



Handläggare
Henrik Kvist
henrik.kvist@bracke.se

Mottagare
Kommunstyrelsen

Motion: Antisväll-policy för ansvarsfull personaldimensionering och stärkt politiskt budgetansvar

Stabens förslag till beslut

Kommunfullmäktige bifaller, med förtydligande och justering, yrkandet om årlig redovisning av personalvolym och personalkostnader, medan övriga yrkanden avslås.

Motivering

Motionens grundläggande intention om behovet av god ekonomisk hushållning och tydlig uppföljning av personalvolymens utveckling är relevant, vilket motiverar ett bifall med vissa förtydligande. Övriga yrkanden innebär en styrning som riskerar att gå in i den operativa arbetsgivar- och chefsfunktionen, vilket inte är förenligt med gällande ansvarsfördelning mellan politisk nivå och tjänsteorganisation. Styrning av personalresurser ska ske genom övergripande ramar och uppföljning, inte genom prövning av enskilda rekryteringar.

Sammanfattning av ärendet

Moderaterna har genom motion föreslagit att kommunen inför en så kallad *Antisväll-policy* i syfte att säkerställa att personalvolym och personalkostnader utvecklas i enlighet med politiskt fattade beslut. Motionen innehåller fyra yrkanden som rör återbesättningsprövning, politisk prövning av personalärenden samt årlig redovisning till kommunfullmäktige.

I beskrivningen av ärendet ingår en omvärldsspaning, aktuellt läge i Bräcke kommun och en bedömning av varje yrkande i motionen.

Beskrivning av ärendet

Bakgrund

Moderaterna har inkommit med en motion med rubriken "Antisväll-policy för ansvarsfull personaldimensionering och stärkt politiskt budgetansvar". Motionen utmynnar i fyra konkreta yrkanden, som behandlas längre ned.

I bakgrunden till motionen menar motionärerna att det inte är ett uttryck för



misstro mot tjänstemannaorganisationen. Syftet med en Antisväll- policy är att säkerställa att personalvolymen utvecklas i linje med politiska beslut, förhindrar automatisk återbesättning av vakanta tjänster, stärker kommunstyrelsens uppsikt över kostnadsutveckling samt skyddar kärnverksamheten genom ekonomisk kontroll.

I motionen finns även ett förslag till ramverk som i korthet innebär:

1. Återbesättning är inte automatisk.
2. Dokumenterad återbesättningsprövning ska genomföras innan rekrytering påbörjas.
3. En politisk prövning avseende organisatoriska och ekonomiska ramar.
4. Krav på konsekvensanalys.
5. Årlig redovisning till kommunfullmäktige avseende total personalvolym, förändring jämfört med föregående år, administrativ andel av personalstyrkan samt personalkostnadens andel av kommunens totala drift.

Omvärldsspaning

I motionen nämns fyra kommuner som infört system för återbesättningsprövning och strukturerad rekryteringskontroll: Vindelns kommun, Värnamo kommun, Mora kommun och Upplands Väsby kommun.

I nedanstående sammanställning har ett fördjupat underlag tagits fram för att åskådliggöra i vilken kontext kommuner har använt återbesättningsprövning och strukturerad rekryteringskontroll.

Exempel 1: Vindelns kommun

Kommunen har ett styrdokument som heter "Riktlinje för rekrytering". Dokumentet tydliggör hur en rekrytering ska gå till från ax till limpa. I riktlinjen finns det två punkter som är relevanta:

- Innan beslut om rekrytering
Punkten beskriver att det vid en avgång uppstår ett tillfälle att se över hur arbetet organiseras och att en enklare återbesättningsprövning är verktyget för att fundera över dessa frågor.
- Återbesättningsprövning
I Vindelns kommun innebär återbesättningsprövningen att chefen för verksamheten ska utvärdera behovet av att rekrytera utifrån behovet idag och i framtiden. Utvärderingen görs tillsammans med den egna ledningsgruppen samt medarbetarna inom enheten. Fokusområden i återbesättningsprövningen omfattar hantering av



arbetsuppgifter och eventuell omfördelning, förändrat innehåll i tjänsten vid en rekrytering, ekonomiska förutsättningar och kompetenskrav. Om en återbesättning inte bedöms som nödvändig är samverkan med fackliga organisationer nödvändig eftersom det resulterar i en organisationsförändring.

