



Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetens- försörjningen

Rapport

Gästrike Vatten AB

KPMG AB

2024-03-14

Antal sidor 16



Gästrike Vatten AB

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Uppdrag, mål och aktiviteter	6
3.2	Organisation och ansvar	7
3.3	Kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt	8
3.4	Kompetensutveckling	10
3.5	Uppföljning och rapportering	11
4	Samlad bedömning och rekommendationer	15

1 Sammanfattning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrelsen i Gästrike Vatten AB har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa kompetensförsörjningen

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att styrelsen i Gästrike Vatten AB delvis har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa kompetensförsörjningen.

Vi bedömer att det finns ett behov att tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen i bolaget. Vi anser att det är av betydande vikt att bolagsstyrelsen säkerställer att arbetet med att utarbeta en bolagsövergripande kompetensförsörjningsplan genomförs på ett ändamålsenligt sätt för att skapa förutsättningar för ett strategiskt arbete i frågorna.

Det är av betydande vikt att bolagsstyrelsen säkerställer att det utarbetas ett bolagsövergripande arbetsgivarvarumärke i syfte för att skapa förutsättningar för ett enhetligt och strategiskt arbete i frågorna.

Det saknas en långsiktig planering för befintliga medarbetares kompetensutveckling utöver obligatoriska utbildningar. Vi anser inte att det finns tillräckliga förutsättningar i dagsläget för att utarbeta en ändamålsenlig utbildningsplan på bolagsövergripande nivå. Bolagsstyrelsen följer upp verksamhetsmål med bäring på kompetensförsörjning samt resultatet av medarbetarundersökningar. Vi anser att bolagsstyrelsens uppföljning av kompetensförsörjningsfrågorna inte är tillräcklig för att kunna fatta beslut om adekvata åtgärder. Vi ser positivt på att uppföljning av flertal personalrelaterade processer planeras att stärkas under 2024.

I det följande redovisas våra bedömningar och rekommendationer kopplat till revisionsfrågorna.

Revisionsfråga	Bedömning:	Rekommendationer
- Vilka åtgärder görs för att uppnå målet om attraktiv arbetsgivare utifrån de tre fokusområden som anges i verksamhetsplanen?	Ledarutveckling, organisationsförändring, åtgärder utifrån resultat i medarbetarenkäter.	Ingen rekommendation
- Ligger analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven till grund i budgeten?	Delvis	Tillse att analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven på både kort och lång sikt integreras i budgeten
- Är roller och ansvar tydliggjort avseende arbetet med kompetensförsörjningsfrågorna?	Delvis	Tydliggöra roller och ansvar avseende arbetet med kompetensförsörjningsfrågorna

Gästrike Vatten AB

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

- Vilken beredskap finns att lösa kompetensförsörjningsbehoven om det saknas tillgång på egen kompetens inom bolaget?	Beredskapen sker genom att nyttja externa konsulter.	Ingen rekommendation
- Genomförs aktiviteter och åtgärder för att utveckla bolagets arbetsgivarvarumärke?	Nej Arbetet har påbörjats.	Säkerställ att ett bolagsövergripande arbetsgivarvarumärke utarbetas och ta ställning till hur det ska kommuniceras.
- Har styrelsen fastställt en kompetensförsörjningsplan med bedömning av kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt?	Nej	Säkerställ att en kompetensförsörjningsplan med bedömning av kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt utarbetas
- Finns underlag och analyser som ligger till grund för bedömning av kompetensförsörjningsbehoven?	Nej	Tillse att det finns ändamålsenliga underlag och analyser som ligger till grund för bedömning av kompetensförsörjningsbehoven vid utarbetandet av kompetensförsörjningsplanen
- Finns det en koppling mellan den kompetensutveckling som sker hos medarbetarna och bolagets bedömning av kompetensförsörjningsbehoven på kort och lång sikt?	Delvis Det finns en planering för anställda inom VA-verksamheten avseende obligatoriska utbildningar. I övrigt saknas koppling mellan planering av kompetensutveckling och bedömda kompetensförsörjningsbehov.	Säkerställ en bolagsövergripande strategi eller plan för utbildning och kompetensutveckling av befintlig personal med koppling till bolagets nuvarande och framtida kompetensförsörjningsbehov utarbetas
- På vilket sätt följer styrelsen upp om medarbetarna anser att Gästrike Vatten AB är en attraktiv arbetsgivare?	Sker genom uppföljning av medarbetarenkäter och introduktionsenkät.	Säkerställ uppföljning, analys och rapportering av nyanställda medarbetares upplevelser av bolaget som arbetsgivare
- Erhåller styrelsen uppföljning av orsakerna till att anställda slutar och vad visar den i så fall?	Delvis Uppföljning sker sporadiskt.	Säkerställ uppföljning, analys och rapportering av orsakerna till att anställda slutar
- Genomför styrelsen uppföljningar avseende kompetensförsörjningen i bolagets verksamheter?	Delvis	Tillse att det finns en systematiserad uppföljning och rapportering av arbetet med kompetensförsörjningen utifrån det kartlagda kompetensförsörjningsbehovet på både kort och lång sikt.

