

Granskning av kompetensförsörjningen inom kommunal förskola

Botkyrka kommun

September 2023

Carl-Gustaf Folkesson, Certifierad kommunal revisor

Sara Sommarin, Certifierad kommunal revisor

Rebecka Hansson, Certifierad kommunal revisor

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Botkyrka kommun genomfört en granskning. Granskningens syfte är att granska i vilken utsträckning utbildningsnämnden säkerställer ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning inom förskoleverksamheten.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att utbildningsnämnden **i allt väsentligt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning inom förskoleverksamheten.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. Bedömningarna utgår ifrån en tregradig skala: Ja (grönt), delvis (gult), nej (rött). För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning?	Delvis	
Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal?	Ja	
Genomförs aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och chefer?	Ja	
Genomförs aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare?	Delvis	
Finns etablerade samarbeten med universitet och andra lärosäten avseende kompetensförsörjning?	Ja	
Sker uppföljning av kompetensförsörjningsbehovet och vidtas åtgärder vid behov?	Ja	

Rekommendationer

Mot bakgrund av de iakttagelser och bedömningar vi har gjort i vår granskning önskar vi lämna följande rekommendationer till utbildningsnämnden:

- Att åtgärder vidtas för att arbeta mer strukturerat med den information som kommer fram i avgångssamtalen. Detta i syfte att använda informationen för att utveckla kommunens erbjudande som arbetsgivare.
- Att nämndens mål tillsammans med kompetensförsörjningsplanen görs kända inom förskoleverksamheten.
- Att åtgärder vidtas för att ytterligare stärka kommunens varumärke som arbetsgivare

- Att behovet av stöd till chefer ses över för att säkerställa ett adekvat stöd utifrån roller och ansvar.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	4
Avgränsning	4
Metod	4
Granskningsresultat	5
Samlad bedömning	17
Rekommendationer	18
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	18

Inledning

Bakgrund

Att säkerställa kompetensförsörjningen på kort och lång sikt är en av kommunsektorns största utmaningar. Det är viktigt att kommunerna bedriver ett aktivt strategiskt arbete med kompetensförsörjning som bör innefatta att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande för att attrahera och behålla personal där arbetsmiljön är en viktig del, ta tillvara erfarenheter från medarbetare som slutar men också att involvera verksamheterna för att utveckla nya arbetssätt och nyttja möjligheterna med digitalisering. Kompetensförsörjningsprocessen kan sammanfattas i följande begrepp: Attrahera, Rekrytera, Introducera, Utveckla, Behålla samt Avveckla (ARIUBA).

I Skollagen (2010:800) anges att alla elever i samtliga skolformer och i fritidshemmet ska ges den ledning och stimulans som de behöver i sitt lärande och sin personliga utveckling för att de utifrån sina egna förutsättningar ska kunna utvecklas så långt som möjligt enligt utbildningens mål.

I Botkyrka kommun varierar andelen legitimerade och behöriga lärare mellan förskolor och skolor. Störst brist råder på skolor i socioekonomiskt utsatta områden. Av nyckeltalen i Kolada framgår att kommunen har en lägre andel förskolepersonal med pedagogisk utbildning än andra jämförbara kommuner. År 2021 uppgick andelen årsarbetare i förskolan med pedagogisk högskoleexamen till 27 procent, medan rikssnittet uppgick till ca 45 procent.

Mot bakgrund av detta har revisorerna utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att granska kompetensförsörjningen inom kommunal förskola.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att granska i vilken utsträckning utbildningsnämnden säkerställer ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning inom förskoleverksamheten.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

1. Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning?
2. Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal?
3. Genomförs aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och chefer?
4. Genomförs aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare?
5. Finns etablerade samarbeten med universitet och andra lärosäten avseende kompetensförsörjning?
6. Sker uppföljning av kompetensförsörjningsbehovet och vidtas åtgärder vid behov?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallagen, kap 6 § 6.

- Skollagen.
- Kommunens egna styrande dokument.

Avgränsning

Granskningen avgränsas till utbildningsnämndens ansvarsområde gällande förskola i kommunal regi. Granskningen har avsett revisionsåret 2023 i huvudsak.

Metod

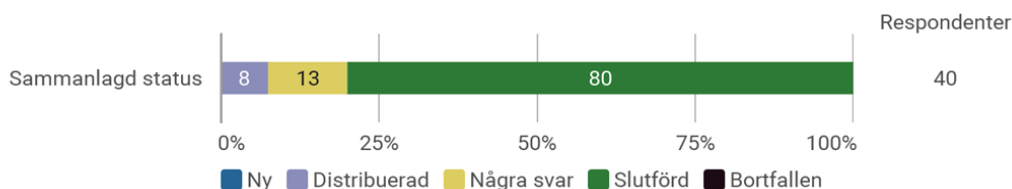
Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av styrdokument och planer/strategier med bäring på granskningsområdet samt genom protokollgranskning. Därtill har skriftliga/muntliga intervjuer skett med:

- Utbildningsdirektör och verksamhetschef för förskolan.
- HR-strateg.
- Urval av rektorer för förskoleenheterna.
- Fackliga företrädare.

I granskningen har rektorer intervjuats för områdena Fittja, Norsborg, Tullinge och Tumba. Detta i syfte att få med områden med olika socioekonomiska förutsättningar i granskningen. Intervju har skett med fackliga företrädare för Sveriges Lärare (sammanslagning av Lärarförbundet och Lärarnas Riksförbund) samt Kommunal.

