

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Enköpings kommun

Juni 2026



Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Enköpings kommun genomfört en granskning av personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Vår samlade bedömning är att kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden *inte helt* säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
1. Finns en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Ja	
<i>Kommunstyrelsen</i>		
	Delvis	
<i>Vård- och omsorgsnämnden</i>		
2. Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?		
<i>Kommunstyrelsen</i>		
<i>Vård- och omsorgsnämnden</i>	Delvis	
3. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?		
<i>Kommunstyrelsen</i>		
<i>Vård- och omsorgsnämnden</i>	Delvis	
4. Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?		
<i>Kommunstyrelsen</i>		
<i>Vård- och omsorgsnämnden</i>	Delvis	

5. Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Kommunstyrelsen

Ja



Vård- och omsorgsnämnden

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Tillse att förvaltningens kompetensförsörjningsplan förankras och följs i verksamheten.
- Tillse att det strategiska arbetet med Enköpings kommuns arbetsgivarvarumärke stärks.
- Tillse att förutsättningar stärks för erfarenhets- och kunskapsutbyten både inom förvaltningen och med andra förvaltningar avseende personal- och kompetensförsörjningen.
- Tillse att en struktur upprättas såväl på kommunövergripande nivå som på förvaltningsnivå för att sammanställa och analysera utfallen från avslutningssamtal och avslutningsenkät.

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till vård- och omsorgsnämnden:

- Säkerställ att ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningen tydliggörs inom hela organisationen.
- Säkerställ att chefernas tillgång till stöd avseende personal- och kompetensförsörjningen tydliggörs för dem.
- Tillse att förvaltningens kompetensförsörjningsplan förankras och följs i verksamheten.
- Tillse att det strategiska arbetet med Enköpings kommuns arbetsgivarvarumärke stärks.
- Tillse att förutsättningar stärks för erfarenhets- och kunskapsutbyten med andra förvaltningar avseende personal- och kompetensförsörjningen.
- Tillse att en struktur upprättas på förvaltningsnivå för att sammanställa och analysera utfallen från avslutningssamtal och avslutningsenkät.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Inledning	5
Bakgrund.....	5
Syfte och revisionsfrågor	5
Revisionskriterier.....	6
Avgränsning	6
Metod	6
Granskningsresultat	8
Ansvarsfördelning.....	8
Mål och strategier.....	11
Kommunens arbetsgivarvarumärke	14
Arbetet för att säkra personal- och kompetensförsörjningen.....	17
Uppföljning	23
Samlad bedömning	27
Rekommendationer	27
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	28

Inledning

Bakgrund

Att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt samt säkerställa finansieringen av framtidens välfärd är två av kommunsektorns största utmaningar. SKR beskriver att stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner och regioner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. Samtidigt finns det brist på personal i flera yrkesgrupper samt ekonomiska utmaningar i kommunerna.

Det är därför viktigt att kommuner tydliggör och synliggör sitt framtida personal- och rekryteringsbehov utifrån prognostiserad befolkningsutveckling, personalomsättning och kommande pensionsavgångar. Med hjälp av kunskap om framtida personal- och rekryteringsbehov kan adekvata strategiska planer för hur personal- och kompetensförsörjningen ska säkerställas på såväl kort som lång sikt arbetas fram.

Det är viktigt att kommunerna bedriver ett aktivt strategiskt arbete med personal- och kompetensförsörjningen. Arbetet bör innefatta att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande för att attrahera och behålla personal, ta hand om erfarenheter från personal som väljer att avsluta sin anställning eller som går i pension men också att involvera verksamheterna för att utveckla nya arbetssätt och nyttja möjligheterna med digitalisering.

Revisorerna har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2026 granska kommunstyrelsens och vård- och omsorgsnämndens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

För att besvara syftet har följande revisionsfrågor formulerats:

1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?
2. Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?
3. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?

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

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 §. samt av fullmäktige beslutade styrande dokument i form av reglementen, delegationsordningar, plan/budget, policys, riktlinjer och beslutade strategier med bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet.

Avgränsning

Granskningen har avgränsats till att avse kommunstyrelsen samt vård- och omsorgsnämnden och i tid i huvudsak till år 2026.

Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av relevanta styrdokument och planer/strategier med bäring på granskningsområdet.
- Genomgång av kommunstyrelsens och vård- och omsorgsnämndens protokoll för perioden juni 2025 till och med maj 2026 med avseende på beslut med bäring på personal- och kompetensförsörjning.
- En webbenkät har skickats ut till samtliga chefer med personalansvar med frågor relaterat till deras uppfattningar om kommunens personal- och kompetensförsörjningsarbete. Underlag från enkät och dokumentstudier har använts i intervjuerna. Enkäten var möjlig att besvara under perioden 7-16 april 2026. I anslutning till frågorna i enkäten fanns även möjlighet att lämna fritextsvar. Enkäten skickades ut till totalt 196 chefer varav 74 procent (144 chefer) slutförde enkäten i sin helhet. Enkätresultaten bör tolkas med försiktighet och med hänsyn tagen till svarsfrekvensen. I rapporten presenteras i huvudsak det samlade resultatet för hela kommunen.

- Intervjuer har genomförts med:
 - HR-chef och HR-specialist
 - Biträdande kommundirektör och HR-partner kommunledningsförvaltning,
 - Ett urval av avdelningschefer från kommunledningsförvaltningen
 - Förvaltningschef och HR-partner från vård- och omsorgsförvaltningen,
 - Ett urval av verksamhetschefer från vård- och omsorgsförvaltningen
 - Fackliga företrädare

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med PwC:s interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring.

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Ansvarsfördelning

Revisionsfråga 1: *Finns en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

Iakttagelser

I kommunstyrelsens reglemente¹ framgår att styrelsen ska ha hand om och utveckla frågor som rör förhållande mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. I styrelsens reglemente samt vård- och omsorgsnämndens reglemente² anges att respektive styrelse och nämnd har ansvar för personal- och arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde. Respektive nämnd är anställningsmyndighet för personal vid dess förvaltning, med undantag för förvaltningschefer som anställs av kommunstyrelsen. I uppdraget som anställningsmyndighet ligger att ta hand om personalfrågor inklusive arbetsmiljöfrågor inom sitt verksamhetsområde. Kommunstyrelsens³ och vård- och omsorgsnämndens⁴ delegationsordningar innehåller särskilda avsnitt rörande personalärenden. I dessa avsnitt framgår vilken delegat som har rätt att fatta vilken typ av personalrelaterade beslut, som exempelvis anställning av medarbetare.

Flera intervjuade har kännedom om att ansvarsfördelningen för personal- och kompetensförsörjningen är reglerat genom styrdokument såsom reglementen och delegationsordningar. Chefer ansvarar för personal, arbetsmiljö, ekonomi och kompetensutveckling inom sina verksamheter, medan HR har en stödjande roll gentemot cheferna i syfte att möjliggöra detta arbete. I Enköpings kommun arbetar samtliga förvaltningar med Utvecklande medarbetarskap, som bland annat innebär att medarbetare förväntas ta ett eget ansvar för sin kompetensutveckling.

Kommunen har en central HR-organisation bestående av tre HR-strateger, sju HR-partners, tre HR-specialister och ett administrativt stöd. HR-strategerna arbetar utifrån tre övergripande inriktningar: trygga chefer, stolta medarbetare och ett hållbart arbetsliv, där respektive HR-strateg har tilldelats ansvar för en av inriktningarna. Varje förvaltning har en tilldelad HR-partner som utgör den primära kontakten för cheferna i respektive förvaltning och som deltar i förvaltningsledningarnas arbete. Utöver detta finns två

¹ Antagen av kommunfullmäktige 2024-04-23.

² Antagen av kommunfullmäktige 2024-06-17.

