

A decorative graphic on the left side of the page. It consists of a large blue triangle pointing right, followed by a series of smaller triangles in shades of grey, green, and blue, creating a sense of movement and depth.

Granskning av kommunens arbete för att säkerställa kompetensförsörjning

Rapport

Olofströms kommun

2026-01-27

19 sidor

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	6
3	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	6
4	Revisionskriterier	7
5	Metod	7
6	Välfärdens kompetensförsörjning	8
7	Resultat av granskningen	10
7.1	<i>Mål och strategier för kompetensförsörjning</i>	10
7.1.1	Bedömning	11
7.2	<i>Analys och underlag för bedömning av behov på kort och lång sikt</i>	12
7.2.1	Bedömning	13
7.3	<i>Åtgärder för rekrytering av svårrekryterade grupper</i>	13
7.3.1	Kommuövergripande nivå	13
7.3.2	Socialnämnden	14
7.3.3	Bedömning	14
7.4	<i>Attraktiv arbetsgivare och arbete utifrån SKR:s strategier</i>	14
7.4.1	Kommunövergripande arbete	14
7.4.2	Socialnämndens arbete	17
7.4.3	Bedömning	19
8	Samlad bedömning och rekommendationer	20

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har av Olofströms kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens arbete för att säkerställa kompetensförsörjning.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsens och socialnämndens processer för att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning är ändamålsenliga.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsens och socialnämndens processer för att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning endast delvis är ändamålsenliga.

Bedömningen grundas på att det på kommunövergripande nivå finns en framtagen riktlinje för kompetensförsörjning men att denna inte är ett levande dokument i arbetet med kompetensförsörjning.

Vi konstaterar att kommunstyrelsen inte har säkerställt att det finns mål för det strategiska arbetet med kompetensförsörjning. Vidare kan vi konstatera att det saknas aktuella analyser av kommunens kompetensbehov på såväl kort som lång sikt, handlingsplaner och uppföljningar avseende särskilt svårrekryterade grupper och ett brett angreppssätt för att möta de kompetensutmaningar som kommunen står inför.

Vi ser positivt på att socialnämnden påbörjat arbetet med kompetensförsörjning under hösten. Enligt vår bedömning behöver kommunstyrelsen ha ett samlat grepp i kompetensförsörjningsfrågan för att säkerställa en styrning i den strategiska kompetensförsörjningen på kommunövergripande och förvaltningsnivå. Vi ser även att kommunstyrelsen bör säkerställa att tillräckliga resurser avsätts för att bedriva ett enhetligt och systematiskt arbete vad gäller analys och kartläggning av kompetensbehov på kort och lång sikt.

I det följande redovisas samlad bedömning av revisionsfrågan per revisionsobjekt.

Nej Endast delvis I allt väsentligt Ja 	
Säkerställer kommunstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjningsarbetet?	
Kommunstyrelsen	Endast delvis
Finns det aktuella analyser och underlag på plats så att en tillfredsställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras?	
Kommunstyrelsen	Endast delvis
Socialnämnden	Endast delvis

Har utmaningar identifierats, finns handlingsplaner och görs uppföljning avseende särskilt svårrekryterade grupper?	
Kommunstyrelsen	Endast delvis
Socialnämnden	Endast delvis
Tillämpas några särskilda strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare, behålla medarbetare samt tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt utifrån SKR:s nio strategier för att möta kompetensutmaningen?	
Kommunstyrelsen	Endast delvis
Socialnämnden	Endast delvis

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

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- säkerställa att fullmäktige fastställer mål för arbetet med kompetensförsörjning samt att nuvarande riktlinje för kompetensförsörjning ses över och revideras.
Kompetensförsörjning är ett långsiktigt arbete som är kopplat till verksamhetsutveckling och bör därmed integreras i befintliga processer avseende budget och verksamhetsuppföljning. Riktlinjen för kompetensförsörjning bör visa vägen för hur mål ska nås och definiera vad organisationen långsiktigt behöver göra för att säkra kompetensförsörjningen framåt. Utifrån riktlinjen bör kommunstyrelsen och respektive nämnd 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. Riktlinjen för kompetensförsörjning bör regelbundet aktualiseras och revideras för att säkerställa att det behåller sin relevans.
- säkerställa ett enhetligt och systematiskt arbete vad gäller analys och kartläggning av kompetensbehov på kort och lång sikt, såväl på kommunövergripande nivå som på nämnds nivå. För att kunna arbeta strukturerat med att bedöma kompetensbehov på kort och lång sikt behöver tillräckliga resurser tillsättas.
- ta fram handlingsplaner kopplat till de svårrekryterade grupper som har identifierats och följs upp dem regelbundet.
- införa ett strukturerat arbete med åtgärder och insatser utifrån SKR:s nio strategier.
- formalisera arbetet för att kunna dra maximal nytta av omställningsfondens möjligheter.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi socialnämnden att:

- säkerställa ett enhetligt och systematiskt arbete vad gäller analys och kartläggning av kompetensbehov på kort och lång sikt inom nämndens verksamheter. För att kunna arbeta strukturerat med att bedöma kompetensbehov på kort och lång sikt behöver tillräckliga resurser tillsättas.
- ta fram handlingsplaner kopplat till de svårrekryterade grupper som har identifierats och följa upp dem regelbundet.
- införa ett strukturerat arbete med åtgärder och insatser utifrån återstående fyra av SKR:s nio strategier (stärk chefens förutsättningar att leda, synliggör lön, villkor och förmåner, underlätta för fler att arbeta mer och längre, utnyttja teknikens möjligheter).

