



KOMMUNREVISIONEN
ÖSTERSUND

REVISIONSRAPPORT

UPPFÖLJANDE GRANSKNING AV Personal- och kompetensförsörjning



SAMMANFATTNING

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har revisionskontoret genomfört en uppföljning av den granskning gällande personal- och kompetensförsörjning som genomfördes under 2023.

Syftet med den uppföljande granskningen har varit att bedöma om styrelse och berörda nämnder har vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av de rekommendationer som lämnades i granskningen.

I granskningen görs den sammantagna bedömningen att kommunstyrelsen och granskade nämnder i huvudsak har vidtagit åtgärder utifrån lämnade rekommendationer i granskningen av personal- och kompetensförsörjning.

Uppföljningen visar att kommunstyrelsen har vidtagit flera åtgärder till följd av lämnade rekommendationer i den tidigare granskningen. De har bland annat tagit fram en kommunövergripande riktlinje för strategisk kompetensförsörjning, infört ett nätverk för strategisk kompetensförsörjning samt genomfört en översyn av administrativa arbetsuppgifter i syfte att skapa mervärde för kärnverksamheter. Däremot har kommunstyrelsen inte vidtagit några särskilda åtgärder för rekommendationerna gällande karriär och kompetensutveckling samt att säkerställa att det finns en utvecklingsplan för personer som anställs utan erforderlig kompetens.

En av de mer omfattande rekommendationerna i den tidigare granskningen var att säkerställa att den strategiska personal- och kompetensförsörjningen prioriteras och genomförs inom samtliga nämnder. Flera av de granskade nämnderna har vidtagit åtgärder:

- Inom barn- och utbildningsnämnden har en processgrupp startats med fokus på strategisk kompetensförsörjning med bemanningschef som processledare och förvaltningschef som processägare.
- Vård och omsorgsnämnden arbetar utifrån en handlingsplan för 2024-2026 där arbetsmiljö ingår på ett tydligare sätt jämfört med den tidigare handlingsplanen.
- Social- och arbetsmarknadsnämnden arbetar utifrån den handlingsplan som tagits fram i och med den kartläggning som pågick vid tidpunkten för den tidigare granskningen.
- Tekniska nämnden har inte tagit fram någon handlingsplan utifrån den kartläggning som genomfördes vid tidpunkten för den tidigare granskningen. De personalintensiva sektorerna Måltidsservice samt Städ och service arbetar med strategisk kompetensförsörjning.

Vi bedömer också att barn- och utbildningsnämnden prioriterar arbetet med strategisk personal- och kompetensförsörjning i högre utsträckning nu än vid tidpunkten för den tidigare granskningen. Social- och arbetsmarknadsnämnden samt vård- och omsorgsnämnden har i huvudsak fortsatt att arbeta med strategisk kompetensförsörjning som planerat utifrån kommunfullmäktiges uppdrag och den återkoppling förvaltningarna lämnade på den tidigare granskningen. Vi bedömer att det inte pågår något förvaltningsövergripande arbete inom tekniska nämnden, däremot arbetar sektorerna Måltidsservice samt Städ och service, precis som vid den tidigare granskningens genomförande, med strategisk kompetensförsörjning.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING.....	2
1 INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND.....	4
1.2 SYFTE OCH REVISIONSFRÅGA	4
1.3 AVGRÄNSNING	4
1.4 REVISIONSKRITERIER	4
1.5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND.....	4
1.6 METOD	5
2 RESULTAT AV GRANSKNINGEN	6
2.1 TIDIGARE GRANSKNING	6
2.2 ÅTGÄRDER SOM VIDTAGITS UTIFRÅN LÄMNADE REKOMMENDATIONER	7
2.3 SAMMANFATTANDE BEDÖMNING	15

1 INLEDNING

1.1 BAKGRUND

En viktig del i revisorernas arbete är att följa upp tidigare genomförda granskningar för att få svar på om åtgärder har vidtagits utifrån revisorernas kritik och rekommendationer. Uppföljningen ger också underlag för att bedöma om det finns anledning till förnyad granskning och blir därmed en grund för riskanalysen inför kommande års revisionsplanering.

Den granskning av personal- och kompetensförsörjning som genomfördes under 2023 har, i samband med fastställandet av revisionsplanen, beslutats att följas upp under 2025. Bakgrunden till granskningen är att Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) identifierat kompetensförsörjningen inom välfärdssektorn som den största framtida utmaningen för kommuner och regioner. Mot denna bakgrund gjorde revisorerna bedömningen att det även i Östersunds kommun kan föreligga en risk att kommunen, till följd av brist på arbetskraft, inte fullt ut förmår att tillhandahålla den välfärd som medborgarna förväntar sig utifrån lagkrav och politiska beslut.

1.2 SYFTE OCH REVISIONSFRÅGA

Syftet med granskningen är att bedöma om styrelse och berörda nämnder har vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av de rekommendationer som lämnats i genomförd granskning.

Revisionsfrågor

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Har lämnade rekommendationer besvarats av ansvarig nämnd/styrelse?
- Har planerade åtgärder genomförts?
- Har åtgärderna bidragit till förväntade förbättringar inom området?

