

# Granskning av personal- och kompetensförsörjning

**Linköpings kommun**

Februari 2024

*Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor*

*Johanna Larsson, revisionskonsult*






*Lena Salomon, certifierad kommunal revisor, Kvalitetssäkrare*

# Sammanfattning

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

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen *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
Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Ja 
Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?	Ja 
Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	Delvis 
Bedrivs ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?	Delvis 
Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Ja 

## Rekommendationer

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar önskar vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att åtgärder vidtas för att ytterligare stärka arbetsgivarvarumärket - både internt inom kommunen och externt.
- Att åtgärder vidtas för att säkerställa chefers behov av stöd för att behålla och attrahera medarbetare.
- Att åtgärder vidtas för att säkerställa förutsättningar för det systematiska arbetsmiljöarbetet ute på arbetsplatserna. Vi föreslår att detta område kan ingå i kommunstyrelsens plan för intern kontroll mot bakgrund av de risker som en bristande arbetsmiljö innebär.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
<b>Inledning</b>	<b>3</b>
Bakgrund	3
Syfte och revisionsfrågor	3
Revisionskriterier	3
Avgränsning	3
Metod	4
<b>Granskningsresultat</b>	<b>5</b>
Inledning	5
<b>Tydlig ansvarsfördelning</b>	<b>5</b>
lakttagelser	5
Bedömning	6
<b>Mål och strategier</b>	<b>6</b>
lakttagelser	6
Bedömning	9
<b>Utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke</b>	<b>9</b>
lakttagelser	10
Bedömning	13
<b>Säkra kompetensförsörjning på kort och lång sikt</b>	<b>14</b>
lakttagelser	14
<b>Uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning</b>	<b>18</b>
lakttagelser	18
Bedömning	20
<b>Samlad bedömning</b>	<b>21</b>
<b>Rekommendationer</b>	<b>21</b>
<b>Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor</b>	<b>22</b>

# Inledning

## Bakgrund

Av Linköpings kommuns prognoser framgår att det finns ett årligt rekryteringsbehov på mellan 1 300 till 1 600 medarbetare fram till år 2029. Det finns idag yrkesgrupper där personalomsättningen redan idag är hög och det är svårt att rekrytera in nya medarbetare inom till exempel socialtjänsten och äldreomsorgen. Detta ställer krav på att använda rätt kompetens till insatser, hitta nya arbetssätt och även prioritera insatser.

Enligt SKR är en digitalisering av kommunernas verksamheter även en avgörande del för att hantera framtidens rekryteringsbehov. Brister i kommunens styrning, uppföljning och kontroll av det personalstrategiska arbetet innebär en risk att de åtgärder som vidtas inte är ändamålsenliga för att möta morgondagens servicebehov.

Mot bakgrund av ovanstående har revisorerna utifrån sin bedömning av väsentlighet och risk beslutat att granska arbetet med personal- och kompetensförsörjning.

## Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?
- Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?
- Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?
- Bedrivs ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?
- Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

## Revisionskriterier

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

- Kommunallagen, kap 6 § 6.
- Kommunstyrelsens reglemente
- Övriga styrdokument med bäring på området

## Avgränsning

Granskningen är avgränsad till kommunstyrelsen. Granskningen avser revisionsåret 2023.

## Metod

Granskningen genomförs genom dokumentstudier av relevanta styrdokument och planer/strategier med bäring på granskningsområdet. Genomgång av protokoll

avseende beslut som har bäring på personal- och kompetensförsörjningsområdet. Vi kommer i granskningen även att ta del av genomförda medarbetarundersökningar.

En enkät har skickats ut till chefer med ansvar för personal, ekonomi och verksamhet inom följande förvaltningar: utbildningsförvaltningen, vård- och omsorgsförvaltningen, integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen samt miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen. Enkäten innehåller frågor som är relaterade till förutsättningarna för arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Svarsfrekvensen på enkäten är god och uppgår till 80 procent, vilket innebär att 187 av 235 chefer har besvarat enkäten.

Intervjuer har genomförts med:

- Ordförande barn- och ungdomsnämnden
- HR-direktör
- Förvaltningschef utbildningsförvaltningen
- Förvaltningschef vård- och omsorgsförvaltningen
- Förvaltningschef integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen
- Förvaltningschef miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen
- HR-chef miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen
- Fackliga företrädare

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Rapporten är kvalitetssäkrad av Lena Salomon, certifierad kommunal revisor, i enlighet med PwCs interna riktlinjer för kvalitetssäkring.

# Granskningsresultat

## Inledning

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som vi har gjort i anslutning till respektive revisionsfråga utifrån våra dokumentstudier samt intervjuer. I anslutning till respektive revisionsfråga redovisas även resultaten av vår enkät. Varje avsnitt avslutas med en bedömning. I slutet på rapporten lämnar vi en samlad bedömning tillsammans med våra rekommendationer.

## Tydlig ansvarsfördelning

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

### *Iakttagelser*

Av reglementet för Linköpings kommun, antaget av kommunfullmäktige 2018-03-27 § 77 och senast reviderad av kommunfullmäktige 2023-10-24 § 331, framgår att kommunstyrelsen är kommunens anställningsmyndighet. Kommunstyrelsen har det övergripande lednings- och samordningsansvaret för personal och arbetsmiljö. Nämndernas ekonomiska ramar, som beslutas av kommunfullmäktige i budgeten, inkluderar medel för personal, kompetensutveckling, kompetensförsörjning och arbetsmiljö. Vidare framgår från reglementet att nämndernas personal- och arbetsmiljöansvar, som de fått från kommunstyrelsen, fördelas till kommundirektören.

Av kommunstyrelsens delegationsordning, senast reviderad av kommunstyrelsen 2023-03-07 § 54, framgår att chefen företräder arbetsgivaren i relation till medarbetare och arbetstagarorganisationer och har ansvar för att tillämpa arbetsrättslig lagstiftning samt gällande avtal och beslut. Personalansvaret innebär förekommande ärenden som rör anställningen såsom exempelvis beslut om anställning, lön och ledigheter.

Chef ansvarar för uppgifter såsom att introducera nya medarbetare, genomföra medarbetarsamtal, lönesamtal, årlig löneöversyn och hålla i avgångssamtal. Vidare framgår att anställning av förvaltningschefer/direktör har delegerats till kommundirektör, där avstämning ska ske med berörd nämnds presidium. Anställning av tillsvidareanställning och visstidsanställning över 1 år inom gällande chefsansvar och lönesättning är delegerat till chef med ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Omplacering av personal mellan förvaltningar har delegerats till kommundirektör och sker i samråd med förhandlingschef. Omplaceringar av övrig personal inom förvaltningen har delegerats till förvaltningschef inom berörd förvaltning, efter samråd med HR-chef på förvaltningen.

I kommunstyrelsens internbudget för år 2023 med plan för 2024-2028 redovisas HR-stabens organisation. HR-staben ansvarar för utvecklingen av arbetsgivarvarumärke, den långsiktiga lönepolitiken, chef och medarbetarskap, anställningsvillkor, arbetsmiljö, mångfald och jämställdhet, inkluderande arbetsplatser, kommunens arbetsmarknadsåtagande i syfte att klara personal- och kompetensförsörjning samt ansvarar för förhandlings- och kollektivavtalsfrågor för kommunen som arbetsgivare.

I samtliga våra intervjuer framförs att det finns en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Varje förvaltning har en HR-chef och därutöver medarbetare inom HR utifrån förvaltningens omfattning och behov, som stöd till cheferna.

