Samverkan/samordning mellan förvaltningarna kan stärkas och utvecklas för att säkerställa kommunens tillgång till rätt kompetens.</p>
Kartläggs och analyseras kommunens kompetensbehov inom olika verksamhetsdelar?	Kommunens kompetensbehov analyseras främst utifrån åldersstruktur, pensionsprognos och personalomsättning i den personalekonomiska redovisningen. Vår bedömning är att kommunens analys av framtida kompetensbehov kan utvecklas och omfatta en djupare analys av kompetensbehovet inom olika verksamhetsdelar och yrkesgrupper utifrån verksamheternas framtida behov och omfattning, omvärldsförändringar m.m.
Sker kartläggning och analys av orsaker till personalomsättning och sjukfrånvaro inom de olika nämnderna/förvaltningarna?	Ja, sjukfrånvaro och personalomsättning följs upp, dels i den personalekonomiska redovisningen och dels löpande inom förvaltningarnas olika verksamheter.
Hur säkerställs att relevant kompetensutveckling för chefer och medarbetare sker?	HR-avdelningen har ett tydligt ansvar för det kommunövergripande arbetet med kompetensutveckling för chefer. Just nu sker en översyn av innehållet i kommunens kompetensutvecklingspaket avseende ledarskap. Det är förvaltningarna som har ansvaret för att medarbetarna erhåller rätt kompetensutveckling. Medborgarförvaltningen och Omsorgsförvaltningen arbetar på ett systematiskt sätt med kompetensutvecklingsplaner, kompetenstrapp m.m. Detta arbetssätt kan med fördel implementeras i fler förvaltningar.
Sker uppföljning/återrapportering av kommunens arbete med kompetensförsörjning till styrelse och berörda nämnder?	Ja, det sker en uppföljning/återrapportering av kommunens kompetensförsörjningsarbete genom den personalekonomiska redovisningen och nämndernas/förvaltningarnas verksamhetsberättelser. De kommunövergripande målen avseende kompetensförsörjning följs upp i delårsrapport och i årsredovisningen.



Värnamo den 8 november 2018

*EY*

Ulrika Strånge  
Certifierad kommunal revisor

Emelie Duong  
Verksamhetsrevisor

## Källförteckning

### Intervjuade funktioner:

- ▶ Personalutskottets ordförande/Kommunstyrelsens ordförande
- ▶ Barn- och utbildningschef
- ▶ Omsorgschef
- ▶ Förvaltningschef Medborgarförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef Tekniska förvaltningen
- ▶ HR-chef
- ▶ HR-controller

### Dokument:

- ▶ Personalekonomisk redovisning 2017
- ▶ Personalförsörjningsstrategi
- ▶ Policy – Värnamo som arbetsgivare
- ▶ Riktlinje för medarbetarskap och ledarskap
- ▶ Årsredovisning 2017
- ▶ Delårsrapport per 30 juni 2018
- ▶ Budget 2018 samt utblick 2019-2022
- ▶ Kommunstyrelsens reglemente
- ▶ Personalhandboken