

# Personal- och kompetensförsörjning

**Botkyrka kommun**

September 2025



## Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Botkyrka kommun genomfört en granskning av personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, socialnämnden, utbildningsnämnden samt teknik- och fastighetsnämnden säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen och de berörda nämnderna **inte helt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

| Revisionsfrågor                                                                                                           | Bedömning                                   |                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?             | Ja - socialnämnden                          |    |
|                                                                                                                           | Delvis – kommunstyrelsen och övriga nämnder |    |
| Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?                          | Delvis                                      |  |
| Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare? | Delvis                                      |  |
| Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?                     | Delvis                                      |  |
| Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?                                          | Delvis                                      |  |

## Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning vill vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att säkerställa att stödet från HR är tillräckligt för cheferna gällande att behålla och utveckla medarbetare
- Att stärka och kommunicera det arbete som sker med kommunens arbetsgivarvarumärke
- Sammanställa och analysera information från avslutssamtalen som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarerbjudande framåt

Utifrån genomförd granskning vill vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen samt nämnderna:

- Att tydliggöra ansvarsfördelningen i arbetet med personal- och kompetensförsörjning (gäller samtliga nämnder förutom socialnämnden)
- Att utveckla arbetet avseende erfarenhetsutbyte mellan nämnderna kopplat till personal och kompetensförsörjning
- Att säkerställa en uppföljning av det strategiska arbetet med personal och kompetensförsörjning

# Innehållsförteckning

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Inledning .....                                                 | 5  |
| Bakgrund .....                                                  | 5  |
| Syfte och revisionsfrågor .....                                 | 5  |
| Revisionskriterier .....                                        | 5  |
| Avgränsning .....                                               | 6  |
| Metod .....                                                     | 6  |
| Bakgrundsfrågor i enkäten .....                                 | 8  |
| Granskningsresultat .....                                       | 9  |
| Ansvarsfördelning .....                                         | 9  |
| Iakttagelser.....                                               | 9  |
| Bedömning.....                                                  | 11 |
| Mål och strategier.....                                         | 12 |
| Iakttagelser.....                                               | 12 |
| Bedömning.....                                                  | 16 |
| Arbetsgivarvarumärke.....                                       | 16 |
| Iakttagelser.....                                               | 17 |
| Bedömning.....                                                  | 19 |
| Arbetet för att säkra personal- och kompetensförsörjningen..... | 20 |
| Iakttagelser.....                                               | 20 |
| Bedömning.....                                                  | 24 |
| Uppföljning .....                                               | 24 |
| Iakttagelser.....                                               | 25 |
| Bedömning.....                                                  | 27 |
| Samlad bedömning.....                                           | 29 |
| Rekommendationer.....                                           | 29 |
| Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor .....        | 30 |
| Bilaga: Enkätresultat per förvaltning.....                      | 33 |

# Inledning

## Bakgrund

Att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt samt säkerställa finansieringen av framtidens välfärd är två av kommunsektorns största utmaningar. SKR beskriver att stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner och regioner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. Samtidigt finns det brist på personal i flera yrkesgrupper samt ekonomiska utmaningar i kommunerna.

Det är därför viktigt att kommuner tydliggör och synliggör sitt framtida personal- och rekryteringsbehov utifrån prognostiserad befolkningsutveckling, personalomsättning och kommande pensionsavgångar. Med hjälp av kunskap om framtida personal- och rekryteringsbehov kan adekvata strategiska planer för hur personal- och kompetensförsörjningen ska säkerställas på såväl kort som lång sikt arbetas fram.

Det är viktigt att kommunerna bedriver ett aktivt strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjningen. Arbetet bör innefatta att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande för att attrahera och behålla personal, ta hand om erfarenheter från personal som väljer att avsluta sin anställning eller som går i pension men också att involvera verksamheterna för att utveckla nya arbetssätt och nyttja möjligheterna med digitalisering.

Revisorerna i Botkyrka kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2025 granska kommunstyrelsens, vård- och omsorgsnämndens, socialnämndens, utbildningsnämndens samt teknik- och fastighetsnämndens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

## Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

För att besvara syftet har följande revisionsfrågor formulerats:

- Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?
- Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?
- Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?
- Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?
- Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

## Revisionskriterier

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

- Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 § (ansvaret för den interna kontrollen)
- Av fullmäktige beslutade styrande dokument i form av reglementen, delegationsordningar, plan/budget, policy, riktlinjer och beslutade strategier med bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet.

## Avgränsning

Granskningen avgränsas till att avse kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, socialnämnden, utbildningsnämnden samt teknik- och fastighetsnämnden.

I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2025.

## Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av relevanta styrdokument och planer/strategier med bäring på granskningsområdet.
- Genomgång av protokoll med avseende på beslut med bäring på personal- och kompetensförsörjning.
- En enkät till samtliga chefer med personalansvar, med frågor relaterat till förutsättningar och uppfattningar om kommunens personal- och kompetensförsörjningsarbete. Underlag från enkät och dokumentstudier har använts i intervjuerna. Enkäten var möjlig att besvara under perioden 7-23 maj 2025. I anslutning till frågorna i enkäten fanns även möjlighet att lämna fritextsvar. Enkäten skickades ut till totalt 288 chefer. Totalt 66 procent (190 personer) slutförde enkäten i sin helhet. Fördelningen av de svarande respondenterna blev följande:
  - Kommunstyrelseförvaltningen: 10 procent
  - Socialförvaltningen: 14 procent
  - Teknik- och fastighetsförvaltningen: 6 procent
  - Utbildningsförvaltningen: 52 procent
  - Vård- och omsorgsförvaltningen: 17 procent

Enkätresultaten bör tolkas med försiktighet och med hänsyn tagen till svarsfrekvensen. I rapporten presenteras i huvudsak det samlade resultatet för hela kommunen. I bilaga återfinns utfallet för respektive förvaltning.

Intervjuer har genomförts med följande:

- Tf. kommundirektör
- HR-direktör och HR-utvecklare, enheten för kompetensförsörjning
- Förvaltningschef, HR-chef, HR-koordinator samt HR-specialist vid vård- och omsorgsförvaltningen
- Förvaltningschef och HR-chef vid socialförvaltningen
- Förvaltningschef och HR-chef vid utbildningsförvaltningen
- Förvaltningschef och verksamhetschef HR och förvaltningsstöd vid teknik- och fastighetsförvaltningen
- Fackliga företrädare (utskott Central samverkan)

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med PwC:s interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

## **Definition av personal- och kompetensförsörjning**

Personal- och kompetensförsörjning handlar om att säkerställa att kommunen har medarbetare med rätt kompetens – både idag och i framtiden. Det handlar om att planera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare för att nå verksamhetens mål.

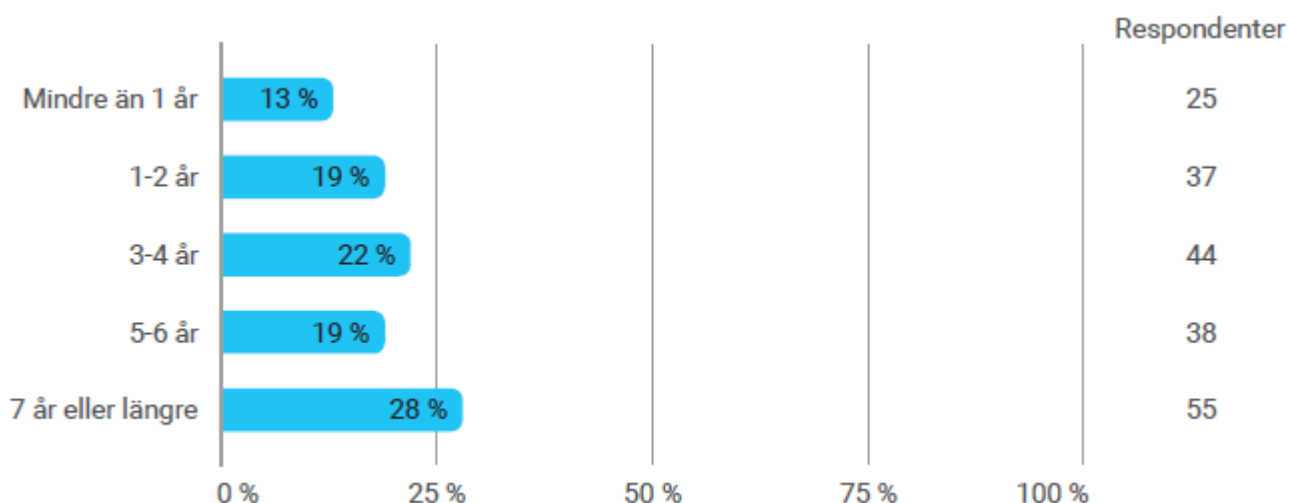
Personal- och kompetensförsörjning omfattar att:

- Identifiera nuvarande och framtida kompetensbehov inom organisationen
- Attrahera, rekrytera och introducera nya medarbetare
- Kompetensutveckla befintliga medarbetare genom t.ex. utbildning och erfarenhetsutbyte
- Behålla och motivera medarbetare genom god arbetsmiljö, karriärvägar och ledarskap

## Bakgrundsfrågor i enkäten

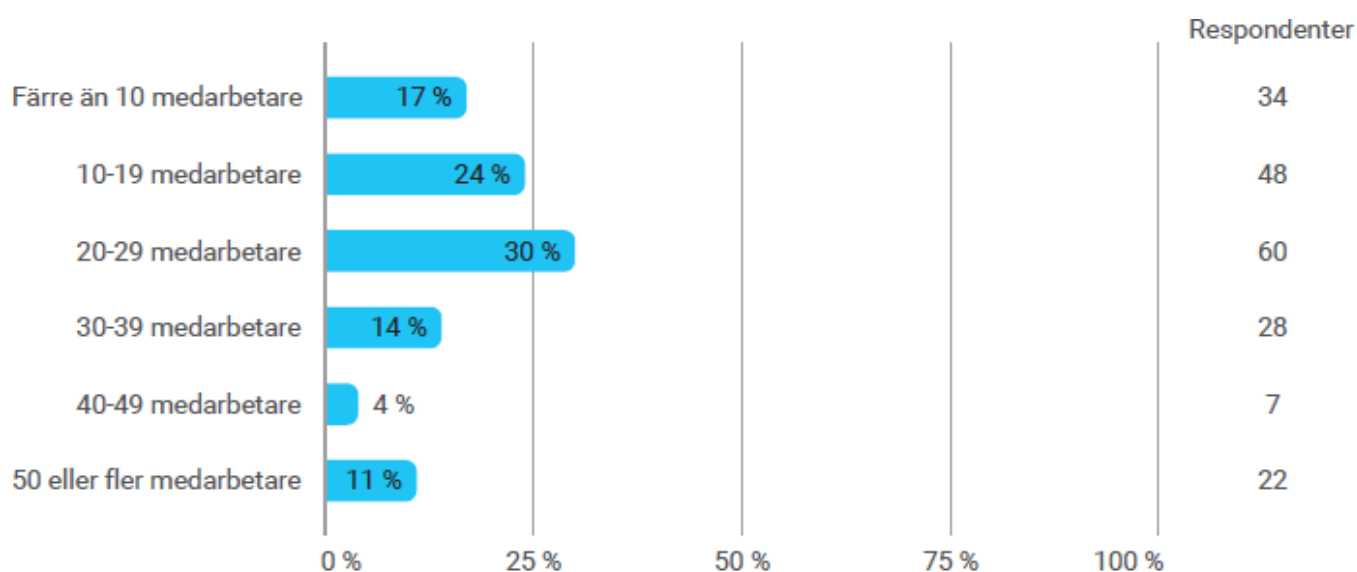
Som tidigare nämnts har en enkät genomförts, riktad till chefer inom samtliga förvaltningar som ingår i granskningen. Vi frågade bland annat hur länge man innehaft sitt nuvarande uppdrag som chef. Utfallet framgår i diagram 1 nedan. Resultatet visar att det finns en variation bland de som besvarat enkäten vad gäller hur länge man haft sitt nuvarande uppdrag som chef. 28 procent har haft sin tjänst 7 år eller längre, och 13 procent är inne på sitt första år.

**Diagram 1:** Hur länge har du haft ditt nuvarande uppdrag som chef?



Vi ställde i enkäten även en fråga avseende hur många medarbetare som respondenten har personalansvar för. I diagrammet nedan framgår att antalet underställda medarbetare varierar. Totalt 68 procent har mellan 10 och 39 medarbetare. 11 procent av respondenterna har personalansvar för 50 eller fler.

**Diagram 2:** Hur många medarbetare har du personalansvar för?



# Granskningsresultat

## Ansvarsfördelning

*Revisionsfråga 1: Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

## Iakttagelser

I kommunstyrelsens reglemente<sup>1</sup> framgår att styrelsen ska leda arbetet med, och samordna utformningen av, kommunens övergripande och strategiska arbete inom bland annat kompetensförsörjning. Respektive nämnd är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning, med undantag för förvaltningsdirektör som anställs av kommunstyrelsen. I uppdraget som anställningsmyndighet ligger att ta hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde, med undantag för de övergripande personalpolitiska frågor som kommunstyrelsen ansvarar för. Kommunstyrelsens och nämndernas delegationsordningar innehåller särskilda avsnitt rörande personalärenden. I dessa avsnitt framgår vilken delegat som har rätt att fatta vilken typ av personalrelaterade beslut, som exempelvis anställning av medarbetare.

I Botkyrka kommun finns dels en central HR-organisation, dels lokala HR-funktioner i de olika förvaltningarna. Förvaltningarnas HR-funktioner är autonoma på så sätt att de rapporterar till sina respektive förvaltningsdirektörer. Gemensamma arbetssätt och rutiner utformas dock på kommunövergripande nivå. De lokala HR-organisationernas storlek och omfattning följer förvaltningens organisatoriska struktur. Ju större förvaltning, desto fler HR-funktioner. Utifrån ett behov av att komma närmare varandra och stärka bilden av att vara *en* arbetsgivare har en särskild grupp bestående av HR från de olika förvaltningarna bildats.

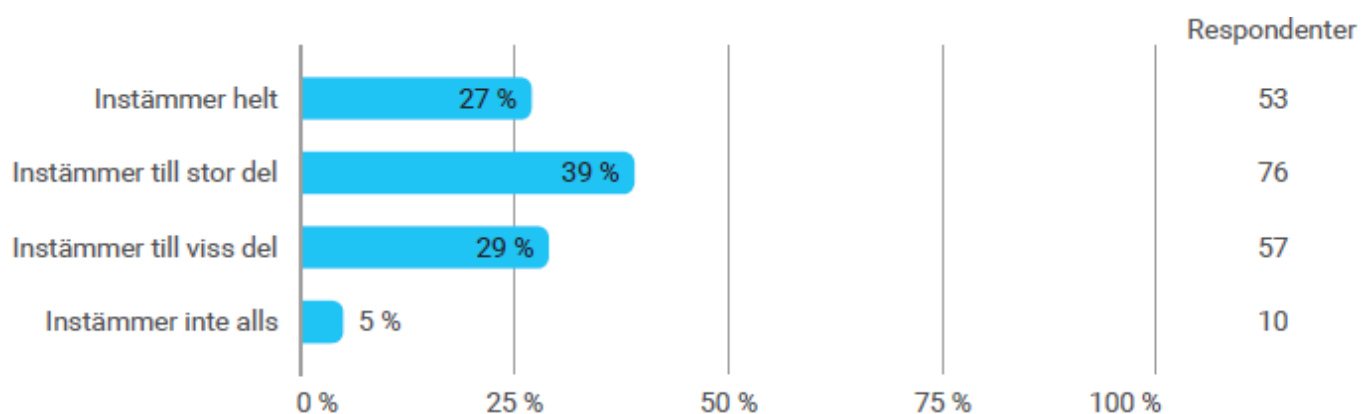
I granskningen framkommer att det pågår ett arbete för att förändra den centrala HR-organisationen i syfte att renodla och förtydliga uppdraget samt arbeta mer enhetligt gentemot hela kommunen. Det handlar bland annat om att tydliggöra vad som ska vara den centrala HR-organisationens ansvar och vilket ansvar som ska åligga förvaltningarnas egna HR-verksamheter. Från och med september 2025 kommer två nya enheter att finnas centralt, där HR-center kommer att tillhandahålla specialiststöd i exempelvis arbetsrätt och arbetsmiljö medan lönecenter hanterar frågor om lön. På sikt planeras även för att kunna stötta i omställning för de medarbetare som behöver skola om sig för att arbeta i en annan verksamhet i kommunen.

---

<sup>1</sup> Antaget av kommunfullmäktige 2025-03-04 § 18  
9 Revisionsrapport

Vi ställde i enkäten en fråga om huruvida ansvarsfördelningen gällande kompetensförsörjning uppfattas vara tydlig. I diagram 3 nedan framgår hur respondenterna svarade på en övergripande nivå. Det framgår att 66 procent av respondenterna instämmer helt eller till stor del i att ansvarsfördelningen är tydlig. För socialförvaltningen uppgår motsvarande siffra till 83 procent.

