



Kartläggning av kommunens arbete med kompetensförsörjning

Rapport

Linköpings kommun

KPMG AB

2020-12-22

Antal sidor 16



Linköpings kommun
Kartläggning av kommunens arbete med kompetensförsörjning

2020-12-22

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
3	Syfte och revisionsfrågor	5
4	Granskningsobjekt	5
5	Avgränsning	5
6	Revisionskriterier	6
7	Metod	6
8	Resultat av granskningen	8
8.1	Ansvar och styrning	8
8.2	Strategiskt utvecklingsuppdrag	11
8.3	Uppföljning av mål och utvecklingsuppdrag	13
9	Slutsatser och rekommendationer	15

1 Sammanfattning

Vi har av Linköpings kommuns revisorer fått i uppdrag att kartlägga hur kommunen arbetar med kompetensförsörjningen för att få ett underlag till bedömningen av ändamålsenligheten i kommunens arbete med att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Vår sammanfattande bedömning utifrån kartläggningens syfte är att det pågående arbetet med kompetensförsörjningen är delvis ändamålsenligt.

Det pågår ett aktivt arbete i Linköpings kommun för att säkerställa kompetensförsörjningen till verksamheterna. Kommunens arbetsgivarpolitik har arbetats in i de gemensamma målen och det strategiska utvecklingsuppdraget om att skapa nya vägar till kompetensförsörjning och att vidta ytterligare åtgärder för att minska sjukfrånvaro och personalomsättning.

Genomförda aktiviteter och måluppfyllelse redovisas i delårsrapporter, verksamhetsberättelser, årsredovisning och personalbokslut. Det är dock svårt att utläsa vilka effekter åtgärderna hittills haft på kompetensförsörjningen.

Vi bedömer att kommunstyrelsens formella styrning och uppföljning med hjälp av målstyrningsmodellen fungerar. Vi anser dock att kommunstyrelsen inte kan nöja sig med detta, då det är osäkert vilken träffsäkerhet den hittills drivna arbetsgivarpolitiken har på kompetensförsörjningen. Det finns ett behov av att stärka kommunstyrelsens styrning och uppföljning av personalfrågorna, då dessa frågor har en avgörande betydelse för hur kommunen ska klara sitt uppdrag nu och i framtiden.

Kartläggningen visar att nämnderna har en vilja och ambition att ta ansvar för kompetensförsörjningen för sina verksamheter. Nämndernas företrädare anser dock att det politiska ansvaret för personalfrågor är otydligt. De anser att de har begränsade möjligheter att fatta beslut i personalfrågor och därmed att påverka kompetensförsörjningen i grunden.

Vi vill betona vikten av att ansvar och befogenheter kombineras på ett sätt som gör det möjligt för nämnderna att i praktiken kunna ta ansvar för ett område som är helt avgörande för hur väl den kommunala servicen fungerar. Det finns risk för att den politiska styrningen försvagas när nämnderna uppfattar att de inte har mandat att fatta beslut om åtgärder som de anser är nödvändiga för att säkra kompetensförsörjningen i sina verksamheter. Vi anser därför att kommunstyrelsen bör ta initiativ till att förtydliga ansvar och befogenheter för personalfrågorna.



Linköpings kommun
Kartläggning av kommunens arbete med kompetensförsörjning

2020-12-22

Revisionsfråga	Bedömning
Har kommunstyrelsen säkerställt att nämnderna beaktar kommunens arbetsgivarpolitik i arbetet med internbudgeten?	Delvis
Har kommunstyrelsen säkerställt att nämnderna påbörjat genomförandet av det strategiska utvecklingsuppdraget om kompetensförsörjning?	Ja
Har kommunstyrelsen följt upp utvecklingsuppdraget och målen inom målområdet medarbetare?	Delvis

Utifrån vår bedömning och slutsatser rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Förtydliga nämndernas ansvar för och rätt att besluta i personalfrågor.
- Utredda och ta ställning till hur en mera aktiv styrning och uppföljning av personalfrågorna kan utformas.
- Mäta och redovisa hur digitalisering, sjukfrånvaro och personalomsättning påverkar arbetsmiljö och behovet av medarbetare i viktiga yrkesgrupper. Den pågående pandemin gör sådana konsekvensanalyser mycket angelägna.

