Granskning om anpassning av verksamhet utifrån nya demografiska förutsättningar – Strategisk kompetensförsörjning

Revisionsrapport

Växjö kommun

2025-10-13

Antal sidor 23

Antal bilagor

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Sammanfattning 3

2 Bakgrund 5

3 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning 5

3.1 Avgränsning 6

4 Revisionskriterier 6

5 Metod 6

6 Välfärdens kompetensförsörjning 8

7 Resultat av granskningen 10

7.1 Process för strategisk kompetensförsörjning 10

7.2 Prognosarbete 11

7.2.1 Bedömning 12

7.3 Mål och Styrning 12

7.3.1 Bedömning 13

7.4 Åtgärder och aktiviteter 14

7.4.1 Nämndspecifika åtgärder och aktiviteter 14

7.4.2 Kommunövergripande arbete med åtgärder 18

7.4.3 Bedömning 21

7.5 Uppföljning 21

8 Samlad bedömning och rekommendationer 22

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har av Växjö kommuns revisorer fått i uppdrag att granska Växjö kommuns arbete med strategisk kompetensförsörjning.

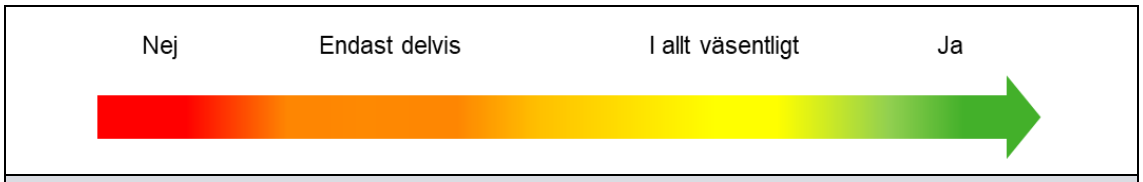
Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsens och nämndernas arbete med strategisk kompetensförsörjning är ändamålsenligt utifrån förändrade demografiska förutsättningar.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsens och nämndernas arbete med strategisk kompetensförsörjning endast delvis är ändamålmålsenligt utifrån förändrade demografiska förutsättningar.

Vi grundar bedömningen på att Växjö kommun har en koncerngemensam process för strategisk kompetensförsörjning som ingår i styr- och ledningsprocessen som omfattar analys av kompetensbehov, plan för åtgärder, genomförande av aktiviteter och uppföljning. Vi bedömer att nämnderna i allt väsentligt vidtar tillräckliga åtgärder utifrån genomförda prognoser och analyser samt att det i allt väsentligt finns en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning. Vi ser positivt på pågående utvecklingsarbete beträffande statistiska underlag inför analys av kompetensbehov. Vi konstaterar att det inom nämnderna bedrivs ett systematiskt arbete för att säkerställa att medarbetare har rätt kompetens. Vidare pågår flera kompetensutvecklande insatser, exempelvis vad gäller möjlighet till vidareutbildning till yrken där kompetensbrist prognostiseras liksom utbildningsinsatser för att stärka medarbetare i nuvarande roll eller för en framtida roll med andra arbetsuppgifter.

Vi konstaterar dock att gällande kompetensförsörjningsrapporter bygger på en ej aktuell befolkningsprognos och att rapporter/planer för den långsiktiga kompetensförsörjningen inte är politiskt förankrade (endast utbildningsnämnden har fastställt en plan för den strategiska kompetensförsörjningen). Vi noterar att ett sammanhållet arbete utifrån rekommendationerna i den samlade kompetensförsörjningsrapporten ej görs. Enligt vår bedömning bör kommunstyrelsens samordnade roll beträffande kommunövergripande uppdrag, åtgärder och insatser förtydligas för att möjliggöra ett ännu effektivare arbete med adekvata åtgärder och insatser. Avslutningsvis bedömer vi att kommunstyrelsens uppföljning av nämndernas arbete med strategisk kompetensförsörjning kan utvecklas för att säkerställa att verksamheterna har rätt förutsättningar och att utvecklingen går åt rätt håll.

I det följande redovisas samlad bedömning av revisionsfrågan per revisionsobjekt.



Finns det aktuella prognoser av de demografiska förutsättningarna så att en tillfredställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras?

Kommunstyrelsen och granskade nämnder	Endast delvis
Finns en ändamålsenlig plan för den långsiktiga kompetensförsörjningen som är förankrad i nämnder och kommunstyrelsen?	
Kommunstyrelsen och granskade nämnder (ej utbildningsnämnden)	Endast delvis
Utbildningsnämnden	I allt väsentligt
Vidtar kommunstyrelsen och nämnderna tillräckliga åtgärder utifrån genomförda prognoser och analyser?	
Kommunstyrelsen	Endast delvis
Granskade nämnder	I allt väsentligt
Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen och nämnder i kompetensförsörjningsarbetet?	
Kommunstyrelsen och granskade nämnder	I allt väsentligt
Finns ett ändamålsenligt arbete med kompetensutveckling och utbildning av befintliga medarbetare för att behålla och/eller uppgiftsväxla?	
Kommunstyrelsen och granskade nämnder	Endast delvis
Finns ett ändamålsenligt arbete med utbildningsinsatser för att underlätta nyrekrytering till bristyrken inom kommunen?	
Kommunstyrelsen och granskade nämnder	I allt väsentligt
Sker en tillräcklig uppföljning av nämndernas arbete med strategisk kompetensförsörjning inom ramen för kommunstyrelsens uppsiktsplikt?	
Kommunstyrelsen	Endast delvis

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- För fastställelse i fullmäktige, upprätta en kompetensförsörjningsstrategi som visar vägen för hur mål ska nås och definierar vad organisationen långsiktigt behöver göra för att säkra kompetensförsörjningen framåt. Enligt vår bedömning möjliggör en strategi ett målinriktat och proaktivt arbete. Utifrån strategin bör respektive nämnd och bolag fastställa kompetensförsörjningsplaner som specificerar vilken kompetens som behöver

utvecklas eller avvecklas för att verksamhetens mål ska kunna uppfyllas, hur detta ska ske, när och vem som är ansvarig.

- Förtydliga kommunstyrelsens samordnade roll beträffande kommunövergripande uppdrag, åtgärder och insatser för att möjliggöra ett ännu effektivare arbete med adekvata åtgärder och insatser.
- Införa ett strukturerat arbete utifrån de tre strategier som lyfts i SKR:s actionplan, det vill säga att arbeta med friskfaktorer, få fler att arbeta mer och längre samt insatser för att möjliggöra tidig omställning.
- Löpande mäta och följa upp nämndernas pågående arbete med åtgärder och insatser för att säkerställa att verksamheterna har rätt förutsättningar för arbetet samt säkerställa att utvecklingen går åt rätt håll.

2 BAKGRUND

Azets Revison & Rådgivning har av Växjö kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete med strategisk kompetensförsörjning utifrån förändrade demografiska förutsättningar. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

En av de viktigaste förutsättningarna för välfärdens olika verksamheter är tillgången till personal. En ny demografisk situation med mindre barnkullar, färre personer i arbetsför ålder och en ansenlig ökning av äldre innebär stora utmaningar för landets kommuner. Minskning i befolkningen i arbetsför ålder medför ökad konkurrens om arbetskraften. Att behålla och ta vara på befintlig kompetens är därför en viktig del av lösningen.

Växjö kommun har sedan 2023 en koncerngemensam process för strategisk kompetensförsörjning som en del av styr- och ledningsprocessen. I ”Kompetensförsörjningsrapport 2024, Växjö kommun 2024-10-15”, ges en sammanfattning av förvaltningarna, bolagens och förbundets analyser och rapporter framtagna december 2023 – februari 2024. I rapporten lyfts också ett samlat perspektiv på hela organisationen och dess utmaningar sett ur ett kompetensförsörjningsperspektiv. Avslutningsvis lämnas ett antal rekommendationer för det fortsatta arbetet.

