

Revisionsrapport

Kompetensförsörjning

Gällivare kommun

Maria Strömbäck
Revisionskonsult

Jonas Wallin
Revisionskonsult

Mars 2017

Innehåll

Sammanfattning och bedömning	2
1. Inledning	4
1.1. Bakgrund	4
1.2. Syfte och revisionsfråga.....	4
1.3. Revisionskriterier	4
1.4. Kontrollmål	4
1.5. Avgränsning.....	5
1.6. Metod.....	5
2. Iakttagelser och bedömningar	6
2.1. Mål, strategi och personalförsörjningsplan	6
2.1.2. Bedömning.....	10
2.2. Personalhandbok.....	10
2.2.2. Bedömning.....	15
2.3. Uppföljning av personal- och kompetensförsörjning	16
2.3.1. Bedömning.....	16
2.4. Aktiva åtgärder av ansvarig nämnd.....	17
2.4.1. Bedömning.....	17
2.5. Samarbete med externa aktörer	17
Bilaga 1 – Mål, mätning och målnivå i styrkort	20
Bilaga 2 – Iakttagelser styrelse/nämnd.....	21

Mars 2017

Hans Forsström

Uppdragsledare

Maria Strömbäck

Projektledare

Sammanfattning och bedömning

PwC har på uppdrag av kommunens revisorer granskat området personal- och kompetensförsörjning. Granskningsområdet omfattar flera delprocesser; rekrytering/anställning, introduktion, behålla/utveckla samt avveckla medarbetare. Granskningsobjekt är kommunstyrelsen, Miljö-, bygg- och räddningsnämnd, Socialnämnd, Service- och tekniknämnden samt Barn-, utbildnings- och kulturnämnden. Syftet med granskningen är att bedöma om arbetet avseende personal- och kompetensförsörjning bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med en tillräcklig intern kontroll.

Vår **sammanfattande bedömning** är att arbetet med personal- och kompetensförsörjning bedrivs till övervägande del på ett ändamålsenligt sätt och med en tillräcklig intern kontroll inom respektive nämnd.

Samtidigt visar granskningen att ett tydligare kommunövergripande perspektiv för området efterfrågas. Vi bedömer att kommunstyrelsen utifrån sitt ansvar för kommunens personalpolitik bör vidta ytterligare åtgärder för att uppnå detta.

Den sammanfattande bedömningen sker mot bakgrund av utarbetade kontrollmål.

Finns antagna mål för personal- och kompetensförsörjningsområdet samt en känd och tillämpad strategi och personalförsörjningsplan för att uppnå dessa mål?

- Såväl kommunstyrelsen som de i granskningen ingående nämnder har antagit mål för personal- och kompetensförsörjningsområdet som ingår i styrkort. Antaget personalstrategiskt program och riktlinjer för kompetens- och personalförsörjning bedöms inte som kända. Samtidigt visar granskningen att delar av riktlinjerna som utgår från det personalstrategiska programmet kan spåras i förvaltningarnas handlingsplaner och utgör tillika angivet mätinstrument för granskningsområdet. Inom kommunen bedöms det inte finnas en kommunövergripande personalförsörjningsplan.

Granskningen visar att de större nämnderna (antalet medarbetare), arbetar mer strukturerat och systematiserat gällande granskningsområdet. Samtidigt efterfrågas ett mer sammanhållet och kommunövergripande koncernperspektiv. Mot bakgrund av att kommunstyrelsen är ansvarig för att leda och samordna kommunens personalpolitik enligt reglemente menar vi att styrelsen bör ta initiativ till ytterligare aktiviteter för att uppnå ett tydligare kommunövergripande perspektiv. Överväganden bör även ske om mätinstrumenten och processen för hur dessa utarbetas gällande perspektivet medarbetare kan utvecklas. Granskningen visar att ett aktivt kompetensförsörjningsarbete har betydelse för om ansvariga nämnder och förvaltningar kan verkställa sina uppdrag.

Finns en, utifrån övergripande mål och strategi, aktuell och tillämpad personalhandbok som stöd för cheferna i personal- och kompetensförsörjningsrelaterat arbete?

- Inom kommunen finns en personalhandbok, chefshandboken, som vi mot bakgrund av vår granskning bedömer utgår från övergripande mål och strategi för granskningsområdet.

Någon strukturerad uppföljning av handbokens tillämpning som helhet bedöms inte ske, men riktad uppföljning har skett gällande vissa riktlinjer i handboken. Mot bakgrund av granskningens webbenkät bedömer vi att chefshandboken har utrymme att vidareutvecklas för att än mer utgöra ett stöd för chefer gällande kompetensförsörjningens delprocesser. Samtidigt menar vi att lämnade enkätsvar kan ses som en indikation att olika delprocesser/delmoment innebär att chefen även behöver kompletterande stöd. Majoriteten av respondenterna anser dock att stöd som finns tillgängligt för delprocesserna utöver chefshandbok motsvarar deras behov.

Gällande delmomentet behålla/utveckla medarbetare visar enkät att det framförallt är chefen själv som arbetar med det. Vi vill dock uppmärksamma kommunstyrelsen och ansvariga nämnder att nära 40 % av cheferna anger att det stöd som finns tillgängligt (utöver chefshandboken) för det arbetet inte motsvarar chefens behov.

Efterfrågar och erhåller ansvarig politisk nivå en uppföljning/rapportering av personal- och kompetensförsörjningsområdet?

- Bedömning sker att ansvarig politisk nivå efterfrågar och erhåller en uppföljning/rapportering av granskningsområdet inom ramen för framförallt styrkorts-uppföljningen Rapportering förekommer även utifrån givna uppdrag.

Har den rapportering och uppföljning av området som sker inneburit att ansvarig politisk nivå vidtagit aktiva åtgärder?

- Exempel finns när ansvarig nämnd vidtagit aktiva åtgärder under år 2016 utifrån erhållna rapportering (Barn-, utbildning- och kulturnämnd). Samtidigt visar granskningen att eftersom rapportering och uppföljning motsvarat det förväntade, har inte ytterligare åtgärder vidtagits av övriga nämnder utöver det som redan planerats.

Inom ramen för genomförd granskning framkommer även att möjlighet att påverka utbud av gymnasieutbildningar utifrån kommande personalbehov finns inom ramen för LKF. Samtidigt lyfts att det val studenter gör är det som ytterst påverkar vilka utbildningar som erbjuds. Aktiva och även strukturerade aktiviteter sker för att locka ungdomar till yrken inom socialförvaltningens område. I sammanhanget lyfts även önskemål om ett tydligare kommungemensamt perspektiv i form av en ”paketpresentation” av arbetsgivaren Gällivare kommun som kan presenteras för potentiella medarbetare.

Mot bakgrund av ovanstående lämnar vi följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen som enligt reglemente är ansvarig för att leda och samordna kommunens personalpolitik bör ta initiativ till ytterligare aktiviteter för att uppnå ett än tydligare kommungemensamt perspektiv för kompetensförsörjningsarbetet. En ändamålsenlig kompetensförsörjning är av yttersta vikt om kommunens verksamheter även i framtiden ska kunna verkställa och utföra sina uppdrag.
- Övervägande bör ske av kommunstyrelsen vad gäller att utveckla mätinstrument och processer för hur dessa utarbetas för granskningsområdet. Detta då vår granskning visar att nuvarande mätinstrument, tillika riktlinjer för kompetens och personalförsörjning, inte fullt ut är kända.

1. *Inledning*

1.1. *Bakgrund*

Personalen och medarbetarna beskrivs ofta som organisationens viktigaste resurs och att dessa är en förutsättning för att organisationen ska kunna verkställa de uppdrag och skyldigheter som finns. Området personal- och kompetensförsörjning omfattar flera delprocesser; rekrytering/anställning, introduktion, behålla/utveckla samt avveckla. Delprocesserna bör ha såväl en bäring till organisationens långsiktiga, strategiska personalarbete som det mer kortsiktiga, dagliga personalarbetet.

Långsiktigt och strategiskt personal- och kompetensförsörjningsarbete innebär bl.a. att vara attraktiv som arbetsgivare och locka framtida, tänkbara medarbetare. En del i ett sådant strukturerat personalstrategiskt arbete, som ibland är avgörande, är att göra en analys av nuläge och det framtida behov som finns av personal/kompetensresurser mot bakgrund av olika påverkande omvärldsfaktorer. Analys av nuläge kan t.ex. innebära att kommande personalavgångar är identifierade och att inventering av uppskattade personal- och kompetensförsörjningsbehov inom verksamheterna sker återkommande.