2 Bakgrund

KPMG har fått i uppdrag att granska hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen inom bolagets verksamheter. Syftet med granskningen är att granska om styrelsen har en tillfredställande ledning, styrning och uppföljning av kompetensförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2023.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten försämras.

I bolagets verksamhetsplan 2023 fastställs ”**Hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare**” som ett strategiskt mål. Till målet är nedanstående fokusområden kopplade:

- **Ledarutveckling** – Utveckla det aktiva ledarskapet.
- **Medarbetarskapsutveckling** – Utveckla det aktiva medarbetarskapet.
- **Organisationsutveckling** – Tydliggöra behov och förutsättningar för att ta fram långsiktiga bemannings- och kompetenslösningar.

Vid lekmannarevisorernas dialogmöte med företrädare för bolaget har det framkommit att de till många tjänster lyckas rekrytera personer med rätt kompetens men att det finns utmaningar och tjänster där de inte lyckats rekrytera, främst avseende ingenjörer och naturvetare med lång erfarenhet.

Utifrån ovanstående och att Gästrike Vatten AB har en personalintensiv organisation där det finns specialistkompetens, samtidigt en personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i bolagets kompetensförsörjning. Bedömningen är att en fördjupad granskning bör genomföras inom detta område.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om styrelsen i Gästrike Vatten AB har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa kompetensförsörjningen.

Granskningen avser att besvara följande revisionsfrågor:

- Vilka åtgärder görs för att uppnå målet om attraktiv arbetsgivare utifrån de tre fokusområden som anges i verksamhetsplanen?
- Ligger analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven till grund i budgeten?
- Är roller och ansvar tydliggjort avseende arbetet med kompetensförsörjningsfrågorna?
- Vilken beredskap finns att lösa kompetensförsörjningsbehoven om det saknas tillgång på egen kompetens inom bolaget?
- Genomförs aktiviteter och åtgärder för att utveckla bolagets arbetsgivarvarumärke?

Gästrike Vatten AB

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

- Har styrelsen fastställt en kompetensförsörjningsplan med bedömning av kompetensförsörjningsbehovet på kort (1–2 år) och lång sikt (3–5 år)?
- Finns underlag och analyser som ligger till grund för bedömning av kompetensförsörjningsbehoven?
- Finns det en koppling mellan den kompetensutveckling som sker hos medarbetarna och bolagets bedömning av kompetensförsörjningsbehoven på kort och lång sikt?
- På vilket sätt följer styrelsen upp om medarbetarna anser att Gästrike Vatten AB är en attraktiv arbetsgivare?
- Erhåller styrelsen uppföljning av orsakerna till att anställda slutar och vad visar den i så fall?
- Genomför styrelsen uppföljningar avseende kompetensförsörjningen i bolagets verksamheter?

Granskningen omfattar styrelsens arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen.

2.2 Revisionskriterier

I granskningen utgörs revisionskriterierna av:

- Aktiebolagslagen 8 kap. 4§ och § 29
- Bolagsordning för Gästrike Vatten AB¹

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av bolagsordning, verksamhetsplan, tertialrapporter, internkontrollplan samt rutiner och mallar avseende kompetensförsörjning och tillhörande områden.
- Intervjuer har genomförts med styrelseordförande, verkställande direktör, HR-chef, avdelningschefer, fackliga representanter och HR-partner.

Samtliga intervjuade har givits möjlighet att faktakontrollera rapporten och inkomma med informationstillägg.

¹ Gävle kommun Kommunfullmäktige 2020-03-30, § 9

3 Resultat av granskningen

3.1 Uppdrag, mål och aktiviteter

3.1.1 Uppdrag

Bolagsordning för Gästrike Vatten AB² gör gällande att bolaget ska för sina ägare bland annat bedriva verksamhet som följer av huvudmannskapet enligt lagen om allmänna vattentjänster (vattentjänstlagen). Bolaget ska vidare utgöra en kvalificerad resurs i respektive ägarkommuns samhällsplaneringsprocess som direkt eller indirekt berör den kommunala VA-försörjningen samt tillhandahålla kompetens inom dessa områden.

3.1.2 Mål

I bolagets verksamhetsplan för 2023³ fastslås *Hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare* som ett av bolagets strategiska mål. Målet syftar till en god arbetsmiljö med engagerade medarbetare.

Till det strategiska målet kopplas följande tre prioriterade fokusområden: Ledarutveckling, Medarbetarskapsutveckling och Organisationsutveckling. Enligt verksamhetsplan 2023 kopplas aktiviteter till dessa fokusområden för att göra en förflyttning mot det strategiska målet. Engagemangindex och ledarindex är indikatorer för måluppfyllelse. Målet är att indexvärdena ska öka under året.