Mot bakgrund av ovan har revisorerna utifrån en riskbedömning funnit det angeläget att granska kommunstyrelsens och nämndernas styrning och uppföljning av arbetet med strategisk kompetensförsörjning utifrån förändrade demografiska förutsättningar.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsens och nämndernas arbete med strategisk kompetensförsörjning är ändamålsenligt utifrån förändrade demografiska förutsättningar.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Finns det aktuella prognoser av de demografiska förutsättningarna så att en tillfredställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras?
- Finns en ändamålsenlig plan för den långsiktiga kompetensförsörjningen?
- Är planen förankrad i nämnder och kommunstyrelsen?
- Vidtar kommunstyrelsen och nämnderna tillräckliga åtgärder utifrån genomförda prognoser och analyser?
- Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen och nämnder i kompetensförsörjningsarbetet?
- Finns ett ändamålsenligt arbete med kompetensutveckling och utbildning av befintliga medarbetare för att behålla och/eller uppgiftsväxla?
- Finns ett ändamålsenligt arbete med utbildningsinsatser för att underlätta nyrekrytering till bristyrken inom kommunen?
- Sker en tillräcklig uppföljning av nämndernas arbete med strategisk kompetensförsörjning inom ramen för kommunstyrelsens uppsiktsplikt?

3.1 AVGRÄNSNING

Granskningen har omfattat kommunstyrelsen och nämnderna. Kommunstyrelsen har granskats utifrån sin strategiska och samordnande roll.

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- ”*Kompetensförsörjningsrapport 2024, Växjö kommun 2024-10-15*”
- SKR:s nio strategier för att möta kompetensutmaningen

5 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av kompetensförsörjningsrapporter för samtliga nämnder, kompetensförsörjningsrapport 2024 Växjö kommun, protokoll för kommunstyrelsen och kommunstyrelsens organisations- och personalutskott, budget 2025 för Växjö kommun med plan 2026 och 2027, internbudgetar 2025 för kommunstyrelsen och samtliga nämnder och uppföljningsrapporter.
- Intervjuer har genomförts med:
    - Kommundirektör
    - Kommunstyrelsens ordförande samt 1:e vice ordförande

- HR-direktör, HR-strateg samt två verksamhetsutvecklare från HR-avdelningen
- Statistiker
- Förvaltningschef samhällsbyggnadsförvaltningen
- Förvaltningschef kultur- och fritidsförvaltningen
- Förvaltningschef utbildningsförvaltningen, HR-chef med ansvar för utbildningsförvaltningen, samt chef för lokaler och säkerhet inom utbildningsförvaltningen
- Förvaltningschef omsorgsförvaltningen, omsorgschef SÄBO, avdelningschef kvalitet och uppföljning inom omsorgsförvaltningen
- Förvaltningschef serviceförvaltningen
- It- och digitaliseringschef
- Förvaltningschef förvaltningen för arbete och välfärd
- Verksamhetschef måltidsorganisationen.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.

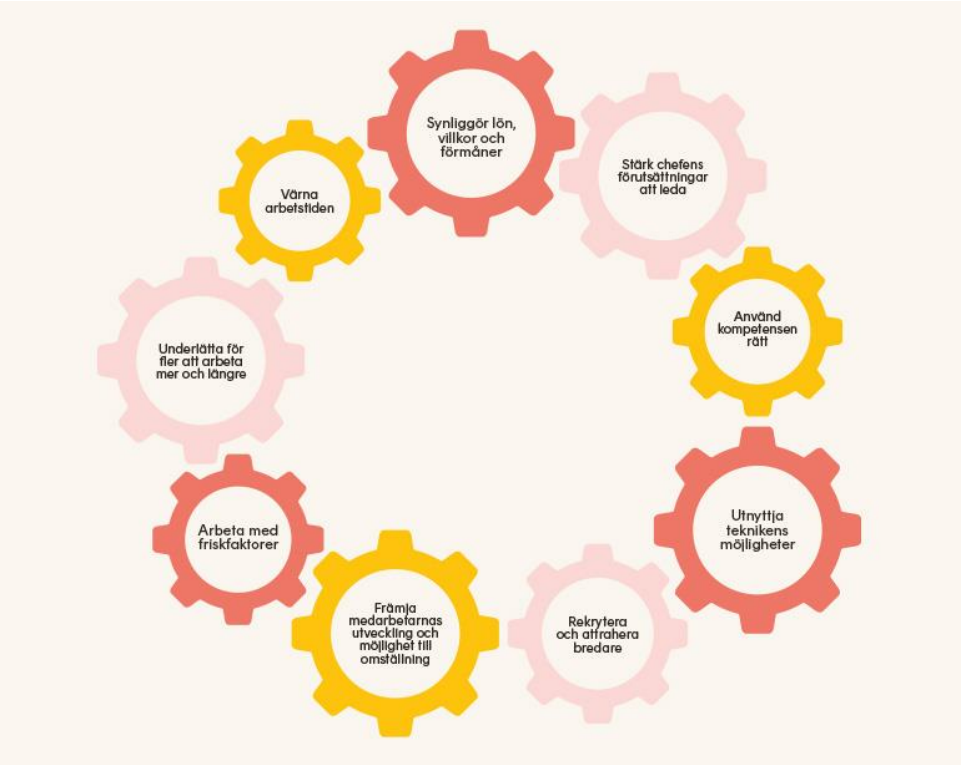
Rapporten är faktakontrollerad av samtliga intervjupersoner.

6 VÄLFÄRDENS KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Enligt SKR:s personalprognos 2023–2033 ökar den del av befolkningen som är 85 år och äldre med nästan 60 procent under kommande tioårsperiod, vilket kommer att skapa ett stort tryck på välfärden och i synnerhet äldreomsorgen. Om ingenting förändras leder demografin till att antalet anställda inom äldreomsorgen behöver öka med 32 procent – 65 600 personer – fram till 2033.

Det kraftigt ökade behovet av personal inom äldreomsorg (och hälso- och sjukvård) kommande år försvåras av att den arbetsföra befolkningen och antalet sysselsatta ökar långsamt. Allt annat lika skulle ungefär hälften av ökningen av sysselsatta fram till 2033 behövas inom äldreomsorgen för att möta de växande behoven. Det är knappast sannolikt – inte minst på grund av att efterfrågan på arbetskraft är stor i alla sektorer vilket gör att konkurrensen är hård. Förutsättningarna att rekrytera varierar dessutom kraftigt över landet – i sex av tio kommuner kommer personer i arbetsför ålder att minska fram till 2033. Ökningen av personer i arbetsför ålder sker framför allt i storstäder, men antalet äldre ökar i samtliga kommuner.

För att möta välfärdens kompetensutmaning har SKR har tagit fram nio strategier som stöd i kompetensförsörjningsarbetet. SKR konstaterar att kommuner och regioner redan gör mycket inom ramarna för strategierna och det finns en stor potential framåt. Nedan bild visar de nio strategierna.



Källa: SKR

I november 2024 presenterade SKR en kraftsamling för välfärdens kompetensförsörjning i form av en ”Action plan”. Det är förtroendevalda inom SKR över partigränserna som har tagit fram satsningen som vänder sig till andra förtroendevalda i kommuner och regioner. I fokus är tre prioriterade områden: arbeta med friskfaktorer, arbeta heltid och arbeta längre samt arbeta

med tidig omställning. På SKR:s webbplats anges att ”förtroendevalda, kommunledning, chefer/ HR och SKR skapar tillsammans bäst förutsättningar för reell utveckling inom dessa områden”.