1.3 AVGRÄNSNING

Granskningen är avgränsad till år 2025.

1.4 REVISIONSKRITERIER

Vår bedömning har utgått från:

- Kommunallagen (2017:725)
- Kommunens interna styrdokument

1.5 ANSVARIG STYRELSE/NÄMND

Ansvarig nämnd är kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnden, social- och arbetsmarknadsnämnden, vård- och omsorgsnämnden och tekniska nämnden. I den tidigare granskningen ingick fler nämnder, uppföljningen har avgränsats till de nämnder som är mer personalintensiva.

1.6 METOD

Granskningen har utförts genom granskning av relevanta dokument och intervjuer med berörda tjänstepersoner. Följande funktioner har intervjuats:

- HR-konsulter med inriktning kompetensförsörjning/strategisk kompetensförsörjning, kommunledningsförvaltning
- Förvaltningschef social- och arbetsmarknadsförvaltning
- Biträdande förvaltningschef vård- och omsorgsförvaltningen
- Kompetensförsörjningsstrateg vård- och omsorgsförvaltningen
- Bemanningschef barn- och utbildningsförvaltningen
- Verksamhetscontroller teknisk förvaltning

2 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

2.1 TIDIGARE GRANSKNING

Syftet med den tidigare granskningen av personal- och kompetensförsörjning var att bedöma om styrelsens och nämndernas systematiska arbete med att säkerställa personal- och kompetensförsörjning var ändamålsenligt.

Granskningen var, utifrån revisionsfrågorna, inriktad på områdena mål och strategier, ansvarsfördelning, planering för att hantera kompetensbrist, attrahera och rekrytera, behålla befintliga medarbetare, samt uppföljning.

I granskningen gjordes den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsen och granskade nämnder delvis hade säkerställt att det systematiska arbetet med personal- och kompetensförsörjning var ändamålsenligt. Bedömningen grundade sig framför allt på att arbetet med strategisk kompetensförsörjning inte prioriterades inom samtliga nämnder, att alla nämnder inte arbetade tillräckligt med SKR:s strategier för att möta kompetensutmaningen samt att personal- och kompetensbrist ledde till att vissa åtgärder inte prioriterades.

Följande rekommendationer lämnades:

Kommunstyrelsen:

- *Säkerställa att ett kommunövergripande styrdokument för strategisk kompetensförsörjning tas fram.*
- *Säkerställa att digitalisering används för att möta kompetensutmaningen.*

Kommunstyrelsen och nämnderna:

- *Säkerställa att arbetet med den strategiska personal- och kompetensförsörjningen prioriteras och genomförs inom samtliga nämnder.*
- *Säkerställa att samarbete och samordning kring kompetensförsörjning sker över organisationsgränser, exempelvis vid rekrytering.*
- *Säkerställa karriär- och kompetensutveckling inom och mellan förvaltningarna.*

Kommunstyrelsen och berörda nämnder:

- *Säkerställa att kompetens används och utvecklas utifrån verksamhetens behov i likhet med strategin "använd kompetensen rätt".*
- *Säkerställa att det finns en utvecklingsplan för personer som anställs utan erforderlig kompetens.*

Revisionen såg i första hand att kommunstyrelsen lämnade ett gemensamt svar från styrelsen och samtliga granskade nämnder. Kommunstyrelsen har lämnat svar gällande vilka åtgärder som vidtagits eller avsågs att vidtas med anledning av lämnade rekommendationer. Svaren lämnades 2024-03-12 § 57 Dnr KS-00594-2023. Barn- och utbildningsnämnden, miljö- och samhällsnämnden, social- och arbetsmarknadsnämnden, tekniska nämnden samt vård- och omsorgsnämnden fick granskningen översänd för kännedom. Revisionen har också tagit del av dokumentation där kommunledningsförvaltningen samlat återkoppling gällande granskningen från samtliga berörda förvaltningar.

2.2 ÅTGÄRDER SOM VIDTAGITS UTIFRÅN LÄMNAD E REKOMMENDATIONER

Rekommendation 1: Säkerställa att ett kommunövergripande styrdokument för strategisk kompetensförsörjning tas fram.

Tidigare granskning

I den tidigare granskningen framgick att det fanns mål och uppdrag för nämnderna att arbeta mot men att det saknades ett kommunövergripande styrdokument för det strategiska arbetet med kompetensförsörjning.

Planerade åtgärder

I kommunstyrelsens svar beskrivs att det inom Område HR är ett pågående arbete att se över samtliga personalpolitiska styrdokument. Att ta fram ett kommunövergripande styrdokument för strategisk kompetensförsörjning fanns med i Område HR:s verksamhetsplan för 2024.

Nuläge

Kommunfullmäktige antog den nu gällande Arbetsgivarpolicyn 2025-09-23. Det relaterade dokumentet Riktlinje strategisk kompetensförsörjning är giltigt från 2025-10-03. Syftet med Riktlinjen är att tydliggöra ansvarsfördelningen och peka ut de övergripande strategiska områdena som ska vägleda arbetet. Riktlinjen pekar ut nio strategier som harmonierar med SKR:s strategier¹ för att säkra kompetensförsörjningen inom välfärden.

