

Årsredovisning  
Naturbruksförvaltningen  
Helår 2017



# Innehållsförteckning

<b>1 Sammanfattning</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Verksamhet</b> .....	<b>6</b>
2.1 Viktigaste händelserna under perioden .....	6
2.2 Verksamhetens miljöarbete .....	6
2.3 Folkhälsa .....	6
2.4 Mänskliga rättigheter och jämlik vård .....	7
2.5 Verksamhetens säkerhets- och beredskapsarbete.....	7
2.6 Redovisning av genomförd intern kontroll 2017 .....	7
2.7 Systematiskt förbättringsarbete .....	7
2.8 Inköp .....	8
<b>3 Mål och fokusområden</b> .....	<b>9</b>
3.1 Västra Götaland ska sträva efter det hållbara samhället med tillväxt av jobb och företag i hela regionen.....	9
3.1.1 Arbetsmarknaden ska utvidgas genom hållbara transporter och samverkan med näringsliv och forskning i Västra Götaland.....	9
3.1.1.1 Göra Västra Götaland till modell för hållbar landsbygdsutveckling och samspel stad/land.....	9
3.1.1.2 Verka för att VGR får ett utökat ansvar för arbetsmarknadspolitiken.....	9
3.1.1.3 Västra Götalandsregionen ska verka för att stärka innovationskraften i Västra Götaland .....	10
3.1.2 Skillnader i livsvillkor och hälsa ska minska .....	10
3.1.2.1 Bryta utanförskap och segregation och stärka kopplingen mellan utbildning och arbetsliv .....	10
3.1.3 Antalet nöjda resenärer med kollektivtrafiken ska öka i hela regionen .....	10
3.1.3.1 Utökade möjligheter till studie- och arbetspendling samt knyta samman landsbygd och stad .....	10
3.1.4 Klimatutsläppen från fossilbränsle i Västra Götaland samt verksamhetens direkta miljöpåverkan ska minska.....	11
3.1.4.1 Minska verksamheternas avfallsmängder och verka för cirkulära affärsmodeller samt skärpta miljökrav vid upphandlingar .....	11
3.1.4.2 Bättre möjligheter till livsmedels- och energiproduktion samt stimulera ökad användning av biogas .....	11
3.1.4.3 Utveckla Göteborgs Botaniska trädgård.....	12
3.2 Västra Götalandsregionen ska kunna rekrytera rätt kompetens och erbjuda en god arbetsmiljö för medarbetarna .....	12
3.2.1 Möjligheterna till karriär- och kompetensutveckling ska förbättras .....	12

3.2.1.1	Satsa på ledarskap.....	13
3.2.1.2	Stimulera uppgiftsväxling och nya arbetsätt.....	13
3.2.1.3	Utveckla modellen för lönekarriär och kompetensutveckling.....	13
3.2.2	Arbetsmiljön ska förbättras och sjukfrånvaron ska minska .....	14
3.2.2.1	Systematisera arbetsmiljöarbetet, breddinföra goda exempel och pröva arbetstidsmodeller.....	14
3.2.2.2	Utveckla ett målmedvetet, strukturerat och hälsofrämjande arbete för minskad sjukfrånvaro .....	14
<b>4</b>	<b>Personal .....</b>	<b>15</b>
4.1	Chefsförutsättningar .....	15
4.2	Sjukfrånvaro.....	15
4.3	Personalvolym, personalstruktur och personalkostnadsanalys.....	15
<b>5</b>	<b>Ekonomiska förutsättningar .....</b>	<b>17</b>
5.1	Ekonomiskt resultat.....	17
5.1.1	AR05 RR-rapport Utförare regional utveckling.....	17
5.2	Åtgärder vid ekonomisk obalans.....	17
5.3	Eget kapital.....	18
5.4	Investeringar.....	18

## **Bilagor**

*Bilaga 1: Bokslutsdok 171231*

# 1 Sammanfattning

Under 2017 har fokuseringen varit att avsluta omställningsarbetet som genomförts under senaste åren.

Ungdomsgymnasiet: Elevantalet är något lägre än budgeterad nivå för 2017, läsårsstarten ht-2017 har dock inneburit något fler elever än budget. Kunskapsresultaten ligger kvar på en hög nivå och är nu långt över de nationella snittet både när det gäller andel som tar en yrkesexamen och deras genomsnittliga betygspoäng. Den totala elevvolymen på de skolor som är kvar är högre jämfört med föregående år.

Yrkehögskolan ligger på en fortsatt hög nivå. Vid inspektionerna får verksamheten mycket goda omdömen och ses i flera avseenden som en förebild. Utbildningar genomförs i hela länet.

Kunskap och kompetenscentra till stöd för näringsens tillväxt och utveckling:

Verksamheten baseras på regelbundna behovsinventeringar och utifrån dessa initieras, drivs och stöds forskning, försök och öppna testbäddar förutom utbildning och andra näringsstödjande aktiviteter. Verksamheten kan nu visa på konkreta insatser som verkligen stödjer de gröna näringarnas tillväxt och utveckling, exempelvis genom utvecklingen av en testbädd för värmebehandlat proteinfoder. Vi har under 2017 avslutat en upphandling av simulatorteknik som kommer startas upp under kvartal 1 2018. Totalt pågår ett 25-tal projekt. Insatser och utbildningar genomförs i hela länet.