2 BAKGRUND

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

Välfärdens kompetensförsörjning är en av det kommande decenniets största utmaningar för kommuner och regioner. SKR har tagit fram nio strategier till kommuner och regioner. Strategierna är framtagna som ett stöd för arbetsgivare att kunna vara proaktiva och säkra sin kompetensförsörjning. Det handlar om att attrahera, behålla och utveckla medarbetare, hitta nya lösningar och skapa ett hållbart arbetsliv.

Olofströms kommun är i likhet med övriga kommuner en personalintensiv organisation. Med anledning av kommande pensionsavgångar, personalomsättning och brist inom vissa yrkeskategorier ser revisorerna en risk i kommunens kompetensförsörjning.

Att ha tillgång till personal i tillräcklig omfattning och med rätt utbildning är av stor betydelse för en god kvalitet i verksamheten. Utan en kvalitetssäkrad tillgång till personal finns en risk att kvaliteten i verksamheten försämras.

En viktig förutsättning för att klara kompetensförsörjningen är att befintlig och presumtiv personal uppfattar kommunen som en attraktiv arbetsgivare.

Utifrån ovanstående har revisorerna i Olofströms kommun i sin riskanalys avseende 2025 bedömt att en fördjupad granskning inom detta område bör genomföras.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsens och socialnämndens processer för att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning är ändamålsenliga.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Säkerställer kommunstyrelsen att det finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjningsarbetet?
- Finns det aktuella analyser och underlag på plats så att en tillfredställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras?
- Har utmaningar identifierats, finns handlingsplaner och görs uppföljning avseende särskilt svårrekryterade grupper?
- Tillämpas några särskilda strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare, behålla medarbetare samt tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt utifrån SKR:s nio strategier för att möta kompetensutmaningen?

3.1 AVGRÄNSNING

Granskningen omfattar kommunstyrelsens och socialnämndens arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen.

I enlighet med beslut från kommunstyrelsen och kommunfullmäktige kommer socialförvaltningen att delas i två förvaltningar vid årsskiftet 2025/2026 – äldreförvaltningen och social- och funktionsstödsförvaltningen. Socialnämnden behålls i sin nuvarande form, men går från och med 2026 under namnet *social- och äldrenämnden*¹.

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Övrig aktuell lagstiftning
- SKR:s Nio strategier för arbetsgivare inom kommuner och regioner
- Övriga interna styrdokument såsom verksamhetsplan, riktlinjer och rutiner

5 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier
- Intervjuer

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



Rapporten är faktakontrollerad av samtliga som intervjuats inom ramen för granskningen.

¹ KS 2025-05-20, § 87 och KF 2025-06-09, § 65.

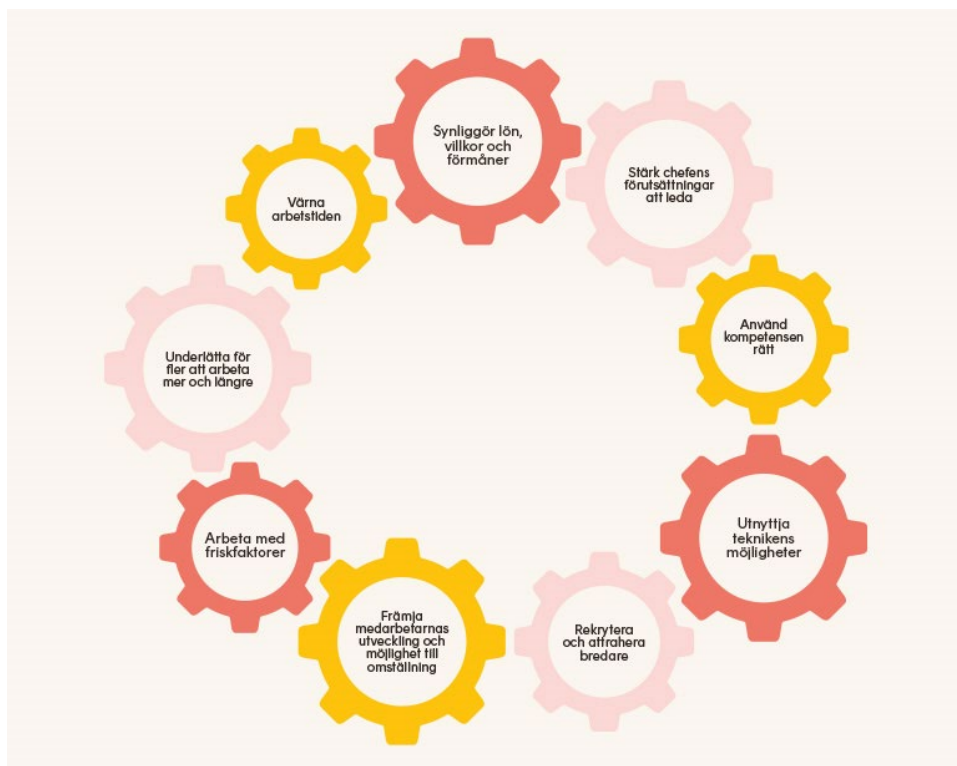
6 VÄLFÄRDENS KOMPETENSFÖRSÖRJNING

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.