Av vikt är att även det mer dagliga och kortsiktiga personalarbetet går i linje med organisationens långsiktiga kompetensförsörjningsbehov. Om inte, kan arbetsgivarens ”marknadsvärde och goodwill” riskeras. Ett sätt att förebygga detta är att säkra att det inom organisationen finns ett gott stöd för chefer och ledare t.ex. genom lättillgänglig, uppdaterad personalhandbok och expertstöd från personalavdelning.

Kommunen använder sig av en balanserad styrkortmodell där medarbetare är ett perspektiv. Strategiskt mål är ”kommunen är en attraktiv arbetsgivare” med målsättning om ”en god kompetens- och personalförsörjning”. Kommunstyrelsen äger ansvar att leda och samordna kommunens personalpolitik samtidigt som övriga nämnder har att förhålla sig till kommunövergripande strategier gällande personalområdet.

Revisorerna har inom ramen för tidigare genomförda granskningar (under år 2012 och 2008) inom personal- och kompetensförsörjningsområdet funnit brister och utvecklingsområden.

1.2. *Syfte och revisionsfråga*

Granskningen syftar till att bedöma om arbetet avseende personal- och kompetensförsörjning bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med en tillräcklig intern kontroll.

1.3. *Revisionskriterier*

Kommunallag, 6 kap 7§, Kommunfullmäktiges styrande mål och dokument

1.4. *Kontrollmål*

Besvarande av granskningens övergripande revisionsfråga sker genom följande kontrollmål:

- Finns antagna mål för personal- och kompetensförsörjningsområdet samt en känd och tillämpad strategi och personalförsörjningsplan för att uppnå dessa mål?
- Finns en, utifrån övergripande mål och strategi, aktuell och tillämpad personalhandbok som stöd för cheferna i personal- och kompetensförsörjningsrelaterat arbete? (gällande delprocesserna rekrytering/anställning, introduktion, behålla/utveckla samt avveckla)
- Efterfrågar och erhåller ansvarig politisk nivå en uppföljning/rapportering av personal- och kompetensförsörjningsområdet?
- Har den rapportering och uppföljning av området som sker inneburit att ansvarig politisk nivå vidtagit aktiva åtgärder?

Utöver kontrollmål ska granskningen redovisa om kommunen arbetar med att påverka utbudet av gymnasieutbildningar anpassat utifrån kommunens personalbehov samt om åtgärder vidtagits för att locka sökande till dessa utbildningar.

1.5. Avgränsning

Granskningen omfattar i huvudsak år 2016. Granskningsobjekt är kommunstyrelsen, Miljö-, bygg- och räddningsnämnd (tidigare Miljö- och byggnämnd), Socialnämnd, Service- och tekniknämnden samt Barn-, utbildnings- och kulturnämnden.

1.6. Metod

Granskningen har genomförts genom insamling, genomläsning och analys av relevanta och tillgängliga styrdokument, riktlinjer, uppföljningsdokument samt protokoll för respektive styrelse/nämnd avseende år 2016. Därefter har intervjuer skett med:

- Kommunstyrelsens ordförande och kommunchef
- Personalchef
- Miljö, bygg och räddningsnämndens (tidigare Miljö och byggnämnd) ordförande och förvaltningschef
- Socialnämndens ordförande och förvaltningschef
- Service- och tekniknämndens ordförande och förvaltningschef
- Barn-, utbildnings- och kulturnämndens ordförande, vice ordförande samt förvaltningschef

Inom ramen för vår granskning har även en webbenkät utarbetats och genomförts gällande kompetensförsörjningsprocessens samtliga delprocesser, attraktiv arbetsgivare och samarbete med externa aktörer. Vår webbenkät skickades till samtliga personalansvariga chefer inom de förvaltningar som ingår i vår granskning via mailadresser vi erhållit från kommunen. Utav 82 respondenter var det 48 som besvarade enkäten vilket motsvarar en svarsfrekvens av 59 %. Tid för besvarande av enkät var 14 dagar och en påminnelse om besvarande har skickats ut.

Därefter har sammanställning och analys av inhämtat material skett i ett utkast till granskningsrapport vilken intervjuade har erbjudits möjlighet att faktakontrollera.

2. *Iakttagelser och bedömningar*

I revisorernas uppdrag ingår att granska och pröva om verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. Med detta begrepp avses till exempel att nämnder och verksamheter driver verksamheten i enlighet med kommuninterna riktlinjer, lagar och föreskrifter. Revisorernas uppdrag innebär även att granska och pröva om den interna kontrollen är tillräcklig. Med detta begrepp avses till exempel om det utövas rimlig styrning och kontroll på såväl politisk nivå såsom verksamhetsnivå. I styrelse och nämnders uppdrag ingår att verkställa de mål och direktiv som har utfärdats av kommunfullmäktige.

2.1. *Mål, strategi och personalförsörjningsplan*

Kommunstyrelsen är enligt reglemente ansvarig för att leda och samordna kommunens personalpolitik. Kommunstyrelsen har ett beredande arbetsutskott (KSAU).

I fullmäktiges *Kommunplan 2016-2018 och Budget 2016-2018* anges att en strategi för att uppnå antagen vision för kommunen, är ”Kommunen är en attraktiv arbetsgivare”. I avsnitt gällande perspektivet medarbetare beskrivs att verka för en hälsofrämjande organisation är en förutsättning för att attrahera framtida arbetskraft. Det för att säkerställa framtida personalförsörjning. Följande anges om ”Kompetens- och personalförsörjning”:

”-kompetensutveckling och rekrytering syftar till att upprätthålla och utveckla verksamheternas service och tjänster utifrån behov och efterfrågan. Det är också en investering för framtiden. Medarbetare med rätt kvalifikationer och förutsättningar bidrar till att skapa hälsosamma, attraktiva arbeten med balans mellan arbetets krav och medarbetarnas förståelse.”

Kommunen använder balanserade styrkort som verktyg för styrning, utveckling, planering och uppföljning. Ett av perspektiven i styrkortet är perspektivet ”Medarbetare – medarbetarperspektivet”. Utifrån detta arbetar nämnderna fram verksamhetsplaner med taktiska styrkort med egna målsättningar utifrån kommunplanens målsättningar. För att förverkliga de antagna målsättningarna tar verksamheterna årligen fram handlingsplaner där det framgår vad som ska göras för att målen ska uppfyllas.

I fullmäktiges kommunplan anges ”Mål 12: Långsiktig strategi för kompetens och personalförsörjning”. Angivna mätinstrument för detta mål är:

”GVE Riktlinjer för kompetens- och personalförsörjning; ökat antal genomförda åtgärder.
GVE Uppsökande verksamhet rekrytering; uppsökande verksamhet ökar”

I kommunplanen anges även de undersökningar och mätningar som ska genomföras för att mäta kommunens utveckling inom perspektivområdena. För perspektiv medarbetare är det en medarbetarundersökning vartannat år. Nästa sker i slutet av år 2017. Angiven som ansvarig för detta är personalchef.

Vi erhåller uppgifter om att ansvarig inom kommunens förvaltning för att arbeta och samordna styrkortsarbetet är kommunens kvalitetssamordnare. Denna funktion är tillika sammankallande för ”Basgruppen”.

I denna grupp uppges även socialförvaltningens kvalitetsutvecklare, samhällsbyggnadsförvaltningens samhällsplanerare, service- och teknikförvaltningens verksamhetsutvecklare/utredare och verksamhetsplanerare från barn-, utbildnings och kulturförvaltningen ingå. Ingen förfrågan och/eller synpunkter om styrkortets uppföljningsparametrar avseende perspektivet medarbetare uppges skett till kommunens personalchef. Vid tidpunkt för granskningens genomförande är sammankallande för "Basgruppen" inte tillgänglig för intervju pga. längre tjänstledighet. Vid kontakt med annan representant i "Basgruppen" uppges att en representant från personalenheten deltog när gruppen var nystartad, men inte numer.

