

# Granskning av strategisk kompetensförsörjning

Västerås stad



## Innehållsförteckning

Innehållsförteckning .....	1
<b>1.</b> Sammanfattning och rekommendationer .....	2
<b>2.</b> Inledning och bakgrund till granskningen .....	4
<b>3.</b> Kommunfullmäktige vill att Västerås stad blir Sveriges mest attraktiva offentliga arbetsgivare .....	5
<b>4.</b> Kommunstyrelsen har fastställt strategier och etablerat arbetsformer som omfattar hela stadens arbete .....	6
<b>4.1</b> Det stadsövergripande arbetet samordnas inom HR-processen .....	6
<b>4.2</b> Kartläggningar och riskanalyser finns i begränsad utsträckning på stadsövergripande nivå .....	7
<b>4.3</b> Det pågår stadsövergripande åtgärder i linje med strategierna .....	9
<b>4.4</b> Uppföljning av kompetensförsörjning fokuserar på nyckeltal .....	11
<b>5.</b> Särskilt om tre nämnders arbete med kompetensförsörjning .....	13
<b>5.1</b> Grundskolenämndens arbete med kompetensförsörjning .....	13
<b>5.2</b> Äldrenämndens arbete med kompetensförsörjning .....	16
<b>5.3</b> Byggnadsnämndens arbete med kompetensförsörjning .....	19
<b>6.</b> Svar på revisionsfrågor .....	22
<b>7.</b> Bilagor .....	24
<b>7.1</b> Intervjuade .....	24
<b>7.2</b> Dokumentförteckning .....	24

# 1. Sammanfattning och rekommendationer

EY har på uppdrag av revisorerna i Västerås stad genomfört en granskning med syftet att bedöma om stadens arbete rörande strategisk kompetensförsörjning bedrivs med tillräcklig styrning, kontroll och uppföljning. Tillgången till rätt kompetens är en strategisk fråga för staden, då den påverkar möjligheten att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning för de olika verksamheter som bedrivs.

Under 2019 genomförde revisionen en förstudie som uppmärksammade att det pågick ett omfattande arbete med att utforma en enhetlig kompetensförsörjningsprocess för staden. Till denna process kan vi nu se att det har kopplats strategier och riktlinjer som beskriver gemensamma arbetssätt. Riktlinjerna lägger tydligt fokus vid återkommande analyser av både kompetensbehov och kompetenstillgång. Vi noterar i granskningen att riktlinjerna inte har etablerats fullt ut. De tre granskade nämnderna arbetar alla på sitt eget sätt med kartläggning, riskanalys och planering. Formerna för detta är antingen desamma som fanns innan införandet av den gemensamma processen, eller så sker arbetet genom försöksverksamheter utan tydlig systematik. Vi bedömer också att återkopplingen från förvaltning till stadsledning är för svag för att ge en helhetsbild över stadens HR-arbete och tillräckliga förutsättningar för övergripande analys och uppföljning.

I granskningen konstaterar vi att kommunfullmäktiges mål för kompetensförsörjningen har brutits ner i strategier och i delmål, nyckeltal och framgångsfaktorer för vilka nämnderna har valt olika fokus beroende på sina respektive behov och förutsättningar. Det finns en tydlig röd tråd mellan kommunfullmäktiges mål, kommunstyrelsens HR-strategiska inriktning, riktlinjer för kompetensförsörjningsprocessen och årets planerade aktiviteter. Vi vill särskilt lyfta fram att kommunens värdegrund integreras i arbetet på ett sätt som ger kompetensförsörjningen en tydlig röd tråd och som samtidigt stärker medarbetarnas kännedom om värdegrunden. För att ytterligare stärka kommunfullmäktiges strategiska utvecklingsområde, *att vara en modern, attraktiv och hållbar organisation*, bör kommunstyrelsen dock se över möjligheten att tydligare knyta kompetensförsörjningsstrategin till andra policyområden, exempelvis stadens arbete med digitalisering, arbetsmarknadsåtgärder och integration.

Vi noterar att den politiska målbilden i hög grad formuleras genom mål för utvecklingen av indexvärden för hållbart medarbetarengagemang (HME). HME kan ge värdefull information i enheternas analyser, särskilt sett till bakomliggande enkätfrågor, men på övergripande nivå har förändringarna mellan åren historiskt sett varit relativt små och det är svårt att dra slutsatser kring utfallet av de valda aktiviteterna och strategierna genom dessa mätvärden. Utifrån denna observation bedömer vi att den politiska styrningen och uppföljningen är svag. Vi kan däremot tydligt se att konkreta uppdrag och politiska prioriteringar kring exempelvis helhetsnorm, jämställdhet och lönesatsningar har gett synliga positiva effekter.

Vi noterar i granskningen att det finns en rimligt god bild av kompetensbehovet utifrån kända förutsättningar. Stadens stora utmaning ligger inte primärt i att upprätta prognoser, utan i att hitta lämpliga strategier och nya arbetssätt för att klara den växande utmaning välfärden står inför. Med anledning av coronapandemin har staden behövt hantera stora och oväntade utmaningar i den dagliga bemanningssituationen under 2020 och 2021. Pandemin har också inneburit plötsliga omställningar i arbetsmiljö såväl som i formerna för hur kommunen genomför exempelvis utbildningar eller rekryteringsevenemang. I kombination med stadsledningskontorets effektiviseringsuppdrag och personalomsättningen inom HR-funktionen bedömer vi att det strategiska arbetet med kompetensförsörjning inte har hållit önskad takt under 2021 och inte heller har haft rimliga förutsättningar till det.

Aktiviteter och åtgärder för att klara av kompetensbehovet vidtas både på stadsövergripande nivå och lokalt inom respektive förvaltning. De tre granskade nämnderna uppvisar flera slutförda eller pågående insatser under 2021. Åtgärderna bedöms vara relevanta men är sannolikt inte tillräckliga för att möta behovet av kompetens. Kommunens behov av arbetskraft ökar och kommer att fortsätta öka inom flera delar av välfärden. Arbetet med kompetensförsörjning kommer fortsatt att vara en av kommunstyrelsens och nämndernas mest angelägna utmaningar att hantera. I granskningen noterar vi att flera strategier och planer har 2022 som slutdatum och det är därför rimligt att kommunstyrelsen under detta år säkerställer tydlig utvärdering och styrning för att arbetet ska ta ny fart framöver.

**Mot bakgrund av granskningens resultat rekommenderar vi kommunstyrelsen:**

- Säkerställ att de valda strategierna i *HR-strategisk inriktning 2018-2022* utvärderas och att utvärderingarna ligger till grund för hur det fortsatta arbetet med strategisk kompetensförsörjning ska bedrivas.
- Utveckla stadens övergripande mål och nyckeltal för styrning och uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning för att möjliggöra djupare analyser och bättre kontroll.
- Tydliggör hur det fortsatta arbetet med strategisk kompetensförsörjning ska bedrivas och i vilka avseenden arbetsformer, prioriteringar och arbetsgivareerbjudande ska likformas i stadens verksamheter.
- Integrera det strategiska kompetensförsörjningsarbetet med styrningen av närliggande policyområden, exempelvis stadens arbete med digitalisering, arbetsmarknadsåtgärder och integration.
- Regelbundet följa upp arbetet med att möta stadens behov av kompetens på lång och kort sikt.

**Vi rekommenderar att byggnadsnämnden, grundskolenämnden och äldrenämnden:**

- Utveckla nämndens mål och nyckeltal för styrning och uppföljning av arbetet med kompetensförsörjning för att möjliggöra djupare analyser och bättre kontroll.
- Säkerställ att långsiktiga kompetensförsörjningsplaner upprättas och revideras regelbundet samt att det sker en systematisk och strukturerad uppföljning. I detta bör nämnden tydliggöra ansvarsfördelningen för planering, analys och utvärdering i fråga om den kortsiktiga dagliga kompetensförsörjningen kontra det långsiktiga strategiska arbetet. Nämnden bör också överväga att integrera närliggande utvecklingsområden som exempelvis digitalisering, arbetsmarknadsåtgärder och integration.
- Säkerställ att avgångssamtal genomförs och att innehållet dokumenteras i en form som bidrar till stadens övergripande uppföljning av kompetensförsörjning och arbetsmiljö.
- Regelbundet följa upp arbetet med att möta verksamhetens behov av kompetens på lång och kort sikt.

## 2. Inledning och bakgrund till granskningen

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetens-utveckling. Tillgången till rätt kompetens är en strategisk fråga för staden, då den påverkar möjligheten att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning för de olika verksamheter som bedrivs. Revisorerna genomförde under våren 2019 en förstudie där det noterades att arbetet med kompetensförsörjning på en strategisk nivå och utifrån en gemensam process var i ett tidigt skede. Uppföljning av ett antal processer skulle ske först i slutet av 2019. Revisorerna har efter genomförd riskanalys 2020 beslutat att genomföra en fördjupad granskning gällande stadens arbete med strategisk kompetensförsörjning.

Syftet med granskningen är att bedöma om stadens arbete rörande strategisk kompetensförsörjning bedrivs med tillräcklig styrning, kontroll och uppföljning. Följande revisionsfrågor besvaras inom ramen för granskningen:

- Har gällande mål för kompetensförsörjningsarbetet brutits ner för att möjliggöra en ändamålsenlig styrning?
- Finns aktuella kartläggningar och kompetensmatriser, riskanalyser och planer som stöd för det operativa arbetet? Sker dialoger med medarbetarna för att fånga upp kompetensbehov?
- Möjliggör kommunens (risk)analyser och underlag en ändamålsenlig bedömning av behovet av kompetens, på kort och lång sikt?
- Vilka åtgärder vidtas för att tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt samt vara en attraktiv arbetsgivare? Exempelvis med avseende på yrken där det är brist på arbetskraft?
- Hur följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskade resultat?

Som grund för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar hämtas revisionskriterierna från lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer och fullmäktigebeslut. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Kommunfullmäktiges årsplan 2021 samt övriga av fullmäktige beslutade styrdokument inom området (se kapitel 3).

Granskningen utgår från kommunstyrelsens ansvar för det övergripande arbetet med kompetensförsörjning. Utöver kommunstyrelsen omfattar granskningen även äldrenämnden, grundskolenämnden samt byggnadsnämnden.