I granskningen har även en enkätundersökning genomförts. Frågorna distribuerades via enkätverktyget SurveyXact till rektorer och biträdande rektorer för de kommunala förskolorna. Totalt distribuerades enkäten till 40 personer. Enkäten var öppen för svar under perioden 23 maj - 5 juni, varvid 2 påminnelser skickades ut. Totalt slutfördes enkäten av 32 personer vilket motsvarar en svarsfrekvens på 80 procent.

Tabell 1. Svarsfördelning



Samtliga av rektorerna, och 71 procent av de biträdande rektorerna, slutförde enkäten.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten..

Granskningsresultat

Inledning

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser vi har gjort i samband med vår granskning. För varje revisionsfråga redovisas våra iakttagelser tillsammans med resultaten från vår enkät. Respektive revisionsfråga avslutas med en bedömning. I slutet av denna rapport finns en sammanfattande bedömning tillsammans med de rekommendationer som vi önskar lämna.

Avseende enkätresultaten redovisas resultaten i vissa fall på nedbrutna nivåer (rektorsnivå/biträdande rektorsnivå), och i vissa fall enbart på totalnivå. Tillvägagångssättet beror på huruvida resultaten på nedbruten nivå skiljer sig märkbart mot hur svarsfördelningen ser ut på totalnivå. I de fall ingen märkbar skillnad förekommer, redovisas enbart resultaten på totalnivå.

Organisation och övergripande ansvar avseende förskolan

I Botkyrka kommun är utbildningsnämnden huvudman för förskolan enligt fastställt reglemente. Nämnden ansvarar därtill för att besluta i personalärenden dels inom ramen för lag och avtal dels av kommunstyrelsens angivna riktlinjer/policys.

I kommunen finns totalt 12 rektorer fördelade på de olika förskolorna som drivs i kommunal regi. Varje rektor har ansvar för 2 - 7 förskoleenheter. Rektorerna är organiserade under verksamhetschefen för förskolan som i sin tur är organiserad under utbildningsdirektören. De biträdande rektorerna har personalansvar över förskollärare och barnskötare. Rektorerna har personalansvar för de biträdande rektorerna.

Ansvarsfördelning

Som nämnts i metoddelen har en enkät distribuerats till rektorer och biträdande rektorer innehållande frågor med bäring på kompetensförsörjning. Bl.a. ställdes frågor om ansvarsfördelning gällande kompetensförsörjning och i vilken utsträckning den uppfattades vara tydlig. Av svaren framgår att ungefär hälften av respondenterna anser att ansvarsfördelningen är tydlig medan 31 procent anser att fördelningen till viss del är tydlig. Resultatet i sin helhet kan ses i "Bilaga 1".

Mål och strategier

Revisionsfråga 1: Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning?

Iakttagelser

Målstyrning

I Botkyrka kommun har fullmäktige beslutat om 4 målområden:

- 1) Botkyrka har egenmakt.

- 2) Botkyrkaborna är trygga.
- 3) Botkyrkabor har ökad livskvalitet.
- 4) Kommunens organisation.

Fullmäktiges styrkedja och målområden beskrivs i kommunövergripande "Mål och budget 2023". Samtliga målområden är konkretiserade i form av tillhörande nämndmål och mått (indikatorer), och dessa behandlas i utbildningsnämndens "Mål och internbudget" för 2023. Alla målområden har relevans för kompetensförsörjning, såsom mål om att förskolor ska vara attraktiva och att medarbetare ska vara trygga. Främst är det däremot område 4, gällande kommunens organisation, som har bäring på granskningsområdet. För målområde 4 finns följande nämndsmål

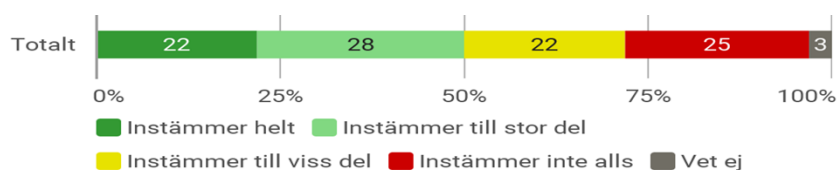
- Botkyrkas skolledare har goda förutsättningar att lyckas i sitt uppdrag.
- Botkyrkas kommunala förskolor och skolor är konkurrenskraftiga som arbetsgivare och har en hållbar personalförsörjning.

Tillhörande mått berör hållbart medarbetarengagemang, frisknärvaro och personalomsättning. "Mål och internbudget 2023" för fullmäktige antogs 2022-12-15 §133 och utbildningsnämndens "Mål och internbudget" för år 2023 antogs 2022-12-20 §98.

Av intervju med förvaltningsledningen styrks att mål för kompetensförsörjningen för förskolan finns att tillgå i fullmäktiges mål- och budgetdokument, i utbildningsnämndens "Mål och internbudget" samt i kompetensförsörjningsplanen (se längre ner i revisionsfrågan för närmare beskrivning av kompetensförsörjningsplanen).

I enkäten ställdes frågan huruvida det finns mål kopplade till kompetensförsörjning. I diagram 2 visas resultaten på övergripande nivå.

Diagram 2: "Det finns tydliga mål kopplade till kompetensförsörjning".



Av resultatet framgår att ungefär hälften av respondenterna instämmer helt eller till stor del att det finns tydliga mål. Bryts resultaten ned på detaljnivå (rektorer/biträdande rektorer) visas liknande svarsfördelning som det som anges i diagrammet.