6.1 NIO STRATEGIER FÖR ATT MÖTA KOMPETENSUTMANINGEN

För att möta välfärdens kompetensutmaning har SKR 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 MÅL OCH STRATEGIER FÖR KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Kommunfullmäktige har inte beslutat om något kommunövergripande mål avseende kompetensförsörjning.

På kommunövergripande nivå har kommunstyrelsens personalutskott fastställt en riktlinje för kompetensförsörjning och rekrytering². Riktlinjen togs fram 2021 och har inte reviderats sedan dess. I riktlinjen framgår vikten av att säkerställa en kompetensförsörjningen i kommunen samt en kvalitativ rekryteringsprocess och att dessa delar är avhängiga varandra. Kommunen ska arbeta utifrån fem steg för att identifiera kompetensförsörjningsbehovet:

1. Enas om nuläge och målbild
2. Identifiera pågående respektive nya aktiviteter
3. Värdera de nya aktiviteterna utifrån prioritering i tid och effekt
4. Skapa en helhetssyn över prioriterade aktiviteter
5. Gör en sammanfattande analys och en tidsplan

I riktlinjen beskrivs att en workshop genomförts i anslutning till framtagandet av riktlinjen. Enligt uppgift var det dåvarande HR-chef och HR-strateg som höll i workshopen som hölls för ledningsgrupper inom kommunen och de kommunala bolagen. Workshopen utmynnade i en nulägesbeskrivning avseende kompetensförsörjningsbehovet vilken finns inkluderad i riktlinjen.

I riktlinjen framgår att arbetet med kompetensförsörjning utgår från kompetensförsörjningsmodellen ARUBA: Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla, för att identifiera kompetensbehovet på kort och lång sikt. Inom området *Attrahera* ska kommunen bland annat aktivt söka upp framtida medarbetare. Under *Rekrytera* ska kommunen arbeta med en kompetensbaserad rekryteringsprocess. Utifrån perspektivet *Utveckla* ska medarbetaren bland annat erbjudas kompetensutveckling och interna karriärvägar samt ledarskapsutveckling. Avseende *behålla* ska kommunen exempelvis arbeta utifrån ett salutogent förhållningssätt och med hållbara scheman. *Avsluta* innefattar att medarbetare erbjuds avgångssamtal för ett bra avslut och att fånga in synpunkter för att vidare utveckla verksamheten.

I intervju framkommer att riktlinjen för kompetensförsörjning är i behov av revidering. Det framgår att riktlinjen inte är styrande i arbetet med kompetensförsörjning då riktlinjen inte är ett levande dokument i organisationen. Dokumentet har inte heller reviderats sedan framtagandet 2021. Vid intervju framgår att kompetensförsörjningsarbetet inte styrs på central nivå, utan att förvaltningarna arbetar självständigt utifrån sina respektive kompetensförsörjningsbehov. Förvaltningarna har således kommit olika långt i sitt kompetensförsörjningsarbete. I december 2025 antogs en kompetensförsörjningsplan för

² KSPU 2021-02-05, § 20

social- och äldreomsorgen för år 2026–2030, vilken börjar gälla den 1 januari 2026³. Den tar sin utgångspunkt i SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning. För att spetsa arbetet kommer nämnden inrikta sig på fem av strategierna under perioden: använd kompetensen rätt, rekrytera och attrahera bredare, främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning, värna arbetstiden och arbeta med friskfaktorer. Det framgår hur nämnden kommer att arbeta med respektive strategi samt vilka åtgärder som behöver vidtas inom ramen för dessa. Det finns även en beskrivning av nuläge kontra det önskade läget avseende kompetensförsörjningen, med tillhörande kvantifierbara mål för att mäta detta.

Som en bilaga till kompetensförsörjningsplanen finns en bilaga avseende individ- och familjeomsorgen (IFO), som vid tiden för granskningen inte är beslutad⁴. Planen innehåller följande mål för IFO inom kompetensförsörjningsarbetet:

- Mål 1: Säkerställa långsiktig bemanning utan behov av konsulter
- Mål 2: Introduktion och kompetenshöjning för nyanställda
- Mål 3: Utbildning och kvalitet i dokumentation
- Mål 4: Studentrekrytering och kompetensförnyelse
- Mål 5: Kompetensutveckling och individuella utvecklingsplaner

7.1.1 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns mål och strategier utformade för kompetensförsörjningsarbetet.

Vi konstaterar att Olofströms kommun saknar politiskt fastställda mål för arbetet med kompetensförsörjning. Vidare konstaterar vi att en riktlinje för kompetensförsörjning har upprättats på kommunövergripande nivå, men att den inte kan betraktas som ett levande styrdokument i kommunens arbete med kompetensförsörjning. Vi ser även positivt på att socialnämnden tagit fram en kompetensförsörjningsplan.

Vi bedömer att kommunstyrelsen bör säkerställa att kommunfullmäktige fastställer mål för arbetet med kompetensförsörjning. Kompetensförsörjning är ett långsiktigt arbete som är kopplat till verksamhetsutveckling och därmed bör integreras i befintliga processer avseende budget och verksamhetsuppföljning. Riktlinjen bör tydliggöra hur målen ska uppnås och definiera vilka långsiktiga åtgärder som krävs för att säkerställa kompetensförsörjningen framåt. Utifrån riktlinjen bör kommunstyrelsen och respektive nämnd fastställa kompetensförsörjningsplaner som anger vilken kompetens som behöver utvecklas eller avvecklas, hur och när åtgärder ska genomföras samt vem som ansvarar för genomförandet. För att riktlinjen ska vara ett levande dokument bör den regelbundet ses över och revideras. Av riktlinjen bör det även framgå hur nämnderna förväntas arbeta med

³ SN 2025-12-15, § 204

⁴ Utkast, ej daterat.

kompetensförsörjningsfrågor i sina respektive verksamheter, vilket vid tiden för granskningen saknas.

