

# Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Botkyrka kommun

*Carl-Gustaf Folkesson*

*Kim Ivarsson*



Revisionsrapport

# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Inledning</b>	<b>4</b>
1.1	Bakgrund	4
1.2	Syfte och Revisionsfråga	4
1.3	Kontrollmål	4
1.4	Revisionskriterier	4
1.5	Avgränsning	5
1.6	Metod	5
<b>2.</b>	<b>Iakttagelser och bedömningar</b>	<b>6</b>
2.1	Mål och strategier	6
2.1.1	Iakttagelser	6
2.1.2	Bedömning	9
2.2	Ansvarsfördelning är fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning	9
2.2.1	Iakttagelse	9
2.2.2	Bedömning	12
2.3	Erfarenhetsutbyte sker mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning	12
2.3.1	Iakttagelser	12
2.3.2	Bedömning	13
2.4	Etablerade samarbeten finns med universitet och högskolor	13
2.4.1	Iakttagelser	13
2.4.2	Bedömning	14
2.5	Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare	15
2.5.1	Iakttagelser	15
2.5.2	Bedömning	18
2.6	Övriga iakttagelser	20

3.	<b>Revisionell bedömning</b>	23
3.1	Bedömningar mot kontrollmål	23
4.	<b>Rekommendationer</b>	24
5.	<b>Bilagor</b>	25

## Sammanfattning

Av Botkyrka kommuns årsredovisning framgår följande "Konkurrensen om personal i Stockholmsområdet är generellt sett stor, särskilt för bristyrken som socialsekreterare, sjuksköterskor, lärare och tekniska yrken. I likhet med andra kommuner har Botkyrka en utmaning i att både behålla och attrahera rätt kompetens". Revisorerna i Botkyrka kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2019 granska kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Granskningen syftar till att besvara den revisionella frågan om kommunstyrelsens åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning ändamålsenliga?

Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsens åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är **delvis** ändamålsenliga. Den revisionella bedömningen grundar sig på bedömningarna för respektive kontrollmål.

Kontrollmål	Bedömning
<b>Mål och strategier finns utformade för personal- och kompetensförsörjning</b>	<b>Uppfyllt</b>
<b>Ansvarsfördelning är fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning</b>	<b>Uppfyllt</b>
<b>Erfarenhetsutbyte sker mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning</b>	<b>Delvis uppfyllt</b>
<b>Etablerade samarbeten finns med universitet och högskolor</b>	<b>Delvis uppfyllt</b>
<b>Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare</b>	<b>Uppfyllt</b>

## Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- Att nyttja befintliga forum samt skapa en kultur av erfarenhetsutbyte som skapar förutsättningar för ett gemensamt lärande och som kan bidra till att öka attraktiviteten hos kommunen som arbetsgivare.
- Att utveckla samverkan med andra aktörer som exempelvis universitet och högskolor som ett led i att trygga personal- och kompetensförsörjningen.
- Att fortsätta utveckla den centrala rekryteringsgruppen inom kommunens samtliga verksamheter i syfte att effektivisera rekryteringsprocessen.
- Att tydliggöra behovet av chef- och ledarförsörjning i nämndernas strategiska kompetensförsörjningsplaner.
- Att kartläggning fortsatt sker av medarbetares och i synnerhet chefers förutsättningar för att kunna vidta adekvata åtgärder i syfte att stärka Botkyrka kommuns varumärke som arbetsgivare.

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Under de senaste tio åren har Sveriges kommuner i snitt rekryterat 60 000 nya medarbetare varje år enligt uppgift från SKL. De demografiska förändringarna där bland annat gruppen äldre ökar innebär att behoven av att rekrytera nya medarbetare kommer att öka än mer framöver. Mot denna bakgrund blir personal- och kompetensförsörjning ett område som blir allt viktigare för kommunerna för att klara leveransen av välfärdstjänster inom bla skola, teknisk verksamhet samt vård- och omsorg. Av Botkyrka kommuns årsredovisning framgår följande ”Konkurrensen om personal i Stockholmsområdet är generellt sett stor, särskilt för bristyrken som socialsekreterare, sjuksköterskor, lärare och tekniska yrken. I likhet med andra kommuner har Botkyrka en utmaning i att både behålla och attrahera rätt kompetens”.

För att möta utmaningarna krävs att kommunen är attraktiv som arbetsgivare både för att attrahera nya medarbetare men även för att behålla de medarbetare som är anställda. En viktig grund för arbetet är att det finns ett tydligt ansvar inom organisationen för personal- och kompetensförsörjningen, att det finns strategier att utgå ifrån samt mål. Strategierna ska sedan omsättas i aktiviteter som löpande följs upp.

Revisorerna i Botkyrka kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2019 granska kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

## 1.2 Syfte och Revisionsfråga

Granskningen ska övergripande besvara följande revisionsfråga:

- Är kommunstyrelsens åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning ändamålsenliga?

## 1.3 Kontrollmål

Granskningen ska besvara följande kontrollmål:

- Mål och strategier finns utformade för personal- och kompetensförsörjning
- Ansvarsfördelning är fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning
- Erfarenhetsutbyte sker mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning
- Etablerade samarbeten finns med universitet och högskolor
- Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare

## 1.4 Revisionskriterier

- Medarbetarundersökningar
- Styrdokument kopplat till personal- och kompetensförsörjning

### **1.5 Avgränsning**

Granskningen är avgränsad till kommunstyrelsen, utbildningsnämnden, tekniska nämnden samt vård- och omsorgsnämnden.

Granskningen avser verksamhetsåret 2019.

### **1.6 Metod**

En inledande intervju med HR-chef har genomförts. Vi har även genomfört intervjuer med tjänstepersoner som företrätt kommunstyrelsen samt nämnderna. Intervjuer har även genomförts med fackliga företrädare. En enkät har skickats till chefer inom de granskade verksamheterna med frågeställningar kopplat till personal- och kompetensförsörjning. Totalt har 159 av 216 utskickade enkäter besvarats vilket ger en svarsfrekvens på 74 %.

Rapporten har varit föremål för sakgranskning av de intervjuade.

# 2. Iakttagelser och bedömningar

## 2.1 Mål och strategier

### 2.1.1 Iakttagelser

Kommunfullmäktige har i mål och budget 2019 beslutat inom målområde ”Effektiv organisation” om att kommunen ska attrahera, rekrytera, utveckla och behålla rätt kompetens på rätt plats och i rätt tid för verksamhetens behov. Dessa begrepp är målsatta enligt tabell 1 nedan:

**Tabell 1 - Måltal**

Målsatta mått	Utfall 2017	Mål 2018	Mål 2019	Mål 2022
Personalomsättning (antal nyanställda under året i % av antalet anställda) minskar.	19	15	Minskar	12
Personalomsättning (antal avslutade under året i % av antalet anställda) minskar.	17	13	Minskar	10
Frisknärvaron för medarbetare i Botkyrka ökar (%) kvinnor/ män	92/96	92/96	Ökar	97/97
Botkyrka kommuns genomsnittliga nivå på ett hållbart medarbetarengagemang ökar (index).	79	81	Ökar	84

Kommunfullmäktige har även beslutat om en *Medledar- och arbetsmiljöpolicy*<sup>1</sup>. Policyn sätter ramar för arbetet med att nå de politiska målen inom kompetensförsörjning. I Botkyrka kommun är målet att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens. Alla medarbetare ska enligt dokumentet ta gemensamt ansvar för kompetensförsörjningsprocessen.

Kommunstyrelsen har (KS§ 202, 2017-10-09 KS/2016:364) beslutat om en årlig kompetensförsörjningsplanering som en del av mål- och budgetprocessen. Tidigare har extra medel för kompetensutveckling (kompetensfonden) samt lönesatsningar beslutats efter det att ordinarie budget beslutats. För att kunna bedöma behoven av såväl kompetensutveckling som lönesatsningar samt andra viktiga aspekter i kompetensförsörjningen inom respektive förvaltning, behöver behoven övervägas i ett större sammanhang. Av den anledningen tar varje nämnd årligen fram en kompetensförsörjningsplan med utgångspunkt från medborgarprocessernas omvärldsanalyser. Arbetet med att ta fram kompetensförsörjningsplanerna ska följa tidplanen för nämndernas årliga arbete med mål och budget. Nämndernas kompetensförsörjningsplaner utgör en del av kommunens mål- och budgetprocess.

