



2020-01-14

Till  
Kommunstyrelsen  
Socialnämnden  
Barn- och utbildningsnämnden  
Miljö- och byggnadsnämnden  
Västerviks Bostads AB  
Västervik Miljö & Energi AB  
Västerviks Resort AB  
Kommunfullmäktige för kännedom

## Granskning av kompetensförsörjning och kompetensutveckling

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en granskning av kommunens arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Syftet har varit att bedöma om kommunkoncernens arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling sker på ett ändamålsenligt sätt.

Efter genomförd granskning är vår sammanfattande bedömning att kommunkoncernen delvis arbetar med kompetensförsörjning och kompetensutveckling på ett ändamålsenligt sätt och samtliga revisionsfrågor har bedömning delvis uppfyllt. Vår bedömning är att Kommunfullmäktige har genom de beslutade fokusområden och mål i Vision 2030 och budget 2019, visat att kompetensförsörjning är en viktig och prioriterad fråga för Västerviks kommun. Styrelse, nämnder och merparten av berörda bolag har fastställt mål som har koppling till kompetensförsörjning. Vår bedömning är att det pågående arbetet med att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan är ett mycket viktigt arbete och planen bör omfatta hela kommunkoncernen. En strategisk kompetensförsörjningsplan bör enligt vår bedömning konkretisera och tydliggöra arbetet med att nå kommunfullmäktiges fokusområden och mål.

Den omorganisation som genomförts tydliggör ansvars- och arbetsfördelningen av kompetensförsörjningsarbetet. Granskningen visar att det pågår ett arbete inom kommunkoncernen för att uppfattas som och bli "en arbetsgivare". HR-avdelningens uppdrag omfattar hela kommunkoncernen, dock noteras att arbetet med kompetensförsörjning i vissa delar sker på olika sätt inom förvaltningar och bolag. Det finns ett behov av att ytterligare utveckla samverkan/samordning mellan HR-avdelningen, nämnderna och bolagen.

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.



Det finns enligt vår bedömning goda förutsättningar för kommunen att stärka sitt arbete med kompetensförsörjning genom att tydligare använda sig av ARUBA-modellen, som är en vedertagen modell för att fånga alla delar i kompetensförsörjningscykeln. Det är väsentligt att uppföljning och återslagberättelse omfattar alla delar i modellen och att det sker på ett likformigt sätt till styrelse, nämnder och samtliga bolagsstyrelser.

Vi ställer oss bakom granskningens slutsatser och rekommendationer och överlämnar härmed granskningen. Vi önskar svar på rapportens rekommendationer samt vilka åtgärder ni planerar att vidta senast 22 april 2020.

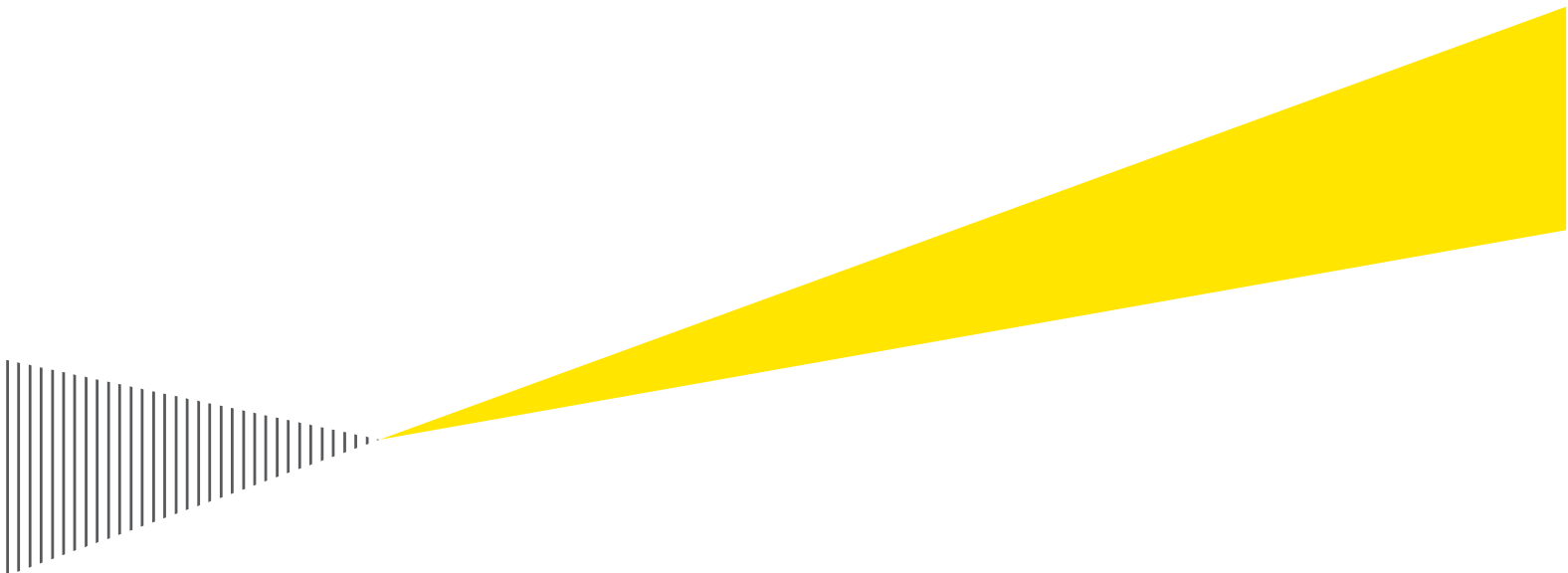
För Västerviks kommuns revisorer

Britt-Louise Åberg Källmark  
Ordförande

Bilaga: Granskningsrapport – Granskning av kompetensförsörjning och kompetensutveckling

# Västerviks kommun

Granskning av kompetensförsörjning och  
kompetensutveckling



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>4</b>
2.1. Bakgrund.....	4
2.2. Syfte och revisionsfrågor .....	4
2.3. Metod, genomförande och avgränsning .....	5
2.4. Revisionskriterier.....	5
<b>3. Styrning .....</b>	<b>6</b>
3.1. Vision 2030 .....	6
3.2. Budget 2019.....	6
3.3. Nämndspecifika mål och strategier.....	7
3.4. Bolagsspecifika mål och strategier .....	8
3.5. Bedömning.....	9
<b>4. Organisation och ansvar .....</b>	<b>10</b>
4.1. Organisation.....	10
4.2. Ansvar- och arbetsfördelning.....	10
4.3. Samverkan .....	10
4.4. Bedömning.....	11
<b>5. Kartläggning och analyser .....</b>	<b>12</b>
5.1. Personalredovisning 2018 .....	12
5.2. Behovsinventering Campus.....	14
5.3. Personalomsättning.....	14
5.4. Sjukfrånvaro .....	15
5.5. Medarbetarundersökning.....	17
5.6. Kompetensutveckling .....	19
5.7. Bedömning .....	21
<b>6. Uppföljning och återrapportering.....</b>	<b>22</b>
6.1. Kommunen.....	22
6.2. Kommunala bolag .....	24
6.3. Bedömning .....	24
<b>Bilaga 1 – Intervju- och dokumentförteckning .....</b>	<b>28</b>
<b>Bilaga 2 – Riktlinjer, rutiner och processer .....</b>	<b>29</b>

## 1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Västerviks kommun granskat kommunens arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Granskningens syfte är bedöma om kommunkoncernens arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling sker på ett ändamålsenligt sätt.




Efter genomförd granskning är vår sammanfattande bedömning att kommunkoncernen delvis arbetar med kompetensförsörjning och kompetensutveckling på ett ändamålsenligt sätt och samtliga revisionsfrågor har bedömning delvis uppfyllt enligt nedanstående tabell. Vår bedömning är att Kommunfullmäktige har genom de beslutade fokusområden och mål i Vision 2030 och budget 2019, visat att kompetensförsörjning är en viktig och prioriterad fråga för Västerviks kommun. Styrelse, nämnder och merparten av berörda bolag har fastställt mål som har koppling till kompetensförsörjning. Vår bedömning är att det pågående arbetet med att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan är ett mycket viktigt arbete och planen bör omfatta hela kommunkoncernen. En strategisk kompetensförsörjningsplanen bör enligt vår bedömning konkretisera och tydliggöra arbetet med att nå kommunfullmäktiges fokusområden och mål.

Den omorganisation som genomförts tydliggör ansvars- och arbetsfördelningen av kompetensförsörjningsarbetet. Granskningen visar att det pågår ett arbete inom kommunkoncernen för att uppfattas som och bli "en arbetsgivare". HR-avdelningens uppdrag omfattar hela kommunkoncernen, dock noteras att arbetet med kompetensförsörjning i vissa delar sker på olika sätt inom förvaltningar och bolag. Det finns ett behov av att ytterligare utveckla samverkan/samordning mellan HR-avdelningen, nämnderna och bolagen.

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.

Det finns enligt vår bedömning goda förutsättningar för kommunen att stärka sitt arbete med kompetensförsörjning genom att tydligare använda sig av ARUBA-modellen, som är en vedertagen modell för att fånga alla delar i kompetensförsörjningscykeln. Det är väsentligt att uppföljning och återrapportering omfattar alla delar i modellen och att det sker på ett likformigt sätt till styrelse, nämnder och samtliga bolagsstyrelser.

Revisionsfråga	Bedömning
Har kommunkoncernen fastställt mål gällande kompetensförsörjning och kompetensutveckling och finns det strategier/handlingsplaner för hur dessa mål ska nås?	
Är ansvars- och arbetsfördelningen gällande kompetensförsörjning-/utvecklingsarbetet tydlig? Sker tillräcklig samordning mellan central nivå och de olika nämnderna/bolagen?	
Kartläggs och analyseras nämndernas och bolagens kompetensbehov inom olika verksamhetsdelar?	