### *Bedömning*

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

#### **Ja.**

Vi bedömer att det finns en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Ansvaret är fastställt i reglementet och kommunstyrelsens delegationsordning. Vi kan även konstatera att samtliga intervjuade anser att det formella ansvaret för personal- och kompetensförsörjning är tydligt.

### **Mål och strategier**

*Revisionsfråga 2: Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?*

#### *lakttagelser*

Linköpings kommun har en arbetsgivarpolicy, antagen av kommunfullmäktige 2023-10-24 § 334. Linköpings kommuns arbetsgivarpolicy är ett visionärt och kommunövergripande styrdokument som gäller för alla medarbetare och chefer. Till policyn finns även underliggande riktlinjer och tillämpningsanvisningar som förtydligar arbetsgivarpolitiken. I arbetsgivarpolicyn lyfts tre områden som särskilt viktiga.

- Långsiktigt hållbar kompetensförsörjning
- Chef- och medarbetarskap
- Inkluderande och hälsofrämjande arbetsplatser

Exempel på riktlinjer och tillämpningsanvisningar som är kopplade till arbetsgivarpolitiken är Riktlinje för lönebildning, Riktlinje för förlängt arbetsliv, omställning och pension, Tillämpningsanvisning för rekrytering, Tillämpningsanvisning kompetens- och karriärmodell samt Tillämpningsanvisning för rätt till heltid eller högre sysselsättningsgrad.

I budget för år 2023 med plan för 2024-2028 redovisas strategiska utvecklingsuppdrag kopplat till målområde Medarbetare. Samtliga nämnder ska vidta åtgärder för att stärka chefers förutsättningar, minska personalomsättningen och minska sjukfrånvaron. Samtliga nämnder får uppdraget att inhämta medarbetarnas perspektiv på sina arbetsmiljöer, utifrån målsättningen att minska sjuktalen och utveckla arbetsmiljöerna och med detta som grund komma med förslag på insatser som förbättrar arbetsmiljön. Uppdraget ska återrapporteras till kommunstyrelsen under år 2023. I Linköpings kommun delårsrapport per 31 augusti 2023 redovisas att de strategiska utvecklingsuppdragen pågår. Slutlig återrapportering sker i samband med nämndernas verksamhetsberättelser 2023.

I kommunstyrelsens internbudget för år 2023 med plan för 2024-2028 återfinns det kommunövergripande målområdet Medarbetare som beskriver hur medarbetarnas resurser ska tillvaratas och utvecklas. Till målområdet finns två tillhörande

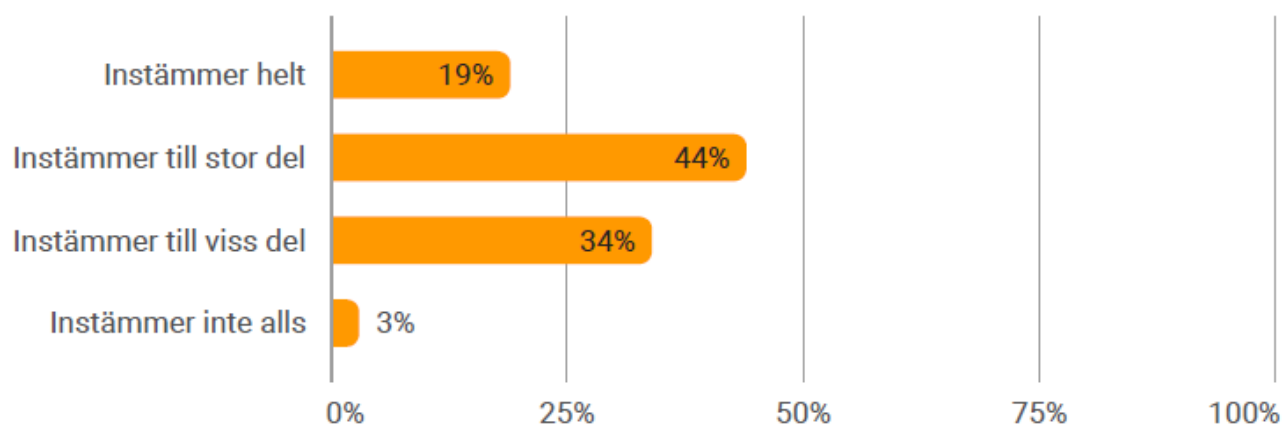
kommunövergripande mål: Attraktiv arbetsgivare och Hållbar kompetensförsörjning. Kommunstyrelsen har för målområdet Medarbetare två nämndmål: Goda arbetsplatser och Hållbart chefs- och ledarskap. För målområdet Hållbar kompetensförsörjning har kommunstyrelsen nämndsmålet Nya vägar till kompetensförsörjning. Till målområdet Samhälle återfinns nämndsmålet Starkt varumärke där målet är att "Linköping är en plats där det är attraktivt att bo och leva. Linköpings kommun har ett attraktivt arbetsgivarvarumärke.". Under revisionsfråga 5 redovisas måluppfyllelsen för kommunstyrelsen för år 2023.

Vidare framgår av internbudgeten att insatsområden som kommer prioriteras under år 2023 är att stärka kommunen som arbetsgivare, genom aktiviteter för att minska personalomsättning, hitta nya vägar till kompetensförsörjning samt arbeta systematiskt med tidig upptäckt av ohälsa och hantering av sjukfrånvaro. Kommunens chefer beskrivs som nyckelpersoner i detta arbete och fokus kommer att ligga på att skapa rätt förutsättningar för ett hållbart chef- och ledarskap.

Vi har i vår granskning skickat ut en enkät till samtliga chefer med ansvar för personal, ekonomi och verksamhet inom följande förvaltningar: utbildningsförvaltningen, vård- och omsorgsförvaltningen, integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen samt miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen.

Enkätresultatet för påståendet "Jag känner till kommunens mål och strategier för kompetensförsörjning." visar att 19 procent av cheferna instämmer helt, 44 procent av cheferna instämmer till stor del och 34 procent instämmer till viss del. Resterande 3 procent instämmer inte alls. Se diagram 1 på nästa sida.

**Diagram 1:** Enkätresultat för påståendet "Jag känner till kommunens mål och strategier för kompetensförsörjning."



I enkäten fanns det möjlighet för de svarande cheferna att lämna kommentarer. Nedan redovisas ett urval av de kommentarer som lämnades i anslutning till påståendet:

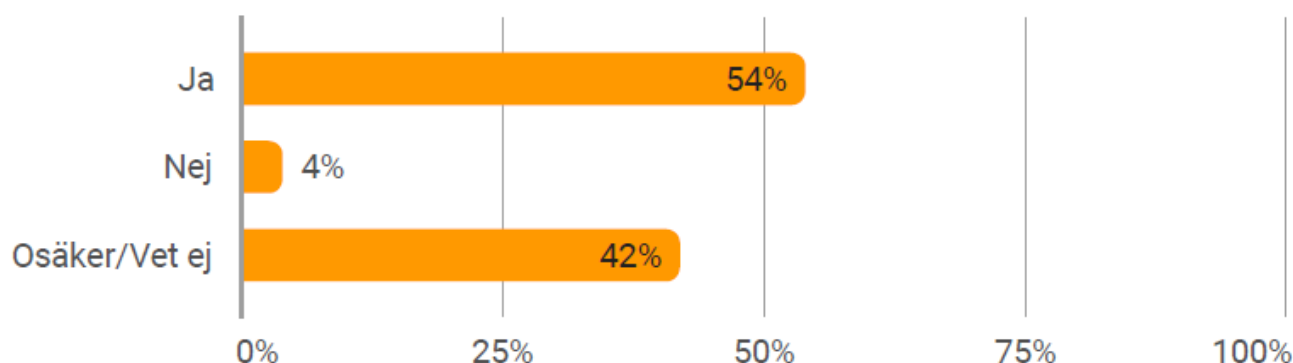
- "Vet att vi ska försöka vara en "attraktiv arbetsgivare" men tyvärr inte mycket mer än så."
- "Har inte uppfattat mål och strategier. Som ny uppfattar man arbetssättet som vanor och muntliga traditioner."