Av intervjuer framgår att Område HR planerar att arbeta fram rutiner/styrdokument inom olika områden med utgångspunkt i Riktlinje strategisk kompetensförsörjning. Vidare framhålls att det ännu är för tidigt för att kunna utvärdera om riktlinjen haft någon effekt på kommunens arbete med den strategiska kompetensförsörjningen.

Vår kommentar

Planerade åtgärder har vidtagits. Ett kommunövergripande styrdokument för strategisk kompetensförsörjning finns framtaget och arbetsgivarpolicyn är nyligen uppdaterad. Det pågår ett arbete med att vidareutveckla kommunövergripande styrdokument/rutiner med utgångspunkt i gällande riktlinje.

Rekommendation 2: Säkerställa att digitalisering används för att möta kompetensutmaningen.

Tidigare granskning

I den tidigare granskningen framhölls särskilt att det kommer krävas digitalisering, i likhet med en av SKR:s nio strategier ”använd tekniken smart”, tillsammans med strategin ”använd kompetensen rätt”, för att klara utmaningarna med kompetensförsörjning.

Digitaliseringsprojekt, t.ex. ”Digiresan” hade genomförts och det fanns flera exempel på att förvaltningarna använde sig av digital teknik. I vissa fall var det uttalat att digitaliseringen syftade till att möta kompetensförsörjningsutmaningen medan det i andra fall skulle leda till ökad kvalitet inom kommunens verksamhet. Digitalisering kan ibland leda till både ökad kvalitet i verksamheten och en mer effektiv användning av personella resurser. Av granskningen framgick dock att det inte tydliggjorts i något kommunövergripande styrdokument att digitalisering skulle användas för att möta kompetensutmaningen.

¹ SKR har tagit fram nio strategier för att stödja kommuner och regioner i arbetet med strategisk kompetensförsörjning, strategierna har använts som revisionskriterier i den tidigare granskningen. Länk till strategierna: [Nio strategier för att säkra kompetensförsörjningen - SKR](#)

Planerade åtgärder

Östersunds kommun satsar på digitalisering för att öka kvalitén i kommunens verksamheter. Kommunen har ett IT-och digitaliseringsforum som är samordnande i strategiska frågor kopplat till digitalisering. Forumet arbetar idag med att ta fram ett nytt övergripande styrdokument där det ska tydliggöras att kommunens arbete med digitalisering används för att möta såväl kommunens kompetensutmaningar som att öka kvalitén i kommunens verksamheter.

Nuläge

IT-och digitaliseringsforumet har ännu inte tagit fram något kommunövergripande styrdokument som förtydligar att kommunens arbete med digitalisering används för att möta såväl kommunens kompetensutmaningar som att öka kvalitén i kommunens verksamheter.

Att ta tillvara teknikens möjligheter är ett av de strategiska områdena som pekas ut i den kommunövergripande riktlinjen för strategisk kompetensförsörjning. Där framkommer att kommunen ska använda digitalisering, automatisering och ny teknik för att arbeta smartare, höja kvaliteten och minska behovet av nyrekrytering där det är möjligt.

Social- och arbetsmarknadsnämnden har ett nämnduppdrag att "Fortsätta utveckla nämndens tjänster och insatser så att de blir mer tillgängliga". Det innebär bland annat att genomföra 6 piloter och 2 automationer för ökad kundnytta. Vid intervju beskrivs att tid till kärnverksamheter frigörs genom automatisering av administrativa processer. I uppföljningen till uppdraget framgår bland annat att Lärcentrum har infört digital betygshantering som resulterat i mindre administration och som skapar mer tid till möten med invånarna. Vidare avser även leverantören av förvaltningens verksamhetssystem att införa AI-funktioner som bland annat ska minska dokumenteringstiden, vilket förvaltningen i så fall planerar att implementera i verksamheten.

Inom vård- och omsorgsnämnden finns enhet infrastruktur som arbetar med digitalisering för att öka kvalitén i verksamheten. Flera projekt har genomförts, exempelvis införande av läkemedelsautomater och digital natttillsyn. I delårsrapporten framgår också att det inom utredningen "Utred och skapa förutsättningar för minskad minutjakt inom hemtjänsten" kommer läggas fram ytterligare förslag om alternativa digitala arbetsmetoder inom hemtjänsten.

Vår kommentar

Planerade åtgärder har inte vidtagits. Däremot har en kommunövergripande riktlinje för strategisk kompetensförsörjning tagits fram. I riktlinjen framkommer att kommunen ska använda digitalisering, automatisering och ny teknik för att arbeta smartare, höja kvaliteten och minska behovet av nyrekrytering där det är möjligt.

Inom social- och arbetsmarknadsnämnden och vård- och omsorgsnämnden finns exempel på att tid till kärnverksamheter har frigjorts genom automatisering av administrativa processer alternativt digitalisering av arbetsuppgifter.

Rekommendation 3: Säkerställa att arbetet med den strategiska personal- och kompetensförsörjningen prioriteras och genomförs inom samtliga nämnder.