<p>Sker kartläggning och analys av orsaker till eventuell hög personalomsättning och sjukfrånvaro inom de olika nämnderna/bolagen?</p>	
<p>Hur säkerställs att relevant kompetensutveckling för chefer och medarbetare sker?</p>	
<p>Sker uppföljning/återrapportering av kommunens arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling till styrelser och berörda nämnder?</p>	

*Förklaring:*

Helt uppfyllt



Delvis uppfyllt



Ej uppfyllt



Utifrån granskningsresultatet ger vi Västerviks kommunkoncern följande rekommendationer:

- ▶ Fastställ en strategisk kompetensförsörjningsplan som berör alla delar inom kompetensförsörjningsprocessen och som gäller för hela kommunkoncernen.
- ▶ Utveckla samverkan/samordning av kompetensförsörjningsarbetet mellan HR-avdelningen, nämnderna och bolagen.
- ▶ Överväg ett mer systematiskt och strategiskt arbete med kompetensförsörjning inom kommunkoncernens ledningsgrupp.
- ▶ Utveckla analysen av framtida kompetensbehov till att omfatta en djupare analys av kompetensbehovet inom olika verksamhetsdelar och för olika yrkesgrupper.
- ▶ Uppföljning och analys av personalomsättningen inom kommunkoncernen kan utvecklas. En mer systematisk uppföljning av orsakerna till varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning bör ske.
- ▶ Säkerställ att mål, fokusområden och den kommande kompetensförsörjningsprocessen/modellen följs upp på ett systematiskt sätt och återrapporteras till kommunstyrelse och nämnder.

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Många kommuner står inför stora utmaningar avseende kompetensförsörjning och kompetensutveckling inom ett flertal verksamheter. Att rekrytera och behålla bra medarbetare blir avgörande för att utveckla och bedriva en effektiv organisation. Att kommuner har medarbetare med rätt kompetens inom specifika område blir av yttersta vikt för att säkerställa god service och kvalitet.

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 kommunfullmäktiges budget för 2019 framgår att för att kunna lösa nyckelfrågan att i hård konkurrens rekrytera och behålla framtidens medarbetare är det nödvändigt att kommunen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Som ett led i detta arbete har tre fokusområden identifierats:

- ▶ Sveriges viktigaste jobb
- ▶ Balans i livet
- ▶ Engagerade ledare

De förtroendevalda revisorerna har valt att rikta en av sina fördjupade granskningar under 2019 mot området kompetensförsörjning.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunkoncernens arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling sker på ett ändamålsenligt sätt.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

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

### **2.3. Metod, genomförande och avgränsning**

Granskningen omfattar kommunkoncernen. Den valda metoden för granskningen utgörs av dokumentstudier samt intervjuer med relevanta nyckelpersoner. Utöver vår interna kvalitetssäkring har samtliga intervjuade fått möjlighet att sakgranska rapportutkastet. Detta för att säkerställa att revisionsrapporten bygger på korrekta fakta och uttalanden.

### **2.4. Revisionskriterier**

I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer
- ▶ Reglementen för styrelse och nämnder
- ▶ Eventuella interna riktlinjer och policys

### **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. (ARUBA).*



## 3. Styrning

### 3.1. Vision 2030

Visionen 2030 lyder "Västerviks kommun - Livskvalitet varje dag". Till visionen finns åtta områden med mätbara mål. Ett område som kan kopplas till kompetensförsörjning är *en attraktiv och trygg kommun där människor vill bo, jobba och leva*. Till området finns två mätbara mål som har koppling till kompetensförsörjningen:

- ▶ HME-index (Hållbart Medarbetar Engagemang) ska vara högre än riksgenomsnittet.
- ▶ Sjukfrånvaron ska vara minst 0,5 % lägre än riksgenomsnittet och lägre än föregående år.

### 3.2. Budget 2019

I kommunfullmäktiges budget för 2019 finns ett avsnitt som benämns "Personal". I avsnittet framgår att för att kunna lösa nyckelfrågan att i hård konkurrens rekrytera och behålla framtidens medarbetare är det nödvändigt att kommunen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Som ett led i detta arbete har tre fokusområden identifierats:

- ▶ Sveriges viktigaste jobb
- ▶ Balans i livet
- ▶ Engagerade ledare

Utifrån dessa fokusområden har ett processarbete inletts i syfte att ta fram kommungemensamma arbetssätt inom bl.a. rekrytering, rehabilitering och arbetsmiljö. Tidplanen är att detta arbetssätt ska vara klart under 2020. Av intervjuerna framkommer även att ansvarig HR-strateg tillsammans med HR-specialister ansvarar för att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan för hela kommunen. Arbetet pågår och beräknas vara klart under 2020.

Kommunens övergripande mål ska enligt uppgift fungera som en vägvisare för centrala och förvaltningsspecifika insatser kopplat mot kompetensförsörjning. Arbetet ska planeras och följas upp inom ramen för verksamhetsplaneringen som görs inom varje förvaltning/verksamhet.

HR-avdelningen ska enligt uppgift ansvara för framtagandet av den kommungemensamma kompetensförsörjningsmodellen, där områdena attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla (ARUBA) ingår. I detta område ingår även framtagandet av en kommungemensam kompetensutvecklingsplan. För att kommunens arbete med kompetensförsörjning ska bli framgångsrikt uppger HR-avdelningen att respektive förvaltning ska arbeta fram förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplaner tillsammans med den HR-specialist som är kopplad till förvaltningen. HR-avdelningen menar även att det är viktigt att HR-specialisterna ingår i respektive förvaltnings ledningsgrupp. Vid granskningens genomförande framgår att HR-specialisten som är kopplad till socialförvaltningen inte ingår i förvaltningens ledningsgrupp. För övriga förvaltningar ingår HR-specialisten i respektive förvaltnings ledningsgrupp.

### 3.3. Nämndspecifika mål och strategier

I respektive nämnd finns följande mål med tillhörande mått/planerade aktiviteter som kan kopplas till kompetensförsörjningen:

Nämnd	Mål	Mått/planerade aktiviteter
<b>Kommunstyrelsen</b>	Öka kunskapen om rehabilitering hos kommunens chefer samt säkerställa ett effektivt rehabiliteringsarbete i syfte att kommunen ska leva upp till sitt arbetslivsinriktade rehabiliteringsansvar.	Lansering av en kommungemensam rehabiliteringsprocess med tillhörande dokumentationssystem, inkluderat utbildning av kommunens chefer.  Mätning av antalet öppna rehabiliteringsärenden i kommunen.  Uppföljning av avslutade Rehabiliteringsärenden.
<b>Socialnämnden</b>	Socialförvaltningens medarbetares frisknärvaro skall förbättras.	Sjukfrånvaron i förvaltningen ska minska jämfört med föregående år, samt vara lägre än rikssnittet i jämförbara verksamheter.  En plan för hur man ska arbeta med frisknärvaro skall finnas i områdets/enhetens verksamhetsplan.
<b>Barn- och utbildningsnämnden</b>	Förbättra förutsättningar för ett hållbart medarbetarskap.	Varje verksamhet (från förskola till vuxenutbildning) ska formulera mätbara mål och aktiviteter utifrån nämndens målområden.
<b>Miljö- och byggnadsnämnden</b>	Rättssäker och kompetent myndighetsutövning.	Mäts bl.a. genom att titta på överklagade/överprövade beslut, genom intern kontroll, utbildningsinsatser och förbättrade rutiner och uppföljning.

I kommunstyrelsens verksamhetsplan och detaljbudget 2019 framgår bl.a. att HR under 2019 kommer att fokusera på och arbeta aktivt med att stödja förvaltningarna i att nå Vision 2030 målet om att sänka sjukfrånvaron i kommunen. Detta kommer bland annat att ske genom lansering och förankring av en ny rehabiliteringsprocess, rehabiliteringssamordnare kommer att anställas för att operativt arbeta med rehabiliteringsärenden inom kommunen och för att fortbilda kommunens chefer.

I socialnämndens verksamhetsplan och detaljbudget 2019 finns ett avsnitt som heter rekrytering och medarbetarperspektiv. I avsnittet beskrivs olika åtgärder för att klara av kompetensförsörjningen. Exempel på åtgärder är; nya vägar för rekrytering, förbättrad introduktion, vårdpraktik, att arbeta för att underskötersketiden ska användas där den som mest behövs, att medarbetarna får välja önskad sysselsättningsgrad, medel har avsatts för att via distans erbjuda undersköterskeutbildning för vikarier som saknar utbildning m.m. För

att främja framtida rekryteringar och höja statusen på vård- och omsorgsycket har det införts ett Vård- och omsorgs (VO-)college.

I miljö- och byggnadsnämnden framgår att det finns behov av att förstärka kompetensförsörjningen och 250 tkr har tillförts i budget 2019.

I barn- och utbildningsnämndens verksamhetsplan och detaljbudget framgår inget som rör kompetensförsörjningen.

### 3.4. Bolagsspecifika mål och strategier

Bolag	Mål	Mått
Västerviks Bostads AB	Hållbart medarbetarengagemang 83 procent.	
Tjustfastigheter AB	-	-
Västervik Miljö & Energi AB	Ha en högre procentuell närvaro av total årsarbetstid än genomsnittet för Sverige.	Målet ska mätas per kalenderår genom att sammanställa statistik för samtliga anställdas frånvaro och redovisa närvaron i procent, som ett minusfrånvaron angiven i procent av årsarbetstiden. Bolaget har redan hög närvaro enligt den här modellen och målsättningen är att även fortsättningsvis överskrida 97 % som jämförelsetal.
Västervik Kraft Elnät AB	-	-
Västervik Biogas AB	-	-
Västervik Resort AB	-	-

Västervik Resort AB har inte beslutat om mål med koppling till området kompetensförsörjning. Tjustfastigheter AB och Västervik Kraft Elnät AB har inga anställda. Västervik Biogas AB är ett vilande bolag. Denna rapport omfattar därmed Västerviks Bostads AB, Västervik Miljö & Energi AB samt Västervik Resort AB.

Västervik Miljö & Energi AB har tagit fram en riktlinje för kompetensutveckling, antagen av kvalitetsansvarig 2019-06-17. Riktlinjen beskriver bl.a. att kompetensutveckling är ett arbetssätt för att nå uppsatta mål och ett viktigt redskap för att möta de krav som framtiden ställer. Kompetensutveckling avser olika former av lärande eller aktiviteter som syftar till att öka förmågan att nå mål och visioner. Riktlinjen beskriver bl.a. hur ansvarsfördelningen ser ut, vilka åtgärder som finns och verktyg för kompetensutveckling. I riktlinjen finns även fyra mål:

- ▶ Medarbetarnas kompetens är den enskilt viktigaste faktorn för Västervik Miljö & Energi AB:s utveckling. Målet är att organisationen alltid har den sammansättning av kompetenser som krävs för att vi ska nå verksamhetsmålen.
- ▶ Kompetensutvecklingen ska vara riktad framåt och inriktas mot behov för att uppfylla företagets mål.