3.1.3 Aktiviteter

Genomförda aktiviteter med direkt koppling till fokusområdet ledarutveckling är, enligt delårsrapport 2, "chefsinformation". Detta är ett forum som förekommer en gång per månad och som syftar till att säkerställa att samtliga chefer får samma information avseende personalrelaterade frågor samt aktuellt APT-material. HR-funktionen är sammanställande för detta forum. Utöver detta genomförs "chefsutvecklingstid" en gång varannan månad, vilket är ett forum där chefer utbildas i till exempel hur de ska genomföra lönesamtal och medarbetarsamtal.

Inom fokusområdet medarbetarskapsutveckling har det, enligt delårsrapport 2, genomförts en medarbetarundersökning. Av intervju framgår att det sedan är berörd chef som är ansvarig för att arbeta vidare med undersökningens resultat och upprätta handlingsområden inom det egna prioriterade området/ena. Systemet som används för undersökningen kan vidare föreslå utvecklingsområden att arbeta vidare med. Enligt intervjuade följer VD och HR-chef upp resultatet upp på bolagsövergripande nivå i syfte att identifiera möjliga insatser. Det övergripande resultatet presenteras och diskuteras även i ledningsgruppen. Det efterföljande arbetet på enhetsnivå är tillitsbaserat och det genomförs ingen analys och uppföljning av respektive enhets arbete.

Av intervju framgår att det även genomförts en mindre, efterföljande uppföljning av arbetsmiljön. Den mindre enkäten kan baseras på iakttagelser som framkommer i

² Gävle kommun Kommunfullmäktige 2020-03-30, § 9

³ Daterad 2022-11-22

Gästrike Vatten AB

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

medarbetarundersökningen. Enkäten genomförs innan medarbetarsamtalen i syfte att bidra med underlag inför samtalen.

Genomförda aktiviteter med bäring på fokusområdet organisationsutveckling är enligt intervju genomförda organisationsförändringar. Av delårsrapport 2 framgår bland annat förändringar som syftar till att tydliggöra ansvars- och uppgiftsfördelning för avdelningarna Vatten, Avlopp och Ledningsnät. Den tidigare enheten Drift och underhåll Syd har delats upp och ingår numer i respektive avdelnings Drift- och underhållsenhet. Syftet med förändringarna har varit att tydliggöra uppdraget för respektive avdelning och enhet samt att anpassa organisationen till den interna utveckling och samhällsutvecklingen i berörda kommuner. Läs mer om organisationen under avsnitt 3.2. Förändringarna förväntas även bidra till ökade förutsättningar för ett gott ledarskap i och med tydliggörande av uppdrag.

3.2 Organisation och ansvar

3.2.1 Organisation

Gästrike Vatten AB är moderbolag i Gästrike Vatten-koncernen med dotterbolagen Gävle Vatten AB, Hofors Vatten AB, Ockelbo Vatten AB, Älvkarleby Vatten AB och Östhammar Vatten AB. Moderbolaget Gästrike Vatten AB ägs gemensamt av Gävle, Hofors, Ockelbo, Älvkarleby och Östhammars kommun.

Av bolagets ägardirektiv framgår att styrelsen ska utforma organisationen så att de bästa förutsättningarna för bolagets ändamål och mål tillgodoses.

Tjänstemannaorganisationen består av sju avdelningar:

- Avlopp
- Vatten
- Ledningsnät
- Verksamhetsstöd
- Projekt
- Ekonomi och upphandling
- Kund och kommunikation

Det framkommer vid intervju att HR-enheten ingår i avdelning verksamhetsstöd och har till uppdrag att erbjuda processer, stöd och verktyg för bolagets chefer.

3.2.2 Ansvar

Enligt instruktion för verkställande direktör⁴ ska VD bland annat tillse att verksamheten verkar i enlighet med mål och strategier. VD ska även tillse att det finns ändamålsenliga instruktioner för verksamheten och för arbetsuppgifterna. Instruktionerna ska ange bland annat ansvarsfördelning, delegering av ansvaret samt gränser för arbetsuppgifterna. VD är vidare ansvarig för att planera och organisera företagets personella resurser på ett sådant sätt att bemanning och utbildning, på både lång och kort sikt, anpassas till externa och interna krav. VD är budgetansvarig för hela bolagets verksamhet avseende personalbudgeten, vilket innebär att avdelningschefer inte har ett eget budgetansvar för sin personal.

⁴ Daterad 2022-05-18

Bland annat är övergripande budget för mer kostsamma utbildningar placerad på HR. I praktiken innebär det att avdelningscheferna måste anpassa vilka utbildningar medarbetare ska genomgå utifrån tilldelad budget. Vid våra intervjuer framförs dock att avdelningscheferna är ansvariga för kompetensförsörjningen på sina respektive avdelningar. Av intervjuer framgår att det kortsiktiga bolagsövergripande kompetensförsörjningsbehovet inarbetas i budgetarbetet. I budget anges det hur många medarbetare som finns i ramarbetet samt det förväntade behovet. Det anges även hur stor andel av kompetensbehovet som är kopplade till den dagliga driften respektive investeringsprojekt. Av intervju framgår att bolaget inte har gjort någon bedömning av kompetensförsörjningsbehovet på lång sikt.