Exempel 2: Värnamo kommun

I Värnamo kommun kämpade omsorgsnämnden i flera år med stora ekonomiska underskott. I februari 2023 fick omsorgsförvaltningen i uppdrag att arbeta fram och redovisa förslag på åtgärder som syftar till att nå en budget i balans per den 31 december 2024. I oktober 2023 visade delårsbokslutet på ett prognosticerat underskott på 42,5 miljoner kronor samtidigt som det har skett en nettoökning med 19 årsarbetare inom förvaltningen. Nämnden beslutade då att, under sex månader, införa ett anställningsstopp på hela omsorgsförvaltningen, att utannonserade tjänster dras tillbaka samt att förvaltningschef, efter rutin avseende särskild återbesättningsprövning, kan beviljas dispens från anställningsstoppet. I april 2024 beslutade omsorgsnämnden att förlänga anställningsstoppet till årsskiftet med anledning av det ekonomiska läget. Förvaltningen hade då flaggat för flera risker vid ett fortsatt anställningsstopp.

Exempel 3: Mora kommun

Efter en genomgång av beslutsunderlag i Mora kommun (kommunstyrelsen, för- och grundskolenämnden samt socialnämnden) samt gällande rekryteringspolicy konstateras att innebörden av "med krav på intern kompetensinventering före extern rekrytering" återfinns i kommunens rekryteringspolicy. Formuleringarna i Mora kommuns rekryteringspolicy motsvarar innehållsmässigt det som finns i Bräcke kommuns rekryteringspolicy. Intern kompetensinventering betyder att kommunen utifrån framtagna behovsanalys undersöker om det finns befintliga medarbetare som kan matchas mot kompetensprofilen (fokus på medarbetare som ska omplaceras, är övertaliga, arbetar deltid eller har företrädesrätt enligt lagen om anställningsskydd (LAS)). I den praktiska hanteringen fungerar rekryteringen likadant i Bräcke och Mora (=delegationsbeslut vid rekryteringar).

Exempel 4: Upplands Väsby kommun

I Upplands Väsby kommun återfinns begreppet "med strukturerad behovsanalys innan tillsättning" i rekryteringspolicyn. Kommunen gör på samma sätt som Bräcke kommun och Mora kommun gör.



Nedan följer ett exempel där återbesättningsprövning har använts.

Exempel 5: Lekebergs kommun

Barn- och utbildningsnämnden i Lekebergs kommun införde återbesättningsprövning för samtliga vakanta och nya tjänster vid en specifik F-6 skola i kommunen. Syftet var att bidra till en budget i balans genom att vara restriktiv med nyanställningar. Ansvarig rektor fick fortsatt arbetsmiljöansvar för personalen, men beslut om eventuella anställningar delegerades till förvaltningschef. Åtgärden hävdades vid första sammanträdet under höstterminen 2025, med motivet att den ekonomiska situationen i verksamheten var stabiliserad.

Sammanfattning av omvärldsspaning

Inte i något av de exempel som motionärerna har lyft fram finns incitament som innebär en politisk prövning vid ekonomisk påverkan enligt förslag till ramverk. Vindeln, Mora och Upplands Väsby kommun har formuleringar (snarlika Bräcke kommun) i sina styrdokument för rekrytering. I fallet Värnamo kommun så var det frågan om ett anställningsstopp, där förvaltningschef kunde bevilja dispens. I det sista exemplet från Lekebergs kommun var åtgärden begränsad till en liten del av verksamheten, där förvaltningschefen i praktiken blev delegat under begränsad tid.

Aktuellt läge i Bräcke kommun

Kommunstyrelsen fattade nedanstående beslut i maj 2025 (ks § 189/2025, Diarienummer KSK 2025/350):

"Ett generellt anställningsstopp med särskild prövning för anställning införs, inom kommunstyrelsens verksamheter, från och med 2025-06-01. Anställningsstoppet avser alla tillsvidare/provanställningar, vikariat överstigande två veckor samt särskilda visstidsanställningar. Innebörden av beslutet är att alla rekryteringar ska förankras med överordnad chef så att en tvåsamhet skapas."

Syftet med det generella anställningsstoppet med särskild prövning för anställning är att minska kostnader. Det generella anställningsstoppet löper på tills annat sägs och är en form av utökad återbesättningsprövning. De anställningar som genomförs sker som tidigare på delegation, men ansvarig chef ska förankra nyrekryteringen med överordnad chef (den så kallade farmors-principen).