2 Bakgrund

Vi har av Linköpings kommunrevision fått i uppdrag att kartlägga hur kommunen arbetar med kompetensförsörjningen för att få ett underlag till bedömningen av ändamålsenligheten i kommunens arbete med att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för kommunen och ansvarar för arbetsgivarpolitiken. Kommunfullmäktige har fastställt ett personalpolitiskt program som beskriver Linköpings kommuns arbetsgivarpolitik och ger den långsiktiga inriktningen. Styrningen och uppföljningen av arbetsgivarpolitiken sker via kommunens processer för budget samt mål- och verksamhetsstyrning.

På uppdrag av HR-staben inom kommunledningsförvaltningen har revisions- och konsultföretaget PwC gjort en kvantitativ analys av Linköpings kommuns framtida rekryterings- och personalbehov på nämndnivå¹. Syftet med analysen var att skapa en förståelse för nuläget och de utmaningar som Linköping har att hantera framåt avseende kompetensförsörjningen.

Analysen bygger på en volymframskrivning av personalbehovet under perioden 2018 till 2027 med nuvarande struktur och arbetssätt. Drivkraften bakom personalbehovet är den förväntade befolkningsökningen i kommunen som under perioden beräknas till 11 % vilket motsvarar 18 000 invånare. En större befolkning med allt fler äldre väntas efterfråga mera kommunala service. Antal anställda beräknas öka med 15 % vilket innebär att kommunen skulle ha 10 274 tillsvidareanställda år 2027.

Det framtida rekryteringsbehovet är betydligt större än personalbehovet. Rekryteringsbehovet uppstår till följd av volymskillnader i verksamheterna, pensionsavgångar och personalomsättning.

Tabellen nedan visar det aggregerade rekryteringsbehovet i personalframskrivningsanalysen under perioden 2019–2027.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Totalt
Volymskillnader	132	141	146	145	176	159	151	146	153	1 349
Pensionsavgångar	129	170	227	247	269	251	250	239	299	2 081
Personalomsättning	932	948	966	980	991	1 012	1 023	1 045	1 059	8 956
Totalt	1 193	1 259	1 339	1 372	1 436	1 422	1 424	1 430	1 511	12 386

¹ Personalframskrivningsanalys utifrån ett nämndperspektiv hos Linköpings kommun, PwC, februari 2019

2020-12-22

I kommunens personalbokslut för 2019 dras några viktiga slutsatser. Personalomsättningen var 6,5 %, vilket är något lägre än året innan. Förvaltningarna har svårigheter att rekrytera personal till de mest personalintensiva verksamheterna inom vård och omsorg. Inom utbildningsområdet är det fortsatt ett problematiskt rekryteringsläge och situationen är oförändrad eller något försämrad när det gäller de svårrekryterade yrkesgrupperna såsom förskollärare och lärare i fritidshem samt vissa ämneslärargrupper. Rekryteringssituationen för socialsekreterare har lättat något men är fortsatt kärv. Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen har ett kontinuerligt rekryteringsbehov och märker av en stark konkurrens både från privata arbetsgivare och från övrig offentlig sektor.

Kommunrevisionen har i sin riskanalys identifierat en risk för att kommunen inte kan tillgodose behovet av medarbetare i viktiga yrkesgrupper. Revisionen har därför i revisionsplanen för 2020 beslutat göra en kartläggning av hur kommunen arbetar med kompetensförsörjningen.

3 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med kartläggningen är att få underlag till bedömningen av ändamålsenligheten i kommunens arbete med att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare.

Kartläggningen ska besvara nedanstående revisionsfrågor.

- Har kommunstyrelsen säkerställt att nämnderna beaktar kommunens arbetsgivarpolitik i arbetet med internbudgeten?
- Har kommunstyrelsen säkerställt att nämnderna påbörjat genomförandet av det strategiska utvecklingsuppdraget om kompetensförsörjning?
- Har kommunstyrelsen följt upp utvecklingsuppdraget och målen inom målområdet medarbetare?