Av våra genomförda intervjuer får vi en bild av att arbetet med kommunens styrkortsmodell utvecklats över åren. Utvecklingen beskrivs som positiv och fortsatt utvecklingsinriktad. "Scenariodagen" (två dagar) beskrivs vara upptakten för kommunens kommande verksamhetsår och start på kommunens styr- och planeringsarbete. Dagen beskrivs i positiva termer. Deltagare vid den första planeringsdagen är ansvariga politiker, kommunchef, förvaltningschefer, ekonomichef, ekonomer inom förvaltningarna, kvalitetssamordnare och basgruppen. Nuvarande personalchef uppger sig aldrig varit inbjuden eller deltagit vid dessa planeringsdagar.

2.1.1.1. Strategiskt personalprogram och antagen riktlinje för området

I kommunen finns ett av fullmäktige antaget *Strategiskt personalprogram* (120312). Dokumentet ska vara utgångspunkt för allt personalarbete och omfattar samtliga anställda. Vidare beskrivs den politiska viljeinriktningen med övergripande, långsiktiga strategier varav kompetensförsörjning är ett område. I avsnittet om kompetensförsörjning anges att "Kompetensutveckling och rekrytering upprätthåller och utvecklar verksamheternas service utifrån behov och efterfrågan med fokus på både nuläge och framtid".

Av våra genomförda intervjuer framkommer att det strategiska personalprogrammet inte är känt hos majoriteten av de intervjuade.

I kommunen finns även *Riktlinjer kompetens och personalförsörjning* (antaget av kommunstyrelsen/personalutskott 121205), giltigt till och med 151231. Riktlinjen utgår från fullmäktiges personalstrategiska program. I protokoll (KSAU, kommunstyrelsens arbetsutskott, 151012, § 182) framgår beslut om att riktlinjen gäller även år 2016 (t.o.m. 161231).

I dokumentets avsnitt gällande kompetensutveckling, rekrytering, marknadsföring och samverkan anges aktiviteter som ska ske för respektive område och vem som ansvarar för detta. T.ex. vad som förvaltning kontra personalenhet ansvarar för. I avsnittet genomförande och uppföljning anges även följande:

"Gällivare kommuns riktlinjer för arbetet med kompetens- och personalförsörjning innehåller övergripande strategier för att säkra organisationens behov av kompetent arbetskraft på både kort och lång sikt. Respektive förvaltning har ansvaret att utifrån riktlinjerna utarbeta handlingsplaner i samverkan med medarbetare och fackliga organisationer. Förvaltningarnas handlingsplaner ska följas upp och revideras vid behov. Aktuella handlingsplaner ska vid uppföljning och revidering delges den centrala samverkansgruppen.

De övergripande riktlinjerna för kompetens- och personalförsörjningen fungerar också som underlag för regelbunden uppföljning av insatser inom de olika områdena i syfte att kvalitetssäkra Gällivare kommuns kompetensförsörjning."

Av intervjuer uppfattar vi inte riktlinjen som känd hos majoriteten av intervjuade. Vid genomförda intervjuer poängteras att styrning av området personal- och kompetensförsörjning sker inom ramen för styrkort respektive styrelse/nämnd antagit.

Det strategiska personalprogrammet, riktlinjer för kompetens och personalförsörjning samt handlingsplan för kompetensförsörjning uppges vara under revidering av personalenheten vid tidpunkt för vår granskning.

2.1.1.2. Verksamhetsplan och aktiviteter inom respektive nämnd

Samtliga nämnder har i sina verksamhetsplaner angett fullmäktiges mål för perspektivet medarbetare. I *bilaga 1* redovisas de mål, mätinstrument, måttstock samt den målnivå respektive nämnd anger för kompetens- och personalförsörjning i sin verksamhetsplan.

Av intervju framkommer att utifrån fullmäktiges plan är vissa mätinstrument givna och ska härmed ingå som uppföljningsinstrument (se även avsnitt 2.1.1). Reflektioner och synpunkter om angivna uppföljningsinstrument är de bästa för antaget mål för perspektiv medarbetare ges av några intervjuade. Några intervjuade saknar kännedom om varför angivna mätinstrument, måttstock och målnivåer valts ut för antagna nämndsmål. Även i detta sammanhang erhålls en bild av att ”Riktlinjer för kompetens- och personalförsörjning” (se även avsnitt 2.1.1.2) som är ett mätinstrument inte är känt hos majoriteten av intervjuade.

I *bilaga 2* återges textskrivningar från respektive nämnds verksamhetsplan som har bäring på granskningsområdet. Vidare anges iakttagelser vi erhållit vid genomförda intervjuer samt skrivningar från nämndernas protokoll. Sammanfattningsvis erhåller vi en bild av att granskningsområdet inom de (sett till antalet medarbetare större nämnderna) aktualiserats i större utsträckning. Såväl socialnämnden som barn-, utbildning och kultur- nämnden genomför ett aktivt och i vissa delar väl strukturerat arbete. Samtidigt framkommer av flera intervjuer att ett tydligare kommunövergripande grepp om frågan efterfrågas. T.ex. i form av paketerade marknadsaktiviteter från kommungemensamt håll men även kommungemensamt tillsammans med representanter för externa aktörer såsom företagare inom kommunen.

2.1.1.3. Handlingsplaner i nämndernas förvaltningar

Kommunens styrmodell innebär att nämndernas antagna verksamhetsplaner vidare bryts ner i en handlingsplan inom respektive förvaltning.

Vi har erhållit plandokument såsom handlingsplaner från samtliga verksamheter förutom service- och teknikförvaltningen. Vid genomgång av handlingsplanerna, och sedan jämförelse med skrivningar om det ansvar förvaltning har enligt gällande riktlinjer för kompetens och personalförsörjning, konstaterar vi att vissa delar av riktlinjens förvaltningsansvar kan spåras i förvaltningarnas handlingsplaner. Vi önskar uppmärksamma läsaren att mot bakgrund av att kommunstyrelsen är den som ansvarar för att leda och samordna kommunens personalpolitik redogör vi mer detaljerat för handlingsplanen gällande kommunstyrelsens förvaltning samt handlingsplan för förvaltningscheferna.

Kommunens personalenhet (som organisatoriskt tillhör kommunledningskontoret) har utarbetat en handlingsplan för kompetensförsörjning i Gällivare kommun. I denna anges olika aktiviteter rangordnade utifrån prioritering. När aktiviteten ska starta, hur den ska rapporteras samt vem som ansvarar för detta anges även. En aktivitet är ”Samordningsansvar Personalenheten – varaktig personalförstärkning med en heltidstjänst personalhandläggare”. Starttidpunkt är 2016-01, ansvarig är personalchef och tidpunkt för rapportering saknas. Den utarbetade handlingsplanen är godkänd av KSAU.

Vid intervju och av protokoll framkommer att arbetsutskottet i början av juni 2015 fått en redovisning gällande åtgärder som genomförts kopplat till dokumentet riktlinjer för kompetens och personalförsörjning. Senare under sommaren 2015 genomfördes en workshop för området där såväl politiker och chefer på förvaltningsledningsnivå deltog. Uppdrag lämnades till personalchef och kommunchef att utifrån workshopens uppslag och idéer utarbeta ett förslag om hur arbetet därefter skulle ske. En handlingsplan utarbetades som utskottet (ovan beskriven) godkände.

Vid intervju med personalchef ges beskrivning om att denne till en början uppfattade att beslut fattats om att förstärka personalresursen vid personalenheten. Det menar intervjuad även tolkades som att extra medel skulle tillskjutas till enheten för denna personalresurs. Senare beslut innebar dock inte något tillskott av ytterligare medel. Uppdrag lämnades istället om att se över vad som var möjligt att ”göra” inom ramen av redan befintliga budgetmedel. Utav detta genomfördes inledningsvis en kartläggning. Denna innebar att omfördelning av arbetsuppgifter mellan personalenhetens medarbetare skedde som medförde att en tjänst motsvarande 60 – 65 % kunde frigöras för arbete gällande kompetensförsörjning. En förändring utav system uppges även bidragit till att detta blev möjligt. Ytterligare personer anställdes således inte vid enheten. Av intervju erhåller vi en bild som innebär att utifrån att inte fler medarbetare tillkommit har det resulterat i att personalenheten inte lyckats verkställa planerade aktiviteter inom kompetensförsörjningsområdet enligt tidsplanering.