Samtliga granskade förvaltningar har upprättat kompetensförsörjningsplaner för perioden 2020-2023. Planerna följer en enhetlig struktur med målsatta mått utifrån

<sup>1</sup> Medledar- och arbetsmiljöpolicy 2018-01-25

fullmäktiges målområde "Effektiv organisation". I planerna redovisas en omvärldsanalys i relation till förvaltningens verksamhet, nuläge och analys av framtida behov, insatser utifrån identifierade behov, lönebildning samt önskvärda kommunövergripande insatser. Planerna innehåller även avsnitt om att attrahera och rekrytera, kompetensstatus och arbetsmiljö (fysisk, social, organisatorisk). Det noteras att tekniska förvaltningens plan inte är komplett ifylld. Av utbildningsförvaltningens plan framgår att utbildningsnämnden antog i december 2017 *Strategi för kompetensförsörjning*. Kompetensförsörjningsplanen är därmed en kompletterande strategi till det dokumentet. Dokumentet innehåller strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare, utveckla och behålla medarbetare samt avsluta/avveckla enligt ARUBA-modellen<sup>2</sup>.

Vad gäller explicit frågan om chefsförsörjning kan noteras att bland annat vård- och omsorg särskilt uppmärksammar behovet av rekrytering av chefer i sin kompetensförsörjningsplan

Vad gäller chefsförsörjning i övrigt noteras det att Ledarskapsforum finns inrättat för att ge potentiella chefer en möjlighet att ta på sig en ledarroll. Forumet genomför i samarbete med Södertälje kommun, Huddinge kommun och Södertörns Brandförsvarsförbund. Deltagandet bygger på att ansökan blivit godkänd och att personen ifråga har klarat de intervjuer och tester som genomförs. Enligt uppgift finns elva kandidater klara inför kommande Ledarskapsforum som börjar till hösten. Nya chefer erbjuds årligen att genomföra ett ledarprogram. Hösten 2019 planeras tre program för ca 50 nya chefer. Ledarprogrammet genomförs av upphandlad leverantör.

För att stödja erfarna cheferna i sitt uppdrag erbjuds bla kollegial chefshandledning. Denna handledning sker i samarbete med andra kommuner enligt givna riktlinjer. Vidare kan nämnas att det finns tillgång till löpande stöd till ledningsgrupper samt individuell chefshandledning (via externt stöd) som kan anvisas vid behov.

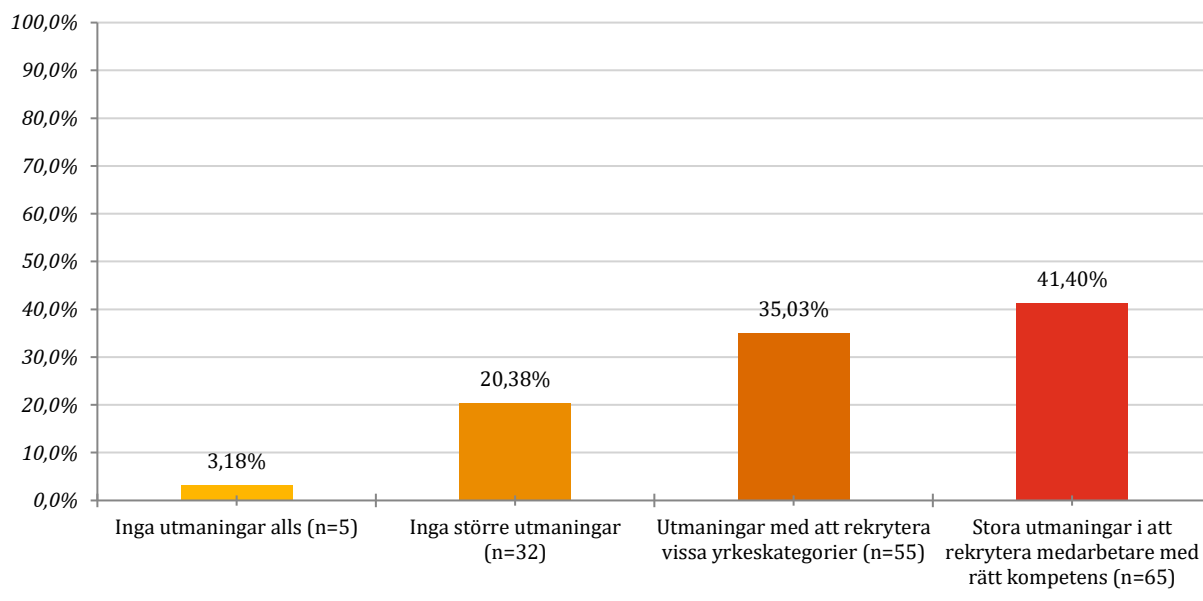
## **Tabell 2 - Kompetensförsörjningsläget**

---

<sup>2</sup> Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avsluta.



## Hur ser kompetensförsörjningsläget ut just nu (på kort sikt) i din förvaltning/verksamhet/enhet?



Av tabell 2 framgår att drygt 76 procent av respondenterna ser utmaningar vad gäller kompetensförsörjningsläget inom respektive förvaltning.

I enkäten lämnades ett öppet svarsalternativ där respondenterna kunde svara fritt angående attraktiv arbetsgivare. Nedan redovisas några av svaren:

### Kommentarer från enkät

Stor personalomsättning är en nackdel idag. Det tar mycket kraft att både rekrytera och att introducera och lära upp nya.

Man behöver förändra villkoren för chefer för att skapa realistiska förutsättningar för dem. De administrativa arbetsuppgifterna tar alltför mycket tid och energi för att det ska vara effektivt. Tid tas från ledarskapet vilket påverkar medarbetarna negativt.

Behöver stärkt stöd vid rekryteringar

Administrativ börda på chefer går ut över tiden att utveckla grupp och individer.

Jag har en upplevelse av att det är mycket administrativt jobb som gör att tiden inte räcker till att leda personal på plats på det sätt som jag anser är viktigt. Jobbat länge och vi får bara mer och mer dokument som ska fyllas i.

Förutsättningarna att vara en bra chef saknas då det är för många medledare med olika kompetenser/roller och olika behov. Det blir svårt att räkna till för alla.

Avslutningsvis kan noteras att kommunen de senaste åren har jobbat långsiktigt och strategiskt med lönebildning som ett medel för att både rekrytera och behålla kompetenta medarbetare. Detta sker genom att 6 mkr anvisas årligen till särskilda lönesatsningar på utvalda grupper. Dessa grupper består av bristyrken där löneläget innebär att kommunen inte är konkurrenskraftig på arbetsmarknaden. Under senare år har lärare, barnskötare, socialsekreterare samt chefer inom vård och omsorg prioriterats. Inför år 2020 föreslås att satsningar ska ske för förskollärare i utsatta områden, sjuksköterskor samt socialsekreterare.

## 2.1.2 Bedömning

Kontrollmålet bedöms som uppfyllt.

Vår granskning visar att de granskade nämnderna följer upp mål och målsatta mått i enlighet med fullmäktiges målområde "Effektiv organisation". Samtliga förvaltningar har upprättat kompetensförsörjningsplaner i enlighet med styrelsens beslut. Planerna innehåller mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning och är specifika för varje förvaltning. Planerna är integrerade i mål- och budgetprocessen vilket skapar en tydlighet i planering och uppföljning. Vi noterar dock att tekniska förvaltningens plan inte är komplett.

Vi anser att nuvarande process skapar en tydlig styrning för respektive nämnds kompetensförsörjning. Vidare kan vi konstatera att åtgärder har vidtagits avseende chefsförsörjning, både i kompetensförsörjningsplanerna samt bla genom ledarskapsforum. Vi anser att frågan om rekrytering av blivande chefer är ett särskilt angeläget område inom ramen för arbetet med kompetensförsörjning.

De särskilda lönesatsningar som genomförts på bristyrkesgrupper anser vi vara ett viktigt verktyg för arbetsgivaren i syfte att attrahera och behålla medarbetare och chefer.

Avslutningsvis noterar vi det faktum att 76 procent av respondenterna i vår enkät uppger att de ser utmaningar i arbetet med kompetensförsörjning.

## 2.2 Ansvarsfördelning är fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning

### 2.2.1 Iakttagelse

Av kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelsen är kommunens centrala organ för den personaladministrativa verksamheten (personalorgan) och är tillika kommunens löne- och pensionsmyndighet. Inom styrelsen ska finnas ett personalutskott för personalpolitiska frågor. Enligt uppgift finns dock inte personalutskottet längre utan kompetensförsörjningsfrågor hanteras av utskottet "Botkyrka som organisation".