**Diagram 3:** Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen

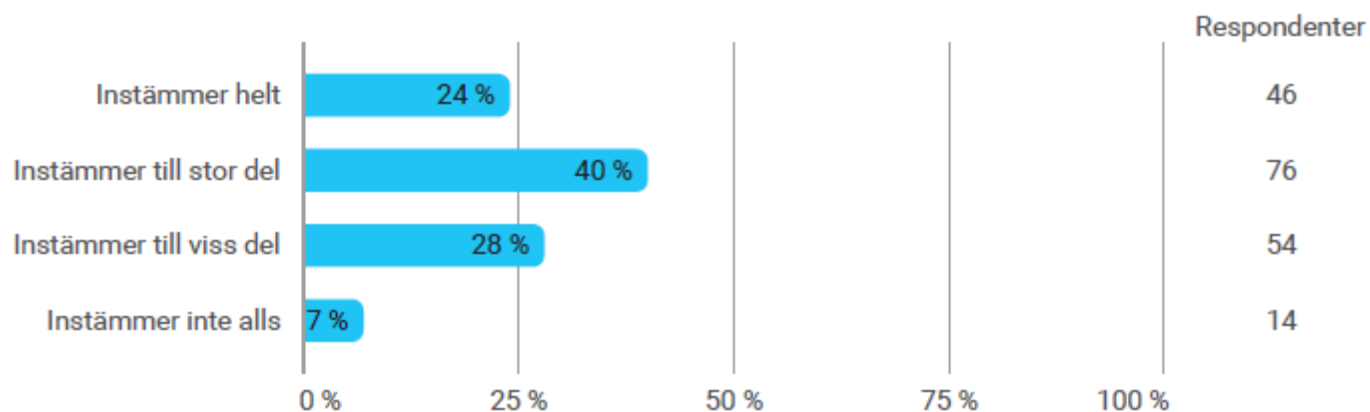


Vi noterar i fritextsvaren varierande uppfattningar om ansvarsfördelningen. Flera respondenter uppfattar frågan som svår att besvara och undrar vad som åsyftas. Vissa anser att ansvarsfördelningen kan förtydligas och det framkommer även uppfattningar om att det ibland är svårt att avgöra vem som ska ansvara för försörjningen av vikarier; verksamheten eller bemanningsenheten<sup>2</sup>.

För chefer med personalansvar är det av vikt att ha tillgång till ett tillräckligt stöd i olika delar av chefsrollen. Vid intervjuer ges i huvudsak uttryck för att det finns stöd att tillgå både genom förvaltningens egen HR-funktion, dels den centrala HR-organisationen. I vår enkät (diagram 4 nedan) har respondenterna tagit ställning till huruvida det finns ett stöd som motsvarar behoven i fråga om att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare. Av svaren framgår att det finns varierande uppfattningar om tillgången till stöd. Medan totalt 64 procent instämmer helt eller till stor del i påståendet, har totalt 35 procent svarat att man instämmer till viss del eller inte alls.

**Diagram 4:** Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde

<sup>2</sup> Bemanningenheten tillhör vård- och omsorgsförvaltningen och stöttar cheferna med bemanning på den förvaltningen



Bland fritextsvaren noteras att utgångspunkten är att ansvaret för rekrytering åligger respektive chef. Flera respondenter upplever att man också fått gott stöd från Rekryteringscenter<sup>3</sup>. Samtidigt lyfter flera att det finns utvecklingspotential vad gäller stöd i frågan att *behålla och utveckla* medarbetare. I sammanhanget nämns även bland annat att Bemanningseenheten används vid vikarieanskaffning och att man uppfattar att vikarierna inte alltid har rätt kompetens eller intresse.

## Bedömning

*Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

Ja - socialnämnden

Delvis -kommunstyrelsen samt övriga nämnder

Vår granskning visar att det finns en fastställd ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning. Ansvarsfördelningen anges i reglementet där det framgår att styrelsen och nämnderna är anställningsmyndighet för medarbetare inom respektive förvaltning. Ansvarsfördelningen har även fastställts i kommunstyrelsens och nämndernas delegationsordningar.

Vår enkätundersökning visar att cheferna till stor del anser att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjning. Dock noterar vi av fritextsvaren att det finns varierande uppfattningar om ansvarsfördelningen samt tillgången till stöd i frågan kring att behålla och utveckla medarbetare. Vi noterar även utifrån enkätresultatet att cheferna inom socialförvaltningen särskiljer sig där merparten av cheferna anser att ansvarsfördelningen är tydlig.

<sup>3</sup> Rekryteringscenter arbetar kommunövergripande och stöttar samtliga förvaltningar i rekryteringar.

## Mål och strategier

*Revisionsfråga 2: Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?*

SKR<sup>4</sup> har tagit fram nio strategier för kompetensförsörjning, som ett stöd för kommuner och regioner att kunna vara proaktiva i kompetensförsörjningsfrågor. Dessa är följande:

1. Arbeta med friskfaktorer
2. Underlätta för fler att arbeta mer och längre
3. Värna arbetstiden
4. Synliggör lön, villkor och förmåner
5. Stärk chefens förutsättningar att leda
6. Använd kompetensen rätt
7. Utnyttja teknikens möjligheter
8. Rekrytera och attrahera bredare
9. Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning

## Iakttagelser

Vid intervjuer framkommer att Botkyrka kommun tar stöd i de av SKR framtagna strategierna för kompetensförsörjning och har valt ut några att arbeta med på kommunövergripande nivå.

I granskningen ges uttryck för att Botkyrka kommuns strategiska arbete på området utvecklats de senaste åren och att kompetensförsörjningen fått en allt större roll i mål- och budgetprocessen inför år 2026. Vi noterar i kommunstyrelsens beslut 2025-04-07 § 52 att styrelsen föreslagit för fullmäktige, i samband med hantering av förutsättningar för nämndernas yttrande till mål och budget 2026 med flerårsplan 2027–2029, att nämnderna senast till 2025-09-08 ska redovisa åtgärder för att klara kompetensförsörjningsutmaningarna 2026–2029.

I Botkyrka kommuns *Mål och budget 2025 med flerårsplan 2026–2028*<sup>5</sup> framgår att ett av fullmäktiges inriktningsmål för år 2025 lyder *Botkyrka kommun är en serviceinriktad och kostnadseffektiv organisation som levererar hög kvalitet till botkyrkaborna*. Till detta inriktningsmål finns ett antal nämndmål formulerade. Nämndmålet *Botkyrka kommun/nämnden är en attraktiv arbetsgivare där*

---

<sup>4</sup> Sveriges kommuner och regioner

<sup>5</sup> Fastställd av fullmäktige 2024-11-28 § 125

*medarbetare trivs och mår bra* berör samtliga nämnder. Vi noterar att samtliga nämnder som omfattas av granskningen tagit sig an målet i sina mål- och internbudgetdokument för år 2025.

Utöver det kommungemensamma målet finns för socialnämnden ett särskilt nämndmål som lyder *Socialförvaltningen ska vara "din bästa arbetsplats"*. Konceptet "Din bästa arbetsplats" omfattar ett nära ledarskap, delaktighet och transparens, kommunikation och återkoppling samt kompetensutveckling.

I det kommunövergripande budgetdokumentet för 2025 finns ett särskilt avsnitt benämnt *Väsentliga personalförhållanden*. I detta redovisas, med utgångspunkt i ovanstående mål, bland annat de områden som anses vara viktiga för att klara kompetensförsörjningen. Det handlar exempelvis om en kommunövergripande plan med ett tioårsperspektiv för att bemanna verksamheterna med rätt kompetens. Vidare framgår att kommunens förmåga att behålla och vidareutveckla nuvarande medarbetare prioriteras, med fokus på att förbättra chefernas arbetsvillkor och skapa en attraktiv arbetsmiljö. Effektivare rekryteringsprocesser samt möjligheter till omställning inom kommunen beskrivs vara viktiga åtgärder. Samtidigt betonas vikten av ett strategiskt arbete med digitalisering och automatisering för att öka effektiviteten och kvaliteten i tjänsteleveransen.

Uppföljning av målen sker i delårsrapporten per augusti samt i årsredovisningen per december.

### **Kompetenskartläggning och kompetensförsörjningsplaner**

Med stöd av en extern leverantör har en *Analys av kommunens personal- och rekryteringsbehov samt omvärlds- och trendanalys kopplat till kompetensförsörjningen* tagits fram, daterad 2025-01-16. Analysen omfattar kommunens framtida personal- och rekryteringsbehov med fokus på de större yrkesgrupperna i kärnverksamheterna som har en direkt koppling till befolkningsutvecklingen och demografin såsom förskola, grundskola, gymnasieskola, socialtjänst, LSS samt äldreomsorgen. Rapporten omfattar även en omvärlds- och trendanalys som syftade till att identifiera trender, faktorer och goda exempel som kan komma att påverka respektive bidra till att hantera kompetensförsörjningsutmaningen i Botkyrka kommun.

I granskningen framkommer att det är upp till respektive förvaltning att besluta om man vill genomföra en kompetenskartläggning, som i så fall utgår från en kommungemensam modell för detta. Av de nämnder/förvaltningar som omfattas av granskningen är kommunstyrelseförvaltningen den enda förvaltning som har genomfört en kompetenskartläggning. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av dokumenterade underlag avseende nuläge, daterat 2024-06-05 samt anteckningar från en workshop som förvaltningens ledningsgrupp genomfört 2024-09-10. I anteckningarna framgår att bakgrunden till kompetenskartläggningen är ett noterat behov av att sänka personalomsättningen, skapa stabilitet och bygga en duglig organisation, attrahera och behålla medarbetare och skapa större tydlighet i uppdraget.

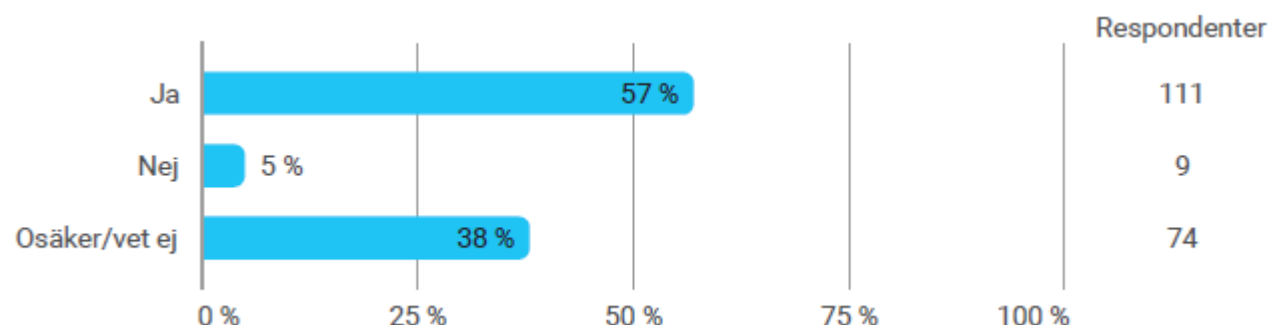
Det handlar bland annat om att säkerställa att förvaltningen har rätt kompetenser för sitt uppdrag, både idag och i framtiden.

Samtliga förvaltningar som omfattas av granskningen har tagit fram en kompetensförsörjningsplan för åren 2025–2028. Detta arbete har skett utifrån kommungemensam *Anvisning för kompetensförsörjningsplanering 2025–2028*, daterat 2025-06-17. I anvisningarna framgår bland annat att varje nämnd årligen ska ta fram en kompetensförsörjningsplan. Bakgrunden till detta är kommunens strategiska behov av såväl kompetensutveckling, lönebildning och övriga viktiga insatser i kompetensförsörjningen. Kompetensförsörjningsplanerna innehåller bland annat uppgifter om viktiga områden och faktorer som påverkar kompetensförsörjningen i de olika förvaltningarna. Nämndernas planer analyseras och sammanställs till ett kommunövergripande medskick till mål- och budgetprocessen.

I vår enkät ställdes en fråga gällande förekomsten av kompetensförsörjningsplan inom den egna förvaltningen. I diagram 5 nedan illustreras utfallet. Totalt 57 procent känner till att det finns en kompetensförsörjningsplan, medan 38 procent är osäkra. 5 procent har svarat ”nej” på frågan. Bland vård- och omsorgsförvaltningens respondenter har 82 procent svarat att förvaltningen har en kompetensförsörjningsplan. Motsvarande siffra för teknik- och fastighetsförvaltningen uppgår till 31 procent. Utfallet för övriga förvaltningar ligger där emellan.

Bland fritextsvaren framkommer att flertalet respondenter inte har någon kännedom om kompetensförsörjningsplanernas förekomst. I sammanhanget ges bland annat uttryck för att planen är mer av ett förvaltningsdokument som inte är förankrad och knuten till linjearbetet. En annan respondent framhåller att det är svårt att se uppföljningen av kompetensförsörjningsplanen och att den träffar rätt bland medarbetarna. Bilden av att kompetensförsörjningsplanerna inte är till fullo kända i verksamheterna bekräftas även vid intervjuer.

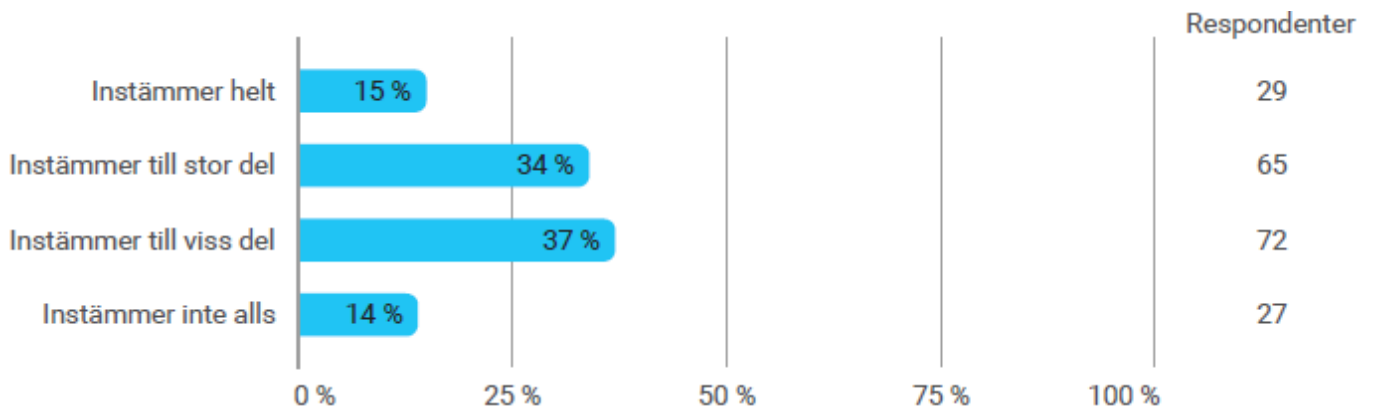
**Diagram 5:** Min förvaltning har en kompetensförsörjningsplan



I vår enkät ställdes två frågor rörande erfarenhets- och kunskapsutbytet avseende personal- och kompetensförsörjningen. Den ena frågan (diagram 6 nedan) fokuserar på utbytet inom den egna förvaltningen, medan den andra (diagram 7) avser utbytet med andra förvaltningar. Av enkätresultatet

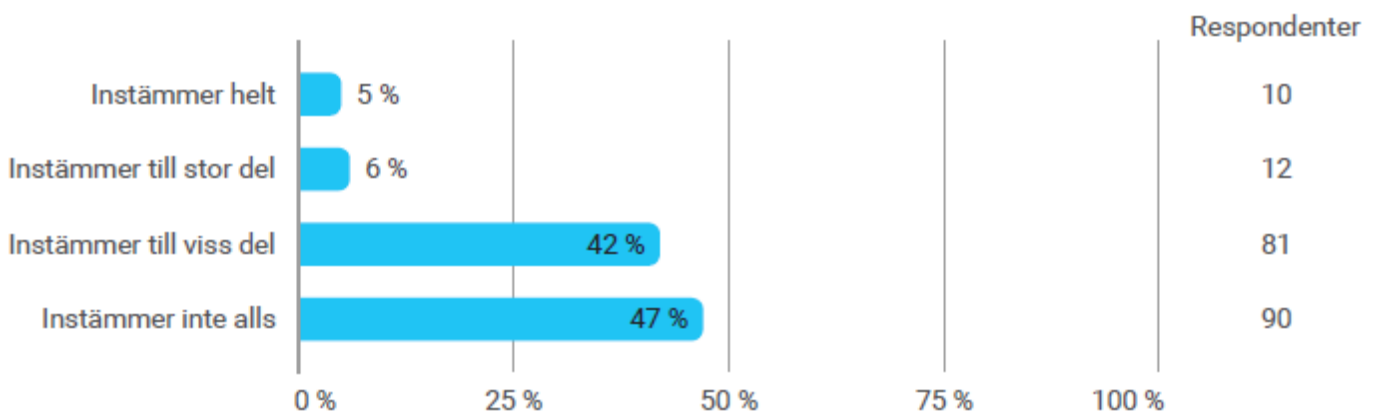
kan utläsas att det generellt sett i högre grad uppfattas finnas ett större utbyte inom den egna förvaltningen än med andra förvaltningar.

**Diagram 6:** Jag upplever att det finns erfarenhets- och kunskapsutbyte inom min förvaltning avseende personal- och kompetensförsörjningen



Flera respondenter lyfter i fritextsvaren att det generellt sett finns visst utbyte inom de egna verksamheterna och i exempelvis ledningsgrupper. Däremot framhålls erfarenhets- och kunskapsutbytet mellan olika verksamhetsområden kunna bli bättre. Exempelvis nämns att det finns många duktiga medarbetare som skulle kunna nyttjas på ett bättre sätt.

**Diagram 7:** Jag upplever att det finns erfarenhets- och kunskapsutbyte med andra förvaltningar avseende personal- och kompetensförsörjningen



Vissa exempel på hur enskilda chefer tagit initiativ till samverkan beskrivs bland fritextsvaren, men generellt noteras uppfattningar om att erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan olika förvaltningar inte sker med någon särskild systematik. Några respondenter lyfter att sådant utbyte sannolikt främst sker på HR-nivå.

Vid intervjuer framkommer att ett samarbete sker mellan vård- och omsorgsförvaltningen och socialförvaltningen vad gäller exempelvis studenter som gör sin VFU<sup>6</sup> i någon av förvaltningarna. I praktiken innebär det att studenterna kan röra sig mellan de två förvaltningarna för att få prova på flera olika roller och arbetsuppgifter.