7.2 ANALYS OCH UNDERLAG FÖR BEDÖMNING AV BEHOV PÅ KORT OCH LÅNG SIKT

Det har inte genomförts någon dokumenterad kommunövergripande nulägesanalys av kompetensbehovet utöver den årliga övergripande omvärldsbevakningen kopplad till löneöversynen. På central nivå sammanställs statistik och befolkningsprognoser från SKR för att kunna förutse hur personalbehovet kommer förändras över tid. Konsultföretaget Statisticon hyrdes in under 2024 för att göra en analys⁵ och presentera kommunens utmaningar utifrån den demografiska utvecklingen, vilken visade på att de största behoven framöver ligger inom vård och omsorg⁶. Enligt uppgift deltog samtliga chefer och politiker i samband med presentationen.

I intervju framgår att socialförvaltningen tar del av den statistik och befolkningsprognos som sammanställs centralt i kommunen. Enligt uppgift är det verksamhetens ansvar att ta emot underlagen och att genomföra erforderliga åtgärder utifrån dessa.

Enligt uppgift tas även indikatorer fram för att mäta total personalomsättning och andelen chefer som är kvar i samma tjänst inom ett visst tidsspann på efterfrågan av personalutskottet. Vid granskning av personalutskottets protokoll från 2025 kan vi se att utskottet tagit del av personalårsredovisning för 2024⁷. Redovisningen består av en sammanställning av kvantitativa data andelen timanställda i relation till tillsvidareanställda, samt hur lönekvoten och sjukfrånvaron för 2024 ser ut. Under året har personalutskottet även fått ta del av resultatet från 2024 års medarbetarenkät⁸. I redovisningen framkommer bland annat att kommunen har fått bättre resultat på frågorna kopplat till trivsel och arbetsklimat, men att resultatet avseende möjligheten till yrkesmässig utveckling och/eller fortbildning har försämrats jämfört med 2023. Enligt uppgift har respektive chef ansvar för att hantera resultatet inom sin enhet, bland annat inom ramen för medarbetarsamtalen.

Vid samtliga sammanträden har personalutskottet även informerats om vad som är aktuellt från HR-avdelningen. Vid fyra av utskottssammanträdena har också personalredovisningen, personalnyckeltal och/eller timavlönades arbetade tid för innevarande år följts upp⁹. Även här är det framför allt fokus på anställning och bemanning.

⁵ Prognosuppföljning Olofström, Månadsrapport avseende perioden januari-november 2024 (ej daterad)

⁶ Presentationsmaterial från Statisticon: *Prognosuppföljning Olofström och Befolkningsprognos 2025–2040* (ej daterad).

⁷ KSPU 2025-02-07, § 4.

⁸ KSPU 2025-03-21, § 15.

⁹ KSPU 2025-05-09, § 22; KSPU 2025-06-12, § 31; KSPU 2025-09-05, § 39-40; KSPU 2025-11-07, § 56.

7.2.1 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen och socialnämnden **endast delvis** har aktuella analyser och underlag på plats så att en tillfredsställande bedömning av behovet av kompetens på kort och lång sikt kan göras.

Vi grundar bedömningen i att statistik över personalomsättning, pensionsavgångar och demografiska nyckeltal redovisas översiktligt. Dock saknas ett enhetligt och systematiskt arbete vad gäller analys och kartläggning av kompetensbehov på kort och lång sikt, såväl på kommunövergripande nivå som på nämndnivå. Vi bedömer att kommunstyrelsen, socialnämnden och övriga nämnder bör säkerställa att det finns tillräckliga resurser för att kunna arbeta strukturerat med att bedöma behov av kompetens på kort och lång sikt. Kommunens kompetensbehov bör dessutom bedömas och följas upp regelbundet för att säkerställa att "rätt" kompetens rekryteras till och behålls inom organisationen.

7.3 ÅTGÄRDER FÖR REKRYTERING AV SVÅRREKRYTERADE GRUPPER

7.3.1 Kommunövergripande nivå

I intervju med kommunens HR-chef framkommer att den för tillfället mest svårrekryterade gruppen är socialsekreterare med inriktning mot barn och unga, där den sökande behöver socionomexamen för att vara kvalificerad för tjänsten. Det uppges även vara utmanande att rekrytera yrkesgrupper där legitimation krävs, däribland fysioterapeuter. I intervju framgår att kommunen inte har några svårigheter att rekrytera till sina chefstjänster, men att det i regel är svårt att få tag på personer med gedigen ledar- eller chefserfarenhet.

I kommunens riktlinje för kompetensförsörjning och rekrytering samt på kommunens intranät framgår att kommunen erbjuder traineetjänster för potentiella chefer. Traineetjänsterna syftar till att ge personer introduktion till den aktuella verksamheten, samt "möjlighet att kunna gå in och ta chefskapet vid ordinarie chefs frånvaro och i rimlig takt förberedas för att ta över ledarskapet när ordinarie chef slutar utan något större glapp"¹⁰. Som en del av traineeskapet ges chefstraineerna även möjlighet att genomgå utbildningen *Blekinges framtida chefer*¹¹. Det finns även planer på att anställa studenter och nyutexaminerade personer i en större utsträckning än vad som görs idag.