Tidigare granskning

I den tidigare granskningen gjordes bedömningen att ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna formellt sett var tydlig. Arbetet med strategisk kompetensförsörjning prioriterades dock inte inom samtliga nämnder. Vidare hade inte centrala

funktioner mandat att driva frågorna vilket resulterade i att arbetet med strategisk kompetensförsörjning inte fungerade fullt ut.

Planerade åtgärder

Kommunstyrelsens svar

Av kommunstyrelsens svar på granskningen framgår inte att de planerar att vidta några konkreta åtgärder för att arbetet med strategisk kompetensförsörjning ska prioriteras inom samtliga nämnder. De framhåller däremot att Kommunfullmäktige har gett samtliga nämnder i uppdrag att prioritera och genomföra åtgärder kopplade till nämndernas kompetensförsörjningsbehov under åren 2022, 2023 och 2024. Vidare framgår att arbetet följs upp varje tertiäl inom befintlig mål- och styrkedja och att flera av förvaltningarna har en förvaltningsövergripande handlingsplan eller arbetar med att ta fram en sådan.

Förvaltningarnas återkoppling på granskning

Av barn- och utbildningsförvaltningens återkoppling på den tidigare granskningen framgår att de startat en processgrupp med fokus på strategisk kompetensförsörjning med bemanningschef som processledare och förvaltningschef som processägare. Processgruppens uppgift var att samordna arbetet inom förvaltningen och vara kontakt mot andra förvaltningar i olika samverkansprojekt.

Social- och arbetsmarknadsförvaltningen beskriver att de genomfört en kartläggning av behovet av åtgärder för att säkerställa personal- och kompetensförsörjning inom flertalet enheter och planerar att fortsätta kartläggningen på fler enheter under år 2024. Vidare beskrivs att kartläggningen har resulterat i åtgärder på enhetsnivå samt en förvaltningsövergripande handlingsplan med fyra åtgärder som kommer att genomföras under år 2024.

Teknisk förvaltning lyfter fram att de, utifrån SKR:s 9 strategier, genomfört en nulägesanalys inom alla sektorer.

Vård- och omsorgsförvaltningen framhåller i sin återkoppling på granskningen att de tagit fram en bakgrundsrapport som lyfter fram det framtida behovet av medarbetare och insatser i förvaltningens olika verksamheter. En reviderad handlingsplan för Hälsofrämjande arbetsplatser och kompetensförsörjning för tiden 2024 – 2026 har också tagits fram utifrån SKR:s nio strategier. Förvaltningen framhåller vidare att de, utifrån handlingsplanen, också genomför en rad andra aktiviteter inom ramen för strategisk kompetensförsörjning.

Nuläge

Kommunfullmäktige har också för 2025 gett samtliga nämnder ett uppdrag kopplat till kompetensförsörjningsbehovet. Uppdraget är att "Öka ambition och förändrade arbetssätt inom jämställdhetsarbetet för att möta kompetensutmaningar". Därutöver har kommunstyrelsen fullmäktigeuppdraget "Stärk kommunen som arbetsgivare samt kompetensförsörjningen i kommunen som geografiskt område". Uppdraget bedömdes i styrelsens delårsrapport bli genomfört under året.

Barn- och utbildningsnämnden

I början av 2024 utökades bemanningschefens uppdrag till att också innebära att samordna strategisk kompetensförsörjning inom barn- och utbildningsförvaltningen. Av intervju framgår att förvaltningen tidigare gjort enskilda insatser inom kompetensförsörjningsområdet men att det inte samordnats. Vidare har en inventering av alla insatser genomförts utifrån SKR:s 9 strategier och processgruppen arbetar utifrån en aktivitetsplan som tagits fram för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet. Nämnden har också ett kollektivavtal (HÖK 25) för lärare som rör lön och allmänna anställningsvillkor. Det framgår

att arbetet med strategisk kompetensförsörjning fortfarande till viss del genomförs parallellt i stället för samordnat inom förvaltningen.

Social- och arbetsmarknadsnämnden

Av intervju framgår att nämnden är klar med den kartläggning som pågick när den tidigare granskningen genomfördes. Det finns en förvaltningsövergripande handlingsplan för strategisk kompetensförsörjning att arbeta utifrån. I förvaltningens återkoppling på granskningen nämns att de under 2024 arbetar med fyra åtgärder utifrån handlingsplanen, enligt uppgift pågår fortfarande ett arbete utifrån samma handlingsplan. För två av åtgärderna, introduktion och "outro", inväntar förvaltningen ett kommunövergripande arbete vilket gjort att åtgärderna ännu inte har slutförts. Nya tjänster som gruppleddare har också införts inom förvaltningen, vilka bland annat har i uppgift att introducera nya socialsekreterare. Det innebär ett ytterligare karriärsteg och kan också innebära att nyanställda får ett bättre stöd i sitt arbete och därmed en bättre arbetsmiljö.