Kommunstyrelsen ska enligt reglementet:

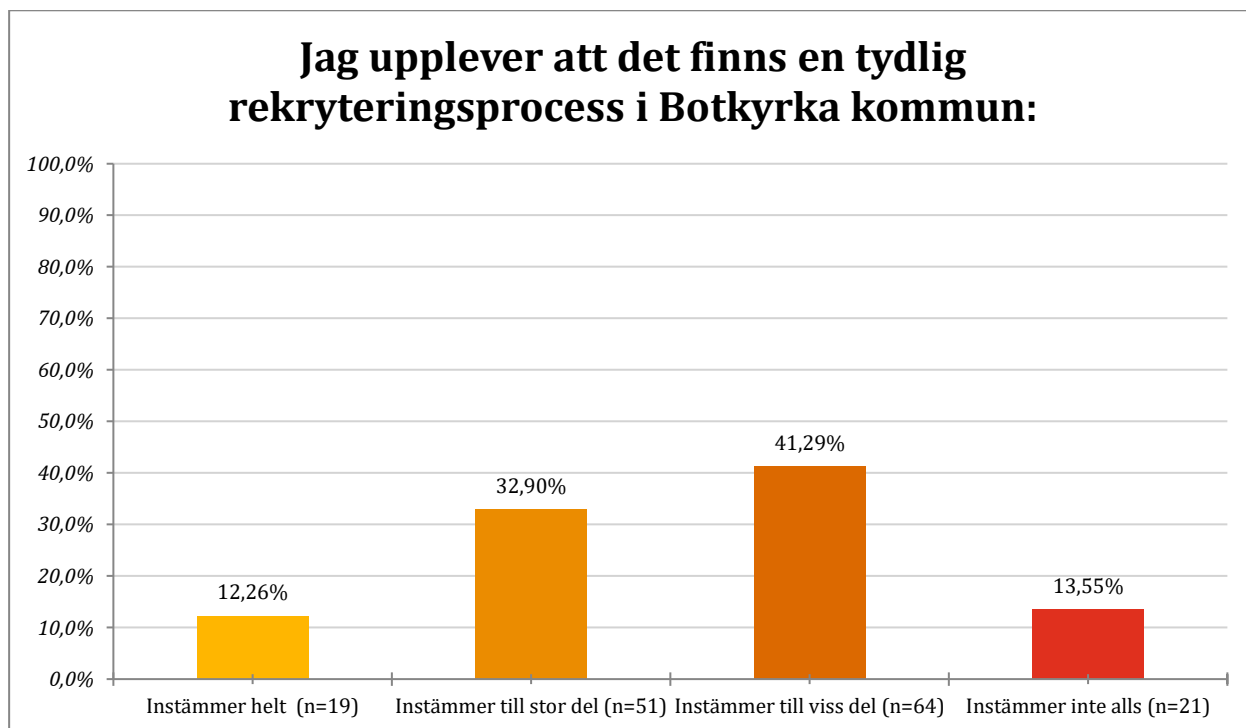
- ansvara för kompetensförsörjningsprocessen omfattande följande delar: attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta rätt kompetens,
- genom kollektivavtal reglera frågor om förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare,
- förhandla på kommunens vägnar enligt gällande lagstiftning om förhandlingsrätt utom vad gäller 11 - 14 och 38 §§ lagen om medbestämmande i arbetslivet inom andra nämnders verksamhetsområden,
- avgöra frågor om tolkning och tillämpning av lag, avtal och andra bestämmelser rörande förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare,
- lämna uppdrag som avses i den kommunala delegationslagen (1954:130),

- anställa kommundirektör och förvaltningschefer,
- verka och svara för utveckling och samordning av personaladministrationen,
- arbetsuppgifter inom arbetsmiljöområdet enligt Arbetsmiljölagen och tillämpliga föreskrifter delegeras till förvaltningschef.

Efter genomgång av respektive nämnds delegationsordning framgår att personalärenden och beslut internt inom förvaltningarna är fastställda genom delegation. Det noteras att vård- och omsorgsförvaltningen och kommunstyrelsen har inkluderat verkställighetsåtgärder i delegationsordningen avseende personalärenden. Beslut om anställning av kommundirektör tillika förvaltningschef för kommunledningsförvaltningen är delegerat till kommunstyrelsens ordförande och ska ske i samråd med kommunstyrelsens presidium. Anställning av förvaltningschef är delegerat till kommundirektör. Beslutet ska dock tas i samråd med presidiet i aktuell nämnd, presidiet i kommunstyrelsens samt HR-chef.

Vi har även tagit del av arbets- och beslutsordning för kompetensförsörjningsprocessen. Av dokumentet framgår roll- och ansvarsfördelning för de processgrupper som är kopplade till kompetensförsörjningsarbetet.

**Tabell 3 – Rekryteringsprocess samt verktyg för rekrytering**



Av tabell 3 framgår att ca 46 procent av respondenterna instämmer helt eller till stor del i att det finns en tydlig rekryteringsprocess. Samtidigt uppger 41 procent av respondenterna att de endast instämmer till viss del. På frågan om det finns tillräckliga och fungerande verktyg för rekrytering instämmer 14 procent av respondenterna i detta påstående, 33 procent instämmer till stor del samt 43 procent

instämmer till viss del. Ca 10 procent av respondenterna instämmer inte alls.

I enkäten lämnades ett öppet svarsalternativ där respondenterna kunde svara fritt angående tillgången till fungerande verktyg för rekrytering. Nedan redovisas några av svaren:

#### Kommentarer från enkät

Visma Recruit är något oflexibelt verktyg.

: Lite för styrda riktlinjer som skapar hög arbetsbelastning i samband med löpande rekryteringar som tex. vikarier

Vi har en väl beskriven rekryteringsprocess och det finns stöd i form av verktyg och mallar. Problemet är att många chefer inte följer processen och använder verktyg och mallar som finns vilket leder till brister.

Visma är jättebra men står ingenting om allt runt omkring som ska ske, tex diarieföring och den processen. Tydlighet och stöd kring rutinerna längs med vägen.

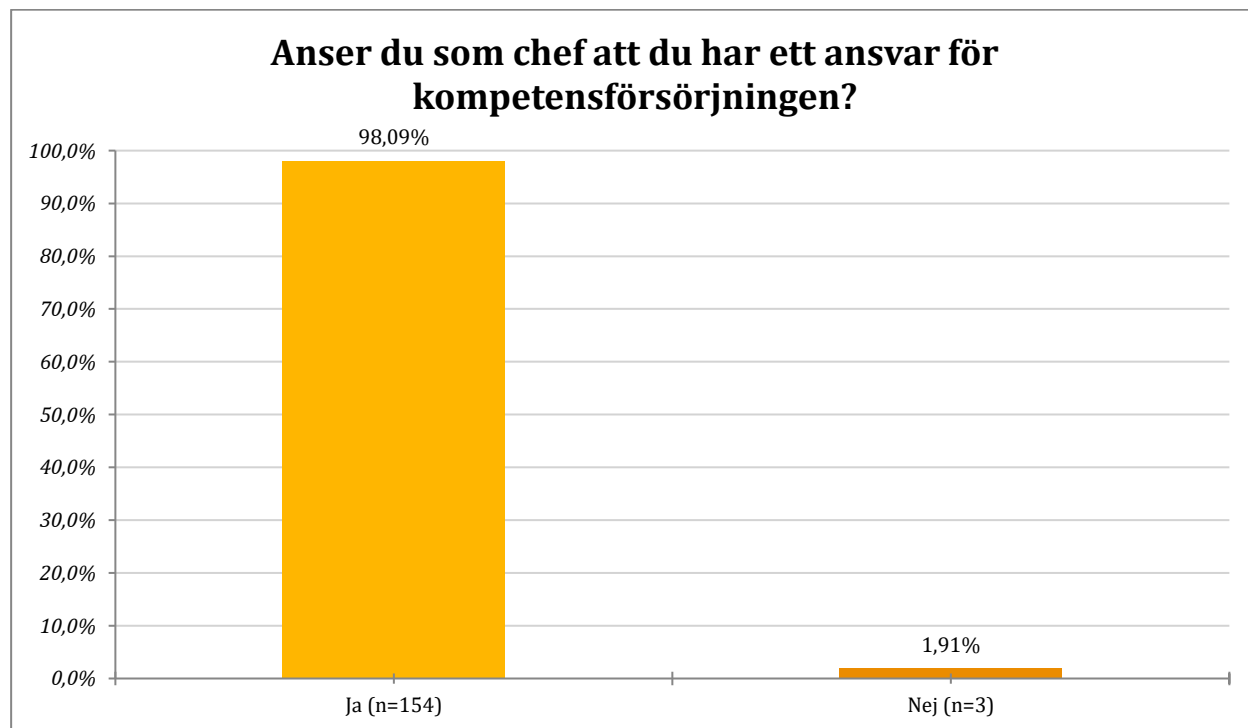
krångligare att söka till Botkyrka då sökanden inte kan bifoga sitt CV eller personligt brev utan måste svara i ett formulär. Vi kan tappa intressenter då det är enklare och snabbare att söka hos andra arbetsgivare med andra system. ett brev skrivs till flera arbetsgivare och är lätt att bifoga.