- Arbeta med friskfaktorer

  Forskning visar att när vissa organisatoriska förutsättningar, så kallade friskfaktorer, finns på plats och fungerar väl så påverkas arbetsmiljön positivt. Medarbetare mår bra, utvecklas och attraktiviteten för yrket ökar.

- Arbeta heltid och arbeta längre

  Tre av fyra medarbetare i välfärden är kvinnor. Kvinnor är i hög grad frånvarande från arbetsmarknaden främst på grund av deltidsarbete, föräldraledighet, sjukfrånvaro och ett kortare arbetsliv. Rätt satsningar ökar kvinnors närvaro på arbetsmarknaden och säkrar kompetensförsörjningen.

- Arbeta med tidig omställning

  Omställning, kompetensutveckling och yrkesväxling är avgörande åtgärder för att säkra kompetensförsörjning i välfärden.

7 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

7.1 PROCESS FÖR STRATEGISK KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Växjö kommun har sedan 2023 en koncerngemensam process för strategisk kompetensförsörjning som ingår i styr- och ledningsprocessen. Processen beskrivs i *Kompetensförsörjningsrapport 2024, Växjö kommun* och visualiseras även i kommunens processverktyg 2C8. Processen är en delprocess i kommunens övergripande styr- och ledningsprocess.

Kompetensförsörjningsprocessen består av följande fyra steg:

1. *Analys av kompetensbehov*: Behovet av kompetens och tillgången på kompetens identifieras. Skillnaden mellan den behövda kompetensen och tillgång till kompetensen ger ett gap, dvs. ett underskott eller överskott av kompetens.
2. *Plan för åtgärder*: Analysen i steg 1 ger en grund för att sätta mål och planera aktiviteter utifrån en kompetensförsörjningsstrategi. Analysen och planeringen av aktiviteter redovisas i en kompetensförsörjningsrapport.
3. *Genomförande av aktiviteter*: Aktiviteterna genomförs så att målen nås.
4. *Uppföljning*: Utfallet av aktiviteterna följs och utgör underlag i analys av behov av åtgärder och behov av utveckling av kompetensförsörjningsprocessen och arbetssätt.

I steg 1 och 2 i processen bistår HR-avdelningen genom att tillhandhålla systemstöd i form av Stratsys kompetensförsörjningsmodul, analysunderlag och genom att medverka i ledningsgruppens arbete och analys. Kompetensbehov identifieras i form av befattningar där risk bedöms föreligga för brist på kompetens. GAP beräknas som bedömd tillgång till medarbetare i befattningen minus bedömt behov av medarbetare i befattningen. Utifrån omvärldsanalys, demografiska data, ledningsgruppernas kännedom om verksamheten och dess utmaningar i nuläget samt framtida mål och riktning utifrån mål i budget och Hållbara Växjö 2030 väljs de mest prioriterade befattningarna ut. Planeringshorisonter som används är nuläge, om tre år och om fem år.

I intervjuer bekräftas att förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjningen har följt den koncernövergripande processen och att den av förvaltningarna är känd och upplevs som ändamålsenlig. Det huvudsakliga arbetet med kompetensförsörjningsanalysen sker på respektive förvaltning. En representant från HR (HR-chef eller ansvarig HR-konsult) träffar respektive ledningsgrupp och presenterar metodiken, faciliterar en till två workshops samt levererar en omvärldsanalys. Förvaltningarna levererar sin förvaltningsspecifika data och analys vad gäller kritiska befattningar utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv. Kritiska befattningar avser både bristyrken och sårbara befattningar som är svårrekryterade. Arbetet sammanställs i en förvaltningsspecifik kompetensförsörjningsrapport som innehåller kompetensmål och aktiviteter.

Respektive förvaltnings, bolags och förbunds analyser och rapporter sammanfattas av HR i en kompetensförsörjningsrapport för hela kommunen. Gällande rapport är daterad 2024-10-15. Förutom de förvaltnings- och bolagsspecifika rapporterna med förslag till aktiviteter, redovisas även de omvärldstrender som Växjö kommunkoncerns chefer identifierat som särskilt betydelsefulla samt deras möjliga konsekvenser för kompetensförsörjningen. Vidare redovisas en sammanfattande analys samt ett antal rekommendationer för stärkt strategisk kompetensförsörjning.

Avseende kompetensförsörjningsrapport 2024 har förvaltningarnas och bolagens arbete bedrivits under hösten 2023 och slutförts i februari 2024. Därefter har den samlade rapporten upprättats av HR-avdelningen. Roll- och ansvarsfördelningen i den strategiska kompetensförsörjningen upplevs av merparten intervjuade som tydlig. Det råder en samstämmighet om att HR:s roll är att vara stödjande i arbetet medan förvaltningarna har ansvaret för den förvaltningsspecifika analysen,

upprättande av åtgärder och genomförandet av aktiviteter enligt åtgärdsplan. Ytterst ansvarig för kompetensförsörjningen är respektive nämnd/bolag.

Av intervjuerna framkommer att nya analyser av kompetensbehov enligt gällande kompetensförsörjningsprocess samt framtagande av en samlad kompetensförsörjningsrapport är planerad att genomföras under år 2026. Mellan analyserna ligger fokus på att genomföra aktiviteter utifrån förslag till åtgärder som respektive förvaltning redovisar i den förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsrapporten. Aktiviteterna läggs in och följs upp i systemstödet Stratsys kompetensförsörjningsmodul.

7.2 PROGNOSARBETE

Statistiker på kommunledningsförvaltningen tar årligen fram en demografiprognos för kommunen som förvaltningarna har som underlag för att göra sina kompetensförsörjningsanalyser/rapporter utifrån. Prognosen bygger på SKR:s befolkningsprognos och tar hänsyn till kommunspecifika data. Förvaltningarna tillhandahålls en prognos på aggregerad nivå. De större förvaltningarna får även en ytterligare nedbruten prognos. Den övergripande prognosen tillhandahålls innan sommaren och den nedbrutna efter. På utbildningsförvaltningen omvandlas den nedbrutna prognosen per skola. Utbildningsförvaltningen utgår från antalet barn i förskolan, det vill säga beläggningsgraden i förskolan med maj månad som riktvärde. Beläggningsgraden per månad ställs mot de demografiska nyckeltalen. Alla rektorer lämnar en nedbruten budget per enhet som stäms av mot prognosen, därefter sker eventuella budgetjusteringar. Vad gäller omsorgsförvaltningen bistår statistikern med att ta fram statistik utifrån tänkbara scenarion som kan uppstå utifrån olika omvärldsfaktorer. Upplevelsen från förvaltningarna är generellt att det finns en tillförlitlighet i de prognoser som tas fram centralt givet förutsättningarna.

Kompetensförsörjningsrapport för 2024 baseras på en ett år gammal prognos. Den aggregerade rapporten bygger på förvaltningarnas/bolagens/förbundens rapporter. Med anledning av att förvaltningarnas rapport görs i steg 1 och den aggregerade rapporten i steg 2 tar det ett antal månader. Arbetet görs vartannat år vilket innebär en eftersläpning i förhållande till befolkningsprognosen som görs varje år. Precis när den aggregerade rapporten färdigställts kom en ny prognos där födelsetalen var betydligt lägre. Detta noteras dock i en kommentar i rapporten.

I intervjuer uppges att ett arbete bedrivs på kommunledningsförvaltningen för att få en tydligare modell rörande de kompetensbehov kommunen har på förvaltningsnivå kopplat till demografiprognoser. Förhoppningen är att kunna kombinera befolkningsprognos med kompetensförsörjningsprognos för ett bättre stöd i processen för strategisk kompetensförsörjning. Kommunen ser över möjligheten att använda ett verktyg som SKR tidigare använt och drifta det i egen regi. I verktyget kan kommunens demografiska prognos läggas in samt den statistik avseende bemanning som kommunen skickar in till SKR årligen. I verktyget tas ett underlag fram utifrån nuvarande bemanningsnivå och demografin. Intervjuerna uppges att det varit tidskrävande att utarbeta HR-nyckeltalen som ska in verktyget för att kunna få ett så tillförlitligt underlag som möjligt. Verktyget uppges särskilt kunna ge ett underlag vad gäller de större befattningarna såsom förskollärare, lärare, undersköterskor etc.

