

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelseförvaltningen

Kod: 1.1.1.2

Kerstin Jungstedt

Dnr: KS/2025:00686

Yttrande revisionsskrivelse - Granskning av kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning

Förslag till beslut

Kommunstyrelseförvaltningens förslag till kommunstyrelsen:

1. Kommunstyrelsen godkänner yttrandet och anser revisionsskrivelse ”Granskning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning” besvarad.
2. Kommunstyrelsen uppdrar åt kommunstyrelseförvaltningen att beakta revisorernas rekommendationer i det fortsatta arbetet.

Sammanfattning av ärendet

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.

Granskningen skulle besvara följande revisionsfrågor (*revisorernas bedömning i parentes*):

1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning? (***Ja – socialnämnden, Delvis - kommunstyrelsen och övriga nämnder***)
2. Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen? (***Delvis***)
3. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare? (***Delvis***)

4. Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt? (*Delvis*)
5. Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning? (*Delvis*)

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

Revisorerna har utifrån granskningsresultatet lämnat tre 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

och tre rekommendationer till kommunstyrelsen och berörda nämnder:

- 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

Kommunstyrelseförvaltningen anser att revisorernas rekommendationer är relevanta. Genom att beakta rekommendationerna i fortsatt arbete säkerställs ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Ärendet

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.

Definition

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 till exempel utbildning och erfarenhetsutbyte
- Behålla och motivera medarbetare genom god arbetsmiljö, karriärvägar och ledarskap

Revisionsfrågor

Granskningen skulle besvara följande revisionsfrågor (*revisorernas bedömning i parentes*):

1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning? (***Ja – socialnämnden, Delvis - kommunstyrelsen och övriga nämnder***)
2. Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen? (***Delvis***)
3. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare? (***Delvis***)
4. Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt? (***Delvis***)
5. Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning? (***Delvis***)

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

Revisorernas rekommendationer

Revisorerna har utifrån granskningsresultatet lämnat tre 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

och tre rekommendationer till kommunstyrelsen och berörda nämnder:

- 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

Förvaltningens synpunkter och förslag

Kommunstyrelseförvaltningen delar revisorernas bedömning och kommer beakta rekommendationerna i fortsatt arbete för att säkerställa ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Rekommendationer till kommunstyrelsen:

Rekommendation: Att säkerställa att stödet från HR är tillräckligt för cheferna gällande att behålla och utveckla medarbetare.

Kommunstyrelseförvaltningen delar revisorernas bedömning att det är av vikt att stödet från HR är tillräckligt för cheferna gällande att behålla och utveckla medarbetare. Kommunstyrelseförvaltningen anser att revisorernas rekommendation redan är omhändertagen.

För att säkerställa att cheferna har tillräckligt stöd från HR har HR-direktören på kommundirektörens uppdrag tagit fram en handlingsplan i syfte att renodla och tydliggöra HR-avdelningens uppdrag i syfte att stärka

stödet till kommunens kärnverksamhet och säkerställa en samordnad HR-struktur i hela kommunen. I handlingsplanen ingår att:

- Förtydliga **centrala HR-avdelningens uppdrag** i relation till förvaltningarnas ansvar.
- Samordna och skapa **enhetliga HR-processer** för kommunen – Säkerställa att samtliga förvaltningar arbetar mot samma mål och HR-processer.
- **Stärka specialistkompetensen** inom arbetsmiljö och arbetsrätt för att ge kvalificerat stöd till förvaltningarna.
- **Sätta en strategisk färdriktning** inom kompetensförsörjning, kompetensutveckling och chefernas organisatoriska förutsättningar.
- **Stärka kommunens arbetsgivarvarumärke** och driva insatser som gör kommunen till en attraktiv arbetsgivare.

Centrala HR-avdelningens uppdrag

Den centrala HR-avdelningen har ett övergripande ansvar för att leda, samordna och utveckla en enhetlig och strategisk HR-struktur i hela kommunen.