Förvaltningens skolkök arbetar intensivt med hållbar livsmedelskonsumtion. För att korta livsmedelskedjorna och använda mera lokalproducerade livsmedel har ett större projekt kring detta inletts vilket resulterat i mer lokalproducerad mat på skolorna samt ett exempel på lokalproducerad potatis till ett av våra stora sjukhus inom regionen.

Ekonomiskt: Naturbruksförvaltningens ekonomi har under 2017 understötts av särskilt beslutade medel från regionstyrelsen och regionutvecklingsnämnden. Utvecklingsinsatserna pågår där förstudier för beslut kommer att presenteras under andra kvartalet 2018. Behoven av avvecklingsmedlen har kunnat minskas tack vare försäljningar i samband med avvecklingsskolor, fler personalavgångar, större svårighet att rekrytera än beräknat på avvecklingsskolorna, effektiva omställningsprocesser samt att effektiviseringar och rationaliseringar har medfört att kostnaderna har blivit lägre än beräknat. Därutöver har förvaltningen fått statsbidrag i högre grad än väntat. Resultatet för 2017 blev med stöd av dessa extra medel +/- 0.

HR: Förvaltningen har fortsatt att prioritera att ha 100 % behöriga lärare och 8 lärare läser vidare för legitimation och ytterligare ett antal har fortsatt för magister, master eller doktorsexamen. Omställningsarbetet följer plan, det finns fortfarande 7 medarbetare kvar som är under omställning som avslutas under första halvåret. Trenden för sjukfrånvaron har fortsatt ned under 2017 och är nu 5,6 % vilket är 1,1 % lägre än föregående år. De senaste två åren har sjukfrånvaron minskat med 2,2 %.

Arbetsmiljön: Hästverksamheten på skolorna har genomgått fördjupade inspektioner av länsstyrelsen och genomförts utan att brister uppmärksammats i djurhållningen.

Under året har försäljningen genomförts av Sparresäter och Nuntorp. Överlämnandet har

genomförts på Sparresäter, Nuntorp kommer att ske under kvartal 1 2018. Därmed kan förvaltningen fokusera på att utveckla våra befintliga skolor och lägga fokus på detta framåt.

Utvecklingen avseende antal elevveckor som verksamheten producerat under 2017 visar en ökning på kvarvarande skolor men innebär en minskning totalt sett med avseende på de skolor som avvecklats.

<b>Antal elevveckor</b>	<b>Utfall 2017</b>	<b>Budget 2017</b>	<b>utfall 2016</b>	<b>utfall 2015</b>
<b>Naturbruksprogrammet</b>	17 948	19 056	21 719	24 680
<b>Gymnasiesär NP/NB</b>	2 008	2 092	2 365	2 605
<b>Vuxenutbildningar</b>	7 085	3 880	7 610	4 572
<b>Yrkeshögskolan</b>	8 006	8 344	8 136	7 929
<b>Uppdragsutbildning</b>	1 651	500	2 715	2 159
<b>Totalt</b>	36 697	33 872	42 545	41 945

## 2 Verksamhet

### 2.1 Viktigaste händelserna under perioden

- Skolinspektionens inspektion av särskolorna och huvudmannen under januari med efterarbete ledde till en rapport utan annan anmärkning än att särskolan på Sötåsen inte använder biblioteket tillräckligt aktivt. I övrigt fick särskolorna och huvudmannen grönt på alla processer och mycket beröm särskilt när det gäller huvudmannens arbete med systematisk ledning, styrning, uppföljning och utvecklingsarbete vilket visat sig bland annat i höga kunskapsresultat samt för särskolorna hur arbetet med flytt av elever går till.
- Arbetet med samverkansavtalet har pågått med ett första avtalsförslag som distribuerats till inblandade parter under fjärde kvartalet. Arbetet kommer vara intensivt under kvartal 1 2018 för att slutföra detta.
- Omställningsprocessen av de tre skolor som stängs har i huvudsak avslutats, de två skolor som varit till försäljning avslutades under kvartal 3. Sparresäter har övertagits av ny ägare medan Nuntorp kommer ske under kvartal 1 2018.
- Omställningsarbetet för förvaltningen har pågått enligt plan och är till största delen avslutad. Det som kvarstår är 7 medarbetare under omställning samt överlämnande av sista skolan. Det pågår också ett intensivt arbete med en förstudie av samordningen av hästutbildning inom regionen.
- Verksamheten har fördjupat arbetet med ledningssystemet i enlighet med det regionövergripande ledningssystemet.

### 2.2 Verksamhetens miljöarbete

Arbetet med att samordna förvaltningens ledningssystem med det regiongemensamma systemet på angiven plats på intranätet, samt att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet genom att integrera ISO 9001, 14001, 18001 och 26000 i förvaltningens ledningssystem 2017 pågår. Arbetet beräknas vara klart under första halvåret 2018.