Granskningen har utförts genom dokumentstudier samt intervjuer med tjänstemän inom den kommunövergripande HR-avdelningen samt med ett urval verksamhets- och enhetschefer inom berörda verksamhetsområden (se bilaga 1).

Kontaktrevisor har varit Jörgen Eklund.

### 3. Kommunfullmäktige vill att Västerås stad blir Sveriges mest attraktiva offentliga arbetsgivare

Enligt kommunallagen ska kommunfullmäktige besluta om mål och riktlinjer för den kommunala verksamheten och nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs enligt dessa. I Västerås stad styr kommunfullmäktige genom att anta övergripande mål för verksamheten, mål för de strategiska utvecklingsområdena samt finansiella mål. Dessa mål ska genomsyra verksamheterna i nämnder och styrelser genom att de arbetas in i verksamhetsplanerna.

Västerås stad har, enligt kommunfullmäktiges årsplan 2021, som mål att bli Sveriges mest attraktiva offentliga arbetsgivare. Målet sattes inledningsvis av koncernledningsgruppen men har accepterats av såväl kommunfullmäktige som kommunstyrelse i exempelvis årsplan 2021 samt i HR-strategisk inriktning 2018-2022. I årsplanen för 2021 har kommunfullmäktige definierat ett antal prioriterade frågor, utmaningar och arbetssätt. Summariskt kan dessa beskrivas enligt följande:

#### Medarbetare är ett övergripande perspektiv som följs med nyckeltal

Kommunfullmäktige fastställer konkreta mål för de övergripande perspektiven kund, kvalitet, ekonomi och medarbetare. För perspektivet medarbetare konstaterar kommunfullmäktige i årsplan 2021 att det finns stora utmaningar att klara kompetensförsörjningen och att erbjuda Västerås stads verksamheter jämlika förutsättningar. För att mäta utvecklingen används SKR:s nyckeltal för hållbart medarbetarengagemang (HME) från den årliga medarbetarundersökningen samt vissa nyckeltal från kommunstyrelsens HR-strategiska inriktning 2018–2022. Kommunfullmäktige har för dessa satt upp målvärden fram till 2024 (återges i tabellen i avsnitt 4.4).

#### Det är ett strategiskt utvecklingsområde för Västerås att vara en modern, attraktiv och hållbar organisation

Kommunfullmäktige har beslutat om tre strategiska utvecklingsområden som löper över hela mandatperioden. Ett av dem är: *En modern, attraktiv och hållbar kommunal verksamhet/organisation – med fokus på västeråsarnas behov*. Det strategiska utvecklingsarbetet ska genomföras genom en samordning av de resurser som finns i den kommunala verksamheten och tillsammans med andra aktörer i Västerås.

I utvecklingsområdet ingår bland annat att Västerås stad ska attrahera och behålla engagerade och kunniga medarbetare på alla funktioner. Det, menar kommunfullmäktige, kräver bra och rättvisa arbetsvillkor samt att de får arbeta med rätt och meningsfulla uppgifter. Det kräver också att kommunen skapar förutsättningar för att ta tillvara på de olika erfarenheter och kunskaper som medarbetarna för med sig. Konkreta mål för utvecklingsområdet är:

- Västerås stad kan genomföra sitt uppdrag med hög kvalitet.
- Västerås stad uppfattas som en jämställd, jämlik och attraktiv arbetsgivare.
- Västerås stad har en god arbetsmiljö och låga sjuktal.
- Västerås stad har nya arbetssätt för snabbare utveckling av digitala tjänster och funktioner som motsvarar västeråsarnas behov.
- Västerås stads digitala utvecklingskraft har förstärkts i samverkan med andra aktörer.
- Västerås stads verksamheter har låg miljöpåverkan.

#### Att utjämna ojämlika lönevillkor har varit ett särskilt uppdrag 2021

Kommunstyrelsen fick i årsplan för 2021 i uppdrag att genom en särskild lönepott fortsätta att utjämna ojämlika lönevillkor. Det gäller kvinnligt och manligt dominerande yrken där utbildningsgrad och svårighetsgrad är jämförbara.

## 4. Kommunstyrelsen har fastställt strategier och etablerat arbetsformer som omfattar hela stadens arbete

Kommunstyrelsen beslutade i januari 2019 om *HR-strategisk inriktning 2018-2020* (senare förlängd till 2018-2022). I dokumentet fastslogs två strategier som gäller på en stadsövergripande nivå:

- En proaktiv kompetensförsörjningsprocess för hela staden som skapar förutsättningar att arbeta med en hållbar och långsiktig kompetensförsörjning.
- Arbeta aktivt med jämlika villkor för att skapa bästa möjliga förutsättningar för alla medarbetare i Västerås stad.

I HR-strategisk inriktning framgår följande om formerna för stadens styrning av arbetet: ARUBA-modellen ska tillämpas som ett sätt att sammanfatta och följa upp stadens HR-aktiviteter (se avsnitt 4.3). Varje förvaltning ansvarar för sina ARUBA-aktiviteter. En gång per år ska förvaltningens kompetensförsörjningsarbete, med tillhörande ARUBA-aktiviteter, rapporteras till HR-direktör för att skapa en helhetsbild över stadens HR-arbete och ge förutsättningar för analys och uppföljning. Som framgår av rapportens avsnitt 5 sker detta inte alltid.

I HR-strategisk inriktning har kommunstyrelsen också fastställt de nyckeltal som bedöms viktiga att följa de kommande åren. Målet är att sträva mot förbättring inom index för hållbart medarbetarengagemang, sjukfrånvaro, ambassadörskap, "vi lever värdegrunden", kränkande särbehandling, sexuella trakasserier samt antal chefer med max 35 medarbetare. För konkreta målvärden och utfall se tabellen i avsnitt 4.4 om uppföljning.

Den strategiska inriktningen innehåller också målet att mångfalden bland kommunens anställda ska spegla befolkningen i alla verksamheter på alla nivåer, dock med reservation för att kompetens att utföra ett yrke alltid går först. Inga nyckeltal finns för detta mål.

Utöver kommunstyrelsen omfattar granskningen även äldrenämnden, grundskolenämnden samt byggnadsnämnden. Nämndernas styrning, analyser, aktiviteter och resultat beskrivs indelat per nämnd i avsnitt 5.

### 4.1 Det stadsövergripande arbetet samordnas inom HR-processen

HR-direktören vid stadsledningskontoret ansvarar för den stadsövergripande HR-funktionen. Hon har i uppdrag från stadsdirektören att sakkunnigt och effektivt stödja stadsdirektören i att leda, styra, samordna och utveckla hela koncernen i HR-processen. Detta sker dels genom de insatser stadsledningskontorets HR-funktioner genomför (se nästa avsnitt) och dels genom samordningen av en förvaltningsöverskridande HR-ledningsgrupp.

I HR-ledningsgruppen ingår HR-cheferna från respektive förvaltning tillsammans med enhetscheferna inom HR-funktionen på stadsledningskontoret. HR-ledningsgruppen är kärnan i ett processnätverk som bereder och förankrar HR-nära frågor, verkar för samband mellan verksamhetens behov och stadens som helhet och säkerställer att gemensamma inriktningar genomförs i respektive förvaltning. Gemensam inriktning och prioriterade fokusområden för HR-processen planeras årsvis genom en HR-verksamhetsplan.

I HR-verksamhetsplanen för 2021 konstateras att Västerås stads HR-arbete alltid ska genomsyras av värdegrunden "Alltid bästa möjliga möte", stadens vision "Västerås 2026 - Staden utan gränser" samt den bärande tanken om en arbetsgivare "helhet före del". Målet för HR-processen är att Västerås stad ska lyckas leverera det kommunala uppdraget till dagens och morgondagens generationer genom en framgångsrik kompetensförsörjning. Väsentliga aktiviteter genomförda 2021 beskrivs i avsnitt 4.3. Såsom processnätverket är utformat är denna plan inte bindande för förvaltningarna men syftet är att samordna och synkronisera gemensamma insatser.

## Kompetensförsörjningsarbetet påverkas av en försvagad stödorganisation

Det operativa arbetet med kompetensförsörjning sker i alla delar av kommunorganisationen. Varje förvaltning har egna HR-resurser som planerar och utför arbete avgränsat till den egna verksamheten. Stadsgemensamma HR-resurser finns organiserade inom verksamhetsområde HR på stadsledningskontoret, underställda HR-direktör. Dessa är arbetsrätt och förhandlingsfrågor, lönehantering och förvaltning av HR-system, rekryteringsstöd samt stöd inom strategiska och stadsövergripande arbetsmiljöfrågor. På stadsledningskontoret finns även en sedan hösten 2021 nybildad enhet för arbetsgivarvarumärke och ledarutveckling, vilket tidigare ingick i rekryteringsenheten.

Det senaste året har varit turbulent för HR-stödorganisationen. Det sparbeting som kommunstyrelsen utfärdade på stadsledningskontoret under 2021 har inneburit att vissa tidigare centraliserade uppgifter har utlokaliseras till respektive förvaltnings HR-enhet. Det tidigare medarbetarcenter lades ner och allt ansvar för rehabiliteringsstöd har överförts till förvaltningarna med relativt kort varsel. Organisationsförändringarna har lett till oro bland medarbetarna, synligt i form av ökad personalomsättning och lägre omdömen i medarbetarbetarenkäten. Vid tidpunkten för granskningen var flera nyckelroller vakanta eller nyligen tillsatta.

De intervjuade medarbetarna i respektive förvaltning beskriver situationen som betungande och att det centrala stödet under året har upplevts otillförlitligt, både till följd av de hastiga organisationsförändringarna och till följd av personalomsättning och vakanser. Konsekvensen har enligt intervjuade varit att både dagligt och strategiskt arbete tagit längre tid än planerat. De intervjuade vid vård- och omsorgsförvaltningen menar även på att de utöver sitt eget arbete nu också tar emot många frågor från de mindre förvaltningarna som inte har lika stor egen kompetens inom exempelvis förhandlingsfrågor, rehabilitering och arbetsmiljö.

## 4.2 Kartläggningar och riskanalyser finns i begränsad utsträckning på stadsövergripande nivå

På en stadsövergripande nivå genomförs analyser och prognoser över kompetensförsörjningssituationen främst i samband med stadens budgetarbete och i uppföljningen av resultat och framtagandet av verksamhetsberättelser. När styrelser och nämnder tar fram planeringsunderlag för budgeten omfattar detta frågor om kompetensförsörjningsprocessen. Utöver vad som anges nedan sker kartläggnings- och analysarbetet i huvudsak inom respektive förvaltning.