Enkätresultat för frågan "Min förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan?" visar att 54 procent av cheferna svarade ja på frågan, 42 procent av cheferna uppgav



att de var osäkra eller inte visste. Resterande 4 procent uppgav att det inte finns någon aktuell plan. Se diagram 2 nedan.

**Diagram 2:** Enkätresultat för frågan “Min förvaltning har en aktuell kompetensförsörjningsplan?”



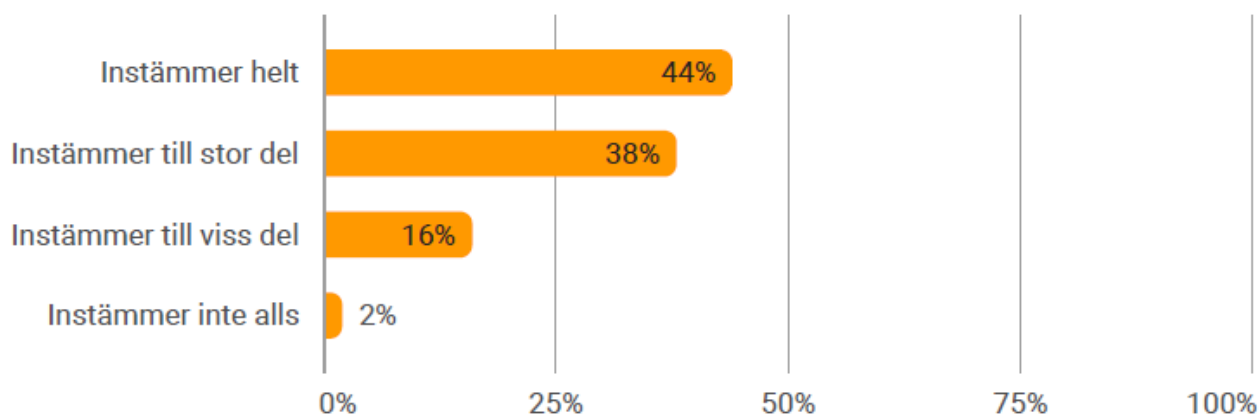
Nedan redovisas ett urval av de kommentarer som lämnades i anslutning till frågan:

- “Jag tänker att den till stor del finns inom vår verksamhetsplanering, dvs avdelningshandlingsplaner och förvaltningsplaner.”
- “Minns att det finns en plan men inte helt förankrad i verksamheten.”
- “Saknar långsiktiga strategier. Processer tar för lång tid och är inte effektiva. Yrkesfunktioner behöver uppdateras efter dagens behov ex personal på fritidshem.”
- “Vi arbetar utifrån kommunens plan”
- “Mig veterligt ansvarar varje skola för sin kompetensförsörjning, om det sedan finns någon plan för detta på förvaltningsnivå vet jag inte.”
- “Vi har en aktuell kompetensförsörjningsanalys. Personal och kompetensförsörjningsplanen är borttagen.”

I våra intervjuer med förvaltningsdirektörerna framgår att nämndernas verksamhetsplaner är styrande för arbetet med personal- och kompetensförsörjning, där det återfinns mål som har bäring på området.

Enkätresultatet för påståendet “Jag upplever att jag har kännedom om riktlinjer och styrdokument för arbetet med personal- och kompetensförsörjning (rekrytering/introduktion/avgångssamtal).” visar att 44 procent av cheferna instämmer helt, 38 procent av cheferna instämmer till stor del och 16 procent instämmer till viss del. Resterande 2 procent instämmer inte alls. Se diagram 3 nedan.

**Diagram 3:** Enkätresultat för påståendet “Jag upplever att jag har kännedom om riktlinjer och styrdokument för arbetet med personal- och kompetensförsörjning (rekrytering/introduktion/avgångssamtal).”



Nedan redovisas ett urval av de kommentarer som lämnades i anslutning till påståendet:

- *“Finns bla på chefsportal, årshjul osv.”*
- *“Stödet till chefer har löpande förbättrats och fungerar idag väldigt bra.”*
- *“Riktlinjer för rekrytering behöver uppdateras.”*
- *“Löser problem genom att leta information med varierande framgång från fall till fall, utifrån tidigare kännedom”. Saknar sammanhållen information om personal, kompetensförsörjning och anställningsvillkor osv. Upplever att jag i många fall inte har förutsättningar att vara en förutsägbar och tydlig arbetsgivarrepresentant.”*

### *Bedömning*

#### *Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?*

##### **Ja.**

Vår granskning visar att det i arbetsgivarpolicyen finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning på kommunövergripande nivå. Det finns även mål med bäring på området i budgeten.

Av vår enkät framgår att det finns en relativt god kännedom om gällande mål, riktlinjer och styrdokument avseende personal- och kompetensförsörjning. Vi noterar dock att det råder en viss osäkerhet vad gäller förekomsten av en kompetensförsörjningsplan för den egna förvaltningen.

### **Utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke**

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

##### *lakttagelser*

I våra intervjuer framgår att det genomförs olika aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare. Vid intervju med direktör för utbildningsförvaltningen framgår exempel på aktiviteter såsom samarbete med universitet. Inom utbildningsförvaltningen påverkar demografin, där förvaltningen ser ett minskat barn- och elevantal i förskolor och skolor och det kan innebära ett behov av att lägga ner förskolor och skolor. Vidare framhålls att förvaltningen fortsatt behöver arbeta aktivt med kompetensförsörjningen utifrån bland annat få medarbetare att arbeta kvar längre innan man går i pension.