Det pågår ett flertal projekt inom förvaltningens kompetenscentrauppdrag som har anknytning till miljöområdet. Tillsammans med naturvårdsverket pågår ett stort projekt med använda simulatorer i undervisning för att både spara bränsle och tunga fordon. Det pågår projekt för *småskalig uppgradering av biogas samt att använda vätgas som energibärare i lantbruksystem*

Skolornas kök arbetar mycket med hållbar livsmedelskonsumtion. För att korta livsmedelskedjorna och använda mera lokalproducerade livsmedel pågår ett projekt, Refrain, detta har bidragit med ett exempel på intern handel inom regionen samt lokala initiativ med närproducerad mat.

### 2.3 Folkhälsa

Förvaltningen arbetar förebyggande och hälsofrämjande för att säkerställa att alla elever får

med sig goda förutsättningar för hälsa genom livet.

## 2.4 Mänskliga rättigheter och jämlik vård

Läroplanen utgår från de mänskliga rättigheterna och barnkonventionen. För att uppnå målet arbetar vi med:

- Ett utvecklat arbete med elevhälsan och dess roll i det förebyggande hälsoarbetet och när det gäller alla elevers rätt till stöd för att uppnå sin fulla potential - En plan för att säkerställa en god tillgänglighet i samtliga verksamheter

Arbetet pågår enligt plan

## 2.5 Verksamhetens säkerhets- och beredskapsarbete

Inom förvaltningen finns ett antal områden som har prioriterats och där det finns handlingsplaner utarbetade hur vi ska agera i händelse av en säkerhetsrisk.

De handlingsplaner och rutiner som finns framtagna och pågår:

- En krishanteringsplan som beskriver hur vi agerar vid olycksfall, dödsfall och andra krissituationer. Denna finns utarbetad per skola och kansli.
- En plan som beskriver hur vi förhindrar aktiv smittspridning mellan djur samt hur vi hanterar en uppkommen situation med både djur, elever och personal
- Rutiner vid eventuell vattenbrist
- Riktlinjer för hot och våld
- Återtag av mat inom regionen

## 2.6 Redovisning av genomförd intern kontroll 2017

Naturbruksstyrelsen har beslutat om internkontrollplan för 2017. Planen baseras på en risk och sårbarhetsanalys som omfattar hela styrelsens verksamhetsområde. Nuläget och planen rapporteras löpande på styrelsens möten. De punkter som redovisas i internkontrollplanen för 2017 och dess nuläge.

- Otillräckligt systematiskt kvalitetsarbete på skolorna omfattande all personal och grundat i uppföljning, analys och åtgärder.
- Eleverna får inte sin garanterade undervisningstid.
- Eleverna får inte sin garanterade undervisningstid.
- Risk att material och utrustning försvinner i samband med nedläggningar.
- Kränkingsärendena på skolorna ökar vilket kan leda till ökad arbetsbelastning.
- Risk att det systematiska arbetsmiljöarbetet inte genomförs enligt gällande regelverk.
- Risk att fattade beslut inte genomförs.

## 2.7 Systematiskt förbättringsarbete

Förvaltningen har under fjärde kvartalet startat ett projekt med implementering av Plan & Styr. Arbetet innebär att vi kommer arbeta aktivt med verksamhetsplaner, aktivitetsstyrning och mål integrerat i ett gemensamt verktyg. Detta kommer ske på samtliga nivåer inom organisationen från ledning till arbetslag där planer och mål kommer vara likriktade.

## 2.8 Inköp

Förvaltningen har under 2017 genomfört en egenanalys av den regiongemensamma inköspolicyn. Den är baserad på utfallet första halvåret. Analysen som genomförts har resulterat i åtgärden för att öka graden av leverantörstrohet och avtalstrohet.

Följande åtgärder pågår inom förvaltningen:

- Utbilda beställare och attestörer i regionens inköspolicy.
- Belysa de områden som är specifika för förvaltningen ex vis foder och utrustning för lanbruk och diskutera handlingsplan med inköp för att förbättra avtalsföljsamhet.



## **3 Mål och fokusområden**

### **3.1 Västra Götaland ska sträva efter det hållbara samhället med tillväxt av jobb och företag i hela regionen**

#### **3.1.1 Arbetsmarknaden ska utvidgas genom hållbara transporter och samverkan med näringsliv och forskning i Västra Götaland**

##### **3.1.1.1 Göra Västra Götaland till modell för hållbar landsbygdsutveckling och samspel stad/land**

Naturbruksförvaltningen har i uppdrag från RUN att ha en roll i den regionala utvecklingen genom att bidra till att göra Västra Götalandsregionen till en modell för: hållbar landsbygdsutveckling och samspel stad och land.