### Befolkningsprognosen ger en indikation på kommande kompetensbehov

Stadsledningskontorets statistik och analysenhet utarbetar eller sammanställer statistik över många olika ämnesområden, exempelvis befolkning, boende, utbildning, arbetsmarknad med mera. För några av nämnderna kan denna statistik med relativt stor säkerhet omsättas till prognoser över framtida kompetensbehov. Befolkningsprognos för Västerås stad finns framtagen fram till 2045, med prognoser per stadsdel fram till 2030.

Många antaganden i stadens flersårsplan grundas på en detaljerad befolkningsprognos för 2019-2035 som utarbetades i mars 2020. Där framgår bland annat att Västerås stads befolkning bedöms öka med 11 450 invånare (7,3%) fram till 2025. I flersårsplanen har staden främst tagit fasta på två större demografiska förändringar: att den stora 40-talistgenerationen börjar uppnå en ålder över 80 år och de stora barnkullarna runt 1990 uppnår förvärvsaktivitet och barnafödande ålder. Invånare som är 80 år och äldre bedöms öka med cirka 1 780 personer (21%) och barn och elever i förskola och skola bedöms öka med knappt 2 800 elever (8,4%) fram till 2025. Prognos för nybyggnation av bostäder den närmaste tioårsperioden är också ett viktigt inslag i befolkningsprognosen. För många av nämnderna är dessa antaganden väsentliga i arbetet med långsiktig planering av verksamhet vilket i förlängningen också utgör grunden för bedömning av kompetensbehovet.

### Medarbetarundersökningen tar temperaturen på medarbetarnas trivsel

Staden genomför en årlig medarbetarundersökning utifrån SKR:s indikatorer för *Hållbart medarbetarengagemang* (HME). Resultatet från de senaste åren presenteras nedan och visar på små förändringar mellan åren.



Hållbart medarbetarengagemang, HME	2018	2019	2020	2021	Jmf. riket
Motivationsindex, Totalt	81	79	77	78	80
Ledarskapsindex, Totalt	78	76	77	77	79
Styrningsindex, Totalt	81	80	79	79	79
<b>Totalindex, Totalt</b>	<b>80</b>	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>78</b>	<b>79</b>

Källa: Kolada. Arbetsgivarpolitik: Hållbart medarbetarengagemang (HME), för Västerås stad åren 2018–2021. Jämförelsetal avser alla kommuner (ovägt medel), senaste mätning på tre år.

Under 2021 var svarsfrekvensen i medarbetarundersökningen 86%, med en skillnad mellan förvaltningarna på 81-100%. Det är en i sammanhanget hög svarsfrekvens även för de förvaltningar med lägst svarsfrekvens. Skillnaderna i resultat för HME mellan förvaltningarna är små, samtliga befinner sig inom ett spann på 75-80% med undantag för överförmyndarförvaltningen som konsekvent har haft ett resultat runt 60% de senaste åren.

Ambassadörskapet/rekommendationsviljan visar ett positivt resultat (+11) vilket innebär att det finns fler ambassadörer än kritiker. Endast stadsarkivet och överförmyndarförvaltningen har negativa index inom ambassadörskap.

Indexvärdena är övergripande och förändringarna i regel små. Förvaltningarna tar del av sitt resultat i helhet och per fråga, på förvaltnings- och enhetsnivå, och kan utifrån dessa göra analyser som används i utvecklingssyfte.

## Kompetensanalyser är en del av chefsuppdraget på alla nivåer

Varje chef i staden ansvarar för att säkra kompetensförsörjningsprocessen i sin egen enhet eller verksamhet. Att årligen genomföra en kompetensanalys är det inledande steget i årshjulet för processen. HR-avdelningen har tagit fram vägledande riktlinjer som ger förslag på lämpliga källor och underlag för analysen samt ger ett antal frågeställningar att besvara.

Den standardiserade kompetensförsörjningsprocessen introducerades under våren 2019. Till följd av pandemihanteringen under 2020 och 2021 har det strategiska arbetet i vissa förvaltningar varit eftersatt på grund av behovet att hantera mer akuta bemanningsfrågor i ledningsgrupper och HR-funktioner. Andra förvaltningar har haft god möjlighet att fortsätta bedriva ett analysarbete. Se avsnitt 5 för redogörelse över arbetssätt i de granskade förvaltningarna.

Utöver ovan nämnda underlag har cheferna genom Hypergene tillgång till nyckeltal som exempelvis sjuktal och frisknärvaro, personalomsättning och personaldemografi. Stadens tillhandahåller också verksamhetssystemet Competenz i syfte att digitalisera delar av kompetensförsörjningsprocessen. Systemet är skalbart och kan anpassas till verksamhetens behov. Medarbetare kan t.ex. få en egen kompetensprofil där kompetensutvecklingsplan, mål och aktiviteter kan läggas upp. Chefer kan få en samlad bild av gruppens kompetens och verktyget möjliggör gapanalys av befintlig kompetens och framtida kompetensbehov. HR-funktionen har tagit fram en handbok för hur förvaltningar och chefer kan skapa och utveckla kompetensprofiler. Vård- och omsorgsförvaltningen gjorde en stor satsning 2019 för att inventera kompetenser, skapa kompetensprofiler och göra gapanalys, men under 2020-2021 har det inte varit prioriterat att underhålla dessa underlag. Det är osäkert när och om förvaltningen kommer att återuppta arbetet. Inom utbildningsförvaltningen bedömer ledningen att det är stora variationer mellan enheterna i vilken utsträckning rektor har tillsett att informationen i systemet används och uppdateras.

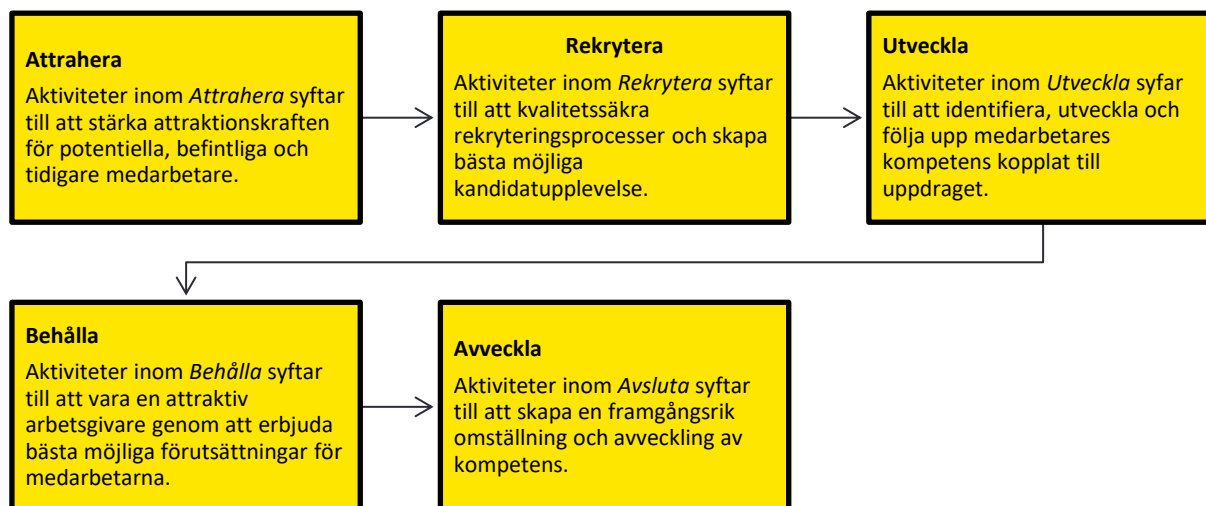
## Alla nämnder ska bevaka risken för att de inte klarar kompetensförsörjningen

Riskhantering och internkontroll ingår som en del i stadens styrsystem och analyseras i samband med årsplan och budget. För varje perspektiv i styrmodellen identifieras risker. Riskerna för de gemensamma processerna med åtföljande åtgärder och kontroller är delade till samtliga nämnder inom staden. "Att förvaltningarna inte klarar kompetensförsörjningen/kompetensväxlingen" är en identifierad risk som alla nämnder följer upp, med noterat övergripande riskvärde 2 av 4.

Alla de granskade nämnderna har i sina respektive internkontrollplaner identifierat flera nämndspecifika risker kopplade till kompetensförsörjning, se avsnitt 5.

### 4.3 Det pågår stadsövergripande åtgärder i linje med strategierna

I enlighet med kommunstyrelsens HR-strategiska inriktning arbetar hela staden enligt *ARUBA-modellen*, en modell för att tydliggöra de olika faserna i kompetensförsörjningsprocessen. Modellen är väletablerad och används i många kommuner för att skapa en systematik och tydlighet i analys, planering, genomförande och uppföljning av aktiviteter.



Figur 1: ARUBA-modellens fem delar

I arbetet med kompetensförsörjning sker vissa aktiviteter centralt på stadsövergripande nivå medan andra sker lokalt inom respektive verksamhet. Centrala insatser planeras och koordineras av enheterna inom HR-funktionen på stadsledningskontoret eller samordnas av HR-ledningsgruppen. I den stadsövergripande HR-verksamhetsplanen används inte ARUBA-modellen för att planera mål och aktiviteter utan istället tillämpas SKR:s nio strategier som ett alternativt ramverk. Även vård- och omsorgsförvaltningen har under 2021 genomfört ett omfattande analysarbete med utgångspunkt i SKR:s strategier. Även barn- och utbildningsförvaltningens kompetensförsörjningsplan följer ett annat format, men utformades innan nuvarande riktlinjer introducerades i staden. Det finns dock enligt HR-direktör inga planer på att förvaltningarna ska lämna ARUBA-modellen.

För jämförbarhet med de granskade nämnderna (kapitel 5) och med revisionens förstudierapport från 2019 har stadens pågående väsentliga aktiviteter inom strategisk kompetensförsörjning därför listats i enlighet med ARUBA, enligt vår uttolkning utifrån genomförda intervjuer.