Samtidigt som det finns mål rörande kommunen som attraktiv arbetsgivare, kompetensförsörjningsplaner etc. framhåller flera enkätrespondenter att det finns ett behov av att stärka det strategiska arbetet kring personal- och kompetensförsörjningen. Bland annat nämns att en successionsplanering, kopplad till ledarutvecklingsprogram, behövs för att bygga det framtida ledarskapet på ett strategiskt och medvetet sätt. Vidare förmedlas uppfattningar om att lönecenter och HR borde arbeta mer tillsammans och mer likvärdigt, både kommunövergripande och inom förvaltningarna. Flera respondenter lyfter begränsade ekonomiska resurser som en utmaning, liksom att chefer har ett stort administrativt ansvar som gör att ledarskapet inte får det utrymme som skulle behövas.

## Bedömning

*Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?*

Delvis.

Vår granskning visar att finns kommunövergripande mål som avser personal- och kompetensförsörjning med tillhörande nämndmål för 2025. Genomförd granskning visar att det strategiska arbetet i frågan om kompetensförsörjning utvecklats under senare tid, vilket bland annat inkluderar arbete utifrån SKR:s framtagna strategier på området samt ett tydligare fokus på kompetensförsörjningsfrågan i mål- och budgetprocessen. Granskningen visar även att samtliga förvaltningar har tagit fram kompetensförsörjningsplan för åren 2025–2028 utifrån kommungemensamma anvisningar. Dock noterar vi av enkätresultatet att det generellt finns en låg kännedom om kompetensförsörjningsplanerna bland respondenterna vilket även bekräftats under intervjuer. Det har även genomförts en analys av kommunens personal- och rekryteringsbehov av en extern part för att ytterligare bidra till input.

## Arbetsgivarvarumärke

*Revisionsfråga 3: Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?*

## Iakttagelser

I granskningen ges uttryck för att de senaste åren varit utmanande för arbetsgivarvarumärket, bland annat utifrån negativ medial uppmärksamhet och hur Botkyrka kommun uppfattas. Sammantaget beskrivs att det finns utrymme för förbättring i fråga om arbetet med arbetsgivarvarumärket och att ett flertal olika processer med koppling till området pågår. På den kommunövergripande nivån handlar det bland annat om framskrivning av en strategisk inriktningsplan för arbetsgivarvarumärket, översyn av Botkyrkas platsvarumärke inklusive arbetsgivarvarumärke, yrkesfilmer framtagna för rekrytering och marknadsföring av kommunen som medborgare, kampanj avseende medarbetarberättelser på LinkedIn och andra sociala medier, medverkan i mässor/event samt införande av on/off boarding av medarbetare.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av *Plattform för arbetsgivarvarumärke*, vars syfte är att beskriva kommunen som arbetsgivare och hur man arbetar för att stärka arbetsgivarvarumärket. I dokumentet tydliggörs kopplingen till kompetensförsörjningen på både kort och lång sikt.

Arbetsgivarvarumärket beskrivs vila på tre delar; *Botkyrka kommun som arbetsgivare, befintliga medarbetare* samt *potentiella medarbetare*.

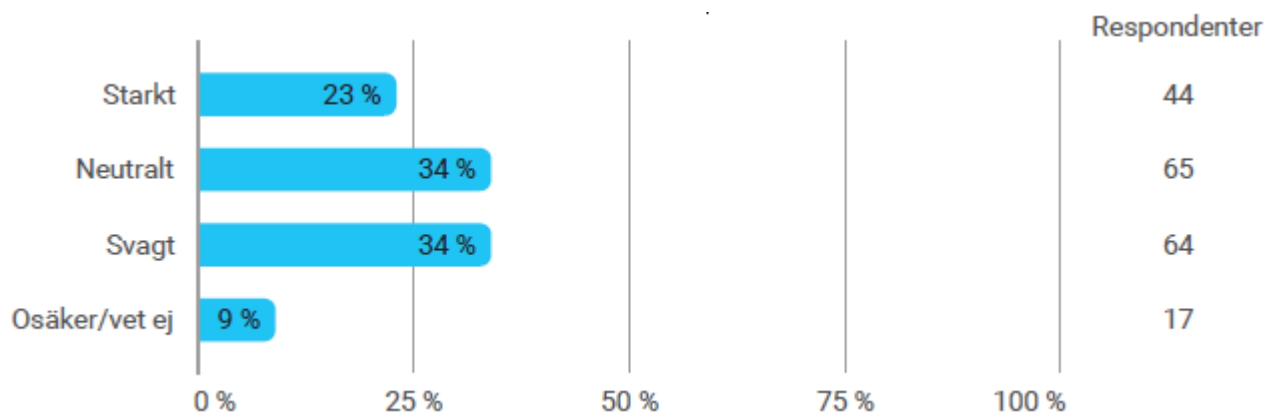
Ett antal olika aktiviteter som kan anses ha bäring på att vara en attraktiv arbetsgivare genomförs även i de olika förvaltningarna. Utöver det löpande systematiska arbetsmiljöarbetet genomförs olika aktiviteter som syftar till att stödja gemenskap och stolthet. Ett exempel som nämns i granskningen är bland annat socialförvaltningens *Samverkan genom idrott*, som innebär att förvaltningen två gånger per vecka hyr Tumbahallen för att medarbetarna ska kunna utföra olika idrotter och aktiviteter. Aktiviteterna genomförs utanför arbetstid och kostar inte den enskilde medarbetaren något. Inom teknik- och fastighetsförvaltningen har en så kallad arbetsmiljömånad införts, som innebär att förvaltningen (vanligtvis i oktober varje år) genomför olika aktiviteter med utgångspunkt i arbetsmiljöområdet. Inom vård- och omsorgsförvaltningen finns exempelvis skoförmån för vissa yrkesgrupper. Gemensamt för hela kommunen är att friskvårdsbidraget höjdes från och med år 2024 samt att det finns möjlighet till lönevaxling till ytterligare pension<sup>7</sup>. Inom socialförvaltningen har en särskild lönesatsning gjorts för socialsekreterare som arbetar med myndighetsutövning.

Enkätresultatet visar att det finns varierande uppfattningar om Botkyrka kommuns arbetsgivarvarumärke och det arbete som pågår för att stärka detta. I diagram 8 nedan framgår att totalt 23 procent av de som besvarat enkäten anser att kommunens arbetsgivarvarumärke är starkt. Detta kan jämföras med utfallet för socialförvaltningen, där motsvarande siffra uppgår till 41 procent. Inom teknik- och faststighetsförvaltningen är motsvarande siffra 8 procent.

---

<sup>7</sup> Gäller för den som uppnår ett visst lönebelopp  
17 Revisionsrapport

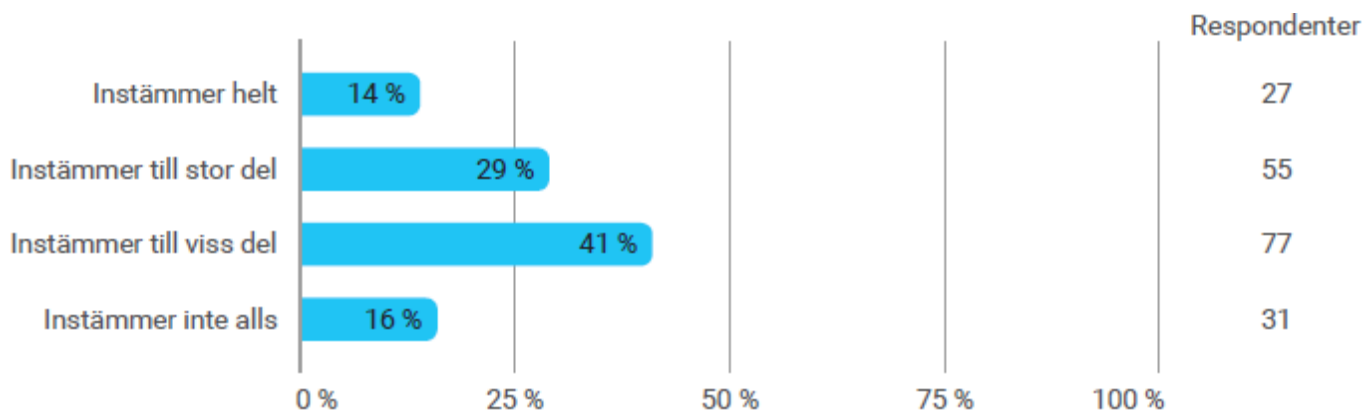
**Diagram 8:** Hur upplever du Botkyrka kommuns arbetsgivarvarumärke idag?



Flertalet respondenter ger uttryck för en uppfattning om att arbetsgivarvarumärket försvagats, bland annat genom negativ medial uppmärksamhet, hög omsättning av chefer inom vissa verksamheter etc. Någon upplever att Botkyrka kommun generellt sett är dålig på att lyfta fram sin relativt starka position vad gäller såväl kvalitetsarbete som löneläge. Samtidigt menar andra att lönerna för chefer ”släpar efter” och att det inte satsats på de som stannar länge.

Totalt 43 procent av de som besvarat enkäten instämmer helt eller till stor del i att det bedrivs ett strategiskt arbete med arbetsgivarvarumärket. 16 procent instämmer inte alls. Se mer i diagram 9 nedan.

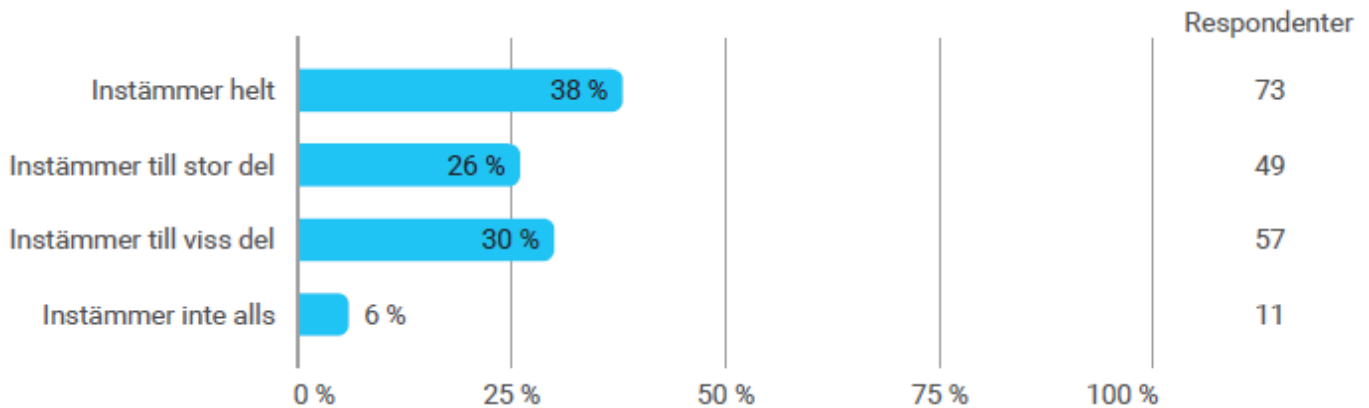
**Diagram 9:** Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Botkyrka kommuns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal



Flera respondenter lyfter i sina fritextsvar att man uppfattar att Botkyrka kommun inte längre är den modiga, öppna, orädda och energiska kommun man tidigare varit. I sammanhanget nämns exempelvis hög personalomsättning på chefsnivå och en rädsla för att fatta beslut och göra ”fel”. Vissa beskriver att det pågår ett bra arbete externt för att stärka arbetsgivarvarumärket, men att det även behöver finnas ett fokus internt för att behålla personal. Det ges även uttryck för uppfattningar om att fokus i frågan om arbetsgivarvarumärket i högre grad ligger på medarbetare än arbetsledare och chefer.

På frågan om man skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Botkyrka kommun noteras en spridning mellan respondenternas svar, vilket illustreras i diagram 10 nedan. Totalt 38 procent instämmer helt i påståendet. För socialförvaltningen uppgår motsvarande siffra till 76 procent, för kommunstyrelseförvaltningen respektive teknik- och fastighetsförvaltningen 15 procent, utbildningsförvaltningen 33 procent och vård- och omsorgsförvaltningen 45 procent.

**Diagram 10:** Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Botkyrka kommun



Som framgår ovan är socialförvaltningens respondenter generellt mest positiva till att rekommendera Botkyrka kommun som arbetsgivare. Flera fritextsvar visar att man skulle rekommendera socialförvaltningen men inte i samma grad höga andra förvaltningar i kommunen. Därutöver noteras även uppfattningar som *"Javisst, vi behöver bli fler som kan och vill arbeta för Botkyrkas barn och elevers utveckling och välmående"* och *"Jag har medvetet sökt mig till Botkyrka kommun men det har sina utmaningar och man får vara beredd på att kavla upp ärmarna för att stärka upp kommunen"*. Någon ger också uttryck för att man gör mycket bra i Botkyrka kommun som försvinner i bruset av negativ publicitet i några enskilda ärenden.

## Bedömning

*Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?*

Delvis.

Vår granskning visar att det råder en samstämmig bild kring att det finns utrymme för förbättring i fråga om arbetet med arbetsgivarvarumärket. Vi noterar att det finns pågående aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke men konstaterar samtidigt att dessa aktiviteter inte verkar vara helt kända i verksamheterna. Även vårt enkätresultat visar att det finns behov av att stärka arbetet med kommunens varumärke som arbetsgivare, då 68 procent av respondenterna uppfattar arbetsgivarvarumärket som svagt eller neutralt. Vi noterar att totalt 64 procent av respondenterna kan rekommendera kommunen som arbetsgivare. Det finns dock väsentliga spridningar mellan de olika

förvaltningarna i uppfattningen, från 75 procent av socialförvaltningens respondenter till 15 procent bland teknik- och fastighetsförvaltningens respondenter.

## Arbetet för att säkra personal- och kompetensförsörjningen

*Revisionsfråga 4: Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?*

### Iakttagelser

I granskningen framkommer att den demografiska utvecklingen med en ökande andel äldre och en minskande andel i arbetsför ålder liksom sjunkande barn- och elevantal ställer krav på anpassningar inom kommunens verksamheter. Utöver detta påverkar även ändringar i lagstiftningen, som exempelvis ny socialtjänstlag från och med 2025-07-01, exempelvis vilka insatser som kommunen kommer att behöva tillhandahålla samt var, hur och när dessa ska utföras. Sådana förändringar ställer krav på verksamheternas förmåga att ställa om och möta upp utifrån kommuninvånarnas behov. Att arbeta för att stärka chefers förutsättningar att kunna vara närvarande ledare framhålls vara centralt för att klara den framtida kompetensförsörjningen. Kommunen har som målsättning att alla anställda som önskar ska kunna erbjudas tjänst på heltid. Andelen heltidsanställda uppgick år 2024 till 91,6 procent.

Som tidigare nämnts framgår i det kommunövergripande budgetdokumentet för år 2025 att möjligheten till omställning inom kommunen beskrivs vara utgöra en viktig åtgärd för att klara kompetensförsörjningen. Intervjuade framhåller att de demografiska förändringarna i form av minskat barn- och elevantal leder till övertalighet inom utbildningsnämndens verksamheter, medan vård- och omsorgsnämnden har behov av medarbetare för att klara av att möta upp mot det ökande behovet som följer av en ökande andel äldre. Det finns planer på ett centralt så kallat omställningscenter, som ska stötta i arbetet med omställning för medarbetare som vill arbeta inom andra områden än man tidigare gjort.

Samarbete med olika lärosäten sker vad gäller exempelvis VFU-platser. Detta beskrivs utgöra en viktig bas både för rekrytering av framtida medarbetare men också för arbetsgivarvarumärket, då en nöjd student kan utgöra en god ambassadör för kommunen.

Vid intervjuer förmedlas en bild av att det inom Botkyrka kommun finns en ambition och vilja att både attrahera nya och behålla befintliga medarbetare genom att erbjuda goda möjligheter till kompetensutveckling. Utbildningsinsatserna beskrivs som viktiga både för att säkra en tillräcklig kompetens gentemot kommuninvånarna, och för stabilitet i arbetsgrupper genom att ökade kunskaper (och i förekommande fall legitimation) kan bidra till exempelvis ökad trygghet och förbättrad arbetsmiljö. I fråga om den kompetensutveckling som Botkyrka kommun erbjuder och tillhandahåller, beskrivs både vid intervjuer och i enkäten att det saknas system som tydliggör bilden av vilka

utbildningar en medarbetare har genomfört. För att möta upp behovet av stöd till chefer i bland annat denna fråga pågår ett arbete med att bygga upp ett system som bättre ska spegla medarbetares behov, dels göra det lättare att följa upp då allt blir samlat på ett och samma ställe. En upphandling pågår vid granskningstillfället och implementering av systemet beräknas kunna ske under 2026.

I granskningen lyfts digitalisering fram som en viktig del i personal- och kompetensförsörjningen både på kort och lång sikt. Vid intervjuer nämns exempelvis att digitalisering och förändrade arbetssätt kan minska trycket på personalen och bidra till en god arbetsmiljö. I sammanhanget nämns vikten av att få medarbetare att orka arbeta fram till pensionen och i vissa fall även längre än så. I Botkyrka kommuns mål- och budgetdokument för år 2025 framgår att kommunen behöver arbeta strategiskt och långsiktigt för att nyttja digitaliseringens möjligheter att underlätta och effektivisera arbetet.

Inom ramen för uppföljningen av 2024 års mål *Kommunen nyttjar digitaliseringens möjligheter till att ge bättre service till medborgarna och arbeta mer effektivt* redogör kommunstyrelsen och nämnderna i sina verksamhetsberättelser för vad detta innebär för deras verksamheter. Som exempel nämns bland annat digitala verktyg för kommunikering med medborgare, anhöriga och samarbetspartners, fortsatt arbete med välfärdsteknik, e-tjänster etc.