- Erbjud utbildning för arkitekter inom odling för att ge dem kunskap att rita hus som möjliggör odling på tak och vertikalt. -Arbetet är i fas med handlingsplanen
- Aspö skall bidra till utvecklingen till samspelet mellan stad och land. -Inget arbete är genomfört under 2017.
- Lärjedalen/Angereds gård utvecklas till ett centrum för hållbart samspel stad och land/Stadscenter utvecklas med koppling till våra anläggningar. -Arbetet är i fas med handlingsplanen
- På Uddetorp/Sötåsen erbjuds odlingslotter för nyföretagare inom trädgårdsodling.- Arbetet är i fas med handlingsplanen
- Utveckla affärsmodeller som stödjer stad/land i samverkan med. -Inget arbete är genomfört under 2017.

##### **3.1.1.2 Verka för att VGR får ett utökat ansvar för arbetsmarknadspolitiken**

- Skapa förutsättningar för yrkesbytare genom ökad tillgänglighet av utbildning oberoende av tid rum form och tempo. -Arbetet är i fas med handlingsplanen
- Erbjud prova på och kortkurser. -Arbetet är i fas med handlingsplanen
- Ansöka om ESF-projekt. -Arbetet är i fas med handlingsplanen
- Utveckla utbildningsinsatser för invandrare med erfarenhet eller intresse för de gröna näringarna.-Arbetet är i fas med handlingsplanen
- Utveckla företagstöd inom organisationen som innehåller utbildning och vägledning. -Arbetet är i fas med handlingsplanen.
- Identifiera utbildningsbehov inom vuxenutbildningen inom sarskolans personkrets. - Arbetet är i fas med handlingsplanen

### **3.1.1.3 Västra Götalandsregionen ska verka för att stärka innovationskraften i Västra Götaland**

Stärkt innovationskraft i Västra Götaland genom samverkan mellan näringsliv, forskning och offentlig sektor

Förvaltningens verksamhet ska vara en resurs för hela Västra Götaland. Samarbete sker med näringen såväl som med andra utbildningshuvudmän och forskningsinstitut där det finns både nationella och internationella aktörer. -Arbetet är i fas med handlingsplanen

### **3.1.2 Skillnader i livsvillkor och hälsa ska minska**

#### **3.1.2.1 Bryta utanförskap och segregation och stärka kopplingen mellan utbildning och arbetsliv**

Plan framtagen 2017 för att 2020 avspegla hela samhällets mångfald i elevgrupperna med utgångspunkt från diskrimineringsgrunderna (Kön, sexuell läggning, könsöverskridande identitet, ålder, religion, etnisk tillhörighet och funktionsvariation). - Arbetet är i fas med handlingsplanen

Premiera mångfald vid rekrytering av personal. -Arbetet är i fas med handlingsplanen.

Plan framtagen 2017 för utbildning/samsyn och uppföljning utifrån värdegrundsplattformen. - Arbetet är i fas med handlingsplanen.

### **3.1.3 Antalet nöjda resenärer med kollektivtrafiken ska öka i hela regionen**

#### **3.1.3.1 Utökade möjligheter till studie- och arbetspendling samt knyta samman landsbygd och stad**

Genom samordning av skolorna skapar vi en effektiv organisation i syfte att nå våra mål och i samverkan med andra skolor och utbildningsorganisationer utvecklar vi arbetsformer och samarbeten som gynnar elever, studerande och de gröna näringarna.

Mål: 2017 fortsätter utvecklingen av distansstudiekoncept för gymnasiet såväl som för vuxenutbildningen oberoende av tid, tempo och rum. Detta arbete sker i samtliga delar av regionen med. - Arbetet är i fas med handlingsplanen

- 10 utbildningar inom företagande och konceptualisering inom respektive regiondel läsåret 17/18.
- Genomföra 1 inspirationsdag/kväll på temat "Öka din lönsamhet" i nordvästra länsdelen i höst och en i resterande regiondelar under våren.
- Studiebesök hos företag/företagare som lyckats inom olika områden för att ge inspiration och visa på vägen för andra. 5 studiebesöksresor genomförs under läsåret 17/18.
- Mobil närvaro till stöd för företagsutveckling och behovsinventering – samt marknadsföring av var och när utbildningar genomförs. Mötesplats. Turné med trailern i hela regionen – fasta platser där folk får möjlighet att testa.

För att möjliggöra studier på skolorna för elever långväga ifrån öppnar vi internaten under

helgerna för att säkerställa en likvärdig möjlighet till studier oavsett bostadsort.

### **3.1.4 Klimatutsläppen från fossilbränsle i Västra Götaland samt verksamhetens direkta miljöpåverkan ska minska**

Arbetet med att minska klimatutsläppen från våra fordon pågår. Aktiviteterna som pågår inom förvaltningen är:

- Genom att använda simulatorer istället för riktiga maskiner i körundervisningen minskar vi våra utsläpp under utbildningsperioden. Samtidigt kan vi erbjuda eleverna fler träningstimmar vilket kan leda till att eleverna kan få en mer miljömässig körning. Effekten under 2017 har varit att förbrukningen från våra fordon har minskat med 16 %. Antalet dieseldrivna fordon har under året minskat med 23 st och var vid utgången 102 st. Arbetet pågår i projektform under 2018.
- Genom att utveckla ny teknik som kan bidra till bättre lönsamhet i mindre biogasanläggningar stöttas utvecklingen av småskalig produktion av biogas. Projektet förväntas leda till ett fortsättningsprojekt där tankstationer installeras till biogasanläggningen så att egna traktorer kan tankas med biogas.
- Flera aktiviteter bidrar till att verksamheten utvecklas till en modell för hållbar energiomställning. Vi är exempelvis delaktiga i projekt som ” Vätgas som energibärare i lantbrukssystem” och ” Småskalig uppgradering av biogas och utvinning av koncentrerat kvävegödselmedel”. Dessutom har det genomförts flera inspirationskvällar på temat, exempelvis ” Ta tillvara på solenergin och spara pengar”, ”Fossila drivmedel i lantbruket - så här kan man göra” och ” Egen kraft till traktorn”.

#### **3.1.4.1 Minska verksamheternas avfallsmängder och verka för cirkulära affärsmodeller samt skärpta miljökrav vid upphandlingar**

- Varje skola har arbetat fram en långsiktig plan för att främja naturvård och biologisk mångfald.
- Förvaltningen fullföljer därutöver arbetet med ett nytt kvalitetsledningssystem på samtliga anläggningar som certifieras i enlighet med ISO 14001, 90001 och 18001.
- Förvaltningen håller på att byta ut flera dieseldrivna traktorer och andra större arbetsfordon mot digitala simulatorer.

Arbetet pågår enligt plan.

#### **3.1.4.2 Bättre möjligheter till livsmedels- och energiproduktion samt stimulera ökad användning av biogas**

Förvaltningens skolor arbetar brett med utbildningar inom både livsmedels och energiproduktion. På skolorna ges gymnasieutbildningar och det arrangeras vuxenutbildningar där både ekologiska och konventionella produktionsformer behandlas. Detta omfattar både utbildningar inom växtodling och animalieproduktion inom lantbrukssektorn samt utbildningar inom skogsbruk, jakt och trädgård. I samråd med flera forskningsinstitut

samverkar förvaltningen inom ramen för det kompetenscentrauppdrag, som utgör ett av tre huvuduppdrag, med utveckling avseende alternativa energiformer, bland annat avseende biogas.

Varje skola bidrar genom utvecklingen av sin spets till en långsiktigt hållbar livsmedelsförsörjning i regionen och sprider resultatet så att normer och värderingar i samhället påverkas i mer hållbar utveckling.

- 2016 har varje skola utvecklat ett koncept för hållbar livsmedelsförsörjning som börjat spridas till näringsens företrädare och konsumenter. Arbetet har fortsatt 2017, under hösten har två ton ekologiskt potatis levererats från Sötåsen till regionens sjukhus i första hand SkaS. - Arbetet pågår enligt handlingsplanen
- Som en del i arbetet att stimulera användningen av biogas driver Sötåsen tillsammans med SP och JTI utvecklingen av skolans biogasanläggning i samverkan med bland andra Töreboda kommun Projektet biogas 2020 beräknas vara avslutat i juli 2018. Arbetet pågår enligt handlingsplanen

### **3.1.4.3 Utveckla Göteborgs Botaniska trädgård**

Både Göteborgs Botaniska trädgård och Naturbruksförvaltningen verkar inom områden där kunskap och kunskapsspridning om växtodling, natur och miljö är centrala för verksamheternas utveckling. Det finns därför flera samverkansområden för dessa verksamheter där båda förvaltningarna har möjlighet till positiv uppväxling genom att dra nytta av varandras anläggningar, kunskaper och erfarenheter.

Göteborgs Botaniska trädgård bidrar till Naturbruksförvaltningens utveckling genom att erbjuda kvalificerade praktikplatser och genom samverkan kring en YH-utbildning i syfte att stärka och utveckla trädgårdsmästaryrket. Förutsättningar för framtida samverkan kring internhandel finns, men dessa behöver utredas vidare.

## **3.2 Västra Götalandsregionen ska kunna rekrytera rätt kompetens och erbjuda en god arbetsmiljö för medarbetarna**

### **3.2.1 Möjligheterna till karriär- och kompetensutveckling ska förbättras**

Ett systematiskt arbete för kompetensutveckling pågår inom förvaltningen inom följande områden:

- Att utveckla verksamhetens processer och tillämpa och utveckla "best practice" inom förvaltningen - Pågår enligt plan -
- Utveckling av ledar- och chefskapet på ett sätt som bidrar till samsyn och samverkan inom förvaltningens alla delar - Pågår enligt plan -
- Systematisk kompetensutveckling på individ-, grupp- och organisationsnivå för alla medarbetare - Pågår enligt plan

### **3.2.1.1 Satsa på ledarskap**

Förvaltningens nya ledningsorganisation som kombinerar linjeorganisationen med en matris ger cheferna bättre förutsättningar att vara ledare och att få rimligare arbetstider genom färre medarbetare, färre ansvarsområde och tydligare uppdrag. Genom olika aktiviteter och processer arbetar förvaltningen på att satsa på ledarskapet:

En ledarskapsutbildning som pågår under ett år för samtliga chefer och arbetslagsledare inom förvaltningen säkerställer en gemensam ledningskultur och samsyn kring ansvar och uppdrag.  
- Arbetet pågår enligt handlingsplanen.