Område	Väsentliga stadsövergripande aktiviteter 2021
Attrahera	Under hösten 2021 bildades <i>Enheten för ledarutveckling och arbetsgivarvarumärke</i> i syfte att tydliggöra och lyfta fram det strategiska och det operativa arbetet inom detta område. Det finns sedan tidigare kommunikationsstrategier för att synliggöra uppdrag, drivkraft och stolthet i arbetet i syfte att attrahera nya medarbetare och bidra till en

	<p>effektivare och mer träffsäker rekrytering. Ett fokusområde sedan flera år tillbaka är att framhäva ambassadörskapet och medarbetarnas egna bidrag.</p> <p>Att formulera ett tydligt arbetsgivarerbjudande som både lever upp till devisen att staden är en arbetsgivare "helhet före del", men ändå attraherar nya medarbetare i eftertraktade branscher ligger fortfarande i planeringen.</p>
<b>Rekrytera</b>	<p><i>Rekryteringsenheten</i> stödjer stadens alla verksamheter med konsultation och verktyg för både extern och intern rekrytering. Under 2021 har enheten behövt hantera omorganisation, samt rekrytering och introduktion av flera egna medarbetare, samtidigt som efterfrågan på rekryteringsstöd varit mycket stort från vissa verksamheter. Totalt bistod enheten övriga verksamheter i arbetet med 1836 utlysta tjänster och 50 698 mottagna ansökningar under 2021.</p> <p>Möjligheten att bedriva eller bidra till det strategiska arbetet eller utveckla rekryteringsprocesserna har varit nedsatt. Kontinuerligt arbete pågår för att göra processen bättre. Tillsammans med förvaltningarna testas och utvärderas nya former för exempelvis grupprekrytering.</p>
<b>Utveckla</b>	<p>Introduktion samt kompetensutveckling av medarbetare sker inom respektive förvaltning. Inga aktiviteter pågår på stadsövergripande nivå. <i>Enheten för arbetsgivarvarumärke och ledarutveckling</i> har det stadsövergripande perspektivet på ledarutvecklingsfrågor. Enheten har tagit fram uttalade strategier för chefsförsörjningen. I strategierna lyfter de fram att staden vill tillvarata interna talanger men samtidigt attrahera externa, att ständigt lärande ska uppmuntras, att ledarskapet ska vara jämställt och jämlikt samt att hälsa och hållbarhet ska stå i fokus.</p> <p>För nyblivna chefer finns ett introduktionsprogram med fokus på stadens värdegrund, arbetsmiljö, arbetsrätt och lönebildning. Under 2021 etablerades ett nytt ledarutvecklingsprogram med återkommande ledarrådslag dit samtliga chefer i kommunen är inbjudna. Under 2021 har centrala teman varit förändringsledning och förändringskommunikation. Enligt ansvarig chef medverkade cirka 300 av stadens chefer. Arbete har också pågått med att utveckla stadens aspirantprogram för blivande chefer, vilket kommer att slutföras under 2022. Det har under 2021 inte funnits särskilt dedikerade resurser för arbetet med ledarutveckling utan frågorna ledes och genomförs av medarbetare som i huvudsak har andra ansvarsområden.</p>
<b>Behålla</b>	<p>Under 2021 har värdegrunden införts som utgångspunkt för stadens lönekriterier. De nya lönekriterierna ska inom respektive förvaltning omsättas i tillämpningsanvisningar inför kommande lönerevisioner. De kommer att tillämpas för första gången under 2022-2023 beroende på förvaltningarnas varierande förutsättningar att implementera kriterierna.</p> <p>Heltid som norm är en prioriterad fråga för hela staden. Målet är att tillsvidareanställning på heltid är det normala vid nyanställning och att redan anställda medarbetare ska arbeta heltid i högre utsträckning än de gör i dag. Inom Västerås stad är det huvudsakligen kvinnor som arbetar deltid. Därtill pågår en flerårig satsning på att minska medarbetargrupprens storlek, vilket bedöms ha positiv verkan på både medarbetare och berörda chefer. Förändringarna påverkar främst vård- och omsorgsförvaltningen men arbetet har varit en del av den strategiska utvecklingen med gemensamma resurser enligt kommunfullmäktiges beslut. Se avsnitt 5.2 för aktiviteter och resultat.</p>

	<p>Coronapandemin har i hög grad påverkat digitaliseringen. Uppmaningen har varit att alla som kan ska arbeta på distans, vilket har påskyndat utvecklingen av digitala arbetssätt och digital undervisning.</p> <p>Enligt kommunens HR-verksamhetsplan har strategiskt arbetsmiljöarbete, översyn av rehabiliteringsprocessen och satsningar på ett längre arbetsliv varit särskild prioriterade under 2021. Effektivisering och personalomsättning har dock påverkat detta område i hög grad. Vid tidpunkten för granskning saknades arbetsmiljöspecialister i organisationen och förhandlingschef var tjänstledig med HR-direktör som tillförordnad.</p>
<b>Avveckla</b>	Inga stadsövergripande insatser har genomförts inom detta område 2021.

#### 4.4 Uppföljning av kompetensförsörjning fokuserar på nyckeltal

Kommunfullmäktige har beslutat att det ska bedrivas ett strategiskt utvecklingsarbete inom området *en modern, attraktiv och hållbar kommunal verksamhet/organisation – med fokus på västeråsarnas behov*. I utvecklingsområdet ingår bland annat att Västerås stad ska attrahera och behålla engagerade och kunniga medarbetare på alla funktioner, men omfattar även andra uppdrag och funktioner än de kopplade till kompetensförsörjning.

Den kvantitativa uppföljningen av nyckeltal följer den som kommunstyrelsen listat i HR-strategisk inriktning för 2018-2022. Underlagen hämtas genom den årliga medarbetarenkäten eller sammanställs utifrån statistik från Hypergene eller från incidentrapporteringssystemet KIA. Som framgår av tabellen nedan är förändringarna mellan åren små. Det är svårt att dra slutsatser kring effekterna av stadens konkreta insatser.

Uppföljning av medarbetarperspektivet	2018	2019	2020	2021	Mål 2024
Motivationsindex, Totalt	81	79	77	78	85
Ledarskapsindex, Totalt	78	76	77	77	85
Styrningsindex, Totalt	81	80	79	79	80
<b>Totalindex, Totalt</b>	80	78	78	78	85
Sjukfrånvaro kommunalt anställda, totalt (%)	6,5	6,2	7,4	7,0	5,0
Ambassadörskap intern stolthet	12	9	12	11	Öka
Vi lever värdegrunden	81	82	81	82	100
Kränkande särbehandling	7	8	8	7	0
Sexuella trakasserier	1	1	0,84	0,55	0
Andel chefer som har max 35 medarbetare	69 %	69 %	73 %	76 %	Öka

Varje förvaltning ansvarar för sina aktiviteter inom kompetensförsörjning och en gång per år ska förvaltningens arbete med kompetensförsörjning med tillhörande ARUBA-aktiviteter rapporteras till förutsättningar för analys och uppföljning. Ambitionsnivån för denna uppföljning och återrapportering är varierande och alla förvaltningar har inte skriftlig återrapportering eller planering. Kompetensförsörjningsprocessen är i övrigt en del av verksamhetsplaneringen och stadens styrsystem och arbetet följs upp genom styrkortet i samband med övrig verksamhetsuppföljning och sammanställning av planeringsförutsättningar. I Hypergene kan chefer löpande följa nyckeltal och därigenom få en övergripande bild av i vilken riktning utvecklingen går. Avseende konkreta aktiviteter ser uppföljningen idag olika ut mellan förvaltningarna. Det har inte genomförts någon övergripande utvärdering av hela kompetensförsörjningsprocessen eller de två strategier som satts upp i HR-strategisk inriktning 2018-2022.

Under tidigare år har rekryteringsenheten sammanställt förvaltningsvisa rapporter med uppföljning och trendspaning över området *attrahera & rekrytera*. Rapporterna samlar omvärldsbevakning, egen statistik och uppföljning av egna kanaler samt slutsatser utifrån egna undersökningar av medarbetare och kandidater. De har presenterats för förvaltningarna och det har funnits utrymme för dialog. Bemanningläget inom enheten

har dock lett till att presentationerna av dessa uppföljningar har prioriterats ner under 2021. Rekryteringsenheten och Enheten för arbetsgivarvarumärke kommer att förmedla ett skriftligt underlag i annan form än tidigare.

Kommunstyrelsen har utsett ett utskott, arbetsgivardelegationen, bestående av tre förtroendevalda från kommunstyrelsen tillsammans med HR-direktör. Uppdraget är att på delegation från KS fatta beslut i vissa personalpolitiska frågor. Under 2021 har gruppen bland annat beslutat i frågor som rör löneöversyn och uppdraget om att utjämna ojämlika lönevillkor. Genom arbetsgivardelegationen har kommunstyrelsen representanter med löpande insyn i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet som är av stort vikt för staden då rekryteringsbehovet bedöms öka kopplat till befolkningsprognosen. Av vikt i det sammanhanget bedöms vara att sätta mål för den strategiska kompetensförsörjningen för staden.

Kommunstyrelsen har inte efterfrågat uppföljning av HR-området med undantag för den uppföljning som framgår ovan.

## 5. Särskilt om tre nämnders arbete med kompetensförsörjning

### 5.1 Grundskolenämndens arbete med kompetensförsörjning

Grundskolenämnden ansvarar för förskoleklass, grundskola, grundsärskola och fritidshem. Det innebär dels att vara skolhuvudman för den kommunalt drivna utbildningsverksamheten, dels att tilldela grundskolor och fritidshem bidrag på lika villkor och att utöva kommunens insyns rätt i fristående grundskolor. Inom förvaltningen finns cirka 4000 anställda varav 2100 personer arbetar inom grundskolan. Legitimerade lärare med olika behörigheter är den dominerande yrkesgruppen men ett antal andra yrkesgrupper både inom skolan och i kringliggande servicefunktioner, exempelvis elevassistenter, kuratorer, vaktmästare, skolsköterskor och studie- och yrkesvägledare. På utbildningsförvaltningen finns en HR-enhet med 10 medarbetare som bistår rektorerna med chefsstöd i frågor kopplade till exempelvis arbetsrätt, lönebildning och arbetsmiljö, samt stödjer förvaltningsledningen i strategiskt arbete.