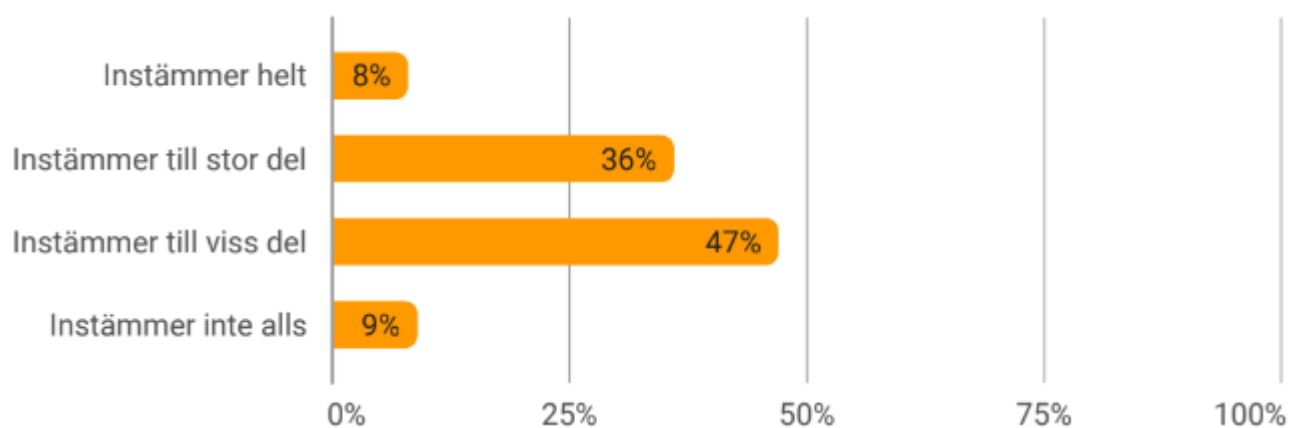
Inom *integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen* arbetar förvaltningsdirektör i samarbete med HR med hållbart medarbetarskap, där ett stort fokus ligger på behållarperspektivet. De har arbetat om lönekriterier och tagit fram chefskriterier i chefsgrupperna. Förvaltningsdirektör arbetar med konceptet "Direktör på vift" där varje verksamhet i förvaltningen får besök av direktörer där varje verksamhet får skapa en film och berätta om varför de är stolta över sin verksamhet, syftet är både att skapa stolthet internt och även visa vad de gör för andra förvaltningar. Förvaltningschefen har även startat upp en podcast för att visa att förvaltningen är en attraktiv arbetsgivare, där det är olika teman per avsnitt, som exempelvis ett avsnitt med huvudskyddsombud och ett avsnitt med nyanställda.

Inom *miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen* beskriver stadsbyggnadsdirektören och HR-chef olika exempel på aktiviteter som genomförs. Ett exempel är samverkan med universitetet där det finns möjlighet att ta emot studenter på praktik och studenterna har även möjlighet att skriva examensarbete inom förvaltningen. Förvaltningen deltar även på olika mässor. Vidare anges att förvaltningen i dagsläget upplever att det är relativt gott söktryck till förvaltningens ofta små, kvalificerade och eftertraktade yrkesgrupper, i förhållande till marknadsläget. En styrka som lyfts fram är att inom förvaltningen får medarbetare möjlighet att arbeta med många olika delar inom verksamheten, vilket uppges locka sökande från exempelvis konsultbranschen.

Inom *vård- och omsorgsförvaltningen* beskriver vård- och omsorgsdirektören att det finns ett fastställt årshjul med aktiviteter för att stärka arbetsgivarvarumärket. Exempel på åtgärder är marknadsföring av sommarvikarier, föreläsning riktad till särskilt inbjudna studenter på medicinska fakulteten på Linköpings universitet och skolbesök på gymnasium och yrkesutbildningar.

Enkätresultatet för påståendet "Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Linköpings kommuns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal" visar att 8 procent av cheferna instämmer helt, 36 procent av cheferna instämmer till stor del och 47 procent instämmer till viss del. Resterande 9 procent instämmer inte alls. Se diagram 4 nedan.

**Diagram 4:** Enkätresultatet för påståendet "Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Linköpings kommuns arbetsgivarvarumärke för att lyckas attrahera, rekrytera och bibehålla personal".

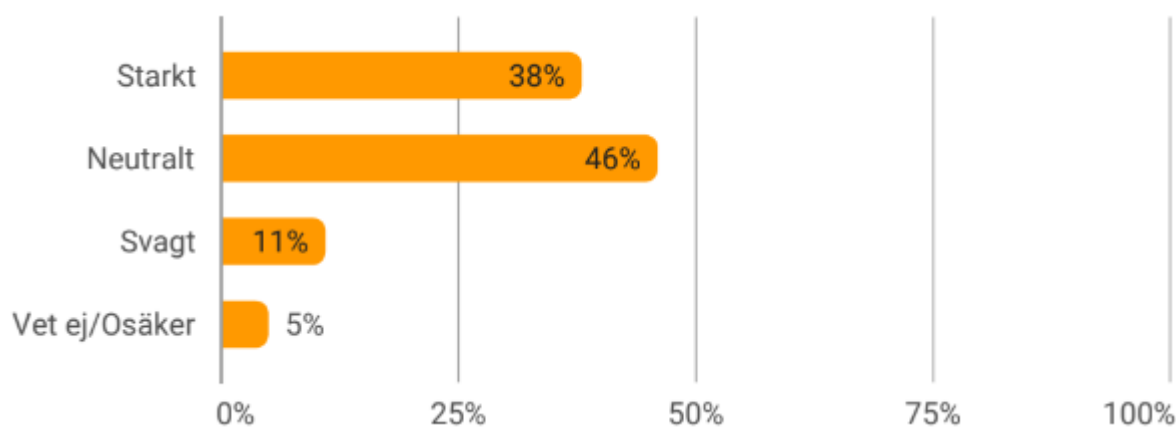


Nedan redovisas ett urval av de kommentarer som lämnades i anslutning till påståendet:

- *“Dock svårt för mig som enhetschef på en förvaltning att bedöma detta, då det sker mer centralt inom kommunen.”*
- *“Jag ser att det finns mer vi kan göra i detta. Ökad samverkan med LiU kan vara ett sätt samt hur vi marknadsför oss vid rekrytering. Vi kan bli bättre på att visa upp våra styrkor och vad vi behöver utvecklas inom som kan locka personal att vilja vara med att påverka.”*
- *“Det tycker jag mig se att det pågår, men har ingen aning om resultatet.”*
- *“Finns alltid utvecklingsområden. För egen del skulle jag gärna önska större möjlighet till avtal om distansarbete. Idag har vi ingen möjlighet till regelbundet distansarbete på utbildningsförvaltningen. Jag tror att den möjligheten skulle vara något som gör anställningen hos oss än mer attraktiv. I övrigt har vi fantastiskt många förmåner som anställda i kommunen tycker jag.”*
- *“Chefsutvecklingsprogrammet tangerade detta till viss del men i övrigt är det lite luddigt vad som görs eller inte görs.”*
- *“Vi har haft en stor utmaning med korttidsvikarier inom UTB, den processen har inte fungerat alls tyvärr.”*
- *“För att kunna attrahera måste det bli en högre grundbemanning inom äldreomsorgen, inför servicebiträden till serviceuppgifterna och bättre scheman ta bort delade turer*
- *“Vi behöver dock anpassa våra löner för att vara attraktiva. Många tackar nej på grund av lönerna, speciellt utbildad personal men med erfarenhet.”*
- *“Linköpings kommun har ett gott rykte är min upplevelse.”*

Enkätresultat för frågan “Hur upplever du Linköpings kommuns varumärke som arbetsgivare?” visar att 38 procent av cheferna upplever Linköpings kommuns varumärke som arbetsgivare som starkt. 46 procent upplever Linköpings kommuns varumärke som arbetsgivare som neutralt. 11 procent av cheferna upplever Linköpings kommuns varumärke som svagt. Resterande 5 procent har svarat vet ej/osäker. Se diagram 5 nedan.