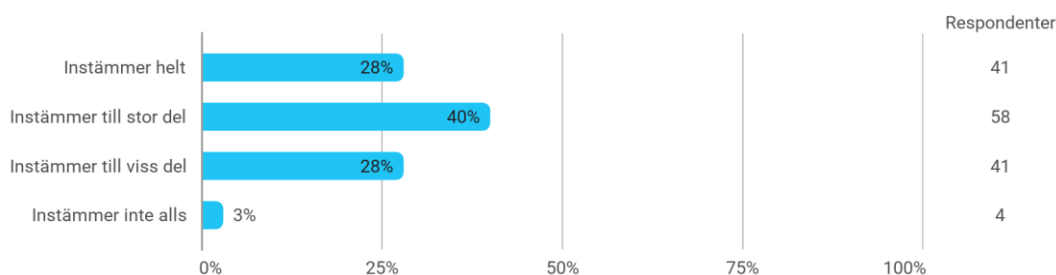
³ Antagen av kommunstyrelsen 2025-08-27.

⁴ Antagen av vård- och omsorgsnämnden 2025-06-16, senast reviderad 2026-01-28.

specialister som arbetar med inriktning mot rekrytering samt en specialist som arbetar inom flera olika områden. Strategier och specialister kopplas in vid behov, exempelvis vid svårrekryterade yrkesgrupper eller mer strategiska kompetensförsörjningsfrågor. Vissa förvaltningar har flera HR-partners knutna till sig beronede av hur många chefer förvaltningen har. I intervjuer framgår att kommunledningsförvaltningen har en HR-partner knuten till sig medan vård- och omsorgsförvaltningen för tillfället har tre knutna till sig, men i grunden två stycken. Intervjuade uppger att denna organisation medför ett mer systematiskt och målinriktat arbete med kompetensförsörjning.

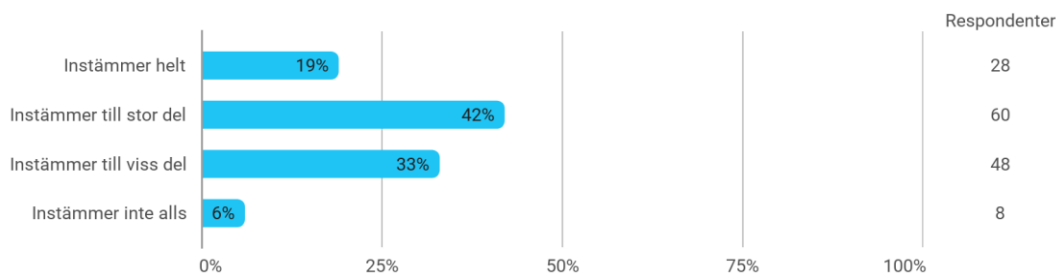
Vid intervjuer förmedlas en enad syn om att ansvarsfördelningen är tydlig vad gäller personal- och kompetensförsörjning. Vi ställde en fråga i enkäten om huruvida ansvarsfördelningen gällande personal- och kompetensförsörjningen uppfattas som tydlig. I diagram 1 nedan framgår hur cheferna svarade på en övergripande nivå. Det framgår att 68 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i att ansvarsfördelningen är tydlig. För vård- och omsorgsförvaltningen uppgår motsvarande siffra till 49 procent och för kommunledningsförvaltningen är den motsvarande siffran totalt 86 procent. Vi noterar i fritextsvaren att ansvaret i huvudsak uppfattas ligga på närmaste chef, samtidigt framgår att ansvarsfördelningen är otydlig till exempel vilket stöd som kan fås hos HR.

Diagram 1: Enkätresultat: "Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjningen."



Vidare har cheferna i vår enkät (diagram 2 nedan) tagit ställning till huruvida det finns ett stöd som motsvarar behoven i fråga om att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare. Av svaren framgår att en större andel av cheferna, totalt 61 procent, instämmer helt eller till stor del i påståendet medan 39 procent instämmer till viss del eller inte alls. För kommunledningsförvaltningen är det en större andel som instämmer helt eller till stor del i påståendet, totalt 75 procent. För vård- och omsorgsförvaltningen är förhållandet det motsatta, där en större andel instämmer till viss del eller inte alls i påståendet, totalt 57 procent.

Diagram 2: Enkätresultat: "Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde."



Bland fritextsvaren noteras att utgångspunkten är att ansvaret för rekrytering åligger respektive chef. Samtidigt framkommer utmaningar i att få stöd som motsvarar behoven för att behålla och utveckla medarbetare. De utmaningar som framförs avser främst konkurrenskraftiga löner. Vid intervjuer uttrycker vissa chefer en upplevelse om att det finns ett tillgängligt stöd inom kommunen i arbetet med rekrytering, utveckla och i viss mån att behålla medarbetare. Samtidigt framhålls att stödet inte alltid är tillräckligt dimensionerat utifrån vissa verksamheters behov, särskilt vid omfattande rekryteringar. Av intervjuer med representanter från vård- och omsorgsförvaltningen uppges att stödet upplevs som mindre tillgängligt för chefer närmare verksamheten vid rekrytering.

Bedömning

Finns en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Kommunstyrelsen

Ja.

Vi bedömer att det i styrelsens reglemente och delegationsordning formellt sett finns en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning. Vår enkätundersökning visar att ansvarsfördelningen i allt väsentligt upplevs som tydlig, vilket även bekräftas av intervjuer. Vidare visar vår enkätundersökning att en större andel av cheferna upplever att tillgången till stöd motsvarar deras behov.

Vård- och omsorgsnämnden

Delvis.

Vi bedömer att det i nämndens reglemente och delegationsordning formellt sett finns en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning. Däremot visar vår

enkätundersökning på varierande uppfattningar i frågan, vilket indikerar att ansvarsfördelningen i praktiken inte är helt tydlig. Vidare visar vår enkätundersökning att cheferna har delade uppfattningar om tillgången till stöd som motsvarar deras behov.

Mål och strategier

Revisionsfråga 2: *Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?*

Iakttagelser

Mål och strategier

Av kommunfullmäktiges årsplan med budget för 2026 och plan för 2027–2028⁵ framgår att arbetet med personal- och kompetensförsörjning är en del av kommunens övergripande styrning. Kommunfullmäktige har fastställt en målbild för perioden 2024–2026 som utgår från att tillsammans skapa en tryggare kommun som invånare och medarbetare är stolta över att bo och verka i. Till målbilden hör tre koncerngemensamma mål: Samhörighet, Självständighet och Stolthet, vilka ska vara vägledande för samtliga nämnder. Inom ramen för målet Stolthet lyfts betydelsen av stolta medarbetare och kommunens roll som attraktiv arbetsgivare, där arbetsmiljö, utvecklingsmöjligheter och delaktighet anges som centrala förutsättningar.

I kommunstyrelsens nämndplan med budget 2026 och plan för 2027–2028⁶ redogörs för hur kommunfullmäktiges mål förankras i styrelsens förvaltning. Kommunstyrelsen anger att Enköpings kommun ska präglas av trygga chefer som tar ansvar för sin verksamhet och sina medarbetare. Även medarbetarna ska känna trygghet på sin arbetsplats inom kommunen. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för HR-frågor och dess verksamheter arbetar för att stärka känslan av trygghet för kommunens samtliga medarbetare. Vidare uppges att kommunstyrelsens verksamheter även arbetar med att öka stoltheten hos medarbetarna. Stolta medarbetare talar väl om sin arbetsgivare och är goda ambassadörer vilket stärker kommunens arbetsgivarvarumärke och ökar möjligheten för kommunen vid rekrytering av nya medarbetare.

I vård- och omsorgsnämndens nämndplan med budget 2026 och plan för 2027–2028⁷ redogörs för hur kommunfullmäktiges mål förankras i nämndens förvaltning. Nämnden anger att trygga, kompetenta och

⁵ Antagen av kommunfullmäktige 2025-11-04.

⁶ Antagen av kommunstyrelsen 2025-12-16.