4 Granskningsobjekt

Kommunstyrelsen.

5 Avgränsning

Kartläggningen avser kompetensförsörjningen i Linköpings kommun.

6 Revisionskriterier

Regler, principer och styr signaler som är relevanta för kartläggningen finns framför allt i följande dokument:

- Reglemente för Linköpings kommun, senast reviderat 2020-11-24 § 248.
- Linköpings personalpolitiska program, fastställt av kommunfullmäktige 2012.
- Linköpings kommuns kompetensförsörjningsprogram, fastställt av kommunfullmäktige 2019.
- Linköpings kommuns budget för 2020 med plan för 2021–2023, fastställd av kommunfullmäktige 2019.

7 Metod

I syfte att undersöka hur kommunstyrelsens styrning och uppföljning av kommunens kompetensförsörjning fungerar i genomförandefasen har, förutom kommunstyrelsen och HR-staben inom kommunledningsförvaltningen, nedanstående nämnder och deras förvaltningar ingått i kartläggningen. Urvalet har gjorts utifrån information om förekomsten av yrkesgrupper där kommunen upplever en bristsituation och/eller ett större rekryteringsbehov framöver.

Nämnd	Förvaltning	Yrkesgrupper
Kommunstyrelsen	Leanlink	Sjuksköterskor Undersköterskor Personliga assistenter
Samhällsbyggnadsnämnden	Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen	Specialister som exempelvis ingenjörer och arkitekter
Bygg- och miljönämnden	Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen	Specialister som exempelvis ingenjörer och arkitekter
Barn- och ungdomsnämnden	Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen	Förskollärare Ämneslärare inom bl.a. matematik, naturvetenskap och svenska som andraspråk

Följande dokument har analyserats:

- Internbudgetar 2020
- Verksamhetsplaner 2020
- Kompetensförsörjningsplaner 2020
- Delårsrapporter 2020
- Verksamhetsberättelser 2019
- Personalbokslut 2019



Linköpings kommun

Kartläggning av kommunens arbete med kompetensförsörjning

2020-12-22

Intervjuer har genomförts med innehavare av följande roller:

- HR-direktör
- Förvaltningschefer i miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen, utbildning- och arbetsmarknadsförvaltningen samt Leanlink
- HR-chefer i miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen, utbildning- och arbetsmarknadsförvaltningen samt Leanlink
- Ordförande i kommunstyrelsen, bygg- och miljönämnden, barn- och ungdomsnämnden samt bildningsnämnden

Ordförande i samhällsbyggnadsnämnden har avböjt inbjudan till intervju.

8 Resultat av granskningen

8.1 Ansvar och styrning

I reglementet för Linköping kommun framgår att kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för samtliga medarbetare i kommunen med undantag för de tjänstepersoner som arbetar direkt åt kommunrevisorerna².

Kommunstyrelsens uppdrag omfattar följande³:

- att svara för kommunens personal- och arbetsgivarpolitik
- att vara anställningsmyndighet med ett övergripande lednings- och samordningsansvar för personal och arbetsmiljö
- att vara kommunens löne- och pensionsmyndighet
- att svara för arbetsmarknadsfrågor ur ett arbetsgivarperspektiv
- att samordna kommunens samlade personal- och kompetensförsörjning

I kommunstyrelsens delegationsordning fördelas beslut avseende personal till tjänstepersoner i förvaltningarna. Kommundirektören har fått personal- och arbetsmiljöansvaret på delegation. Ansvaret delegeras vidare till förvaltningschefer.

I kommunstyrelsens och nämndernas internbudgetar ingår ekonomiska medel för löner och andra personalrelaterade kostnader, rekrytering, utbildning, arbetsmiljö, etc.

Kommunfullmäktige har beslutat om lönepolicy⁴, personalpolitiskt program⁵ och ett program för kompetensförsörjning⁶. Kommunstyrelsen har kompletterat med ett antal riktlinjer, bland annat för hur man ska bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke⁷. I dokumenten beskrivs hur kommunen vill uppfattas som arbetsgivare och hur man arbetar för att attrahera och behålla medarbetare.