Det minskande barnafödandet har aktualiserat diskussion kring vilka omställningsmöjligheter kommunen kan erbjuda den förskole- och skolpersonal som kan komma att behöva sägas upp på grund av eventuell arbetsbrist. Vid tiden för granskningen har samtal initierats mellan utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen avseende möjligheterna att arbeta med omställning, där även HR-chefen deltar. Bland annat har

¹⁰ Karriärsidan på Olofströms kommuns intranät.

¹¹ *Blekinges framtida chefer* är ett ledarutvecklingsprogram för blivande chefer i samtliga fem Blekingekommuner (Karlskrona, Karlshamn, Olofström, Ronneby, Sölvesborg). Karlskrona kommun samordnar och administrerar utbildningen.

kommunen undersökt möjligheten att kompetensväxla och söka medel från omställningsfonden. Enligt uppgift ska alla ansökningar till omställningsfonden gå via HR-avdelningen. I intervju framgår att det inte finns någon central samordning avseende vilka ansökningar och satsningar som ska göras i kommunen, där respektive förvaltning identifierar sina behov och ansöker om medel med stöd från HR när det behövs. Det framgår att förvaltningarna oftast går via HR men att det förekommer att ansökningar görs i sin helhet ute på förvaltningarna.

7.3.2 Socialnämnden

I intervju framkommer att det finns utmaningar med att rekrytera vissa professioner till socialnämndens verksamheter, där socialsekreterare och fysioterapeut är särskilt utmanande. För vissa tjänster har intresset varit så pass lågt att förvaltningen har hyrt in konsulter för att täcka behovet, vilket inte ses som en hållbar lösning på längre sikt. Anställda inom nämndens verksamheter har även möjlighet att ta del av de chefs- och ledarskapsutbildningar som erbjuds från centralt håll (se 7.3.1). Det finns förhoppningar om att den nyuppsattade socionomutbildningen och den kommande fysioterapeututbildningen på Mälardalens universitetscampus i Karlshamn kommer underlätta rekryteringen av dessa yrkesgrupper¹².

7.3.3 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen och socialnämnden **endast delvis** identifierat utmaningar, tagit fram handlingsplaner och gör uppföljningar avseende särskilt svårrekryterade grupper.

Vi bedömer att kommunstyrelsen och socialnämnden har identifierat de största utmaningarna avseende kompetensförsörjningen. Vi konstaterar dock att det inte har tagits fram några handlingsplaner eller görs några uppföljningar avseende särskilt svårrekryterade grupper. Vi anser även att arbetet med omställningsfonden bör formaliseras för att dra nytta av dess möjligheter.

Vi bedömer att det fortsatt finns behov att både på kommunövergripande nivå och nämnds nivå arbeta mer systematiskt med svårrekryterade grupper genom att ta fram planer för verksamheterna för att attrahera dessa grupper. Vi ser positivt på att samtal initierats avseende omställning mellan utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen.

7.4 ATTRAKTIV ARBETSGIVARE OCH ARBETE UTIFRÅN SKR:S STRATEGIER

7.4.1 Kommunövergripande arbete

HR-avdelningen har det övergripande ansvaret för kommunens arbete med kompetensförsörjning. Avdelningen består av en HR-chef, tre HR-specialister och en HR-

¹² De första studenterna påbörjade socionomutbildningen på Campus Karlshamn under vårterminen 2025 ([Karlshamns kommun, 2024](#)). Utbildningen för fysioterapeuter öppnar upp för antagning till höstterminen 2026 ([Mälardalens universitet, 2025](#)).

strateg som arbetar mot kommunens förvaltningar. HR-specialisterna har tidigare även suttit ute hos förvaltningarna, men sedan hösten 2023 sitter samtliga centralt på kommunledningsförvaltningen¹³. En av medarbetarna på avdelningen är dock fortsatt anställd under en annan förvaltning. Sedan våren 2023 ansvarar strategerna för olika delar i HR-processen, där en strateg ansvarar för arbetet med kompetensförsörjning samt introduktionsprogram. I intervju framgår att ansvaret främst avser systemansvar för rekryteringssystemet samt utbildningsportalen, samt omvärldsbevakning. Samtidigt framhålls av HR-chef att det är av vikt att strategerna har en bred kompetens och kan jobba med alla frågor för att minska sårbarheten inom HR-avdelningen.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av ett utkast på arbetsmiljömål för åren 2026–2029¹⁴ där ett arbetsmiljömål avseende hållbar arbetsmiljö för medarbetare inom Olofströms kommun framgår. Fokus ska ligga på organisatorisk och social arbetsmiljö utifrån hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljöarbete samt arbetsmiljö för chefer. Inom ramen för arbetet kommer bland annat ett arbete med friskfaktorer implementeras.