#### Grundskolenämndens målbild fokuserar på lärarbehörigheter och organisatoriska förutsättningar

De pedagogiska nämnderna har en gemensam målbild som säger att alla ska lyckas; att alla utvecklas till kunniga, kreativa, kompetenta och ansvarstagande individer. För att nå målbilden har nämnderna gemensamt identifierat ett antal framgångsfaktorer och en av dessa är: "Medarbetare har rätt kompetens för att stödja lärande".

För att lyckas menar nämnderna att organisationen ska vara flexibel för att stödja och möta förändrat kompetensbehov. Det innebär ett behov av nya och förändrade roller både där innehåll i yrkeskategorier renodlas, tydliggörs och omfördelas och där kompletterande och förstärkande yrkeskategorier införs. Medarbetare som saknar rätt kompetens ska ha goda möjligheter till kompetensutveckling.

Grundskolenämnden betonar i sin verksamhetsplan att grundskolan har stora utmaningar vad gäller kompetensförsörjning av medarbetare inom samtliga verksamheter. Utmaningen består enligt nämnden av att vara en attraktiv arbetsgivare genom att ha en ändamålsenlig organisation, ha en god arbetsmiljö (både organisatoriskt och psykosocialt), ha bra villkor, ett hållbart ledarskap och konkurrenskraftiga löner.

Framgångsfaktor	Nyckeltal	Utfall 2018	Utfall 2019	Utfall 2020	Mål 2021
Medarbetare har rätt kompetens för att stödja lärande	Lärare (heltidstjänster) med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne i grundskola åk 1-9, kommunala skolor, andel (%)	71,2%	66,7%	66,7%	72,0%

I oktober 2021 gav grundskolenämnden förvaltningen i uppdrag att komma med förslag kring åtgärder för att nå högre lärarbehörighet 2022. Satsningen ska särskilt fokusera på insatser för att öka andelen behöriga lärare på skolor med låg andel behöriga lärare. Ett treårigt projekt har initierats med anledning av detta, se avsnitt nedan om pågående aktiviteter.

#### Analysen visar ökande behov av kompetens inom många områden

Allt utvecklingsarbete inom grundskolan bedrivs sedan 2019 inom GPS, gemensam pedagogisk styrning. GPS är ett ramverk där aktuell forskning om framgångsrik undervisning, ledning, organisation med mera sammanställts till en gemensam inriktning för skolans utvecklingsarbete. Varje skola har inom denna ram själva identifierat utmaningar, strategier och arbetsformer beroende på sina lokala förutsättningar. Arbetet med GPS är stommen för all kvalitetsutveckling, och i det ingår även insatser för att skapa en god arbetsmiljö, utveckla och tillvarata medarbetarens kompetens och att ge alla medarbetare en form för att delta i utvecklingsarbetet. Arbetet följs löpande upp i resultatdialoger med respektive verksamhetschef för grundskolan. Rektorerna

deltar också i ledarforum och mindre lärgrupper för att utveckla verksamheten genom kollegialt lärande. Det förekommer även återkommande dialogträffar där förtroendevalda från grundskolenämnden är närvarande.

På en förvaltningsövergripande nivå finns en särskild kompetensförsörjningsplan för 2019-2022. I samband med att planen utarbetades gjorde förvaltningen en nulägesanalys som beaktade den demografiska prognosen, personalsammansättning per lärarkategori samt prognos över kommande pensionsavgångar. Den senaste demografiska prognosen visar att grundskoleverksamheten även fortsättningsvis kommer att ställas inför ökade resursbehov. Antalet barn i åldern 6–15 år har ökat kraftigt de senaste åren och ökningen förväntas hålla i sig de kommande åren. Fram till 2029 förväntas det vara drygt 3 100 fler elever i grundskolan, varav cirka 1 540 elever mellan 2020 och 2025. Hur detta påverkar kompetensbehovet för Västerås stad beror på fördelningen mellan kommunala och fristående skolor, men inte desto mindre behöver det sammantagna antalet lärare i regionen öka. Förvaltningen bevakar löpande antal utexaminerade lärare samt antal tillgängliga utbildningsplatser vid Mälardalens universitet i olika lärarkategorier. Det finns en tydlig koppling mellan svårigheten att rekrytera och antal examinerade i närområdet i respektive kategori.

Redan när barn- och utbildningsförvaltningens kompetensförsörjningsplanen togs fram under hösten 2018 identifierades behovet av att kartlägga utbildningsnivån hos stadens obehöriga lärare och vidta åtgärder för att motivera dem att bli legitimerade. En sådan kartläggning har ännu inte genomförts. Det saknas samlad överblick på samtliga lärarbehörigheter i kommunen. Grundskolan har tidigare använt stadens system Competenz för att följa upp lärares behörigheter i förhållande till vilka ämnen de undervisar i. Verktöget används dock inte i tillräcklig utsträckning för att underlaget ska ge en tillförlitlig och komplett bild av hela stadens lärarkår. Motsvarande uppgifter rapporteras i andra system till Skolverket och för att minska skolledares administrativa börda har ledningsgruppen beslutat att endast använda Skolverkets system.

Grundskolenämnden presenterar i sin verksamhetsplan analysen att på grund av bostadssegregering och skolvalet råder en stor segregation av elever på flertalet skolor i Västerås. Detta motsvaras enligt nämnden också av en pedagogisk segregation, där skolor med de största behoven ofta har lägst andel legitimerade och behöriga lärare. Detta leder till bristande likvärdighet och lägre utbildningskvalitet för vissa elevgrupper. Det är därför viktigt enligt nämnden att fortsätta att stödja utvecklingen på skolor med svårare socioekonomiska förutsättningar.

## Strategier och aktiviteter under 2021

Under 2021 har det pågått ett antal aktiviteter för att stärka kompetensförsörjningen inom grundskolan. Bland dessa framhåller förvaltningen särskilt:

<b>Attrahera</b>	Samarbete med Mälardalens universitet förekommer sedan flera år tillbaka. Mottagande av VFU-studenter bedöms vara ett viktigt sätt att attrahera framtida medarbetare. Samarbete med Teach for Sweden, för yrkesverksamma som vill skola om till lärare, finns etablerat men har ännu inte gett några större resultat.  Förvaltningen medverkar vid mässor och arbetsmarknadsdagar. Satsningar på sociala medier och ambassadörskap.
<b>Rekrytera</b>	Till vissa kategorier av lärartjänster sker samordnad rekrytering för att avlasta rektorer och underlätta för kandidater. Staden erbjuder ”en väg in”, att det ständigt finns möjlighet att ansöka till lärartjänster och att annonseringen inte avser en specifik skola. Urval och intervjuer sker löpande med stöd av HR och en rektorsrepresentant.
<b>Utveckla</b>	Förvaltningen har påbörjat en kartläggning av hur stor andel av anställda obehöriga lärare som påbörjat studier inom lärarprogrammet och hur många poäng de saknar för att få examen.  Under hösten 2021 genomfördes för andra gången den skolutvecklingsutbildning som förvaltningen utarbetat. Utbildningen riktar sig till rektorer och förstelärare och syftar till att utveckla deltagarnas kompetens i att leda lärare i skolutvecklingsprocesser. Målgrupp för

	<p>utbildningen var fem skolor som i sitt kvalitetsarbete har identifierat ett behov av att utveckla skolutvecklingsarbetet.</p> <p>En seminarierie för nyanställda startade under hösten 2021. Syftet är att utbilda i hur skolutvecklingsarbetet och det systematiska kvalitetsarbetet är organiserat inom grundskolan.</p> <p>För att stärka ledarutvecklingen och öka attraktiviteten i rektorsrollen för interna kandidater pågår arbete med introduktionsutbildning och traineeprogram för blivande skolledare. Stöd och handledning till rektorer och biträdande rektorer ses över för att stärka dem i ledarskap. Genom ledarforum har alla rektorer kollegialt utbyte och stöd samtidigt som de bidrar i gemensamt utvecklingsarbete.</p>
<b>Behålla</b>	<p>Ett treårigt projekt har startat under 2021 där sex grundskolor<sup>1</sup> med låg lärarbehörighet och hög social vikt har fått riktade tillskott för att skapa bättre förutsättningar för lärare att lyckas i sitt uppdrag. Målet är att öka andelen behöriga lärare, minska sjukfrånvaron och personalomsättningen samt höja studieresultaten. Skolorna ska utifrån sitt nuläge stödjas med olika insatser, exempelvis förstärkt elevhälsa och skolledning, kompletterande kompetenser, förstelärare inom fritidshem, extra tillskott till lärresurser/läromedel samt processtöd från förvaltningens forsknings- och skolutvecklingsenhet. Parallellt sker en kunskapsöverföring och översyn av vilka delar i utvecklingen som kan gynna även övriga skolor i staden.</p> <p>Ett utvecklingsarbete har påbörjats för att kartlägga rektorers arbetssituation.</p>
<b>Avveckla</b>	Inga särskilda aktiviteter utöver att säkerställa ett gott avslut.

Förvaltningens nuvarande kompetensförsörjningsplan omfattar perioden 2019-2022. Utvecklingen av en ny plan pågår och ska fastställas under 2022. I arbetet tas hänsyn inte bara till Västerås stads kompetensförsörjningsprocess utan även till de krav som ställs genom läraravtalet och kompetens- och omställningsavtalet KOM-KR.

## Grundskolenämndens resultat och uppföljning av pågående insatser

Nämnden följer genom sin delårs- och årsrapportering ett antal nyckeltal för vilka inga mål har definierats:

Nyckeltal	2018	2019	2020	2021
Sjukfrånvaro %	5,7%	5,7%	7,1%	6,5%
Hållbart medarbetarengagemang (HME) Totalt		79	79	79
Hållbart medarbetarengagemang (HME) Ledning		78	79	78
Hållbart medarbetarengagemang (HME) Motivation		79	80	79
Hållbart medarbetarengagemang (HME) Styrning		80	80	80
Medarbetare som blivit utsatta för kränkande särbehandling			7%	7%
Medarbetare som blivit utsatta för sexuella trakasserier			0,7 %	0,3%
Ambassadörskap <sup>2</sup>		13	16	12
Anställda i fritidshem, andel heltidstjänster med pedagogisk examen, kommunal regi	39	35	33	

<sup>1</sup> Hällby, Vallby, Pettersberg, Fredriksberg, Sta. Gertrud och Vetterstorp.

<sup>2</sup> Redovisas i form av indexvärde där positiva och negativa ambassadörer värderats mot varandra.