I förvaltningschefsgruppens handlingsplan för år 2016, perspektiv medarbetare, finns kommunstyrelsens mål ”Utveckla strategier inom det personalpolitiska området”, angivna mätinstrument och målnivåer (se även *bilaga 1*). I handlingsplanen 2016 anges för två av de angivna mätinstrumenten beskrivna åtgärder och vem som är ansvarig. Åtgärden ”Sammanställning av genomförda åtgärder inom förvaltningen” ansvarar förvaltningschef för. Övriga åtgärder i handlingsplanen ansvarar personalenheten för. Dessa är:

- Sammanställning över genomförda åtgärder samt redovisning till delårsrapport och årsrapport
- Genomförd kartläggning av personalbehov/rekryteringsbehov uppdelat på yrkeskategori i förvaltningarna
- Genomförd kartläggning över pensionsavgångar
- Sammanställning av personalbehov/pensionsavgångar uppdelat på förvaltning och yrkeskategori inom kommunen

Vi noterar att mätinstrument ”Uppsökande verksamhet rekrytering” inte ingår i förvaltningschefernas handlingsplan.

Inom ramen för vår granskning har vi inte erhållit något dokument som vi uppfattar utgör en kommunövergripande personalförsörjningsplan. Vi erhåller dock information om att uppdrag lämnats om att genomföra en kompetenskartläggning.

2.1.2. Bedömning

- Finns antagna mål för personal- och kompetensförsörjningsområdet samt en känd och tillämpad strategi och personalförsörjningsplan för att uppnå dessa mål?

Vår bedömning är att såväl kommunstyrelsen, som de i granskningen ingående nämnderna, har antagit mål för personal- och kompetensförsörjningsområdet.

Vidare bedömer vi inte att fullmäktiges personalstrategiska program och de riktlinjer för personal – och kompetensförsörjning som utgår från detta program är känt. Samtidigt visar granskningen att de för år 2016 gällande riktlinjerna, till vissa delar kan spåras i förvaltningarnas handlingsplaner.

Vi konstaterar mot bakgrund av vår granskning att de ”större” nämnderna arbetar mer strukturerat och systematiserat gällande granskningsområdet. Samtidigt framkommer inom granskningen att ett mer sammanhållet kommunövergripande koncernperspektiv efterfrågas gällande kompetensförsörjningsområdet. Kommunstyrelsen är ansvarig för att leda och samordna kommunens personalpolitik enligt reglemente, och mot bakgrund av det menar vi att styrelsen bör ta initiativ till kommungemensamma och kommunövergripande aktiviteter för granskningsområdet. Vi menar att goda förutsättningar finns att uppnå detta såsom det engagemang för frågan som finns hos såväl ansvariga politiker som hos tjänstemän.

Vidare menar vi att kommunstyrelsen utifrån sitt samordnande ansvar för granskningsområdet bör ta initiativ till att säkerställa att angivna mätinstrument (riktlinjer) inklusive dess innebörd för granskningsområdet är kända. Övervägande bör även ske om möjligheten att utveckla mätinstrumenten för området kompetensförsörjning. Mot bakgrund av att ett av fullmäktiges perspektiv i kommunens styrmodell är medarbetare önskar vi även att kommunstyrelsen överväger de vinster som finns av att även representanter som arbetar mer inriktat mot personalområdet ingår i arbetsgrupper och forum där kommunens styrkortsarbete med detta perspektiv aktualiseras. Dessutom visar granskningen att kompetensförsörjningsarbete är av betydelse för att ansvariga nämnder och förvaltningar ska kunna verkställa de uppdrag de har.

Inom ramen för vår granskning bedömer vi inte att en kommunövergripande personalförsörjningsplan finns.

2.2. Personalhandbok

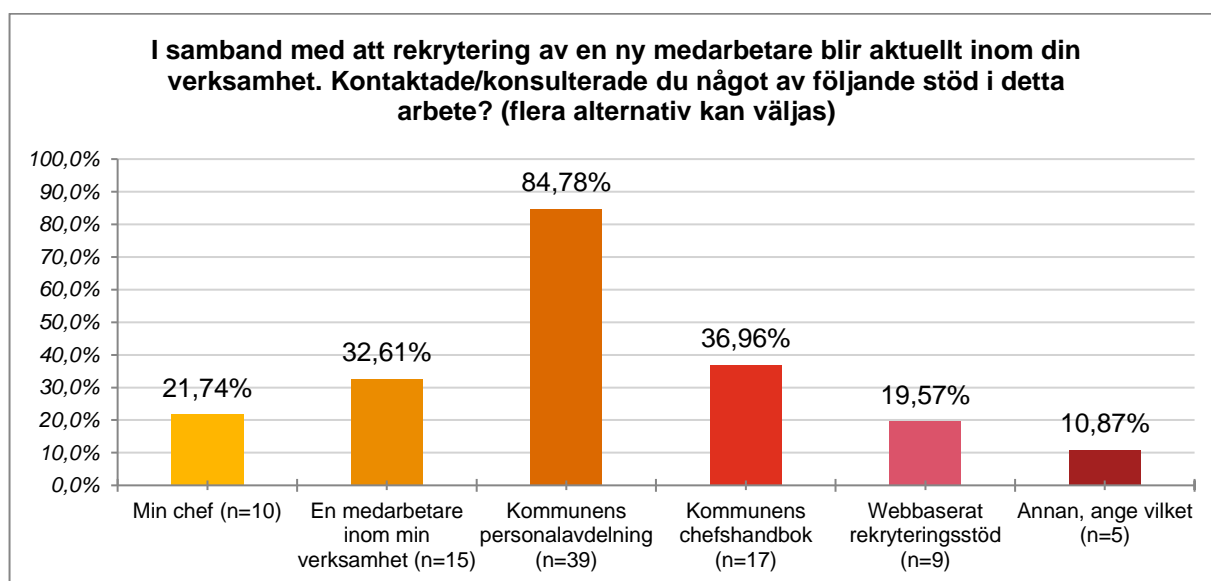
På kommunens intranät finns en gällande personalhandbok; ”chefshandboken” som innehåller kommunens riktlinjer- och rutindokument för personalområdet. Denna uppges vara tillgänglig för såväl chefer som kommunens medarbetare och ansvarig för att uppdatera handboken är personalenheten. Detta uppges ske löpande, t.ex. när lagstiftning ändras, nya avtal träffas och vid nya beslut. Syftet med handboken uppges vara ett stöd för chefer gällande de olika delarna av personalarbetet.

Inom ramen för vår granskning har en webbenkät utsänts till samtliga personalansvariga chefer inom de förvaltningar som ingår i vår granskning. Enkätens frågeställningar inriktades på kompetensförsörjningsprocessens samtliga delprocesser och attraktiv arbetsgivare redovisas nedan. Som angavs i inledande metodavsnitt 1.6 var det 48 respondenter som besvarade enkäten. I nedanstående tabeller innebär ”n” antalet respondenter.

2.2.1.1. Rekrytering/anställning

Av enkätens respondenter var det 96 % som hade erfarenhet av att rekrytera och nedan åskådliggörs deras svar.

Tabell 1. Stöd som använts i samband med rekrytering av ny medarbetare.



Ovanstående tabell 1 visar att personalavdelningen är vanligaste stödet och därefter chefshandboken. Respondenter anger att annan innebär referens från annan arbetsgivare, facklig organisation, administratör samt berörd personal.