Under 2017 fattades beslut om heltid som norm i kommunen¹⁵. Enligt beslutet skulle heltid som norm antas för hela kommunen från 1 juni 2021, med implementeringsstart 1 januari 2018. I samband med detta blev alla medarbetare heltidsanställda, och de som inte önskade arbeta 100% fick begära tjänstledigt. Vid tiden för granskningen pågår samtal om att använda sig av modellen 80-80-100 för att locka fler att stanna kvar i arbetslivet längre. Modellen innebär att medarbetare kan arbeta 80% av heltidsanställningen och få lön i enlighet med detta, men att pensionsavsättningen är baserad på heltidstjänsten på 100%. Enligt uppgift kommer detta arbetssätt troligtvis att införas under 2027, dock endast för de tjänster som anses vara lämpliga för denna förmån. Till exempel lyfts bristyrken inom omsorgen som en grupp som inte kommer kunna erbjudas denna förmån.

Kommunen deltar även i Heltidsresan 3.0¹⁶. Inom forumet förs bland annat samtal avseende att arbeta med långa schemaperioder. I dagsläget arbetar Olofströms kommun med 4-veckorsscheman. Utifrån ovan har personalutskottet fattat beslut¹⁷ om att omsorgen ska se över schemaläggningen och gå över till längre schemaperioder för att få en mer förutsägbart arbetstidsförläggning. Information avseende detta arbetssätt har skickats ut till samtliga enhetschefer i kommunen. Det har dock inte ställts några krav eller fattats något beslut om att detta är ett arbetssätt som kommer att införas i kommunen.

Enligt uppgift testade kommunen under hösten 2023 att arbeta med arbetstidsförkortning och omläggning av arbetstid genom två projekt finansierade av Socialstyrelsen¹⁸. Det

¹³ Information i protokoll från Central Samverkan (CESAM) 2022-09-21, § 7 och KSPU 2022-10-14, § 40.

¹⁴ Arbetsmiljömål 2026–2029, utkast daterat 2025-11-21.

¹⁵ KF 2017-06-26, § 40.

¹⁶ Heltidsresan är ett utvecklingsarbete som drivs av SKR och Kommunal med målet att heltidsarbete ska bli norm inom kvinnodominerade yrken. Heltidsresan 3.0 har inriktningen Hållbar heltidsorganisation och förutsägbart arbetstidsförläggning.

¹⁷ KSPU 2025-05-09, § 25.

¹⁸ KSPU-protokoll från 2025-03-21 (§ 11), 2024-12-06 (§ 50), 2024-09-06 (§ 35), 2024-05-03 (§ 19), lokala kollektivavtal med Kommunal från 2023-08-22 och 2023-08-18, samt lokala kollektivavtal med Vårdförbundet från 2023-09-07 och 2023-09-08.

uppges att medarbetarna var positiva till de nya arbetssätten men att det visade sig vara för kostsamt för verksamheten för att implementera på lång sikt.

Attrahera och rekrytera

För svårrekryterade grupper har man bland annat omformulerat och sänkt kraven för att få in personal. Inom socialförvaltningen har en rekryteringsfirma tagits in för att stödja vid rekryteringen av chefer till de nya förvaltningarna från och med januari 2026. I intervju framhålls att detta fungerat väl. Generellt beslutar politiken att anlita externa rekryteringsföretag för de rekryteringar där HR-avdelningen saknar proportionerliga resurser och/eller tillräcklig kompetens. Enligt uppgift har rekryteringsföretag endast anlitats för rekrytering av förvaltningschefer.

Tidigare rekryterades kommunens timvikarier via en öppen annons varefter vikarier placerats i en jobbpool. Det framhålls att detta arbetssätt lett till att flera av timvikarierna inlasats och fått tillsvidareanställning, vilket lett till många okvalificerade vårdbiträden. I dialog med HR-chefen har personalutskottet kommit fram till att annonsen ska stängas vid årsskiftet 2025/2026¹⁹. Enligt uppgift ska rekrytering framöver göras via riktade annonser inom respektive verksamhet.

Utveckla

Kommunen erbjuder ett chefsprogram för framtida chefer vilket har upphandlats gemensamt tillsammans med övriga kommuner i Region Blekinge (Karlshamn, Karlskrona, Ronneby och Sölvesborg). Enligt uppgift fångas kandidater upp via medarbetarsamtal eller genom att tillfråga individer som anses aktuella för utbildningen. Kommunen ingår även i ett program för nya ledare tillsammans med övriga kommuner i Region Blekinge. Olofströms kommun har tre platser per utbildningsomgång och delar dessa med de kommunala bolagen.

Behålla

Kommunen arbetar sedan tidigare utifrån ett salutogent förhållningssätt och erbjuder utbildningar i detta sedan flera år tillbaka. Enligt uppgift kommer arbetet med friskfaktorer att inkluderas som en del i detta arbete framåt. Inom ramen för granskningen har vi fått ta del av digitalt utvecklingsmaterial för nuvarande salutoprogram²⁰ vilket innehåller en instruktion för hur chefen kan använda sig av programmet och dialogmaterial till de tio olika delar som programmet innehåller.

I intervju framgår att kommunen under 2026 kommer börja bedriva ett utökat arbete med friskfaktorer. Under 2025 har HR-avdelningen tagit fram ett årshjul samt utbildningsmaterial för arbetet. Utbildningsmaterialet är ett APT-kit och består av två presentationer som ska

¹⁹ Inget politiskt beslut är fattat avseende detta. Däremot har KSPU beslutat att huvudprincipen för rekrytering är att vakanta tjänster ska utannonseras (2024-05-03, § 22). Cheferna i kommunen informerades om att annonsen skulle tas bort i början av 2026.