Vård- och omsorgsnämnden

Nämnden arbetar utifrån den reviderade handlingsplanen för Hälsofrämjande arbetsplatser och kompetensförsörjning för tiden 2024-2026. I handlingsplanen som gäller strategisk kompetensförsörjning är arbetsmiljön en stor del vilket uppges vara en förändring jämfört med den handlingsplan som var gällande när den tidigare granskningen genomfördes. Vid intervjuer framförs att flera insatser och aktiviteter från handlingsplanen har genomförts men att det fortfarande återstår ett arbete inom de olika sektorerna.

Tekniska nämnden

Tekniska förvaltningen har, vilket de också framhåller i återkopplingen på granskningen, genomfört en nulägesanalys. Av intervju framgår att förvaltningen inte tagit fram någon handlingsplan kopplat till analysen. Vidare framkommer att det framförallt, som tidigare, är de personalintensiva sektorerna Städ och service samt Måltidsservice som arbetar med strategisk kompetensförsörjning.

Vår kommentar

Av kommunstyrelsens svar på den tidigare granskningen framgår inte några konkreta åtgärder som skulle genomföras för att säkerställa att arbetet med den strategiska personal- och kompetensförsörjningen prioriteras och genomförs inom samtliga nämnder. Kommunstyrelsen framhåller i stället att kommunfullmäktige, precis som tidigare, har gett samtliga nämnder ett uppdrag för 2025 gällande kompetensförsörjningsbehovet.

Kommentarer till nämndernas åtgärder:

- Barn- och utbildningsnämnden har vidtagit åtgärder, bland annat genom att de startat en processgrupp som arbetar med strategisk kompetensförsörjning.
- Social- och arbetsmarknadsnämnden arbetar med åtgärder utifrån framtagna handlingsplan.
- Vård- och omsorgsnämnden arbetar utifrån handlingsplan för hälsofrämjande arbetsplatser och kompetensförsörjning (2024-2026) där arbetsmiljö uppges ingå på ett tydligt sätt än tidigare.
- Tekniska nämnden har inte tagit fram någon handlingsplan kopplat till den nulägesanalys som de har genomfört och arbetar därmed inte aktivt utifrån analysen. Det finns däremot, precis som vid tidpunkten för den tidigare granskningen, flera exempel som visar att de personalintensiva sektorerna Måltidsservice samt Städ och service bedriver ett arbete med strategisk kompetensförsörjning.

Mot bakgrund av nämndernas arbete med strategisk kompetensförsörjning, utifrån uppdraget från kommunfullmäktige, menar vi att åtgärder i huvudsak har vidtagits och gett effekt.

Rekommendation 4: Säkerställa att samarbete och samordning kring kompetensförsörjning sker över organisationsgränser, exempelvis vid rekrytering.**Tidigare granskning**

I den tidigare granskningen framgick att samarbeten kring kompetensförsörjningen i flera fall begränsades av organisatoriska gränser, både inom förvaltningar men också mellan förvaltningar.

Planerade åtgärder

I kommunstyrelsens svar på granskningen beskrivs att samordning mellan förvaltningarna sker genom att HR är centraliserad. Vidare framhålls att kommunens kompetensförsörjningsarbete har en styrgrupp, att förvaltningarna kan få stöd av HR vid rekrytering (framförallt chefsrekrytering) och att ett nytt rekryteringssystem som underlättar ett likvärdigt arbetssätt implementeras under 2024.

Nuläge

Ett nätverk för kompetensförsörjning har införts dit de som arbetar med kompetensförsörjning inom kommunen bjuds in. Nätverket träffas, enligt uppgift, några gånger per år, det finns också en gemensam digital arbetsyta i teams. Enligt uppgift saknas representation från samhällsbyggnadsförvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen i nätverket. Till nätverket finns en styrgrupp för arbetsgivarpolitik där förvaltningschefer från barn- och utbildningsförvaltningen, social- och arbetsmarknadsförvaltningen, tekniska förvaltningen och kommunledningsförvaltningen samt Område HR finns representerade.

Ett nytt rekryteringssystem har, som planerat, implementerats i organisationen. Det uppges innebära att rekrytering sker på ett mer likvärdigt sätt inom organisationen samt att det går att se om samma person sökt flera tjänster.

Område HR har också inrättat en ny tjänst som samordnare för kompetensförsörjningsfrågor.

Barn- och utbildningsförvaltningen har som tidigare nämnt startat en processgrupp som arbetar med strategisk kompetensförsörjning.

Inom teknisk förvaltning har cheferna ansvar för att frågor rörande behov av nyrekryteringar tas upp i förvaltningsledningsgruppen (FLG), där en bedömning görs av huruvida kompetens kan tillgodoses inom förvaltningen eller om extern rekrytering krävs.

Inom vård- och omsorgsförvaltningen finns två enheter som arbetar med rekrytering och bemanning, en inom sektor hemtjänst och särskilt boende, och en inom sektor funktionshinder. Av intervjuer framkommer att rekrytering och bemanning sker mer samordnat inom förvaltningen nu jämfört med när den tidigare granskningen genomfördes. Enheterna stöttar sektorernas enhetschefer vid rekrytering av både timvikarier och tillsvidareanställda.