Vid framtagandet av kommande kompetensförsörjningsrapport under 2026 kommer verktyget användas skarpt för första gången för att generera underlag till förvaltningarnas analyser.

7.2.1 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns aktuella prognoser av de demografiska förutsättningarna så att en tillfredsställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras.

Vi konstaterar att det vid tidpunkten för granskningen finns aktuella prognoser avseende de demografiska förutsättningarna liksom rutiner för att löpande förse nämnder och bolag med relevanta demografiska underlag. Vi konstaterar dock att gällande kompetensförsörjningsrapporter bygger på en ej aktuell befolkningsprognos. Vi ser positivt på pågående utvecklingsarbete avseende modell för att sammanfoga demografisk data med data avseende bemanning och bedömer att det är viktigt att arbetet finns på plats inför kommande analys av kompetensbehov.

7.3 MÅL OCH STYRNING

Den samlade kompetensförsörjningsrapporten (Kompetensrapport 2024 för Växjö kommun) är inte ett politiskt fastställt dokument. Det framgår inte av själva dokumentet vilken status den har som styrande dokument i organisationen. Beträffande de förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsrapporterna har dessa inte beslutats av nämnderna förutom vad gäller utbildningsnämnden som utifrån sin kompetensförsörjningsrapport beslutat om en ”Strategisk kompetensförsörjningsplan 2024–2027” i vilken nämndens vision inom området kompetensförsörjning anges. Planen innehåller konkreta insatser och uppges av de intervjuade vara det primära styrdokumentet för nämndens arbete med kompetensförsörjning.

Övriga intervjuade företrädare för kommunstyrelsen och nämnderna lyfter att den politiska styrningen sker i budgetarbetet. Mål för kompetensförsörjningen går in i styr- och ledningsprocessen där fullmäktige i budget har fastställt följande riktningsmål för den strategiska kompetensförsörjningen:

> ”Växjö kommun säkrar kompetensförsörjningen genom att vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder goda arbetsvillkor”

Till riktningsmålet finns följande uppdrag knutna för 2025: (Ansvarig nämnd/er för uppdraget anges inom parentes.)

- Genomför åtgärder för förbättrad arbetsmiljö med fokus på tillgängligt ledarskap ur ett jämställdhetsperspektiv (kommunstyrelsen)
- Permanentad satsning på arbetsskor inom omsorgen (omsorgsnämnden)
- Erbjud språkutbildning på arbetstid (kommunstyrelsen, omsorgsnämnden, utbildningsnämnden)
- Säkerställ språkkompetens (kommunstyrelsen, omsorgsnämnden, utbildningsnämnden)
- Möjliggör kombinationstjänster (alla nämnder och bolag)
- Skapa ett ledarskapsprogram inom omsorgsförvaltningen för intern karriärtrappa (omsorgsnämnden)

I nämndernas internbudgetar kan även nämndspecifika uppdrag utifrån det strategiska riktningsmålen beslutas. Vid genomgång av nämndernas internbudgetar för 2025 konstateras att omsorgsnämnden beslutat om nämndspecifika uppdrag liksom kommunstyrelsen.

Uppföljning av fullmäktigeuppdrag och nämndspecifika uppdrag görs i tertialrapport per april, delårsrapport och årsredovisning.

Några intervjuade påtalar önskemål om mer kommunövergripande styrning vad gäller arbetet med kompetensförsörjningen för ett mer enhetligt arbete. Som exempel framförs att det skiljer sig huruvida nämnd fastställt en strategisk komptensförsörjningsplan eller inte samt att fullmäktigeuppdrag till nämnderna kan upplevas hänga löst på grund av avsaknad av styrning på nämndsnivå.

7.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns en ändamålsenlig plan för den långsiktiga kompetensförsörjningen som är förankrad i styrelse och nämnder.
.

Vi konstaterar att processen för strategisk kompetensförsörjning är integrerad i befintliga processer avseende budget och verksamhetsplanering samt följs upp inom ramen för ordinarie verksamhetsuppföljning. Vidare konstaterar vi att förvaltningarna utifrån processen upprättar kompetensförsörjningsrapporter och att en samlad kompetensförsörjningsrapport sammanställs av kommunledningsförvaltningen avseende behov på kort och lång sikt. Vi noterar dock att endast utbildningsnämnden har politiskt fastställt en strategisk plan med vision för den långsiktiga kompetensförsörjningen.

Vi bedömer att kommunens samlade kompetensförsörjningsrapport ej kan betraktas som ett styrdokument för den långsiktiga kompetensförsörjningen då dess status som styrande dokument är oklar. Enligt vår bedömning skulle kommunstyrelsens och nämndernas arbete med strategisk kompetensförsörjning vara betjänt av en tydligare politisk styrning och inriktning i syfte att växla upp arbetet, förslagsvis genom en kompetensförsörjningsstrategi som visar vägen för hur mål ska nås och definierar vad organisationen långsiktigt behöver göra för att säkra kompetensförsörjningen framåt. Enligt vår bedömning möjliggör en strategi ett målinriktat och proaktivt arbete. Utifrån strategin bör respektive nämnd och bolag fastställa kompetensförsörjningsplaner som specificerar vilken kompetens som behöver utvecklas eller avvecklas för att verksamhetens mål ska kunna uppfyllas, hur detta ska ske, när och vem som är ansvarig

Vår bedömning är att det **i allt väsentligt** finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen och nämnder i kompetensförsörjningsarbetet.

Vi grundar bedömningen på att det råder en samstämmighet hos förvaltningarna om vilken roll kommunstyrelsen respektive nämnderna har i kompetensförsörjningsarbetet beträffande ansvarsfrågan. Vi konstaterar vidare att processen för strategisk kompetensförsörjning är känd och efterlevs av förvaltningarna. Vi bedömer dock att kommunstyrelsens samordnade roll beträffande åtgärder och arbete utifrån kommunfullmäktigeuppdrag bör förtydligas.

7.4 ÅTGÄRDER OCH AKTIVITETER

I kompetensförsörjningsrapporten för 2024 bedöms 59 olika befattningar vara prioriterade för aktiva åtgärder för att möta kompetensutmaningarna. Av rapporterade 59 befattningar uppges nio befattningar få brist på tio medarbetare eller fler under någon av tidshorisonterna (GAP i nuläget, GAP om tre år, GAP om fem år). De nio befattningarna är följande:

Befattning	GAP i nuläget	GAP om tre år	GAP om fem år
Förskolelärare	-229	-240	-256
Grundskolelärare	-157	-242	-310
Lärare i fritidshem	-48	-52	-56
Kock	-22	-33	-33
Undersköterska	0	-138	-235
Omsorgsassistent/personlig assistent	0	-57	-96
Boendestödjare	0	-40	-50
Sjuksköterska	0	-15	-20
Socialsekreterare	0	-10	-15

Källa: Kompetensförsörjningsrapport 2024, Växjö kommun

I arbetet med kompetensförsörjningsrapporterna gör respektive förvaltning en konsekvensanalys av uppskattade GAP genom att bedöma allvarlighetsgraden av följderna av kompetensbristen för verksamheten och sannolikheten för att dessa följder uppstår. Konsekvensanalyserna redovisas i kompetensförsörjningsrapporterna. I rapporterna redovisas även aktiviteter avseende yrkesgrupper där brist prognostiseras. Aktiviteterna är knutna till SKR:s nio strategier (såsom modellen såg ut före år 2024). Vissa aktiviteter är konkreta, andra mer av abstrakt karaktär.