Åtgärden är i linje hur andra kommuner arbetar i en ekonomiskt ansträngd situation.



Inom ramen för arbetet med att hitta kostnadsminskningar finns det ett flertal exempel där organisationen vidtar åtgärder för att anpassa organisationen. I varje enskilt fall är det en relativt lång process, eftersom det är en organisationsförändring som ställer krav på en mängd åtgärder innan ett formellt beslut kan verkställas. De tre första beskrivningarna nedan är exempel på processer där tjänsteorganisationen aktivt har genomfört återbesättningsprövning för att göra förändringar. Den fjärde beskrivningen är ett exempel där tjänsteorganisationen valde att lyfta en ökning till kommunstyrelsen.

1. Organisationsförändring inom vård- och socialavdelningen
Tjänsten som chef för bemanningsenheten togs bort inför budget 2026. En medarbetare har nu ett utökat ledningsansvar i gruppen. Biträdande socialchef har kvar personalansvaret. Innan beslutet verkställdes genomfördes risk- och konsekvensanalyser och sedvanliga (ofta tidskrävande) överläggningar med fackliga organisationer kring förändringen som är en organisationsförändring.
2. Organisationsförändring inom vård- och socialavdelningen
En verksamhetsutvecklare kommer att gå i pension per den sista augusti 2026. Inriktningen (och budget) är att tjänsten inte kommer att återbesättas. Utmaningen har varit att omfördela de arbetsuppgifter som ligger på aktuell befattning. Den stora utmaningen är att hantera avgiftshantering inom äldreomsorgen. Frågan lyftes i kommunledningsgruppen under tidig höst 2025 och målbilden är att avgiftshantering ska flyttas över till lönefunktionen på staben. Under våren har medarbetarna på lönefunktionen fått löpande utbildning för att lära sig arbetet. Risk- och konsekvensanalysen är planerad att genomföras i april/maj 2026 för att därefter förhandlas med berörda fackliga organisationer. I och med att arbetsuppgifter flyttas mellan två olika avdelningar blir det en organisatorisk förändring. I det här fallet bedöms processen, från uppstart till att förändringen är på plats, ta ungefär 10 månader.
3. Organisationsförändring inom staben
En medarbetare har aviserat att hen vill gå i pension per den sista augusti 2026. I den dialog som har skett på enheten är bedömningen att det kan vara möjligt att omfördela uppgifter, vilket innebär att en återbesättning inte är nödvändig. En preliminär risk- och konsekvensanalys är framtagen. Analysen ska kommuniceras med övriga avdelningar eftersom det kommer innebära en begränsning i stöd till avdelningarna. I risk- och konsekvensanalysen finns en dokumenterad risk kring frågan om organisationsförändringen fungerar utifrån ett arbetsmiljöperspektiv.



Åtgärden om situationen inte är långsiktigt hållbar är att återbesätt tjänsten. Överläggning och samverkan med berörda fackliga organisationer kommer att planeras in i närtid.

4. Införande av en ny tjänst som informationssäkerhetssamordnare
I januari 2026 infördes en ny lag som kallas för cybersäkerhetslagen. Den nya lagen ställer nya och höga krav på kommunens informationssäkerhetsarbete. Tjänsteorganisationen äskade om medel för att införa tjänsten (ks §270/2025, Diarienummer 2025/587), där beslutsunderlaget entydigt beskriver vikten av att inrätta denna tjänst. Utifrån tjänsteorganisationens perspektiv är åtgärden nödvändig. En enig kommunstyrelse beslutade att "Uppdrag inom en tjänst som informationssäkerhetssamordnare får ske inom befintlig personalbudgetram för 2026." Nu har det gått tre månader sedan den nya lagen trädde i kraft och tjänsteorganisationen kan konstatera att situationen är ohållbar. Konsekvensen har blivit att en ny tjänsteskrivelse är under framtagande. I tjänsteskrivelsen kommer tjänsteorganisationen äska om medel för att omgående tillsätta resurser för ett konsultuppdrag som arbetar med frågorna tills en informationssäkerhetssamordnare är rekryterad och anställd.

Sammanfattning av aktuellt läge i Bräcke kommun

Såväl kommunstyrelsen som tjänsteorganisationen arbetar idag med de aktuella frågorna på ett strukturerat sätt inom ramen för kommunens befintliga styrdokument.