Ett mentorprogram är uppstartat därför flera befattningshavare kommer inom de närmsta åren gå i pension. Mentorprogrammet ska syfta till att ge yngre medarbetare möjligheten att växa in i de nya rollerna samt få handledning. -Arbetet pågår enligt handlingsplanen.

Ett systematiskt kvalitetsarbete som utgår från att utveckla verksamhetens processer och tillämpa och utveckla "best practice" inom förvaltningen - Arbetet pågår enligt handlingsplanen.

Utveckling av ledar- och chefskapet på ett sätt som bidrar till samsyn och samverkan inom förvaltningens alla delar. - Arbetet pågår enligt handlingsplanen.

Systematisk kompetensutveckling på individ-, grupp- och organisationsnivå för alla medarbetare. - Arbetet pågår enligt handlingsplanen

### **3.2.1.2 Stimulera uppgiftsväxling och nya arbetsätt**

Genom en större samverkan mellan förvaltningar och bolag inom regional utveckling, kultur och miljö skapas dels förutsättningar för uppgiftsväxlingar också mellan verksamheter och genom att få inspirerande exempel från helt andra verksamhetsområden bidrar samverkan till nya genom en större samverkan mellan förvaltningar och bolag inom regional utveckling, kultur och miljö skapas förutsättningar för uppgiftsväxlingar mellan verksamheter. Det bidrar också till inspirerande exempel från helt andra verksamhetsområden samt samverkan till nya arbetsätt.

Inom förvaltningen stimulerar den nya ledningsorganisationen till möten mellan skolorna och att lära av varandra för att säkerställa en hög effektivitet och måluppfyllelse. - Pågår enligt plan

### **3.2.1.3 Utveckla modellen för lönekarriär och kompetensutveckling**

Vid det årliga utvecklingssamtalet kartläggs och dialogiseras alla medarbetares intresse- och utvecklingsambitioner. Samtalen dokumenteras och varje medarbetare får en individuell kompetensutvecklingsplan. Det tas också fram kompetensutvecklingsplaner på grupp- och förvaltningsnivå. Vid utvecklingssamtalet identifieras också framtida ledarförmågor. För ledare som vill utvecklas vidare inom regionen kommer chefsförsörjningsplanen och den ökade samverkan inom regional utveckling skapa bättre förutsättningar för att göra karriär. Fyra förstalärartjänster har utlysts under 2017 och fler förstalärartjänster samt lektorstjänster kommer att utlysas.

### **3.2.2 Arbetsmiljön ska förbättras och sjukfrånvaron ska minska**

Handlingsplanen innehåller åtgärder för att stärka arbetsgivarvarumärket (inkluderar rörlighet inom regionen, utveckling, karriär och hälsofrämjande arbete). I detta arbete ingår det systematiska arbetsmiljöarbetet som ett naturligt inslag.

#### **3.2.2.1 Systematisera arbetsmiljöarbetet, breddinföra goda exempel och pröva arbetstidsmodeller**

Inom förvaltningen stimulerar den nya ledningsorganisationen till möten mellan skolorna och att medarbetarna lär av varandra för att säkerställa en hög effektivitet och måluppfyllelse.

- Ett systematiskt kvalitetsarbete utvecklas vidare som utgår från att utveckla verksamhetens processer och tillämpa och utveckla "best practice" inom förvaltningen - Pågår enligt plan

Uppgåelsen med lärarfacken om semestertjänster möjliggör en högre måluppfyllnad när det gäller kvalitetsarbetet, kompetenscentrauppdraget och vuxenutbildningen. - Högre måluppfyllelse syns redan. Införandet av semestertjänsterna har utvärderats under hösten 2017. Presentation av utvärderingen kommer att ske i januari 2018. Pågår enligt plan.

- Planen för systematiskt arbetsmiljöarbete revideras med särskild hänsyn till de beslutade utvecklingsprocesserna och förvaltningens mål att ISO-certifiera hela verksamheten - Pågår enligt plan

#### **3.2.2.2 Utveckla ett målmedvetet, strukturerat och hälsofrämjande arbete för minskad sjukfrånvaro**

Förvaltningen har en plan för att minska sjukfrånvaron och stimulera ett hälsofrämjande arbetssätt som ska presenteras på alla skolors APT:er. Vi har en positiv utveckling av sjukfrånvaron sedan 2015 där sjukfrånvaron sjunker succesivt på båda könen.

## 4 Personal

### 4.1 Chefsförutsättningar

Normtalet för antalet underställda medarbetare inom förvaltningen genomfördes 1 juli 2015 genom en omorganisation av chefsstrukturen. Syftet med omorganisationen var också att skapa en bättre samordning och harmonisering av förvaltningen enligt uppdraget från RUN. Den nya chefsstrukturen innebär att varje chef kan fokusera på färre ansvarsområden och att rektorerna kan fokusera på de uppdrag som regleras i skollagen. I den skolinspektion som nyligen genomfördes berömdes förvaltningens arbete med förutsättningarna för rektorerna och de såg chefsstrukturen som en av förklaringarna till den höga måluppfyllelsen.