- ▶ Alla medarbetare ska erbjudas möjlighet till kompetensutveckling inom ramen för Västervik Miljö & Energi AB:s verksamhet.
- ▶ Kompetensfrågan ska naturligt involveras vid strategiska och systematiska verksamhetsplaneringar.

Västervik Miljö & Energi AB har tagit fram ytterligare riktlinjer för kompetensförsörjningen, vilka presenteras i bilaga 2.

Västerviks Bostads AB har tagit fram en strategisk kompetensförsörjningsplan som gäller för 2019–2023 och innehåller följande delar:

- ▶ Kartläggning av framtida kompetensbehov 2019–2023
- ▶ Nuvarande personalsituation
- ▶ Pensionsavgångar 2019–2023
- ▶ Framtida rekryteringsbehov
- ▶ Rekryteringsbehov för att ersätta pensionsavgångar
- ▶ Rekrytering utöver pensionsavgångar
- ▶ Medarbetarnas kompetensbehov
- ▶ Medarbetarnas utbildningsbehov

### **3.5. Bedömning**

Vår bedömning är att kommunfullmäktige, genom beslutade fokusområden och mål i Vision 2030 och budget 2019, visat att kompetensförsörjning är en viktig och prioriterad fråga för Västerviks kommun. Styrelse, nämnder och merparten av berörda bolag har fastställt mål som har koppling till kompetensförsörjning. Specifika mål avseende kompetensutveckling saknas.

Kompetensförsörjningsprocessen ska säkerställa att rätt kompetens finns tillgänglig för att nå verksamhetens mål. För att få en tydlig och effektiv styrning och ledning av kompetensförsörjningen är det vår bedömning är det finns fördelar om målen omfattar/berör fler områden av kompetensförsörjningsprocessen (*Attrahera-Rekrytera-Behålla-Utveckla-Avveckla*).

I styrelsens och nämndernas verksamhetsplaner och detaljbudgetar för 2019 finns vissa beskrivningar av hur de ska arbeta med kompetensförsörjning och uppnå målet med att vara en attraktiv arbetsgivare. Vi ser positivt på att Västerviks Bostads AB har upprättat en strategisk kompetensförsörjningsplan och att Västervik Miljö & Energi AB har tagit fram en riktlinje för kompetensutveckling.

Vår bedömning är att det pågående arbetet med att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan är ett mycket viktigt arbete och planen bör omfatta hela kommunkoncernen. En strategisk kompetensförsörjningsplan bör enligt vår bedömning konkretisera och tydliggöra arbetet med att nå kommunfullmäktiges fokusområden och mål.

## 4. Organisation och ansvar

### 4.1. Organisation

Kommunens HR-och kommunikationsavdelning leds av en HR- och kommunikationschef och består av följande funktioner:

- ▶ HR- specialister
- ▶ HR-strateger
- ▶ HR- administratör
- ▶ Kommunikationsstrateg
- ▶ Kommunikatör

HR- och kommunikationsavdelningens ansvarar för att utveckla, kvalitetssäkra och vara ett stöd för verksamheten i HR- och kommunikationsprocesserna i kommunkoncernen. Förvaltningarna har inga egna medarbetare inom HR-området.

### 4.2. Ansvar- och arbetsfördelning

Under 2018 genomfördes en omorganisation i syfte att bl.a. förtydliga HR-uppdraget och de olika rollerna. HR-organisationen har förstärkts med två operativa HR-specialister (detta uppdrag sträcker sig från maj 2019 till maj 2020) i syfte att möta det operativa behov som finns i organisationen samt att avlasta HR-specialisterna som arbetar mot förvaltningarna. Inom HR- och kommunikationsavdelningen finns en utsedd HR-strateg som bl.a. har till uppgift att arbeta med strategisk kompetensförsörjning.

Vid intervjuerna framgår att det strategiska kompetensförsörjningsarbetet tidigare inte har varit prioriterat. Orsakerna till detta uppges vara flera, bl.a. hög personalomsättning inom HR-avdelningen, hög arbetsbelastning, viss otydlighet vad HR-uppdraget innebär och vissa svårigheter att rekrytera till avdelningen.

Inom socialförvaltningen finns två utvecklingsledare som arbetar med bl.a. kompetensförsörjning. I övriga förvaltningar finns inga utsedda personer som arbetar med kompetensförsörjning inom sina respektive förvaltningar.

På Västervik Bostads AB är det VD som ansvarar för kompetensförsörjningsfrågorna. Inom Västervik Miljö & Energi AB är det affärsområdescheferna som ansvarar för kompetensförsörjningen. Till sin hjälp har de bolagets HR -administratör som stöttar och hjälper till i rekryteringsprocessen. Frågor som berör kompetensförsörjning beslutas enligt uppgift i bolagets ledningsgrupp.

Inom Västervik Resort AB arbetar marknadsansvarig enligt uppgift med HR-frågorna.

### 4.3. Samverkan

Rekryteringscenter är en del av HR- och kommunikationsenheten. I rekryteringscenter arbetar HR-specialister som är utbildade i kompetensbaserad rekrytering och stöttar hela kommunkoncernen i rekryteringsfrågor. I intervjuer framkommer att förvaltningarna tar hjälp av rekryteringscenter vid behov.

Förvaltningarna och bolagen (med undantag för Västervik Miljö & Energi AB) tar hjälp av HR vid förekommen anledning. Exempelvis har HR-avdelningen på uppdrag av förvaltningarna och bolagen (med undantag för Västervik Miljö & Energi AB) medverkat vid rekrytering av

olika chefer och annonserat lediga tjänster via sociala medier. Stödet från HR- avdelningen uppges vara väl fungerande. Västervik Miljö & Energi AB uppges att bolaget hanterar rekryteringar inom bolaget.

Av intervjuerna framkommer att samverkan avseende kompetensförsörjning inte sker i någon större utsträckning mellan förvaltningarna och bolagen. Samverkan uppges förekomma vid exempelvis rekrytering av nyckelpersoner. Vid dessa rekryteringar samverkar förvaltningarna och bolagen gällande om det finns lediga tjänster som skulle passa nyckelpersonens eventuella partner. HR-avdelningen ser ett behov av att se över HR- avdelningens medverkan i de olika förvaltningarnas ledningsgrupper för att kunna driva och stötta inom strategisk kompetensförsörjning.

Enligt uppgift pågår ett aktivt arbete inom kommunkoncernen för att bli "en arbetsgivare". Exempelvis sker information och kommunikation via en gemensam plattform på intranätet, en kommungemensam grafisk profil har arbetats fram och annonsering av tjänster sker genom HR- och kommunikationsavdelningen.

I kommunkoncernens ledningsgrupp ingår bl.a. kommundirektör, HR- och kommunikationschef, samtliga förvaltningschefer och de kommunala bolagens VD. Denna grupp träffas 14:e dag. Det uppges att kompetensförsörjning diskuteras i detta forum, dock mest på förekommen anledning. Som exempel nämns att utmaningar kring rekryteringar har diskuterats.

Under 2018 bildades en personalpolitisk referensgrupp som ansvarar för frågor som bl.a. rör strategiska arbetsgivarfrågor, kompetensförsörjning och utveckling av arbetsgivarvarumärke. Gruppen leds av HR- och kommunikationschefen och består av fem ledamöter från kommunstyrelsen.

#### **4.4. Bedömning**

Vi ser positivt på den omorganisation som Västerviks kommun genomfört de senaste åren, vars syfte bl.a. är att förtydliga HR-uppdraget och de olika rollerna. Inom HR-organisationen finns två operativa HR-specialister (tidsbegränsat uppdrag från maj 2019 till maj 2020) vars uppgift är att möta det operativa behov som finns i organisationen samt att avlasta HR-specialisterna som arbetar mot förvaltningarna. Det finns även en utsedd HR-strateg som har till uppgift att arbeta med strategisk kompetensförsörjning. Det framgår av intervjuerna att kommunen tidigare inte bedrivit ett tillräckligt strategiskt kompetensförsörjningsarbete.

Vår bedömning är att den omorganisation som genomförts tydliggör ansvars- och arbetsfördelningen av kompetensförsörjningsarbetet. Granskningen visar att det pågår ett arbete inom kommunkoncernen för att uppfattas som och bli "en arbetsgivare". HR-avdelningens uppdrag omfattar hela kommunkoncernen, dock noteras att arbetet med kompetensförsörjning i vissa delar sker på olika sätt inom förvaltningar och bolag. Det finns ett behov av att ytterligare utveckla samverkan/samordning mellan HR-avdelningen, nämnderna och bolagen. Inom kommunkoncernens ledningsgrupp kan det ske ett mer systematiskt och strategiskt arbete med kompetensförsörjning.

## 5. Kartläggning och analyser

### 5.1. Personalredovisning 2018

HR-avdelningen tar varje år fram en personalredovisning som beslutas av kommunstyrelsen och överlämnas till kommunfullmäktige som ett informationsärende. Personalredovisningen ingår inte som en del i årsbokslutet. Det framgår att personalredovisningen ska utgöra ett underlag till de förtroendevalda politikerna, förvaltningarna och bolagen för att följa utvecklingen i verksamheten.