Kommunens personalpolitiska vision är att skapa goda arbetsplatser, där varje medarbetare känner arbetsglädje och stolthet, har inflytande och möjlighet att utvecklas för att vara en del av det gemensamma välfärdsarbetet. Tre områden lyfts fram som viktiga framgångsfaktorer⁸:

- Ledarskap och medarbetarskap
- Hållbart arbetsliv, arbetsmiljö
- Jämställdhet och mångfald

² Reglemente för Linköpings kommun, s 16

³ Reglemente för Linköpings kommun, s 19

⁴ Lönepolicy, 2000

⁵ Linköpings personalpolitiska program, 2012

⁶ Linköpings kommuns kompetensförsörjningsprogram, 2019

⁷ Linköpings kommuns riktlinje för att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke, 2016

⁸ Linköpings personalpolitiska program, s 4



Linköpings kommun

Kartläggning av kommunens arbete med kompetensförsörjning

2020-12-22

Kommunen vill vara en attraktiv arbetsgivare för både nuvarande och potentiella medarbetare. Man anser att uppfattningen om kommunens arbetsgivarvarumärke har stor betydelse i arbetet med att säkra kommunens kompetensförsörjning. Programmet för kompetensförsörjning samlar nio strategier som var och en är viktiga för att säkra kommunens kompetensförsörjning på kort och lång sikt⁹. Strategierna är följande:

1. Digitalisering
2. Nya organisationsformer
3. Breddad rekrytering
4. Attrahera, rekrytera, introducera
5. Behålla och utveckla
6. Validera kompetens
7. Ett hållbart arbetsliv
8. Lönebildning
9. Ett gott avslut

Kommunens budgetprocess och modellen för mål- och verksamhetsstyrning används för att omsätta styrdokumentens intentioner till praktisk handling i den kommunala organisationen.

I budgeten för 2020 skriver kommunstyrelsen att förmågan att skapa nya vägar till kompetensförsörjning parallellt med att behålla och rekrytera personal med rätt kompetens är avgörande för att klara av både befintlig verksamhet och den tillväxt som förväntas. Den ökade korttidsjukfrånvaron kommer medföra väsentligt ökade personalkostnader om inte åtgärder vidtas i ett tidigt stadie. Inom organisationen är det viktigt att skapa kommunikativa förutsättningar för en attraktiv arbetsplats, där medarbetarna känner delaktighet och sammanhang.

Alla nämnder har i budgeten fått ett strategiskt utvecklingsuppdrag som syftar till att genomföra kompetensförsörjningsprogrammet. Uppdraget är att skapa de nya vägarna till kompetensförsörjning – förändra arbetssätt, organisation och bemanning – och vidta ytterligare åtgärder för att minska sjukfrånvaro och personalomsättningen¹⁰.

Kommunledningsförvaltningen har tagit fram tre utvecklingsmål inom målområdet medarbetare som är gemensamma för kommunstyrelsen och alla nämnder;

- Goda arbetsplatser
- Framgångsrikt chefs- och ledarskap
- Nya vägar för (tryggad) kompetensförsörjning

⁹ Linköpings kommuns kompetensförsörjningsprogram, s 1-2

¹⁰ Linköpings kommuns budget för 2020 med plan för 2021-2023, s 41



Linköpings kommun

Kartläggning av kommunens arbete med kompetensförsörjning

2020-12-22

Målen mäts med nyckeltal som exempelvis sjukfrånvaro, personalomsättning, mångfald och resultat från medarbetarundersökningar.

Kommunstyrelsen och nämnderna har arbetat in de gemensamma målen i sina internbudgetar. I förvaltningarnas verksamhetsplaner finns ett betydande antal aktiviteter som ska bidra till måluppfyllelsen. Måluppfyllelsen och uppföljningen av aktiviteterna redovisas vid delårs- och årsrapporteringen.