⁷ Antagen av vård- och omsorgsnämnden 2026-01-28.

motiverade medarbetare är en grundförutsättning för att kunna fullgöra nämndens uppdrag och säkerställa kvalitet i verksamheten. Som arbetsgivare ska nämnden arbeta för en god arbetsmiljö präglad av trygghet, tillit, inkludering och möjlighet till personlig och professionell utveckling. Vidare har vård- och omsorgsnämnden fastställt ett utvecklingsmål som berör personal- och kompetensförsörjningen: Vara en attraktiv arbetsgivare. Utvecklingsmålet innebär att nämnden ska skapa en hållbar och utvecklande arbetsmiljö som stärker medarbetarnas stolthet och möjliggör en långsiktig kompetensförsörjning. Till utvecklingsmålet kopplas flera strategiska inriktningar. Dessa omfattar bland annat att stärka chefernas förutsättningar att leda verksamheten, arbeta för en mer hållbar relation mellan antal medarbetare och chef, utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet samt säkerställa kontinuerlig och behovsanpassad kompetensutveckling. Nämnden anger även att centrala satsningar och utvecklingsprogram inom kommunen ska nyttjas för att stärka kompetensförsörjningen. Vidare noteras indikatorer som har bäring på granskningsområdet.

Av HR:s styrdokument för perioden 2024–2027 framgår att de övergripande HR-mål är att vara en attraktiv och hållbar arbetsgivare. Detta mål konkretiseras genom tre fokusområden: trygga chefer, stolta medarbetare och ett hållbart arbetsliv.

- Fokusområdet trygga chefer avser att säkerställa att chefer har tydliga uppdrag, mandat och organisatoriska förutsättningar för att leda verksamhet och medarbetare på ett ansvarsfullt och tillitsbaserat sätt. Stöd från organisationen och tydlighet i ansvar beskrivs som centrala förutsättningar för ledarskapet.
- Fokusområdet stolta medarbetare syftar till att stärka medarbetares engagemang, ansvarstagande och förståelse för sitt uppdrag i relation till helheten. Medarbetare som känner stolthet i sitt arbete anges vara betydelsefulla för verksamhetens kvalitet, kommunens attraktivitet som arbetsgivare samt möjligheten att rekrytera och behålla kompetens. Förutsättningar som lyfts är gott ledarskap, god arbetsmiljö samt möjligheter till delaktighet och utveckling.
- Fokusområdet hållbart arbetsliv avser att skapa långsiktigt hållbara arbetsförhållanden genom balans mellan arbete och privatliv samt en arbetsmiljö som främjar hälsa och välbefinnande. I detta sammanhang anges tillgång till rätt kompetens och stabilitet i personalgruppen som viktiga förutsättningar för både verksamhetens genomförande och ett hållbart arbetsliv över tid.

För varje område har mål formulerats samt tillhörande aktiviteter och indikatorer tagits fram för att möjliggöra uppföljning och genomförande.

Kompetenskartläggning och kompetensförsörjningsplaner

I granskningen framkommer att det är upp till respektive förvaltning att besluta om man vill genomföra en kompetenskartläggning eller upprätta en kompetensförsörjningsplan. I intervjuer framgår att det inte finns någon kommungemensam riktlinje för upprättandet.

Vi har tagit del av en kompetenskartläggning för kommunstyrelsens egna verksamhet⁸.

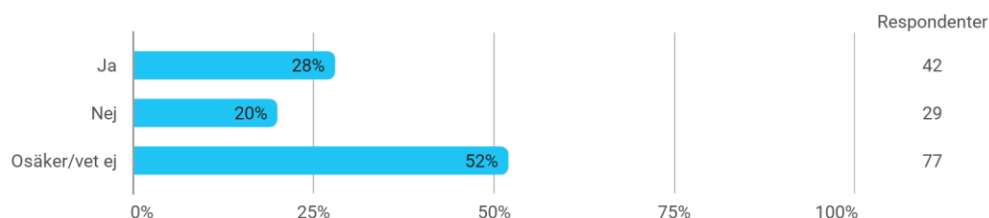
Kompetenskartläggningen gjordes på uppdrag av kommunledningsförvaltningens ledningsgrupp. Syftet med kartläggningen är att skapa förutsättningar för kommunledningsförvaltningens ledningsgrupp att utifrån en helhetsbild prioritera åtgärder för att stärka kompetensförsörjningen inom förvaltningen. Vidare har vi tagit del av en kompetensförsörjningsplan för 2024-2026 för vård- och omsorgsförvaltningen⁹. I kompetensförsörjningsplanen framgår att den togs fram på uppdrag av vård- och omsorgsförvaltningens ledningsgrupp. I planen redogörs för att vård- och omsorgsförvaltningen tar stöd i SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning. Intervjuade från båda förvaltningarna anser att kartläggningen/kompetensförsörjningsplanens förankring i verksamheterna varierar. Intervjuade inom kommunledningsförvaltningen framför att kompetensförsörjningsbehoven förändras snabbt och ser gärna en löpande och kontinuerlig uppdatering av kartläggningen.

I vår enkät ställdes en fråga gällande förekomsten av kompetensförsörjningsplan inom den egna förvaltningen. I diagram 3 nedan illustreras utfallet. Totalt 28 procent känner till att det finns en kompetensförsörjningsplan, medan 52 procent är osäkra och 20 procent har svarat "nej" på frågan. Bland vård- och omsorgsförvaltningens chefer har 33 procent svarat att förvaltningen har en kompetensförsörjningsplan och 48 procent har svarat att man är osäker på om förvaltningen har en kompetensförsörjningsplan. Motsvarande siffra för kommunledningsförvaltningen är att 40 procent känner till att det finns en plan medan 47 procent är osäkra. Vi noterar att utbildningsförvaltningen sticker ut där 15 procent av cheferna anser att förvaltningen har en kompetensförsörjningsplan medan 76 procent har svarat att man är osäker i frågan. I fritextsvaren framgår att arbetet med kompetensförsörjningsplaner är varierande. Vissa verksamheter har en plan eller att det pågår ett arbete med att ta fram en sådan. Medan andra inte känner till att en sådan plan finns.

⁸ Antagen av kommunledningsförvaltningen 2025-06-13.

⁹ Antagen av vård- och omsorgsförvaltningen 2024-12-10.

Diagram 3: Enkätresultat: "Min förvaltning har en kompetensförsörjningsplan."



Bedömning

Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?

Kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden

Delvis.

Vi bedömer att kommunstyrelsen har säkerställt en styrning av personal- och kompetensförsörjningsarbetet genom övergripande mål och strategier, som styrelsen och nämnden i sin tur brutit ner och konkretiserat till åtgärder och aktiviteter. Däremot visar vårt enkätresultat på låg kännedom bland cheferna kring förvaltningens kompetensförsörjningsplan.

Kommunens arbetsgivarvarumärke

Revisionsfråga 3: Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?

Iakttagelser

I granskningen ges uttryck för att de senaste åren har varit utmanande för arbetsgivarvarumärket, bland annat utifrån negativ medial uppmärksamhet och hur Enköpings kommun uppfattas. Sammantaget beskrivs att det finns ett behov av att utveckla och stärka arbetet med arbetsgivarvarumärket för att kommunen ska uppfattas som en mer konkurrensaktig arbetsgivare.

Intervjuade beskriver att ett flertal olika processer med koppling till området pågår. På den kommunövergripande nivån handlar det bland annat om en nyligen lanserad sida för jobb och karriär på kommunens hemsida. Här finns information för de som söker jobb eller praktik samt information om kommunens rekryteringsprocess. Det finns också information om vad Enköpings kommun erbjuder sina anställda för att ge de bästa förutsättningarna för att trivas och utvecklas i sitt arbete. Därtill innehåller sidan filmer där medarbetare från olika förvaltningar ger en inblick i deras arbetsliv. Andra aktiviteter som

sker på den kommunövergripande nivån är annonsering på LinkedIn och andra sociala medier, samarbeten med lärosäten och medverkande på mässor/event. Av intervjuer framgår att näringslivsavdelningen har en stödjande roll vid kommunens medverkan på mässor och event. Stödet avser främst samordning och praktiskt bistånd i samband med planering och genomförande av dessa aktiviteter. Näringslivsavdelningen arbetar också med att marknadsföra arbetsgivarvarumärket i form av diverse kampanjer. Vidare framgår att samarbete sker med det lokala näringslivet, bland annat i samband med rekryteringsmässor, i syfte att attrahera nya medarbetare inom Enköpings kommun.