Strategier och kompetensförsörjningsplan

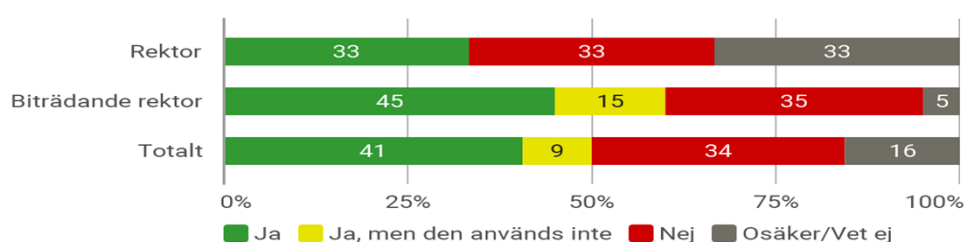
Att kompetensförsörjningen utgör en betydande del i nämndens planering och verksamhet tydliggörs då området utpekas i "Mål och internbudget" som "avgörande" för att bl.a. täcka behovet av legitimerade förskollärare och säkerställa hög kompetens i

elevhälsan. För att säkerställa en ändamålsenlig kompetensförsörjning och likvärdig tillgång på utbildade och kompetenta medarbetare i alla stadsdelar ska förvaltningen, enligt "Mål och internbudget", ha långsiktiga strategier och en välfungerande rekryteringsprocess. Därtill ska förvaltningen erbjuda fortbildning, karriärsutvecklingsmöjligheter och en tillfredsställande arbetsmiljö.

I intervjuer poängterar samtliga att kompetensförsörjningsfrågan är en mycket viktig aspekt för att kunna erbjuda en välfungerande verksamhet.

Som en del i granskningen ställdes frågan om det finns en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi. Resultatet presenteras i diagram 3 nedan.

Diagram 3: "Finns det en aktuell kompetensförsörjningsplan/strategi för ditt ansvarsområde?".



Av resultatet framgår att hälften av respondenterna anger att en plan/strategi finns. Av dessa anger samtidigt 9 procentenheter att den/dessa inte används. Bryts resultatet ned på rektorsnivå framgår vissa skillnader mot det totala resultatet. En betydande andel av både rektorer och biträdande rektorer uppger att en kompetensförsörjningsplan saknas eller att den inte används.

I samband med att respondenterna besvarade enkäten gavs även möjlighet att kommentera det svar som lämnats. Ett fåtal kommentarer gavs, och av kommentarerna lyftes att planen inte var helt känd och att det var osäkert om nämnden hade en plan.

Kompetensförsörjningsplan

Kompetensförsörjningsplaner revideras årligen, dels på förvaltningsövergripande nivå och dels (i ett senare skede) på kommunövergripande nivå. Syftet är, enligt skrivningen, att *"skapa förutsättningar för en långsiktig och strategisk helhetssyn samt skapa tydlighet kring bakomliggande skäl för kommunens prioriterade satsningar inom kompetensförsörjning"*.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av nämndens kompetensförsörjningsplan för 2023. I kompetensförsörjningsplanen återges nämndmål och mått med bäring på kompetensförsörjningsområdet, utmaningar och faktorer som tros påverka kompetensförsörjningen samt nuläge och utvecklingsområden gällande kompetens- och rekryteringsbehov. Därtill beskrivs bl.a. arbetet för att attrahera och rekrytera nya medarbetare (se även revisionsfråga 3). Av planen framhålls särskilt nedanstående områden som prioriterade och viktiga för den fortsatta kompetensförsörjningen.

- Kompetensförsörjning av skollära.
- Språksatsningar för medarbetare med svaga kunskaper i svenska
- Goda arbetsförhållanden
- God arbetsmiljö
- Kompetens- och karriärutveckling som viktiga faktorer för att attrahera både framtida och nuvarande medarbetare.

Kompetensförsörjningsplanen antogs av nämnden 2022-09-20 §67.

Vid intervjuer framhålls att kompetensförsörjningsplanen anses vara ett bra dokument att planen uppfattas som heltäckande.

Strategi

Vi har även tagit del av dokumentet "Strategi för kompetensförsörjning inom utbildningsförvaltningen". I dokumentet framgår olika strategier avseende exempelvis att vara en attraktiv arbetsgivare, rekrytering, för att utveckla och behålla medarbetare samt för att avsluta/avveckla medarbetare. Noterbart är att dokumentet upprättades år 2017 och gällde till år 2018. Enligt förvaltningen har strategidokumentet numera ersatts med kompetensförsörjningsplanen.

Bedömning

Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning?

Bedömning: **Delvis**

Vår granskning visar att mål har antagits och strategier har upprättats avseende kompetensförsörjning i form av bl.a. en kompetensförsörjningsplan. Vi bedömer dock att målen samt kompetensförsörjningsplanen till delar är okända utifrån resultaten från vår enkät. Vi anser att det är angeläget att målsättningar och planer för kompetensförsörjning kommuniceras i större utsträckning ut i organisationen för att uppnå bästa effekt.

Riktlinjer för rekrytering, introduktion och avgångssamtal

Revisionsfråga 2: Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal?