**Diagram 5:** Enkätresultatet för frågan “Hur upplever du Linköpings kommuns varumärke som arbetsgivare?”.

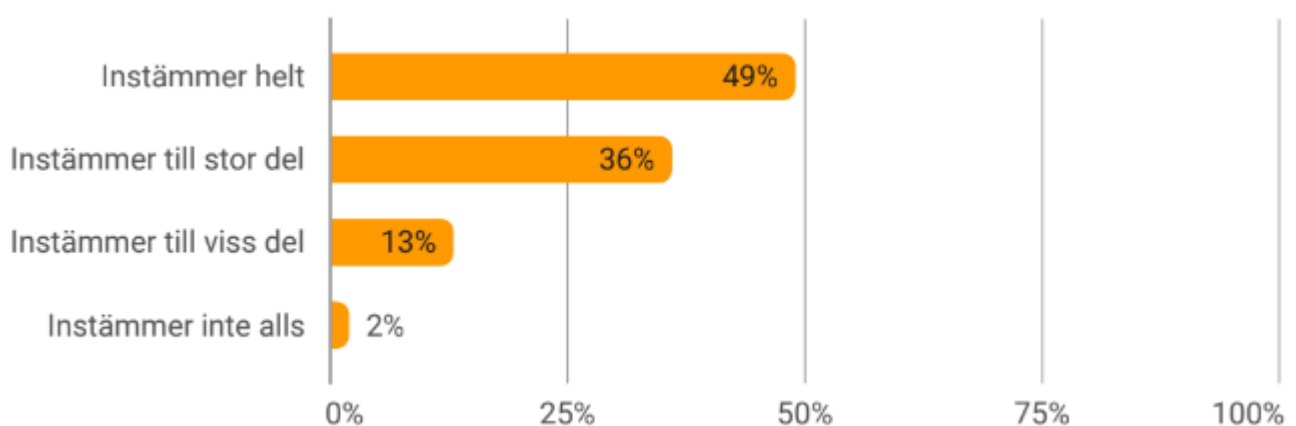


Nedan redovisas ett urval av de kommentarer som lämnades i anslutning till frågan:

- *“Tänker främst på mitt eget arbetsområde inom miljö-och samhällsbyggnad, där är det starkt. Kan inte uttala mig säkert om andra områden.”*
- *“Är väldigt olika inom kommunen som helhet”*
- *“Som ledare - svagt. Som medarbetare - starkt”.*
- *“Det beror mycket på hur konjunkturen är, men min uppfattning är att vi får mer kvalificerade sökanden idag. Dock är löneläget ofta det som gör att vi i slutet inte alltid kan rekrytera den person som vore bäst för verksamheten.”*
- *“Jag tolkar den starka sökbilden i mina senaste rekryteringar som en positiv bild av Linköpings kommun som arbetsgivare.”*
- *“Bra att vi försöker marknadsföra vårt varumärke på olika sociala medier!”*
- *“Kommunstämpeln gör väl tyvärr att det i folks ögon förknippas med trögrörlig organisation och låg lön. Vi måste göra mer för att lyfta fram det vi har att erbjuda och våga erbjuda bättre förmåner till våra anställda när vi inte kan konkurrera med ex lön.”*
- *“Jag upplever att mina medarbetare trivs och är stolta över Linköpings kommun.”*
- *“För egen del ser jag Linköpings kommun som en fantastisk arbetsgivare! Jag upplever dock att varumärket inte har någon vidare stor förankring ur ett externt perspektiv.”*
- *“Jag upplever det starkt utifrån min roll, men kan tro att det blir svagare ju längre ut i organisationen man frågar. Många som arbetar inom våra verksamheter ser sin arbetsplats som arbetsgivare och anser att Linköpings kommun som "långt bort". Något vi behöver arbeta aktivt med i vår organisation.”*

Enkätresultatet för påståendet “Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Linköpings kommun” visar att 49 procent av cheferna instämmer helt, 36 procent av cheferna instämmer till stor del och 13 procent instämmer till viss del. Resterande 2 procent instämmer inte alls. Se diagram 6 nedan.

**Diagram 6:** Enkätresultat för påståendet “Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Linköpings kommun”.



Nedan redovisas ett urval av de kommentarer som lämnades i anslutning till påståendet:

- *“Beror helt på vad man vill ha och hur man är som person, jag skulle inte rekommendera alla att börja på min förvaltning.”*
- *“Inom den förvaltning jag arbetar instämmer jag helt.”*

- *“Jag skulle inte rekommendera någon att göra karriär inom samma förvaltning om man önskar att lönen ska följa med. Upplever att man får bättre betalt om man kommer utifrån än om man söker tjänster internt. Däremot finns det andra fördelar...”*
- *“Linköpings kommun har liksom alla kommuner och arbetsgivare utvecklingsområden. Det som gör att jag rekommenderar andra att börja arbeta inom Linköpings kommun är att det här finns ett uttalat och långsiktigt strategiskt arbete vilket jag upplever som genuint och ihållande.”*
- *“Vilja finns men mycket hänger löst och grunden är inte stadig att bygga på. Saknas kompetens samt till viss del ovilja till förändring hos medarbetare som ser till sig själva och inte till helheten.”*
- *“Trevligt men den otydligaste organisation jag arbetat inom.”*
- *“Bor i annan kommun där jag också arbetat och min erfarenhet är att Linköpings kommun satsar på sin personal.”*

### *Bedömning*

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

### **Delvis.**

Vi bedömer att det till delar genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare. Vi har i vår granskning tagit del av exempel på olika arbetssätt för att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare, bland annat samarbetet med universitetet som vi anser är ett viktigt inslag för att kunna attrahera framtida medarbetare.

Vår enkätundersökning visar dock att det finns behov av att utveckla arbetet med arbetsgivarvarumärket och att varumärket uppfattas relativt neutralt. Vi anser att det finns en betydande potential i att arbeta vidare med den grupp som i nuläget uppfattar att kommunens varumärke som arbetsgivare är neutralt. Genom att bearbeta denna grupp skapas möjligheter till att förstärka den positiva bilden av Linköpings kommun som arbetsgivare.

I sammanhanget kan särskilt noteras att en hög andel av cheferna är benägna att rekommendera kommunen som arbetsgivare. Detta anser vi är en viktig aspekt för att marknadsföra kommunen, både internt och externt, som arbetsgivare.

### **Säkra kompetensförsörjning på kort och lång sikt**

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

#### *lakttagelser*

Vid intervju med HR-direktör framgår att personal- och kompetensförsörjningsarbetet tar sin utgångspunkt i Sveriges kommuner och regioners (SKR) nio principer för kompetensförsörjning<sup>1</sup>. I intervju beskrivs vidare att man arbetar med Sunt arbetsliv

<sup>1</sup> SKR:s nio principer för kompetensförsörjning finns att läsa i sin helhet här <https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier.68576.html>

friskfaktorer<sup>2</sup> i kommunens förvaltningar för att medarbetarna ska må bra och för att hålla nere sjukfrånvaron. Vidare framgår att de arbetar med mentorskap och förlängt arbetsliv, där medarbetare som stannar efter pensionen får ett lönepåslag.

I mallen för medarbetarsamtal framgår att chefer ska prata om det framtida arbetslivet vid 57 års ålder för att höra mer kring pensionsplaner och hur de kan ta tillvara på personalens kunskaper. Vidare framgår av intervju att det i chefsutvecklingsprogrammet, som en majoritet av cheferna har genomfört, trycker centrala HR-avdelningen särskilt på vikten av chefernas aktiva arbete med personal- och kompetensförsörjning och deras ansvar.

Vid intervjuer med förvaltningsdirektör framgår att en insats som genomförs gentemot kommunens chefer är i form av ett minskat antal medarbetare per chef. Samtliga intervjuade framhåller att det genomförs satsningar på kompetenshöjande insatser för chefer, både vad gäller chefs- och ledarskap. Inom vård- och omsorgsförvaltningen har mentorsstöd för nya chefer införts. Aktiviteter som genomförs för förvaltningens medarbetare är bland annat kompetensutveckling i form av specialisttjänster, möjlighet till heltid och ta bort delade turer samt möjlighet till önskescheman. Flera av de intervjuade förvaltningsdirektörerna framhåller att de fokuserar mycket på att deras chefer ska ha bra förutsättningar och få möjlighet att utvecklas. Detta mot bakgrund av att ledarskapet är en viktig faktor för att medarbetarna ska vilja arbeta kvar i kommunen.