Bedömning per yrkande

I nedanstående del har en bedömning gjorts av varje yrkande. Bedömningen utmynnar i ett förslag på ställningstagande – punkt för punkt.

- 1. Att uppdra åt kommunstyrelsen att ta fram och införa en Antisväll-policy i enlighet med motionens ramverk.**

Stabens bedömning:

Motionens intention – att stärka sambandet mellan politiska beslut och faktisk personaldimensionering – är relevant och förenlig med kravet på god ekonomisk hushållning. Däremot bedöms det inte ändamålsenligt att införa en ny, fristående policybenämning enligt motionens ramverk. Flera av de föreslagna delarna bör i stället hanteras integrerat inom kommunens befintliga styrdokument, såsom budgetanvisningar, delegationsordning och personalpolitiska riktlinjer.

Ett konkret exempel på förtydligande som övervägs är ett tillägg i rekryteringspolicyn som är under revidering. Förtydligandet, som finns i



flera kommuner, är ett stycke om återbesättningsprövning. Det är idag en naturlig del i samband med avgångar, men det kan förtydligas.

Ställningstagande: Avslag

2. Att återbesättningsprövning görs obligatorisk för samtliga tjänster i kommunen.

Stabens bedömning:

Principen att återbesättning inte ska ske per automatik är förenlig med ett ansvarsfullt resursutnyttjande. Samtidigt behöver formerna för återbesättningsprövning anpassas till olika verksamheters förutsättningar. Ett generellt och absolut krav på prövning för samtliga tjänster bedöms riskera att bli administrativt betungande och kan försvåra bemanningen i verksamhetskritiska funktioner.

Ställningstagande: Avslag

3. Att ny- och återbesättningar med ekonomisk påverkan underställs politisk prövning enligt fastställda kriterier.

Stabens bedömning:

Politiska organ ska fatta beslut om ekonomiska ramar, mål och personalvolym på en övergripande nivå, exempelvis genom budget och flerårsplan. En ordning där ny- och återbesättningar regelmässigt underställs politisk prövning riskerar dock att innebära operativ styrning av enskilda personalärenden, vilket strider mot principerna för delegation och ansvarsfördelning mellan politik och tjänsteorganisation.

Om det skulle uppstå en situation där en specifik enhet inom organisationen "sväller" så är åtgärden som barn- och utbildningsnämnden i Lekebergs kommun införde en bra lösning. I praktiken innebär det att berörd chef fräntas sin delegation att anställa.

Ställningstagande: Avslag

4. Att årlig redovisning av personalvolym och personalkostnadsutveckling sker till kommunfullmäktige.

Stabens bedömning:

En samlad och strukturerad redovisning av personalvolym och personalkostnader till kommunfullmäktige stärker transparens, uppföljning och möjligheten till politisk styrning på övergripande nivå. Åtgärden bedöms vara förenlig med kommunstyrelsens uppsiktsplikt och kravet på god ekonomisk hushållning.



I förslaget till ramverk som ingår i motionen (punkt 4) finns en sammanställning vad som ska redovisas. Tjänsteorganisationen bedömer att det är viktigt att de siffror som presenteras är relevanta och rättvisande. En sådan siffra är administrativ andel av personalstyrkan, som kan vara väldigt missvisande. Det är ganska naturligt att kärnverksamheten minskar som en följd av en förväntad befolkningsminskning. Det innebär tyvärr inte att de administrativa uppgifterna minskar i samma takt. Ett exempel på detta är att Regeringen i budgetpropositionen för 2026 har aviserat "uppdateringar av kompensation för gles bebyggelsestruktur och svagt befolkningsunderlag", vilket konkret innebär att små kommuner kommer få en ökad kompensation för administrationen.

Ställningstagande: Bifall med förtydligande och justering

Ekonomiska konsekvenser

Beslutet medför inga ekonomiska konsekvenser.

Barnkonsekvensanalys

Beslutet medför inga konsekvenser för barn och unga.

Beslutsunderlag

Tjänsteskrivelse, 2026-04-17

Motion Antisväll-policy för ansvarsfull personaldimensionering och stärkt politiskt budgetansvar, daterad 2026-03-10

Beslutet skickas till

Johan Looch, Marina Mellgren, Martin Halvarsson och Marina Friberg (alla Moderaterna)

Personal- och ekonomichef

Henrik Kvist
Personal- och ekonomichef

Anders Lundin
Kommundirektör