Iakttagelser

Rekryteringsprocessen

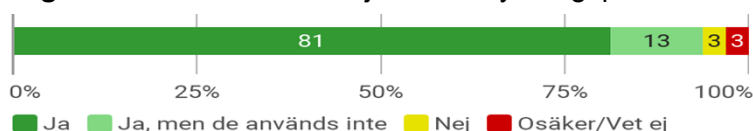
I kompetensförsörjningsplanen (se revisionsfråga 1) fastställs att förvaltningens rekryteringsprocess ska stödja förskolornas behov av att rekrytera den kompetens som behövs för att bedriva verksamheten. För detta ändamål tillämpas metoden kompetensbaserad rekrytering. Metoden innebär att verksamheterna arbetar på ett strukturerat sätt med fokus på att rätt kompetens rekryteras i förhållande till verksamhetens rekryteringsbehov. Förvaltningen har tillämpat kompetensbaserad rekrytering sedan år 2020. Kompetensbaserad rekrytering lyfts under intervjuerna fram

som en metod som fått ett bra genomslag och som anses utgöra ett viktigt verktyg i rekryteringsarbetet.

Riktlinjer

I enkäten ställdes en fråga om det finns gemensamma riktlinjer för rekryteringsprocessen. Resultaten på övergripande nivå framgår av diagram 4 nedan.

Diagram 4: “Finns det riktlinjer för rekryteringsprocessen?”



Av resultatet framgår att en majoritet av de svarande anser att riktlinjer finns avseende rekryteringsprocessen. Bryts resultaten ned framgår att resultaten är i linje med det övergripande resultatet.

Riktlinjer och vägledning för rekrytering finns tillgängliga på intranätet Botweb. Riktlinjerna beskriver de olika momenten i rekryteringsprocessen, från “planera och ta fram kravprofil” till “avsluta rekrytering”. Varje moment innefattar viktiga faktorer att ta hänsyn till, såsom rollbeskrivning, krav på grundkompetens och i tillämpliga fall urvalsfrågor. Utöver beskrivning av rekryteringsprocessens olika steg finns även vägledning avseende introduktion samt hantering av bisyssla beskrivna. Rekryteringsverktyget Varbi Recruit används av kommunen för att hantera ansökningar.

Innan en rekryteringsprocess påbörjas kontrollerar HR-funktionen först att exempelvis kompetensen inte redan finns inom kommunen, alternativt om det finns personer som är föremål för omplacering som i så fall har förtur till tjänsten. Efter att kontroll har genomförts kan rekryteringen påbörjas genom att en platsannons läggs ut.

Utöver de riktlinjer och vägledningar som finns på Botweb har vi tagit del av ytterligare styrande dokument som har bäring på rekryteringsprocessen. Dessa omfattar bl.a. stödmaterial och omvärldsanalyser och anges nedan:

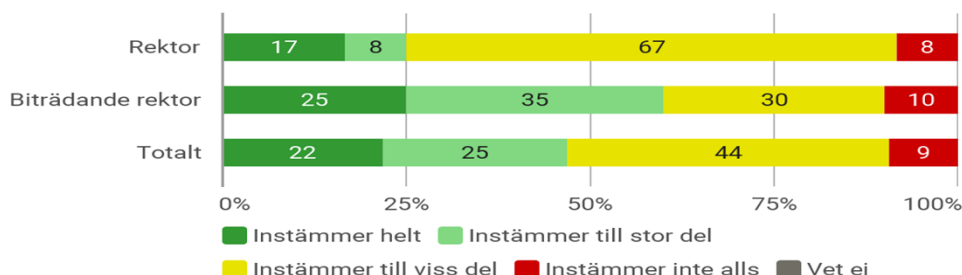
- Kompetensförsörjningsplanen för år 2023 som ger en nulägesbild av kompetensförsörjningsläget med beskrivning av prioriterade insatser.
- Omvärldsanalys för åren 2023 - 2027 avseende olika externa faktorer som har en inverkan på kommunens kompetensförsörjning.
- Checklistor och blanketter för bl.a. introduktionsprocessen och avslutningssamtal. Därtill finns stödmaterial i form av rutinbeskrivningar för de rekryterande cheferna avseende introduktion. Beskrivningarna omfattar exempelvis länkar till guider och kontakter för olika delar i introduktionen.

Av intervjuerna anges att stödmaterialet, exempelvis mallarna, är viktiga för att skapa en enhetlig hållning i rekryteringsprocessen.

Tillgång till stöd

I vår enkät ställdes frågan om tillgången till stöd. Resultat redovisas i diagram 5 nedan.

Diagram 5: "Jag har tillgång till stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att kunna rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde".



Av resultatet framgår att det finns en utvecklingspotential avseende det stöd som ges till rektorerna/biträdande rektorer. Ett fåtal kommentarer lämnades i enkätverktyget. Av dessa anges att vissa medarbetare är i behov av att utveckla både pedagogiska och språkliga förmågor samt att den språkkurs som erbjuds inte är tillräcklig.

Vid intervjuer med rektorer anges att HR ger ett bra stöd under rekryteringsprocessen. Vid intervjuer med fackliga representanter lyfts att förskolorna står inför flera utmaningar och att det finns en risk att personalen väljer att byta jobb. Exempel på utmaningar är ekonomiska utmaningar (barnen blir färre vilket medför mindre skolpeng), språkliga utmaningar samt att barn med behov av enskilt stöd blir fler.

Bedömning

Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal?

Bedömning: **Ja**

Vi bedömer att det finns gemensamma riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal. Vår granskning visar att verksamheterna tillämpar kompetensbaserad rekrytering vilket vi anser bidrar till att rätt kompetens rekryteras utifrån behoven.