Vår kommentar

Planerad åtgärd om att inrätta ett nytt rekryteringssystem har genomförts. Vi har utifrån intervjuerna uppfattat att åtgärden haft begränsad effekt på rekommendationen som gällde samarbetet och samordningen mellan organisationsgränserna. Däremot har ett kommunövergripande nätverk för kompetensförsörjning startats, vilket är en åtgärd som inte var planerad. Till nätverket finns också en styrgrupp.

Vi noterar också att det har genomförts åtgärder i olika nämnder. Exempelvis kan samordning inom förvaltningarna ske via den processgrupp som nu finns inom barn- och utbildningsnämnden och via de enheter som arbetar med rekrytering och bemanning inom vård- och omsorgsnämnden.

Rekommendation 5: Säkerställa karriär- och kompetensutveckling inom och mellan förvaltningarna.

Tidigare granskning

I den tidigare granskningen gjordes bedömningen att övergripande karriärmöjligheter erbjöds, exempelvis utvecklingsprogrammet för framtida ledare. Det framgick dock att andra karriärvägar var begränsade.

Planerade åtgärder

Kommunstyrelsen framhåller i sitt svar att det finns goda exempel inom förvaltningarna. Vidare uppger de att arbetet med att synliggöra och främja karriärvägar i kommunen ska prioriteras i det pågående arbetet med strategisk kompetensförsörjning.

Av vård- och omsorgsförvaltningens återkoppling framkommer att de arbetar med att skapa en kompetensutvecklingstrappa för vårdbiträden och undersköterskor i vilken olika funktioners roller och titlar definieras och kopplas till varje kompetensnivå. Syftet är att tydliggöra och möjliggöra enskilda medarbetares behov, möjligheter och förutsättningar till karriär- och kompetensutveckling.

Nuläge

I mål och budget inför 2026 finns, efter förslag från kommunstyrelsen, ett fullmäktigeuppdrag gällande kompetensförsörjning som innebär att arbeta med att behålla och utveckla befintliga medarbetare, bland annat genom att skapa möjligheter till karriärutveckling. Eftersom uppdraget kommer gälla för 2026 har den vidtagna åtgärden ännu inte fått genomslag i organisationen.

Vård- och omsorgsförvaltningen har kommit en bit i arbetet med att skapa en kompetensutvecklingstrappa men den är inte färdig för att implementeras ännu.

Vår kommentar

Av kommunstyrelsens svar på den tidigare granskningen framgår det inte tydligt vilka åtgärder som planerats för att synliggöra och stärka karriärvägar inom kommunen som en del av den strategiska kompetensförsörjningen. Som en åtgärd har kommunstyrelsen lagt fram förslag om att ett fullmäktigeuppdrag, delvis med syfte att främja karriärutveckling, ska ingå i mål- och budget 2026. Det är fortfarande för tidigt för att bedöma om denna åtgärd kommer att leda till förväntade förbättringar inom området.

Vi noterar också att det pågår ett arbete i några av nämnderna.

Rekommendation 6: Säkerställa att kompetens används och utvecklas utifrån verksamhetens behov i likhet med strategin "använd kompetensen rätt".

Tidigare granskning

Strategin "Använd kompetensen rätt" var en av två strategier som, vid intervjuer i den tidigare granskningen, framhölls som särskilt viktig för att klara utmaningarna med kompetensförsörjning. Bedömningen som gjordes var att inte alla nämnder arbetade tillräckligt med strategin. Framför allt fanns brister inom barn- och utbildningsförvaltningen.

Planerade åtgärder

Område HR har, enligt svaret från kommunstyrelsen, genomfört en översyn av administrativa arbetsuppgifter ur ett kompetensförsörjningsperspektiv. Syftet med översynen har varit att se över vilka administrativa arbetsuppgifter som kan effektiviseras eller upphöra för att skapa mervärde för kommunens kärnverksamhet. Vidare framgår att Område HR fortsätter att marknadsföra goda exempel inom kommunen.

I barn- och utbildningsförvaltningens återkoppling på granskningen framhåller de att ett partsgemensamt arbete har genomförts utifrån strategin "Använd kompetensen rätt". I det arbetet har det tydliggjorts vilka arbetsuppgifter som ska ligga på olika funktioner i förskolan.

Nuläge

Område HR har genomfört en översyn av administrativa arbetsuppgifter för att skapa mervärde för kärnverksamheten. Strategin "Använd kompetensen rätt" upplevs vara känd inom organisationen enligt intervjuer.

Antalet barn och elever som har behov av förskola eller skola är mindre nu jämfört med när den tidigare granskningen genomfördes. Det innebär att utmaningarna med kompetensförsörjning inte är lika akuta inom barn- och utbildningsnämnden. Det är dock fortfarande, enligt uppgift, en utmaning att rekrytera behöriga förskolelärare.

Inom barn och utbildningsnämnden har ett arbete för att se om det behövs ytterligare en ny yrkesroll i förskolan genomförts och bedömningen är att det inte finns behov av det. I stället identifierades ett behov av att skapa en pool med tillsvidareanställd personal i stället för nuvarande system med timvikarier. Barn- och utbildningsnämnden har sökt medel för detta via tillväxtfonden och blivit beviljad medel för år 2026.