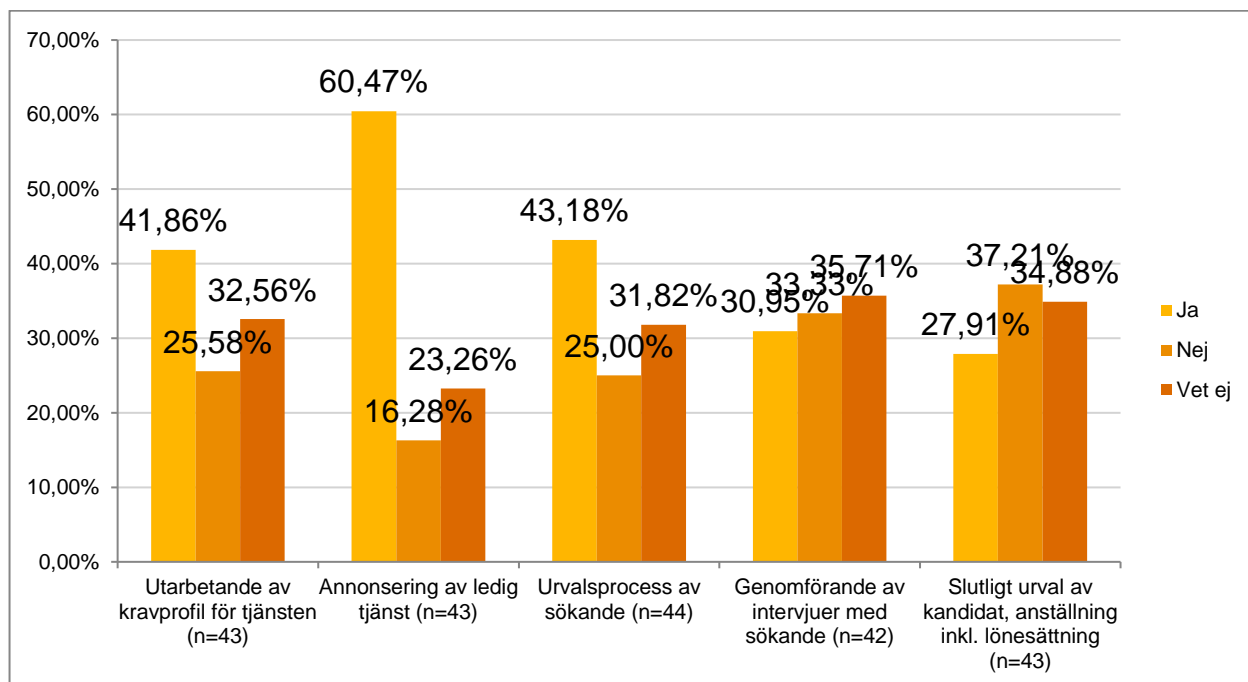
På vår fråga om respondenten anser att det stöd (utöver chefshandbok) som fanns tillgängligt i samband med rekrytering av ny medarbetare motsvarar dennes behov angav nära 90 % som angav att det motsvarade deras behov. Kommentarer av respondenter lämnades om att mer stöd från personalenheten önskades men även att ett mycket bra stöd erhöles av personalenheten.

Rekryteringsprocessen består av flera delmoment. I nedanstående tabell 2 redovisas i vilken utsträckning chefshandboken motsvarade chefens behov av stöd i de olika delmomenten; utarbetande av kravprofil, annonsering av ledig tjänst, urvalsprocess av sökande, genomförande av intervju samt slutligt urval av kandidat samt anställning inklusive lönesättning.

För delmomentet utarbetande av kravprofil, annonsering av ledig tjänst och urvalsprocess av sökande angav majoriteten att chefshandboken var ett stöd. Mest stöd utav chefshandboken uppger respondenter ha gällande delmomentet annonsering av ledig tjänst där 61 % uppger att stöd erhöles. För delmomenten kravprofilutarbetande och urvalsprocess av sökande var det drygt 40 % som angav att chefshandboken var ett stöd i detta arbete.

För delmomentet slutligt urval av kandidat var det vanligaste svaret att chefshandboken inte motsvarade chefens behov av stöd. Samtidigt utläses av tabellen nedan att för varje delmoment finns en stor andel som anger vet ej. Det kan ses som ett uttryck för att de besvarande inte har en åsikt om chefshandboken, eller inte använt sig av chefshandbok i samband med delmomentet.

Tabell 2. Stöd av chefshandboken i rekryterings delmoment.

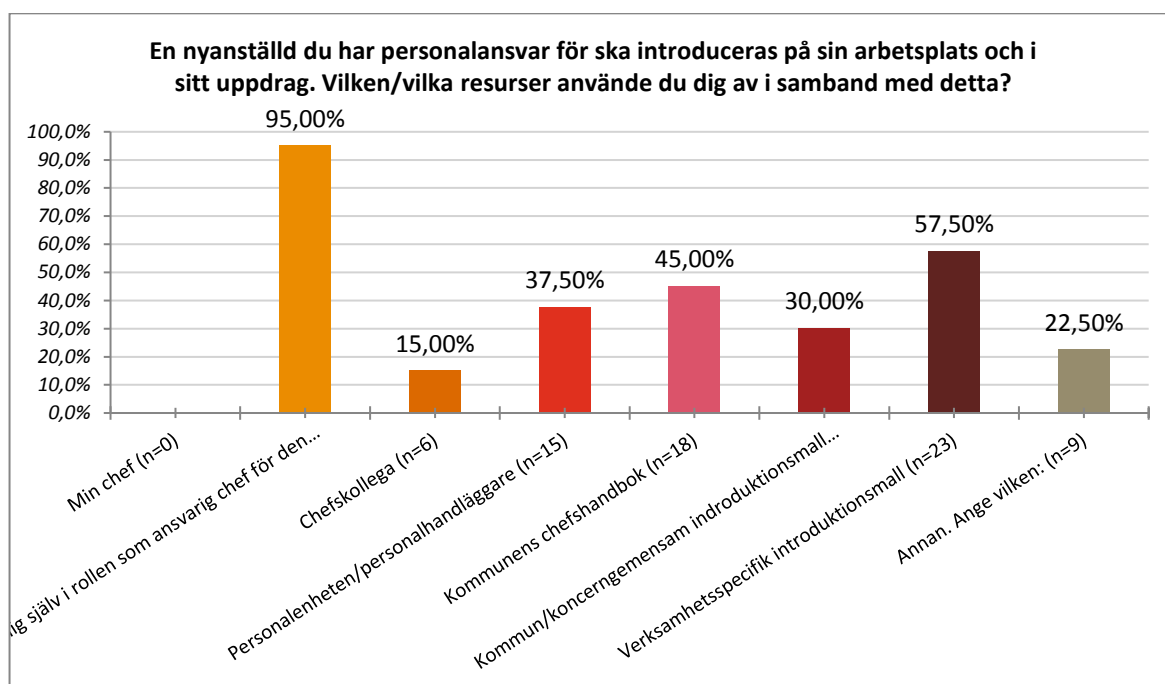


2.2.1.2. Introduktion av nyanställd medarbetare

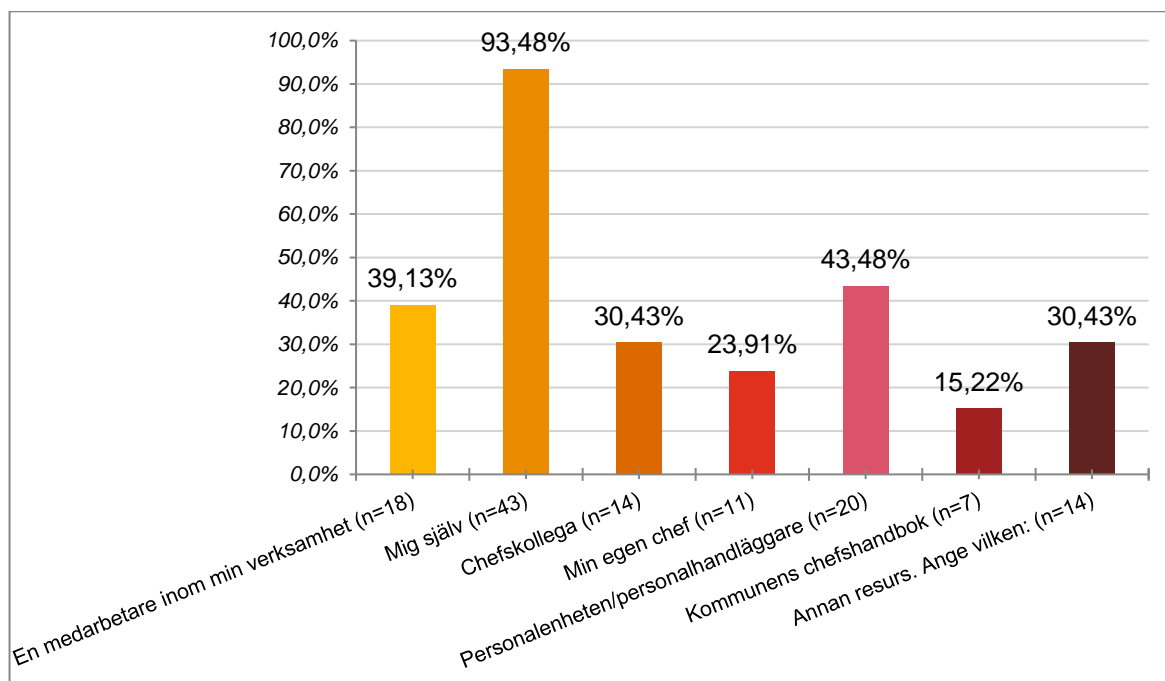
40 stycken av de chefer som besvarade enkäten uppgav att de hade erfarenhet av att introducera en nyanställd medarbetare. 7 chefer angav att de saknade erfarenhet av detta.