Vi noterar dock att enkätsvaren indikerar att det finns behov av att se över det stöd som erbjuds till rektorer och biträdande rektorer från exempelvis ekonomi- och HR-funktion.

Aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla

Revisionsfråga 3: Genomförs aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och chefer?

Iakttagelser

I Botkyrka finns en särskild fond som årligen delar ut medel för kompetensutvecklingsinsatser. Samtliga nämnder har rätt att ansöka om medel för att genomföra aktiviteter som bidrar till att utveckla medarbetarna. Av protokollet för utbildningsnämndens sammanträde per 2023-05-02 §37 framgår att nämnden ansökt om totalt 9,5 mnkr för år 2024 för att bl.a. öka behörighetsgraden i förskolor och kompetensutveckla medarbetare. Särskilda insatser/utbildningar som framgår av

underlaget för ansökan är "Specialistbarnskötare", "Barnskötarutbildning och språksatsning" och "Förskolläraryrket - erfarenhetsbaserad".

Av revisionsfråga 1 framgår de prioriterade områden avseende kompetens- och karriärsutveckling som ingår i kompetensförsörjningsplanen för år 2023. Kopplat till de olika områdena beskrivs flera insatser/aktiviteter i planen. Några exempel som beskrivs i planen är språktester och kompetensutveckling för skollära.

- Gällande språktester framgår att det är ett krav att alla som nyanställs till förskolan ska genomgå ett språktest och få ett godkänt resultat. Vid intervjuer uppges att testerna även omfattar vikarier som får sitt vikariat förnyat. De som redan är anställda får genomgå utbildningsinsatser för att stärka sina språkkunskaper. Överlag råder det enighet bland de intervjuade om att språkkravet är en viktig del för att säkerställa dels medarbetarnas språkkunskaper och dels förskolans utveckling.
- För kompetensutveckling av skollära finns insatser som rektorsprogrammet och flera obligatoriska kommungemensamma utbildningar inom upphandling, ekonomi och kommunikation. Rektorsprogrammet om 30 hp är obligatoriskt och det finns även möjlighet till fortbildning på nationell nivå för de rektorer som genomgått rektorsprogrammet. Även specifika utbildningar för att utveckla framtida ledare erbjuds.

Av intervjuer lyfts även aktiviteter avseende samarbeten med lärosäten och mottagande av praktikanter. Dessa samarbeten redovisas närmare i revisionsfråga 5. Vidare anges vid intervju att utvecklingsmöjligheter finns, att personalomsättningen på flera skolor är förhållandevis låg och att söktrycket på tjänster är högt.

I den senaste övergripande uppföljningen som redovisats för nämnden (verksamhetsberättelsen för år 2022) framgår att förskollärare och barnskötare fått genomgå olika behörighetsgivande och kompetensutvecklande utbildningar. I Botkyrka är barnskötarrollen fördelad på tre nivåer i syfte att synliggöra kompetensutvecklingsmöjligheterna. Nivåerna är assistent (1), barnskötare (2) och barnskötare med särskilt utvecklingsansvar (3).

I vår enkät ställdes en öppen fråga om vilka insatser som genomfördes för att utveckla, attrahera och behålla medarbetare. Av de svar som inkom lyfts främst insatser kopplade till arbetsmiljö och kompetensutveckling, detta i form av exempelvis friskvårdsbidrag samt olika former av utbildning.

Avslutningssamtal

En del i kompetensförsörjningsprocessen är genomförande av avslutningssamtal när en anställd väljer att lämna sin anställning. Genom dessa samtal ges inblick i vilka eventuella utvecklingsområden som finns och vad som anses fungera väl.

I enkäten ställdes en fråga avseende avslutningssamtal, och resultatet visade att ca 70 procent genomför eller säkerställer att någon annan genomför avslutningssamtal inom sitt ansvarsområde. Se "Bilaga 1" för resultatet i sin helhet.

Av intervjuer framgår att avslutningssamtal främst sker med närmaste chef, det vill säga de biträdande rektorerna i lärarnas fall. Om det specifikt önskas kan samtal ske med rektor istället. Av förvaltningsledningen anges att det därtill distribueras en enkät som är anonym till den berörda medarbetaren och att kommunstyrelseförvaltningen årligen får en redovisning av resultatet. Dock uppges att svarsfrekvensen på enkäten är låg vilket gör det svårt att dra några mer omfattande slutsatser.

Av stödmaterialet gällande avslutningssamtal ingår frågor med bäring på den anställdes upplevelser av sin anställning, förbättringsområden samt orsak till avslut. De intervjuade rektorerna anger att resultaten av avgångssamtalen sparas. Det sker dock ingen övergripande sammanställning på förvaltningsnivå av informationen från avgångssamtalen.

Bedömning

Genomförs aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och chefer?

Bedömning: **Ja**

Vi bedömer att olika former av aktiviteter genomförs för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och chefer. Vi anser att de språksatsningar som genomförs utgör ett viktigt bidrag till att kunna behålla och utveckla medarbetare. Vidare anser vi att de satsningar som gjorts med karriärmöjligheter gällande barnskötarrollen utgör en viktig del för att behålla och attrahera denna yrkesgrupp.

Vi noterar att det i nuläget inte sker någon systematisk sammanställning av den information som framkommer i avgångssamtalen. Vi anser att denna information utgör ett viktigt underlag som kan bidra till att utveckla och förbättra kommunens erbjudande som arbetsgivare.