Inom social- och arbetsmarknadsnämnden har, vilket tidigare beskrivits, gruppleddare införts. Under åren 2024-2025 infördes tre chefsstöd, d.v.s. administrativt stöd för cheferna, vilket inför 2026 kunde minskas till två chefsstöd till följd av effektivare processer. Ekonomiadministrationen har också kunnat minskas med en halv tjänst till följd av effektivare arbetssätt. Av intervju framgår att det inte finns något annat arbete utifrån strategin "Använd kompetensen rätt" som pågår just nu.

Inom vård- och omsorgsnämnden har kartläggningar genomförts på flera enheter och av intervjuer framgår att de inte ser behov av någon ytterligare kartläggning utan att de har ett bra underlag för att arbeta vidare med strategisk kompetensförsörjning. Förvaltningen kollar just nu på enhetschefernas situation och kommer i ett senare skede att kolla på administrativa funktioner. Därutöver har arbetsmiljöverket gjort en tillsyn inom sektor funktionshinder. Befintliga kartläggningar och genomförd tillsyn kommer enligt uppgift att ligga till grund för ytterligare åtgärder.

Vår kommentar

Kommunstyrelsen har, vilket de också anger i svaret på granskningen, genomfört en översyn av administrativa arbetsuppgifter i syfte att skapa mervärde för kärnverksamheten.

Kartläggningar har genomförts inom flera nämnder. Det har genomförts och pågår åtgärder utifrån genomförda kartläggningar och handlingsplaner i nämnderna.

Den tidigare granskningen konstaterade att det framför allt fanns brister inom barn- och utbildningsnämnden. Utmaningarna med att kompetensförsörja är inte längre lika akuta inom barn- och utbildningsnämnden till följd av minskat antal barn och elever. De har vidtagit åtgärder i form av att de sett över om det behövs en ytterligare yrkesroll inom

förskolan. De har också blivit beviljade medel från tillväxtfonden för att skapa en pool med tillsvidareanställd personal i stället för timvikarier.

Det är svårt att få en bild av i vilken utsträckning åtgärder har vidtagits i och med att den uppföljande granskningen har varit begränsad. Utifrån att kommunstyrelsen har genomfört ett arbete med att se över administrativa arbetsuppgifter inom hela kommunen samt att barn- och utbildningsnämnden och andra nämnder vidtagit vissa åtgärder menar vi ändå att åtgärder i huvudsak har genomförts.

Rekommendation 7: Säkerställa att det finns en utvecklingsplan för personer som anställs utan erforderlig kompetens.

Tidigare granskning

En av SKR:s nio strategier för att möta kompetensutmaningen är att ”rekrytera och attrahera bredare”. Det innebär att personer som idag arbetar i andra branscher eller står utanför arbetsmarknaden med rätt insatser kan bli medarbetare i kommunens verksamheter. I den tidigare granskningen gjordes bedömningen att samtliga nämnder inte utvecklat arbetssätt eller kommit tillräckligt långt utifrån strategin att rekrytera bredare.

Planerade åtgärder

Kommunstyrelsen planerar inte att vidta några särskilda åtgärder för att det ska finnas en utvecklingsplan för medarbetare som anställs utan erforderlig kompetens. Kommunstyrelsen hänvisar i stället till att detta ska säkerställas i utvecklingssamtalet mellan medarbetare och chef där en individuell utvecklingsplan för medarbetaren ska tas fram.

Vård- och omsorgsförvaltningen uppger i sin återkoppling på den tidigare granskningen att alla chefer uppmanas att i samband med utvecklingssamtal utarbeta en individuell utvecklingsplan i samråd med medarbetarna. Till detta erbjuds alla medarbetare nödvändiga interna utbildningar för att säkerställa nödvändig kompetens.

Nuläge

Kommunstyrelsen eller nämnderna har inte vidtagit några specifika åtgärder för att säkerställa att det finns en utvecklingsplan för medarbetare som eventuellt anställs utan erforderlig kompetens. I stället uppger kommunstyrelsen och nämnder att det finns upparbetade rutiner för utvecklingssamtal där en individuell utvecklingsplan för medarbetaren ska tas fram.

Vård- och omsorgsnämnden har ett nämnduppdrag att ”Stödja medarbetarnas utveckling”. Uppdraget innebär att inventera kompetensutvecklingsbehov, utforma en långsiktig plan för kompetensutveckling utifrån medborgarnas framtida behov samt utreda potentiella karriärvägar. I uppdraget ingår även att ytterligare stärka språk- och kulturkompetensutveckling hos förvaltningens medarbetare.

Social- och arbetsmarknadsförvaltningen uppger att det är ytterst ovanligt att medarbetare utan erforderlig kompetens anställs inom förvaltningen.

Vår kommentar

Kommunstyrelsen eller nämnderna, med undantag av vård- och omsorgsnämnden, har inte vidtagit några specifika åtgärder. Detta ska enligt kommunstyrelsens svar säkerställas i utvecklingssamtalet mellan chef och medarbetare. Det har inte framkommit att det gjorts någon uppföljning av om rutinerna fungerar.