Inom perspektivet att behålla medarbetare beskrivs flera pågående kommunövergripande insatser. Vi har tagit del av en riktlinje för kommunens arbete med verksamhetsutveckling, innovation och förnyelse, där cheferna vägleds att arbeta utifrån utvecklande medarbetarskap och utvecklande ledarskap i syfte att bygga en tillåtande kultur. Vidare erbjuder kommunen sina medarbetare förmåner såsom friskvård, semesterväxling samt flexibel arbetstid och distansarbete inom vissa verksamheter. Inom ramen för chefers förutsättningar beskriver flertalet intervjuade att kommunen under det senaste året har arbetat aktivt med chefsintroduktion och att chefer i dag bland annat erbjuds två dagars introduktionsutbildning i syfte att skapa trygga chefer. Därtill erbjuder kommunen interna karriärvägar. På kommunens intranät anges att medarbetare uppmuntras att reflektera över möjliga utvecklingsinriktningar och föra dialog med sin chef, exempelvis inom ramen för utvecklingssamtalet. Vidare hänvisas till jobb- och karriärwebben för information om andra yrken och lediga tjänster i kommunen.

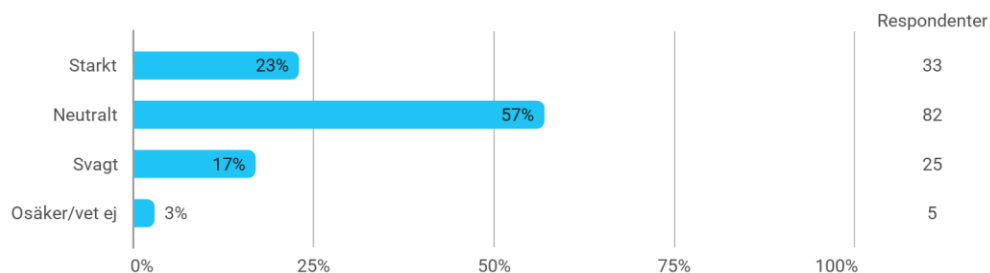
Vård- och omsorgsförvaltningens kompetensförsörjningsplan innehåller en aktivitetsplan för att attrahera och behålla medarbetare. Därtill pågår en organisatorisk förändring inom förvaltningen i syfte att minska antalet medarbetare per chef, som också bidrar till kommunens attraktivitet som arbetsgivare. Syftet är att skapa bättre förutsättningar för ett närvarande och hållbart ledarskap. Av intervjuer framgår att antalet medarbetare per chef tidigare har varierat i hög grad och att organisationen nu omformas för att skapa jämlika förutsättningar. I sakavstämning framgår att förvaltningen arbetar med friskfaktorer som en del i arbetet med kompetensförsörjning. Först kartläggs vilka friskfaktorer som finns och i vilken utsträckning. Därefter prioriterar arbetsgruppen gemensamt vilka faktorer man vill arbeta vidare med, antingen för att stärka befintliga eller utveckla mindre framträdande. Utifrån detta tas en aktivitetsplan fram.

Kommunledningsförvaltningens kartläggning av kompetenser innehåller förslag på åtgärder för att både locka till sig och behålla personal. En genomförd insats är att det vid löneöversynen 2025 har avsatts särskilda medel till löneökningar som ska möjliggöra extra satsningar där det behövs mest, exempelvis inom IT-området.

Enkätresultatet visar att det finns varierande uppfattningar om Enköpings kommuns arbetsgivarvarumärke och det arbete som pågår för att stärka detta. I diagram 4 nedan framgår att totalt 23 procent av de som besvarat enkäten anser att kommunens arbetsgivarvarumärke är starkt. Medan 57

procent av de som besvarat enkäten anser att kommunens arbetsgivarvarumärke är neutralt. Detta kan jämföras med utfallet för vård- och omsorgsförvaltningen, där motsvarande siffra uppgår till 64 procent, och 67 procent för kommunledningsförvaltningen.

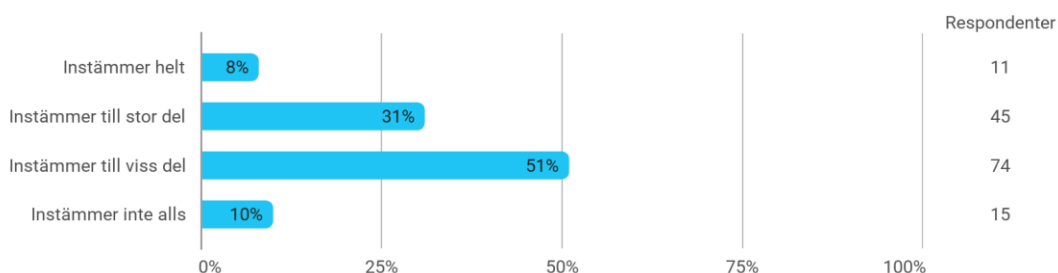
Diagram 4: Enkätresultat: "Hur upplever du Enköpings kommuns arbetsgivarvarumärke idag?"



I fritextsvaren framgår att arbetsgivarvarumärket uppfattas olika i organisationen. Vissa upplever att bilden av kommunen som arbetsgivare har stärkts, medan andra anser att arbetet med arbetsgivarvarumärket behöver synliggöras i större utsträckning. Vidare framförs i flertalet intervjuer att lönen är en viktig faktor för kompetensförsörjningen, särskilt inom bristyrken. Därutöver framgår att kommunens möjligheter att konkurrera med andra aktörer lönemässigt är begränsade av ekonomiska ramar. I sammanhanget beskrivs ett pågående arbete med att stärka arbetsgivarvarumärket i form av andra åtgärder, såsom arbetsmiljö och att förstärka ledarskapet.

Vidare visar vårt enkätresultat att 39 procent av cheferna instämmer helt eller till stor del i att det bedrivs ett strategiskt arbete med arbetsgivarvarumärket. En större andel av cheferna, 61 procent, instämmer till viss del eller inte alls i frågan. Se mer i diagram 5 nedan. För vård- och omsorgsförvaltningen instämmer en övervägande del av cheferna, 77 procent, till viss del eller inte alls i frågan. För kommunledningsförvaltningen instämmer 47 procent av till viss del eller inte alls i frågan.

Diagram 5: Enkätresultat: "Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Enköpings kommuns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal."

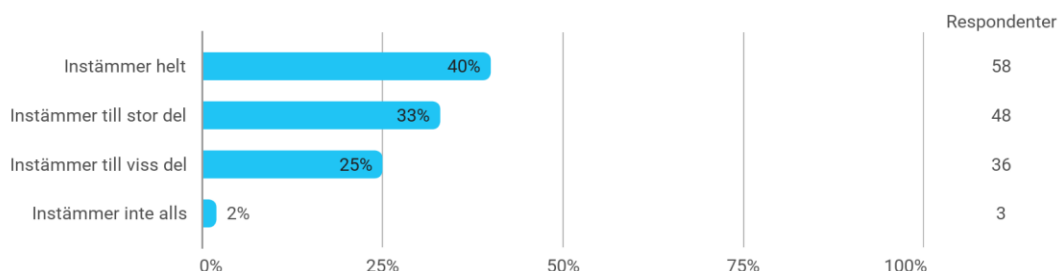


Flera chefer lyfter i sina fritextsvar att arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare upplevs som otydligt. Det efterfrågas en tydligare kommunövergripande strategi och mer samordnade insatser för att attrahera och behålla kompetens, särskilt i en konkurrensutsatt arbetsmarknad. Även flera intervjuade framhåller

att det finns ett tydligt behov av att stärka det strategiska arbetet kring personal- och kompetensförsörjningen.

Därtill ställdes en fråga i enkäten om man skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Enköpings kommun. Resultatet visar att en övervägande del av cheferna, 73 procent, instämmer helt eller till stor del i påståendet. För vård- och omsorgsförvaltningen uppgår motsvarande siffra till 63 procent och för kommunledningsförvaltningen till 80 procent.