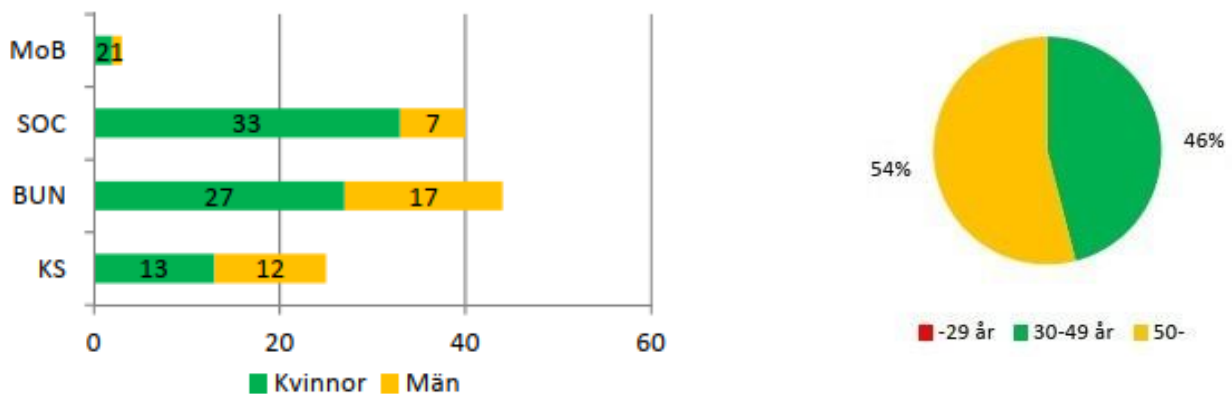
Personalredovisningen 2018 beslutades av kommunstyrelsen 3 juni 2019. I redovisningen redovisas antalet medarbetare, yrkesgrupper, åldersfördelning, pensionsavgångar, chefs- och ledarskap, löner, frisknärvaro och sjukfrånvaro för kommunen. Redovisningen omfattar åren 2018–2023. Personalomsättningen framgår inte i personalredovisningen. För bolagen redovisas antalet anställda och sjukfrånvaro. Granskningen visar att personalredovisningen används i begränsad omfattning. Kommunstyrelsens förvaltning har tagit del av personalredovisningen. Övriga förvaltningar/nämnder och bolag/bolagsstyrelse har inte tagit del av personalredovisningen.

#### 5.1.1. Kommunen

I personalredovisningen 2018 framgår att Västerviks kommun hade 2 915 tillsvidareanställda medarbetare<sup>1</sup>, vilket är en ökning med 89 medarbetare i jämförelse med 2017. I kommunen finns 140 olika yrken och de 10 största yrkesgrupperna är undersköterska/skötare, stödassistent/vårdare, grundskolelärare, förskolelärare, vårdbiträde/vårdare, barnskötare, elevassistent, gymnasielärare, socialsekreterare och kock. Tillsammans utgör de 64 % av alla månadsanställda i kommunen.

Fram till 2023 beräknas totalt 382 medarbetare att uppnå pensionsålder 65 år. Av dessa är 80% kvinnor och 20 % män. De flesta finns inom socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen.

I kommunen finns 112 chefer och 54 % av cheferna är 50 år eller äldre. Fram till 2023 är det 15 chefer som kommer fylla 65 år. I diagrammen nedan presenteras antalet chefer per styrelse/förvaltning och åldersfördelningen av kommunens samtliga chefer.



<sup>1</sup>Till och med november 2018.

Av intervjuerna framkommer att kommunstyrelsens förvaltning, barn- och utbildningsförvaltningen och miljö- och byggnadskontoret löpande följer pensionsavgångarna. Socialförvaltningen uppger att pensionsavgångarna inte följs systematiskt.

Antalet pensionsavgångar kommer enligt uppgift innebära flera utmaningar för kommunens förvaltningar med anledningen av att befolkningsprognoserna visar att allt fler blir äldre och antalet barn i skolåldrarna ökar. För att möta framtida rekryteringsbehov tar förvaltningarna bl.a. emot praktikanter, samarbetar med campus, ge medarbetarna möjligheter att vidareutbilda sig, öka sin sysselsättningsgrad och ser över hur digitalisering kan utgöra ett stöd i kompetensförsörjningen.

### 5.1.2. Kommunala bolag

I personalredovisningen 2018 framgår att antalet tillsvidareanställda i bolagen uppgår till totalt 330 medarbetare och det finns en uppdelning på kön och åldersgrupp. Cirka 50 % av alla anställda i bolagen är 50 år eller äldre. Det framgår inte i personalredovisningen (omfattar åren 2018–2023) hur många personer som kommer att uppnå 65 års ålder fram till år 2023 eller hur fördelningen bland cheferna ser ut i bolagen. Vi har tagit del av Västervik Miljö & Energi AB:s och Västerviks Bostads AB:s kartläggningar och analyser.

Inom Västervik Miljö & Energi AB kommer totalt 36 personer under 2020–2025 fylla 65 år. För varje person framgår vilken befattning de har och vilken organisationsenhet de tillhör.

I Västerviks Bostads AB:s strategiska kompetensförsörjningsplan redovisas antalet pensionsavgångar för olika befattningar under 2019–2023. Totalt kommer 30 personer att gå i pension fram till 2023 och en tredjedel av dessa är fastighetskötare.

I tabellen nedan finns en redovisning av rekryteringsbehovet (inom ett år och inom 2–5 år) för att ersätta pensionsavgångarna i de olika avdelningarna.

Period	VD+Stab	Marknad	Ekonomi	Teknik	Bygg	Service	Drift	T&K	Antal/Period
< 1 år	0	0	0	0	0	1	2	0	3
2-5 år	1	1	3	5	2	3	9	0	24
<b>Antal/Avd</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>27</b>

Utifrån redovisningen framgår att det finns behov av att rekrytera 3 personer inom ett år och 24 personer inom 2–5 år. Inom driftavdelningen finns det behov av att rekrytera 11 medarbetare. Av intervjuer framgår att när medarbetarna närmar sig pensionsåldern startas en rekrytering för en efterträdare. I syfte att behålla de kunskaper och kompetens inom bolaget så sker en kunskapsöverföring från de som ska gå i pension till de som är kvar i bolaget.

Västerviks Resort AB har 12 tillsvidareanställda och uppger att de har god kännedom om hur personalstrukturen och planerade pensionsavgångar ser ut. Varje år finns behov av att rekrytera cirka 110 säsongsanställningar och för de kommande åren finns inga planerade pensionsavgångar. Av intervjuerna framkommer att bolagen har flera utmaningar i sitt kompetensförsörjningsarbete. För att öka attraktiviteten till bolaget ordnar bolaget boende till de säsongsanställda och tar emot praktikanter. I dagsläget anställer Västervik Resort AB enbart personer som är över 19 år, men det pågår enligt uppgift diskussioner om att sänka åldern till 17 år för att få en bredare rekryteringsbas. En annan utmaning uppges vara bolagets krav på språkkunskaper (svenska eller engelska) hos de som anställs. Bolaget har



även identifierat utvecklingsmöjligheter gällande introduktionen, då flera av de ansvariga arbetsledarna inte själva har varit anställda så länge.

## 5.2. Behovsinventering Campus

Campus Hultsfred, Campus Vimmerby och Campus Västervik arbetar gemensamt för att stärka kompetensen och öka möjligheterna till högre utbildning i norra Kalmar län. För att identifiera aktuella och framtida kunskap- och kompetensbehov har Västerviks kommuns verksamheter fått besvara två frågor:

- ▶ Vilka är de mest aktuella frågorna/behoven i er verksamhet?
- ▶ Vilken kompetens och kunskap behövs för att komma till rätta med utmaningarna ni identifierat?

HR-avdelningen har enligt uppgift haft dialoger med samtliga förvaltningar i kommunen och sammanställt svar på frågorna. I svaret framgår bl.a. att det finns utmaningar att kompetensförsörja verksamheten då det finns flera svårrekryterade grupper, utmaningar att kompetensutveckla befintliga medarbetare och att verksamheterna behöver ställa om så att färre medarbetare kan leverera och utveckla välfärdsservicen till fler medborgare (utifrån demografin). För att komma till rätta med utmaningarna finns det behov av medarbetare och ledare som har förmåga och kunskap att ställa om efter förändrade krav, högre kompetens inom IT, system samt kommunikation och kunskap inom hemsjukvård. Vidare redovisas behovet av socialsekreterare/socialpedagoger, sjuksköterskor förskolelärare, lärare, fritidspedagoger och psykolog. För övriga förvaltningar pågår arbetet med att besvara ovanstående frågor.

Förvaltningarna har fört diskussioner med Campus kring behovet av olika utbildningar. Exempelvis har det startats upp utbildningar till sjuksköterska, förskolelärare, undersköterska och barnskötare.

## 5.3. Personalomsättning

### 5.3.1. Kommunen

	Augusti 2017	Augusti 2018	Augusti 2019
Personalomsättning inkl. pension/sjukersättning	7,13 %	6,70 %	7,29 %
Personalomsättning exkl. pension/sjukersättning	4,06 %	3,07 %	3,30 %

Av tabellen ovan framgår att personalomsättningen inklusive pension/sjukersättning 2019 har ökat med 0,59 procentenheter i jämförelse med 2018 och exklusive pension/sjukersättning har ökat med 0,23 procentenheter. Någon analys av orsakerna till den förändrade personalomsättningen mellan åren har inte genomförts. Det framgår att pensionsavgångarna har ökat samt att socialförvaltningen har haft en övertaglighet av personal på grund av att HVB-hem har lagts ner, vilket kan förklara att personalomsättningen har ökat under 2019.

Enligt uppgift ska ansvarig chef hålla avgångssamtal med medarbetare som slutar sin anställning och vid dessa samtal ska orsaker till varför medarbetaren väljer att avsluta sin anställning fångas upp. Någon systematisk uppföljning eller sammanställning av anledningar

till varför medarbetare väljer att sluta i kommunen görs inte upp av HR- avdelningen eller av respektive förvaltning.

För att behålla medarbetarna i kommunen erbjuds medarbetarna möjligheter att kunna byta tjänst inom kommunen, att växla semesterdagstillägg mot extra semesterdagar, flexibel arbetstid för vissa grupper, ersättning för kurslitteratur för studier vid sidan av arbetet, friskvårdsbidrag m.m.

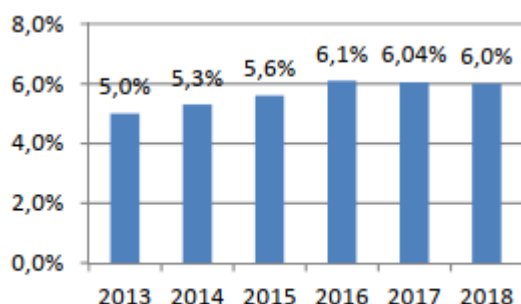
### 5.3.2. Kommunala bolag

Av intervjuer framgår att bolagen inte följer personalomsättningen på ett systematiskt sätt. Inom Västervik Resort AB uppges att personalomsättning inte sker i någon större omfattning, med undantag för personalomsättningen avseende säsongsanställningar.

## 5.4. Sjukfrånvaro

### 5.4.1. Kommunen

I personalredovisningen 2018 redovisas den totala sjukfrånvaron för kommunen 2013–2018. Det framgår att den totala sjukfrånvaron för anställda i kommunen 2018 har minskat med 0,04 procentenheter i jämförelse med 2017.