Uppdraget omfattar att:

- ***Sätta en för kommunen strategisk riktning***
Utveckla och fastställa gemensamma HR-strategier, riktlinjer som stödjer en hållbar och samordnad personalpolitik.
- ***Lönebildning och lönehantering***
- ***Erbjuda stöd inom kompetensförsörjning***
Vägleda och stötta förvaltningarna i planering, rekrytering, omställning och kompetensutveckling för att möta verksamhetens behov – både på kort och lång sikt.
- ***Effektivisera och digitalisera HR-processer***
Samordna och utveckla gemensamma HR-processer samt ansvara för kommunövergripande HR-system och digitala lösningar.
- ***Tillhandahålla specialiststöd***
Erbjuda expertkompetens inom arbetsrätt, arbetsmiljö, förhandling och förändringsledning, jämlikhet/ jämställdhet, ansvar för övergripande statistik och HR-nyckeltal
- ***Driva kompetens- och arbetsgivarutveckling***
Ansvara för strategier och insatser inom ledarskap, medarbetarskap, arbetsgivarvarumärke och chefsutveckling.
- ***Omvärldsbevaka och leda utveckling***
Följa arbetsmarknadstrender och lagstiftning samt driva kommunövergripande utvecklingsinitiativ inom HR i samverkan med förvaltningarna.

Det strategiska utvecklingsarbetet förankras och följs upp i HR:s strategiska ledningsgrupp, där varje förvaltning är representerad och bidrar till riktning och prioriteringar.

HR-funktionens uppdrag i förvaltningarna

HR-funktionen i förvaltningarna ansvarar för att omsätta kommunens gemensamma HR-strategier i praktiken och vara ett nära, operativt stöd till chefer och medarbetare i den dagliga verksamheten.

Uppdraget omfattar att:

- ***Implementera och tillämpa centrala HR-strategier och processer***
Säkerställa att kommunens HR-strategier, riktlinjer, policys och processer är anpassade och förankrade i den egna verksamheten.
- ***Ge kvalificerat och operativt HR-stöd***
Stötta chefer på förvaltningen i frågor som arbetsrätt, arbetsmiljö, rekrytering, lönebildning, kompetensutveckling och andra HR-relaterade områden.
- ***Främja en god arbetsmiljö och ett hållbart arbetsliv***
Ansvara för lokala arbetsmiljöinsatser, rehabilitering och förebyggande arbete, i linje med centrala riktlinjer och stöd.
- ***Driva lokal kompetensförsörjning och kompetensutveckling***
Planera, följa upp och genomföra utvecklingsinsatser för medarbetare utifrån verksamhetens behov och kommunens strategiska inriktning.
- ***Bidra till kommunens arbetsgivarvarumärke***
Stärka den lokala arbetsgivaridentiteten genom att arbeta med att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare.
- ***Vara länk mellan förvaltningen och central HR i arbetsgivarfrågor***
Delta i olika samverkans forum och bidra med verksamhetsperspektivet i HR:s strategiska ledningsgrupp samt återkoppla lokala behov och erfarenheter.

Införande av processorganisation

Den 1 september påbörjade HR-avdelningen införandet av en processorganisation och processorienterat arbetssätt i syfte att:

- skapa en struktur som håller över tid
- skapa tydlighet i vem som ansvarar för vad genom roller och ansvar
- säkerställa god kvalitet i avdelningens uppdrag
- säkerställa att avdelningen bidrar till effektivitet
- säkerställa att avdelningen har ett arbetssätt som bidrar till ständiga förbättringar

Rekommendation: Att stärka och kommunicera det arbete som sker med kommunens arbetsgivarvarumärke.

Kommunstyrelseförvaltningen delar revisorernas bedömning att det är av vikt att stärka och kommunicera det arbete som sker med kommunens arbetsgivarvarumärke.

Kommunstyrelseförvaltningen har påbörjat ett arbete med att ta fram en Strategisk inriktningsplan för Botkyrka kommuns arbetsgivarvarumärke 2026 – 2029.

Det övergripande syftet med den strategiska inriktningsplanen för arbetsgivarvarumärket är att stärka Botkyrka kommuns förmåga att kompetensförsörja. Planen ska fungera som ett internt verktyg för planering, strukturering, kommunikation, styrning och uppföljning av olika insatser för att stärka arbetsgivarvarumärket.