2.3 SAMMANFATTANDE BEDÖMNING

Den sammantagna bedömningen är att kommunstyrelsen och granskade nämnder i huvudsak har vidtagit åtgärder utifrån lämnade rekommendationer i granskningen av personal- och kompetensförsörjning.

Kommunstyrelsen har vidtagit flera åtgärder till följd av lämnade rekommendationer i den tidigare granskningen. De har bland annat tagit fram en kommunövergripande riktlinje för strategisk kompetensförsörjning, infört ett nätverk för strategisk kompetensförsörjning samt genomfört en översyn av administrativa arbetsuppgifter i syfte att skapa mer värde för kärnverksamheter. Däremot har kommunstyrelsen inte vidtagit några särskilda åtgärder för rekommendationerna gällande karriär och kompetensutveckling inom kommunen och att säkerställa att det finns en utvecklingsplan för personer som anställs utan erforderlig kompetens.

Vi bedömer också att barn- och utbildningsnämnden prioriterar arbetet med strategisk personal- och kompetensförsörjning i högre utsträckning nu än vid tidpunkten för den tidigare granskningen. Vidare har social- och arbetsmarknadsnämnden samt vård- och omsorgsnämnden i huvudsak fortsatt att arbeta med strategisk kompetensförsörjning som planerat utifrån kommunfullmäktiges uppdrag och den återkoppling kommunstyrelsen och förvaltningarna lämnade på den tidigare granskningen. Vi bedömer att det inte pågår något förvaltningsövergripande arbete inom tekniska nämnden, däremot arbetar sektorerna Måltidsservice samt Städ och service, precis som vid den tidigare granskningens genomförande, med strategisk kompetensförsörjning.

Den sammantagna bedömningen grundar sig på följande underliggande bedömningar:

Rekommendation	Har planerad åtgärd vidtagits?	Nuläge/Kommentarer
Ett kommunövergripande styrdokument för strategisk kompetensförsörjning tas fram	Ja	Riktlinje strategisk kompetensförsörjning är framtagen och giltig från 2025-10-03. Kommunens arbetsgivarpolicy är nyligen antagen (2025).
Säkerställ att digitalisering används för att möta kompetensutmaningen	Delvis	Planerad åtgärd har inte genomförts. IT-och digitaliseringsforum har inte tagit fram det planerade styrdokumentet. Däremot ingår det delvis i den nya riktlinjen för strategisk kompetensförsörjning. Det finns också exempel på att nämnderna har genomfört automatiseringar och digitaliseringar.
Arbetet med den strategiska personal- och kompetensförsörjningen prioriteras och genomförs inom samtliga nämnder	I huvudsak	Flera nämnder har vidtagit åtgärder. Barn- och utbildningsnämnden har vidtagit åtgärder. Social- och arbetsmarknadsnämnden samt vård- och omsorgsnämnden arbetar utifrån en handlingsplan. Tekniska nämnden har inte tagit fram någon handlingsplan. Det finns däremot, precis som tidigare, flera exempel som visar att sektorerna Måltidsservice samt Städ och service bedriver ett arbete med strategisk kompetensförsörjning.
Samarbete och samordning kring kompetensförsörjning över organisationsgränser, exempelvis vid rekrytering.	I huvudsak	Planerad åtgärd om att inrätta ett nytt rekryteringssystem har genomförts, åtgärden har troligtvis haft begränsad effekt. Ett nätverk för strategisk kompetensförsörjning har

		införts, till det finns en styrgrupp. Åtgärder inom nämnderna: Barn- och utbildningsnämnden har startat en processgrupp som arbetar med kompetensförsörjning, vård- och omsorgsnämnden har två enheter som arbetar med rekrytering och bemanning.
Karriär- och kompetensutveckling inom och mellan förvaltningarna	Delvis	I mål och budget 2026 kommer det, utifrån kommunstyrelsens förslag, ingå ett fullmaktigeuppdrag som delvis har syftet att främja karriärutveckling. Det går ännu inte att bedöma om denna åtgärd lett till några förbättringar inom området.
Att kompetens används och utvecklas utifrån verksamhetens behov i likhet med strategin "använd kompetensen rätt"	I huvudsak	Kommunstyrelsen har genomfört en översyn av administrativa processer. Barn- och utbildningsnämnden har sett över om det behövs en ytterligare yrkesroll inom förskolan. De har också beviljats medel från tillväxtfonden för att skapa en personalpool. Aktiviteter har också genomförts inom andra nämnder.
Att det finns en utvecklingsplan för personer som anställs utan erforderlig kompetens	Nej	Kommunstyrelsen eller nämnderna, undantaget vård- och omsorgsnämnden, har inte vidtagit några specifika åtgärder. Kommunstyrelsen hänvisar till utvecklingssamtalet. Det har inte gjorts någon uppföljning av om rutinerna fungerar.

Bedömningsskala:



Projektledare:

Anneth Nyqvist
Certifierad kommunal revisor

Projektmedarbetare:

Moa Strömkvist
Verksamhetsrevisor