Diagram 6: Enkätresultat: "Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Enköpings kommun."



Bedömning

Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?

Kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden

Delvis.

Vi bedömer att det genomförs aktiviteter i syfte att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke. Utifrån enkätresultaten anser vi att det finns behov att stärka och tydliggöra det strategiska arbetet med arbetsgivarvarumärket.

Arbetet för att säkra personal- och kompetensförsörjningen

Revisionsfråga 4: *Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?*

Iakttagelser

Enköpings kommun tillhandahåller ett digitalt utbildningsverktyg med ett antal kommungemensamma kurser för både medarbetare och chefer. Vissa utbildningar är obligatoriska medan andra är frivilliga. I

verktyget finns även möjlighet att ta fram, publicera och följa upp utbildningsmaterial. Utbildningar som kommunen erbjuder för chefer är riktade insatser i form av Utvecklande ledarskap, mentorprogram och utbildningar kopplat till chefers olika ansvarsområden. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av en upprättad årsplan för chefsutbildningar. För medarbetare finns utbildningar såsom Att leda utan att vara chef, Utvecklande medarbetarskap och ett aspirantprogram. Vi noterar en aktivitet i vård- och omsorgsförvaltningens aktivitetsplan om att skapa möjlighet till kompetensutveckling i schemat för medarbetare. Därutöver noterar vi att kommunen samarbetar med omställningsfonden för att erbjuda karriär- och studierådgivning under anställningen.

Samarbete med olika lärosäten sker, vilket beskrivs utgöra en viktig bas både för rekrytering av framtida medarbetare men också för arbetsgivarvarumärket, då en nöjd student kan utgöra en god ambassadör för kommunen. Det sker även ett samarbete tillsammans med Ung företagsamhet. Enköpings kommun erbjuder praktikplatser inom flera verksamhetsområden. Praktikformerna omfattar bland annat studerandepraktik, där studenter ges möjlighet att få praktisk erfarenhet inom ramen för sin utbildning samt arbetsplatsförlagt lärande (APL) som kombinerar studier och praktik. Därutöver erbjuds lärande i arbete (LIA), vilket möjliggör omsättning av teoretiska kunskaper i praktiken, och verksamhetsförlagd utbildning (VFU), där kunskaper utvecklas i en verklig arbetsmiljö. Även arbetsmarknadspraktik förekommer med syfte att ge arbetslivserfarenhet och skapa kontakter på arbetsmarknaden.

Riktlinjen för kommunens arbete med verksamhetsutveckling, innovation och förnyelse syftar till att möta långsiktiga utmaningar kopplade till demografi, ekonomi och kompetensförsörjning. Riktlinjen beskriver behovet av att utveckla nya arbetssätt och använda befintlig kompetens mer effektivt. I både dokument och intervjuer beskrivs digitala lösningar och förändrade arbetssätt som ett sätt att minska arbetsbelastningen och stärka arbetsmiljön. Intervjuade lyfter även att detta är betydelsefullt för att skapa förutsättningar för att medarbetare ska kunna arbeta ett helt yrkesliv.

Kompetensförsörjningsläget på kort och lång sikt

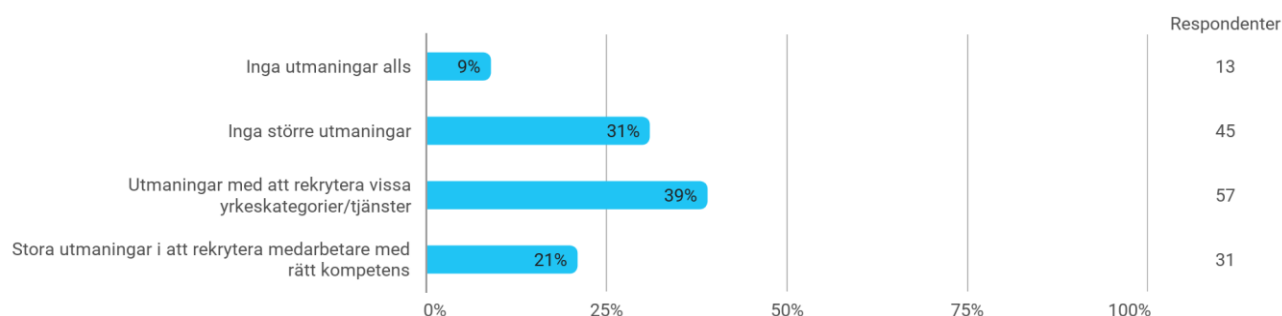
Granskningen visar att den demografiska utvecklingen med en ökande andel äldre, en minskande andel personer i arbetsför ålder samt sjunkande barn- och elevantal, medför behov av anpassningar i kommunens verksamheter. Därutöver påverkar förändringar i lagstiftningen, såsom införandet av ny socialtjänstlag från och med den 1 juli 2025, vilka insatser kommunen behöver tillhandahålla samt hur dessa ska organiseras och genomföras. Utöver detta ställs krav på verksamheternas förmåga att ställa om utifrån kommuninvånarnas behov. I detta sammanhang framhålls betydelsen av att stärka chefers förutsättningar att vara närvarande ledare för att möta den framtida kompetensförsörjningen.

Intervjuade från båda förvaltningarna uppfattar att det finns utmaningar kopplat till personal- och kompetensförsörjningen. Vid intervjuer med företrädare från vård- och omsorgsförvaltningen lyfts

personalresurser som en utmaning inom hemtjänsten och äldreomsorgen. I intervjuer med företrädare från kommunledningsförvaltningen lyfts bland annat ett behov av nära samverkan med andra delar av kommunen för att undvika att egen kompetens behöver byggas upp inom exempelvis GIS, juridik och IT. I sakavstämning framgår att kommunledningsförvaltningens ledningsgrupp årligen nominerar kandidater till aspirantprogrammet (chefsprogram) som en del i arbetet med att stärka förvaltningens långsiktiga kompetensförsörjning. Vidare uppges att förvaltningen gick under år 2025 igenom samtliga medarbetares löner för att se vilka som kan vara aktuella för ökning av lön utöver vad respektive avdelning har för medel att disponera. Vidare redogör vård- och omsorgsnämnden i sin nämndplan för nuläget inom personalområdet. Det framgår bland annat att vård- och omsorgsnämnden verkar på en arbetsmarknad med hård konkurrens om arbetskraft, att det råder brist på kompetens inom vissa yrkeskategorier samt att rekryteringssvårigheter påverkar verksamheten. Nämnden pekar även på utmaningar såsom hög chefsbelastning, sjukfrånvaro och behov av stärkt introduktion och kompetensutveckling. Företrädare för vård- och omsorgsförvaltningen nämner i intervjuer att ett Lärcentrum har etablerats som en del i arbetet med att stärka förvaltningens långsiktiga kompetensförsörjning. I kompetensförsörjningsplanen framgår att det inom LSS har arrangerats informationskvällar. Vidare framgår att produktion av filmer där medarbetare från verksamheten ger en inblick i deras arbetsliv används som en del av rekryteringsprocessen.

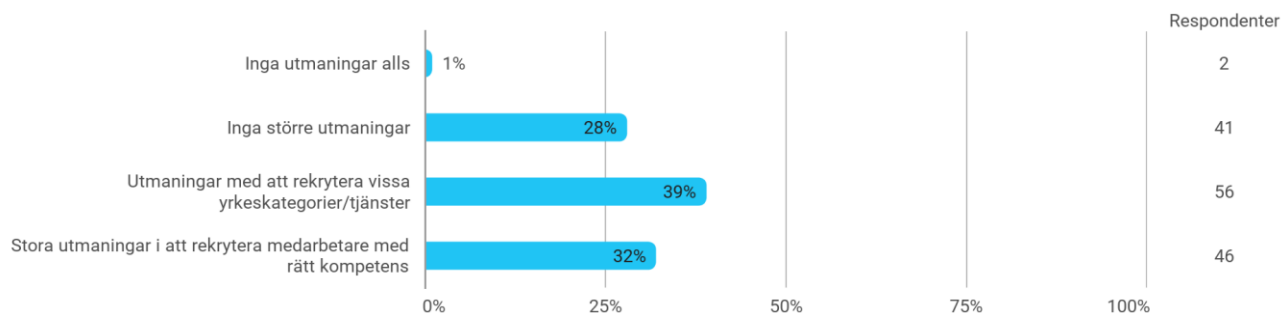
I diagram 7 och 8 nedan illustreras det samlade enkätresultatet avseende chefers uppfattningar om kompetensförsörjningsläget på kort respektive lång sikt. Utfallet indikerar att det generellt sett uppfattas finnas större utmaningar på lång sikt, framförallt vad gäller vissa yrkeskategorier/tjänster.