Utöver det arbete som sker på den kommunövergripande nivån görs också insatser på nämnd-/förvaltningsnivå. I föregående kapitel beskrevs några exempel på aktiviteter som anses bidra till att stärka arbetsgivarvarumärket och som således också kan antas ha effekt på den långsiktiga personal- och kompetensförsörjningen. Som tidigare nämnts har socialförvaltningen samt vård- och omsorgsförvaltningen ett samarbete med tre högskolor och tar emot ett antal VFU-studenter varje år. Dessa framhålls dels kunna utgöra en bas för rekrytering, dels fungera som ambassadörer för verksamheterna. Vård- och omsorgsförvaltningen uppfattar sig vara långt fram vad gäller olika digitaliseringslösningar för att förbättra arbetsmiljön och minska personalbehovet.

Teknik- och fastighetsförvaltningen beskriver att ett arbete skett kring värdegrund och trivsamt arbetsmiljö, liksom ett värderingsstyrt ledar- och medarbetarskap. Samtidigt läggs fokus vid att utbilda befintliga medarbetare, i synnerhet när det finns utmaningar i att rekrytera personer med önskvärd kompetens.

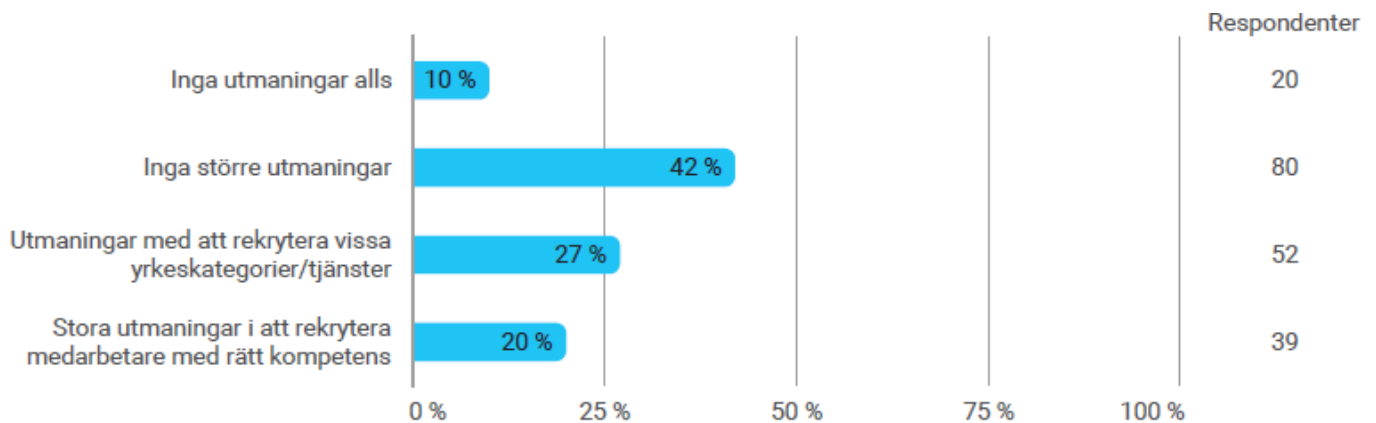
Inom utbildningsnämnden uppfattas legitimerade lärare och forskollärare inte längre vara en brist. Istället kan det, utifrån förändrade demografiska förutsättningar, komma att finnas en övertalighet vilket (som tidigare nämnts) kan medföra behov av omställning.

### **Kompetensförsörjningsläget på kort och lång sikt**

Genomförda intervjuer visar att samtliga förvaltningar som omfattas av granskningen uppfattar att det finns någon form av utmaningar kopplat till personal- och kompetensförsörjningen. I diagrammen 11 och

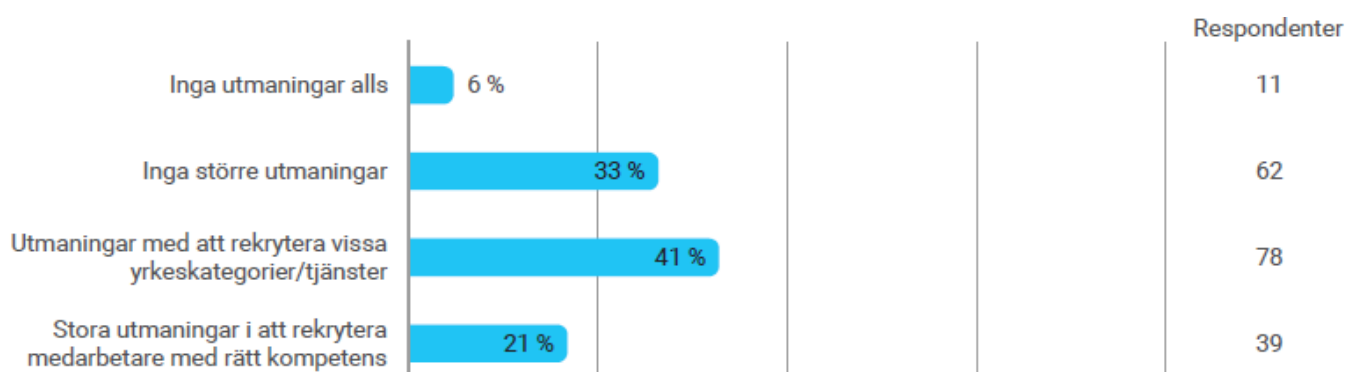
12 nedan illustreras det samlade enkätresultatet avseende chefers uppfattningar om kompetensförsörjningsläget på kort respektive lång sikt. Utfallet indikerar att det generellt sett uppfattas finnas större utmaningar på lång sikt, framförallt vad gäller vissa yrkeskategorier/tjänster.

**Diagram 11:** Hur ser kompetensförsörjningsläget ut just nu (på kort sikt) inom ditt ansvarsområde?



Vad gäller kompetensförsörjningsläget på kort sikt visar fritextsvaren på variationer mellan respondenterna, där vissa anser sig ha en stabil situation medan andra ser större utmaningar. Utmaningar som noteras bland medarbetare och sökande till tjänster är bland annat bristande kunskaper i det svenska språket. Därutöver framkommer uppfattningar om att det finns goda möjligheter till kompetensutveckling inom Botkyrka kommun, men att det är svårt att rekrytera medarbetare som i grunden innehar rätt kompetens. I sammanhanget lyfts även en utmaning i att en yrkestitel inte alltid säger allt om den enskilde medarbetarens verkliga kompetens, i fråga om exempelvis empati, gott bemötande och positiv inställning. Därutöver nämns även höga löneanspråk hos kompetenta sökande som en utmanande faktor i rekryteringsprocessen.

**Diagram 12:** Hur bedömer du att kompetensförsörjningsläget ser ut på lång sikt inom ditt område?



Bland fritextsvaren noteras bland annat uppfattningar om att identifiering av bristkompetenser behöver göras mer strukturerat och kopplas till kompetensförsörjningsplan. Vidare upplever flera respondenter att det kommer finnas fortsatta problem med att klara av att leverera i kärnuppdraget och på den nivå som lagstiftaren avser. Andra respondenter lyfter att barn-/elevantalet sjunker, vilket kan leda till

övertalighet bland lärare. Detta framhålls bland annat kunna komma att leda till flera sökande till tjänsterna.

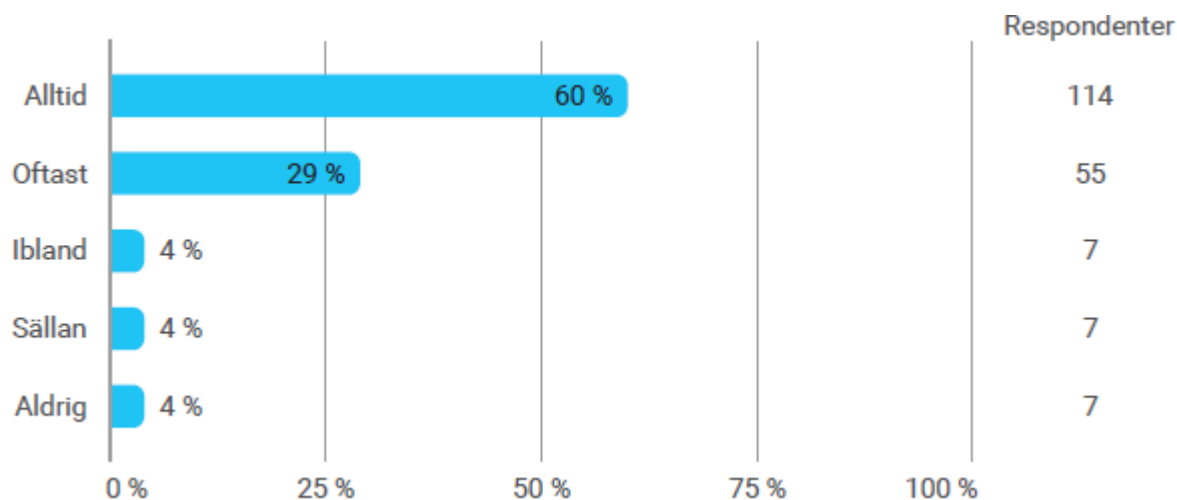
## **Avslutningsenkät och avslutningssamtal**

När en medarbetare i Botkyrka kommun avslutar sin anställning skickas en särskild avslutningsenkät ut som den enskilde har möjlighet att besvara. Enligt uppgift i granskningen sammanställs och analyseras avslutsenkäterna årligen, både på kommunövergripande nivå och per förvaltning. Vi har tagit del av 2024 års sammanställningar på den kommunövergripande nivån samt för de förvaltningar som berörs av granskningen.

Som komplement till enkäten finns även en kommungemensam mall för avslutningssamtal. Frågorna omfattar bland annat varför man började arbeta i Botkyrka kommun, hur man upplevt arbetet vid enheten/förvaltningen, om man haft möjlighet att utvecklas samt om man skulle kunna tänka sig att arbeta i kommunen igen. Vid intervjuer förmedlas en samstämmig bild av att det i dagsläget inte finns något strukturerat och systematiskt sätt att sammanställa och ta vara på de erfarenheter och synpunkter som framkommer i dessa samtal. Samtliga förvaltningar utom en av de som omfattas av granskningen beskriver att det är närmaste chef som ansvarar för genomförandet av avslutningssamtalet. Inom teknik- och fastighetsförvaltningen har HR börjat genomföra avslutningssamtalen i syfte att de ska ske med en mer neutral part. Vård- och omsorgsnämnden har ett liknande förfarande när chefer slutar. I fritextsvaren i vår enkät kan utläsas att det finns liknande önskemål även från andra håll i kommunen. En enkätrespondent beskriver att flera medarbetare gett uttryck för att man önskar att avslutningssamtalen ska genomföras av exempelvis HR-funktion istället för närmaste chef.

I vår enkät ställde vi en fråga till cheferna om huruvida avslutningssamtal genomförs när en medarbetare avslutar sin anställning. I diagram 13 nedan framgår att 60 procent av respondenterna uppfattar att sådant samtal alltid genomförs, medan 29 procent anser att det oftast sker.

**Diagram 13:** Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när en medarbetare slutar sin anställning eller går i pension



I fritextsvaren framkommer att inte alla respondenter haft någon medarbetare som slutat och därför ännu inte haft behov av något sådant samtal. Flertalet ger uttryck för att man ser samtalen som viktiga, samtidigt som det också framhålls att vissa medarbetare tackar nej till att genomföra ett avslutningssamtal.

## Bedömning

*Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?*

Delvis.

Vår granskning visar av både intervjuer och enkätresultat att det finns utmaningar både på kort och lång sikt gällande personal- och kompetensförsörjning. Framförallt visar enkätresultatet att det finns utmaningar på lång sikt vad gäller vissa yrkeskategorier.

Vi noterar att det pågår ett visst arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjningen både på kommunövergripande nivå samt lokalt på förvaltningarna. Bland annat lyfts arbetet med omställning inom kommunen fram som en viktig åtgärd för att klara kompetensförsörjningen, liksom digitalisering och förändrade arbetssätt. Vi noterar även att möjligheten till kompetensutveckling lyfts fram och framhålls som en viktig del i att attrahera nya och behålla befintliga medarbetare.

Vi ser det som positivt att det finns en rutin för att genomföra avslutningssamtal samt att det per automatik skickas en avslutsenkät till medarbetare som avslutar sin anställning. Dock noterar vi att det saknas en rutin för hur resultaten från avslutssamtalen hanteras och sammanställs i syfte att ytterligare utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke.

## Uppföljning

*Revisionsfråga 5: Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

## **lakttagelser**

Uppföljning av frågor som rör personalområdet sker främst i nämndernas och styrelsens årliga verksamhetsberättelser per delår och helår samt kommunövergripande delårsrapporter och årsredovisning. Samtliga dessa innehåller uppgifter om väsentliga personalförhållanden. Avsnitten omfattar exempelvis personalstrukturen i siffror (antal anställda; tills vidare respektive visstidsanställda, personalomsättning, sjukfrånvaro etc.), kompetensutveckling, arbetsmiljö och hälsa samt utfall i medarbetarundersökning. Den kommunövergripande årsredovisningen för år 2024 innehåller även ett särskilt avsnitt avseende kompetensförsörjning, där bland annat ökad kompetens och ledarutveckling lyfts fram.

Inom ramen för avsnitten om kompetensutveckling beskriver styrelsen och nämnderna det arbete som skett på området under år 2024. Vi noterar exempelvis att kommunstyrelseförvaltningen bland annat anordnat fyra förvaltningsfrukostar dit alla medarbetare varit inbjudna, i syfte att stärka organisationskulturen och utbilda inom förvaltningens sakområden. Man hade dessutom en ledardag för kommunens knappt 300 chefer. Socialnämnden beskriver i sin verksamhetsberättelse bland annat att man fokuserat på flera kompetenshöjande insatser inom exempelvis förebyggande och motiverande arbete samt metoder för riskbedömning. Teknik- och fastighetsnämnden framhåller att införandet av nya system och verktyg har effektiviserat projektarbetet och skapat fler möjligheter för medarbetarna att vidareutvecklas. Likaså har flera utbildningsinsatser initierats för både medarbetare och chefer, i syfte att stärka ledarskapet, förbättra arbetsmiljön och utveckla den kompetens som krävs för att möta verksamhetens mål. Utbildningsnämnden beskriver i verksamhetsberättelsen att ett flertal kompetensutvecklingsinsatser genomförts, som huvudsakligen avsett legitimations- och behörighetsgivande utbildningar. För medarbetare i de olika verksamhetsområdena genomfördes fortbildning i olika former, t ex nätverk i specialpedagogik samt workshops inom anpassad grundskola. Förvaltningens interna ledarförsörjningsprogram startade med en andra omgång under hösten 2024 och programmet fortsätter under 2025. Inom vård- och omsorgsnämndens verksamheter konstaterades ett omfattande behov av utbildningsinvestering. Fokus har legat på grundutbildningar i exempelvis demens och psykisk ohälsa, liksom förflyttningskunskap och en särskild språksatsning. Flertalet medarbetare genomgår undersköterskeutbildning. Den myndighetsutövande verksamheten har fått en utbildningssida på intranätet, som tydliggör introduktionsrutinerna. Vidare beskrivs att kompetensutvecklingsplaner kommer att tas fram för förvaltningens enhetschefer.

Delårsrapporten per april är något förenklad och mindre i omfattning jämfört med delårsrapporten per augusti respektive årsredovisningen. Verksamhetsberättelserna hanteras av respektive nämnd, medan de kommunövergripande rapporterna (per del- och helår) fastställs av fullmäktige efter beredning av kommunstyrelsen.

Även under föregående år (2024) fanns vissa övergripande mål inom personalområdet. I den kommunövergripande årsredovisningen för år 2024 sker en uppföljning av fullmäktiges målområden, med tillhörande mål. Ett av målområdena för året var *Kommunens organisation*, inom vilket *Botkyrkas anställda trivs och mår bra* utgjorde ett av utvecklingsmålen. Den samlade bedömningen var att utvecklingsmålet delvis nåddes för år 2024. I sammanfattningen framgår bland annat att medarbetarengagemang, totalindex<sup>8</sup> samt frisknärvaro sjunkit något jämfört med föregående år, samtidigt som personalomsättningen för externa nyanställningar minskade. Det senare uppfattas tyda på att fler medarbetare får utvecklingsmöjligheter och att kommunen behåller rätt kompetens. Inom ramen för utvecklingsmålet följs även utfallet av kommunens avslutsenkät upp. Där noteras bland annat att de flesta som slutar är mellan 30 och 49 år och har arbetat i kommunen längre än 5 år. Allt fler svarar att man kan rekommendera kommunen som arbetsgivare (71 procent). Detta kan jämföras med 65 procent, som var utfallet i den senast genomförda medarbetarenkäten (hösten 2024). Utifrån detta dras en slutsats att rekommendationsbenägenheten är något högre bland de som slutar än bland befintliga medarbetare.

Även respektive nämnd gör i sin verksamhetsberättelse för år 2024 en uppföljning av ovanstående mål, där de beskriver utfallet för året samt det arbete som bedrivits under året, kopplat till området.

Vi har inom ramen för granskningen gått igenom protokoll från kommunstyrelsens och samtliga granskade nämnders sammanträden, under det första halvåret år 2025. Med bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet noteras vissa särskilda ärenden. Exempelvis behandlade kommunstyrelsen 2025-03-10 § 33 en motion om pilotprojekt för införande av arbetstidsförkortning, som remitterats till utbildningsnämnden samt vård- och omsorgsnämnden under hösten 2024. HR-direktören har därefter sammanställt nämndernas yttranden till ett gemensamt svar. Som bakgrund till motionen anges strategisk kompetensförsörjning vara ett viktigt område för de två nämnderna. Arbetstidsförkortning framhölls i motionen vara en faktor som skulle kunna stärka arbetsgivarvarumärket. Utbildningsnämnden samt vård- och omsorgsnämnden föreslog att motionen skulle avslås, mot bakgrund av att det redan genomförts piloter i landet kring denna fråga, och att det är upp till arbetsmarknadens parter på en övergripande nivå att komma överens och diskutera frågan vidare. Kommunstyrelsen föreslog fullmäktige att avslå motionen, vilket fullmäktige gjorde<sup>9</sup>.