Många arbetsuppgifter som nu ligger på chefer bör ligga på tex controllers och andra funktioner.

Många administrativa rutiner, styrning o uppföljning, ekonomi mm är för omfattande, tillkrånglade och inte bra anvisningar till

En utmaning att utveckla ett kompetent och stabilt ledarskap som har förmåga att leda förvaltningen och därmed få medarbetare att trivas, utvecklas och stanna kvar. Utmaningarna blir därmed att: öka ledarskapsförmågan bland våra chefer, utveckla en ledningsgrupp som tar ansvar för helheten i förvaltningen, att öka den strategiska förmågan i ledarskapet samt att öka förmågan att genomföra och följa upp beslutade satsningar

Tabell 4 – Ansvar för kompetensförsörjning



Av ovanstående tabell framgår att 98 procent av respondenterna uppger att de, i egenskap av chef, anser sig ha ett ansvar för kompetensförsörjningen. På frågan om det ingår rekryteringsansvar i respondentens chefskap svarar åter 98 procent att så

är fallet.

### 2.2.2 Bedömning

Kontrollmålet bedöms som uppfyllt.

Vår granskning visar att ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning är fastställda i respektive nämnd delegationsordning. Av enkätsvaren framgår att ansvaret för kompetensförsörjningen är tydligt. Vår enkätundersökning visar dock att delar av rekryteringsprocessen inte upplevs som helt tydlig, framförallt vad gäller de rutiner och system som finns kopplade till rekryteringsarbetet. Vi noterar att reglementet bör uppdateras med nuvarande ansvarsfördelning avseende kommunstyrelsens utskott "Organisationen Botkyrka" ansvar för bla kompetensförsörjningsfrågor

## 2.3 Erfarenhetsutbyte sker mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning

### 2.3.1 Iakttagelser

Av intervjuer framgår att erfarenhetsutbyte sker i den kommunövergripande samordnings- och processutvecklingsgruppen (SPUG) för kompetensförsörjning. Gruppen bereder ärenden samt beslutar i vissa frågor. Har gruppen inte mandat att fatta beslut, lyfts frågan till en strategisk grupp för organisationsutveckling (SGO), exempelvis har detta skett i samband av beslut om löneväxling. I kompetensutvecklingsgruppen finns representanter från varje förvaltning. Gruppen har möten två gånger i månaden ca två timmar per gång.

Vidare framgår att erfarenhetsutbyte även sker i andra Samordnings- och processutvecklingsgrupper (SPUG). Under varje SPUG finns processteam som arbetar med verkställigheten av besluten i SPUG. Forumen beskrivs vara till fördel exempelvis när det gäller att använda specifik kompetens förvaltningsövergripande. Exempelvis så köper socialförvaltningen in en säkerhetssamordnare på 10 procent från vård- och omsorgsförvaltningen. Vidare har åtgärder vidtagits för att undvika konkurrens mellan förvaltningarna kring viss kompetens. Exempelvis har det funnits en konkurrenssituation mellan socialförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen gällande vissa kompetensområden.

Kommunfullmäktige har beslutat att inrätta en central rekryteringsgrupp med start i augusti 2019 för utbildningsnämnden, vård- och omsorgsnämnden och samhällsbyggnadsnämnden. Syftet med rekryteringsgruppen är att avlasta chefer i rekryteringsarbetet och möjliggöra ett mer målinriktat rekryteringsarbete avseende bristyrken<sup>3</sup>. Även finansieringen av en inledande pilotverksamhet avseende rekryteringsgruppen är fastställd. Finansieringen kommer att ske genom att de medverkande förvaltningarna får bära sin proportionerliga andel av kostnaden utifrån antalet genomförda rekryteringar.

---

<sup>3</sup> Förstudierapport, 2018-09-03

Av dokumentation från analysdagarna år 2019 framgår att tänkbara lösningar för att hantera rekryteringsutmaningar är bl.a. att genomföra gemensamma marknadsföringsinsatser, där även andra kommuner inkluderas. Det framhålls även att ett ökat samarbete kring praktik och traineeprogram är viktigt då prao och feriejobb utgör ingångar för många ungdomar i arbetslivet. I intervjuer uppges även att samverkan i kompetensförsörjningsarbetet är ett utvecklingsområde.

#### **Kommentarer från enkät**

Jag skulle gärna se att det satsades mer på vidareutbildning inom kommunen. Att vi hade en chans att studera mer, att hålla oss ajour med nya rön.

Jämfört med andra branscher förväntas vi hantera HR frågor själva och får förhållandevis väldigt lite stöd som chefer.

#### **2.3.2 Bedömning**

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Granskningen visar att det finns olika forum som SPUG där samverkan mellan förvaltningarna sker och erfarenhetsutbyte möjliggörs. Det finns även goda exempel på när förvaltningar samverkat exempelvis kring gemensamma tjänster. Vi anser dock att arbetet kan utvecklas ytterligare där samverkan och framgångsrika tillvägagångssätt kan delas gällande exempelvis gemensamma nyckelkompetenser, praktikplatser och introduktion för nya medarbetare.

### **2.4 Etablerade samarbeten finns med universitet och högskolor**

#### **2.4.1 Iakttagelser**

Inledningsvis kan noteras att Södertörns högskola och Botkyrka kommun nyligen har ingått ett samverkansavtal för att dels kartlägga samverkansområden och dels för att göra gemensamma samarbeten för verksamhetsutveckling samt kompetensförsörjning. I övrigt uppges att kommunledningsförvaltningen inte har några särskilda samarbeten med universitet eller högskolor.

Inom vård- och omsorgsförvaltningen bedrivs ett samarbete med utbildningsförvaltningen avseende vård- och omsorgscollege. Generellt beskrivs samarbetet med universitet som ett utvecklingsområde. En problematik som nämns är att studenter som ska ut i arbetslivet har bristfälliga kunskaper i flera avseenden.

I dokumentation från analysdagarna år 2019 framgår att det behövs en ökad samverkan med olika utbildningsinstitutioner för att klara rekryteringsutmaningarna. Ytterligare samarbeten med andra aktörer lyfts fram som en nödvändighet för att möta framtida rekryteringsbehov.

I vård- och omsorgsförvaltningens kompetensförsörjningsplan beskrivs att det inom verksamheten myndighet finns ett samarbete med Södertörns högskola. Detta samarbete har inneburit att förvaltningen har kunnat rekrytera sommarvikarier som sedan resulterat i tillsvidareanställning. Förvaltningen kommer att arbeta vidare med det arbete som gjorts i processteamet för att attrahera/ rekrytera, samt fortsätta utveckla arbetet inom ramen för kompetensförsörjningsprocessen.

Av förvaltningens kompetensförsörjningsplan framgår att förvaltningen behöver öka antalet besök ute i skolorna vilket sker med hjälp av förvaltningens ambassadörer. Intresset bland ungdomar att söka sig till gymnasieskolans vård- och omsorgsprogram är lågt varför även kontakter med högstadieelever är viktiga. Ett förslag är att en arbetsgrupp avseende detta bildas och att en handlingsplan tas fram under 2019.

Företrädare för tekniska förvaltningen beskriver att de önskar förbättra systematiken med att anställa extraarbetare. En central praktikantgrupp beskrivs kunna vara ett tillvägagångssätt som skulle skapa en tydligare organisation. Förvaltningen ser även en utvecklingspotential att i större utsträckning kunna erbjuda studenter som skriver examensarbeten arbete.

I utbildningsförvaltningens kompetensförsörjningsplan framgår att ett flertal samarbeten på nationell och regional nivå pågår mellan huvudmän och lärosäten. Ett samarbete som lyfts är "Dalamodellen" som drivs i samarbete inom med Södertörns högskola. Modellen innebär att anställda lärare (möjligheten kan också gälla den som inte är lärare idag) som saknar legitimation kan arbeta 50% och studera 75% för att få lärarlegitimation.