Medarbetare per chef	43	35	24	25
----------------------	----	----	----	----

Nämndens övergripande målsatta nyckeltal, andel lärare med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne, följs upp utifrån Skolverkets officiella personalstatistik. Utfallet blir tillgängligt i mars 2022.

I sin internkontrollplan har grundskolenämnden framförallt lyft fram risken för pedagogisk segregation, vilket bedöms ha riskvärde 4 av 4 möjliga. Orsaken till denna risk beskrivs vara att på grund av bostadssegregering och skolval råder en stor segregering av elever på flertalet skolor i Västerås och verksamheten arbetar inte tillräckligt proaktivt för att förebygga att en pedagogisk segregation uppstår. Alla kommunala grundskolor lyckas inte rekrytera och behålla kompetenta medarbetare och på många skolor saknas förutsättningar för att kunna fokusera på uppdraget som lärare. Planerade aktiviteter för att motverka risken var att öka lärarbehörigheter på skolor i socialt utsatta områden. Vid uppföljningen av risken konstaterade nämnden att risken kvarstår och den har lyfts över i riskanalysen för 2022, dock med rubriken "Risk för brister i likvärdighet på alla nivåer". En handlingsplan för ökad lärarkompetens på skolor med hög social vikt är under arbete och beräknas vara klar våren 2022.

Av sammanträdesprotokoll framgår att grundskolenämnden vid flera tillfällen under året har fått information om ärenden relaterade till det strategiska arbetet med kompetensförsörjning.

## 5.2 Äldrenämndens arbete med kompetensförsörjning

Äldrenämnden ansvarar för insatser till personer som har fyllt 65 år. Nämnden har från 2019 även ansvar för egenregin i utförandet av omsorgen inom äldrenämndens ansvarsområde, vilket innebär ett väsentligt utökat arbetsgivaransvar mot tidigare. De största yrkesgrupperna är undersköterskor, vårdbiträden och sjuksköterskor, totalt cirka 3500 medarbetare. Inom vård- och omsorgsförvaltningen finns en HR-enhet med 7 medarbetare som bistår enhetscheferna i frågor kopplade till exempelvis arbetsrätt, lönebildning och arbetsmiljö, samt stödjer förvaltningsledningen i strategiskt arbete.

### Äldrenämndens mål sätter värdegrunden i fokus

Äldrenämnden framhåller i sin verksamhetsplan för 2021 att den demografiska utvecklingen vad gäller äldre och personer i arbetsför ålder visar att välfärden står inför kompetensbrist de närmaste åren. Att öka attraktiviteten för att arbeta inom äldreomsorgen samt att förbättra villkor och arbetsmiljö för medarbetarna och cheferna är en väsentlig del i arbetet.

Nämndens övergripande mål är "Vi har engagerade medarbetare med rätt kompetens". Som framgångsfaktor nämns att skapa förutsättningar för en hållbar och inkluderande arbetsmiljö som präglas av värdegrunden, *alltid bästa möjliga möte*. Nämnden har satt upp mål för flera nyckeltal för att följa utvecklingen. Med anledning av de påfrestningar hanteringen av covidpandemin har inneburit för verksamheten har nämnden satt mål för 2021 som är i linje med föregående års resultat, i strävan efter att bibehålla nivån utan att utmana utöver detta.

### Prognoser visar kraftigt ökande personalbehov framöver

Äldrenämndens verksamhet är personalintensiv och den demografiska prognosen är det viktigaste underlaget för att prognostisera framtida behov av kompetens. Till viss del påverkas verksamheten av marknadsförändringar då utförarverksamheten är konkurrensutsatt, men de intervjuade bedömer att detta inneburit förhållandevis små variationer mellan åren.

Det har sedan många år tillbaka varit känt genom den demografiska prognosen att antalet äldre invånare kommer att öka kraftigt med start från början av 2020-talet. Enligt innevarande prognos bedöms antalet äldre (80+ år) öka med 1 975 personer eller 24 procent fram till 2025, och fram till 2029 med 3 429 personer eller 42 procent. Detta innebär stora behovsökningar av välfärdstjänster inom äldreomsorgen de närmaste åren.

Våren 2021 genomförde förvaltningsledningen tillsammans med medarbetarna en serie behovsanalyser för förvaltningens yrkesgrupper samt chefsgruppen. Syftet var att dra nytta av medarbetarnas erfarenheter och

insikter i arbetet med att möta de demografiska utmaningarna och bli en mer attraktiv arbetsgivare. Analysen ledde fram till ett antal prioriterade satsningar under 2021 (se nästa avsnitt). Arbetssättet med den testades för första gången 2021 och det är inte bestämt om motsvarande ska genomföras 2022. Verksamhetscheferna beskriver dock att det uppfattades som positivt att samordna behovsanalys och planering istället för att respektive enhet gör sin egen analys, eftersom det främjar samverkan och att utmaningar hanteras gemensamt.

## Strategier och aktiviteter under 2021

Under 2021 har det pågått ett antal aktiviteter för att stärka kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen. Bland dessa framhåller förvaltningen särskilt:

<p><b>Attrahera</b></p>	<p>Hemtjänsten har under längre tid varit svår att attrahera rätt kompetens till. Analysen är att det uppfattas som ett utsatt och fysiskt betungande ensamarbete med låg status. Samtidigt är hemtjänsten den verksamhet som i störst utsträckning rekryterar unga sökande samt manliga sökande. Under 2021 genomfördes en satsning på att höja statusen genom att medarbetarna har fått tillgång till nya arbetskläder, egen arbetscykel och personlig arbetstelefon. En cykelkurs var uppskattad bland medarbetarna.</p> <p>Sjuksköterskor är en varaktig bristgrupp i hela landet. Ambitionen är att minimera behovet av bemanningssköterskor men det är en utmaning att attrahera nya medarbetare. Samverkan pågår med MDU kring sjuksköterskeutbildningar där kommunen tar emot praktikanter. Diskussioner pågår om att införa en särskild inriktning mot kommunal verksamhet för att tidigare fånga upp studenter som vill inrikta sig mot den kommunala vården. Kommunen har därtill beviljats statligt stöd för att arbeta fram en ny traineeutbildning.</p>
<p><b>Rekrytera</b></p>	<p>Förvaltningen har anställt en kommunikatör som ska kommunicera de insatser som gjorts och som fortfarande pågår för att förbättra arbetsmiljön och förutsättningarna till hållbart arbetsliv. Uppföljning visar att antal sökande till utlysta tjänster har ökat men en stor del av de sökande saknar den kompetens som efterfrågas.</p>
<p><b>Utveckla</b></p>	<p>Förvaltningens behovsanalys har mynnat ut i ett särskilt fokus på språk och kulturfrågor, för att säkerställa att medarbetare har tillräckliga kunskaper i exempelvis vårdsvenska, dokumentation och kundbemötande. Flera medarbetare har genomgått en språkutbildning och ytterligare andra har blivit utbildade språkombud.</p> <p>En grundläggande kompetensutbildning för alla medarbetare i äldreomsorgen har planerats under 2021 och ska genomföras under 2022. Utbildningen, <i>kvalitet i kundprocessen</i>, omfattar fyra halvdagar med fokus på såväl bemötande som praktisk kunskap.</p> <p>Genom äldreomsorgslyftet har 83 vårdbiträden under 2021 påbörjat utbildning till att bli undersköterska. Alla sökande som uppfyller kriterierna har beviljats vidareutbildningen. Genom äldreomsorgslyftet erbjöds också en ledarskapsutbildning för första linjens chefer. Endast två personer anmälde sig till denna. Enligt förvaltningen berodde det på för kort framförhållning från Socialstyrelsen.</p> <p>Det pågår ett arbete för att etablera specialistundersköterskor i kommunen. Tio medarbetare vidareutbildar sig för närvarande till undersköterskor med särskild kompetens inom exempelvis demens eller multisjuklighet.</p> <p>Introduktionsprogrammet för nya chefer har utvecklats under året med nya inslag av fadderskap. För samtliga chefer har förvaltningen inlett en workshopsatsning inom hållbart ledarskap som fortsätter 2022. Interna kurser med fokus på förändringsledning och att leda i</p>

	<p>kris genomfördes under 2021. Arbetet fortsätter 2022 med fokus på svåra samtal och medarbetarsamtal, utifrån behov identifierade genom behovsanalysen.</p> <p>Arbete fortgår med att minska antal medarbetare per chef, i syfte att ge medarbetarna ett närmare ledarskap och samtidigt ge cheferna mer utrymme i sitt chefsuppdrag. Under 2021 minskade genomsnittsantalet från 39 till 35. Det uppnås främst genom att de större enheterna får avdelningschefer, vilket i sin tur beskrivs som bra instegstjänster för potentiella blivande chefer. Arbetet ska fortsätta under 2022 men inget nytt måltal har fastställts av nämnden.</p>
<b>Behålla</b>	<p>Ett av kommunstyrelsens särskilt prioriterade fokusområden i stadens övergripande ARBUA-plan är att införa heltid som norm. Aktiviteten berör i hög grad äldrenämnden. Under 2021 har <i>heltidsresan</i>, arbetet med att införa heltid som norm, fortgått. Enheterna är indelade i kluster som samverkar sinsemellan, med hjälp av stödresurser i form av ekonomi, HR och utvecklingsledare. Klustren har testat olika lösningar som stegvis utvärderas, följs upp och delges övriga enheter. Olika lösningar testas i olika delar av verksamheten, såsom exempelvis veckoslutstjänster och kombitjänster. Alla nyanställda erbjuds heltidstjänster i första hand, och i stadens två nya äldreboenden är all personal heltidsanställd.</p> <p>Under 2021 har delade turer tagits bort i hela verksamheten. Särskild uppföljning kommer att ske under 2022 för att säkerställa att detta inte leder till oönskade konsekvenser i form av ökad övertid eller att det kompenseras med vikarietimmor.</p> <p>Medarbetare som visar potential att bli chefer uppmanas söka sig till stadens aspirantprogram.</p>
<b>Avveckla</b>	

## Äldrenämndens resultat och uppföljning av pågående insatser

Verksamhetscheferna har månatliga ledningsgruppsmöten där resultat och avvikelser följs upp och analyseras. I dessa sammanhang ingår också uppföljning av pågående aktiviteter. Äldreomsorgsnämnden tar del av återsrapportering om särskilda skäl föreligger eller om aktiviteterna grundas på politiska uppdrag.