Arbetsgivarvarumärket tar sin kraft inifrån organisationen. När medarbetare och chefer trivs, mår bra och utvecklas, känner de en stolthet och blir goda ambassadörer för kommunen som arbetsplats. Goda ambassadörer bidrar både till att attrahera nya potentiella medarbetare och minska personalomsättningen.

Rekommendation: Sammanställa och analysera information från avslutssamtalen som ett redskap för att utveckla kommunens arbetsgivarerbjudande framåt.

Kommunstyrelseförvaltningen delar revisorernas bedömning att det är av vikt att utveckla kommunen arbetagivarerbjudande.

Eftersom frågorna i avslutsenkäten och avslutssamtalen är liknande så kommer en sammanställning och analys av avslutssamtalen inte att tillföra någon ny information. Kommunstyrelseförvaltningens bedömning är att sammanställning och analys av resultatet av avslutsenkäterna och nedan nulägesanalys ger tillräcklig information för att utveckla kommunens arbetsgivarerbjudande.

I arbetet med att ta fram en Strategisk inriktningsplan för Botkyrka kommuns arbetsgivarvarumärke 2026 – 2029 har kommunstyrelseförvaltningen gjort en intern och extern nulägesanalys. Den interna analysen visar att Botkyrka kommun har tydliga styrkor i meningsfullhet, medborgarfokus, värderingar, mångfald och engagemang och att kommunen behöver fortsätta stärka områden som arbetsmiljön, att säkerställa resurser, organisationskulturen, ledar- och medarbetarskap samt ge ännu bättre förutsättningar för utveckling och omställning.

Den externa analysen visar att för arbetstagare på arbetsmarknaden är följande områden och faktorer prioriterade: arbetsmiljö och hälsa, kompetensutveckling- och försörjning, mångfald, jämlikhet och inkludering, hybrid och flexibilitet, AI och teknologi samt lön, förmåner och trygg anställning.

Rekommendationer till kommunstyrelsen och berörda nämnder:

Rekommendation: Att tydliggöra ansvarsfördelningen i arbetet med personal- och kompetensförsörjning (gäller samtliga nämnder förutom socialnämnden).

Kommunstyrelseförvaltningen delar revisorernas bedömning att det är av vikt att ansvarsfördelningen i arbetet med personal- och kompetensförsörjning är tydligt.

I sammanhanget bör det beaktas att begreppet personal- och kompetensförsörjning är väldigt brett. Det omfattar allt från att identifiera nuvarande och framtida kompetensbehov, attrahera, rekrytera och introducera nya medarbetare, kompetensutveckla befintliga medarbetare till att behålla och motivera medarbetare genom god arbetsmiljö, karriärvägar och ledarskap.

Revisorernas granskning visar att det finns en fastställd ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning i reglementen och delegationsordningar.

Kommunstyrelseförvaltningen noterar att 60 procent av förvaltningens chefer, som svarat på enkäten, upplever att ansvarsfördelningen till viss del eller inte alls är tydlig, vilket tyder på att det finns behov av fortsatt dialog och förtydligande kring roller och ansvar.

Mot bakgrund av granskningen avser kommunstyrelseförvaltningen ha fortsatt dialog med chefer, både enskilt och i etablerade chefsforum, för att säkerställa att ansvarsfördelningen blir tydlig.

Rekommendation: Att utveckla arbetet avseende erfarenhetsutbyte mellan nämnderna kopplat till personal och kompetensförsörjning

Kommunstyrelseförvaltningen delar revisorernas bedömning att det är av vikt att det finns erfarenhetsutbyte mellan nämnderna kopplat till personal och kompetensförsörjning. Kommunstyrelseförvaltningen anser att erfarenhetsutbyte mellan nämnderna är omhändertaget genom reglementet för Personal- och upphandlingsberedning.