Arbetsgivarvarumärket och samarbeten med lärosäten

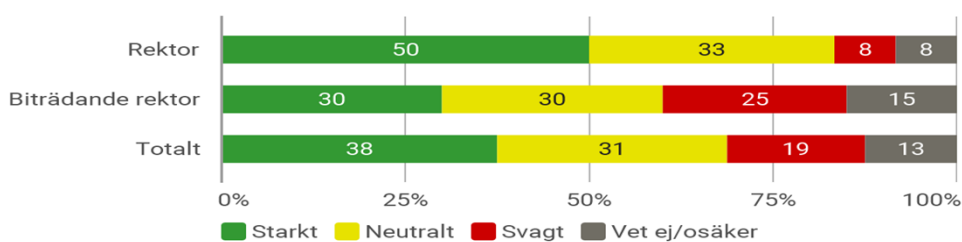
Revisionsfråga 4: Genomförs aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare?

Revisionsfråga 5: Finns etablerade samarbeten med universitet och andra lärosäten avseende kompetensförsörjning?

lakttagelser

I enkäten ställdes frågan hur respondenterna upplevde arbetsgivarvarumärket idag. Svaret på övergripande samt på nedbruten nivå redovisas i diagram 6 nedan.

Diagram 6. "Hur upplever du Botkyrka kommuns arbetsgivarvarumärke idag?"



Av svaren framgår att 38 procent (total nivå) av respondenterna anser att kommunens varumärke är starkt. Noterbart är att svarsfördelningen visar att rektorerna upplever att kommunens varumärke som starkare än de biträdande rektorerna.

Av beskrivningarna i revisionsfråga 3 framgår att det genomförs flera olika aktiviteter för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Exempel på dessa är att erbjuda utbildningar för att säkra ledarförsörjningen, öka behörighetsgraden och stärka språkkompetensen. Avseende språkkravet som införts för att få anställning inom förskolan i kommunal regi anges med eftertryck i intervjuerna att kravet dels setts som nödvändigt men dels också att det bidragit till att stärka arbetsgivarvarumärket.

Ett annat exempel som lyfts vid intervjuer för att stärka varumärket är de olika samarbeten som sker med olika lärosäten. Främst sker samverkan med Stockholms universitet och Södertörns högskola där verksamheterna tar emot praktikanter och elever som genomför sin VFU. Begreppet VFU står för verksamhetsförlagd utbildning och är en del av lärarutbildningen på högskola/universitet. Även elever som läser till barnskötare på gymnasial nivå tas emot som praktikanter. Av intervjuer med rektorerna anges att uppföljning görs av praktikanternas upplevelser och att deras upplevelser överlag är goda. Vissa skillnader kan dock uppstå vilket i stort tillskrivs att utsedda handledare har olika erfarenhet med sig. Vidare anges att handledartiden utgör en del av ordinarie arbetstid och är inte något som läggs på utöver ordinarie arbetsuppgifter. Möjligheten att kunna erbjuda praktikanter anställning efter fullbordad utbildning varierar och är bl.a. beroende på tillgången till vakanta tjänster.

Avseende hur förskolan arbetar för att nå framtidens medarbetare uppges i intervjuer att främst sociala medier används. Detta styrks även av vår enkät där majoriteten av respondenterna anger sociala medier som en del i det strategiska arbetet med varumärket. Möjligheten att kunna ta emot praktikanter angavs av flera respondenter i enkäten som en viktig del för att nå framtida medarbetare. Av enkäten framgår däremot att de arbetsmarknadsdagar som genomförs på lärosätena inte bedöms vara ett så framgångsrikt tillvägagångssätt för att marknadsföra Botkyrka kommun som arbetsgivare.

Medarbetarundersökning

Varje år genomförs en medarbetarundersökning, varav den senaste genomfördes i oktober år 2022. Enkäten utgår från SKR:s modell och Botkyrkas politiska mål. Enkäten omfattar ca 40 frågor som är indelade i 5 block, varav 1 block omfattar kommunen som arbetsgivare. Svarsfrekvensen i medarbetarundersökningen var 85 procent. Av

förvaltningsledningen lyfts resultatet som en viktig temperaturmätning av kommunens attraktivitet, och särskilt fråga om anställda kan rekommendera arbetsgivaren.

Bedömning

Genomförs aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare?

Bedömning: **Delvis**

Vi bedömer att aktiviteter genomförs för att stärka varumärket som arbetsgivare som exempelvis marknadsföring på sociala medier samt samarbeten med olika lärosäten. Dock visar vår enkät att varumärket som arbetsgivare inte i alla delar uppfattas som starkt av respondenterna. Av granskningen framgår att det saknas en strategi för hur arbetet med arbetsgivarvarumärket ska bedrivas vilket vi anser är en brist.

Bedömning

Finns etablerade samarbeten med universitet och andra lärosäten avseende kompetensförsörjning?

Bedömning: **Ja**

Vår granskning visar att det finns etablerade samarbeten med universitet och andra lärosäten. Vi noterar att det finns arbetssätt för att kunna ta emot VFU-elever samt praktikanter. Vi anser att dessa samarbeten är av stor vikt för att marknadsföra kommunen som arbetsgivare och därigenom skapa möjligheter att kunna rekrytera morgondagens medarbetare.