Diagram 7: Enkätresultat: "Hur ser kompetensförsörjningsläget ut just nu (på kort sikt) inom ditt ansvarsområde?"



Enkätresultatet visar att 40 procent av cheferna ser antingen inga eller inga större utmaningar på kort sikt medan 60 procent ser utmaningar med att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster och medarbetare med rätt kompetens. Motsvarande andel bland vård- och omsorgsförvaltningens chefer är 85 procent och 47 procent för kommunledningsförvaltningens chefer. I enkätsvaren för samtliga förvaltningar framgår att det finns variationer i rekryteringsläget mellan verksamheter. Flera fritextsvar pekar på svårigheter att rekrytera personal med rätt utbildning, erfarenhet eller specialistkompetens, samtidigt som vissa verksamheter för närvarande är fulltaliga eller har tillgång till kvalificerade sökande.

Diagram 8: Enkätresultat: "Hur bedömer du att kompetensförsörjningsläget ser ut på lång sikt inom ditt område?"

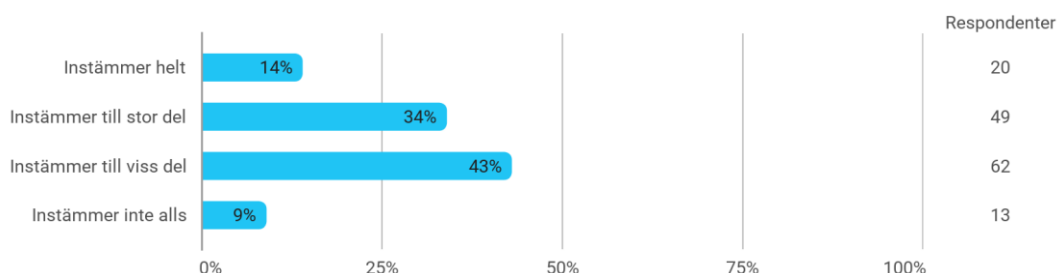


Enkätresultatet visar att 29 procent av cheferna ser antingen inga eller inga större utmaningar på lång sikt medan 71 procent ser utmaningar med att rekrytera vissa yrkeskategorier/tjänster och medarbetare med rätt kompetens. Motsvarande andel bland vård- och omsorgsförvaltningens chefer är 94 procent och andelen för kommunledningsförvaltningens chefer är 60 procent. I enkätsvaren för samtliga förvaltningar framgår att flera verksamheter bedömer att konkurrensen om arbetskraft kommer att öka och att vissa yrkesgrupper och specialistkompetenser är eller kan bli svårrekryterade. Det framgår även att teknikutveckling, lönenivåer och förändrade arbetssätt påverkar möjligheterna till framtida kompetensförsörjning. Intervjuade uppger att arbetet med personal- och kompetensförsörjning sker kortsiktigt och att den långsiktiga styrningen inte får det utrymme som skulle behövas.

Kunskaps- och erfarenhetsutbyten inom och utanför förvaltningarna

I vår enkät ställdes två frågor rörande erfarenhets- och kunskapsutbytet avseende personal- och kompetensförsörjningen. I enkäten ställdes en fråga till cheferna om de upplever att det finns erfarenhets- och kunskapsbyte inom deras förvaltning avseende personal- och kompetensförsörjningen. Av enkätresultatet framgår att 48 procent instämmer helt eller instämmer till stor del medan 52 procent instämmer till viss del eller instämmer inte alls i påståendet. Medan 90 procent av vård- och omsorgsförvaltningens chefer instämmer helt eller instämmer till stor del och 9 procent instämmer till viss del i påståendet. Motsvarande siffra för kommunledningsförvaltningens chefer är 47 procent som instämmer till stor del medan 53 procent instämmer till viss del eller inte alls.

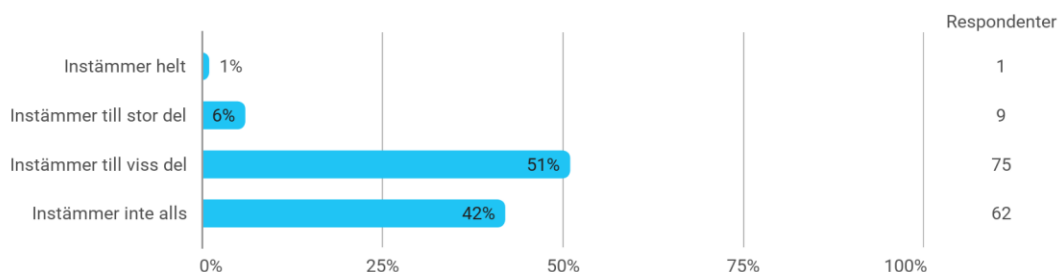
Diagram 9: Enkätresultat: "Jag upplever att det finns erfarenhets- och kunskapsutbyte inom min förvaltning avseende personal- och kompetensförsörjningen."



Flera chefer lyfter i fritextsvaren att det generellt sett finns visst utbyte inom den egna verksamheten. Däremot framhålls erfarenhets- och kunskapsutbytet mellan olika verksamhetsområden kunna bli bättre. Vidare uppges att det saknas ett forum för att bland annat kunna diskutera erfarenhetsutbyten kring bemanning och kompetensförsörjning.

I enkäten ställdes en fråga till cheferna om jag upplever att det finns erfarenhets- och kunskapsbyte med andra förvaltningar avseende personal- och kompetensförsörjningen. Av enkätresultatet svarade 7 procent att de instämmer helt eller instämmer till stor del medan 93 procent instämmer till viss del eller instämmer inte alls i påståendet. Medan 9 procent av vård- och omsorgsförvaltningens chefer instämmer helt eller instämmer till stor del och 91 procent instämmer till viss del eller instämmer inte alls i påståendet. Motsvarande siffra för kommunledningsförvaltningen är 100 procent som instämmer till viss del eller inte alls.

Diagram 10: Enkätresultat: "Jag upplever att det finns erfarenhets- och kunskapsutbyte med andra förvaltningar avseende personal- och kompetensförsörjningen."



I fritextsvaren beskrivs några exempel på hur enskilda chefer tagit initiativ till samverkan. Generellt noteras uppfattningar om att erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan olika förvaltningar inte sker med någon särskild systematik. Det beskrivs att en fungerande samverkan sker i samband med olika behov, såsom personalrörlighet vid övertalighet av personal. Vid intervjuer uppges att utbildningsförvaltningen har haft en viss övertalighet av personal och att man då har kunna flytta personal.