Tabell 19: Sjukfrånvaro för 2018 per förvaltning.

Totalt Västerviks kommun	6,00 %
Kommunstyrelsens förvaltning	4,37 %
Barn- och utbildningsförvaltningen	5,32 %
Socialförvaltningen	7,33 %
Miljö- och byggnadskontoret	2,95 %

Sjukfrånvaron är högst inom socialförvaltningen och lägst inom miljö- och byggnadskontoret. Medelvärde av sjukfrånvaron bland rikets kommuner är 6,8 %, vilket innebär att Västerviks kommun ligger 0,8 procentenheter lägre än riksgenomsnittet. Sjukfrånvaron presenteras även utifrån kön som visar att sjukfrånvaron bland kvinnliga anställda var 2,46 procentenheter högre än bland manliga anställda. Långtidssjukfrånvaron (över 60 dagar) var 36,67 % 2018, vilket är en minskning i jämförelse med 2017 (38,75 %). Den genomsnittliga sjukfrånvaron för Sveriges kommuner var 6,8 % 2018, enligt sjukfrånvarostatistiken från SKL. I Västerviks kommun var den totala sjukfrånvaron på 6 %, vilket är lägre än genomsnittet för Sveriges kommuner.

Vi har tagit del av sjukfrånvaron 2019 (till och med augusti) uppdelad i olika åldersintervaller:

Åldersintervall	Kommunstyrelsens förvaltning	Barn- och utbildningsförvaltningen	Socialförvaltningen	Miljö- och byggnadskontoret
<=29	2,34 %	4,74 %	6,30 %	2,69 %
30-49	3,72 %	3,88 %	7,44 %	4,48 %
>=50	4,76 %	6,21 %	7,91 %	1,86 %
Total	4,09 %	4,96 %	7,49 %	3,17 %

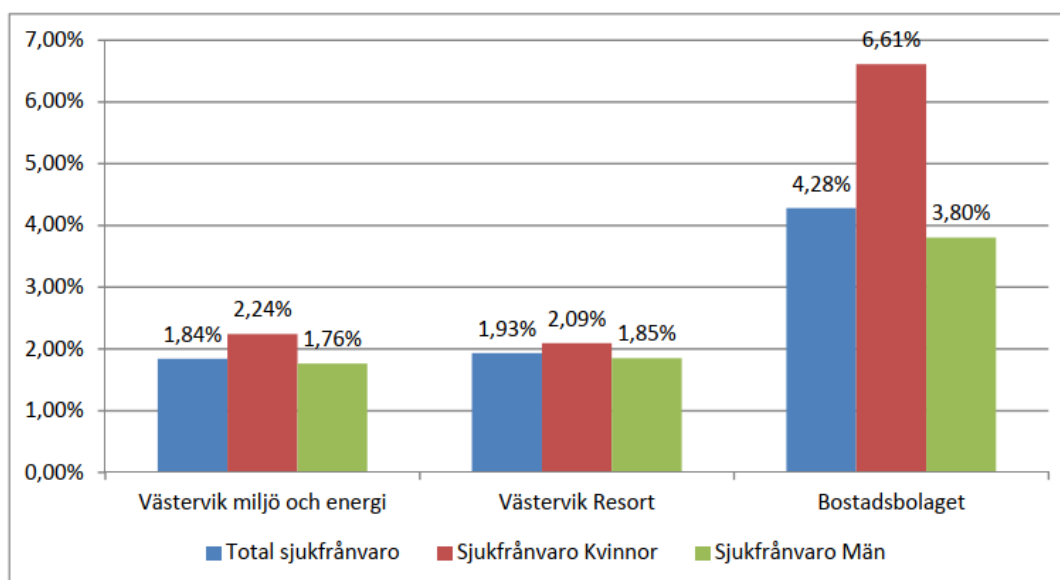
I jämförelse med föregående år för samma period (till och med augusti 2018) har sjukfrånvaron på kommunstyrelsens förvaltning minskat med 0,21 procentenheter, barn- och utbildningsförvaltningen har minskat med 0,1 procentenheter, socialförvaltningen har ökat med 0,27 procentenheter och miljö- och byggnadskontoret har ökat med 0,67 procentenheter.

Sjukfrånvaron följs enligt uppgift i respektive förvaltnings olika enheter/verksamheter, ledningsgrupp och redovisas enligt uppgift i skyddskommittén 2–6 gånger per år.

För att minska sjukfrånvaron och bidra till välmående erbjuder kommunen fria bad i kommunens simhall samt ett friskvårdsbidrag på 2 000 kronor/år. Totalt har 46 % (1 488 personer) av alla anställda i Västerviks kommun förbrukat friskvårdsbidraget, vilket är en ökning med cirka 1 % i jämförelse med tidigare år. Förvaltningarna har enligt uppgift möjligheter att söka ekonomiska medel från kommunstyrelsen för hälsofrämjande insatser, exempelvis kurs i stress. Av intervjuerna framgår att det har anställts en rehabiliteringssamordnare som ska arbeta operativt med rehabiliteringsärenden och med att fortbilda kommunens chefer. Två pilotförvaltningar provar friskvårdstimme på arbetstid, samverkan planeras med externa parter (hälso- och sjukvård, försäkringskassan och företagshälsovården) som ingår i rehabiliteringsarbetet samt att en översyn av rehabiliteringsprocessen pågår.

#### 5.4.2. Kommunala bolag

I personalredovisningen 2018 presenteras sjukfrånvaron uppdelad per bolag och kön, se diagram nedan.



Västerviks Bostads AB har högst total sjukfrånvaro på 4,28 % och Västervik Miljö & Energi AB har lägst sjukfrånvaro på 1,84 %. Sjukfrånvaron bland kvinnliga anställda är högre än bland manliga anställda i samtliga bolag. Den högsta sjukfrånvaron bland kvinnliga anställda har Västerviks Bostads AB på 6,61 % och den lägsta har Västervik Resort AB på 2,09 %. När det gäller långtidssjukfrånvaron (över 60 dagar) uppgår den till 3,23 % för Västervik Miljö & Energi AB och 2,3 % för Västerviks Bostads AB. Västervik Resort AB har inga långtidssjukskrivna.

Av intervjuer framgår att bolagen löpande följer upp sjukfrånvaron i sina respektive avdelningar/enheter och i bolagens respektive ledningsgrupper. Vi har tagit del av Västerviks Bostads AB sjukfrånvaro (till och med augusti 2019) där den totala sjukfrånvaron uppgår till 4,23 %. Det finns ingen som är långtidssjukskriven. För att komma tillrätta med sjukskrivningstalen har fokus varit på att förbättra arbetsmiljön för medarbetarna. Exempelvis har antalet möten och arbetsbelastningen setts över.

Vi har även tagit del av Västervik Miljö & Energi AB:s sjukfrånvaro (till och med augusti 2019). Sjukfrånvaron uppgår till 4,10 % och är uppdelad i olika åldersintervaller, se nedan:

Åldersintervall	
<=29	-
30-49	6,17 %
>=50	2,65 %
Total	4,10

Av intervjuer framgår att bolaget bedriver ett aktivt arbete med friskvård där medarbetarna får träna två timmar per vecka på arbetstid i syfte att öka medarbetarnas hälsa. Bolaget har tagit fram riktlinjer avseende friskvård för anställda och riktlinjer för träning på arbetstid (se bilaga 2).

Västervik Resort AB har inte presenterat några siffror gällande sjukfrånvaron 2019. Det uppges i intervjuerna att sjukfrånvaron är låg och ligger på ungefär 2 %. Enligt uppgift har Västervik Resort AB en liten organisation (ett fåtal fast anställda) och de uppger ha fullständig kontroll på varje medarbetares frånvaro.

## 5.5. Medarbetarundersökning

I kommunen genomförs en medarbetarundersökning vartannat år. Senaste medarbetarundersökningen genomfördes 2018. I personalredovisningen 2018 framgår att Hållbart Medarbetar Engagemang (HME-index) är framtaget av SKL (Sveriges kommuner och landsting) och RKA (Rådet för främjande av kommunala analyser) för att kontinuerligt utvärdera arbetsgivarpolitiken i kommunen. HME-index mäter förutsättningarna för medarbetarengagemang och syftet är dels att skapa ett jämförelsematerial, men också att kunna analysera kopplingen mellan medarbetarengagemang, verksamhetsresultat och ekonomi. HME-index mäts genom nio frågeställningar i medarbetarundersökningen. De nio frågeställningarna presenteras nedan:

### Motivation

- 1a. Mitt arbete känns meningsfullt
- 1b. Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete
- 1c. Jag ser fram emot att gå till arbetet

### Ledarskap

- 2a. Min närmaste chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser
- 2b. Min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare
- 2c. Min närmaste chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete

## Styrning

3a. Jag är insatt i min arbetsplats mål

3b. Mitt arbetsplatsmål följs upp och utvärderas på ett bra sätt

3c. Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete

I tabellen nedan presenteras HME-index för Västerviks kommunkoncern och för respektive förvaltning och bolag.

Förvaltning/Bolag	HME- index 2018
Västerviks kommunkoncern	78,1
Kommunstyrelsens förvaltning	80,3
Barn- och utbildningsförvaltningen	79,5
Socialförvaltningen	76,8
Miljö- och byggnadskontoret	73,5
Västerviks Bostads AB	80,1
Västervik Resort AB	85,9
Västervik Miljö & Energi AB	70,3

Västerviks kommunkoncerns resultat för 2018 var 78,1, vilket är en förbättring i jämförelse med år 2016 då HME-index var 77,7. Genomsnittet för Sveriges kommuner 2018 var ett HME-index på 79.

I genomförd medarbetarundersökning 2018 var det 88 % av kommunens medarbetare som tyckte att de har tillräcklig med kompetens för att utföra sina arbetsuppgifter. I tabellen nedan redovisas resultatet per förvaltning och bolag.