Vid intervju med integrations- och arbetsmarknadsdirektör framgår att de arbetar med intern kompetensförsörjning genom kompetenskedjor. Det är kompetenskedjor för hela kommunen, arbetet är främst fokuserat på äldreomsorg. De som står långt ifrån arbetsmarknaden ska vara en del av kommunens kompetensförsörjning. Personerna kan få en subventionerad anställning som serviceassistent på ett äldreboende, där målet är en icke-subventionerad anställning. Det pågår även planering på att starta upp arbetet med kompetenskedjor inom kost- och restaurang. Utöver arbetet med kompetenskedjor arbetar förvaltningen med möjlighet till praktik inom kommunens förvaltningar samt inom kommunens bolag för personer som står utanför arbetsmarknaden.

I ett flertal av intervjuerna framgår att förvaltningarna arbetar med sociala medier som LinkedIn i sitt rekryteringsarbete för att på så sätt bli mer "synliga".

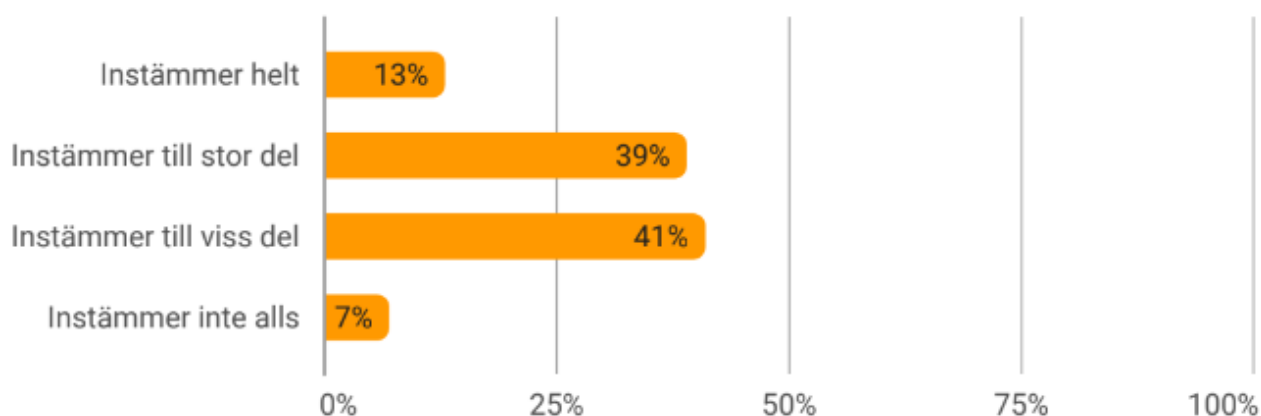
Enkätresultatet för påståendet "Inom mitt ansvarsområde genomförs tillräckliga åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare" visar att 13 procent av cheferna instämmer helt, 39 procent av cheferna instämmer till stor del och 41 procent instämmer till viss del. Resterande 7 procent instämmer inte alls. Se diagram 7 på nästa sida.

---

<sup>2</sup> Mer information om Sunt arbetsliv friskfaktorer finns här <https://www.suntarbetsliv.se/forskning/ledarskap/sa-far-ni-en-friskare-arbetsplats-8-sakra-satt/>



**Diagram 7:** Enkätresultat för påståendet "Inom mitt ansvarsområde genomförs tillräckliga åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare"



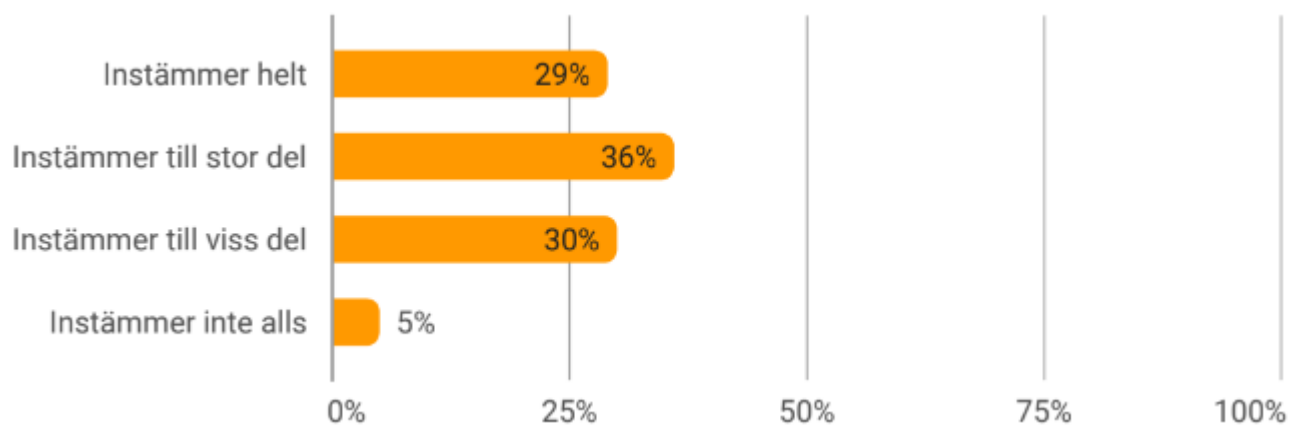
Nedan redovisas ett urval av de kommentarer som lämnades i anslutning till påståendet:

- "Instämmer. Man kan förstås alltid göra mer, för att attrahera och behålla fler. Men vi har ekonomiska ramar att förhålla oss till, väga insatser i relation till vad det ger (dvs oavsett insatser, så kan vi inte behålla alla som slutar av andra orsaker)."
- "Hållbart ledarskap saknas"
- "Det finns en tydligare plan för nyanställda. Som chef inom kommunen är det lite mer utmanande att kompetensförsörja erfarna medarbetare samt hur kompetensutvecklande insatser kan implementeras i verksamheten och följas upp."
- "Finns inte ekonomi att behålla och utveckla medarbetare. Personer som är intresserade av att arbeta i skolan och vidareutbilda sig till lärare borde oftare få chansen till ex timvikariat."
- "De nedskärningar som finns bidrar inte."
- "De ekonomiska förutsättningarna som styrs av politiken kommer att ha en stor bidragande effekt till om vi kommer att behålla och utveckla vår personal men vi som arbetar i det dagliga vet vilka åtgärder som behövs ta för att kunna behålla vår personal men dom är inte alltid genomförbara med de ekonomiska ramarna."
- "Pågår mycket men behöver ytterligare tydliggöras och förankras ute i verksamheterna."
- "För lite kompetenshöjning, oftast ingen alls då det alltid saknas personal så ordinarie inte kan frigöras för tex utbildning."
- "Mer behov av utbildningar och planeringsdagar. Dock svårt att få till på grund av att det saknas vikarier. Svårt att hitta endagsföreläsningar för medarbetare som påfyllning."

Enkätresultat för påståendet "Jag anser att jag har tillgång till stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde" visar att 29 procent av cheferna instämmer helt, 36 procent av cheferna instämmer till stor del och 30 procent instämmer till viss del. Resterande 5 procent instämmer inte alls. Se diagram 8 på nästa sida.