7.4.1 Nämndspecifika åtgärder och aktiviteter

Genom kompetensförsörjningsrapporterna och intervjuer med förvaltningarna har vi tagit del av förvaltningarnas pågående aktiviteter för att möta de kompetensutmaningar som råder. Nedan följer en sammanställning av huvudsakliga åtgärder/insatser.

7.4.1.1 Omsorgsnämnden

Flera åtgärder och aktiviteter i omsorgsnämndens kompetensförsörjningsrapport uppges enligt intervjuade antingen vara genomförda eller under genomförande. Förvaltningens primära åtgärder/aktiviteter för att möta sin kompetensutmaning är följande:

- Utifrån perspektivet rekrytera och attrahera har förvaltningen startat en sommargrupp som sett över processen för rekrytering och introduktion av semestervikarier.
- Som ett led i att vara en attraktiv arbetsgivare erbjuds alla rätt till en heltidstjänst, arbete pågår för att få till hållbara scheman (exempelvis minska ofrivilliga delade turer). Genom budgetuppdrag 2025 permanenteras rätt till arbetsskor
- Förvaltningen tillhandahåller ett stort antal praktik- och elevplatser samt ska möjliggöra fler platser till högstadieelever i kombination med en etablerad handledarorganisation. Handledare ska fungera som goda ambassadörer för yrken som sjuksköterska och undersköterska.
- Arbetet med språkombud ska utvecklas så att det finns en tydlighet i rutiner och dokumentation för hur det ska pratas på arbetsplatserna för att minska missförstånd och att alla ska känna sig inkluderade. Språkombud utbildas via Vård- och omsorgscollege.
- Genom statsbidrag från ”Äldreomsorgslyftet” möjliggörs vidareutbildning på arbetstid till undersköterska och specialistundersköterska. I januari påbörjade nio personer utbildning till undersköterska och fem personer kan läsa vidare till distriktssköterska. Inom ramen för äldreomsorgslyftet har förvaltningen valt att genomföra fullmäktigeuppdraget om att erbjuda språkutbildning på arbetstid.
- Som en del i språkutbildningen har förvaltningen infört Visible-Care, en app med små korta textade instruktionsfilmer som visar hur olika omvårdnadsmoment ska utföras, som ska bidra till stärkt kompetens. Förvaltningen får regelbunden uppdatering om i vilken utsträckning appen nyttjas.
- Ett pilotprojekt pågår avseende differentierade arbetsuppgifter som handlar om att medarbetaren ska ha ansvar utifrån vad hen är utbildad till så rätt kompetens gör rätt saker.
- Förvaltningen har en övergripande kompetensutvecklingsplan för respektive verksamhetsområde och kompetensbehov tas upp i samband med medarbetarsamtal. Specifika omsorgsuppdrag och ansvarsområden förtydligas och kompetensutveckling kopplas till det uppdrag och roll som medarbetaren har. Förvaltningen har infört ”huvudombudsområden” för att säkerställa kompetens i verksamheten. En medarbetare kan t.ex. ha rollen som ”huvuddokumentationsombud” som in sin tur stöttar och utbildar dokumentationsombuden i verksamheten. Alla enhetschefer har fått utbildning i socialrätt liksom utbildning i kvalitets- och förbättringskunskap.

Vad gäller fullmäktigeuppdraget om ett ledarskapsprogram inom omsorgsförvaltningen för intern karriärtrappa uppger förvaltningen att arbete pågår men att det ännu inte finns något färdigt underlag. Utöver ovan redovisade insatser lyfter förvaltningen vikten av att hitta nya arbetssätt med hjälp av en ökad digitalisering. Exempelvis krävs ett arbete för att äldre ska bli mer självständiga med digitala hjälpmedel.

7.4.1.2 Utbildningsnämnden

Utbildningsnämnden, har som ovan nämnts, i sin strategiska kompetensförsörjningsplan angett insatser för att möta nämndens kompetensutmaning. Insatserna är angivna utifrån områdena ”Attrahera”, ”Rekrytera”, ”Behålla” och ”Utveckla”.

- Inom området ”Attrahera” är den övergripande insatsen att ”Utbildningsnämnden ska vara synlig i sammanhang där framtida personal gör väsentliga val om framtiden”. Detta innebär bland annat medverkande på utbildningsmässor och genomföra informationsinsatser inför val till högskolan och visa upp sig som en attraktiv arbetsgivare vid lärarutbildningar. I planen

ges förvaltningen ges i uppdrag att ta fram en plan för att attrahera lärare och studenter genom att synas i olika sammanhang.

- Inom området ”Rekrytera” lyfts följande tre insatser:
  - Stärkt kartläggningsarbete och genomför riktade insatser
  - Rekrytera lärarstudenter
  - Tillsvidareanställning som norm

  För att kunna samarbeta mellan skolor för att rätt kompetens ska användas på rätt ställe anges att det krävs ett förstärkt kartläggningsarbete. Detta ska möjliggöras av ett nytt systemstöd som implementerades 2023/2024 och som ger en detaljerad bild av hur lärares tid används, vilka behörigheter som finns på resp. skola och vilka behörigheter som behöver stärkas på resp. skola. En analys av denna, årliga kartläggning ska användas för gynnsam användning av resurser och för att stärka likvärdigheten mellan förskolor och skolor.

  Vad gäller rekrytering av lärarstudenter strävar utbildningsnämnden att knyta kontakter med studenter genom introduktionsmöten med studenter som gör sin VFU-period eller på annat sätt deltar i Utbildningsnämndens verksamhet. Vidare ska nya riktlinjer för VFU utarbetas inom utbildningsförvaltningen kring rutiner och villkor kopplade till VFU för att kunna ta emot lika många VFU-studenter som finns på Linnéuniversitetet och som är bosatta i Växjö. Som ytterligare en insats lyfts utbildning av VFU-handledare genom upphandlad uppdragsutbildning liksom insats för att utveckla vikarieförmedlingen för att möjliggöra deltidspoolsanställningar i slutet av lärarutbildningen där förvaltningen har fått ett uppdrag att utarbeta ett attraktivt erbjudande där en anställning vid vikarieförmedlingen under den sista tredjedelen av utbildningen leder till en anställning inom utbildningsförvaltningen när utbildningen är slutförd.

- Inom området ”Behålla” lyfts följande insats:
  - En god arbetsmiljö med särskilt fokus på digital arbetsmiljö och organisatorisk och social arbetsmiljö

  Beträffande denna insats ges förvaltningen i uppdrag att fortsätta arbetet med att skapa en god digital arbetsmiljö, förstärka arbetet med att följa upp och arbeta för en god organisatorisk och social arbetsmiljö så att detta blir en naturlig och integrerad del av arbetet på alla förskolor och skolor samt särskilt arbeta för att minska frånvaron bland personalen i förskolan

- Området ”Utveckla” innehåller följande två insatser
  - Karriärvägar
  - Möjlighet att utbilda sig till förskollärare och lärare inom tjänst

  Vad gäller karriärvägar ska dessa ge möjlighet att stimulera medarbetare att utvecklas inom nuvarande uppdrag men också att förberedas för andra uppdrag, såsom arbetslagsledare, förstelärare och lektor. Det rör sig om utbildning att leda kollegiala samtal/samtalsledarutbildning, förberedande skolledarutbildning, chefsutbildningar, möjlighet att läsa specialiseringsutbildningar och högre utbildningar (ex. magister, master samt forskarutbildning. Vid tidpunkten för granskningen har Skolverket förtydligat ett nytt professionsprogram som ger rektorer, lärare och förskollärare möjlighet att fördjupa och bredda sin kompetens.