Framgångsfaktor	Nyckeltal	Utfall 2019	Utfall 2020	Utfall 2021	Mål 2021
Skapa förutsättningar för en hållbar och inkluderande arbetsmiljö som präglas av värdegrunden, alltid bästa möjliga möte	Hållbart medarbetarengagemang (HME) Totalt	76%	76%	77%	76%
	Sjukfrånvaro	7,3%	8,9%	8,1%	9%
Attrahera och rekrytera medarbetare som leder till att säkra framtida kompetensförsörjning	Medarbetare som anser att deras enhet lever upp till stadens värdegrund	73%	73%	74%	73%
	Heltidsanställda månadsavlönade, andel	67,0%	75,0%	83%	90,0%
	Medarbetare per chef	40	39	35	35
Systematisk kompetensutveckling som leder till relevanta	Hållbart medarbetarengagemang (HME) Motivation	75%	75%	77%	75%

kompetensnivåer och krav för uppdraget					
--	--	--	--	--	--

Utöver uppföljningen av mål och nyckeltal har nämnden lyft in flera kompetensförsörjningsrelaterade risker i sin internkontrollplan. Högst riskvärde har den generella risken att *personalresurser saknas för bemanning*, till följd av exempelvis sjukfrånvaro, strejk, epidemi, pandemi, trafik hinder, etc. Risken har hanterats under 2021 genom att säkerställa uppdaterade kontinuitetsplaner på enheterna. Övriga kompetensrelaterade risker, att det inte går att få tag på legitimerad personal respektive att det är svårt att rekrytera medarbetare och chefer, har hanterats genom de aktiviteter som beskrivits ovan och ingen särskild uppföljning av riskerna har skett.

### 5.3 Byggnadsnämndens arbete med kompetensförsörjning

Byggnadsnämnden genomför på uppdrag av kommunstyrelsen den övergripande fysiska planeringen i kommunen. I det ingår bland annat översiktsplanering, detaljplanering och bygglovshantering samt kommunens samlade lantmäteriverksamhet som omfattar fastighetsbildning, geografisk information och lantmätariuppdrag. Inom nämndens verksamheter finns cirka 100 medarbetare inom ett flertal yrkesgrupper, fördelade mellan sex enhetschefer med personalansvar. HR-chef är förvaltningens enda interna HR-resurs, som utöver stadsbyggnadsförvaltningen även arbetar för miljö- och hälsoskyddsförvaltningen, överförmyndarförvaltningen och stadsarkivet.

#### Byggnadsnämndens målbild fokuserar på digitalisering

Byggnadsnämnden har i sin verksamhetsplan för 2021 inom det strategiska utvecklingsområdet *en modern, attraktiv och hållbar kommunal verksamhet/organisation* lyft två fokusområden:

- Ökat användande av teknik och digitalisering.
- En jämställd, jämlik och attraktiv arbetsgivare.

Nämnden har, liksom övriga staden, satt upp mål för utvecklingen av medarbetarengagemang kopplat till SKR:s nyckeltal HME.

Nyckeltal	Utfall 2018	Utfall 2019	Utfall 2020	Mål 2021
Medarbetarengagemang (HME). Totalindex.	80	75	78	85

Byggnadsnämnden har i sin verksamhetsplan för 2021 också tillkännagett att kompetensutveckling är en viktig del i att säkerställa att förvaltningen har rätt resurser och effektiva arbetsprocesser för att klara sina uppdrag. Bland nyckeltalen finns tid för kompetensutveckling (timmar) med i förteckningen men målvärde för 2021 saknas. Nyckeltalet är nytt för året och saknar tidigare utfall.

#### Byggnadsnämndens verksamhet är liten och föränderlig

Inom byggnadsnämndens verksamheter är analysen av kompetensbehovet nära kopplad till ledningsgruppens arbete med planeringsförutsättningar. Varje avdelning har en årlig planeringsdag, kopplad till budgetprocessen, och vid denna beaktas även behovet av olika kompetenser. Alla medarbetare deltar i olika utsträckning i detta planeringsarbete. Till skillnad från grundskole- och äldreomsorgsnämnderna finns det inte en tydlig koppling mellan demografisk utveckling och nämndens behov av kompetens. Utgångspunkten är istället en utblick på framtida stora arbetsuppgifter, exempelvis det nära förestående framtagandet av ny översiktsplan, samt analyser av inflöde i efterfrågan på planer och bygglov. För stadsbyggnadsförvaltningen är avvägningarna mellan att rekrytera och att anlita konsulter en återkommande fråga eftersom viss expertkompetens bara behövs i begränsad omfattning.

Förvaltningens fokusområde är att behålla medarbetare under längre tid. Konkurrensen i branschen är stor och många av medarbetarna är nyexaminerade och befaras vara intresserade av att inom bara några år prova på nya arbetsuppgifter eller arbetsplatser. Under pandemins första år minskade personalomsättningen kraftigt

men har under 2021 ökat till 10% (jämfört med 3% 2020 och 14% 2019). Ersättningsrekryteringar och introduktion av nya medarbetare är kostsamt för förvaltningen.

I sina riskanalyser har stadsbyggnadsförvaltningen lyft fram flera risker relaterade till kompetensförsörjningen. Att generellt klara kompetensförsörjningen bedöms inte vara en stor risk. Byggnadsnämnden har dock i sin internkontrollplan lyft fram risken att inte uppfylla lagstadgade krav på leveranstider inom bygglovsprocessen, samt att det saknas resurser för deltagande i samarbetsforum för samhällsbyggnadsfrågor som högt prioriterade risker (nivå 3 av 4).

## Strategier och aktiviteter under 2021

Verksamhetsplanering sker på förvaltnings- och avdelningsnivå. Medarbetarna är delaktiga i planeringsmöten på respektive avdelning. Avdelningscheferna lyfter eventuella rekryteringsfrågor vidare till förvaltningens ledningsgrupp.

Det varierar mellan avdelningarna i vilken omfattning planeringen är långsiktig. Det finns i dagsläget inte någon förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsplan eller motsvarande. Förvaltningens HR-chef har sammanställt en ARUBA-plan men har inte delgett ledningsgruppen denna för beslut, utan avsikten har varit att sammanställa och överblicka pågående aktiviteter. Exempel på väsentliga insatser som genomförts under 2021 är:

<b>Attrahera</b>	<p>Förvaltningen har utökat antalet utannonserade examensarbeten från 1 till 10 i syfte att attrahera studenter som är i slutskedet av sin utbildning. Det bedöms vara en viktig strategi eftersom kommunen saknar geografisk närhet till ett lärosäte som utbildar inom nämndens verksamhetsområden.</p> <p>Tillsammans med teknik- och fastighetsförvaltningen finns ambassadörer som marknadsför arbetsplatsen i sociala medier.</p>
<b>Rekrytera</b>	<p>För nyanställda medarbetare finns ett etablerat introduktionsprogram som omfattar onboarding-checklista, handledning samt organiserade möten med nyckelpersoner inom hela förvaltningen. 20 nya medarbetare introducerades enligt denna form under 2021, trots mestadels arbete hemifrån. Goda omdömen från de nyanställda.</p>
<b>Utveckla</b>	<p>Fortbildning planeras i samråd mellan medarbetare och chef. Fokus ligger på uppdateringar och kurser som arrangeras av de statliga verken. Medarbetare tillskrivs stort eget ansvar att hålla sig uppdaterade inom dessa områden. Fokus har, i synnerhet för administrativ personal, även legat på utbildningar kopplade till införandet av nya digitala system för exempelvis digitala bygglov och detaljplaner.</p> <p>Nedlagd utbildningstid registreras i tidrapporteringssystemet. Stadsbyggnadsdirektör har observerat att tid och kostnader för utbildning har minskat under coronapandemin. Möjligheten till fortbildning har också påverkats av att verksamheterna haft hög efterfrågan, det har periodvis varit svårt att avsätta tid för utbildning inom vissa enheter.</p>
<b>Behålla</b>	<p>Under coronapandemin har nästan alla medarbetare arbetat hemifrån. Förvaltningen har arbetat med digitala medarbetarträffar som enligt stadsbyggnadsdirektör fungerat bra. Träffarna har delvis varit arbetsbetonade, exempelvis workshops kring arbetsmetoder och värdegrund, och delvis varit socialt inriktade för att stärka arbetsglädje och laganda.</p> <p>Fortsatta satsningar på digitalisering och automatisering ökar känslan av en modern och attraktiv arbetsmiljö. Ett nytt projektverktyg för hela samhällsbyggnadsprocessen implementerades under hösten och tas i bruk inom verksamheterna under början av 2022. Flera utvecklingsprojekt har pågått under året och fortsätter framöver.</p>

	Staden har inte möjlighet att konkurrera med de lönenivåer, bonusavtal och ersättningar som förekommer i vissa privata företag utan strävar efter att hålla nivåer nära fackförbundens rekommenderade lönenivåer. Trivselaktiviteter uppges vara en viktig del i att väga upp detta.
<b>Avveckla</b>	Förvaltningen genomför avslutningssamtal med avgående medarbetare. Övergripande bedömning är att medarbetare i regel inte slutar på grund av missnöje utan söker nya arbetsuppgifter eller närhet till hemorten.

## Byggnadsnämndens resultat och uppföljning av pågående insatser

Förvaltningens ledningsgrupp följer löpande upp personalsituationen. Verksamhetens omfattning tillåter att enskilda aktiviteter eller rekryteringsärenden lyfts upp i lägesrapporter eller för diskussion inom ledningsgruppen. Formaliserad uppföljning av processer, mål och nyckeltal sker i Hypergene. Utöver konkreta mål som nämnden satt upp finns ett följekort med ytterligare nyckeltal som följs av förvaltningsledningen löpande under året och som nämnden tar del av i samband med delårsrapporter.