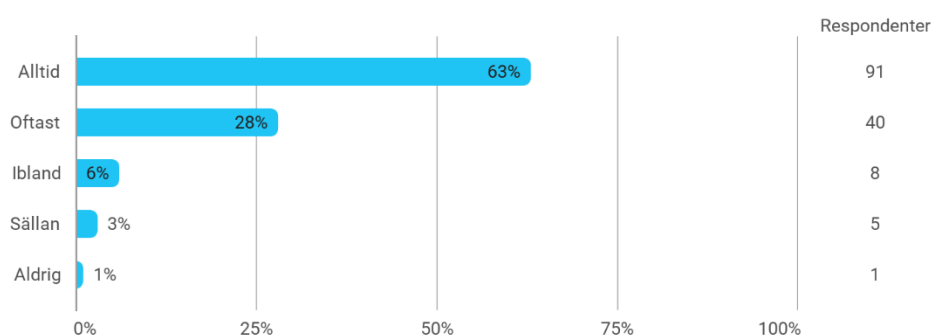
Avslutningsenkät och avslutningssamtal

Av granskningen framgår att kommunen använder både avslutningsenkät och avslutningssamtal. Avslutningsenkäten skickas ut av löneenheten när de får in en uppsägning. Flertalet intervjuade uppger att avslutningsenkät och avslutningssamtal genomförs. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av den kommungemensamma avslutningsenkäten. Inom ramen för granskningen har vi även tagit del av information på kommunens intranät avseende hantering av medarbetare som avslutar sin anställning. Där det bland annat framgår att kommunen gärna vill hålla ett avslutningssamtal och information om att en avslutningsenkät kommer skickas ut. Gällande sammanställning av utförda samtal och enkäter beskriver intervjuade att det finns en ambition att följa upp erfarenheter från medarbetare, men att detta i praktiken inte alltid sker på ett samlat och systematiskt sätt. Intervjuade är enade om att uppföljning i

huvudsak sker inom ramen för ordinarie processer genom att ansvarig chef bokar in ett frivilligt avslutningssamtal och skickar ut avslutningsenkät samt att ansvar i hög grad ligger på respektive chef. Vidare framkommer att det saknas en tydlig och enhetlig struktur för hur erfarenheter och synpunkter sammanställs och analyseras på en kommunövergripande nivå.

I vår enkät ställde vi en fråga till cheferna om huruvida avslutningssamtal genomförs när en medarbetare avslutar sin anställning. I diagram 11 nedan framgår att 63 procent av cheferna uppfattar att sådant samtal alltid genomförs, medan 28 procent anser att det oftast sker. Motsvarande fördelning ses bland vård- och omsorgsförvaltningens chefer. Inom kommunledningsförvaltningens chefer är det 87 procent som alltid genomför avslutningssamtal.

Diagram 11: Enkätresultat: "Jag genomför eller säkerställer att någon annan genomför ett avslutningssamtal när en medarbetare slutar sin anställning eller går i pension."



Bedömning

Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?

Kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden

Delvis.

Vi anser att kommunstyrelsen genomför flera insatser på kort och lång sikt inom personal- och kompetensförsörjningsområdet. Samtidigt visar granskningen att det råder en överlag samstämmig bild om att det finns betydande utmaningar med att säkra personal- och kompetensförsörjningen på såväl kort som på lång sikt.

Vidare visar enkätresultatet på uppfattningar om att erfarenhetsutbytet är begränsat, vilket vi anser kan leda till att det finns kompetens och erfarenheter som inte tas tillvara i tillräcklig utsträckning. Därtill anser vi att en struktur behöver upprättas såväl på kommunövergripande nivå som på förvaltningsnivå för att sammanställa och analysera utfallen från avslutningssamtal och avslutningsenkät.

Uppföljning

Revisionsfråga 5: *Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

Iakttagelser

Uppföljning av frågor som rör personalområdet når kommunstyrelsen främst i den kommunövergripande delårsrapporten och årsredovisningen. Samtliga rapporter innehåller uppgifter om väsentliga personalförhållanden. Avsnitten omfattar exempelvis personalstrukturen i siffror (antal anställda; andel tillsvidareanställningar, personalomsättning, sjukfrånvaro, antal medarbetare per chef, hållbart medarbetarengagemang etc.), kompetensutveckling, arbetsmiljö och hälsa samt utfall i medarbetarundersökning.

Uppföljning av kommunfullmäktiges övergripande mål sker i delårsrapporten per augusti samt i årsredovisningen per december. I kommunens årsredovisning 2025¹⁰ sker en uppföljning av fullmäktiges målområden. Ett av målområdena för året var Stolthet och målet bedöms som grönt. Under 2025 har Enköpings kommun genomfört flera insatser som sammantaget har bidragit till att stärka stoltheten bland både invånare och medarbetare. Insatser inom kompetensutveckling och medarbetarskap har skett genom bland annat Utvecklande medarbetarskap (UM) och Utvecklande ledarskap (UL). Kommunen har även arbetat med att stärka platsvarumärket genom utveckling och förvaltning av offentliga miljöer samt genom satsningar på hållbarhet ur ekologiska, sociala och ekonomiska perspektiv. Kultur- och fritidsverksamheten har genom ett brett utbud av aktiviteter och evenemang bidragit till gemenskap, delaktighet och en levande kommun. Samarbeten med föreningsliv, näringsliv och andra lokala aktörer har varit en viktig del i detta arbete. Parallellt har kommunen arbetat med att marknadsföra Enköping genom mässor, rekryteringsevenet och samarbeten, vilket uppges ha bidragit till att stärka den externa bilden av kommunen.

Det uppges i intervjuer att en medarbetarenkät genomförs årligen. Resultatet av enkäten tas om hand av respektive chef och följs upp tillsammans med arbetsgruppen, vilket resulterar i en handlingsplan baserad på identifierade behov. Handlingsplanen följs därefter upp i samband med nästa års medarbetarenkät. I resultatet från medarbetarenkäten som utfördes 2025 framgår bland annat att fler medarbetare är positiva än negativa till att rekommendera både kommunen och den egna arbetsplatsen som arbetsgivare. Vidare framgår av enkäten att medarbetare uppger i hög grad att arbetsuppgifterna är tydliga och att de har möjlighet att påverka hur arbetet utförs. Stödet från närmaste chef bedöms som gott och tillgängligheten till sin chef skattas högt.

¹⁰ Antagen av kommunfullmäktige 2026-04-21.

Kommunstyrelsen

I kommunstyrelsens verksamhetsberättelse 2025¹¹ framgår att förvaltningen och framförallt HR- och lönefunktionen har haft stort fokus på digitalisering och arbetsgivarattraktivitet. Digitala anställningsavtal, personarkiv och förbättrade onboardingprocesser har införts, tillsammans med en ny jobbwebb, referenstagning och kunskapsportal. Arbetet med målområdena trygga chefer, stolta medarbetare och hållbart arbetsliv har fortsatt enligt plan. Insatser gjordes för att minska sjukfrånvaro, stärka rehabiliteringsarbetet och främja psykisk hälsa, bland annat genom en inspirationsvecka. Vidare har en ny leverantör för friskvårdsbidrag upphandlats.

Kommunstyrelsen följer upp måluppfyllelsen inom fullmäktiges fokusområde Stolthet genom bland annat medarbetare som kan rekommendera Enköpings kommun som arbetsplats till andra, andel inom KLF (%). Utfallet för 2025 är 49,7 procent vilket är en ökning jämfört med år 2024 då utfallet var 48,4 procent.

Under hösten genomförde Enköpings kommun den årliga medarbetarenkäten som omfattar frågor om hållbart medarbetarengagemang (HME) och organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA). Resultatet visar en fortsatt positiv utveckling där HME ökade med cirka tre enheter, från 80,9 till 83,8. Delområdet ledarskap fick högst betyg, drygt 87, medan styrning hade lägst resultat med 80. I enkäten mäts även i vilken utsträckning medarbetarna inom kommunledningsförvaltningen kan rekommendera Enköpings kommun som arbetsgivare, vilket mäts genom nyckeltalet eNPS (Employee Net Promoter Score). eNPS tolkas genom att subtrahera andelen missnöjda medarbetare från andelen ambassadörer. Resultatet hamnar mellan -100 och +100. Ett värde över 0 anses godkänt, över 20 är mycket bra, och över 50 är utmärkt. För kommunledningsförvaltningen uppgick eNPS till 37,6, jämfört med kommunens genomsnitt på 7,9. Vidare uppgick sannolikheten att rekommendera den egna arbetsplatsen till 43,6, att jämföra med kommunens 24,1.

Vi har inom ramen för granskningen gått igenom protokoll från kommunstyrelsens sammanträden, för perioden juni 2025 till och med maj 2026. Med bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet noteras vissa särskilda ärenden. Exempelvis att kommunstyrelsen kontinuerligt vid sammanträdena har en punkt där kommundirektören informerar om aktuella frågor, vilket inkluderar organisation, ledning och personalfrågor.