Uppföljning och åtgärder

Revisionsfråga 6: Sker uppföljning av kompetensförsörjningsbehovet och vidtas åtgärder vid behov?

lakttagelser

Styrmodell

I "Mål och Budget 2023" som är antagen av fullmäktige beskrivs kommunens styrmodell. Avseende uppföljning anges att nämnderna ska upprätta 6 olika uppföljningar per år, inkl. de som upprättas vid delåren (april och augusti) och för helåret. Rapporten per april ska enbart omfatta en avvikelserapportering mot de politiska målen, först per augusti och december upprättas utförligare rapporter. Med anledning av att denna granskning i huvudsak genomförts under våren/försommaren år 2023 har vi inte tagit del av rapporten per augusti månad.

Uppföljning

Inom ramen för granskningen har vi bl.a. granskat utbildningsnämndens protokoll för perioden 2022-10 - 2023-06. Det senaste publicerade protokollet som vi tagit del av var för sammanträdet 2023-05-30.

Av protokollsgranskningen framgår att nämnden tagit del av uppföljningar med bäring på kompetensutveckling vid följande sammanträden:

- 2023-03-07 §18. Verksamhetsberättelse 2022.
- 2023-05-02 §36. Återrapportering om medel från kompetensfonden.
- 2023-05-02 §38. Återrapportering breddad barnskötarroll.

I utbildningsnämndens *verksamhetsberättelse* för år 2022 följs fastställda mål kopplade till kompetensförsörjningsområdet och förskoleverksamheten upp. Därtill redovisas olika kompetenshöjande insatser, resultatet av medarbetarundersökningen och olika nyckeltal. Exempel på nyckeltal är frisknärvaro, personalomsättning (förvaltningsnivå) och index avseende medarbetarengagemang. Vidare anges att 13 anställda avslutat sin utbildning under året som barnskötare och att 14 medarbetare genomgått utbildning i svenska språket. I *återrapporteringen avseende kompetensfonden* framgår att nämnden nyttjade 5,4 mnkr på olika kompetenshöjande insatser av det beviljade beloppet om 6,57 mnkr. Anledningen till att det beviljade beloppet inte utnyttjades fullt ut var att färre anställda valde att studera. Avseende *återrapporteringen av barnskötarrollen* anges att rollen, som är fördelad på tre nivåer, fallit ut väl då karriär- och utvecklingsmöjligheter synliggjorts. Exempelvis har fördelningen lett till att skillnader i anställdas utbildningsnivåer inom barnskötargruppen synliggjorts vilket, enligt skrivelse, underlättat förvaltningens planering av kompetensutvecklingsinsatser. I redovisningen framkommer bl.a. att alla stadsdelar har anställda assistenter (nivå 1) men att Tumba saknar barnskötare med särskilt utvecklingsansvar (nivå 3).

Utöver nämnda underlag framgår av protokollsgranskningen att nämnden vid flera tillfällen fått återrapportering avseende ärenden med viss koppling till kompetensförsörjningen i förskolan. Nämnden har behandlat plan för ökad inskrivningsgrad i förskolan (2022-11-29 §88), uppföljning avseende resursfördelning och bidragsbelopp (2022-12-20 §98) och årlig uppföljning avseende det systematiska arbetsmiljöarbetet (2023-05-30 §50).

Av intervjuer styrks att kompetensutvecklingsfrågan följs upp i flera dokument såsom i verksamhetsberättelsen, kompetensförsörjningsplanen samt i medarbetarundersökningen.

Åtgärder

Som noterats i granskningen har nämnden mottagit flertalet uppföljningar avseende tidigare uppdrag (exempelvis gällande den breddade rollen för barnskötare). Som noterats i revisionsfråga 4 och 5 genomförs därtill flertalet aktiviteter med bäring på kompetensutveckling, rekrytering och att behålla medarbetare. Dessa inkluderar krav på godkänt språktest, ledarskapsutbildningar och utbildningar för att öka behörigheten bland medarbetare. För att kunna genomföra insatserna ansöker nämnden om medel från kompetensfonden. Vid genomgång av protokoll noteras att nämnden per 2023-05-02 §37 ansökte om 9,5 mnkr för år 2024 i syfte att kunna genomföra kompetenshöjande insatser.

Bedömning

Sker uppföljning av kompetensförsörjningsbehovet och vidtas åtgärder vid behov?

Bedömning: Ja

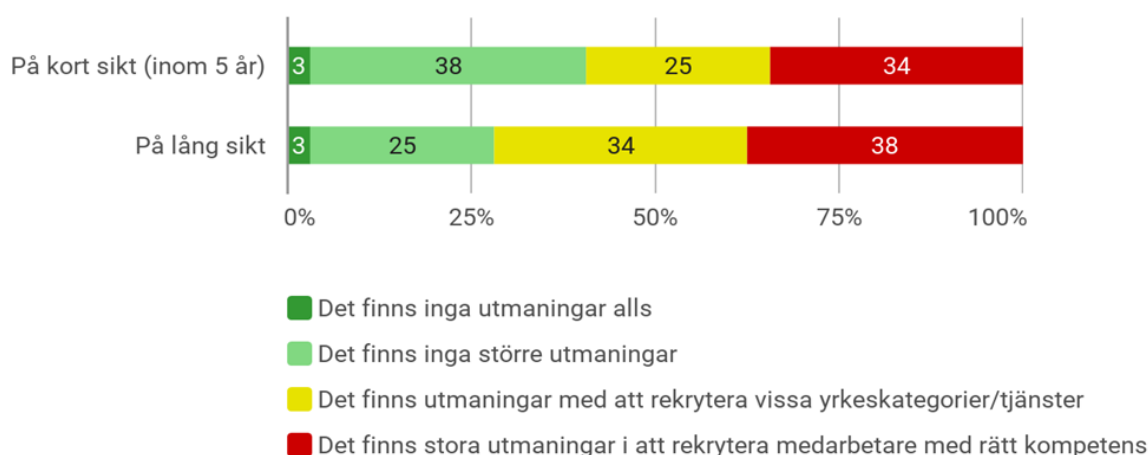
Vi bedömer att nämnden tagit del av uppföljningar kopplat till kompetensförsörjning i redovisning av breddad barnskötarroll samt redovisning av medelsanvändning gällande kompetensfonden. Vi har i vår granskning även tagit del av verksamhetsberättelsen som enligt vår uppfattning behandlar relevanta aspekter gällande kompetensförsörjning som exempelvis personalomsättning, genomförda utbildningar till barnskötare samt språkutbildningar.