Kommunstyrelsen och nämnderna upprättar årligen en personal- och kompetensförsörjningsplan som sträcker sig till år 2027. I planerna finns verksamhetsanalyser och analyser av kompetensförsörjningsbehoven. Vidare finns en övergripande beskrivning av de områden som nämnden och förvaltningen ska arbeta med för att tillgodose behoven.

Vid våra intervjuer framkommer att det finns en otydlighet om vilket mandat nämnderna har att fatta beslut om åtgärder som avser medarbetarna. Man anser att nämnderna har begränsade möjligheter att påverka måluppfyllelsen när det gäller medarbetare, och i förlängningen, verksamhetsmålen. Ett exempel som nämns är barn- och ungdomsnämndens beslut att införa heltidsmentorer i skolan. Det blev en långdragen process innan beslutet kunde verkställas.

8.1.1 Bedömning

Vi bedömer att det finns en tydlig koppling mellan kommunens arbetsgivarpolitik som den beskrivs i styrdokumentet och de mål som kommunstyrelsen fattat beslut om i budgeten. Nämnderna har inarbetat målen i sina internbudgetar och identifierat aktiviteter till verksamhetsplanerna. Även i nämndernas personal- och kompetensförsörjningsplaner kan vi se att det finns en koppling till kommunens kompetensförsörjningsprogram. Vi bedömer därför att kommunstyrelsen på papperet har säkerställt att nämnderna beaktar kommunens arbetsgivarpolitik.

Vi noterar dock att reglementet och delegationsordningarna inte ger nämnderna ett formellt ansvar för medarbetarna förutom att personalkostnaderna ingår i nämndernas budgetar.

Vi uppfattar vid våra intervjuer med nämndsordförande att det finns ett engagemang och en vilja till att ta ansvar för medarbetarfrågorna. De upplever dock att det är otydligt vilket mandat de har att fatta de beslut som de anser vara nödvändiga för att säkra kompetensförsörjningen för nämndernas verksamhet. Det faktum att nämnderna inte får sätta egna medarbetarmål eller anser sig ha rådighet över medlen som påverkar måluppfyllelsen gör att man kan ifrågasätta förekomsten av medarbetarmål på nämndnivå.

Då det är kommunstyrelsen som anger målen avseende medarbetare och förvaltningen, som genom verksamhetsplanen, fattar beslut om åtgärder för att uppfylla målen är, enligt vår bedömning, nämndernas roll och ansvar otydligt när det gäller personalfrågor.

2020-12-22

8.2 Strategiskt utvecklingsuppdrag

Fullmäktige har gett kommunstyrelsen och samtliga nämnder uppdraget att genomföra kompetensförsörjningsprogrammet.

Vi har genom intervjuer med HR-cheferna översiktligt kartlagt pågående aktiviteter hos förvaltningarna i syftet att säkerställa kompetensförsörjningen. Aktiviteterna sammanfattas nedan. Notera att det i denna kartläggning inte har ingått att granskaren ska göra en egen bedömning av verkningsgraden i verksamhetsplanernas aktiviteter, d.v.s. i vilken mån aktiviteterna bidrar till måluppfyllelsen.

Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen har etablerat en egen vision "Att ha en harmonisk vardag". Visionen syftar till att medarbetarna ska ha en arbetsmiljö och arbetsbelastning som fungerar. HR-aktiviteter är en stående punkt på förvaltningens ledarmöten där alla chefer kan diskutera kompetensförsörjningsfrågorna.

De tre viktigaste strategierna för kompetensförsörjningen för miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen är följande:

- **Digitalisering**
Inom området digitalisering finns ett antal delprojekt t.ex. Digigrow (utveckling av den digitala samhällsbyggnadsprocessen), ny samarbetsplattform samt att införa verksamhetssystem där sådana saknas.
- **Attrahera, rekrytera och introducera**
Förvaltningen deltar i kommunens arbete med employer branding. I förvaltningen arbetar man enligt en strukturerad metod vid rekrytering tillsammans med kommunens rekryteringsservice. Vidare arbetar de med att utveckla introduktionen, både den digitala och fysiska, av nya medarbetare.
- **Behålla och utveckla**
Med utgångspunkt från medarbetarsamtal utformas kompetensutvecklingsplaner för medarbetaren. Kompetensutveckling sker genom kollegialt lärande med t.ex. chefsskuggning. Förvaltningens chefer har ledarmöten för att utveckla chefskapet och det närvarande och tillitsbaserade ledarskapet.