Enligt uppgift som framkommer vid våra intervjuer behandlas alltid uppkomna vakanser av VD. VD ska bedöma om tjänsten kan tillsättas utifrån nuvarande budgetutrymme i koncernen. Det är också VD som har rätt att fatta beslut om utökning av bemanningen inom bolaget. Enligt uppgift förs då alltid dialog i ledningsgruppen om vilka prioriteringar som ska göras då behoven är större än vad de ekonomiska resurserna är. I ledningsgruppen ingår VD, HR-chef och avdelningscheferna. Om VD fattar beslut om att en rekrytering ska genomföras och vilken kompetens som ska eftersökas har avdelningschef och HR-chef mandat att genomföra rekryteringen samt delegation på att fatta beslut om anställningen.

3.2.3 Bedömning – Organisation och ansvar

Roller och ansvar är delvis tydliggjort avseende arbetet med kompetensförsörjningsfrågorna.

Vi baserar vår bedömning på att styrelsen bland annat tydliggjort den verkställande direktörens ansvar för kompetensförsörjningen. Däremot är avdelningschefernas roll och ansvar för kompetensförsörjningen otydlig på flera sätt. Ansvaret är inte dokumenterat. Förutsättningen för att kunna fullgöra sitt ansvar begränsas av att avdelningschefen inte förfogar över personalbudgeten för sin personal. Det innebär att avdelningschef inte har mandat att besluta om nya eller förändrade anställningar eller andra personalrelaterade kostnader såsom kompetensutveckling. När ansvar för kompetensförsörjning inte inkluderar förfogande av personalresurser finns en risk att det uppstår en otydlighet hur bolagets kompetensförsörjning som helhet ska styras.

Granskningen visar sammantaget att bolagets arbete med kompetensförsörjning är inriktat mot det operativa tillika kortsiktiga arbetet. Detta kan, enligt vår uppfattning, innebära en risk att det strategiska och långsiktiga arbetet med kompetensförsörjning på ledningsnivå blir lidande som på sikt kan påverka bolagets utveckling på ett negativt sätt.

3.3 Kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt

Av intervjuer framkommer att bolaget i skrivande stund inte har en övergripande kompetensförsörjningsplan. Det är, som tidigare beskrivet, respektive avdelningschef som är ansvarig för kompetensförsörjningen inom sin avdelning. I detta ansvar ingår att analysera och kartlägga kommande kompetensbehov. Enligt intervjuade har dock ett

Gästrike Vatten AB

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

arbete påbörjats under 2024 för att ta fram en kompetensförsörjningsplan genom att VD utsett en medarbetare för att kartlägga det samlade kompetensbehovet. Arbetet har hittills identifierat ingenjörskompetens inom process, automation, miljö och projektledning som bristkompetenser. När arbetet ska vara färdigt framgår inte av intervjuer eller dokumentation.

Vid våra intervjuer framförs att bolaget i dagsläget har en tillräcklig personal- och kompetensförsörjning för att i allt väsentligt hantera den dagliga driften. För att hantera tillfälliga behov av utökade personella resurser används vanligen externa konsulter. Vi noterar att bolaget inte enbart använder sig av externa konsulter vid tillfällena då det bedöms som den mest effektiva lösningen, utan även vid tillfällena då bolagets faktiska vilja är att tillsätta vakansen med tillsvidareanställd personal. Det ska, enligt intervju, finnas flertal vakanta befattningar i skrivande stund. Anledningen till detta är att det varken varit möjligt att rekrytera tillsvidareanställd personal eller externa konsulter. Lösningen vid sådana situationer är vanligen att befintliga anställda får utökade arbetsuppgifter.

Av intervjuer framgår att rekryteringar vanligtvis genomförs praktiskt av avdelnings- och enhetschefer i samråd med HR-funktionen. Vidare framgår att bolaget har genomfört cirka 60 rekryteringar under de tre senaste åren till följd av en omfattande organisationsexpanding. Det framgår vid intervju att HR-funktionen har en kapacitet att hantera åtta rekryteringar parallellt. Bolaget har en utarbetad rekryteringsplan, vilken anger vilken roll som eftersöks samt vilken prioritering rekryteringen har på en tregradig skala. Vidare framgår vem som är rekryterande chef respektive HR-stöd samt i vilken fas rekryteringsprocessen är i. Utifrån denna lista fattar VD tillsammans med ledningsgruppen beslut om vilka rekryteringar som ska genomföras. Vi noterar att planen inte berör bolagets rekryteringsbehov långsiktigt.

I syfte att främja personal- och kompetensförsörjningen har bolaget, enligt intervju, påbörjat arbetet med att utarbeta och formulera bolagets arbetsgivarerbjudande. Det finns ingen tidsplan för arbetet. Bolaget har även anställt en kommunikationschef och påbörjat ett arbete med att marknadsföra sig som arbetsgivare på sociala medier.