  Beträffande insats avseende möjlighet att utbilda sig till förskollärare och lärare inom tjänst är aktiviteter inom detta område är bland annat att erbjuda anställda att slutföra sin lärarutbildning, erbjuda anställda kompetensutveckling för att bredda sin grundbehörighet,

erbjuda anställda att kompetensutvecklas mot högre studier samt erbjuda kompetensutveckling inom ledarskap.

Beträffande möjligheten att utbilda sig till förskollärare och lärare inom tjänst är insatsen i den strategiska kompetensförsörjningsplan att nämnden vill möjliggöra för anställda som vill vidareutbilda sig till lärare eller förskollärare att göra det i en studietakt om 70% i kombination med arbete i verksamheten som motsvarar 50%. För detta får den anställda en lön om 80% om inte bättre ersättning ges via omställningsfonden. Mot bakgrund av detta ges utbildningsförvaltningen i uppdrag att under läsåret 2023/2024 ta fram ett attraktivt erbjudande för anställda inom utbildningsförvaltningen som vill vidareutbilda sig till förskollärare. Vidare ges utbildningsförvaltningen i uppdrag att inför läsåret 2024/2025 söka samverkan med lärosäten som kan erbjuda anställda vidareutbildning till grundskollärare och ämneslärare.

I intervjuerna med företrädare för utbildningsförvaltningen uppges att insatserna avseende förskollärare fortfarande är relevanta trots de betydligt lägre födelsetal som prognostiseras nu jämfört med vad den prognos angav som nämndens kompetensförsörjningsplan 2023–2027 bygger på. Detta då det fortfarande finns ett stort behov att öka andelen förskollärare i relation till barnskötare inom verksamheten samt att gruppen har relativt hög sjukfrånvaro och en upplevd hög arbetsbelastning.

7.4.1.3 Nämnden för arbete och välfärd

För nämnden för arbete och välfärd är boendestödjare och socialsekreterare den största utmaningen vad gäller kompetensförsörjning, främst vad gäller boendestödjare. Förvaltningen har tillsatt en arbetsgrupp bestående av chefer som årligen tar fram aktiviteter och följer upp befintliga aktiviteter i nämndens kompetensförsörjningsrapport.

Vad gäller förvaltningens pågående insatser kan nämnas ett riktat arbete mot studenter avseende boendestödjare, genom att bland annat delta på mässor och vara ute och föreläsa. Förvaltningen tar även emot praktikanter genom vård- och omsorgscollege. För att möta bristen på socialsekreterare erbjuder förvaltningen även praktikplatser för socionomer vid Linnéuniversitet. Genom så kallade kontaktsocionomer försöker förvaltningen hitta kontaktformer med studenterna tidigt under utbildningen och bjuder in till olika aktiviteter. Vidare uppger intervjuade att förvaltningen har en generös inställning till kompetensutveckling. Som viktiga insatser lyfts även tillhandahållandet av mentorskap och handledning samt olika karriärvägar. När det kommer till karriärvägar har befattningen specialistsocionom införts, som avser socionom som är specialist inom socialrätt. Inom boendestöd finns specialisering som boendestödspedagog. Genom samarbete med Linnéuniversitetet möjliggörs för medarbetare att arbeta halvtid och doktorera på halvtid.

Nämnden ansvarar även för kompetensutvecklande insatser som riktar sig till andra förvaltningar. Exempelvis tillhandhåller vuxenutbildningen språkkurser för medarbetare inom omsorgsförvaltningen. Utbildningen riktar sig även till regionen och privata arbetsgivare.

Beträffande kompetensutveckling har förvaltningen tagit fram en egen struktur med en gemensam årlig kompetensutvecklingsplan som utgår från kompetensförsörjningsrapporten, inventering från medarbetarsamtalen och en omvärldsbevakning. Chefsgruppen som arbetar med kompetensförsörjningsrapporten arbetar även fram den gemensamma komptensförsörjningsplanen som fastställs i förvaltningens ledningsgrupp.

7.4.1.4 Övriga nämnder

Vad gäller övriga nämnders arbete med åtgärder noteras att samhällsbyggnadsnämndens primära kompetensutmaning finns inom den tekniska delen där drifttekniker är en kritisk befattning då den

är svårrekryterad och utsatt för hård konkurrens från privata arbetsgivare. Av intervjuerna framkommer att förvaltningen mot bakgrund av detta dels arbetar med att dokumentera rutiner för arbetsuppgifter inom driftteknik, dels möjliggör att fler personer på förvaltningen får kännedom om förekommande arbetsuppgifter för att minska sårbarheten i processerna. Även miljö- och hälsoskyddsinspektörer uppges vara en utmaning, och då framför allt på lite längre sikt. När det gäller fullmäktiges uppdrag om kombinationstjänster uppger förvaltningen att det främst är inom driftverksamheten och VA-verksamheten som detta skulle vara fruktbart för att minska sårbarheten. Vid tidpunkten för granskningen görs en genomlysning av VA-verksamheten där detta ingår. Arbetet uppges vara i en inledande fas.

Beträffande servicenämnden uppger förvaltningen att kompetensförsörjningen vad gäller kockar vid tidpunkten för granskningen är under kontroll med högt söktryck på lediga tjänster men att det på längre sikt fortsatt kan vara en utmaning. Förvaltningen uppger att de arbetar brett för att vara en attraktiv arbetsgivare, bland annat genom att trycka på faktorer som trygghet, stabilitet och högre syfte när det inte går att möta löneläget som privata arbetsgivare erbjuder. Både inom måltidsverksamheten och IT-verksamheten arbetar förvaltningen med att validera kompetens och genomföra uppgiftsväxling, exempelvis genom att måltidsbiträden får göra vissa av kockarnas arbetsuppgifter osv. Den nya demografiska prognosen med lägre födelsetal påverkar mest måltidsverksamheten. Av intervjuerna framkommer att förvaltningen under hösten 2025 kommer att sätta en strategi och arbeta tillsammans i ledningsgruppen för att möta den utmaningen. Inom IT-verksamheten finns en hård konkurrens från privata arbetsgivare om arbetskraften. Mot bakgrund av det har förvaltningen gjort riktade lönesatsningar för vissa grupper samt premierat enskilda medarbetare som haft en god prestation och utveckling. Av intervjuerna framkommer vidare att förvaltningen inom måltidsverksamheten arbetar med referensgrupper av medarbetare som får vara med och utöva inflytande över verksamhetens utveckling och sprida informationen till kollegor. Enligt de intervjuade bedrivs ett arbete generellt för att lyfta och få medarbetare att växa genom att erbjuda möjlighet till delaktig och påverkan i olika grupper.

Kultur- och fritidsförvaltningen upplever i dagsläget inte någon större kompetensförsörjningsutmaning men förvaltningen ser att det inom anläggningsfrågor kan bli svårt på sikt vad gäller nyckelbefattningar då det finns en konkurrens från privata arbetsgivare som kan erbjuda ett betydligt högre löneläge. Utifrån förvaltningens situation bedrivs inga specifika åtgärder/insatser för att möta eventuell kommande kompetensutmaning.