Enligt reglementet ska Personal- och upphandlingsberedningen bereda ärenden till kommunstyrelsen som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare, strategisk personal- och kompetensförsörjning samt kommungemensamma och strategiska upphandlingar samt vara remissinstans i frågor som berör personal- och upphandlingsområdet.

Inom området personal och kompetensförsörjning är Personal och upphandlingsberedningens uppgift att:

- bidra i kommunstyrelsens arbete med övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för hela den kommunala verksamheten avseende personalpolitik och kompetensförsörjning
- bereda kommunstyrelsens ärenden som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare i enlighet med kommunstyrelsens reglemente
- utifrån fastställda mål och prioriteringar för kommunens kompetensförsörjningsarbete föreslå kommunstyrelsen åtgärder och insatser
- följa upp och analysera kommunens insatser avseende kompetensförsörjning i förhållande till kommunens mål inom ansvarsområdet
- omvärldsbevakning inom ansvarsområdet och spridande av erfarenheter och goda exempel

Syftet med personal- och upphandlingsberedningen är att stärka kvalitén och bredda perspektiven i kommunens strategisk kompetens- och personalförsörjning och därmed bidra till ökad måluppfyllelse inom verksamhetsområdet.

Ledamöter personal- och upphandlingsberedningen förväntas delta vid sammanträden och återsrapportera aktuella synpunkter och förslag som lyfts till sina respektive nämnder, bolagsstyrelser, partier, föreningar eller motsvarande.

Rekommendation: Att säkerställa en uppföljning av det strategiska arbetet med personal och kompetensförsörjning

Kommunstyrelseförvaltningen delar revisorernas bedömning att det är av vikt att följa upp det strategiska arbetet personal- och kompetensförsörjning. Kommunstyrelseförvaltningen anser att revisorernas rekommendation redan är omhändertagen i och med kommunfullmäktiges beslut att integrera kompetensförsörjning i kommunens mål- och budgetprocess.

Kommunfullmäktige, 2025-04-25, § 47, fastställde dokumentet Förutsättningar för nämndernas yttrande till Mål och budget 2026 med flerårsplan 2027 – 2029. Förutsättningarna innehåller beskrivning av kommunfullmäktiges målstyrning, inriktningsmål med inriktningstexter, ekonomiska förutsättningar med preliminära budgetramar och investeringsplaner, kompetensförsörjning och civilberedskap. Kommunstyrelsen och nämnderna ska i sina yttranden senast den 8 september bland annat redovisa åtgärder för att klara kompetensförsörjningsutmaningarna 2026–2029.

Genom att integrera kompetensförsörjning i mål- och budgetprocessen säkerställs analys, prioritering och uppföljning av det strategiska arbetet med personal- och kompetensförsörjning utifrån kommunens samlade behov. I mål- och budgetprocessen har kompetensförsörjning samma dignitet som ekonomi och kvalitet.

Under perioden september och oktober bereder kommunstyrelsens budgetberedning förslag till Mål och budget 2026 med flerårsplan 2027–2029 som sedan fastställs av kommunstyrelsen den 24 oktober och av kommunfullmäktige den 27 november 2025.

Kommunfullmäktige följer upp utfallet på inriktningsmålen i delårsrapporten per augusti och i årsredovisningen. För kompetensförsörjning gäller inriktningsmål 4: Botkyrka kommun är en serviceinriktad och kostnadseffektiv organisation som levererar hög kvalitet till botkyrkaborna och nämndgemensamma målet: Botkyrka kommun är en attraktiv arbetsgivare där medarbetare trivs och mår bra.

Barnkonsekvensanalys

Barns och ungas rättigheter påverkas inte av beslutet.

Ekonomiska konsekvenser

Beslutet medför inga ekonomiska konsekvenser.

Underlag för beslut

Här anges de dokument som ligger till grund för förslag till beslut, exempel:

- Tjänsteutlåtande 2025-10-10 – Yttrande revisionsskrivelse: granskning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning.
- Revisionsrapport, september 2025 – Personal- och kompetensförsörjning

Fastställd av

HR-direktör Lotta Mannerstråle

Tf kommundirektör Charlotte Lagerkvist

Skickas till

Kommunens revisorer

PWC