3.3.1 Bedömning – Kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt

Styrelsen har inte fastställt en kompetensförsörjningsplan med bedömning av kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt.

Granskningen visar att det finns en rekryteringsplan, men den avser enbart det kortsiktiga rekryteringsbehovet. Vi noterar att arbetet med att kartlägga det bolagsövergripande kompetensförsörjningsbehovet har påbörjats. Styrelsen behöver, enligt vår bedömning, styra arbetet genom att fastställa en inriktning och en tidsplan samt slutligen fastställa kompetensförsörjningsplanen. Den kommer vara grunden för bolagets arbete med kompetensförsörjning på kort och lång sikt, så att bolaget har kompetenserna och kan möta de kompetenskrav som krävs för att bedriva verksamheten. I synnerhet mot bakgrund av bolagets organisationsexpanding och de omfattande projekten som genomförs.

Det finns inte underlag och analyser som ligger till grund för bedömning av kompetensförsörjningsbehovet.

Arbetet med att kartlägga kompetensförsörjningsbehov på en bolagsövergripande nivå har påbörjats under 2024. Till detta vill vi framföra att arbetet med kompetensförsörjningsfrågorna bör utgå både från den kunskap och de bedömningar som görs i verksamheten av kompetensbehovet men även från de analyser som görs på bolagsövergripande nivå. Det är viktigt att det vid framtagandet av kompetensförsörjningsplaner görs analyser av behoven på kort och lång sikt men också analyser av hur bolaget ska möta dessa behov. Vid dessa analyser bör det göras bedömningar av vilka behov som kommer att kunna mötas med kompetensutveckling av egen personal, vilka behov som kommer att kräva nyrekryteringar samt vilka behov där det är mest effektivt att nyttja externa konsulter. En kompetensförsörjningsplan bör innehålla vilka konkreta åtgärder som bolaget ska göra för att behålla personal och kunna rekrytera personal. Resultat av till exempel medarbetarundersökningar, introduktionsenkät, riskanalyser av arbetsmiljön samt avslutningsenkäter kan ge värdefull information för att göra den typen av analyser.

3.4 Kompetensutveckling

Av Checklista för introduktion av nyanställd framgår att närmaste chef, innan anställning, ska utarbeta en utbildningsplan för den nyanställdas första anställningsperiod i bolaget. Checklistan ska användas vid introduktion av den nyanställda i syfte att säkerställa att den nyanställda arbetar i enlighet med bolagets mål, policys och riktlinjer för att bland annat minska risken för arbetsplatsolyckor. Närmaste chef ansvarar för att samtliga delar av checklistan för introduktion av nyanställd blir genomförd. Bland annat ska närmsta chef gå igenom stödprocessen kopplat till arbetsmiljö, som till exempel säkerhetsföreskrifter och skyddsorganisation. Av intervjuer framgår att checklistan upplevs som bristfällig av flertal chefer på enhetsnivå.

Det framgår av intervjuer att det främst är närmaste chef som är ansvarig för sin personals kompetensutveckling. Bolaget avsätter 20 tkr per medarbetare och år till en gemensam utbildningsbudget för utbildning och andra kompetensutvecklande insatser. Ur denna utbildningsbudget tas kostnaderna för anställdas utbildningar. Avdelningschef får lämna synpunkter på vilken kompetensutveckling de anställda behöver. För en del utbildningar, som till exempel yrkesutbildningar, sammanställer HR-funktionen ett prioriteringsunderlag. Mer individanpassade utbildningar beslutas av HR-chef. Utbildningsbehoven för de anställda överlämnas till ledningsgruppen som diskuterar prioriteringar. Formellt är det dock VD som fattar beslut vilka anställda som ska gå olika utbildningar.

I bolaget finns en utbildningsmatris, vars syfte är att säkerställa att all personal inom VA-försörjning har rätt kompetens för att utföra arbete i en säker arbetsmiljö. Matrisen avser avdelningarna Ledningsnät, Vatten, Avlopp samt chefer och övriga roller, däribland brandskyddsansvarig och beredskapsledare. Av matrisen framgår att det utbildningsbehov som anges utgår både från interna krav från Gästrike Vatten, samt de som krävs i enighet med gällande lagkrav. I matrisen anges ansvarig funktion samt frekvens för genomförande. Utbildningarna anges även utifrån avdelning, chefsbefattning och övriga roller i bolaget som är aktuell för specifik utbildning.

3.4.1 Uppföljning av kompetensutveckling på individnivå

Bolaget har utarbetat ett utvecklingshjul för medarbetarna, vilket är ett årshjul som anger när på året löneprocess, uppföljningssamtal, omvärldsbevakning, medarbetardag samt samverkan med fackliga parter ska genomföras. Bolagets HR-funktion har utarbetat en rutin⁵ för medarbetarsamtal, vilken inledningsvis anger syfte och översiktligt genomförande av samtalet. Rutinen är vidare utformad som en mall för samtalet. Av rutinen framgår bland annat att föregående samtal ska behandlas och följas upp. Vidare ska uppskattad prestation anges utifrån specifika bedömningskriterier som bland annat yrkeskunskap, förmåga att ta initiativ samt samarbetsförmåga. Utifrån det som diskuterats under samtalet ska en aktivitetsplan utarbetas, vilken ska innehålla specifika aktiviteter, tid för genomförande samt ansvarig för genomförande.