Ett annat samarbete som förvaltningen medverkar i är teach for Sweden. Teach for Sweden är en stiftelse som bl a finansieras av utbildningsdepartementet vars koncept innebär att akademiker från andra branscher ska ges möjlighet att i kombination med arbetet som obehörig lärare, kunna studera för att erhålla en lärarlegitimation.

För att stärka kompetensförsörjningen avseende framtida skolledare har förvaltningen för avsikt att erbjuda möjlighet för lärare att genomgå en rekryteringsutbildning för potentiella skolledare via Uppsala universitet. Denna utbildning är på 7,5 hp. Utbildningsförvaltningen ser denna utbildning som ett första steg för att bli biträdande rektor.

#### **2.4.2 Bedömning**

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Vi bedömer att det pågår flera lokala samarbeten med universitet och högskolor inom olika projekt men att det saknas en övergripande strukturerad styrning av samarbetet. Av de uppgifter vi har tagit del från flera av de intervjuade framgår att samarbetet med universitet och högskolor är ett förbättringsområde. Vi delar uppfattningen att en ökad samverkan är en nyckelfaktor för att hantera det framtida rekryteringsbehovet. Vi ser därför positivt på det samverkansavtal som nyligen ingåtts mellan Södertörns högskola och Botkyrka kommun och de möjligheter som detta skapar.

Vi anser att en strukturerad styrning bland annat handlar om att inkludera samverkan med universitet och eventuella andra aktörer i kompetensförsörjningsplanerna. Samverkan kan då organiseras exempelvis genom praktikplatser, uppsatser och examensprojekt. Att öka intresset för humaniora eller teknik i grundskolan eller att

erbjuda vidareutbildningar för kommunanställda kan vara andra områden.

## 2.5 Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare

### 2.5.1 Iakttagelser

Inledningsvis kan noteras den slogan som kommunen antagit "Där jag vill stanna – dit vill jag komma" samt "Behålla är det nya attrahera". Fokus ligger på att uppmärksamma medarbetarnas situation på jobbet.

En handlingsplan för Botkyrka kommuns arbetsgivarvarumärke, daterad 2019-03-31, har fastställts. Handlingsplanen syftar till att ta fram konkreta åtgärder som bidrar till en tydlig målsättning, tydliga budskap, val av kanaler samt relevanta metoder för att stärka Botkyrkas arbetsgivarvarumärke både externt och internt.

I handlingsplanen formuleras nedanstående mål för kommunens arbetsgivarvarumärke. Målen är beräknade på 1-2 år och följs upp årligen:

Mål	2019	2020
Attraktivt arbetsgivarindex (AVI) <sup>4</sup>	-	AVI ökar (93, 2017)
Medarbetarundersökning. Utfallet för påståendet "Jag skulle rekommendera en vän eller bekant att söka ett ledigt jobb inom Botkyrka kommun" ökar.	Ökar	66 % (63%, 2017)
Universums ranking. Universums årliga ranking ökar för socionomer och lärare.	-	Lärare – plats 20 (plats 24 av 77, 2019) Socionomer – plats 40 (plats 43 av 68, 2019)

EVP står för Employer Value Proposition och kallas i ibland även för arbetsgivarerbjudande. \*Enligt handlingsplanen ska detta vara kärnan i kommunikationen internt och externt. Till det övergripande EVP:t ska specifika EVP tas fram för varje målgrupp. Dessa kan ses som budskap och utgöra grunden för kommunikation med respektive målgrupp.

Kommunikationen anpassas efter vilka kanaler som används och vilken målgrupp som syftar till att nå. Det framhålls som viktigt att HR och kommunikatörer på respektive förvaltning är delaktiga i framtagandet av målgruppspecifika arbetsgivarerbjudande.

Digitala kanaler	Fysiska kanaler	Tryckta kanaler
- Botwebb	- Mässor (Framtidsmässan)	- Facktidningar (Socionomen, Lärarnas tidning, Skolporten, etc.)
- Botkyrka.se	- Högskolor/skolor	- PR/redaktionellt
- Nyhetsbrev		- Platsannonser
- Platsannonser		
- Sociala medier (LinkedIn, Facebook, Instagram)		
- Bransch sajter		

<sup>4</sup> Attraktiv arbetsgivarindex (AVI), beräknas utifrån nio nyckeltal som har ett visst antal poäng. Poängen för varje nyckeltal summeras till ett index. Nyckel-talen är: tillsvidareanställningar, medianlön, lika karriärmöjlighet, utbildnings-tid, övertid, korttidssjukfrånvaro, personalansvar, långtidssjukfrånvaro och avgångar.



## - Film

De åtgärder som presenterats för att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke är följande:

- Ta fram en gemensam plattform för arbetsgivarvarumärket.
- Förbättra den interna kommunikationen.
- Utveckla innehåll på extern webbplats – botkyrka.se.
- Förbättra kandidatupplevelsen – med fokus på att söka ett jobb.
- Film om Botkyrka kommun som arbetsgivare.
- Använda social rekrytering.
- Annonsering i sociala medier samt AdWords.
- Marknadsföra Botkyrka kommun för studenter.
- Se över möjlighet för att använda Instagram som kanal för arbetsgivarvarumärket.
- Använda Facebook för innehåll om Botkyrka kommun som arbetsgivare.

En målgruppsanalys har även genomförts för några av de bristyrken som identifierats i förvaltningarna. Analysen omfattar identifierade drivkrafter, hur rekrytering kan ske samt vilka prioriteringar arbetsgivaren behöver göra för att attrahera önskad kompetens.

Av tekniska förvaltningens kompetensförsörjningsplan framgår att förvaltningen behöver arbeta bredare med rekrytering utöver traditionell platsannonsering. Användning av search och annat nätverkande beskrivs som avgörande faktorer för om en rekrytering skall lyckas för vissa befattningar inom förvaltningens verksamhetsområden.

I utbildningsförvaltningens strategi för kompetensförsörjning anges en av strategierna för en attraktiv arbetsgivare - säkerställa ett attraktivt arbetsgivarerbjudande samt synliggöra och kommunicera arbetsgivarvarumärket.

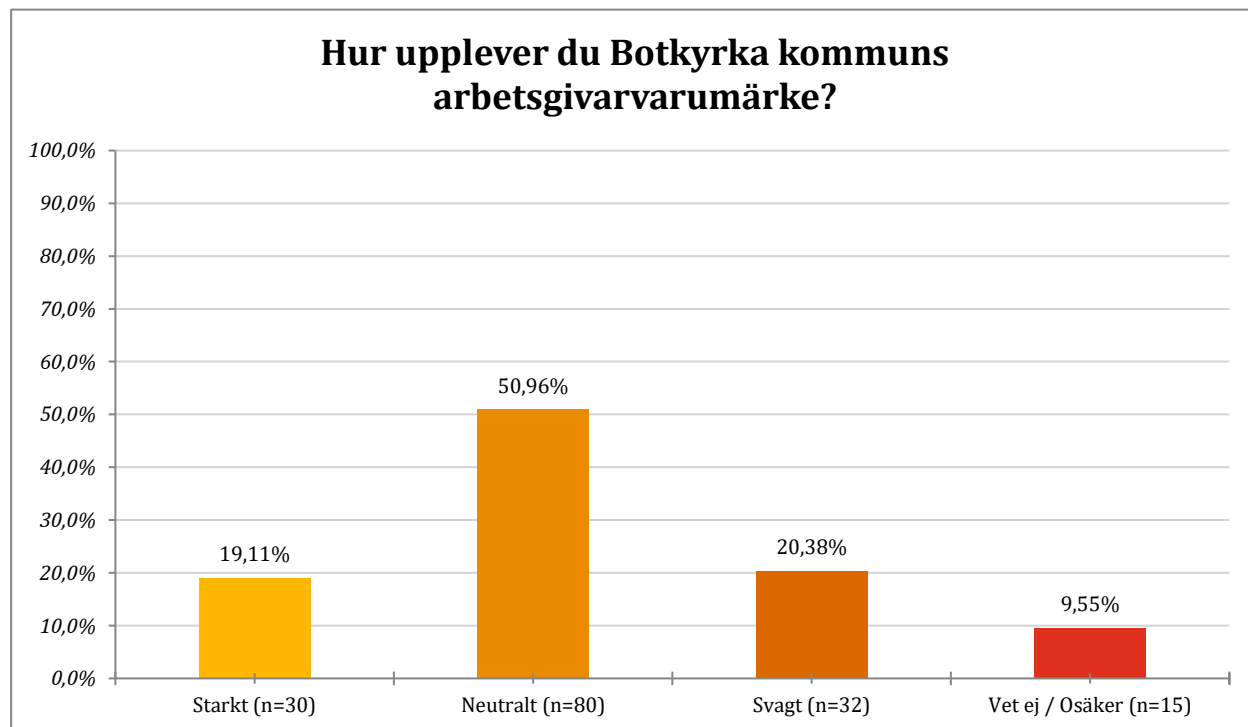
I medarbetarenkäten från 2017 ställdes frågan om vad som var viktigast för respondenten för att vederbörande ska rekommendera Botkyrka kommun som arbetsgivare. De tre största avgörande faktorerna var enligt enkäten; *arbetsbelastning/arbetstider*, *chef/ledarskap* samt *utvecklingsmöjligheter*. Enligt HR-direktören har dessa områden getts särskild uppmärksamhet i arbetet med kompetensförsörjning inom ramen för begreppen "Utveckla" samt "Behålla" där bla arbetet med *chef- och ledarskap* tidigare har nämnts. Kopplat till området *utvecklingsmöjligheter* kan nämnas att Botkyrka kommun satsar ca 30 miljoner kr årligen på kompetensutveckling samt ytterligare 10 miljoner årligen som finansieras genom en särskild kompetensfond. Exempel på grupper som fått ta del av dessa medel är socialsekreterare, lärare, barnskötare och undersköterskor.