7.4.2 Kommunövergripande arbete med åtgärder

I den av HR-avdelningen sammanställda kompetensförsörjningsrapporten för 2024 lämnas ett antal rekommendationer om åtgärder för att stärka Växjö kommuns arbete med strategisk kompetensförsörjning. Rekommendationerna baseras på de hittills gjorda analyserna av verksamheternas kompetensförsörjningsrapporter, omvärldsanalysen och de erfarenheter som två års genomförande av den strategiska kompetensförsörjningsprocessen givit. Det anges att avsikten med rekommendationerna är att stärka arbetet som krävs för att möta dagens och morgondagens kompetensbehov. Sammanlagt redovisas följande åtta rekommendationer:

1. Upprätta en sammanhållen plan för kompetensförsörjningsarbetet
2. Dra nytta av strategierna för kompetensförsörjning
3. Involvera medarbetarna
4. Utveckla ledarskapet
5. Utveckla hälsofrämjande arbetsmiljöinsatser

6. Inför systemstöd för kompetens
7. Organisera för rätt använd kompetens och användande av tid
8. Utveckla den strategiska kompetensförsörjningsprocessen

Vissa av rekommendationerna innehåller konkreta förslag till åtgärder medan andra mer beskriver ett förhållningssätt eller riktning för delar inom den strategiska kompetensförsörjningen. Det framgår inte av den samlade kompetensförsörjningsrapporten eller dess rekommendationer hur arbetet med åtgärder utifrån rekommendationerna i praktiken ska bedrivas, samordnas eller följas upp eller vem/vilka som är ansvarig/a för genomförandet. Genom intervjuerna får vi uppfattningen att det vid tidpunkten för granskningen inte sker något systematiskt och samordnande arbete utifrån kompetensförsörjningsrapportens rekommendationerna av HR-avdelningen, dock pågår aktiviteter och insatser med bäring på flera av rekommendationerna där HR-avdelningen är involverad och/eller samordnande. Exempelvis med anledning av budgetuppdragen för 2025.

Mot bakgrund av ovan framhålls det större arbete som kommunledningsförvaltningen samordnat med fokus att stäkra och definiera kommunens arbetsgivarvarumärke. Arbetet har bland annat skett genom enkäter, workshops samt djupintervjuer med medarbetargrupper för att bygga varumärket inifrån och ut.

I intervjuerna med förvaltningen framför några intervjuade önskemål om ökad stöttning från HR-avdelningen vad gäller insatser och åtgärder utifrån avdelningens sakkompetens i kompetensförsörjningsprocesser och omvärldsbevakning av frågorna.

7.4.2.1 Åtgärder med anledning av SKR:s actionplan

Vad gäller SKR:s nio strategier för att möta kompetensutmaningen har vi inom ramen för granskningen ställt frågan hur styrelsen och nämnderna arbetar med de tre strategierna som lyfts fram i den ”Action plan” som SKR:s medlemmar enats om, det vill säga:

1. Arbeta med friskfaktorer
2. Arbeta heltid och arbeta längre.
3. Arbeta med tidig omställning.

När det gäller friskfaktorer finns inget beslut eller uppdrag på politisk- eller förvaltningsnivå att organisationen ska breddinföra ett arbete med friskfaktorer. Av intervjuerna med företrädare för HR-avdelning framkommer dock att det inte möter något hinder att verksamheterna jobbar utifrån friskfaktorer och använder sig av Suntarbetslivs strukturkapital, vilket också förekommer i flera nämnders verksamheter. När det gäller det systematiska arbetsmiljöarbetet generellt lyfts att kommunens årshjul för SAM nyligen har tydliggjorts.

I sammanhanget hänvisar intervjuade även till ett pilotprojekt för hälsofrämjande arbetsplats där förskolan och äldreomsorgen deltar då dessa verksamheter har enheter med hög sjukfrånvaro. Projektet hålls ihop av HR-avdelning och syftar till att ta fram en modell som ska ge chefer bättre underlag att göra analys utifrån nyckeltal avseende arbetsmiljö, frisktal och sjuktal för att på sätt kunna sätta in riktade insatser till de grupper som har störst behov. Utifrån en nyckeltalsanalys görs en bedömning av var insatser kan få mest effekt.

Mot bakgrund av fullmäktigeuppdraget ”Genomför åtgärder för förbättrad arbetsmiljö med fokus på tillgängligt ledarskap ur ett jämställdhetsperspektiv” genomförs ett uppdrag att kartlägga chefstätheten i Växjö kommunkoncern ur ett jämställdhets- och arbetsmiljöperspektiv. Inom ramen för uppdraget bistår HR med underlag för respektive förvaltning. Arbete görs även för att tydliggöra process för successionsplanering som syftar till att säkerställa ersättare för nyckelpersoner och

tillvarata talanger inom kommunkoncernen. Ett led i detta är ett utbildningsprogram på 20 platser upphandlat av en extern leverantör. Programmet ges vartannat år och omfattar sex heldagar.

Beträffande strategin att arbeta heltid och längre tillämpas heltid som norm inom flera verksamheter, bland annat inom omsorgen och arbete och välfärd. Några specifika insatser/åtgärder har inte genomförts på kommunövergripande nivå. När det gäller att arbeta längre lyfter intervjuade att det ingår att chef ställer frågan i samband med medarbetarsamtalet. Intervjuade påtalar även vikten av att arbeta med insatser för att orka ett helt yrkesliv. Som en insats här kan nämnas en större kommunövergripande satsning på klimakterieutbildning som genomförs mot bakgrund av uppdrag i kommunstyrelsens internbudget för 2025.

När det gäller strategin att arbeta med tidig omställning lyfter intervjuade möjligheten att söka bidrag från Omställningsfonden. Ansökningar har utgått från identifierade åtgärder och aktiviteter i nämndernas kompetensförsörjningsrapporter. Beträffande budgetuppdraget att möjliggöra kombinationstjänster uppger HR att uppdraget avser att möjliggöra heltid för medarbetare som idag inte har en heltidsanställning.

Mot bakgrund av uppdraget lyfter utbildningsförvaltningen även att de utifrån kommande prognoser kan behöva flytta personal över förvaltningsgränserna. Det gäller primärt personal som saknar eftergymnasial utbildning. Exempelvis lyfts att barnskötare kan vara aktuella för tjänster inom omsorgsverksamheten. Även omsorgsförvaltningen ser stora möjligheter vad gäller omställning och uppgiftsväxling över förvaltningsgränserna i form av kombinationstjänster. Av intervjuerna får vi intrycket av att roll- och ansvarsfördelningen i fullmäktigeuppdraget upplevs som otydlig. Det framkommer att det ännu inte finns något formaliserat samarbete etablerat mellan de båda förvaltningarna mot bakgrund av uppdraget.

Vidare uppger omsorgsförvaltningen att det finns behov av att ställa om personalens kompetens utifrån ökade krav i den nya socialtjänstlagen, bland annat genom utbildning i nya arbetsmetoder och uppföljning av mål utifrån den nya lagstiftningen.

För nämnden för arbete och välfärd uppger intervjuade att den nya socialtjänstlagen medför att personalens kompetens behöver ställas om för att möta nya arbetsuppgifter. Mål har satts för att möta förändringarna och arbetsgrupper och referensgrupper har startats för att genomföra ”hur:et” med hög delaktighet. I övrigt vad gäller omställning kommer samarbete över enhetsgränserna behövas för samplanering och uppdelning av arbetsuppgifter, till exempel så att boendestödjare kan fokusera de pedagogiska delarna medan andra befattningar sköter städning etc liksom att arbetsuppgifter flyttas till digitala verktyg såsom läkemedelsrobotar.

Servicenämndens IT-verksamhet och kontaktcenters verksamhet kommer enligt intervjuade att påverkas av AI-utvecklingen. Detta innebär att befintliga medarbetare kan komma att behöva hantera mer kvalificerade arbetsuppgifter. Intervjuade lyfter bland annat ett pågående projekt med stöd av Omställningsfonden som innebär att medarbetare i servicedesk kan få stöd att utbilda sig inom teknik för att höja kompetensnivån.

7.4.3 Bedömning

Vår bedömning är att nämnderna **i allt väsentligt** vidtar tillräckliga åtgärder utifrån genomförda prognoser och analyser.
Vår bedömning är att kommunstyrelsen **endast delvis** vidtar tillräckliga åtgärder utifrån genomförda prognoser och analyser.