3.4.2 Bedömning - Kompetensutveckling

Det finns delvis en koppling mellan den kompetensutveckling som sker hos medarbetarna och bolagets bedömning av kompetensförsörjningsbehoven på kort och lång sikt.

Vår bedömning baseras på att det saknas en bolagsövergripande kartläggning av kompetensförsörjningsbehov på lång sikt. Det saknas även en långsiktig planering för befintliga medarbetares kompetensutveckling, utöver den planering som finns för utbildningar som är obligatoriska för yrkesutövningen. Styrelsen behöver säkerställa en långsiktig bolagsövergripande strategi eller plan för det strategiska arbetet med kompetensutveckling. Ett sådant styrdokument skapar förutsättningar att styra kompetensutveckling i en riktning baserad på förväntade interna och externa behov. En bolagsövergripande strategi eller plan förutsätter att det görs bolagsövergripande kartläggningar av kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt.

Vi bedömer att när det inte finns en tydlig koppling mellan verksamhetens långsiktiga kompetensförsörjningsbehov och den kompetensutveckling som sker av bolagets personal. Risken är att resurserna prioriteras till mer kortsiktiga behov framför mer långsiktiga kompetensutvecklingsinsatser.

3.5 Uppföljning och rapportering

3.5.1 Upplevelser av bolaget som arbetsgivare

Det framkommer vid intervju att den medarbetarundersökning som genomförts under 2023 ska bidra med startvärden inför kommande mätningar och det fortsatta arbetet. Resultatet är även möjligt att jämföra med riktmärken som är baserat på data från medarbetarenkäter som genomförts hos andra kunder som leverantören av enkäten har. På det sättet är det möjligt för bolaget att jämföra det egna resultatet i medarbetarundersökningen med alla resultat i alla branscher samt alla resultat inom en specifik bransch.

Av intervju framgår att HR-funktionen skickar ut en enkät till samtliga nyanställda tre månader efter de påbörjat sin anställning. Vidare framgår av intervjuer att enkäten inte

⁵ Daterad 2022-10-28

är känd bland samtliga chefer på avdelningsnivå. Syftet med enkäten är att fånga in upplevelser kring rekryteringsprocessen samt introduktionsprocessen. Enkäten behandlar bland annat den nyanställdes förväntningar inför anställning, hur väl förväntningarna överensstämmer med nuvarande upplevelser samt hur den nyanställda upplever stöd från kollegor och chefer. Enligt intervjuade har enkäten skickats ut till 28 nyanställda under hösten 2023, varav 17 svar inkommit. I dagsläget genomförs ingen systematiserad sammanställning och analys av det som framkommer i introduktionsenkäterna. HR-chef har rapporterat till styrelsen sporadiskt om det som framkommit av undersökningarna. Vi har inte tagit del av underlag som styrker att detta skett.

3.5.2 Orsaker till att medarbetare slutar

Vid avslut av anställning ska närmsta chef använda sig av en checklista, vilken bland annat behandlar ifyllnad av avslutningsblankett samt bokning av avslutningssamtal. Av intervju framgår att chefens chef eller HR-funktionen kan genomföra avslutningssamtal på förekommande anledning. Vi har tagit del av en mall för avslutningssamtal, vilken är daterad andra januari 2024. Enligt intervjuade reviderades mallen i januari 2024 i syfte att förtydliga att den ska skickas till HR-funktionen efter samtal. HR-funktionen skickar även ut en avslutningsenkät. Enkäten behandlar bland annat medarbetarens anställningstid, anledning till avslut, upplevd möjlighet att påverka sin arbetssituation, förtroende för chef och ledning samt möjlighet till utveckling. Medarbetaren uppmanas även att ange vad som hade kunnat få den att stanna kvar i bolaget samt vad bolaget kan utveckla för att bli en bättre arbetsgivare. Enkätmallen är inte daterad men ska, enligt intervju, vara utarbetad och använd under 2023.

Under 2023 har det inte genomförts någon systematiserad sammanställning och analys av det som framkommit i avslutningssamtalen eller avslutningsenkäterna. Enligt intervjuade har avslutningsenkäterna skickats ut till tio anställda under augusti och september och 2023, varav åtta svar inkommit. Av intervju framgår att HR-chef har rapporterat till styrelsen sporadiskt om det som framkommit av undersökningarna. Vi har inte tagit del av underlag som styrker att detta skett. Enligt intervjuade har HR samlat in resultatet från avslutningsenkäterna under 2023 och har från och med januari 2024 även påbörjat ett arbete med att samla in och analysera det som framkommer vid avslutningssamtal. Tanken är att HR-funktionen ska sammanställa det som framkommer och presentera det för styrelsen löpande.