Socialnämnden har under året bland annat hanterat frågor rörande den nya socialtjänstlagen och den påverkan som den kan få på verksamheten och på personalens arbetsuppgifter och kompetensbehov<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Hållbart medarbetarengagemang (HME) är ett totalindex som beräknad utifrån resultaten för tre delindex; motivation, ledarskap respektive styrning.

<sup>9</sup> 2025-03-27 § 38

<sup>10</sup>(2025-04-22 § 35, 2025-06-10 § 53, 2025-06-10 § 54

Utbildningsnämnden hanterade 2025-02-04 § 11 yttrande över motionen *Motverka varsel och kompetensförlust i skolan och förskolan genom en personalpool*, som lämnades in under hösten 2024. Nämnden föreslog fullmäktige avslå motionen i enlighet med utbildningsförvaltningens förslag. Nämnden föreslog även att fullmäktige ger kommunstyrelseförvaltningen i uppdrag att utreda hur kommunen kan åstadkomma en hållbar kompetensförsörjning anpassad efter kommunens förändrade demografi. Vi har i protokoll från fullmäktiges sammanträden inte funnit spårbarhet till att fullmäktige vid granskningstillfället ännu hanterat motionen.

Utbildningsnämnden godkände 2025-04-29 § 28 rapportering av medel för särskilda kompetenssatsningar 2024 och 2025. I sammanfattningen av ärendet framgår att behovet av kompetensutveckling bedöms vara fortsatt stort under kommande år och att ett betydande antal medarbetare beräknas antingen fortsätta sina pågående utbildningar eller påbörja behörighetsgivande studier.

Vård- och omsorgsnämnden erhöll 2025-02-10 § 1 information om bland annat bemanningsenheten och dess verksamhet. Informationen inkluderade bland annat enhetens uppgifter, som exempelvis att öka kontinuiteten i verksamheten, underlätta personalrekryteringen och minska behovet av antalet timavlönade samt frigöra tid för chefer att aktivt arbeta med ledarskapsfrågor. Därutöver informerades nämnden om utmaningarna på området, exempelvis att de sökande inte alltid når upp till kraven och att vikarier i vissa fall hoppar av med anledning av att man inte vet vad man söker.

Inga särskilda ärenden avseende personal- och kompetensförsörjning noteras i protokoll från teknik- och fastighetsnämndens sammanträden.

## Bedömning

### *Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

Delvis.

Vår granskning visar det finns en uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Uppföljningen följer en gemensam struktur avseende kommunövergripande och nämnderna där mål och budget följs upp i delårsrapporter, verksamhetsberättelser samt årsredovisning. Vi noterar att det främst sker en uppföljning utifrån väsentliga personalförhållanden samt det arbetet som skett kring kompetensutveckling. Utifrån de utmaningar som kommunen står inför är det önskvärt att uppföljningen avseende den strategiska kompetensförsörjningen per nämnd utvecklas.



# Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Botkyrka kommun genomfört en granskning av personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, socialnämnden, utbildningsnämnden samt teknik-och fastighetsnämnden säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen och de berörda nämnderna **inte helt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

## Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning vill vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Att säkerställa att stödet från HR är tillräckligt för cheferna gällande att behålla och utveckla medarbetare
- Att stärka och kommunicera det arbete som sker med kommunens arbetsgivarvarumärke
- Sammanställa och analysera information från avslutssamtalen som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarerbjudande framåt

Utifrån genomförd granskning vill vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen samt nämnderna:

- Att tydliggöra ansvarsfördelningen i arbetet med personal- och kompetensförsörjning (gäller samtliga nämnder förutom socialnämnden)
- Att utveckla arbetet avseende erfarenhetsutbyte mellan nämnderna kopplat till personal och kompetensförsörjning
- Att säkerställa en uppföljning av det strategiska arbetet med personal och kompetensförsörjning

# Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

| Revisionsfråga                                                                                                   | Bedömning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning? | <p><b>Ja</b> - socialnämnden</p> <p><b>Delvis</b> - kommunstyrelsen samt övriga nämnder</p> <p>Vår granskning visar att det finns en fastställd ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning. Ansvarsfördelningen anges i reglementet där det framgår att styrelsen och nämnderna är anställningsmyndighet för medarbetare inom respektive förvaltning. Ansvarsfördelningen har även fastställts i kommunstyrelsens och nämndernas delegationsordningar.</p> <p>Vår enkätundersökning visar att cheferna till stor del anser att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjning. Dock noterar vi av fritextsvaren att det finns varierande uppfattningar om ansvarsfördelningen samt tillgången till stöd i frågan kring att behålla och utveckla medarbetare. Vi noterar även utifrån enkätresultatet att cheferna inom socialförvaltningen särskiljer sig där merparten av cheferna anser att ansvarsfördelningen är tydlig.</p> | <br> |
| 2. Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?              | <p><b>Delvis</b></p> <p>Vår granskning visar att finns kommunövergripande mål som avser personal- och kompetensförsörjning med tillhörande nämndmål för 2025. Genomförd granskning visar att det strategiska arbetet i frågan om kompetensförsörjning utvecklats under senare tid, vilket bland annat inkluderar arbete utifrån SKR:s framtagna strategier på området samt ett tydligare fokus på kompetensförsörjningsfrågan i mål- och budgetprocessen. Granskningen visar även att samtliga förvaltningar har tagit fram kompetensförsörjningsplan för åren 2025–2028 utifrån kommungemensamma anvisningar. Dock noterar vi av enkätresultatet att det generellt finns en låg</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                       |

---

kännedom om kompetensförsörjningsplanerna bland respondenterna vilket även bekräftats under intervjuer. Det har även genomförts en analys av kommunens personal- och rekryteringsbehov av en extern part för att ytterligare bidra till input.

---

3. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?

**Delvis**

Vår granskning visar att det råder en samstämmig bild kring att det finns utrymme för förbättring i fråga om arbetet med arbetsgivarvarumärket. Vi noterar att det finns pågående aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke men konstaterar samtidigt att dessa aktiviteter inte verkar vara helt kända i verksamheterna. Även vårt enkätresultat visar att det finns behov av att stärka arbetet med kommunens varumärke som arbetsgivare, då 68 procent av respondenterna uppfattar arbetsgivarvarumärket som svagt eller neutralt. Vi noterar att totalt 64 procent av respondenterna kan rekommendera kommunen som arbetsgivare. Det finns dock väsentliga spridningar mellan de olika förvaltningarna i uppfattningen, från 75 procent av socialförvaltningens respondenter till 15 procent bland teknik- och fastighetsförvaltningens respondenter.



4. Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?

**Delvis**

Vår granskning visar av både intervjuer och enkätresultat att det finns utmaningar både på kort och lång sikt gällande personal- och kompetensförsörjning. Framförallt visar enkätresultatet att det finns utmaningar på lång sikt vad gäller vissa yrkeskategorier.

Vi noterar att det pågår ett visst arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjningen både på kommunövergripande nivå samt lokalt på förvaltningarna. Bland annat lyfts arbetet med omställning inom kommunen fram som en viktig åtgärd för att klara kompetensförsörjningen, liksom digitalisering och förändrade arbetssätt. Vi noterar även att möjligheten till kompetensutveckling lyfts fram och framhävs som en viktig del i att attrahera nya och behålla befintliga medarbetare.



Vi ser det som positivt att det finns en rutin för att genomföra avslutningssamtal samt att det per automatik skickas en avslutsenkät till medarbetare som avslutar sin anställning. Dock noterar vi att det saknas en rutin för hur resultaten från avslutssamtalen hanteras och sammanställs i syfte att ytterligare utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke.

---

5. Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

**Delvis**

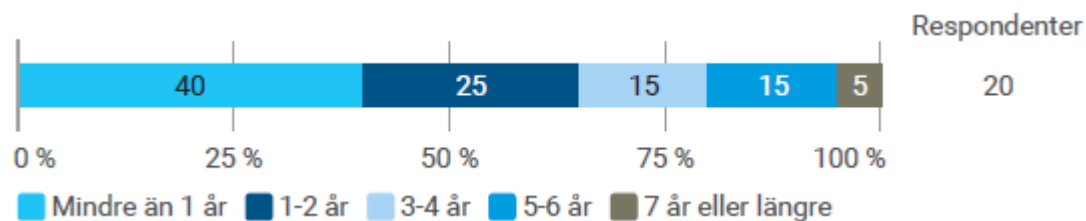
Vår granskning visar det finns en uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Uppföljningen följer en gemensam struktur avseende kommunövergripande och nämnderna där mål och budget följs upp i delårsrapporter, verksamhetsberättelser samt årsredovisning. Vi noterar att det främst sker en uppföljning utifrån väsentliga personalförhållanden samt det arbetet som skett kring kompetensutveckling. Utifrån de utmaningar som kommunen står inför är det önskvärt att uppföljningen avseende den strategiska kompetensförsörjningen per nämnd utvecklas.



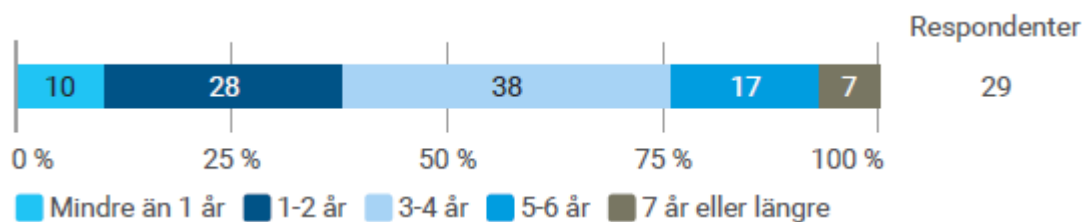
## Bilaga: Enkätresultat per förvaltning