Nyckeltal (inkl. mål)	Utfall 2018	Utfall 2019	Utfall 2020	Utfall 2021	Mål 2021
Medarbetarengagemang (HME). Totalindex.	80	75	78	80	85
Tid för kompetensutveckling (timmar)			758	773	-
Sjukfrånvaro	4.7%	4.4%	4.8%	4,1%	-
Antal medarbetare tillsvidare och visstidanställda	101	92	96	106	-
Lyckade rekryteringar (andel)	91%	81%	100%	86%	-
Personalomsättning i % (inkl pension)	7%	14%	3%	10%	-
Andel kvinnor	53%	57%	61%	64%	-
Medelålder	43	42	42	42	-
Pågående detaljplaner per medarbetare (antal)	4.80	4.75	4.30	4.20	-
Medarbetare per chef		14	15	16	-

Nämnden lyfte i sin internkontrollplan fram risken att kompetensbrist påverkar möjligheten att uppfylla lagstadgade tidsgränser i bygglovsprocessen som en väsentlig risk. Andel bygglovsbeslut levererade inom 10 veckor följs upp löpande och uppgick för helåret 2021 till 93%. Ärendemängden ökade kraftigt under början av året med hög arbetsbelastning som följd. Bygglovsenheten rekryterade flera nya medarbetare som tillträdde efter sommaren.

## 6. Svar på revisionsfrågor

Revisionsfrågor	Sammanfattad bedömning
Har gällande mål för kompetensförsörjningsarbetet brutits ner för att möjliggöra en ändamålsenlig styrning?	<p>Kommunfullmäktiges mål för kompetensförsörjningsarbetet har brutits ner i strategier och i flera former av delmål, nyckeltal och framgångsfaktorer där nämnderna har valt olika fokus beroende på sina behov och förutsättningar. Det finns en tydlig röd tråd mellan kommunfullmäktiges mål, kommunstyrelsens HR-strategiska inriktning, riktlinjer för kompetensförsörjningsprocessen och årets planerade aktiviteter som utöver mål för kompetensförsörjning också tar avstamp i kommunens värdegrund och vision.</p> <p>Vi noterar i granskningen att den politiska målbilden i hög grad formuleras genom mål för utvecklingen av indexvärden för hållbart medarbetarengagemang. Historiskt sett har förändringarna på nämnds nivå varit relativt små och det är svårt att dra slutsatser kring utfallet av de valda aktiviteterna och strategierna. Den väsentliga styrsignalen till verksamheten de facto att lösa uppdragen med så bra kompetens som möjligt. Konkreta uppdrag och politiska prioriteringar kring exempelvis helhetsnorm, jämställdhet och lönesatsningar har gett synliga effekter.</p>
Finns aktuella kartläggningar och kompetensmatriser, riskanalyser och planer som stöd för det operativa arbetet? Sker dialoger med medarbetarna för att fånga upp kompetensbehov?	<p>Under 2018-2019 genomfördes ett stort arbete med att utforma en enhetlig kompetensförsörjningsprocess i staden, som lägger tydligt fokus vid återkommande analyser av både kompetensbehov och kompetenstillgång. Vi noterar i granskningen att riktlinjerna för detta inte har etablerats fullt ut. De tre granskade nämnderna arbetar alla enligt en form som omfattar kartläggning, riskanalys och planering men det sker på olika sätt och i vissa fall fortfarande genom trevande försöksverksamheter.</p> <p>Medarbetare är på olika sätt involverade i processen. Inom stadsbyggnadsförvaltningen är kompetensförsörjning en fråga som hanteras inom ramen för den ordinarie verksamhetsplaneringen, vilken på avdelningsnivå omfattar samtliga medarbetare och aggregeras uppåt via ledningsgruppen. Inom de större förvaltningarna hanteras rekryteringsfrågorna i högre grad på ledningsgruppsnivå. Arbetsmiljö och förutsättningar är dock kritiska aspekter för att rekrytera och behålla medarbetare och detta utvecklingsarbete omfattar många medarbetare i olika forum såsom exempelvis APT, facklig samverkan, kollegiala nätverk, planeringsdagar, etc. För sin egen personliga utveckling är medarbetarsamtalet centralt. Medarbetarnas synpunkter från medarbetarsamtal eller avslutssamtal sammanställs inte i en form som ger input till det stadsövergripande arbetet.</p> <p>Ett tidigare arbete med att upprätta kompetensmatriser har inte underhållits under de senaste åren. Orsaken har primärt varit att hanteringen av covid-pandemin krävt stort fokus från enhetschefer och varken VOF eller BUF vill öka den administrativa bördan.</p>



Revisionsfrågor	Sammanfattad bedömning
Möjliggör kommunens (risk)analyser och underlag en ändamålsenlig bedömning av behovet av kompetens, på kort och lång sikt?	Det finns en rimligt god bild av behovet utifrån kända förutsättningar. Kommunens stora utmaning ligger inte primärt i att upprätta prognoser, utan i att hitta lämpliga strategier och åtgärder för att säkerställa tillräcklig kompetens på lång sikt.
Vilka åtgärder vidtas för att tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt samt vara en attraktiv arbetsgivare? Exempelvis med avseende på yrken där det är brist på arbetskraft?	Åtgärder vidtas primärt lokalt inom respektive förvaltning. De tre valda nämnderna uppvisar alla pågående insatser under 2021 som vi bedömer är relevanta i förhållande till verksamhetens utmaningar. Inom kommunstyrelsens ansvar för det övergripande arbetet med kompetensförsörjning har satsningar särskilt skett på ledarutveckling. En ny enhet har bildats under året för att säkerställa att frågorna får tillräckligt fokus. Ett ledarutvecklingsprogram finns framtaget och stadsledningskontoret har arrangerat chefsforum två gånger under året i syfte att ge samtliga kommunens chefer aktuell information och relevant kompetensutveckling. Ordinarie arbete med, och kontinuerlig utveckling av, processerna för rekrytering och arbetsgivarvarumärke pågår löpande.
Hur följs utfall av strategier och aktiviteter upp? Ger arbetet önskade resultat?	Utfallet följs primärt upp inom ramen för den ordinarie verksamhetsrapporteringen. Nämnderna följer löpande utvecklingen genom nyckeltal och genom redogörelser för utförda aktiviteter. Förbättring har skett inom flera avseenden och bakslag inom andra. Det har inte gjorts någon samlad utvärdering på stadsövergripande nivå av om staden som helhet når önskade resultat och om den HR-strategiska inriktningen är väl vald.  Det är svårt att bedöma resultatet eftersom kommunens behov av arbetskraft ökar och kommer att fortsätta öka inom flera delar av välfärden. Rekryteringsenheten har tidigare försett förvaltningarna med omfattande uppföljningsunderlag men har på grund av kapacitetsbrist prioriterat bort genomgångarna av dessa avseende 2021 års resultat.

Västerås 2022-03-17

Nina Högberg  
Certifierad kommunrevisor



## 7. Bilagor

### 7.1 Intervjuade

- ▶ HR-direktör
- ▶ HR-chef vid stadsledningskontoret, tillika enhetschef för enheten Arbetsgivarvarumärke och ledarutveckling
- ▶ Enhetschef för rekryteringsenheten
- ▶ HR-chef vid vård- och omsorgsförvaltningen
- ▶ Verksamhetschef för särskilda boenden och korttidsboenden
- ▶ Verksamhetschef för hemtjänst, hemsjukvård och servicehus
- ▶ HR-chef vid utbildningsförvaltningen
- ▶ Verksamhetschef grundskola 1-6
- ▶ Verksamhetschef grundskola 7-9
- ▶ HR-konsult vid utbildningsförvaltningen
- ▶ HR-chef vid stadsbyggnadsförvaltningen
- ▶ Stadsbyggnadsdirektör

### 7.2 Dokumentförteckning

- Attrahera och rekrytera, uppföljning och trendspaning 2021
- Byggnadsnämndens verksamhetsberättelse 2021
- Byggnadsnämndens verksamhetsplan 2021
- Förslag på satsning för att nå högre behörighet 2022 - Återrapport av uppdrag (2011-11-02)
- GPS – för en framgångsrik skolorganisation (2020-02-24)
- Grundskolenämndens verksamhetsberättelse 2021
- Grundskolenämndens verksamhetsplan 2021
- HR-strategisk inriktning 2018-2022
- Kompetensförsörjningsplan BUF 2019-2022
- Kommunstyrelsens verksamhetsplan 2021
- Kompetensutmaningen – Vård och omsorgsförvaltningen
- Kompetensutveckling för chefer, en sammanställning av kompetensbehov 2021
- Ledarpolicy för chefer i Västerås stad
- Medarbetarundersökning 2021, totalrapport till kommunstyrelsen
- Rapport workshops kompetensbehov, VOF (2021-04-28)
- Riktlinje kompetensförsörjning
- Verksamhetsplan 2021 verksamhetsområde HR
- Västerås stad årsplan 2021 med utblick mot 2024
- Äldrenämndens verksamhetsplan 2021
- Äldrenämndens verksamhetsberättelse 2021

Samtliga sammanträdesprotokoll för granskade nämnder 2021 inkl bilagor. Särskilt noteras följande ärenden av relevans:

- 2021-01-26 GSN - Avtal med Mälardalens högskola (MDH) gällande utveckling av ett undervisningsmaterial för lärare (DNR GSN 2021/00007-1.5.2)
- 2021-04-28 GSN - Uppdrag om satsning för att öka andelen behöriga lärare (DNR GSN 2021/01696-6.3.3)
- 2021-06-08 GSN - Hantering av uppdrag gällande omfördelning för att öka andelen behöriga lärare och motverka pedagogisk segregation (DNR GSN 2021/01696-6.3.3)
- 2021-08-24 GSN - Direktören informerar (DNR GSN 2021/00099-1.3.3)
- 2021-08-24 GSN - Beslut om lönesatsning (DNR GSN 2021/02315-2.4.9)
- 2021-08-24 ÄN - Remiss – Bygg upp en utbildningsavdelning för äldreomsorg i länet (DNR KS 2021/00757-2.4.3)
- 2021-09-22 KS - Beslut - Ansökan om bidrag från Västerås stad för 2021 till Competence (DNR KS 2021/00350-7.5.2)

- 2021-10-12 GSN - Återrapport – lärarkompetens på skolor med hög social vikt (DNR GSN 2020/038344-1.4.2)
- 2021-10-18 KS - Beslut – Svar på nämndinitiativ om kompetensförsörjning (DNR KS 2021/01667-1.3.6)
- 2021-10-20 BN - Månadsrapport september 2021
- 2021-11-09 GSN - Information om uppdrag att intensifiera arbetet för att öka studiero/trygghet, kunskapshöjande åtgärder och förbättrad arbetsmiljö (DNR GSN 2021/03526-6.3.5)
- 2021-11-23 ÄN - Månadsrapport oktober 202