3.5.3 Bedömning – Orsaker till att medarbetare slutar

Styrelsen erhåller enligt vår bedömning delvis uppföljning av orsakerna till att anställda slutar.

Vår bedömning baseras på att det inte finns någon systematiserad uppföljning av orsakerna till att anställda slutar. Styrelsen har erhållit sporadiska resultatuppföljningar av genomförda avslutningsenkäter och avslutningssamtal. Vi ser positivt på att uppföljning av dessa processer är planerade att stärkas under 2024. Att styrelsen blir informerade om orsakerna till att anställda slutar är en förutsättning för att besluta om adekvata åtgärder i syfte att styra och följa upp kompetensförsörjningen.

3.5.4 Rapportering till bolagsstyrelsen

3.5.4.1 Tertiäluppföljningar

Bolagsstyrelsen följer upp bolagets måluppfyllelse genom tertiälrapporter per sista april, per sista augusti samt helår. Vid uppföljningen i delårsrapport tertiäl 1⁶ framgår att förflyttning mot målet *Hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare* har skett men inte fullt ut enligt plan i bolaget. Av uppföljningen framgår beskrivningar av genomförda och planerade aktiviteter kopplade till fokusområdena samt genomgång av indikatorerna. Det framgår att resultatet av medarbetarundersökningen var engagemangsindex 72, vilket är något lägre än undersökningsverktygets jämförbara riktmärke. Vidare framkommer att tydlighet kan utvecklas inom företaget. Ledarindex hos bolagets chefer var 79, vilket är i paritet med jämförbart riktmärke. Av intervju framgår att samtliga medarbetargrupper har arbetat vidare med sitt resultat i undersökningen och upprättat handlingsplaner inom sina egna utvecklingsområden.

Bolagets internkontrollplan för 2023⁷ innehöll två risker kopplade till arbetsmiljö och det strategiska målet *hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare*:

- Risk att skyddsronder inte genomförs enligt plan
- Risk att medarbetarsamtal inte genomförs enligt plan

Enligt internkontrollplanen är HR-chef ansvarig för att genomföra kontroller avseende båda riskerna per tertiäl. Bolagsstyrelsen har följt upp resultatet av kontrollerna i samband med tertiäl 1. Avseende medarbetarsamtal svarade 97 % av medarbetare i medarbetarundersökningen som genomfördes i mars 2023 att de haft medarbetarsamtal under de senaste tolv månaderna. Även vid uppföljning i samband med tertiäl 2 framgår att kontrollmomenten sker enligt plan.

Av delårsrapport tertiäl 2⁸ framgår återigen att det delvis skett en förflyttning mot målet *hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare*. Även i denna uppföljning redogörs det för genomförda och planerade aktiviteter kopplade till fokusområdena samt genomgång av indikatorerna.

Av verksamhetsrapport för 2023 framgår att bolaget bedömer att det skett en delvis förflyttning mot målet *Hållbar organisation och attraktiv arbetsgivare*. Det framgår att bolaget inte lyckats anställa medarbetare enligt plan på grund av svårigheter att hitta rätt kompetens och erfarenhet till vissa befattningar samt att personalomsättningen ökat under året. Även åtgärder till följd av genomförda medarbetarenkäter presenteras på en övergripande nivå, däribland attraktiv arbetsgivare och intern kommunikation. Av verksamhetsrapporten framgår även statistik avseende sjukfrånvaro nedbrutet på kön och ålder, övrig frånvaro, åldersfördelning bland medarbetare samt ny tillsättningar och avgångar. Totalt sett bedöms förflyttning mot målet skett men eftersom gapet mellan målvärden och nuläget i främst medarbetarenkäten är stort bedöms inte genomförda aktiviteter varit i tillräcklig omfattning.

⁶ Gästrike Vatten AB 2023-06-08, § 30

⁷ Daterad 2022-11-25

⁸ Gästrike Vatten AB 2023-10-05, § 40

Gästrike Vatten AB

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

3.5.4.2 Övrig rapportering

Bolagsstyrelsen har, utöver tertialrapporterna, följt upp arbetet med kompetensförsörjning i samband med styrelsemöten. Styrelsen har bland annat följt upp status och resultat av organisationsförändringarna samt arbete och nulägesbeskrivning inom HR/arbetsmiljö som ett informationsärende⁹. Av presentationsmaterialet framgår att styrelsen erhållit information om bland annat genomförda rekryteringar, antalmedarbetare som avslutat sin anställning, svårrekryterad kompetens, sjukfrånvaro, andel genomförda medarbetarsamtal, upplevelse av bolaget som attraktiv arbetsgivare samt planerade aktiviteter utifrån resultat i genomförda medarbetarundersökningar.

3.5.5 Bedömning – Rapportering till bolagsstyrelsen

Styrelsen genomför delvis uppföljningar avseende kompetensförsörjningen i bolagets verksamheter.