²⁰ Salutoprogrammet för Olofströms kommun – digitalt utvecklingsmaterial för salutogen kultur på arbetsplatser (ej daterad).

användas som underlag i samband med APT-möten under året²¹. Enligt uppgift kommer även frågor avseende friskfaktorer att inkluderas i nästkommande medarbetarundersökning. Under hösten har HR även informerat samtliga chefer om detta arbete²². Det material om friskfaktorer som HR-avdelningen har arbetat fram kommer att lanseras under våren 2026.

Avslut

Avseende avslut av personal har kommunen tagit fram en riktlinje²³ där det framgår vilka frågor som kan ställas i samband med avslutssamtal. Det framgår inte att en fråga avseende intresse av att jobba vidare på timanställning bör ställas. I riktlinjen framgår också vikten av att information som framkommit i samtalet ska återkopplas till närmsta chef om annan person genomfört avgångssamtalet, detta för att chefen ska ta del av värdefull information för verksamhetens fortsatta utveckling. Avgångssamtal genomförs vid samtliga avslut av personal och vid pensionsavgångar. Enligt uppgift brukar det i dessa samtal fångas upp om en medarbetare är intresserad av att stanna kvar i verksamheten i någon form. Enligt uppgift stannar många medarbetare inom utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen kvar på timmar efter pension.

Avseende välfärdsteknik framgår att kommunen har anslutit sig till Handslaget²⁴ för att utöka arbetet med digitaliseringen.

7.4.2 Socialnämndens arbete

Attrahera och rekrytera

Vid tiden för granskningen pågår det inte något strukturerat arbete avseende att rekrytera och attrahera medarbetare inom socialnämndens verksamheter. I intervju framgår att det förts samtal med nämndens ordförande samt personalutskottets ordförande avseende arbetet med att rekrytera och attrahera bredare. Verksamheten uppfattar att det finns ett behov av att rekrytera utifrån rätt använd kompetens och behovet av att frigöra tid så att medarbetare får arbeta med rätt arbetsuppgifter utifrån sin kompetens och tjänsteroll. Det framgår dock att det finns olika uppfattning om detta och att samtalen vid tiden för granskningen inte har lett till någon åtgärd eller plan för hur frågan ska omhändertas framåt.

Verksamheten arbetar för att ta emot nyexaminerade socionomer som utredare, vilket även framgår som ett av målen i kompetensförsörjningsplanen inom IFO. Inom ramen för detta arbete ska respektive individ få stöd i form av en mentor, erbjudas deltagande i Yrkesresan, samt erhålla tillräckliga utbildningsinsatser för att komma in i sina nya arbetsuppgifter.

Vad gäller att värna arbetstiden framhålls att det finns en ambition om att göra om schemaläggningen. Det förekommer fortsatt delade turer inom både äldreomsorgen och funktionsstöd, med delade turer om 12 timmar. Det framhålls att det finns en målsättning

²¹ APT – kit nr 1 – lär känna friskfaktorerna; APT – kit nr 2 – friskfaktorskulturen hos er, ej daterade.

²² Presentation chefsfrukost, ej daterad.

²³ Riktlinjer för avgångssamtal, ej daterad.

²⁴ Handslaget är ett initiativ från SKR avseende att arbeta med välfärdsutveckling genom digitalisering.

om att långsiktigt ha delade turer på max 8 timmar. Det finns även en målsättning om att säkerställa att medarbetare inte har för mycket flextid, samt att en medarbetare som arbetar 75% arbetar kortare arbetsdagar i stället för att arbeta färre tillfällen. För förvaltningen har det även tagits in en konsult som ska arbeta med arbetsanhopning.

Enligt uppgift förekommer fortfarande delade turer och långa arbetspass (på upp till 13 timmar) inom nämndens verksamheter. I nämndens kompetensförsörjningsplan²⁵ framgår att det finns en ambition att säkerställa en hållbar schemaläggning och att undvika långa arbetspass och delade turer, där arbetspassen inte ska vara längre än 8 timmar.

Utveckla

I intervju framgår att det med anledning av underskott inom nämnden varit sparsamt med utbildningar för medarbetare under de senaste åren, där endast de utbildningar som krävs för att utföra arbetet har tillhandahållits. Det saknas även en utbildningsplan inom förvaltningen. Ett antal medarbetare har deltagit i äldreomsorgslyftet under 2025, fler deltagare är planerade att delta under våren 2026. Deltagande i Yrkesresan har förekommit i begränsad omfattning, där en medarbetare har deltagit under hösten 2025. Under 2026 planeras Yrkesresan genomföras för funktionsstöd samt äldreomsorg. Vidare framgår att chefer inom förvaltningen deltar de chefs- och ledarskapsutbildningar som kommunen anordnar. Det genomförs inte några utbildningar inom förvaltningen som är särskilt riktad mot chefer.

Enligt uppgift pågår det ett arbete med att använda kompetensen rätt inom förvaltningen. Som exempel lyfts att rehabassistenter avlastar fysioterapeuter för att möjliggöra för mer arbete med kvalificerade arbetsuppgifter. Det framgår att det finns en målsättning att arbeta för att skapa karriärvägar inom förvaltningen och större möjligheter till utveckling för medarbetare. Vid tiden för granskningen har detta arbete inte konkretiserats.

Enligt uppgift pågår ett arbete med att inrätta en kvalitetsgrupp inom verksamheten som ska stödja i kompetensutvecklingsarbetet inom nämndens verksamheter. Gruppen beräknas vara fullständig från och med 1 mars 2026 och kommer att utgöras av SAS, MAS, placeringssamordnare, projektsamordnare för nya SOL, nämndsekreterare, registrator samt två som arbetar med teknik och digitalisering.