Förutom ovanstående områden är även ett hållbart arbetsliv och lönebildning viktiga strategier.

Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen ska införa heltidsmentorer i skolan i syfte att avlasta lärarna och därmed ge dem en bättre arbetssituation. Man arbetar med chefers förutsättningar för att klara sitt uppdrag, nya former för arbetets organisering samt förändrade yrkesroller. Förvaltningen har en egen utbildning för att fånga upp medarbetare som kan vara lämpliga för att bli framtida chefer och förbereda dem för denna typ av uppdrag. Förvaltningens HR-partner har dialog och möten med förvaltningens chefer för att stötta dem i arbetet med att säkerställa kompetensförsörjningen.

Särskilt prioriterade områden:

- **Nya sätt att organisera**
Detta arbete avser främst förskolan, med stöd i bemanningsplanering och nya kompetenser/befattningar. Motsvarande arbete ska göras för fritidshemmen och inleds under hösten.
- **Attrahera/rekrytera**
All rekrytering till förskola upp till årskurs 6 har samordnats. Syftet är att frigöra tid för chefer att arbeta med andra frågor som exempelvis hållbar arbetsmiljö. Detta underlättar också för att säkerställa en jämn fördelning över hela förvaltningen av vissa kompetenser.
- **Hållbar arbetsmiljö**
Förvaltningen har arbetat med projekt kring organisatorisk och social arbetsmiljö.
- **Breddad rekrytering och validering.**
Här arbetar förvaltningen med att vidareutbilda dem som saknar legitimation för sitt uppdrag. Det pågår en satsning tillsammans med Linköpings universitet som syftar till att omskola medarbetare till lärare som idag inte är lärare men har en ämneskompetens.

Förvaltningen anser att digitalisering behöver prioriteras upp, främst för att frigöra tid för kärnuppdraget.

Leanlink påverkas till viss del av att verksamheten finansieras genom avtal med de nämnder som är beställare av Leanlinks tjänster. Det gäller främst digitaliseringen då man där är beroende av investeringar. Leanlink har ett samarbete med region Östergötland, då yrkesgrupper som arbetar inom Leanlink också finns hos regionen. Leanlink genomför och finansierar en chefsutbildning på tre år som är på universitetsnivå. Detta är något som har efterfrågats av cheferna i verksamheten.

I förvaltningens personal- och kompetensförsörjningsplan har man identifierat de nya vägar som framförallt har bedömts bidra till kompetensförsörjning. De utgår ifrån SKR:s nio strategier nya vägar till kompetensförsörjning.

I början av 2020 genomfördes en workshop där det belystes vilka åtgärder som genomförts under 2019 samt vad man skulle fokusera på under 2020. Vid detta tillfälle var det följande områden som lyftes fram:

- Attraktiv arbetsgivare
- Attraktivare anställningsvillkor
- Validering av kompetens och ny kompetens
- Arbetsmiljöekonomi
- Rätt till heltid eller önskad sysselsättningsgrad
- Nya former för organisering och arbetssätt

2020-12-22

- Digitalisering

Leanlink anser att man har stora utmaningar inom välfärdstekniken och digitaliseringen och att de behöver utveckla arbetet inom dessa områden. Som stöd i fortsatt arbete har de anställt en verksamhetsutvecklare som har ett tydligt utvecklings- och samordningsansvar. Leanlink anser att man har en god tradition när det gäller valideringar och andra former av kompetensutveckling, vilket också fortsatt är ett prioriterat område. Viktiga områden för att trygga kompetensförsörjningen är arbetsmiljöekonomi med främjande och förebyggande arbete utifrån strategier såsom närvarodialog, verksamhetsanalys samt uppföljningar och analyser av sjuk- och frisktal.

8.2.1 Bedömning

Vi bedömer att det pågår ett aktivt arbete i nämnder och förvaltningar för att utföra utvecklingsuppdraget om nya vägar till kompetensförsörjning.