**Diagram 8:** Enkätresultatet för påståendet "Jag anser att jag har tillgång till stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde"





Nedan redovisas ett urval av de kommentarer som lämnades i anslutning till påståendet:

- *“HR på förvaltningen och rekryteringsservice centralt är klippor i rekryteringen!”*
- *“Behålla personal är mer utmanande, men det känns att det kommer gå bättre i framtiden för vår förvaltning.”*
- *“Rekryteringen får vi bra stöd i. Dock svårare att få stöd i att behålla och utveckla medarbetare.”*
- *“Stöd finns men jag skulle hellre äga rekryteringsprocessen själv. ”Det tar för lång tid, frågor skräddarsys inte och min kontext tas inte i beaktande i den utsträckning jag själv kan göra.”*
- *“Det som ibland kallas stöd går mer och mer mot styrning, och får då inte alltid en stödjande effekt”. Här upplever jag en avsaknad av dialog utan någon HR tar fram rutiner som chefer ska följa, men som inte alltid är förenliga med det praktiska arbetet. Detta stöd kan till viss del användas vid rekrytering, men för att behålla och utveckla medarbetare har jag nog aldrig sett något stöd.”*
- *“Stödet och processen vid rekrytering är för långsam.”*
- *“Stödet vid rekrytering motsvarar inte mina behov. Vi får hjälp av RTC men upplever ofta att jag inte kan påverka det jag vill i processen och att det blir långsamma processer som gör att vi ofta tappar bra kompetens.”*
- *“Jag skulle egentligen vilja svara ”instämmer till stor del” men när ekonomin leder till beslut om att minska personalgruppen så överensstämmer det inte.”*
- *“När behov av rekrytering är som störst inom skolan dvs i april är det svårt att alltid få hjälp i rekrytering då alla skolor är i samma fas inför nästa läsår.”*
- *“Saknar strukturerad information och metodbeskrivningar inom hela HR, personal och kompetensförsörjningsområdet.”*

De fackliga företrädarna uppger att det finns bra strukturer för det systematiska arbetsmiljöarbetet i form av bland annat en väl fungerande arbetsmiljöorganisation. Dock anser de fackliga företrädarna att det systematiska arbetsmiljöarbetet ute i verksamheterna innebär en utmaning och att det inom vissa arbetsplatser är svårt att uppnå en god arbetsmiljö på grund av hur prioriteringar sker.

De fackliga företrädarna beskriver att kommunen har relativt lätt att rekrytera både medarbetare och chefer i kraft av sin storlek och starka varumärke men att det är en utmaning att kunna behålla dessa medarbetare och chefer över tid. Ett område som de fackliga företrädarna anger som ett förbättringsområde är lönefrågan. Mindre kommuner erbjuder högre löner vilket gör det svårt att kunna behålla medarbetare. I

sammanhanget anges även att tillämpningen och förutsättningarna för den individuella lönesättningen behöver förbättras.

Ett ytterligare fråga som de fackliga företrädarna tar upp gäller chefernas förutsättningar. En aspekt i detta avseende är antalet medarbetare per chef som inom vissa verksamheter anses vara för högt. I sammanhanget kan noteras att ett beslut fattades i oktober 2023 om ett riktmärke som anger att en chef maximalt ska ha 30 medarbetare..

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

#### **Delvis**

Vår granskning visar att det till delar bedrivs ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt. Ett exempel på en åtgärd som genomförts är att minska antalet medarbetare per chef som vi anser är av stor vikt för att skapa bättre förutsättningar för *både* chefer och medarbetare.

Vår enkät visar dock att det finns behov av ytterligare åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare samt behov av ett ökat stöd till chefer för att kunna rekrytera, behålla och utveckla medarbetare.

Vi noterar att det finns ett behov av att förbättra förutsättningarna för tillämpningen av individuell lönesättning. Ett ytterligare område som vi särskilt bör uppmärksammas är det systematiska arbetsmiljöarbetet på arbetsplatserna.

### **Uppföljning av arbetet med personal- och kompetensförsörjning**

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

#### *lakttagelser*

Genom protokollsgenomgång av kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll för perioden januari 2023 till december 2023 framgår att uppföljningar av personal- och kompetensförsörjning har genomförts via årsredovisning, delårsrapporter, både för kommunstyrelsen och för Linköpings kommun. Nedan redovisas den uppföljning som har genomförts under år 2023:

- 2023-03-20 - Kommunstyrelsens verksamhetsberättelse 2022: I verksamhetsberättelsen framgår personalstatistik för 2022. Nämndsmålen för målområdet Medarbetare uppnås delvis och nämndsmålet för målområdet Hållbar kompetensförsörjning uppnås delvis. Vidare framgår att arbetet med att stödja förvaltningarna vid införandet av modell för karriär- och kompetensvägar har påbörjats och kommer fortsätta under 2023 och att arbete med att bistå vid implementering och införande av nytt chefsutvecklingsprogram har genomförts. Till årsredovisningen finns en medarbetarbilaga med personalstatistik.
- 2023-04-04 - Årsredovisning 2022 för Linköpings kommun: I årsredovisningen redovisas personalstatistik för 2022. Målen inom området Medarbetare uppnås delvis. För varje mål redogörs för vilka insatser som genomförts.

- 2023-05-09 - Kommunstyrelsens delårsrapport per 31 mars 2023: I delårsrapporten framgår att Linköping liksom flera kommuner står sammantaget inför tuffa utmaningar. Förändrade och ökade behov av välfärdstjänster och fortsatta svårigheter inom kompetensförsörjningsområdet påverkar kommunen. Vidare framgår att inom personal- och kompetensförsörjningsområdet kommer ett särskilt fokus vara på behålla-perspektivet, där samarbete med andra staber kommer att vara betydelsefullt. Kommunens personalomsättning är för hög, vilket kräver en analys av och resultatet kommer att leda fram till prioriterade insatser på kort och lång sikt. En av indikatorerna för nämndsmålet Starkt varumärke är andel (%) medarbetare som skulle rekommendera Linköpings kommun som arbetsgivare uppgår per mars 2023 till 64 %, önskat värde 2023 är 65 %.

För nämndsmålen Goda arbetsplatser, Hållbart chefs- och ledarskap och Nya vägar till kompetensförsörjning redovisas utfall per mars 2023.

- 2023-05-09 - Delårsrapport per 31 mars Linköpings kommun: I delårsrapporten redovisas personalstatistik, där det bland annat framgår att antal medarbetare har ökat under den senaste tolv månadersperioden med 58 medarbetare. Andelen tillsvidareanställda med heltidsanställning har ökat med 1,5 procentenheter till 86,5 procent.
- 2023-10-17 - Kommunstyrelsens delårsrapport per 31 augusti 2023: I delårsrapporten redovisas att personalomsättningen inom kommunens verksamheter är fortsatt hög (personalavgångar externt uppgår till 7,4 %) och det kommer ta tid innan nivåerna är på en nivå som kan anses vara normala. Framåt kommer ett större fokus vara att behålla de medarbetare som redan arbetar i våra verksamheter. Vidare framgår att Personal- och kompetensförsörjningsplanen för 2023 med plan för 2024-2030 har följts upp och kommunledningsförvaltningen behöver utveckla nya effektiva arbetssätt, använda ny teknik, förbättra det organisatoriska lärandet via samverkan och säkerställa att kompetens används på rätt sätt. Arbetet med utveckling av det systematiska arbetsmiljöarbetet fortsätter för att ge medarbetare och chefer goda förutsättningar att lyckas i sina uppdrag.