Tabell 3 nedan visar att majoriteten använder sig själv i samband med introduktion av en nyanställd medarbetare. En stor andel använder sig även av en verksamhetsspecifik introduktionsmall och kommunens chefshandbok. Nära 23 % anger annan resurs och av kommentarer framkommer att det kan innebära en medarbetare/arbetslaget/kommande kollegor på arbetsplatsen samt handledare.

Majoriteten av respondenterna, 55 %, anser att chefshandboken motsvarade deras behov vad gäller introduktion av en ny medarbetare medan 15 % uppger att den inte motsvarade detta och bl.a. uppges verksamhetsspecifik saknas. Utöver det stöd chefshandboken utgör i samband med introduktion uppger en stor andel, 72 %, att det övriga stöd som finns tillgängligt till motsvarar chefens behov. Av de som saknade stöd uppgavs bl.a. inaktuella informationsblanketter och utbildning i olika verksamhetssystem saknas.

Tabell 3. Resurser som använts vid introduktion av nyanställd.

2.2.1.3. Behålla och utveckla medarbetare

Tabell 4. Resurser som används för att behålla och utveckla medarbetare.

I ovanstående tabell 4 åskådliggörs att nästan samtliga respondenter, 94 %, anger att de använder sig själv vad gäller delprocessen att behålla och utveckla en medarbetare.

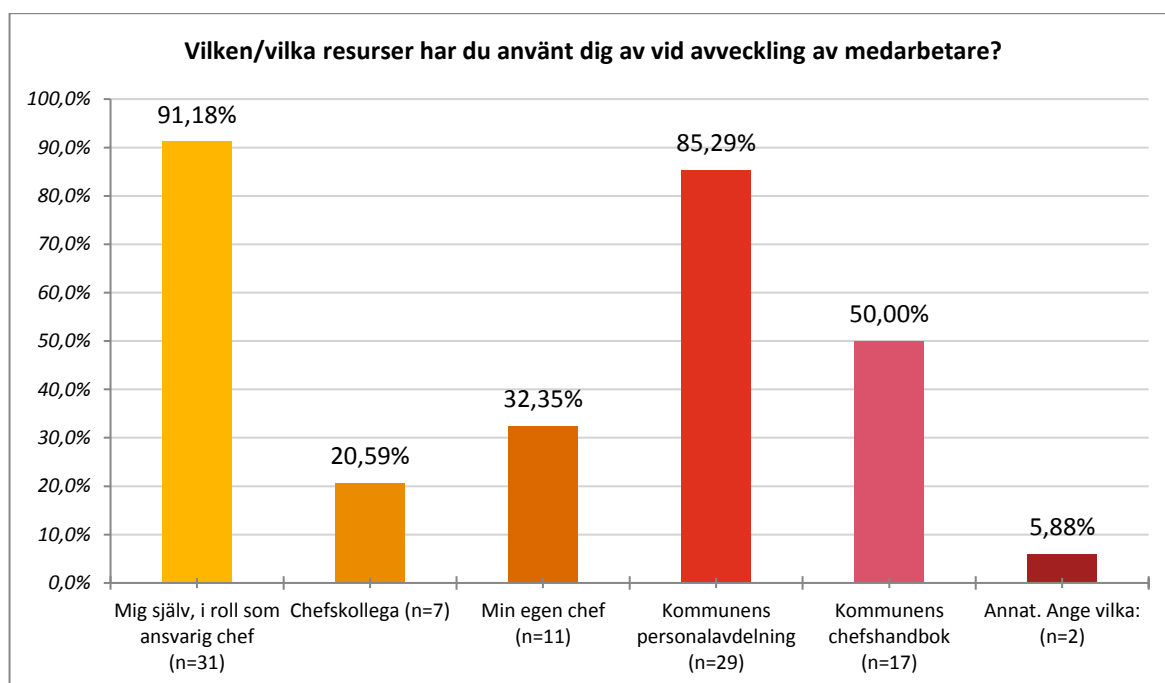
Cirka 44 % uppger att de använder sig av personalenheten och 39 % att de använder sig av en medarbetare inom deras verksamhet. Annan resurs uppger cirka 30 % använda sig av och exempel på annan resurs är enligt enkätsvar; medarbetaren själv, externa föreläsare, RUS¹ samtal, utbildningar, länsbibliotek, kvalitetsutvecklare, fackliga organisationer, medarbetarsamtal, alla i personalgruppen, AMV och universitet samt extern handledning.

Nära hälften av respondenterna, 46 %, anger att de inte vet om chefshandboken utgör ett stöd vad gäller att behålla och utveckla medarbetare. Samma procentandel, 26,5 %, anger ja eller nej på frågan om den utgör eller inte utgör ett stöd. De som anger att den inte utgör ett stöd saknar bl.a. att det inte finns något specifikt att ta på i handboken, att RUS samtal och övriga samtal räcker en bra bit och att det saknas hänvisningar till vad det finns för utbildningar. Samtidigt är det 62 % som anger att det stöd som finns tillgång till utöver chefshandboken för att utveckla och behålla medarbetare motsvarar deras behov. De som anger att de saknar tillräckligt stöd saknar löneutvecklingstrappa, mer kommunövergripande åtgärder och medel för resekostnader och avgifter för externa utbildningar.

2.2.1.4. Avveckla medarbetare

Av våra chefsrespondenter var det 76 % som angav att de har erfarenhet av att avveckla en medarbetare. I nedanstående tabell 5 framkommer att en mycket stor andel av respondenterna uppger sig använt sig själv (91 %) och personalavdelningen (85 %) i samband med avveckling av en medarbetare. Hälften av respondenterna uppger att de använt sig av chefshandboken. En respondent angav facket som annan resurs i samband med avveckling.

Tabell 5. Resurser som använts vid avveckling av en medarbetare.



¹ RUS = Resultat och utvecklingssamtal

På vår frågeställning om chefen ansåg att kommunens chefshandbok utgjorde ett stöd gällande avveckling av en medarbetare var det 65 % som angav att den var ett stöd och 27 % som angav vet ej. En respondent som angivit att chefshandboken inte var ett stöd efterfrågar en tydligare struktur för rutiner. En stor majoritet, 85 % anser att det stöd som erhållits utöver chefshandboken motsvarade deras behov.

2.2.1.5. Attraktiv arbetsgivare

Inom ramen för vår webbenkät ingick även frågor gällande attraktiv arbetsgivare. 71 % av respondenterna anger att Gällivare kommun är en attraktiv arbetsgivare för befintliga medarbetare medan 16 % angett svar vet ej. Gällande om kommunen är en attraktiv arbetsgivare för potentiella/medarbetare var det en större andel, 76 %, som angav att det är kommunen. På frågeställning om kommunen är en attraktiv arbetsgivare för befintliga chefer svarade 47 % att kommunen är detta, medan nära 35 % anger att kommunen inte är en attraktiv arbetsgivare. Övriga angav att de vet ej. 44 % anger att kommunen är en attraktiv arbetsgivare för potentiella/framtida chefer och 33 % anger att den inte är en attraktiv arbetsgivare för framtida chefer. Kommentarer som lämnades av respondenter gällande attraktiv arbetsgivare var bl.a. superbra arbetsgivare, chefernas höga arbetsbelastning, se över förutsättningarna, ta hand om cheferna och mer koncerntänk efterfrågas.

2.2.2. Bedömning

- Finns en, utifrån övergripande mål och strategi, aktuell och tillämpad personalhandbok som stöd för cheferna i personal- och kompetensförsörjningsrelaterat arbete? (gällande delprocesserna rekrytering/anställning, introduktion, behålla/utveckla samt avveckla)

Inom kommunen finns en personalhandbok, chefshandboken, som vi mot bakgrund av vår granskning bedömer utgår från övergripande mål och strategi för granskningsområdet.