En översyn av chefernas stödprocesser pågår. HR-processerna har prioriterats men även övriga stödprocesser ska genomlysas. I översynen har en kartläggning av nuläge, önskvärt läge och behov av gränsdragningar gjorts parallellt med en kartläggning av chefernas totala arbetsbelastning.

### 4.2 Sjukfrånvaro

Den totala sjukfrånvaron inom förvaltningen har minskat. För 2017 ligger sjukfrånvaron på 5,6 % jämfört med 6,7 % för 2016. Sedan 2015 har sjukfrånvaron minskat med 2,2 %. Detta är en tydlig och positiv trend, trots att vi varit inne i en stor omställningsprocess. Detta är ett tecken på att omställningsprocessen hanterats på ett för medarbetarna korrekt och bra sätt. Sjukfrånvarointervall, kort och lång minskar jämfört med föregående år.

De grupper vars sjukfrånvaro ökar jämfört med föregående år är män och åldersgruppen 30-49 år. De yrkesgrupperna som har högre sjukfrånvarotal är kök, internat och vaktmästare. Avvecklingsskolorna har en högre sjukfrånvaro än övriga skolor

En plan till stöd för cheferna utvecklas för att komma tillrätta med sjuktalen. I planen finns rutiner för arbetsgivarens arbete med sjukskrivningar och rehabiliteringsärenden i syfte att stödja medarbetarens väg tillbaka till arbete.

De åtgärder förvaltningen fokuserar på är de långa sjukfallen, detta genom att ta fram handlingsplaner per skola/enhet för att se hur vi går vidare med förebyggande och hälsofrämjande åtgärder.

### 4.3 Personalvolym, personalstruktur och personalkostnadsanalys

Förvaltningen ser en minskning av den totala personalvolymen vilket till stor del beror på avslut har skett på våra avvecklingsskolor. En viss ökning sker dock i personalvolymen på våra utvecklingsskolor kopplat till en ökning av både gymnasie- och vuxenelever.

Förvaltningen ser nu en minskning i mertid och enkel övertid, vilket till stor del är kopplat till att arbetet med våra avvecklingsskolor i stort sett är avslutat, Vi ser också ett initialt ökat marknadsföringsarbete kring våra utvecklingsskolor. På sikt kommer detta att minska då rutiner och planering kommer att utvecklas, vilket leder till ett minskat uttag av mer- och övertid. Utvecklingen av den mer kostnadsbärande kvalificerade övertiden har minskat i förvaltningen. Orsaken till detta är bättre planering över längre perioder och ett ökat

kostnadsmedvetande där cheferna tagit ett stort ansvar.

Naturbruksförvaltningens har fått ökade krav från olika håll bla genom en allt mer intensifierad konkurrensutsättning. Förvaltningen har dock lyckosamt kunnat rekrytera mer kvalificerad arbetskraft i syfte att kunna möta den ökade kravbilden. Med kvalificerad arbetskraft och därtill en ökad kompetensmix ser vi en ökad personalkostnad med en marginell volymförändring kopplat till förvaltningens förstärkta uppdrag. Detta står i samband med personalomsättning med tonvikt på nyrekrytering men också till följd av en ökad rörlighet bland kvalificerad personal mot att arbetsmarknaden i högre grad konkurrerar med upptrappade ingångslöner.

Totalt har förvaltningen sedan beslut om avveckling av skolor sett en minskning i personalkostnad. Förvaltningen ser att de vidtagna samordningsåtgärderna gett effekt och lönekostnader totalt har minskat. Kostnaderna för utvecklingsskolorna ökar nu till viss del medan vi fortfarande har stora kostnader på avvecklingsskolorna. Förvaltningen har under 2017 haft en brytpunkt vid halvårsskiftet där våra personalkostnader minskade i takt med våra avvecklingsskolor och kostnaderna knutna till dessa avslutas. Vid årsskiftet finns idag 8,6 nettoårsarbetare kvar på våra avvecklingsskolor som avslutas under första halvåret 2018.

- Antalet nettoårsarbetare inom förvaltningen vid decembers utgång ligger på 259 jämfört med 299 för 2016. Dvs. en minskning med 13,6 %.
- Medelåldern i och med mars utgång ligger oförändrat på 45 år. På skolorna är variation på åldrarna mellan 20 och 68 år. 15 % av medarbetarna är över 60 år.
- Både den enkla overtiden och den kvalificerade overtiden har minskat jämfört med samma period 2016. Mertiden har dock ökat jämfört med förra året.
- Vi har idag inga ofrivilla deltider.