**Diagram 14:** Hur länge har du haft ditt nuvarande uppdrag som chef?

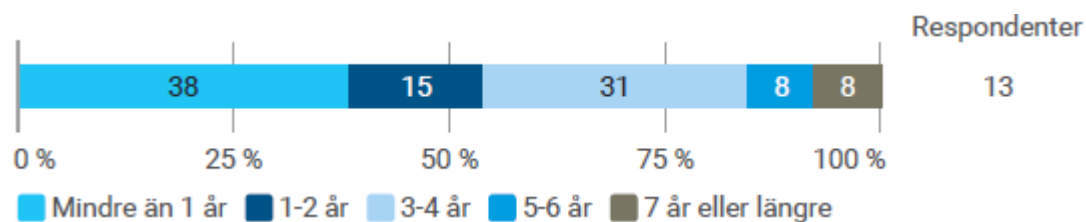
### Kommunstyrelseförvaltningen



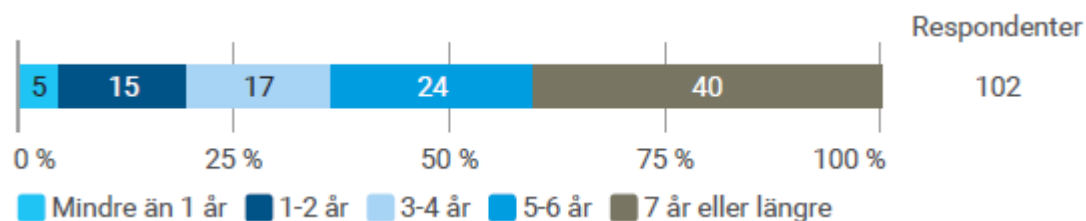
### Socialförvaltningen



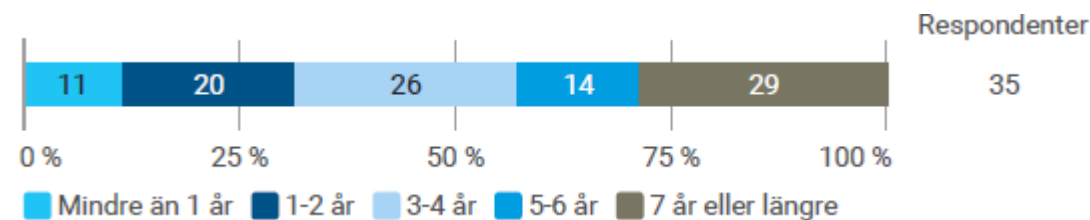
### Teknik- och fastighetsförvaltningen



### Utbildningsförvaltningen



### Vård- och omsorgsförvaltningen

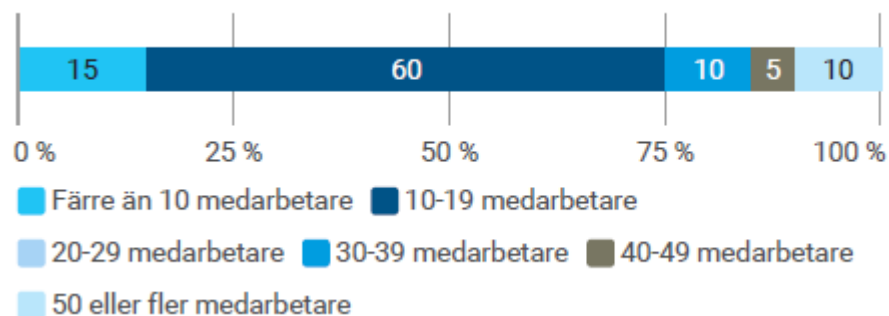


**Diagram 15:** Hur många medarbetare har du personalansvar för?

### Kommunstyrelseförvaltningen

Respondenter

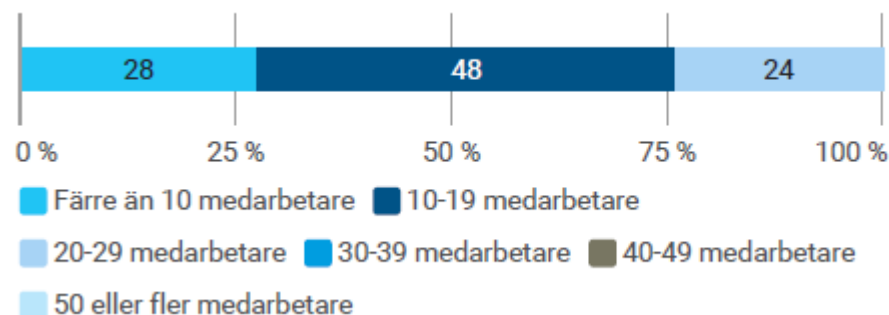
20



### Socialförvaltningen

Respondenter

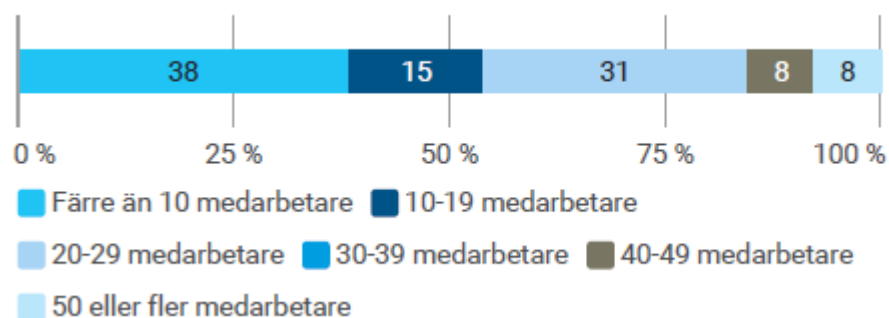
29



### Teknik- och fastighetsförvaltningen

Respondenter

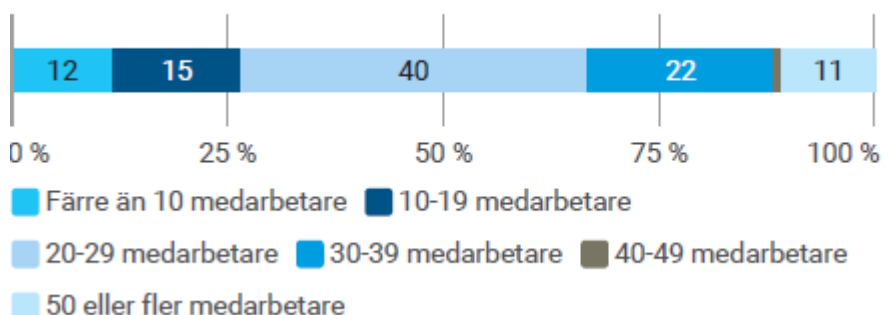
13



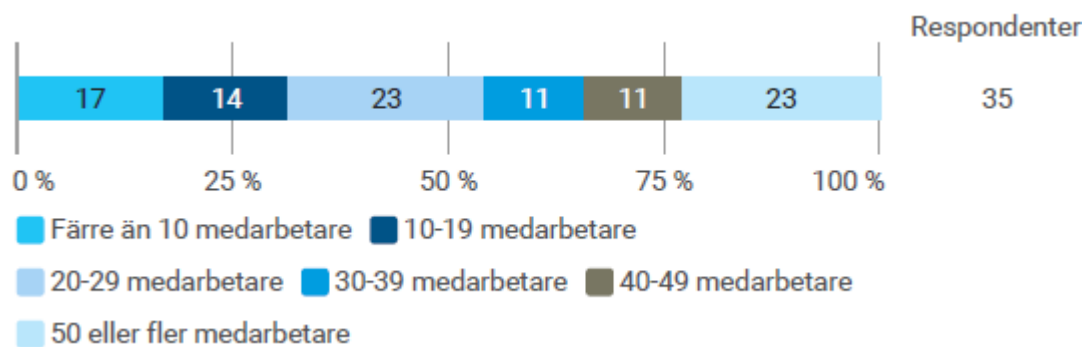
### Utbildningsförvaltningen

Respondenter

102

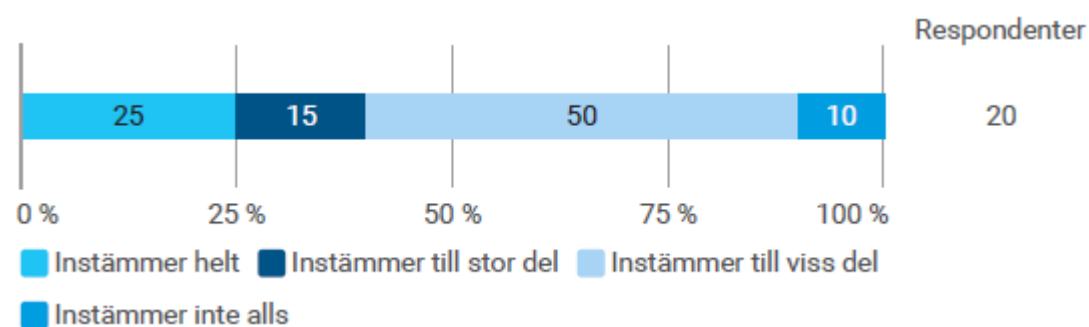


### Vård- och omsorgsförvaltningen

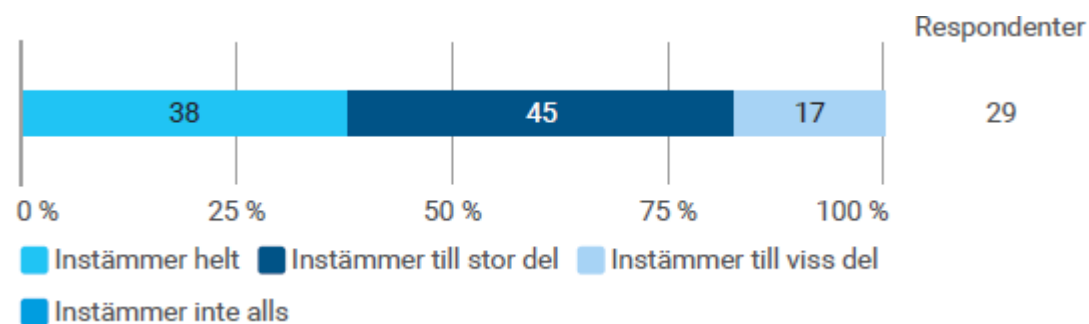


**Diagram 16:** Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen

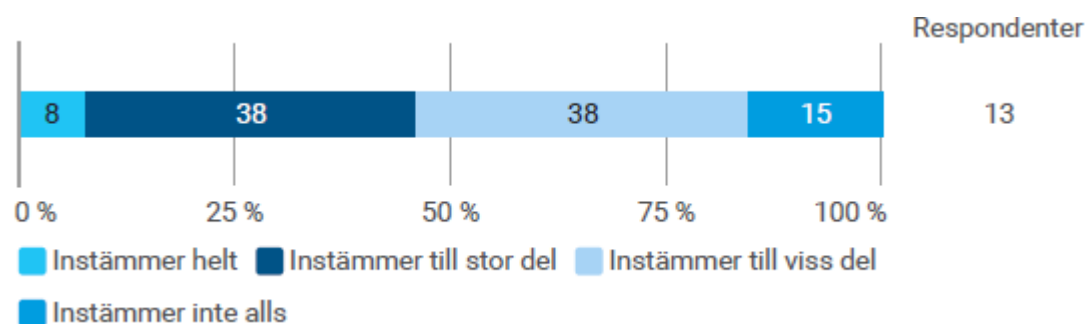
### Kommunstyrelseförvaltningen



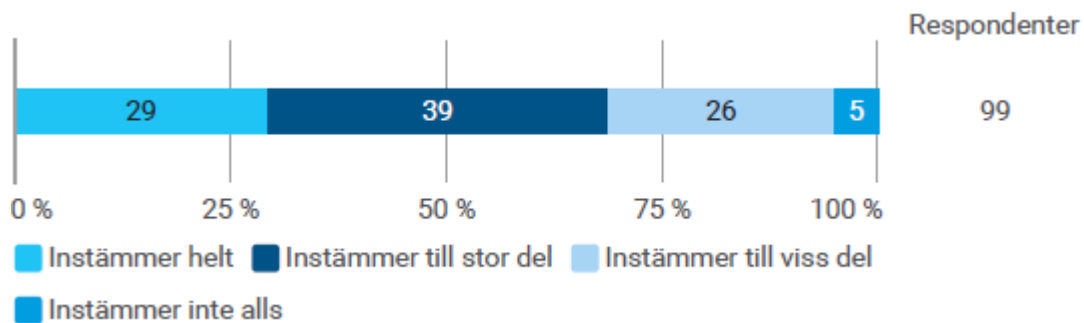
### Socialförvaltningen



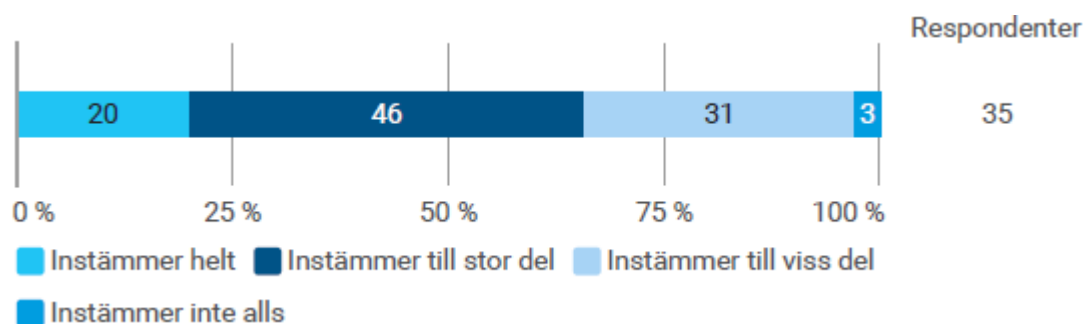
### Teknik- och fastighetsförvaltningen



### Utbildningsförvaltningen

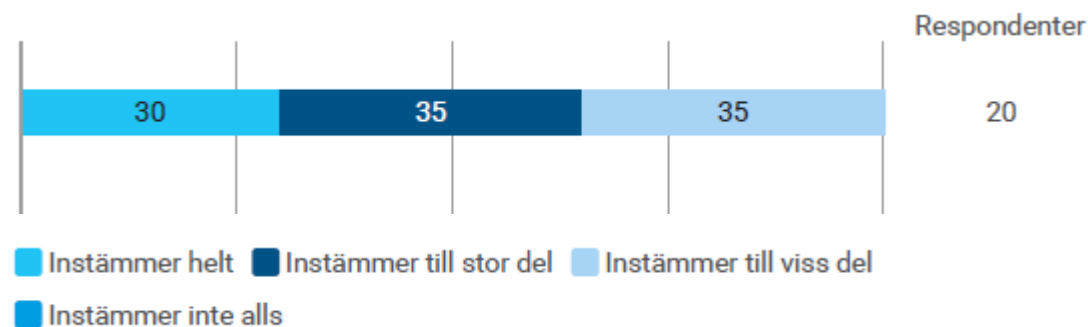


### Vård- och omsorgsförvaltningen

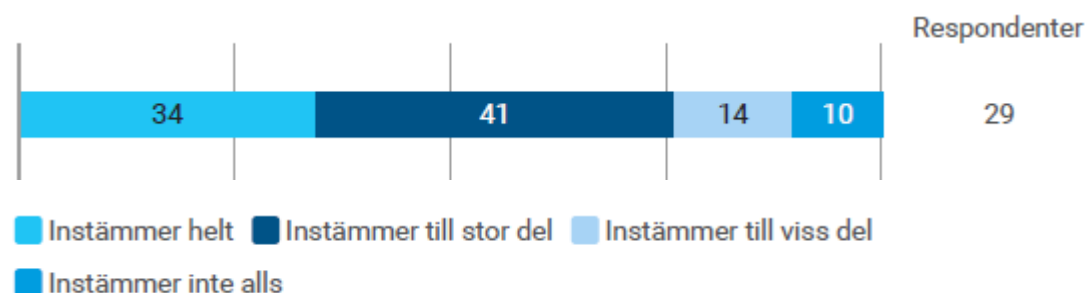


**Diagram 17:** Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde

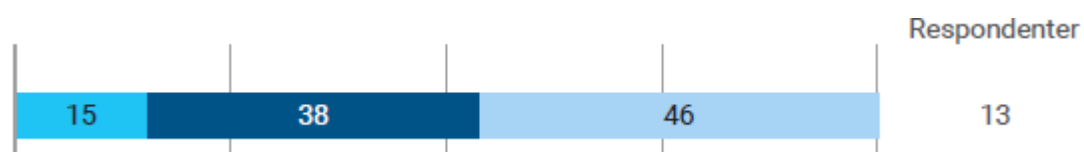
### Kommunstyrelseförvaltningen



### Socialförvaltningen

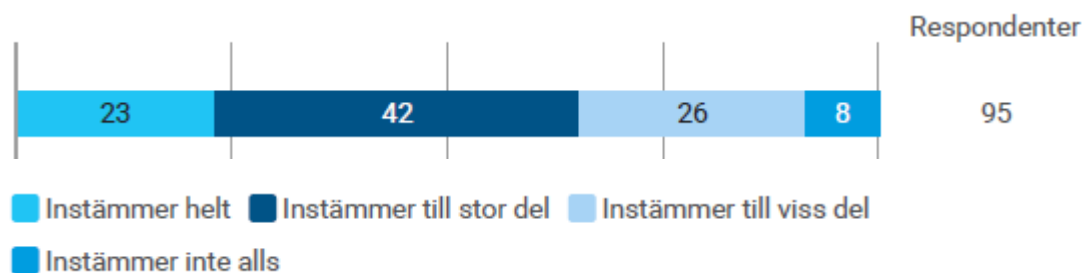


### Teknik- och fastighetsförvaltningen

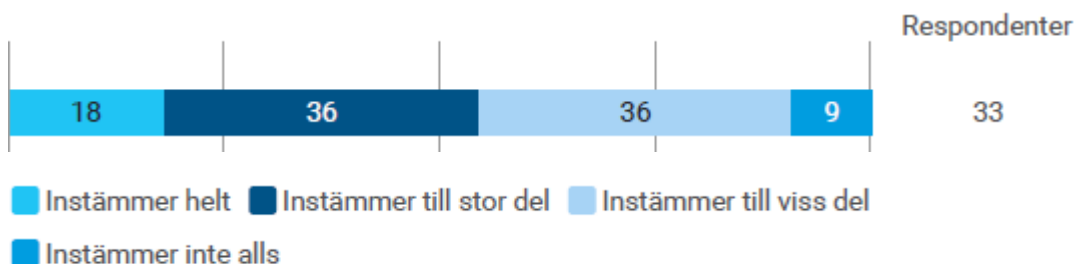


■ Instämmer helt 
 ■ Instämmer till stor del 
 ■ Instämmer till viss del 
 ■ Instämmer inte alls

### Utbildningsförvaltningen

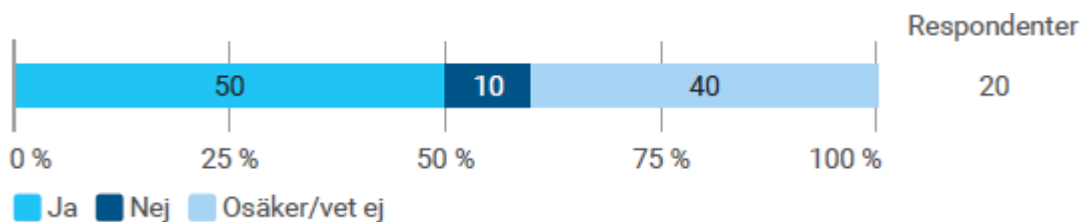


### Vård- och omsorgsförvaltningen

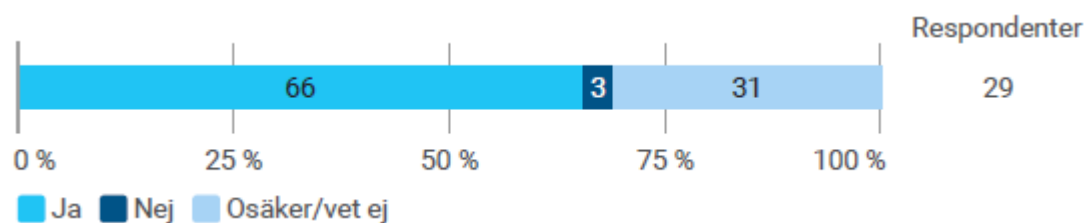


**Diagram 18:** Min förvaltning har en kompetensförsörjningsplan

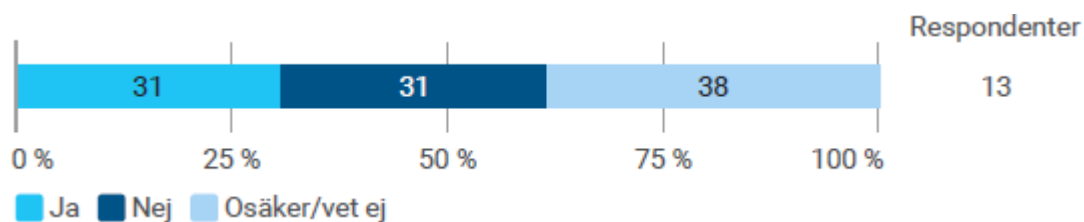
### Kommunstyrelseförvaltningen



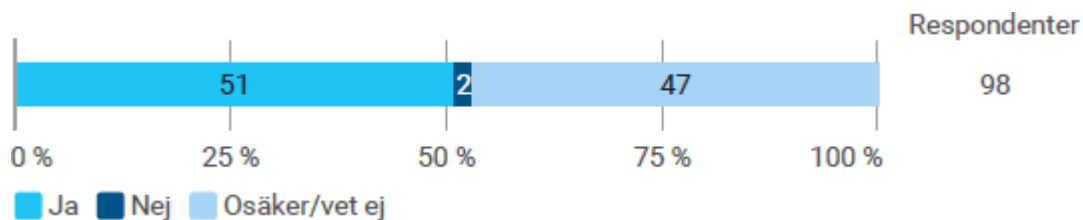
### Socialförvaltningen



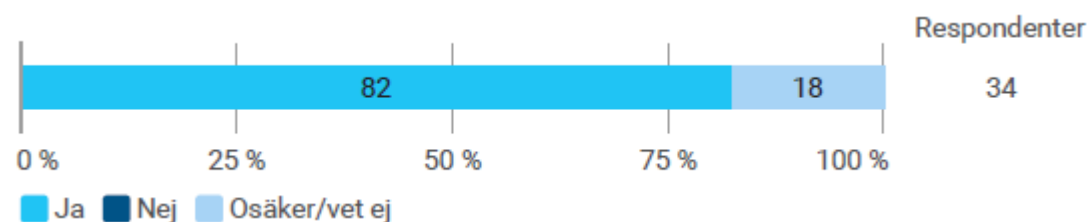
### Teknik- och fastighetsförvaltningen



### Utbildningsförvaltningen

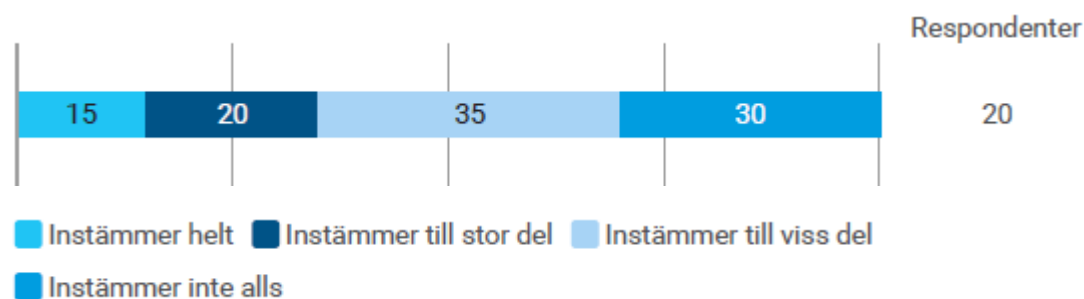


### Vård- och omsorgsförvaltningen

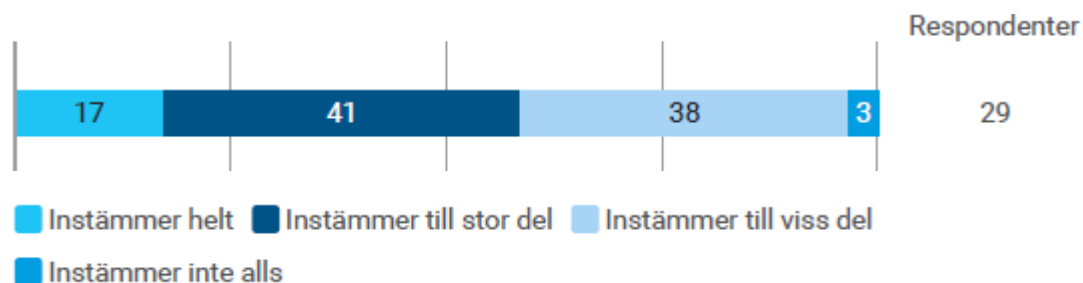


**Diagram 19:** Jag upplever att det finns erfarenhets- och kunskapsutbyte inom min förvaltning avseende personal- och kompetensförsörjningen