Vi konstaterar att samtliga nämnder i sina respektive kompetensförsörjningsrapporter redovisar åtgärder och att insatser pågår utifrån åtgärderna för att möta prognostiserad brist på kompetens. Vi noterar att ett sammanhållet arbete utifrån rekommendationerna i den samlade kompetensförsörjningsrapporten ej görs. Enligt vår bedömning bör kommunstyrelsens samordnade roll beträffande kommunövergripande uppdrag, åtgärder och insatser förtydligas för att möjliggöra ett ännu effektivare arbete med adekvata åtgärder och insatser. Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen och nämnderna torde gynnas av ett sammanhållet och strukturerat arbete utifrån de tre strategier som lyfts i SKR:s actionplan det vill säga att arbeta med friskfaktorer, få fler att arbeta mer och längre samt insatser för att möjliggöra tidig omställning.

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns ett ändamålsenligt arbete med kompetensutveckling och utbildning av befintliga medarbetare för att behålla och/eller uppgiftsväxla.

Vår bedömning är att det **i allt väsentlig** finns ett arbete med utbildningsinsatser för att underlätta nyrekrytering till bristyrken inom kommunen.

Vi konstaterar att det inom nämnderna bedrivs ett systematiskt arbete för att säkerställa att medarbetare har rätt kompetens. Vidare pågår flera kompetensutvecklande insatser, exempelvis vad gäller möjlighet till vidareutbildning till yrken där kompetensbrist prognostiseras liksom utbildningsinsatser för att stärka medarbetare i nuvarande roll eller för en framtida roll med andra arbetsuppgifter. Vi konstaterar dock det ännu inte finns något formaliserat arbete utifrån budgetuppdrag om kombinationstjänster eller kompetensväxling. Enligt vår bedömning skulle även detta arbete gynnas av ett tydligt sammanhållet kommunövergripande arbete.

7.5 Uppföljning

Enligt intervjuade har kommunstyrelsen delgivits information om Kompetensförsörjningsrapport 2024 och arbetet med dess framtagande. Intervjuade företrädare för kommunstyrelsen uppger att dokumentet är levande och att det utgör ett viktigt beslutsunderlag i budgetprocessen. Den samlade kompetensförsörjningsrapporten har inte varit föremål för uppföljning av kommunstyrelsen.

När det gäller nämndernas arbete med strategisk kompetensförsörjning uppger intervjuade företrädare för kommunstyrelsen att uppföljning primärt sker genom nämndernas rapportering i samband med tertialrapport, delårsrapport och årsredovisning vilken kommunstyrelsen tar del av inom ramen för sin uppsiktsplikt.

Vid genomgång av protokoll för kommunstyrelsens organisations- och personalutskott för år 2024 och 2025 kan noteras att information om kommunstyrelsens och nämndernas arbete med den strategiska kompetensförsörjning samt åtgärder och insatser inom ramen för den i mycket liten utsträckning skett i utskottet. Under 2025 har information om klimakterieutbildning delgivits utskottet vid två tillfällen och i augusti 2025 har utskottet berett motion om förlängt arbetsliv och beslutat föreslå fullmäktige besvara motionen med att ge kommunstyrelsen i uppdrag att skyndsamt utreda vilka möjligheter som finns i nuläget för ett förlängt arbetsliv samt göra en omvärldsbevakning av hur kommuner av samma storlek gör för att bibehålla personal.

Vår bedömning är att det **endast delvis** sker en tillräcklig uppföljning av nämndernas arbete med strategisk kompetensförsörjning inom ramen för kommunstyrelsens uppsiktsplikt.

Vi konstaterar att kommunstyrelsens uppföljning av nämndernas arbete med den strategiska kompetensförsörjningen huvudsakligen utgörs av sedvanlig rapportering i samband med tertialrapport, delårsrapport och årsredovisning. Mot bakgrund av frågans dignitet bedömer vi att kommunstyrelsen löpande bör mäta och följa upp nämndernas pågående arbete med åtgärder och insatser för att säkerställa att verksamheterna har rätt förutsättningar för arbetet samt säkerställa att utvecklingen går åt rätt håll.

8 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsens och nämndernas arbete med strategisk kompetensförsörjning är ändamålsenligt utifrån förändrade demografiska förutsättningar.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsens och nämndernas arbete med strategisk kompetensförsörjning endast delvis är ändamålmålsenligt utifrån förändrade demografiska förutsättningar.

Vi grundar vår bedömning på att Växjö kommun har en koncerngemensam process för strategisk kompetensförsörjning som ingår i styr- och ledningsprocessen som omfattar analys av kompetensbehov, plan för åtgärder, genomförande av aktiviteter och uppföljning. Vi bedömer att nämnderna i allt väsentligt vidtar tillräckliga åtgärder utifrån genomförda prognoser och analyser samt att det i allt väsentligt finns en ändamålsenlig roll- och ansvarsfördelning. Vi ser positivt på pågående utvecklingsarbete beträffande statistiska underlag inför analys av kompetensbehov. Vi konstaterar att det inom nämnderna bedrivs ett systematiskt arbete för att säkerställa att medarbetare har rätt kompetens. Vidare pågår flera kompetensutvecklande insatser, exempelvis vad gäller möjlighet till vidareutbildning till yrken där kompetensbrist prognostiseras liksom utbildningsinsatser för att stärka medarbetare i nuvarande roll eller för en framtida roll med andra arbetsuppgifter.

Vi konstaterar dock att gällande kompetensförsörjningsrapporter bygger på en ej aktuell befolkningsprognos och att rapporter/planer för den långsiktiga kompetensförsörjningen inte är politiskt förankrade (endast utbildningsnämnden har fastställt en plan för den strategiska kompetensförsörjningen). Vi noterar att ett sammanhållet arbete utifrån rekommendationerna i den samlade kompetensförsörjningsrapporten ej görs. Enligt vår bedömning bör kommunstyrelsens samordnade roll beträffande kommunövergripande uppdrag, åtgärder och insatser förtydligas för att möjliggöra ett ännu effektivare arbete med adekvata åtgärder och insatser. Avslutningsvis bedömer vi att kommunstyrelsens uppföljning av nämndernas arbete med strategisk kompetensförsörjning kan utvecklas för att säkerställa att verksamheterna har rätt förutsättningar och att utvecklingen går åt rätt håll.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- För fastställelse i fullmäktige, upprätta en kompetensförsörjningsstrategi som visar vägen för hur mål ska nås och definierar vad organisationen långsiktigt behöver göra för att säkra kompetensförsörjningen framåt. Enligt vår bedömning möjliggör en strategi ett målinriktat och proaktivt arbete. Utifrån strategin bör respektive nämnd och bolag fastställa kompetensförsörjningsplaner som specificerar vilken kompetens som behöver utvecklas eller avvecklas för att verksamhetens mål ska kunna uppfyllas, hur detta ska ske, när och vem som är ansvarig.
- Förtydliga kommunstyrelsens samordnade roll beträffande kommunövergripande uppdrag, åtgärder och insatser för att möjliggöra ett ännu effektivare arbete med adekvata åtgärder och insatser.
- Införa ett strukturerat arbete utifrån de tre strategier som lyfts i SKR:s actionplan, det vill säga att arbeta med friskfaktorer, få fler att arbeta mer och längre samt insatser för att möjliggöra tidig omställning.
- Löpande mäta och följa upp nämndernas pågående arbete med åtgärder och insatser för att säkerställa att verksamheterna har rätt förutsättningar för arbetet samt säkerställa att utvecklingen går åt rätt håll.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Lisa Åberg

Certifierad kommunal revisor

Evelina Witoft

Verksamhetsrevisor