Förvaltning/Bolag	Jag har tillräcklig kompetens för att utföra mina arbetsuppgifter	Svarsfrekvens
Västerviks kommunkoncern	88 %	78,9 %
Kommunstyrelsens förvaltning	87 %	87,6 %
Barn- och utbildningsförvaltningen	87 %	76,9 %
Socialförvaltningen	90 %	73,7 %
Miljö- och byggnadskontoret	88 %	94,4 %
Västerviks Bostads AB	89 %	94,8 %
Västervik Resort AB	87 %	93,8 %
Västervik Miljö & Energi AB	88 %	89,9 %

HR-avdelningen har tagit fram en rutin för hur hanteringen av resultatet från medarbetarundersökningen ska gå till. I rutinen beskrivs att:

- ▶ medarbetarna ska ta del av resultatet på den egna enheten och resultatet ska presenteras muntligt.
- ▶ dialog bör hållas kring resultatet för att tillsammans hitta aktiviteter att jobba vidare med.
- ▶ chefer har möjlighet till stöd från HR för att arbeta vidare med resultatet.
- ▶ resultatet presenteras på förvaltningsnivå/bolagsnivå och koncernnivå.

För att underlätta för verksamheterna kring vilka åtgärder som ska prioriteras utifrån resultatet av medarbetarundersökningen har HR-avdelningen tagit fram en prioriteringsmatris. HR-avdelningen har även arbetat fram förslag till workshop av resultatet

av medarbetarundersökningen. Miljö- och byggnadskontoret har tagit fram ett dokument för arbetet med medarbetarenkäten.

Medarbetarenkäten som omfattar hela kommunkoncernen presenterades i samband med kommunstyrelsens sammanträde 2019-03-11. I samtliga intervjuer framgår att resultatet av medarbetarundersökningen har presenterats, analyserats och vidareutvecklats i respektive enhet/avdelning. Västervik Miljö & Energi AB har tagit fram en handlingsplan från medarbetsundersökning 2018. Vi har tagit del av handlingsplanen för avdelningen *Produktion och underhåll*. I handlingsplanen beskrivs bl.a. vilket område det avser, aktiviteter/delsteg, tidsplan, status och kommentar. Barn- och utbildningsförvaltningen har enligt uppgift tagit fram handlingsplaner utifrån resultatet av genomförd medarbetarundersökning. Kommunstyrelsens förvaltning, socialförvaltningen, miljö- och byggnadskontoret, Västervik Bostads AB och Västervik Resort AB har inte tagit fram några dokumenterade handlingsplaner. Det framgår att vissa enheter/avdelningar har arbetat fram olika aktiviteter och att aktiviteterna har presenterats muntligt för respektive förvaltningschef/VD. Exempel på aktiviteter uppges finnas inom bl.a. områdena arbetsbelastning och kompetensutveckling.

## **5.6. Kompetensutveckling**

### **5.6.1. Kommunen**

Varje förvaltningschef ansvarar för kompetensutveckling av medarbetarna och behovet av kompetensutveckling diskuteras i samband med de årliga medarbetarsamtalen. HR-avdelningen har tagit fram en checklista med frågor som rör behovet av olika utbildningsinsatser. Av intervjuer framgår att förvaltningarna inte använder checklistan.

I kommunen pågår ett arbete med att ta fram en kompetensutvecklingsplan för chefer/ledare i hela Västerviks kommunkoncern. Vi har tagit del av utkastet som bl.a. innehåller förslag på olika kompetensutveckling för ledare.

Rektorer inom *Barn- och utbildningsförvaltningen* ska gå Skolverkets rektorsprogram och enligt uppgift har förvaltningen medarbetare som just nu deltar i detta program. Det finns även en utbildning för de medarbetare som vill få en inblick i hur det är att arbeta som skolledare. Enligt uppgift har 10 medarbetare deltagit i utbildningen och flera har fått en tjänst som skolledare efter utbildningen. Förvaltningens kompetensutvecklingsinsatser bygger till stor del på och är enligt uppgift en del av förvaltningens systematiska kvalitetsarbete, verksamhetsberättelse och verksamhetsplaner. Vi har tagit del av verksamhetsberättelsen för 2018 som bl.a. beskriver det systematiska kvalitetsarbetet och vilka kompetensutvecklingsinsatser som genomförts. Exempel på kompetensutvecklingsinsatser som genomförts under året är bl.a. ledarskap i klassrummet samt bedömning och betygssättning. För många av förvaltningens befattningar/yrkeskategorier finns en statlig styrning gällande kravet på kompetens.

Inom *Miljö- och byggnadskontoret* finns ett dokument som beskriver vilka kompetenskrav som gäller för bygglövshandläggare, byggnadsinspektör, miljöhandläggare livsmedelsinspektörer och alkoholhandläggare. Förvaltningen har tagit fram kompetensutvecklingsplaner för varje medarbetare.

I övriga förvaltningar finns inga framtagna kompetensutvecklingsplaner eller dokumenterade kompetenskrav för olika befattningar/yrkeskategorier. HR-avdelningen uppger att det inte

finns generella kompetensutvecklingsplaner i kommunen, utan de ska tas fram individuellt av respektive chef tillsammans med medarbetaren med utgångspunkt från verksamhetens mål. Enligt uppgift finns dokumenterade kompetenskrav för olika befattningar i kommunens rekryteringssystem som används vid nyrekrytering. Inför rekrytering sker behovsanalyser där kompetenskraven fastställs. Vi har tagit del av behovsanalyser/kravprofil avseende kompetenskrav för undersköterska och byggnadsinspektör.

### **5.6.2. Kommunala bolag**

#### *Västerviks Bostads AB*

Kompetensutveckling uppges vara ett prioriterat område inom Västerviks Bostads AB. För att medarbetarna ska utvecklas har de möjlighet att prova andra arbetsuppgifter på andra avdelningar inom bolaget. Enligt uppgift har cirka 20 % av medarbetarna bytt tjänst inom bolaget. Medarbetarna får enligt uppgift gå olika utbildningar, de har möjlighet att delta på nätverksträffar och de tar även emot praktikanter.

I den strategiska kompetensförsörjningsplanen redovisas medarbetarnas kompetens- och utbildningsbehov inom kontoret, bygg- och servicegrupperna, driftavdelningen och övrig verksamhet. Exempel på kompetensbehov som identifierats är; ledarskap, intern och extern kommunikation, digitaliserings- och hållbarhetsarbete, analys och utveckling av verksamheten, arbetsledning, projektledningsstöd, kunskaper inom VVS, städbesiktning, ljud, ljus, bild m.m. I kompetensförsörjningsplanen framgår även att det finns behov av ledarskapsutbildningar, utbildning i excel, word, kommunikation, olika lagstiftningar, ekonomi, marknadsföring m.m.

#### *Västervik Miljö och Energi AB*

Västervik Miljö & Energi AB har tagit fram en riktlinje för kompetensutveckling som bl.a. beskriver hur ansvarsfördelningen ser ut, vilka åtgärder som vidtas och verktyg för kompetensutveckling. Av intervjuer framgår att det är respektive chef som ansvarar för att kompetensfrågor diskuteras, planeras och kommuniceras både i grupp och med varje medarbetare. Kompetensutveckling ska även tas upp vid de årliga resultat- och utvecklingssamtalen. Det finns en mall framtagen för resultat- och utvecklingssamtal som innehåller uppföljning, lönekriterier, utvecklingsplan och återkoppling av ledarskap.

Bolaget har även tagit fram en riktlinje för ledare. Riktlinjen beskriver att varje person ska ha en utbildningsplan och att alla ledare ska utbildas löpande och vidareutbildas inom olika områden. Exempel på utbildningar är bolags- och kommunalrätt, personalfrågor, ledarskapsutveckling, möteteknik, kommunikation, ekonomi m.m.

I bolagets ledningssystem finns kompetensutvecklingsplaner på både individ- och gruppnivå för de olika verksamheterna. Det är endast chefer med personalansvar som har behörighet till dessa dokument.

#### *Västervik Resort AB*

Västervik Resort AB har inga framtagna kompetensutvecklingsplaner. Det framgår av intervjuerna att på grund av pensionsavgångar har flera nya arbetsledare anställts och det pågår en extern arbetsledarutbildning.

## 5.7. Bedömning

I personalredovisningen sker en kartläggning av kommunens och de kommunala bolagens medarbetare utifrån bl.a. olika yrkeskategorier, åldersstruktur, pensionsavgångar, fördelning mellan kvinnor och män m.m. Det finns också en viss koppling till en omvärldsanalys avseende befolkningsstruktur, antal barn i skolåldern m.m. Det finns även kortfattade beskrivningar över åtgärder som vidtas för att möta framtidens rekryteringsbehov. Det är positivt att det sker ett aktivt samarbete med Campus Västervik för att identifiera aktuella och framtida kunskap- och kompetensbehov. 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.

Granskningen visar att det sker en kartläggning av sjukfrånvaron i kommunen och i de kommunala bolagen i personalredovisningen som beslutas av kommunstyrelsen. Det finns jämförelser mellan åren, kön och åldersintervaller. Det framgår av intervjuerna att det sker en löpande uppföljning av sjukfrånvaron inom de olika verksamheternas ledningsgrupper m.m. och att det vidtas åtgärder för att minska sjukfrånvaron.

Vi har fått ta del av statistik gällande personalomsättningen för kommunen per augusti 2017-augusti 2019. Vi kan konstatera att det skedde en minskning av personalomsättningen under 2018. Någon analys av orsakerna till den förändrade personalomsättningen mellan åren har inte genomförts. Bolagen följer inte personalomsättningen på ett systematiskt sätt. Vår bedömning är att kommunen och de kommunala bolagen bör genomföra mer systematiska analyser kring personalomsättningen där bl.a. orsaker till varför medarbetaren väljer att avsluta sin anställning och orsaker till varför personalomsättningen skiljer sig mellan åren ingår.

Det övergripande ansvaret för att chefer och medarbetare erhåller rätt kompetensutveckling ligger hos respektive förvaltningschef/VD. Kompetensutvecklingsbehovet identifieras i de årliga medarbetarsamtalen som varje medarbetare har med sin närmsta chef. Vi ser positivt på att HR-avdelningen har tagit fram en checklista med frågor som rör behovet av olika utbildningsinsatser. Granskningen visar dock checklistan inte används i så stor utsträckning. Det pågår ett arbete med att ta fram kompetensutvecklingsplaner för chefer/ledare inom kommunen och det finns förvaltningar som arbetar med att identifiera kompetenskraven för olika befattningar/funktioner. Västerviks Bostads AB arbetar aktivt med kompetensutveckling inom ramen för sin strategiska kompetensförsörjningsplan och Västervik Miljö & Energi AB har tagit fram en riktlinje för kompetensutveckling och kompetensutvecklingsplaner på både individ- och gruppnivå för de olika verksamheterna.