Vår bedömning baseras främst på att styrelsen inte kartlagt och således inte följer upp det förväntade kompetensbehovet på lång sikt. Styrelsen följer däremot upp mål och index kopplat till attraktiv arbetsgivare vilket har bäring på kompetensförsörjning. Styrelsen följer även upp medarbetarstatistik samt resultat av medarbetarundersökningar och efterföljande åtgärder. En mer systematisk och mer frekvent förekommande uppföljning är central för styrelsen så att den kan besluta om adekvata åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjningen.

⁹ Gästrike Vatten AB 2023-02-23, § 8, 2023-06-08, § 27, 2023-10-05, § 37 och 2023-11-23, § 45

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrelsen i Gästrike Vatten AB har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa kompetensförsörjningen

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att styrelsen i Gästrike Vatten AB delvis har en ändamålsenlig styrning och uppföljning för att säkerställa kompetensförsörjningen.

Det har under 2023 genomförts flertal aktiviteter inom ramen för fokusområdena ledarutveckling, medarbetarskapsutveckling och organisationsutveckling med syfte att uppnå målet om attraktiv arbetsgivare.

Bolagsstyrelsen antagit ett styrande dokument som reglerar den verkställande direktörens roll i arbetet med kompetensförsörjning. Däremot ser vi att det finns ett behov att i övrigt tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen inom bolaget. Detta gäller avdelningscheferna som har ett ansvar för sin kompetensförsörjning inom sin avdelning, men ansvaret är inte dokumenterat. Förutsättningen för att fullgöra ansvaret begränsas av att avdelningscheferna inte förfogar över personalbudgeten för sin personal och inte har mandat att besluta om nya eller förändrade anställningar eller andra personalrelaterade kostnader.

Bolaget har inte någon kompetensförsörjningsplan, eller motsvarande, innehållande kartläggning och analys av kompetensförsörjningsbehovet både på kort och lång sikt. Arbetet med att kartlägga det bolagsövergripande behovet har däremot påbörjats. Styrelsen behöver, enligt vår bedömning, styra arbetet genom att fastställa en inriktning och en tidsplan samt slutligen fastställa kompetensförsörjningsplanen. Bolaget har även påbörjat ett arbete med att formulera ett bolagsövergripande arbetsgivarerbjudande.

Det saknas det en långsiktig planering för befintliga medarbetares kompetensutveckling utöver obligatoriska utbildningar. Vi bedömer inte att det finns tillräckliga förutsättningar i dagsläget för att utarbeta en ändamålsenlig utbildningsplan på bolagsövergripande nivå då det inte finns några dokumenterade analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven.

Det är av vikt att den kompetensförsörjningsplan som ska tas fram har en tydlig koppling till kompetensutvecklingsplaner både på övergripande nivå och för den enskilde medarbetaren.

Uppföljning av flertal personalrelaterade processer, däribland introduktions- respektive avslutningsenkät, planeras att stärkas under 2024. Styrelsens uppföljning av arbetet med personalförsörjningsfrågorna behöver stärkas så att den kan besluta om adekvata åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjningen.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi bolagsstyrelsen att:

- Tillse att analyser och bedömningar av kompetensförsörjningsbehoven på både kort och lång sikt integreras i budgeten, se avsnitt 3.2.2.
- Tydliggöra roller och ansvar avseende arbetet med kompetensförsörjningsfrågorna, se avsnitt 3.2.3.



Gästrike Vatten AB

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

- Säkerställ att ett bolagsövergripande arbetsgivarvarumärke utarbetas och ta ställning till hur det ska kommuniceras, se avsnitt 3.3.
- Säkerställ att en kompetensförsörjningsplan med bedömning av kompetensförsörjningsbehovet på kort och lång sikt utarbetas, se avsnitt 3.3.1.
- Tillse att det finns ändamålsenliga underlag och analyser som ligger till grund för bedömning av kompetensförsörjningsbehoven vid utarbetandet av kompetensförsörjningsplanen, se avsnitt 3.3.1.
- Säkerställ en bolagsövergripande strategi eller plan för utbildning och kompetensutveckling av befintlig personal med koppling till bolagets nuvarande och framtida kompetensförsörjningsbehov utarbetas, se avsnitt 3.4.2.
- Säkerställ uppföljning, analys och rapportering av nyanställda medarbetares upplevelser av bolaget som arbetsgivare, se avsnitt 3.5.1.
- Säkerställ uppföljning, analys och rapportering av orsakerna till att anställda slutar, se avsnitt 3.5.3.
- Tillse att det finns en systematiserad uppföljning och rapportering av arbetet med kompetensförsörjningen utifrån det kartlagda kompetensförsörjningsbehovet på både kort och lång sikt, se avsnitt 3.5.5.



Gästrike Vatten AB

Granskning av hur Gästrike Vatten AB arbetar för att säkerställa kompetensförsörjningen

2024-03-14

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin-Lindkvist

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Liam Alldén

Verksamhetsrevisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.