I delårsrapporten redovisas prognos för måluppfyllelse. Nämndsmålet Starkt varumärke prognostiseras att uppnås. Nämndsmålen Goda arbetsplatser och Hållbart chef- och ledarskap prognostiseras uppnås under 2023. Nämndsmålet Nya vägar för kompetensförsörjning prognostiseras uppnås delvis.

- 2023-10-17 - Delårsrapport per 31 augusti Linköpings kommun 2023: Av delårsrapporten framgår att prognos för de kommunövergripande målen, Attraktiv arbetsgivare och Hållbar kompetensförsörjning, är att de uppnås delvis per 2023. För målet attraktiv arbetsgivare framgår att av nämndernas arton underliggande nämndmål inom området bedöms sex uppnås helt och elva delvis uppnås. Ett nämndmål bedöms inte uppnås. För målet Hållbar kompetensförsörjning framgår att av nämndernas nio underliggande nämndmål för området bedöms sex uppnås helt och tre delvis uppnås. I delårsrapporten redovisas även personalstatistik.
- 2023-12-12 - Kommunstyrelsens delårsrapport per 31 oktober 2023: Av delårsrapporten framgår att kommunens förmåga att kunna attrahera, rekrytera,

utveckla och behålla medarbetare längre kommer att vara avgörande för hur man hanterar och löser kompetensförsörjningsutmaningen. Personalomsättningen inom kommunens verksamheter är fortsatt hög och det kommer ta tid innan nivåerna är på en nivå som kan anses vara normal. För att behålla kommunens medarbetare längre krävs ett uthålligt arbete på förvaltningarna samt ett utvecklat samarbete mellan staber såsom HR, kommunikation och utveckling. Implementeringen av arbetsmetoden "Friskfaktorer" har påbörjats och förväntas på sikt bidra till friskare arbetsplatser och attraktivare arbetsplatser. Svaren från den kommungemensam avgångsenkäten ska analyseras och resultera i åtgärder. Andra redan identifierade områden som är prioriterade att arbeta med för att vara en attraktiv arbetsgivare som medarbetare vill arbeta och utvecklas länge hos är; antal medarbetare per första linjens chef, karriärvägar och lön. I delårsrapporten redovisas ingen prognos för måluppfyllelse.

- 2023-12-12 - Delårsrapport per 31 oktober 2023 Linköpings kommun: I delårsrapporten redovisas aktuell personalstatistik, där det framgår att andelen externa personalavgångar hittills under året är 8,6 procent och har därmed ökat med 1,8 procentenheter sedan föregående år. Andelen tillsvidareanställda med heltidsanställning har ökat med 1,4 procentenheter till 86,9 procent. I delårsrapporten redovisas ingen prognos för måluppfyllelse.
- För granskningen har vi tagit del av kommunstyrelsens verksamhetsberättelse 2023, som dock inte behandlats av kommunstyrelsen vid tid för granskningen. I verksamhetsberättelsen redovisas måluppfyllelse, där det framgår att nämndsmålen Goda arbetsplatser och Hållbart chef- och ledarskap har uppnåtts samt att nämndsmålet Nya vägar till kompetensförsörjning är delvis uppnått. För nämndsmålet Nya vägar till kompetensförsörjning framgår att arbetet med att upphandla och implementera kompetens- och lärplattform pågår, arbetet har förskjutits något i tid. Vidare framgår att personalomsättningen inom kommunens verksamheter är fortsatt hög och det kommer ta tid innan nivåerna är på en nivå som kan anses vara normal. Framåt kommer större fokus ligga vid att behålla de medarbetare som redan arbetar i våra verksamheter. Vidare framgår att detta kräver ett dedikerat och uthålligt arbete på förvaltningarna samt ett utvecklat samarbete mellan och inom förvaltningar. Personalomsättningen ska analyseras och resultatet ska utgöra underlag för prioriterade insatser på kort och lång sikt. Nämndsmålet Starkt varumärke har uppnåtts, där det framgår att 64 % av medarbetarna skulle rekommendera Linköpings kommun som arbetsgivare, vilket är en ökning med 1 % jämfört med föregående år.

### *Bedömning*

#### *Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?*

**Ja.**

Vår granskning visar att kommunstyrelsen genomför uppföljningar av arbetet med personal- och kompetensförsörjning genom delårsrapporter, årsredovisning samt i verksamhetsberättelser.

Av de underlag vi har tagit del av i vår granskning kan vi konstatera att kommunstyrelsen tar del av uppföljning av mål med bäring på personal- och kompetensförsörjning samt tillhörande aktiviteter samt aktuell personalstatistik.

# Samlad bedömning

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

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.



## Rekommendationer

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar önskar vi lämna följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att åtgärder vidtas för att ytterligare stärka arbetsgivarvarumärket - både internt inom kommunen och externt.
- Att åtgärder vidtas för att säkerställa chefers behov av stöd för att behålla och attrahera medarbetare.
- Att åtgärder vidtas för att säkerställa förutsättningar för det systematiska arbetsmiljöarbetet ute på arbetsplatserna. Vi föreslår att detta område kan ingå i kommunstyrelsens plan för intern kontroll mot bakgrund av de risker som en bristande arbetsmiljö innebär.

## Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns det en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	<b>Ja</b> Vi bedömer att det finns en tydlig och fastställd ansvarsfördelning avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning. Ansvaret är fastställt i reglementet och kommunstyrelsens delegationsordning.	
2. Finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?	<b>Ja</b> Vår granskning visar att det i arbetsgivarpolicyn finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning på kommunövergripande nivå. Det finns även mål med bäring på området i budgeten. Av vår enkät framgår att det finns en relativt god kännedom om gällande mål, riktlinjer och styrdokument avseende personal- och kompetensförsörjning.	
3. Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare?	<b>Delvis</b> Vi bedömer att det till delar genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke för att både behålla och attrahera nya medarbetare.  Vår enkätundersökning visar dock att det finns behov av att utveckla arbetet med arbetsgivarvarumärket och att varumärket uppfattas relativt neutralt.  I sammanhanget kan särskilt noteras att en hög andel av cheferna är benägna att rekommendera kommunen som arbetsgivare. Detta anser vi är en viktig aspekt för att marknadsföra kommunen, både internt och externt, som arbetsgivare.	

Revisionsfråga	Bedömning	
<p>4. Bedrivs ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt?</p>	<p><b>Delvis</b>  Vår granskning visar att det till delar bedrivs ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt. Ett exempel på en åtgärd som genomförts är att minska antalet medarbetare per chef som vi anser är av stor vikt för att skapa bättre förutsättningar för <i>både</i> chefer och medarbetare.</p> <p>Vår enkät visar dock att det finns behov av ytterligare åtgärder för att behålla och utveckla medarbetare samt behov av ett ökat stöd till chefer för att kunna rekrytera, behålla och utveckla medarbetare.</p>	
<p>5. Genomförs uppföljningar avseende arbetet med personal- och kompetensförsörjning?</p>	<p><b>Ja</b>  Vår granskning visar att kommunstyrelsen genomför uppföljningar av arbetet med personal- och kompetensförsörjning genom delårsrapporter, årsredovisning samt i verksamhetsberättelser.</p>	



2024-03-04

Lena Salomon

Carl-Gustaf Folkeson

---

*Uppdragsledare*

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Linköpings kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2023-06-07. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.