Vad gäller området *arbetsbelastningen och arbetstider*, ingår detta i den pilotverksamhet som inletts där arbetsmiljö- och hälsa är i fokus. I pilotprojektet ingår bla ett chefsstöd som uppsöker arbetsplatser med hög korttidsfrånvaro. Tillsammans med verksamheten tas åtgärder fram i syfte att reducera korttidsfrånvaron. Den sk hälsosupporten är ytterligare ett exempel inom denna pilotverksamhet.

Hälsosupporten syftar till att ge individer stöd vid sjukfrånvaro i form av en rehabiliteringsledare som stödjer cheferna i arbetet vid sk "omtankesamtal". I dessa samtal ligger fokus många gånger på frågor som berör exempelvis arbetsbelastning och vilka åtgärder som kan vidtas för att ge en rimlig arbetsbelastning samt förbättrade arbetsmässiga förutsättningar.

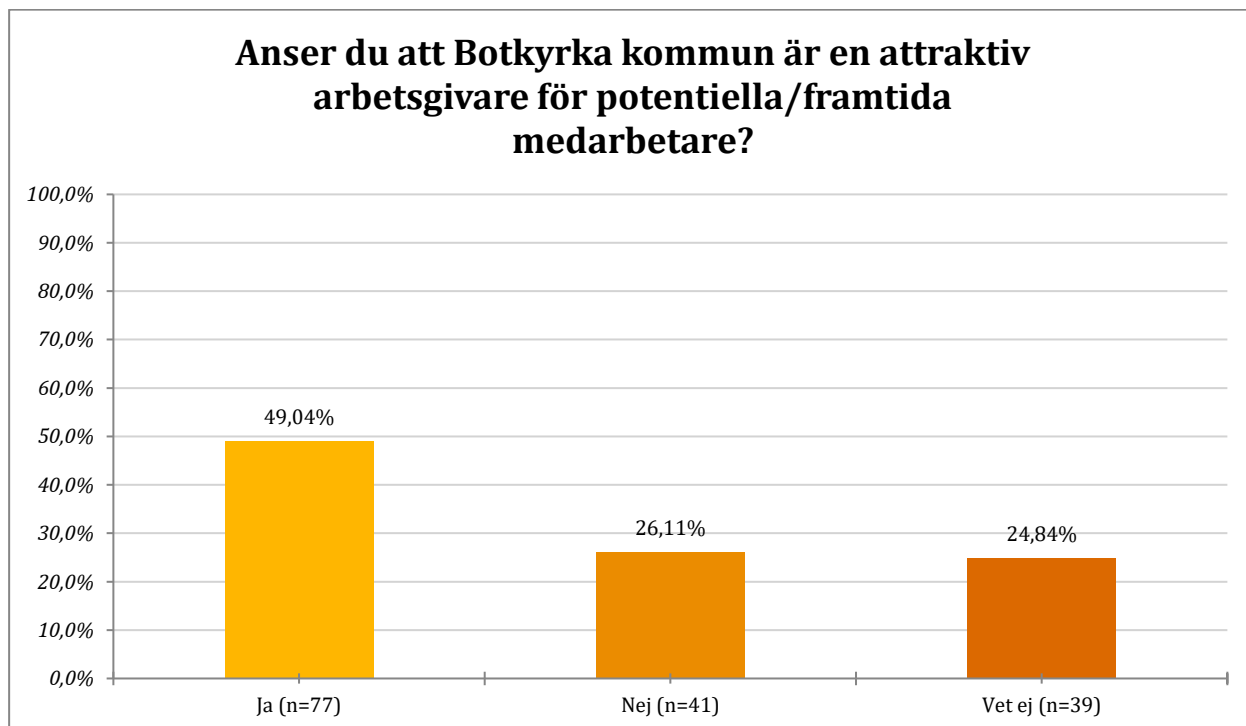
Vidare kan noteras att ett beslut om högst 30 medarbetare per chef har fattats. Under år 2019 kommer enligt uppgift de organisatoriska förutsättningarna för chefer att särskilt kartläggas. Det framgår även vid avstämning att sedan årsskiftet 2018/2019 genomförs en digital avslutningsenkät som skickas per mail till samtliga som säger upp sin anställning i kommunen. Svaren följs upp och analyseras halvårsvis.

**Tabell 5 – Kommunens varumärke som arbetsgivare**



Av tabellen framgår att 51 procent av respondenterna anser att Botkyrkas varumärke upplevs som neutralt, 20 procent upplever det som svagt medan 19 procent upplever varumärket som starkt.

**Tabell 6 – attraktiv arbetsgivare**



Tabell 6 visar att 49 procent av respondenterna anser att Botkyrka kommun är en attraktiv arbetsgivare medan 26 procent anser att så inte är fallet. På frågan om respondenten skulle rekommendera en person att börja arbeta inom respondentens förvaltning svarade 69,5 procent "ja", 22,5 procent uppgav "vet ej/osäker" samt 8 procent som valde att svara "nej."

I enkäten lämnades ett öppet svarsalternativ där respondenterna kunde svara fritt angående attraktiv arbetsgivare. Nedan redovisas några av svaren:

#### Kommentarer från enkät

Saknar arbetsro. Botkyrka kommun vill ofta delta i olika projekt, driva utveckling och ligga i framkant vilket är bra men man behöver fördjupa det man åtar sig. När chefer byts ut så byts ofta alla stödsystem ut, mallar, idéer och vägen till målet ut. Chefer på förvaltningsnivå sätter sina avtryck och försvinner sedan från kommunen... det har vi råkat ut för alltför ofta. Vi pratar om Likvärdighet men ändå "får" alla tycka, göra på olika sätt. skapar otydlighet

Hade tidigare ett starkt "varumärke", som klart försämrats efter att skolor fått kritik. Uppfattar också att organisationen på förvaltningsnivå varit oerhört rörig de senaste åren.

Jag tror att Botkyrka kan bli tydligare med att visa på fördelarna att arbeta inom kommunen. Se över om det finns ytterligare delar som Botkyrka kan erbjuda för att bli attraktivare.

Med den självständighet vi har idag i att rekrytera så går det bra på vår enhet men tänker jag Botkyrka i stort och löneläget så finns mycket att göra för att göra Botkyrka ännu mer attraktivt.

Jag tycker att den inledande texten om Botkyrka kommun i Visma recuit är oinspirerande och bör skrivas om.

#### 2.5.2 Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet är uppfyllt.

Vi bedömer att det finns ett strategiskt arbete för arbetsgivarvarumärket med en handlingsplan, mål och planerade åtgärder. Handlingsplanen innehåller behovsanalys, arbetsgivarerbjudande, kommunikationsplan och uppföljning.

Vi bedömer att de beslut som fattats kring att varje chef ska ha maximalt 30 medarbetare innebär ett steg i rätt riktning för att skapa rimligare förutsättningar för chefer att kunna utöva sitt ledarskap. Vi ser denna fråga som angelägen både vad gäller att kunna attrahera och behålla både medarbetare och chefer.