I kommunens medarbetarundersökning 2018 var det 88 % av kommunens medarbetare som tyckte att de har tillräcklig med kompetens för att utföra sina arbetsuppgifter.



## 6. Uppföljning och återrapportering

### 6.1. Kommunen

I kommunens personalredovisning 2018 finns en uppföljning av budgetmål och mål för 2019. Därefter följer beskrivning av personalstrukturen uppdelat i fyra kapitel:

- ▶ Vi som arbetar i Västerviks kommun
- ▶ Chefs- och ledarskap
- ▶ Lön och arbetstid
- ▶ Frisknärvaro och sjukfrånvaro

I kommunfullmäktiges budget 2019 finns ett avsnitt "personal". I avsnittet beskrivs tre fokusområden:

- ▶ Sveriges viktigaste jobb
- ▶ Balans i livet
- ▶ Engagerade ledare

Enligt uppgift sker ingen uppföljning av fokusområdena. Fokusområdena används som en vägledning i arbetet med att kommunen ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Det framgår att ett antal aktiviteter/projekt har arbetats fram utifrån fokusområdena. Exempel på aktiviteter/projekt är ledarutvecklingsdagar, chefsintroduktion, önskad sysselsättningsgrad, rehabiliteringsprojekt, studiebesök från högstadie- och gymnasieelever m.m. Det framgår att från och med 2020 kommer fokusområdena att tas bort och ersättas med ARUBA-modellen, där områdena attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla ingår. Enligt uppgift ska mål och aktiviteter fastställas till ARUBA-modellen.

Uppföljning av kommunfullmäktiges mål sker i samband med delårsbokslutet och årsbokslutet. I kommunens delårsrapport per augusti 2019 finns en uppföljning av visionen och de åtta områden med mätbara mål. I tabellen nedan presenteras utfallet per december 2018 och augusti 2019 av de två målen som har koppling till kompetensförsörjning inom området *en attraktiv och trygg kommun där människor vill bo, jobba och leva*:

Mål	Utfall, årsbokslut 2018	Utfall, delårsbokslut 2019	Kommunens prognos, årsbokslut 2019
HME-index (Hållbart Medarbetar Engagemang) ska vara högre än riksgenomsnittet.	78,1 (2018) 79,0 (rikssnitt)	Mätningen görs vartannat år. Mäts inte under 2019.	Ej uppfyllt
Sjukfrånvaron ska vara minst 0,5 % lägre än riksgenomsnittet och lägre än föregående år.	6,0 (2018) 6,07 (2017)	Sjukfrånvaron per augusti ligger på 5,88 %. På riksnivå mäts endast sjukfrånvaron per helår, ingen jämförelse finns i delårsbokslutet 2019.	Prognosen är att målet kommer uppfyllas för helåret 2019.

I kommunens delårsrapport per augusti 2019 finns ett avsnitt som benämns "väsentliga personalförhållanden". I detta avsnitt presenteras antalet årsarbetare, antalet tillsvidareanställda, visstidsanställda, timavlönade, könsfördelning, åldersstruktur, sjukfrånvaro, sjuktal och personalstrategiska frågor. Sjukfrånvaron per augusti 2019 uppgår till 5,88 % och sjukfrånvaron (över 60 dagar) uppgår till 41,40 % av den totala sjukfrånvaron. Det framgår att sjukfrånvaron (över 60 dagar) har ökat sedan 2018, orsaken till detta framgår inte. Enligt uppgift pågår arbeten för att minska sjukfrånvaron (se avsnitt 5.4.1).

Uppföljning av nämndspecifika målen görs i samband med delårsbokslut och årsbokslut. I tabellen nedan presenteras respektive nämnds mål och utfall per augusti 2019:

Styrelse/Nämnd	Mål	Utfall Delårsbokslut 2019
<b>Kommunstyrelsen</b>	Öka kunskapen om rehabilitering hos kommunens chefer samt säkerställa ett effektivt rehabiliteringsarbete i syfte att kommunen ska leva upp till sitt arbetslivsinriktade rehabiliteringsansvar.	Implementering av rehabiliteringsprocessen pågår. Mätning och uppföljning av rehabiliteringsärenden kommer ske vid årsbokslutet.
<b>Socialnämnden</b>	Socialförvaltningens medarbetares frisknärvaro skall förbättras.	Sjukfrånvaron i förvaltningen är högre för samma period (till och med augusti) i jämförelse med föregående år.  Plan för hur arbetet ska fortlöpa med frisknärvaron pågår.
<b>Barn- och utbildningsnämnden</b>	Förbättra förutsättningar för ett hållbart medarbetarskap.	Medarbetarenkäten har analyserats och handlingsplaner och aktiviteter har tagits fram.
<b>Miljö- och byggnadsnämnden</b>	Rättssäker och kompetent myndighetsutövning.	Utbildningsinsats i förvaltningslagen för nya nämndledamöter.

Barn- och utbildningsnämnden, socialnämnden och miljö- och byggnadsnämnden får enligt uppgift löpande information om sjukfrånvaro och rekryteringar. Miljö- och byggnadsnämnden har även fått information om kompetensutvecklingsplaner. Nämnderna får ingen löpande information om pensionsavgångar eller personalomsättning.

Kommunstyrelsen har fått information om sjukfrånvaro och rekryteringar i samband med att styrelsen behandlar personalredovisningen och väsentliga personalförhållanden vid delårsuppföljningarna. Den centrala skyddskommittén får enligt uppgift löpande information av sjukfrånvaron, hur mycket företagshälsovård som avropats samt statistik om arbetsskador och tillbud. Det framgår även att HR- avdelningen har informerat den personalpolitiska referensgruppen om sjukfrånvaron.

## 6.2. Kommunala bolag

I kommunens delårsrapport finns ingen uppföljning av bolagens mål. Det framgår att målen följs upp i samband med årsbokslutet.

Styrelsen för Västerviks Bostads AB får enligt uppgift löpande information om sjukfrånvaron, pensionsavgångar och rekryteringar. Resultatet av medarbetarundersökningen presenteras även för styrelsen. I samband med styrelsedagarna (två dagar om året) får styrelsen en genomgång av kommunkoncernens vision, styrning, mål och strategier. I bolagets årsredovisning redovisas sjukfrånvaron och hållbart medarbetarengagemang.

Styrelsen för Västervik Miljö & Energi AB får enligt uppgift löpande information om arbetet med kompetensförsörjningen. Exempelvis redovisas sjukfrånvaro, pensionsavgångar och kompetensutvecklingsinsatser. I bolagets årsredovisning 2018 framgår att målet "att årligen uppnå minst 97 % närvaro av total årsarbetstid" vara uppfyllt. Bolaget uppnådde 98 % närvaro 2018. Någon ytterligare beskrivning av kompetensförsörjningsarbetet framgår inte i årsredovisningen.

Styrelsen för Västervik Resort AB får enligt uppgift muntlig information om rekrytering och kompetensförsörjning löpande vid styrelsemöten. Exempelvis informeras det om rekrytering av säsonganställda och avveckling av personal. Sjukfrånvaron presenteras i årsbokslutet.

## 6.3. Bedömning

Uppföljning och återrapportering sker främst genom delårsbokslut och årsbokslut. Enligt uppgift sker även löpande och muntlig information gällande ex. kompetensförsörjning, sjukfrånvaro, rekrytering, personalomsättning m.m. till styrelse, nämnder och bolagsstyrelser.

Granskningen visar att det inte sker någon uppföljning av kommunfullmäktiges beslutade fokusområdena (se avsnitt 3.2). Fokusområdena har enligt uppgift fungerat som en vägledning i arbetet med att kommunen ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Under nästa år kommer kommunen att ersätta dessa fokusområden med ARUBA-modellen, där områdena attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla ingår och kommer vara vägledande för kompetensförsörjningsprocessen. Vår bedömning är att det finns goda förutsättningar för kommunen att stärka sitt arbete med kompetensförsörjning genom att tydligare använda sig av ARUBA-modellen, som är en vedertagen modell för att fånga alla delar i kompetensförsörjningscykeln. Det är väsentligt att uppföljning och återrapportering omfattar alla delar i modellen och att det sker på ett likformigt sätt till styrelse, nämnder och samtliga bolagsstyrelser.

## 7. Sammanfattade bedömning

Granskningens syfte är att bedöma om kommunkoncernens arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling sker på ett ändamålsenligt sätt. I nedanstående tabell ges kortfattade svar på de revisionsfrågor som ingår i granskningen.

Revisionsfråga	Svar
Har kommunkoncernen fastställt mål gällande kompetensförsörjning och kompetensutveckling och finns det strategier/handlingsplaner för hur dessa mål ska nås?	Delvis. Kommunfullmäktige har, genom beslutade fokusområden och mål i Vision 2030 och budget 2019, visat att kompetensförsörjning är en viktig och prioriterad fråga för Västerviks kommun. Styrelse, nämnder och merparten av berörda bolag har fastställt mål som har koppling till kompetensförsörjning. Specifika mål avseende kompetensutveckling saknas. Det pågår ett arbete inom kommunen med att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplan. Enligt vår bedömning är det viktigt att denna plan konkretiserar och tydliggör arbetet med att nå fullmäktiges mål och fokusområden.
Är ansvars- och arbetsfördelningen gällande kompetensförsörjning-/utvecklingsarbetet tydlig? Sker tillräcklig samordning mellan central nivå och de olika nämnderna/bolagen?	Delvis. Den omorganisation som genomförts tydliggör ansvars- och arbetsfördelningen av kompetensförsörjningsarbetet. Granskningen visar att det pågår ett arbete inom kommunkoncernen för att uppfattas som och bli "en arbetsgivare". HR-avdelningens uppdrag omfattar hela kommunkoncernen, dock noteras att arbetet med kompetensförsörjning i vissa delar sker på olika sätt inom förvaltningar och bolag. Det finns ett behov av att ytterligare utveckla samverkan/samordning mellan HR-avdelningen, nämnderna och bolagen. Inom kommunkoncernens ledningsgrupp kan det ske ett mer systematiskt och strategiskt arbete med kompetensförsörjning.
Kartläggs och analyseras nämndernas och bolagens kompetensbehov inom olika verksamhetsdelar?	Delvis. I personalredovisningen sker en kartläggning av kommunens och de kommunala bolagens medarbetare utifrån bl.a. olika yrkeskategorier, åldersstruktur, pensionsavgångar, fördelning mellan kvinnor och män m.m. Det finns också en viss koppling till en omvärldsanalys avseende befolkningsstruktur, antal barn i skolåldern m.m. Det finns även kortfattade beskrivningar över åtgärder som vidtas för att möta framtidens rekryteringsbehov. Det är positivt att det sker ett aktivt samarbete med Campus Västervik för att identifiera aktuella och framtida kunskap- och kompetensbehov.