Vid sammanträdet 2025-08-26 § 208 uppdrar kommunstyrelsen till kommunledningsförvaltningen att utreda ett eventuellt samarbete med Strängnäs kommun inom IT-området. I ärendets beskrivning framgår att kommunen har utmaningar med att rekrytera och behålla specialistkompetens inom IT och cybersäkerhet. Förstudien ska bland annat innehålla en översyn av vilka kompetenser som finns och

¹¹ Antagen av kommunstyrelsen 2026-02-24.

vilka som saknas. Slutrapport ska redovisas i juni 2026. Vid sammanträdet 2025-09-29 § 233 får kommunstyrelsen information om att samtliga chefer inom kommunledningsförvaltningen kommer erbjudas en utbildning i AI. Kommunstyrelsen får vid sammanträdet 2025-11-25 § 305 information om medarbetarenkät 2025.

Vård- och omsorgsnämnden

I nämndens verksamhetsberättelse 2025¹² framgår att förvaltningen under året har inrättat ett Lärcentrum med syfte att identifiera behov av kompetensutveckling samt fungera som en plattform för utbildningsinsatser. Verksamheten är under utveckling och behöver fortsatt stärkas för att fullt ut fungera som ett ändamålsenligt verktyg inom utbildningsområdet. Utöver satsningen på Utvecklande ledarskap (UL) har även Utvecklande medarbetarskap (UM) påbörjats i syfte att bidra till ökad delaktighet och stolthet bland medarbetarna. Vidare uppges att en målbild om 25 medarbetare per chef har skapats inom förvaltningen. Organisationsförändringen beskrivs som en central och viktig faktor för att arbeta med chefers förutsättningar.

Målet att vara en attraktiv arbetsgivare bedöms som rätt, mot bakgrund av de omfattande ekonomiska, organisatoriska och arbetsmiljörelaterade utmaningar som förvaltningen har stått inför under året. Dessa utmaningar har belysts i flera utredningar och rapporter, där de identifierade bristerna bedöms som allvarliga. Åtgärder har därför påbörjats och planeras att genomföras stegvis. Inom ramen för målet följs indikatorn Hållbart medarbetarengagemang (HME) upp. Utfallet visar att HME-index har varit högt och stabilt över tid, med värden mellan 77 och 78¹³ de senaste fyra åren.

Nämnden följer upp måluppfyllelsen inom fullmäktiges fokusområde Stolthet genom bland annat nyckeltalet eNPS, som speglar i vilken utsträckning medarbetare kan rekommendera arbetsgivaren. Utfallet för 2025 är -10, vilket innebär en försämring jämfört med föregående år, då utfallet uppgick till 4. Såsom vi tidigare beskrivit hamnar resultatet mellan -100 och +100, där ett värde över 0 anses godkänt.

Vad gäller när uppföljning av kommunledningsförvaltningens kompetenskartläggningen ska ske framgår i dokumentet att den ska revideras årligen och omsätts genom förvaltningens verksamhetsplan. Uppföljning av vård- och omsorgsnämndens kompetensplan ska följas upp årligen och revideras vart tredje år. Vi noterar att det anges i vård- och omsorgsförvaltningens aktivitetsplan när uppföljning av respektive aktivitet ska ske. Enligt tidsplan i kompetensförsörjningsplanen ska en kompetensanalys och kompetensplanering utföras under 2026.

¹² Antagen av vård- och omsorgsnämnden 2026-02-25.

¹³ HME (Hållbart medarbetarengagemang) baseras på en enkät som omvandlas till ett index 0-100, där 0 är sämsta möjliga resultat och 100 är bästa möjliga resultat.

Vi har inom ramen för granskningen gått igenom protokoll från vård- och omsorgsnämndens sammanträden, för perioden juni 2025 till och med maj 2026. Vi noterar att nämnden har en stående ärendepunkt där förvaltningen informerar. Under punkten informeras nämnden dels om resultatet för medarbetarenkäten och dels om pågående arbete kopplat till chefers förutsättningar, organisationsförändring samt behov av vård- och omsorgsplatser vilket påverkar ledningens och verksamheternas förutsättningar. Därutöver beslutar nämnden vid sammanträdet 2026-01-28 § 6 om att fördelningen av resterande omställningsmedel på 6 mnkr ska riktas till personalfrämjande åtgärder. Förvaltningen ges också i uppdrag att i samverkan med medarbetarna ta fram en plan på vad dessa pengar kommer användas till. En återrapportering sker i mars 2026. Vid sammanträdet 2025-12-17 § 216 beslutade nämnden om fördelning av omställningsmedel motsvarande 10 mnkr. En del av medel avsätts till bland annat projektmedel kopplat till AI och bemanning.

Bedömning

Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden

Ja.

Vi anser att arbetet med personal- och kompetensförsörjning följs upp på flera nivåer i kommunen, bland annat inom ramen för målstyrningen och medarbetarenkäten.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Enköpings kommun genomfört en granskning av personal- och kompetensförsörjning. Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Vår samlade bedömning är att kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden *inte helt* säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Tillse att förvaltningens kompetensförsörjningsplan förankras och följs i verksamheten.
- Tillse att det strategiska arbetet med Enköpings kommuns arbetsgivarvarumärke stärks.
- Tillse att förutsättningar stärks för erfarenhets- och kunskapsutbyten både inom förvaltningen och med andra förvaltningar avseende personal- och kompetensförsörjningen.
- Tillse att en struktur upprättas såväl på kommunövergripande nivå som på förvaltningsnivå för att sammanställa och analysera utfallen från avslutningssamtal och avslutningsenkät.

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till vård- och omsorgsnämnden:

- Säkerställ att ansvarsfördelningen avseende personal- och kompetensförsörjningen tydliggörs inom hela organisationen.
- Säkerställ att chefernas tillgång till stöd avseende personal- och kompetensförsörjningen tydliggörs för dem.
- Tillse att förvaltningens kompetensförsörjningsplan förankras och följs i verksamheten.
- Tillse att det strategiska arbetet med Enköpings kommuns arbetsgivarvarumärke stärks.
- Tillse att förutsättningar stärks för erfarenhets- och kunskapsutbyten med andra förvaltningar avseende personal- och kompetensförsörjningen.
- Tillse att en struktur upprättas på förvaltningsnivå för att sammanställa och analysera utfallen från avslutningssamtal och avslutningsenkät.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Kommunstyrelsen Ja Vi bedömer att det i styrelsens reglemente och delegationsordning formellt sett finns en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning. Vård- och omsorgsnämnden Delvis Vi bedömer att det i nämndens reglemente och delegationsordning formellt sett finns en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning. Däremot visar vår enkätundersökning på varierande uppfattningar i frågan.	 
2. Säkerställs att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjningen?	Kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden Delvis Vi bedömer att kommunstyrelsen har säkerställt en styrning av personal- och kompetensförsörjningsarbetet genom övergripande mål och strategier, som styrelsen och nämnden i sin tur brutit ner och konkretiserat till åtgärder och aktiviteter. Däremot visar vårt enkätresultat på låg kännedom bland cheferna kring förvaltningens kompetensförsörjningsplan.	
3. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	Kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden Delvis Vi bedömer att det genomförs aktiviteter i syfte att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke. Utifrån enkätresultaten anser vi att det finns behov att stärka och tydliggöra det strategiska arbetet med arbetsgivarvarumärket.	

4. Bedrivs det ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?

Kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden

Delvis

Vi anser att kommunstyrelsen och nämnden genomför flera insatser på kort och lång sikt inom personal- och kompetensförsörjningsområdet. Samtidigt visar granskningen att det råder en överlag samstämmig bild om att det finns betydande utmaningar med att säkra personal- och kompetensförsörjningen på såväl kort som på lång sikt.



5. Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden

Ja

Vi anser att arbetet med personal- och kompetensförsörjning följs upp på flera nivåer i kommunen, bland annat inom ramen för målstyrningen och medarbetarenkäten.



2026-06-15

Kristian Damlin

Caroline Löfstedt

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Enköpings kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 19 januari 2026. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.