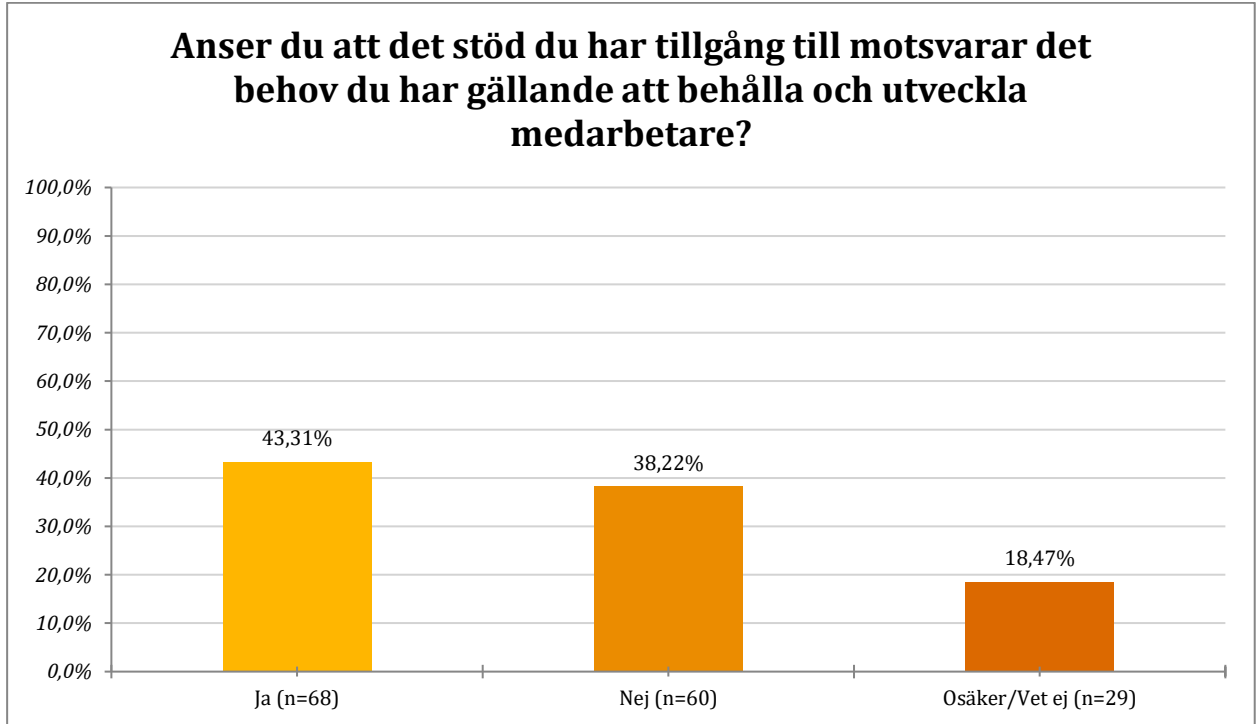
Vidare anser vi att de åtgärder som har vidtagits vad gäller att minska sjukfrånvaron och förbättra förutsättningarna i arbetet, bla hälsosupporten, är angelägna. Genom att kunna erbjuda chefer och medarbetare rimliga förutsättningar i arbetet och en god arbetsmiljö i kombination med marknadsandsmässiga löner, så bidrar detta enligt vår uppfattning till att stärka arbetsgivarvarumärket ur både ett behålla- och attraheraperspektiv.

Avslutningsvis noterar vi att ca 51 procent av respondenterna har uppgivit att varumärket Botkyrka kommun uppfattas som neutralt. Trots det uppgir en nästan lika stor andel, 49 procent, att kommunen är en attraktiv arbetsgivare.

## 2.6 Övriga iakttagelser

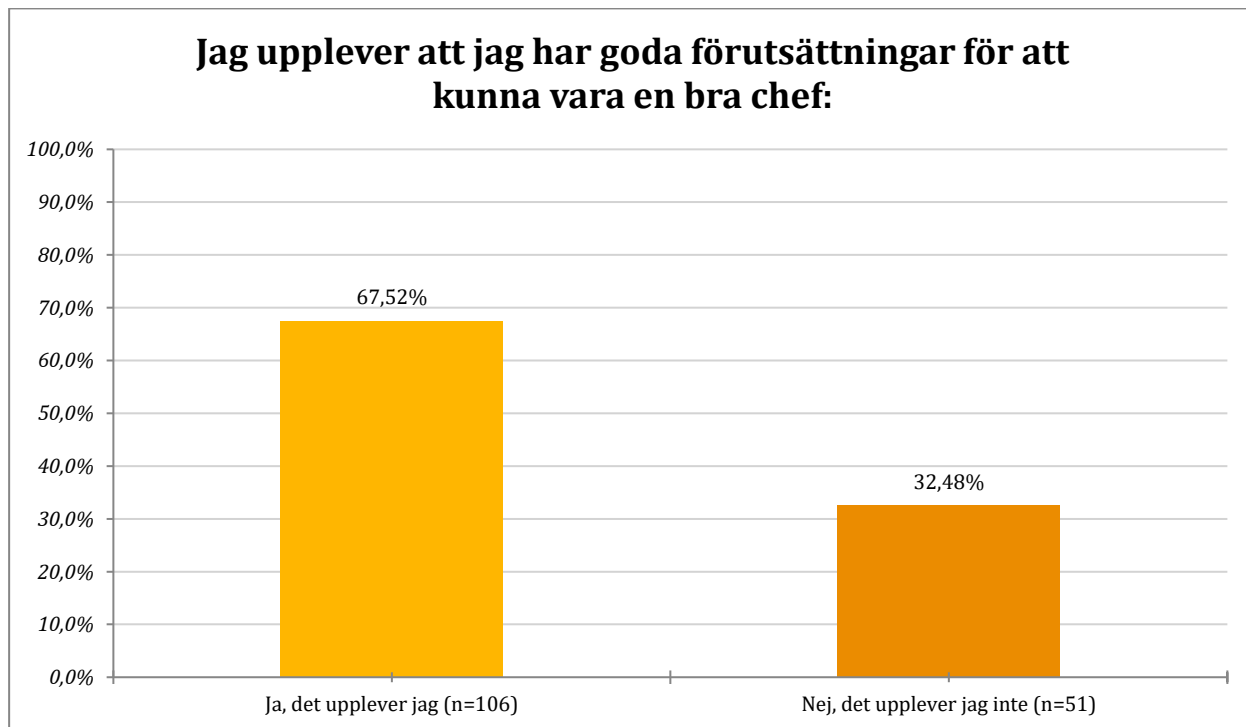
I samband med granskningen har vi gjort ett antal iakttagelser som har bäring på frågan om personal- och kompetensförsörjning. Dessa iakttagelser redovisas nedan:

**Tabell 7- tillgång till stöd**



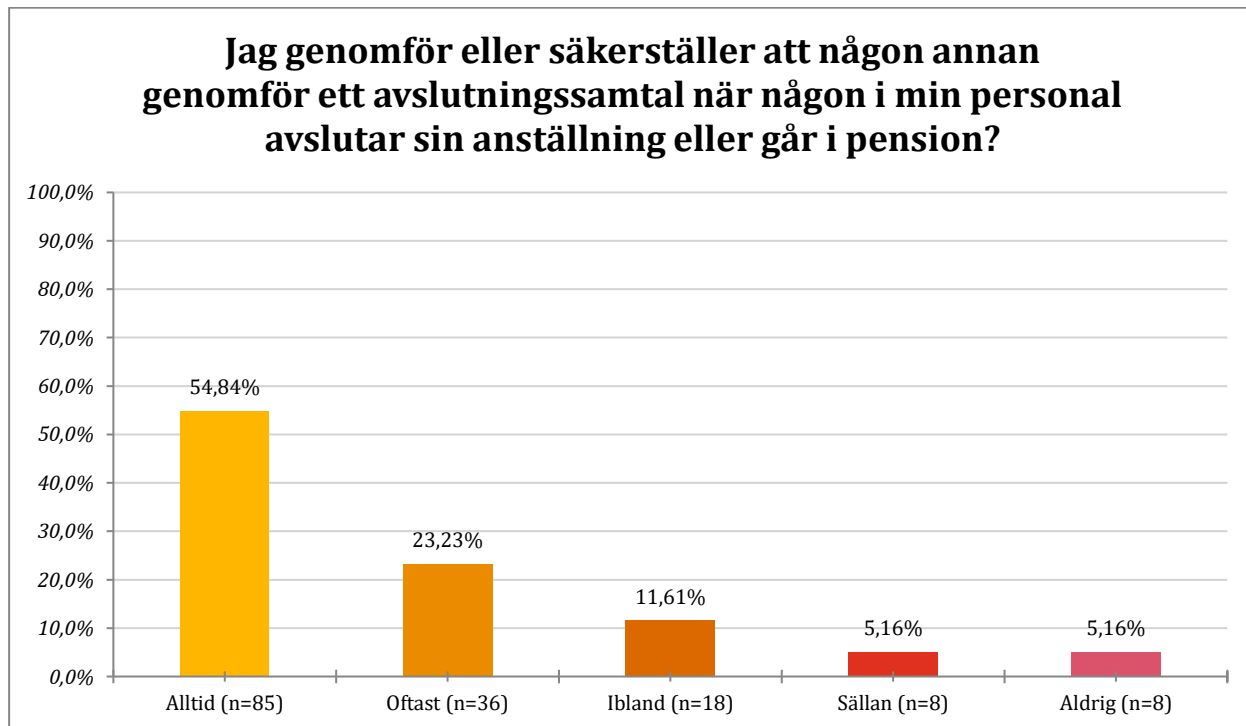
Av tabellen framgår att 43 procent av respondenterna anser sig ha tillgång till stöd som motsvarar det behov som finns gällande att behålla och utveckla medarbetare. Samtidigt anser drygt 38 procent att de inte har tillgång till ett tillräckligt stöd. Noterbart är att drygt 18 procent av respondenterna uppger att de inte vet.