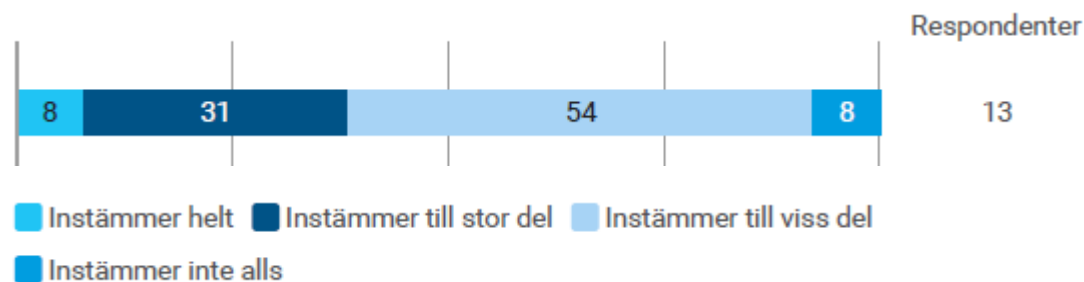
### Kommunstyrelseförvaltningen



### Socialförvaltningen

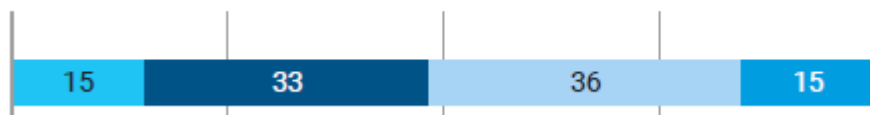


### Teknik- och fastighetsförvaltningen



### Utbildningsförvaltningen

Respondenter



97

Instämmer helt    Instämmer till stor del    Instämmer till viss del  
Instämmer inte alls

### Vård- och omsorgsförvaltningen

Respondenter

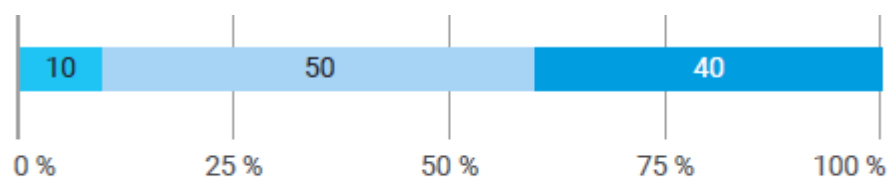


34

Instämmer helt    Instämmer till stor del    Instämmer till viss del  
Instämmer inte alls

**Diagram 20:** Jag upplever att det finns erfarenhets- och kunskapsutbyte med andra förvaltningar avseende personal- och kompetensförsörjningen

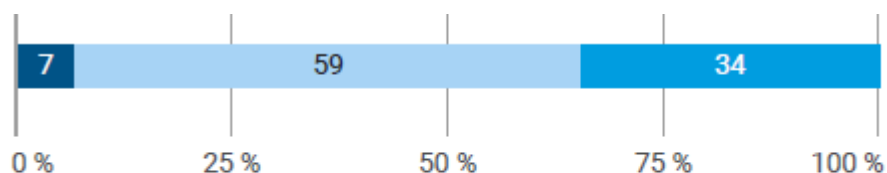
### Kommunstyrelseförvaltningen



20

Instämmer helt    Instämmer till stor del    Instämmer till viss del  
Instämmer inte alls

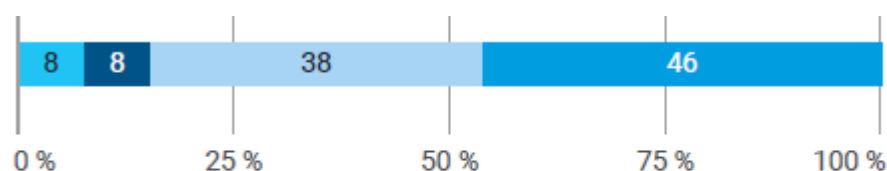
### Socialförvaltningen



29

Instämmer helt    Instämmer till stor del    Instämmer till viss del  
Instämmer inte alls

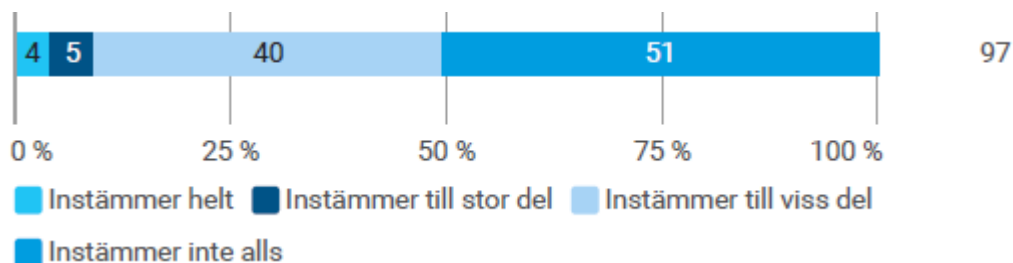
### Teknik- och fastighetsförvaltningen



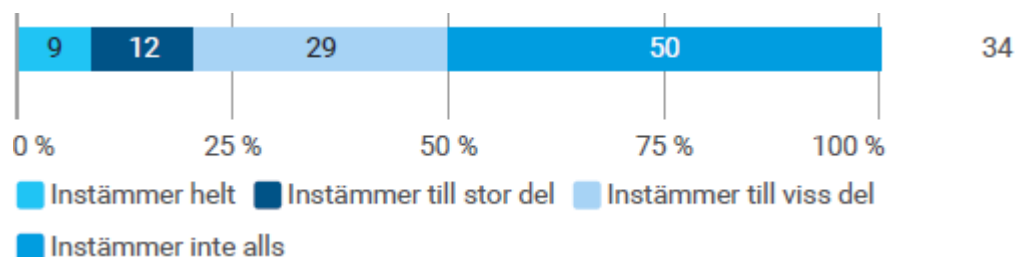
13

Instämmer helt    Instämmer till stor del    Instämmer till viss del  
Instämmer inte alls

### Utbildningsförvaltningen

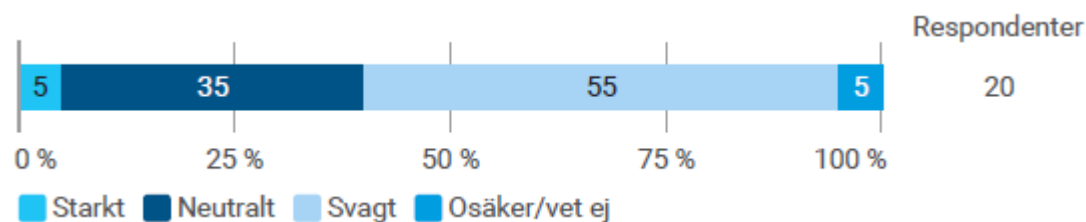


### Vård- och omsorgsförvaltningen

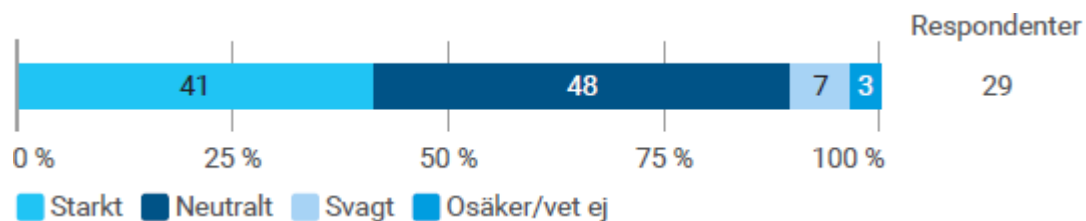


**Diagram 21:** Hur upplever du Botkyrka kommuns arbetsgivarvarumärke idag?

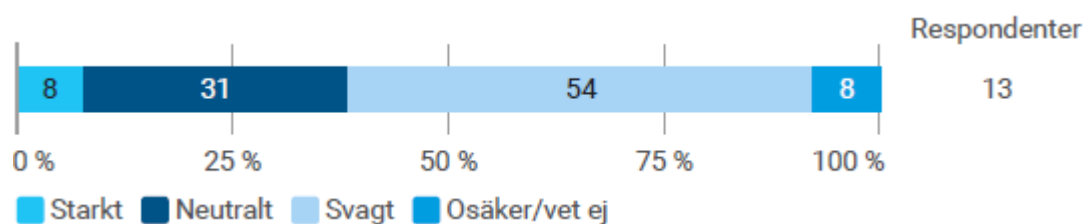
### Kommunstyrelseförvaltningen



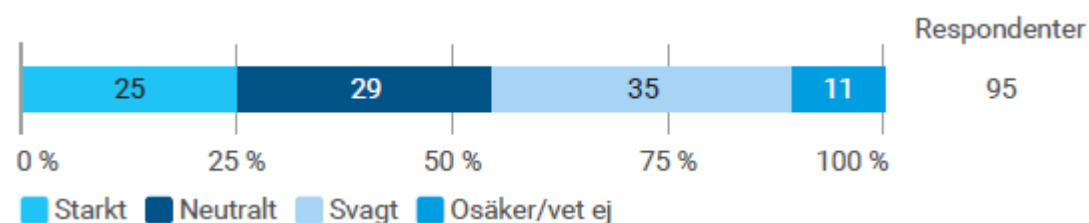
### Socialförvaltningen



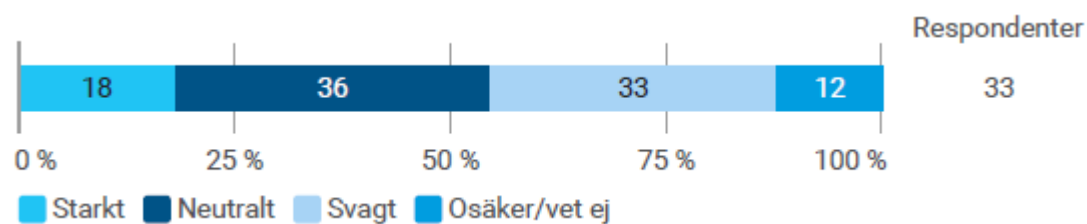
### Teknik- och fastighetsförvaltningen



### Utbildningsförvaltningen

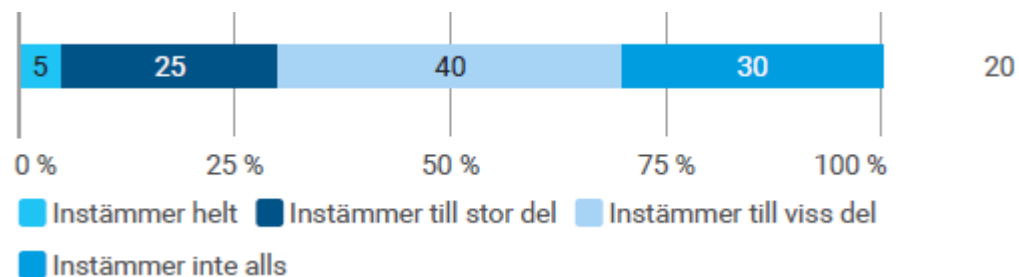


## Vård- och omsorgsförvaltningen

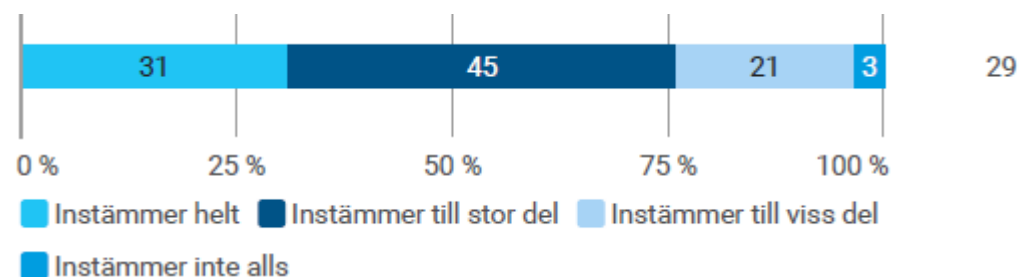


**Diagram 22:** Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Botkyrka kommuns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal

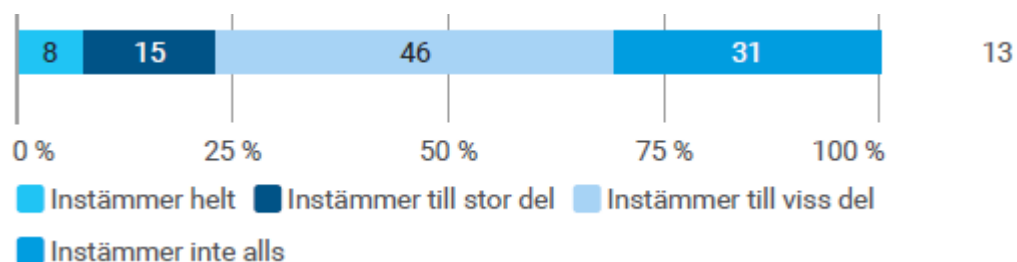
## Kommunstyrelseförvaltningen



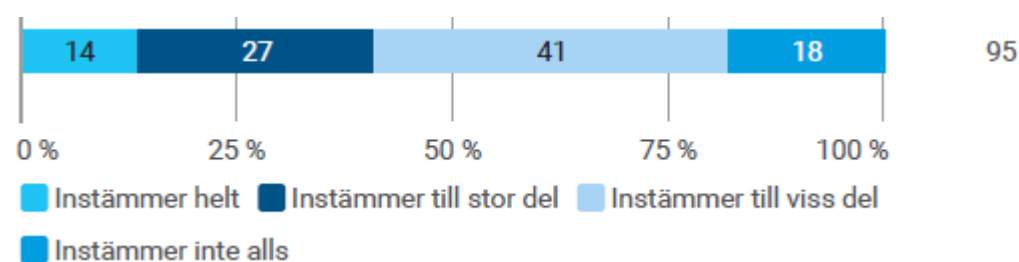
## Socialförvaltningen



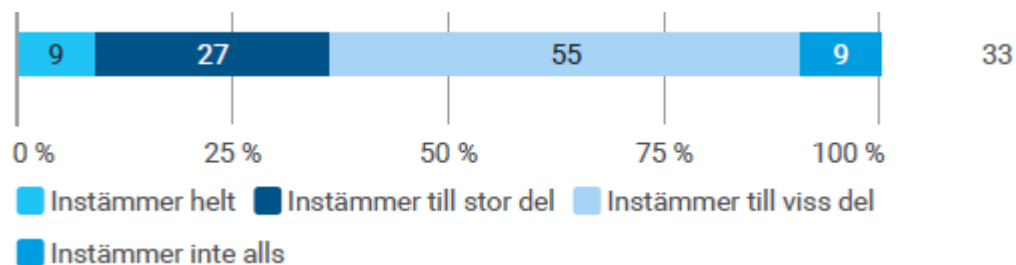
## Teknik- och fastighetsförvaltningen



## Utbildningsförvaltningen

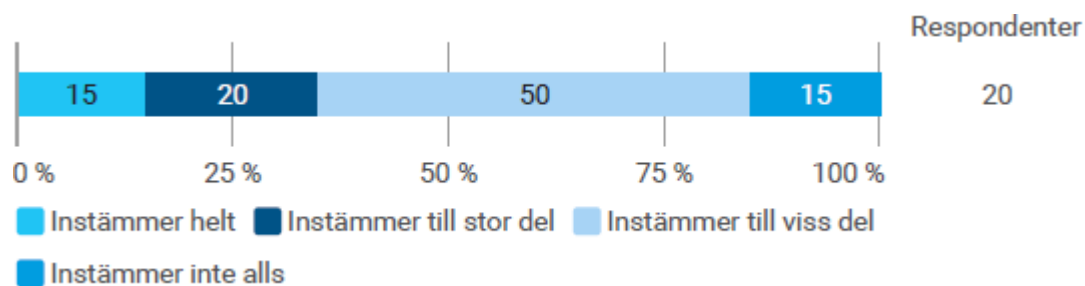


## Vård- och omsorgsförvaltningen

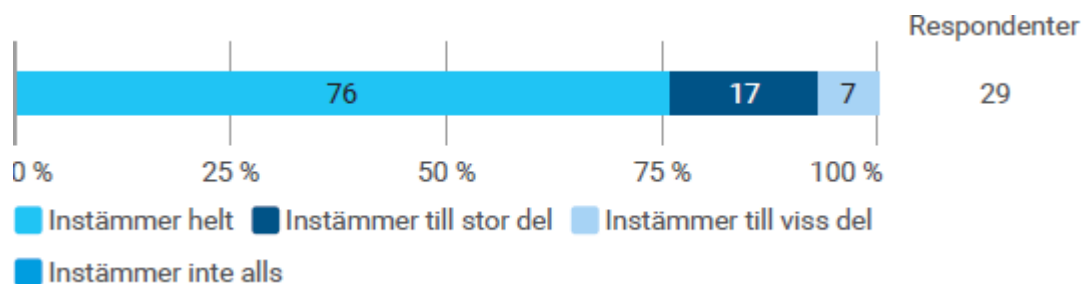


**Diagram 23:** Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Botkyrka kommun

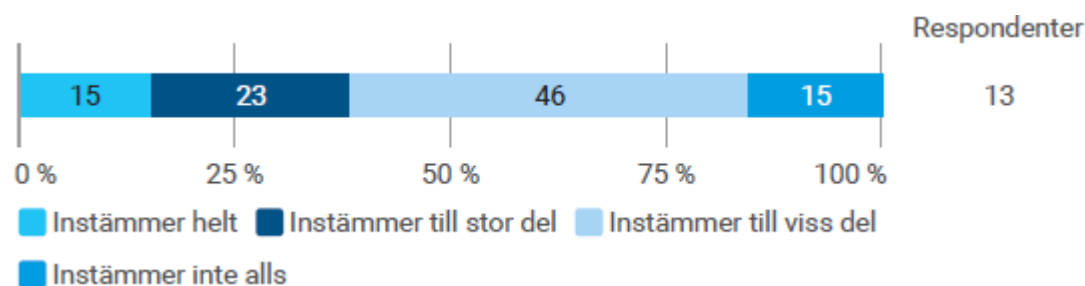
### Kommunstyrelseförvaltningen



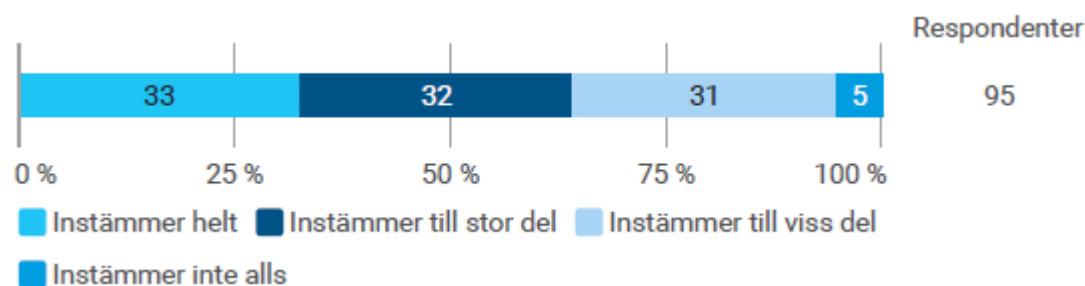
### Socialförvaltningen



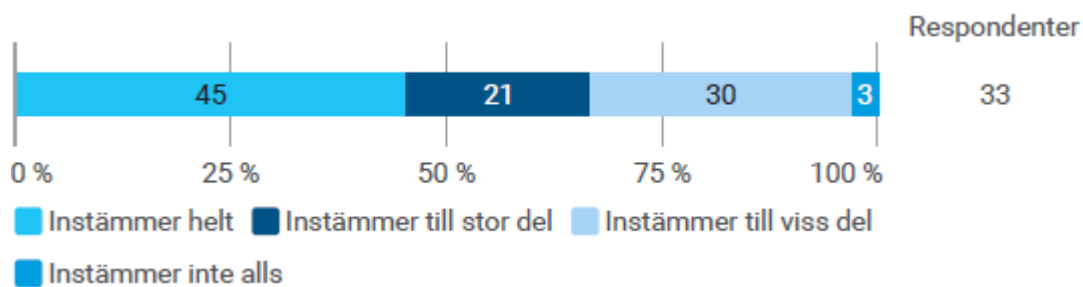
### Teknik- och fastighetsförvaltningen



### Utbildningsförvaltningen

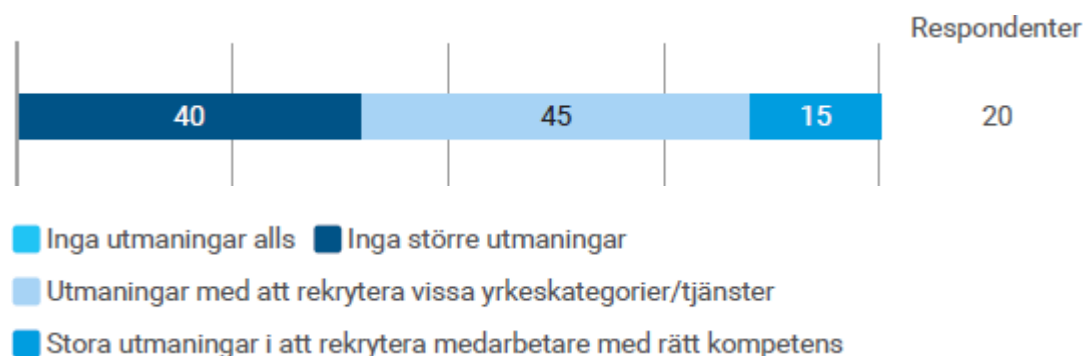


### Vård- och omsorgsförvaltningen

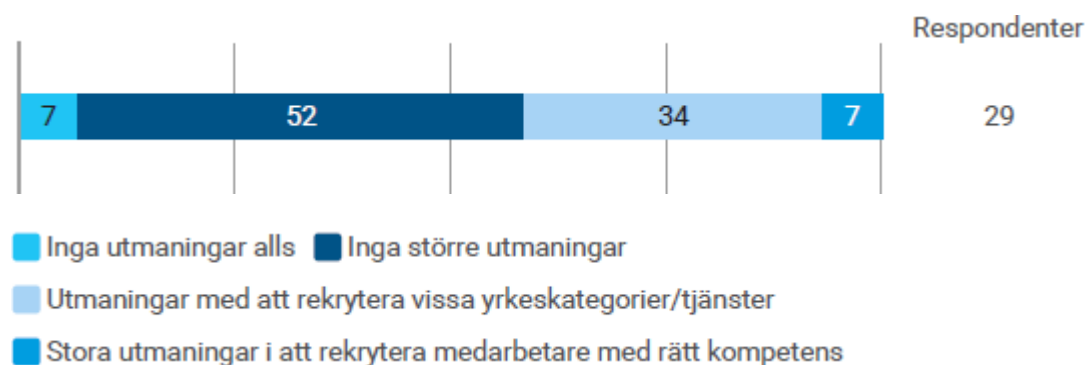


**Diagram 24:** Hur ser kompetensförsörjningsläget ut just nu (på kort sikt) inom ditt ansvarsområde?

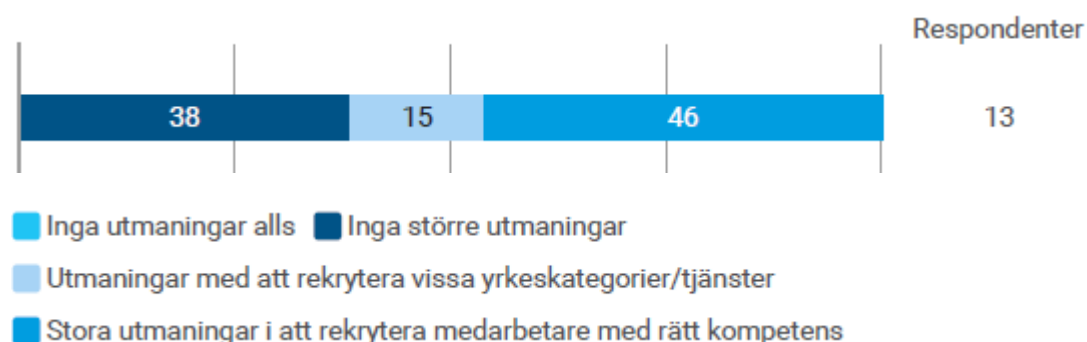
#### Kommunstyrelseförvaltningen



#### Socialförvaltningen



#### Teknik- och fastighetsförvaltningen

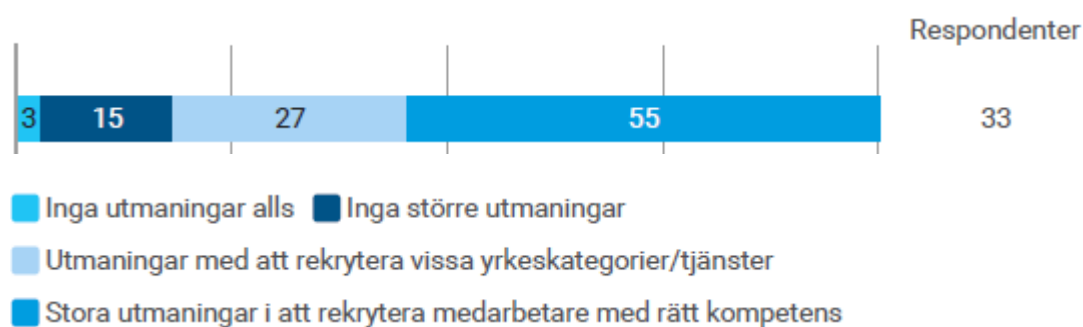


#### Utbildningsförvaltningen



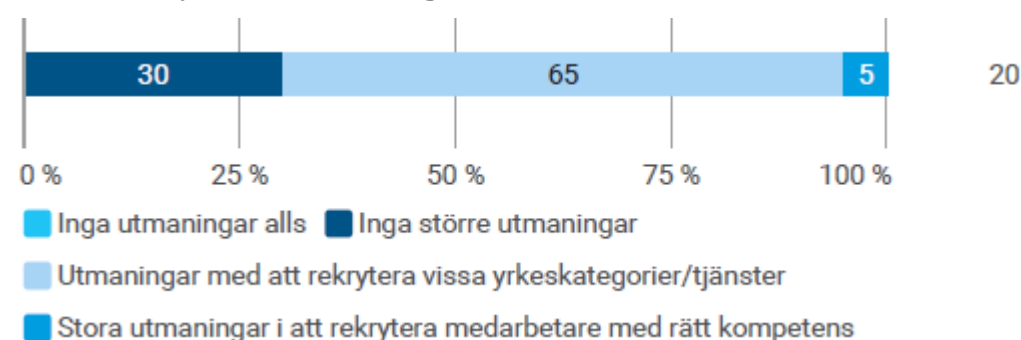
- Inga utmaningar alls
- Inga större utmaningar
- Utmaningar med att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster
- Stora utmaningar i att rekrytera medarbetare med rätt kompetens

### Vård- och omsorgsförvaltningen

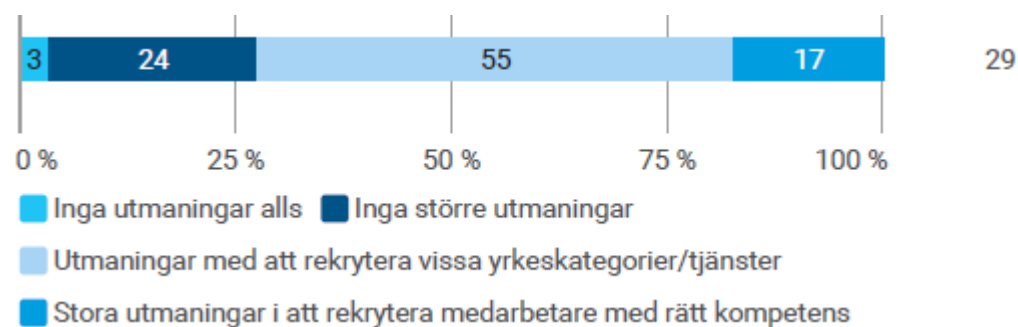


**Diagram 25:** Hur bedömer du att kompetensförsörjningsläget ser ut på lång sikt inom ditt område?

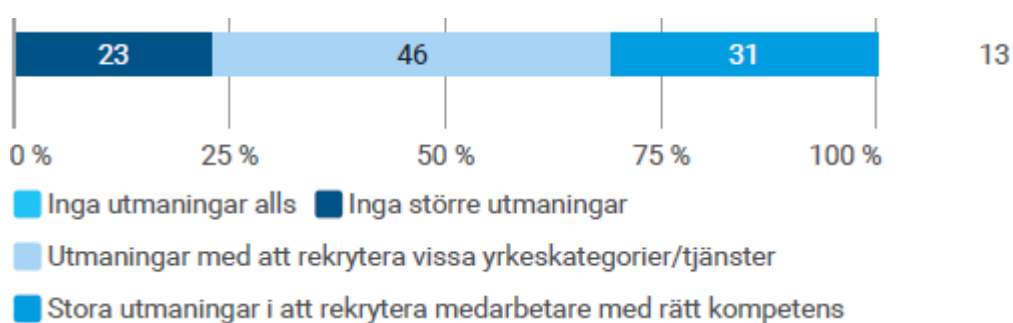
### Kommunstyrelseförvaltningen



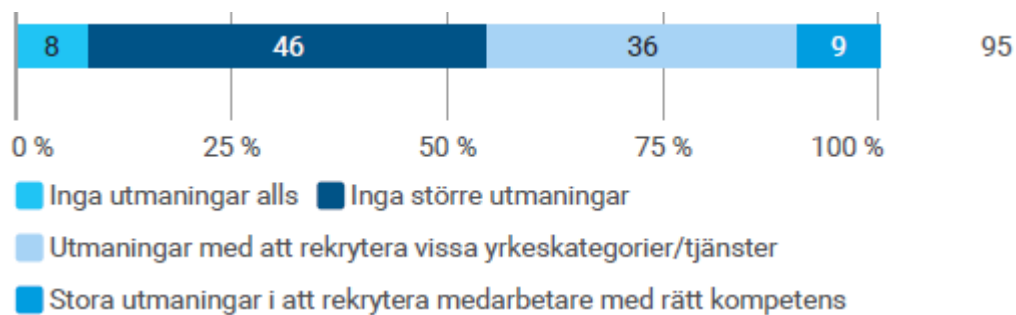
### Socialförvaltningen



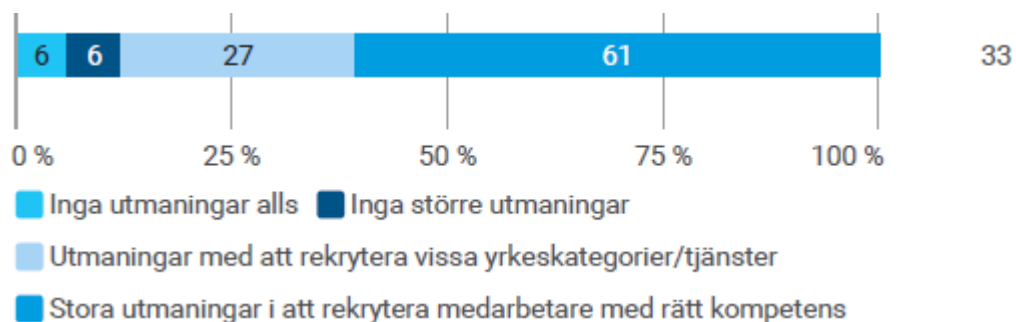
### Teknik- och fastighetsförvaltningen



### Utbildningsförvaltningen

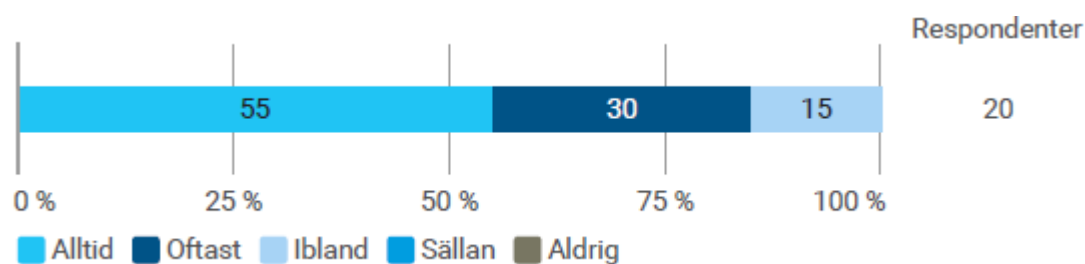


### Vård- och omsorgsförvaltningen

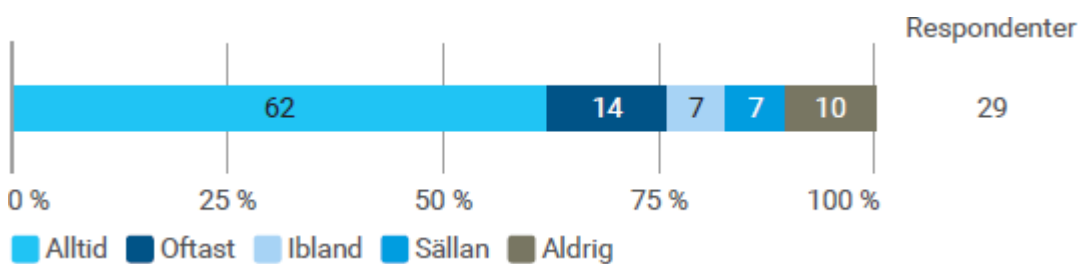


**Diagram 26:** Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när en medarbetare slutar sin anställning eller går i pension

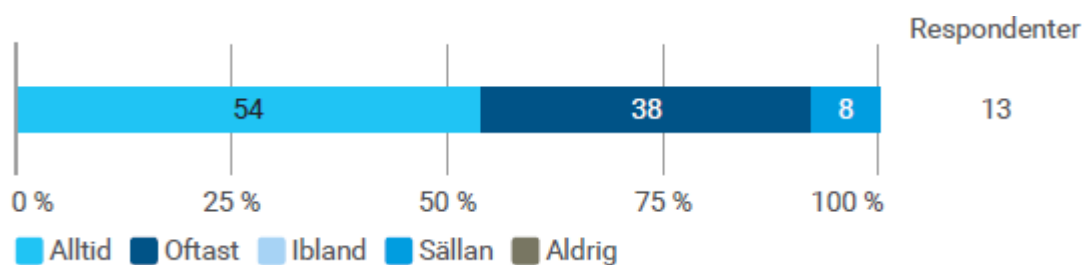
### Kommunstyrelseförvaltningen



### Socialförvaltningen

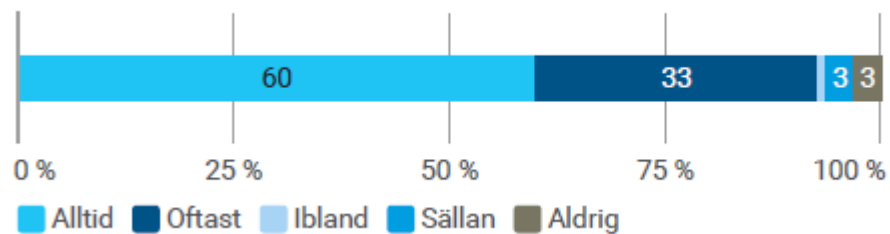


### Teknik- och fastighetsförvaltningen



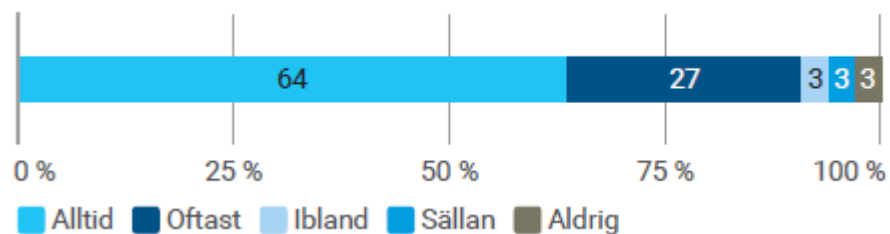
### Utbildningsförvaltningen

Respondenter



### Vård- och omsorgsförvaltningen

Respondenter



2025-09-08

Rebecka Hansson

Petra Ribba

---

*Uppdragsledare*

---

*Projektledare*

---

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