	<p>Västerviks Bostads AB har tagit fram en strategisk kompetensförsörjningsplan där kartläggning och analys av bolagets kompetensbehov framgår. Västervik Miljö &amp; Energi AB har tagit fram kompetensutvecklingsplaner på individ- och gruppnivå för de olika verksamheterna.</p> <p>Vår bedömning är att kommunens och bolagens analys av framtida kompetensbehov kan utvecklas och omfatta en djupare analys av kompetensbehovet inom olika verksamhetsdelar och yrkesgrupper utifrån verksamheternas framtida behov, omfattning, omvärldsbevakning m.m.</p>
<p>Sker kartläggning och analys av orsaker till eventuell hög personalomsättning och sjukfrånvaro inom de olika nämnderna/bolagen?</p>	<p>Delvis. Det sker kartläggning av sjukfrånvaron i kommunen och i de kommunala bolagen i personalredovisningen som beslutas av kommunstyrelsen. Det finns jämförelser mellan åren, kön och åldersintervaller. Det framgår av intervjuerna att det sker en löpande uppföljning av sjukfrånvaron inom de olika verksamheternas ledningsgrupper m.m. och att det vidtas åtgärder för att minska sjukfrånvaron.</p> <p>Någon analys av orsakerna till den förändrade personalomsättningen mellan åren har inte genomförts. Bolagen följer inte personalomsättningen på ett systematiskt sätt.</p>
<p>Hur säkerställs att relevant kompetensutveckling för chefer och medarbetare sker?</p>	<p>Det övergripande ansvaret för att chefer och medarbetare erhåller rätt kompetensutveckling ligger hos respektive förvaltningschef/VD. Kompetensutvecklingsbehovet identifieras i de årliga medarbetarsamtalen som varje medarbetare har med sin närmsta chef. Det pågår ett arbete med att ta fram kompetensutvecklingsplaner för chefer/ledare inom kommunen och det finns förvaltningar som arbetar med att identifiera kompetenskraven för olika befattningar/funktioner.</p> <p>Västerviks Bostads AB arbetar aktivt med kompetensutveckling inom ramen för sin strategiska kompetensförsörjningsplan och Västervik Miljö &amp; Energi AB har tagit fram en riktlinje för kompetensutveckling och kompetensutvecklingsplaner på både individ- och gruppnivå för de olika verksamheterna. De nya</p>

	arbetsledarna inom Västervik Resort AB går en extern arbetsledarutbildning.
Sker uppföljning/återrapportering av kommunens arbete med kompetensförsörjning och kompetensutveckling till styrelser och berörda nämnder?	<p>Delvis. Uppföljning och återrapportering sker främst genom delårsbokslut och årsbokslut. Enligt uppgift sker även löpande och muntlig information gällande ex. kompetensförsörjning, sjukfrånvaro, rekrytering, personalomsättning m.m. till styrelse, nämnder och bolagsstyrelser.</p> <p>Granskningen visar att det inte sker någon uppföljning av kommunfullmäktiges beslutade fokusområdena. Dessa fokusområdena har enligt uppgift fungerat som en vägledning i arbetet med att kommunen ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Under nästa år kommer kommunen att ersätta dessa fokusområden med ARUBA-modellen, där områdena attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla ingår och kommer vara vägledande för kompetensförsörjningsprocessen.</p>

Utifrån granskningsresultatet ger vi Västerviks kommunkoncern följande rekommendationer:

- ▶ Fastställ en strategisk kompetensförsörjningsplan som berör alla delar inom kompetensförsörjningsprocessen och som gäller för hela kommunkoncernen.
- ▶ Utveckla samverkan/samordning av kompetensförsörjningsarbetet mellan HR-avdelningen, nämnderna och bolagen.
- ▶ Överväg ett mer systematiskt och strategiskt arbete med kompetensförsörjning inom kommunkoncernens ledningsgrupp.
- ▶ Utveckla analysen av framtida kompetensbehov till att omfatta en djupare analys av kompetensbehovet inom olika verksamhetsdelar och för olika yrkesgrupper.
- ▶ Uppföljning och analys av personalomsättningen inom kommunkoncernen kan utvecklas. En mer systematisk uppföljning av orsakerna till varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning bör ske.
- ▶ Säkerställ att mål, fokusområden och den kommande kompetensförsörjningsprocessen/modellen följs upp på ett systematiskt sätt och återrapporteras till kommunstyrelse och nämnder.

Västervik den 2 december 2019

Ulrika Stränge  
Certifierad kommunal revisor

Emelie Duong  
Verksamhetsrevisor

## Bilaga 1 – Intervju- och dokumentförteckning

### Intervjuade funktioner:

- ▶ Kommundirektör
- ▶ HR- och kommunikationschef
- ▶ HR-konsult
- ▶ Förvaltningschef, Kommunstyrelsens förvaltning
- ▶ Förvaltningschef, Socialnämnden
- ▶ Förvaltningschef, Barn- och utbildningsnämnden
- ▶ Förvaltningschef, Miljö- och byggnadsnämnden
- ▶ VD, Västervik Miljö & Energi AB och Västervik Kraft Elnät AB
- ▶ VD, Västerviks Bostads AB och Tjustfastigheter AB
- ▶ VD, Västervik Resort AB

### Dokument:

- ▶ Campus inbjudan, uppföljning behovsinventering
- ▶ Campus regional kompetensinventering
- ▶ Ledarutveckling
- ▶ Medarbetarenkät förslag till workshop
- ▶ Medarbetarenkät kommunkoncernen
- ▶ Medarbetarenkät rutin
- ▶ Personalomsättning 2017–2019
- ▶ Personalredovisning 2018
- ▶ Rekryteringscenter
- ▶ Målmatris
- ▶ Verksamhetsplan och detaljbudget, Barn- och utbildningsnämnden 2019
- ▶ Verksamhetsplan och detaljbudget, Socialnämnden 2019
- ▶ Verksamhetsplan och detaljbudget, Miljö- och byggnadsnämnden 2019
- ▶ Verksamhetsplan och detaljbudget, kommunstyrelsen 2019
- ▶ Årsredovisning 2018
- ▶ Årsredovisning 2018, Västerviks Bostads AB
- ▶ Årsredovisning 2018, Västerviks Miljö & Energi AB
- ▶ Delårsrapport 2019, Västerviks kommun
- ▶ Vision 2030
- ▶ Bolagens mål, vision och affärsidé
- ▶ Strategisk kompetensförsörjningsplan, Västerviks Bostads AB
- ▶ Rekrytering, Västerviks Bostads AB
- ▶ Handlingsplan medarbetarenkät, Miljö- och byggnadsnämnden
- ▶ Arbete med medarbetarenkäten, Miljö- och byggnadsnämnden
- ▶ Kompetensanalyser, Miljö- och byggnadsnämnden
- ▶ Checklista för nyanställning
- ▶ Introduktionsprogram för nyanställda
- ▶ Riktlinjer för kompetensutveckling (antagna kvalitetsansvarig 2019-06-17)
- ▶ Process för introduktion
- ▶ Process för rekrytering
- ▶ Riktlinjer avseende friskvård för anställd på VMEAB (antagna av VD 2018-06-12)
- ▶ Riktlinjer för träning på arbetstid (antagna av kvalitetsansvarig 2018-06-11)
- ▶ Riktlinjer för ledare på Västervik Miljö & Energi
- ▶ Process för rekrytering

## Bilaga 2 – Riktlinjer, rutiner och processer

<b>Västervik Miljö &amp; Energi AB</b>	
<i>Riktlinjer för kompetensutveckling (antagna av kvalitetsansvarig 2019-06-17)</i>	Beskriver vad som är kompetens och kompetensutveckling, syftet med kompetensutveckling, mål, ansvar, åtgärder och verktyg för kompetensutveckling.
<i>Process för introduktion</i>	Processen beskriver att alla nyanställda på företaget genomgår ett introduktionsprogram. Till processen finns instruktioner för olika introduktionsprogram.
<i>Process för rekrytering</i>	Beskriver processen från rekrytering till avslut av anställning. Till processen finns flera instruktioner och dokument.
<i>Riktlinjer avseende friskvård för anställd på VMEAB (antagna av VD 2018-06-12)</i>	Syftet med friskvård är att ge alla anställda förutsättningar att må bättre och stärka sin hälsa. All friskvårdsaktivitet ska vara godkända i förväg av arbetsledare, friskvård utgår med 75 % av kostnaden. Vidare beskriver riktlinjen vilka aktiviteter som inte ger rätt till ersättning och hur den praktiska hanteringen ska gå tillväga.
<i>Riktlinjer för träning på arbetstid (antagna av kvalitetsansvarig 2018-06-11)</i>	Beskriver vilka som omfattas av riktlinjerna och att alla heltidsanställda ska träna två timmar per vecka på betald arbetstid. Uppföljning av att träningen genomförs sker löpande och vid de årliga resultat och utvecklingssamtalen.
<i>Riktlinjer för ledare på Västervik Miljö &amp; Energi AB</i>	Det framgår att varje enskild persons utbildningsplanering ska ingå i respektive affärsområdes och verksamhets kompetens- och utbildningsplanering. I utbildningsplaneringen ska det framgå både verksamhetsspecifika utbildningar och sådana som är av mer gemensam och övergripande karaktär. Alla ledare på VMEAB ska utbildas inom lämpliga intervall och vidareutbildas inom områdena bolags- och kommunalrätt (ABL, förvaltningslagen etc.), personalfrågor och MBL, arbetsmiljölagstiftning och REHAB, ledarskapsutveckling, mötesteknik, kommunikation och information och ekonomi.
Inom bolaget finns även checklista för nyanställning, introduktionsprogram för nyanställda och mall för arbetsanalys och kravprofil.	