**Tabell 8 – förutsättningar som chef**



Tabellen visar att ca 2/3 av respondenterna anser de har goda förutsättningar för att kunna vara en bra chef. Noterbart är dock att resterande 1/3 av respondenter uppger att de inte upplever sig ha goda förutsättningar.

**Tabell 9 - avslutningssamtal**



I tabell 9 redovisas respondenternas svar angående genomförande av avslutningssamtal. Av svaren framgår att knappt 55 procent av respondenterna säkerställer att det alltid genomförs avgångssamtal i samband med att en

medarbetare slutar eller går i pension. På samma sätt uppger 23 procent av respondenterna att de oftast genomför avgångssamtal. Avslutningsvis uppger drygt 10 procent av respondenterna att de sällan eller aldrig genomför avgångssamtal.

I enkäten lämnades ett öppet svarsalternativ där respondenterna kunde svara fritt angående attraktiv arbetsgivare. Nedan redovisas några av svaren:

#### **Kommentarer**

En utmaning att attrahera medarbetare med rätt kompetens. Vi har svårt att locka dem idag. Behovet av kompetens har också förändrats men jag har svårt att få gehör för det i organisationen.

Det är en oerhört hög omsättning på chefer i utbildningsförvaltningen. Detta behöver man göra en mer omfattande undersökning kring. För varje chef som slutar så är det ingen bra reklam för Botkyrka kommun.

Har det svårast med att finna bra timvikarier. Är ett ständigt jobb med att leta. Ofta så ger man intro tre pass sen kommer de inte mer. Eller så jobbar man en kort tid och går vidare.

Strategisk lönepolitik. Tydliggöra karriärvägar. Tydliggöra uppdrag

Skapa god arbetsmiljö med utvecklingsmöjligheter

Administrativ tid för medlemmarna på golvet skulle behövas.

# 3. Revisionell bedömning

Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsens åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är **delvis** ändamålsenliga. Den revisionella bedömningen grundar sig på bedömningarna för respektive kontrollmål.

## 3.1 Bedömningar mot kontrollmål

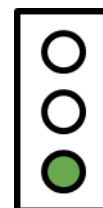
Kontrollmål	Kommentar	
Mål och strategier finns utformade för personal- och kompetensförsörjning	<b>Uppfyllt</b> Granskade nämnderna följer upp mål och målsatta mått i enlighet med fullmäktiges målområde "Effektiv organisation". Samtliga förvaltningar har upprättat kompetensförsörjningsplaner innehållande mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning. Planerna är integrerade i mål- och budgetprocessen vilket skapar en tydlighet i planering och uppföljning. I enkäten uppger 76 procent av respondenterna i vår enkät att de ser utmaningar i arbetet med kompetensförsörjning.	
Ansvarsfördelning är fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning	<b>Uppfyllt</b> Ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning är fastställda i respektive nämnd delegationsordning. Av enkätsvaren framgår att ansvaret för kompetensförsörjningen är tydligt.	
Erfarenhetsutbyte sker mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning	<b>Delvis uppfyllt</b> Det finns flera olika forum som möjliggör erfarenhetsutbyte. Det finns även goda exempel på när förvaltningar samverkat exempelvis kring gemensamma tjänster. Vi anser dock att arbetet kan utvecklas ytterligare där samverkan och framgångsrika tillvägagångssätt kan delas gällande exempelvis gemensamma nyckelkompetenser, praktikplatser och introduktion för nya medarbetare.	
Etablerade samarbeten finns med universitet och högskolor	<b>Delvis uppfyllt</b> Det pågår flera lokala samarbeten med universitet och högskolor inom olika projekt. Vi anser dock att det saknas en övergripande strukturerad styrning av samarbetet.	



Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare

#### **Uppfyllt**

Det finns ett strategiskt arbete för arbetsgivarvarumärket med en handlingsplan, mål och planerade åtgärder. Handlingsplanen innehåller behovsanalys, arbetsgivarerbjudande, kommunikationsplan och uppföljning. Flera åtgärder har även vidtagits för att stärka arbetsgivarvarumärket ur både ett behålla- och attraheraperspektiv.



## 4. Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen:

- Att nyttja befintliga forum samt skapa en kultur av erfarenhetsutbyte som skapar förutsättningar för ett gemensamt lärande och som kan bidra till att öka attraktiviteten hos kommunen som arbetsgivare.
- Att utveckla samverkan med andra aktörer som exempelvis universitet och högskolor som ett led i att trygga personal- och kompetensförsörjningen.
- Att fortsätta utveckla den centrala rekryteringsgruppen inom kommunens samtliga verksamheter i syfte att effektivisera rekryteringsprocessen.
- Att tydliggöra behovet av chef- och ledarförsörjning i nämndernas strategiska kompetensförsörjningsplaner.
- Att kartläggning fortsatt sker av medarbetares och i synnerhet chefers förutsättningar för att kunna vidta adekvata åtgärder i syfte att stärka Botkyrka kommuns varumärke som arbetsgivare.

# 5. Bilagor

## Dokumentförteckning

- Förstudierapport, 2018-09-03
- Medledar- och arbetsmiljöpolicy 2018-01-25
- Rapport - Möjliggöra kompetensförsörjning, 2019-03-01
- Anställningsvillkor för förvaltningschefer, 2015-11-02
- Arbets- och beslutsordning för kompetensförsörjningsprocessen (odaterad)
- Samverkansavtal, 2009-05-01
- Handlingsplan för Botkyrka kommuns arbetsgivarvarumärke, 2019-03-31
- Kompetensförsörjningsplan Kommunledningsförvaltningen 2020-2023, 2019-02-04
- Kompetensförsörjningsplan UF 2020-2023, 2019-02-05
- Kompetensförsörjningsplan Tekniska förvaltningen 2020 – 2023, 2019-02-11
- Kompetensförsörjningsplan Vård- och omsorgsförvaltningen 2020-2023, 2019-04-11
- Kommunstyrelsens delegationsordning, 2018-11-26
- Tekniska nämndens delegationsordning, 2019-02-21
- Utbildningsnämndens delegationsordning, 2018-01-26
- Vård- och omsorgsnämndens delegationsordning, 2019-03-11
- Medarbetarundersökningen 2017- CESAM 2017-12-13
- Policy för förmåner från utomstående (odaterad)
- HME-enkät Botkyrka kommun - Resultat 2018, 2018-11-20
- Reglemente för kommunstyrelsen, 2016-01-01
- Riktlinjer för en jämlik arbetsplats, 2017-05-02
- Riktlinjer för en välfungerande lönepolitik, 2012-05
- Riktlinjer för omställning, 2015-11-02
- SKL, Pilot – genomförandeplan, 2018-04-16

2019-09-09

---

Anders Hägg

---

Carl-Gustaf Folkesson

*I vår skriftliga rapportering måste alltid ingå en beskrivning av uppdraget samt information om vem eller vilka personer som ska ha rätt att förlita sig på innehållet i rapporten. Uppdatera texten nedan med klientens namn samt datum för projektplan. Radera därefter denna ruta.*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av [Botkyrka kommun] enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den [2019-03-01]. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.