## 5 Ekonomiska förutsättningar

### 5.1 Ekonomiskt resultat

#### 5.1.1 AR05 RR-rapport Utförare regional utveckling

Årsvärden					
Resultaträkning (mnkr)	Utfall 1712	Budget 1712	Utfall 1612	Avvikelse budget/utfall	Förändring utfall/utfall %
Driftbidrag från nämnd inom regionen	147,1	147,4	139,6	-0,4	5,4%
Statsbidrag	4,1	0,7	5,6	3,4	-27,8%
Övriga erhållna bidrag	46,5	65,4	74,0	-18,8	-37,1%
Biljettintäkter	0,0	0,0	0,0	0,0	
Försäljning av tjänster	97,7	92,1	110,0	5,6	-11,2%
Hysesintäkter	6,9	6,5	10,0	0,5	-31,1%
Försäljning av material och varor	15,8	11,3	15,8	4,5	0,6%
Övriga intäkter	9,1	0,9	2,7	8,2	241,9%
Verksamheten intäkter	327,2	324,2	357,6	3,0	-8,5%
Personalkostnader, inkl. inhyrd personal	-181,2	-189,4	-177,8	8,2	1,9%
Direkta trafik kostnader	0,0	0,0	0,0	0,0	
Verksamhetsanknutna tjänster	-27,1	-22,9	-26,5	-4,2	2,2%
Material och varor, inkl. förbrukningsmaterial	-33,1	-34,4	-30,3	1,3	9,3%
Lokal- och energikostnader	-46,1	-36,5	-57,4	-9,7	-19,7%
Lämnade bidrag	3,0	0,0	-16,0	3,0	-118,7%
Övriga tjänster, inkl. konsultkostnader	-8,1	-9,7	-10,5	1,7	-23,3%
Övriga kostnader	-29,5	-25,9	-33,0	-3,6	-10,5%
Avskrivningar	-4,8	-4,7	-5,6	-0,1	-14,5%
Verksamhetens kostnader	-326,9	-323,5	-357,1	-3,5	-8,5%
Finansiella intäkter/kostnader m.m.	-0,2	-0,8	-0,5	0,5	
Obeskattade reserver	0,0	0,0	0,0	0,0	
<b>Resultat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	

### 5.2 Åtgärder vid ekonomisk obalans

Förvaltningen arbetar med att genomföra omställningsprocessen i enlighet med Regionfullmäktiges och RUN:s beslut hösten 2015. Den beslutade processen syftade till att säkerställa en bra omställning för eleverna och den är relativt kostsam då stora delar av kostnaderna kvarstår på avvecklingsskolorna under hela omställningsprocessen samtidigt som intäkterna på avvecklingsskolorna minskar drastiskt. Den ökning på utvecklingsskolorna vi ser kompenserar inte för intäktstappet på avvecklingsskolorna.

En avvecklings- och utvecklingsplan, där vi följer RF:s och RUN:s beslut, men där vi försöker minimera kostnaderna har gjorts för att minimera kostnaderna samtidigt som kvalitén för eleverna säkerställs. Denna plan kommer säkerställa en långsiktig ekonomi i balans från och med 2019 under förutsättning att ett nytt samverkansavtal sluts med kommunerna. Genom

den nya chefsorganisationen har cheferna fått en god överblick mellan skolorna vilken lett till stora kostnadseffektiviseringar och kvalitetshöjningar. Detta arbete bidrog i stor utsträckning till de positiva resultat förvaltningen gjorde i förhållande till prognoserna 2016 och det bidrog till ytterligare kostnadsbesparingar 2017, men inte i lika hög utsträckning eftersom de flesta rationaliseringsmöjligheter nu är identifierade.

Förvaltningen genomför täta ekonomi och bemanningsuppföljningar med samtliga chefer och varje månad görs en avstämning mot plan på detaljnivå för att säkerställa måluppfyllelsen.

### **5.3 Eget kapital**

Förvaltningens egna kapital var 2,4 mnkr vid 2017 års ingång. Det ekonomiska utfallet beror på hur de riktade ekonomiska förstärkningarna från regionstyrelsen och ev. RUN utfaller. Ett hårt arbete har genomförts för att minimera kostnaderna för omställningsprocessen. Utfallet för omställningsprocessen slutade på -31,4 mnkr, vilket är en kraftig förbättring jämfört med budget och den senaste prognosen. De största orsakerna är att flera har lämnat oss på avvecklingskolorna än beräknat genom nya arbeten. Vi har haft större intäkter avseende inventarier och övrigt i samband med försäljningarna av skolorna. Inför 2018 finns nu endast en mindre kostnad på 5,4 mnkr för återstående personer under omställning samt de extra utvecklingsmedlen för anpassning.

### **5.4 Investeringar**

Under perioden januari-december 2017 har utrustningsinvesteringar genomförts för 7,2 mnkr. De största investeringarna är 2 st skogsmaskiner i Svenljunga. I Uddetorp har investerats i en mindre biogastraktor samt kraftfoderanläggning. I Sötåsen har investerats i en hjullastare. På samtliga skolor har också investerats i möbler för våra kommande simulatoranläggningar. Överföring av utrustning görs också från skolor som avvecklas till skolor som skall drivas vidare och detta har påverkar behovet av nyinvesteringar.