Mot bakgrund av granskningens enkätsvar bedömer vi chefshandboken har utrymme att vidareutvecklas för att än mer utgöra ett stöd för chefer gällande kompetensförsörjningens delprocesser. Samtidigt menar vi att lämnade enkätsvar kan ses som en indikation att olika delprocesser/delmoment innebär att chefen även upplever sig behöva kompletterande stöd utöver handboken. Här tänker vi t.ex. på dialog chefen har med sin chef, personalenheten och facklig part. Majoriteten av respondenterna anser dock att stöd som finns tillgängligt för delprocesserna utöver chefshandbok motsvarar deras behov.

Vi vill lyfta gällande delmomentet behålla/utveckla medarbetare att enkäten visar att det framförallt är chefen själv som utgör resurs för detta arbete. Det menar vi även kan ses som chefsens ledarskap har betydelse för medarbetarnas utveckling. Därmed vill vi uppmärksamma kommunstyrelsen och ansvariga nämnder att nära 40 % av respondenter anger att det stöd som finns tillgängligt (utöver chefshandboken) för detta ledarskapsansvar inte motsvarar chefsens behov.

2.3. Uppföljning av personal- och kompetensförsörjning

Enligt kommunens övergripande styrdokument följer kommunstyrelsen upp målen i antaget styrkort i delårsrapport och årsredovisning. En sammanställning av måluppfyllelse utmynnar i ett kommungemensamt resultat, det inom ramen för att respektive perspektiv. Ett uppsatt mål anses vara uppfyllt när ett eller flera angivna mätinstrument är genomförda under året.

Samtliga nämnder anger i sina handlingsplaner när och hur granskningsområdet följs upp (via delårsrapport och årsredovisning). Socialnämnden genomför dessutom uppföljning av lämnade strategiska utvecklingsuppdragen. Det inom ramen för nämndens internkontrollplan som sedan redovisas i beslutad redovisningsplan. Inom barn-, utbildning och kulturnämnden framkommer av intervju och protokoll att en uppföljning även sker vad gäller antalet tillsatta tjänster. Nämnden har även enligt intervju efterfrågat och erhållit en uppföljning om antalet tillbudsansmälningar om lärarlösa lektioner.

Som angavs i avsnitt 2.1.1.3 är det personalenheten som ansvarar för en sammanställning av genomförda åtgärder inom förvaltningarna. Vi får beskrivet att det från personalenhetens sida inte på ett strukturerat sätt efterfrågas uppgifter från förvaltningarna för området som har en tydlig bäring på granskningsområdet. Mot bakgrund av tidpunkt för vår granskning har vi inte erhållit en sammanställd uppföljning på en kommunövergripande nivå som redovisar måluppfyllelse för perspektivet medarbetare gällande år 2016.

En strukturerad uppföljning av gällande personalhandbokens tillämpning anges av några inte ske. Samtidigt finns det de som anger att det är personalenheten som är ansvarig för att riktlinjer följs. En intervjuad menar att uppföljning av riktlinjerna kan sägas ske när något inte fungerat som planerat. En mer riktad uppföljning uppges skett gällande efterlevnad av riktlinjer för rehabiliteringsarbetet.

I vår webbenkät ingick en frågeställning om chefer anser att en uppföljning sker vad gäller chefers tillämpning av riktlinjerna i kommunens chefshandbok. 40 % av respondenterna svarade att de inte vet och 38 % angav att det inte sker. Exempel på kommentarer som lämnades för denna frågeställning var att SAM för chefer och ledningsstöd saknas och att uppföljning sker genom styrkort och egenkontroll som redovisas varje år.

En medarbetarundersökning ska enligt styrande dokument ske vartannat år i kommunen och nästa sker under år 2017. Av protokollgenomläsning framgår att nämnder erhållit information om tidigare genomförd medarbetarundersökning.

2.3.1. Bedömning

- Efterfrågar och erhåller ansvarig politisk nivå en uppföljning/rapportering av personal- och kompetensförsörjningsområdet?

Vår bedömning är att ansvarig politisk nivå efterfrågar och erhåller en uppföljning/rapportering av granskningsområdet. Det inom ramen för styrkortsuppföljningen men även utifrån ytterligare efterfrågad rapportering såsom utifrån givna uppdrag till förvaltningen.

2.4. Aktiva åtgärder av ansvarig nämnd

Av intervjuer och protokoll framkommer att det är flera nämnder som inte vidtagit åtgärder utifrån rapportering gällande granskningsområdet. Vid intervjuer uppges att det innebär att redovisat resultat motsvarat det förväntade. Socialnämnden har utifrån rapportering inte beslutat om ytterligare åtgärder utan beskrivs som "lagd plan ligger" för år 2016. Tidigare aktiva åtgärder som nämnden vidtagit mot bakgrund av höga sjuktal är att beslut fattats gällande ARP (Avancerad Resurs Planering) som innebär att en fördelning av personalen kan ske utifrån en verksamhetssammanslagning. "Hälsosamma scheman" och utbildningsinsatser med bäring till detta lyfts även som exempel på aktiva åtgärder från nämndens sida.

Inom barn-, utbildning- och kulturnämnden framkommer även beslut om aktiva åtgärder från nämndens sida utifrån rapportering och uppföljning såväl under år 2016 som under tidigare år.

Beskrivning ges även om att genomförd uppföljning på en kommunövergripande nivå av medarbetarnas sjuktal medfört beslut om en förändrad målsättning som innebär att en lägre sjukfrånvaroprocen eftersträvas.

2.4.1. Bedömning

- Har den rapportering och uppföljning av området som sker inneburit att ansvarig politisk nivå vidtagit aktiva åtgärder?

Avseende aktiva åtgärder från nämndens sida mot bakgrund av erhållen rapportering under år 2016 bedömer vi att exempel finns på detta (Barn-, utbildnings- och kulturnämnd). Samtidigt visar granskningen att eftersom rapportering och uppföljning motsvarat det förväntade, har inte ytterligare åtgärder vidtagits av övriga nämnder utöver det som redan planerats. Vi noterar även att en förändring uppges skett vad gäller kommunövergripande mål år 2017 avseende medarbetarnas sjuktal mot bakgrund av genomförd rapportering och uppföljning.

2.5. Samarbete med externa aktörer

Som tidigare angivits i rapportens inledande avsnitt 2.1.1 har fullmäktige ett angivet mätinstrument som är "GVE Uppsökande verksamhet rekrytering; uppsökande verksamhet ökar".

Vi erhåller beskrivningar vid intervjuer om att samarbete sker med olika externa aktörer där syftet med samarbetet kan sägas ha bäring på kommunens kompetensförsörjning. Av intervjuer erhåller vi en bild av att det skiljer sig mellan förvaltningarna hur och i vilken omfattning detta sker. Exempel finns där detta sker på ett strukturerat sätt och ett exempel är "rekryteringsbussen" inom socialförvaltningen som inriktar sig mot ungdomar för att marknadsföra yrken inom socialförvaltningen. Ungdomarna uppges vara "svårflörtade" medan äldre personer kan vara mer intresserade. De medarbetare som deltar vid detta är att likna vid "goda ambassadörer" och beskrivs som marknadsförare för ett yrke. Andra exempel på uppsökande rekryteringsaktiviteter är universitetsbesök från kommunrepresentanter för att knyta kontakter med potentiella medarbetare.

Vid intervjuer har förfrågan skett om deltagande eller kännedom finns om kommunövergripande aktiviteter skett för att marknadsföra kommunen som arbetsgivare. Några intervjuade uppger sig sakna kännedom om detta medan andra har medarbetare inom sina verksamheter som deltagit vid sådana aktiviteter. Andra uppger sig haft möjlighet att "skicka med" rekryteringsbehov till de som deltagit/arrangerat detta. "Medborgardagar" sker inom kommunen där flera verksamheter deltar och dagarna ses som ett bra tillfälle för arbetsgivaren att marknadsföra sig. Några intervjuade lyfter önskemål om ett tydligare kommungemensamt perspektiv såsom ett "paket" gällande arbetsgivaren Gällivare kommun presenteras för potentiella medarbetare.