Vi kan även konstatera att nämnden fattat beslut om åtgärder kopplat till kompetensförsörjning bl.a. i beslut om ansökan av medel från kompetensfonden avseende språkhöjande insatser.

Övriga iakttagelser

I vår enkät ställde vi även en fråga om hur rektorer och biträdande rektorer bedömer det framtida kompetensförsörjningsläget på kort och lång sikt. I diagrammet 7 redovisas resultaten.

Diagram 7. "Hur ser kompetensförsörjningsläget ut inom ditt ansvarsområde på kort och lång sikt?"



Av enkätsvaren framgår att verksamheterna upplever att det på kort sikt (inom fem år) finns utmaningar med att klara kompetensförsörjningen till verksamheterna. Av enkätsvaren framgår även att det bedöms bli ännu större utmaningar att klara kompetensförsörjningen på lång sikt.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Botkyrka kommun genomfört en granskning av kompetensförsörjning inom förskolan. Granskningens syfte har varit att granska i vilken utsträckning utbildningsnämnden säkerställt ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning inom förskoleverksamheten.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att utbildningsnämnden i allt väsentligt säkerställer ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning inom förskoleverksamheten.

Rekommendationer

Mot bakgrund av de iakttagelser och bedömningar vi har gjort i vår granskning önskar vi lämna följande rekommendationer till utbildningsnämnden:

- Att åtgärder vidtas för att arbeta mer strukturerat med den information som kommer fram i avgångssamtalen. Detta i syfte att använda informationen för att utveckla kommunens erbjudande som arbetsgivare.
- Att nämndens mål tillsammans med kompetensförsörjningsplanen görs kända inom förskoleverksamheten.
- Att åtgärder vidtas för att ytterligare stärka kommunens varumärke som arbetsgivare
- Att behovet av stöd till chefer ses över för att säkerställa ett adekvat stöd utifrån roller och ansvar.

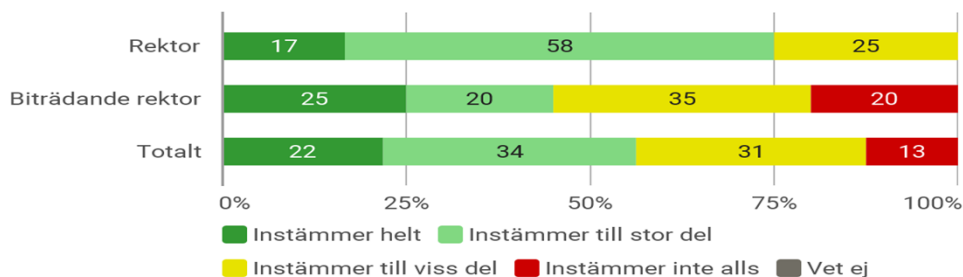
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjning?	Delvis	
2. Finns gemensamma riktlinjer för rekrytering, introduktion samt avgångssamtal?	Ja	
3. Genomförs aktiviteter för att behålla, attrahera och utveckla medarbetare och chefer?	Ja	
4. Genomförs aktiviteter för att stärka varumärket som arbetsgivare?	Delvis	
5. Finns etablerade samarbeten med universitet och andra lärosäten avseende kompetensförsörjning?	Ja	
6. Sker uppföljning av kompetensförsörjningsbehovet och vidtas åtgärder vid behov?	Ja	

Bilaga 1 - enkätsvar

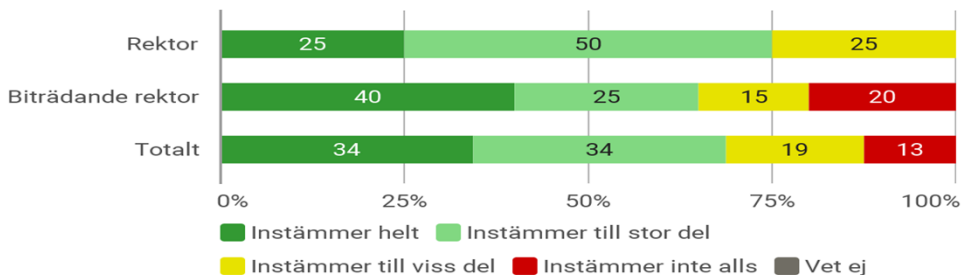
Från revisionsfråga 1

Diagram: Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller kompetensförsörjningen inom din förskoleenhet.



Från revisionsfråga 3

Diagram: "Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal".



September 2023

Rebecka Hansson

Carl-Gustaf Folkesson

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Botkyrka kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2023-01-26. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.