8.3 Uppföljning av mål och utvecklingsuppdrag

Medarbetarmålen följs upp regelbundet. Resultatet av uppföljningen redovisas i delårsrapporter, verksamhetsberättelser och årsredovisningen. I årsredovisningen för 2019 framgår att båda målen, attraktiv arbetsgivare samt god och hållbar kompetensförsörjning, har uppnåtts. Vid bedömningen av måluppfyllelsen beaktades att många aktiviteter i verksamhetsplanerna på HR-området genomförts under året.

I personalbokslutet för 2019 analyseras nuläget och framtiden avseende kompetensförsörjningen. Vidare redogörs för ett antal nyckeltal kopplat till kompetensförsörjningen t.ex. personalomsättning och kommande pensionsavgångar.

I delårsrapporten per 2020-03-31 rapporteras att Linköpings kommun har ett gott utgångsläge som arbetsgivare och att kommunen har en god andel behörig personal i flertalet av legitimationsyrkena trots rekryteringsutmaningar. Vidare konstateras att man ser en svag minskning av personalomsättningen och att andelen heltidstjänster ökar kontinuerligt.

I uppföljning av verksamhetsplanerna per 2020-08-31 redovisas om aktiviteterna som är kopplade till respektive mål är genomförda, pågående eller kvarstår. Det finns ingen specifik uppföljning av utvecklingsuppdraget.

Vid vår granskning framförs från HR-chefen att strategiska utskottet och kommunstyrelsen behandlar HR-frågor vid flertalet tillfällen under året. Vilka ärenden som ska tas upp och vid vilken tidpunkt på året finns dokumenterat i ett årshjul för rapportering av HR-frågor. Områden som ingår i årshjulet är t.ex. kompetensförsörjning, arbetsmiljö, lönerevision samt chef och ledarskap. Kommunstyrelsen får då en nulägesbild, en bild över vilka aktiviteter som pågår, en summering av eventuell förflyttning samt viktiga medskick till nämndernas fortsatta arbete.

2020-12-22

Kommunstyrelsens ordförande har regelbundna möten med nämndsordförandena, vilket innebär att det finns en informell uppföljning från kommunstyrelsen i vilken kompetensförsörjningen ingår som en del.

Kommunstyrelsens ordförande anser dock att personalfrågorna inte har fått tillräckligt utrymme på den politiska nivån sedan personalutskottet avskaffades. Vidare framförs att kommunstyrelsen kan förbättra sin uppföljning av hur nämnderna arbetar med kompetensförsörjningsplanerna. Det finns planer på att lägga in rapportering av åtgärder som vidtas med anledning av utvecklingsuppdraget och målen avseende medarbetare i strategiska utskottets årshjul.

Vid intervjuerna med nämndordförande och tjänstepersoner framkommer att den största utmaningen är att över tid ha tillräckligt med medarbetare med relevant kompetens, då rekryteringsbehovet kommer att vara större än utbudet. Det kommer att vara en utmaning att verkställa de förändringar som är planerade som exempelvis en ökad digitalisering av arbetet. Det finns en risk för att det kommer att ta längre tid än planerat och att det inte ger de effekter som man räknat med. Av våra intervjuer framgår att nämnderna arbetar olika med kompetensförsörjningen.

Kommunstyrelsens ordförande menar att det behövs ett ökat engagemang och större aktivitet i nämnder och förvaltningar. En förutsättning för att få en bättre styrning och uppföljning mot nämnderna är att det strategiska utskottet arbetar aktivt med frågan samt att kommunstyrelsen arbetar mot förvaltningschefer och nämndsordförande.

8.3.1 Bedömning

Vi bedömer att det finns en regelbunden uppföljning av målen på medarbetarområdet och verksamhetsplanerna. Det har hittills inte framgått av redovisningarna vilka effekter aktiviteterna haft på kommunens möjligheter att säkra kompetensförsörjningen till de olika verksamheterna.