Behålla

Det framgår att det vid tiden för granskningen inte förekommer något strukturerat arbete med friskfaktorer. Detta är dock ett arbete som kommer att påbörjas i samband med den kommunövergripande satsningen som påbörjas våren 2026.

I intervju framgår att förvaltningen eftersträvar att använda ny teknik för att förbättra kvalitet och effektivitet i verksamheterna. Olofströms kommun har verksamhetssystemet LifeCare gemensamt med övriga kommuner inom regionen förutom Karlskrona. Medarbetare har tillgång till LifeCare planering i sina telefoner, vilken ger medarbetare tillgång till scheman och möjlighet till dokumentation. Enligt uppgift pågår även ett

²⁵ s. 6, *Kompetensförsörjningsplan för social- och äldreomsorgen år 2026-2030*.

kontinuerligt arbete med att vara mer digitala avseende kommunikation. Kommunen har även upphandlat trygghetslarm med övriga kommuner i regionen. Det framgår att det inte pågår arbete med att se över möjligheterna att införa digitala besök som arbetssätt.

Nämnden antog i december 2025²⁶ en digitaliseringsplan²⁷. I planen framgår bland annat förslag avseende inköp av medicinrobotar och digitala lås. Vid tiden för granskningen framgår inte huruvida dessa förslag kommer att införas.

Avsluta

Gällande avgångssamtal framgår att detta alltid genomförs. Det framgår att det inte är en etablerad rutin att fråga om medarbetaren vill stanna kvar i verksamheten.

7.4.3 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen och socialnämnden **endast delvis** tillämpar särskilda strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare, behålla medarbetare samt tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt utifrån SKR:s nio strategier för att möta kompetensutmaningen.

Vi grundar vår bedömning på att det vid tiden för granskningen endast i begränsad omfattning bedrivs ett arbete för att stärka kommunens attraktivitet som arbetsgivare. Vi konstaterar att det inte har fattats några politiska beslut avseende åtgärder som syftar till att attrahera och behålla medarbetare utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv och SKR:s identifierade strategier. Vi noterar dock att det vid tiden för granskningen pågår ett omfattande förändringsarbete inom socialnämndens verksamheter med anledning av den nya organisationen, där kompetensförsörjning kommer att vara en del.

Vi bedömer att arbetet, både på kommunövergripande nivå och inom respektive nämnd, skulle kunna bedrivas mer strukturerat om kommunstyrelsen säkerställer att fullmäktige beslutar om övergripande mål för kompetensförsörjningen, fastställer en kompetensförsörjningsstrategi samt etablerar ett systematiskt arbete med analys och kartläggning av kompetensbehov på både kort och lång sikt. Detta skulle skapa förutsättningar för ett mer effektivt arbete med relevanta åtgärder och insatser.

²⁶ SN 2025-12-15, § 202.

²⁷ Digitaliseringsplan för social- och äldreomsorgsnämnden 2026–2028.

8 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsens och socialnämndens processer för att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning är ändamålsenliga.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsens och socialnämndens processer för att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning endast delvis är ändamålsenliga.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- säkerställa att fullmäktige fastställer mål för arbetet med kompetensförsörjning samt att nuvarande riktlinje för kompetensförsörjning ses över och revideras.
Kompetensförsörjning är ett långsiktigt arbete som är kopplat till verksamhetsutveckling och bör därmed integreras i befintliga processer avseende budget och verksamhetsuppföljning. Riktlinjen för kompetensförsörjning bör visa vägen för hur mål ska nås och definiera vad organisationen långsiktigt behöver göra för att säkra kompetensförsörjningen framåt. Utifrån riktlinjen bör kommunstyrelsen och respektive nämnd 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. Riktlinjen för kompetensförsörjning bör regelbundet aktualiseras och revideras för att säkerställa att det behåller sin relevans.
- säkerställa ett enhetligt och systematiskt arbete vad gäller analys och kartläggning av kompetensbehov på kort och lång sikt, såväl på kommunövergripande nivå som på nämndnivå. För att kunna arbeta strukturerat med att bedöma kompetensbehov på kort och lång sikt behöver tillräckliga resurser tillsättas.
- ta fram handlingsplaner kopplat till de svårrekryterade grupper som har identifierats och följs upp dem regelbundet.
- införa ett strukturerat arbete med åtgärder och insatser utifrån SKR:s nio strategier.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi socialnämnden att:

- säkerställa ett enhetligt och systematiskt arbete vad gäller analys och kartläggning av kompetensbehov på kort och lång sikt inom nämndens verksamheter. För att kunna arbeta strukturerat med att bedöma kompetensbehov på kort och lång sikt behöver tillräckliga resurser tillsättas.
- ta fram handlingsplaner kopplat till de svårrekryterade grupper som har identifierats och följa upp dem regelbundet.
- införa ett strukturerat arbete med åtgärder och insatser utifrån återstående fyra av SKR:s nio strategier (stärk chefens förutsättningar att leda, synliggör lön, villkor och

förmåner, underlätta för fler att arbeta mer och längre, utnyttja teknikens möjligheter).

- formalisera arbetet för att kunna dra maximal nytta av omställningsfondens möjligheter.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Evelina Witoft

Uppdragsledare

Ellen Broqvist

Verksamhetsrevisor