I den dialog som kommunstyrelsen ordförande har med nämndernas ordförande ingår kompetensförsörjningen som en del i diskussionen. Denna uppföljning är dock informell och redovisas inte för kommunstyrelsen.

Vi anser att kommunstyrelsen bör ha en mer kontinuerlig uppföljning av hur nämnderna tagit sig an det strategiska utvecklingsuppdraget om kompetensförsörjningen, samt vilka faktiska resultat som uppnåtts. Uppföljningen bör redovisas för kommunstyrelsen i dess egenskap som ansvarig för kommunens arbetsgivarpolitik.

9 Slutsatser och rekommendationer

Syftet med kartläggningen är att få underlag till bedömningen av ändamålsenligheten i kommunens arbete med att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare. Vår sammanfattande bedömning utifrån kartläggningens syfte är att det pågående arbetet med kompetensförsörjningen är delvis ändamålsenligt.

Det pågår ett aktivt arbete i Linköpings kommun för att säkerställa kompetensförsörjningen till verksamheterna. Kommunens arbetsgivarpolitik har arbetats in i de gemensamma målen och det strategiska utvecklingsuppdraget om att skapa nya vägar till kompetensförsörjning och att vidta ytterligare åtgärder för att minska sjukfrånvaro och personalomsättning.

Genomförda aktiviteter och måluppfyllelse redovisas i delårsrapporter, verksamhetsberättelser, årsredovisning och personalbokslut. Det är dock svårt att utläsa vilka effekter åtgärderna hittills haft på kompetensförsörjningen.

Vi bedömer att kommunstyrelsens formella styrning och uppföljning med hjälp av målstyrningsmodellen fungerar. Vi anser dock att kommunstyrelsen inte kan nöja sig med detta, då det är osäkert vilken träffsäkerhet den hittills drivna arbetsgivarpolitiken har på kompetensförsörjningen. Det finns ett behov av att stärka kommunstyrelsens styrning och uppföljning av personalfrågorna, då dessa frågor har en avgörande betydelse för hur kommunen ska klara sitt uppdrag nu och i framtiden.

Kartläggningen visar att nämnderna har en vilja och ambition att ta ansvar för kompetensförsörjningen för sina verksamheter. Nämndernas företrädare anser dock att det politiska ansvaret för personalfrågor är otydligt. De anser att de har begränsade möjligheter att fatta beslut i personalfrågor och därmed att påverka kompetensförsörjningen i grunden.

Vi vill betona vikten av att ansvar och befogenheter kombineras på ett sätt som gör det möjligt för nämnderna att i praktiken kunna ta ansvar för ett område som är helt avgörande för hur väl den kommunala servicen fungerar. Det finns risk för att den politiska styrningen försvagas när nämnderna uppfattar att de inte har mandat att fatta beslut om åtgärder som de anser är nödvändiga för att säkra kompetensförsörjningen i sina verksamheter. Vi anser därför att kommunstyrelsen bör ta initiativ till att förtydliga ansvar och befogenheter för personalfrågorna.

Revisionsfråga	Bedömning
Har kommunstyrelsen säkerställt att nämnderna beaktar kommunens arbetsgivarpolitik i arbetet med internbudgeten?	Delvis
Har kommunstyrelsen säkerställt att nämnderna påbörjat enomförandet av det strategiska utvecklingsuppdraget om kompetensförsörjning?	Ja
Har kommunstyrelsen följt upp utvecklingsuppdraget och målen inom målområdet medarbetare?	Delvis



Linköpings kommun
Kartläggning av kommunens arbete med kompetensförsörjning

2020-12-22

Utifrån vår bedömning och slutsatser rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Förtydliga nämndernas ansvar för och rätt att besluta i personalfrågor.
- Utredda och ta ställning till hur en mera aktiv styrning och uppföljning av personalfrågorna kan utformas.
- Mäta och redovisa hur digitalisering, sjukfrånvaro och personalomsättning påverkar arbetsmiljö och behovet av medarbetare i viktiga yrkesgrupper. Den pågående pandemin gör sådana konsekvensanalyser mycket angelägna.

Datum som ovan

KPMG AB

Karin Helin Lindkvist
Certifierad kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.