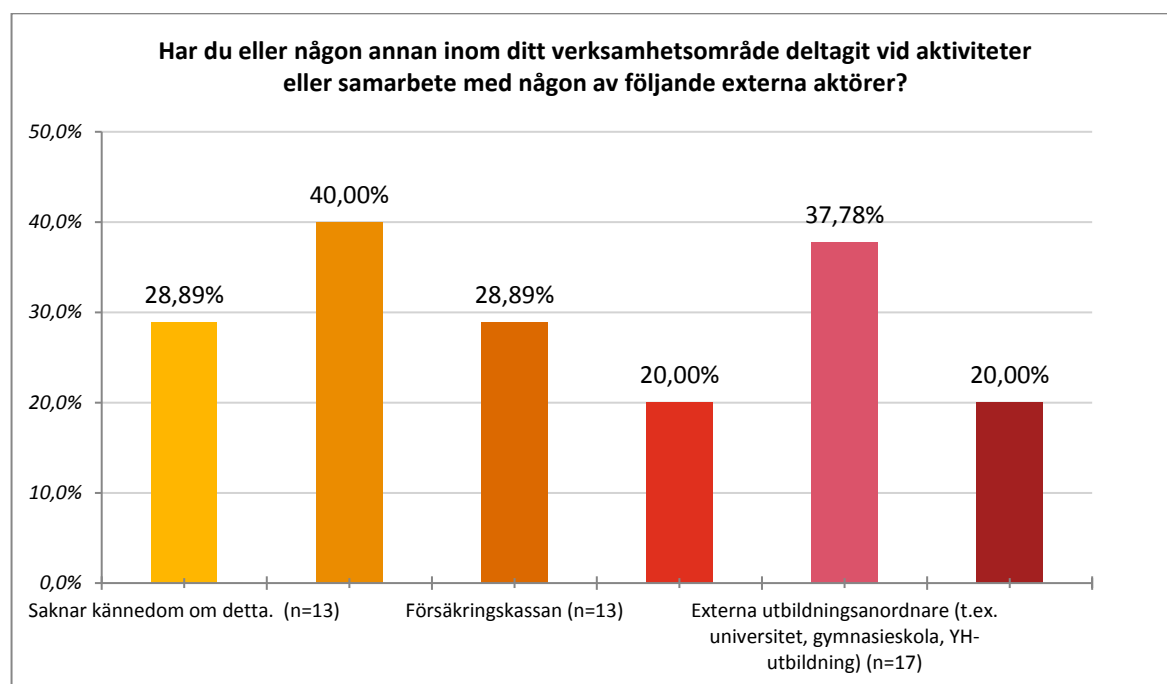
Kommunen ingår i LKF (Lapplandskommunalförbund) och representant från kommunen ingår i förbundets direktion och vuxenutbildningsutskott. Redogörelse ges om att verksamhetsutvecklare från kommunens barn- och utbildningsförvaltning ingår i en samverksgrupp inom förbundet. Gällande möjlighet att påverka utbudet av gymnasieutbildningar ges beskrivning att detta upplevs finnas. Samtidigt lyfts att elevers val är det som slutligen är styrande för vilket utbud som kan erbjudas vad gäller utbildningar. Vi erhåller att det vid tidpunkt för granskning finns en vuxenutbildning inriktad mot barn- och fritidsverksamhet. Vidare anges att en förskolarutbildning ska starta som distansutbildning under hösten 2017. Det anges även vara betydelsefullt och värdefullt för kommunens kompetensförsörjning att distansutbildningar via universitet finns tillgängligt för kortare utbildningar (kompletterande utbildning). Intervjuade menar att det skulle innebära att fler medarbetare inom kommunen skulle ha en möjlighet att studera. Inom barn- och utbildningsförvaltningen finns en medarbetare som ansvarar för att samordna VFU (verksamhetsförlagd utbildning).

Det uppges vid intervjuer att det förekommer att studenter genomför praktik och även examensarbeten inom verksamheten. Samarbete anges ske med personalenheten gällande detta. Oftast uppges det dock vara så att det är sökande själv som söker kontakt med verksamheten. Särskilt inom de förvaltningarna som sett till antalet medarbetare är mindre. Vid intervju lyfts att ett behov finns att högskolestudenter genomför praktik i verksamheten och att det innebär ett mervärde för kommunen som arbetsgivare.

Inom socialförvaltningen uppges ett samarbete ske med arbetsförmedlingen och utbildningsaktören Miroi och dessa uppges bjuda in sig för ett samarbete utifrån sitt behov av praktikplatser. Representant från socialförvaltning ingår i såväl centralt programråd som lokalt programråd. Ett riktat arbete gentemot nyutbildade socionomer uppges skett inom ramen för nätverk. Vi noterar att socialnämnden utdelar stipendium till studenter inom omvårdnadsutbildningar.

Inom ramen för vår webbenkät ingick även frågeställningar gällande samarbete med externa aktörer.

I tabell 6 åskådliggörs att 13 av respondenterna saknar kännedom om detta. De externa aktörer som störst andel uppges samarbeta med är arbetsförmedlingen och externa utbildningsanordnare. De som angett annan uppger bl.a. följande aktörer; LKF, NLL, Norrbottens kommuner, Skolverket, Polisen, Kriminalvården, Centrala och Lokala programråd och regionala samarbetspartners.

Tabell 6. Deltagande vid aktiviteter eller samarbete med externa aktörer.

Bilaga 1 – Mål, mätning och målnivå i styrkort

Nämnd	Mål	Mätinstrument	Måttstock	Målnivå
<i>Kommunstyrelsen</i>	Utveckla strategier inom det personalpolitiska området	Uppföljning av åtgärder enligt program för kompetens- och personalförsörjning Kartläggning av personalbehov inom förvaltningarna Uppsökande verksamhet rekrytering	Genomförda åtgärder Genomförd kartläggning Öka antal	Ange nivån på åtgärder som är genomförda/ påbörjande/ej påbörjade Genomförd kartläggning av personalbehoven i förvaltningarna Ökat antal uppsökande verksamheter gällande rekrytering
<i>Miljö-, bygg- och räddningsnämnden</i>	Långsiktig strategi för kompetens och personalförsörjning	Rekrytering GVE Riktlinjer för kompetens- och personalförsörjning	Genomförd/ej genomförd Genomförd/ej genomförd	Delta i kommunens gemensamma rekryteringskampanjer Öka antalet åtgärder för MoB
<i>Service- och tekniknämnden</i>	Påverka framtida kompetensförsörjning	GVE Riktlinjer för kompetens- och personalförsörjning GVE Uppsökande verksamhet rekrytering	Genomförda åtgärder Åtgärder	Analys av utökade krav vilket medför ökade personalresurser i samband med samhällsomvandlingen Delta i kommunövergripande åtgärder, erbjuda praktik
<i>Barn-, utbildnings- och kulturnämnden</i>	Säkra kompetens- och personalförsörjning inom nämnden	GVE Riktlinjer för kompetens- och personalförsörjning GVE Uppsökande verksamhet rekrytering Rätt verktyg för kompetensförsörjning	Genomförda åtgärder. Antal uppsökande verksamhet rekrytering Implementerad kompetensmodul/ej implementerad	Öka antalet genomförda åtgärder Uppsökande verksamhet ökar Implementerad

Socialnämnden använder följande begrepp för nämndens mål i sitt styrkort:

	Mål	Mätinstrument	Målnivå	Delmål
<i>Socialnämnd</i>	Engagerade, friska och motiverade medarbetare. En god personal- och kompetensförsörjning	Sjukredovisning Medarbetarundersökningen Medarbetarundersökningen Tillbud och arbetsskador Gällivare kommuns personal- och kompetensförsörjningsplan	Friska medarbetare Medarbetarindex ska öka Nöjda och motiverade medarbetare Rätt information om tillbud och arbetsskador Bemanning och kompetens med brukarfokus	Sammanställning av sjuktal med analys och åtgärder Ökad svarsfrekvens Sammanställning av nöjdhet med analys och eventuella övergripande åtgärder Analys av tillbud och arbetsskador Utvecklingsuppdrag gällande personal- och kompetensförsörjning

Bilaga 2 – Iakttagelser styrelse/nämnd

Kommunstyrelsen

I kommunstyrelsens verksamhetsplan anges att det finns en risk för brist på arbetskraft i framtiden som medför att kommunen som arbetsgivare kommer att utsättas för konkurrens. Kommunen måste bedriva en konkurrenskraftig personalpolitik där medarbetarna känner delaktighet och inflytande samt upplever möjligheter till utveckling. Ett kortare textavsnitt finns även gällande perspektivet medarbetare. Kommunens gemensamma värdegrund anges vara en gemensam plattform för att nå medarbetarnöjdhet och bli en attraktiv arbetsgivare.

Följande utvecklingsområden anges för år 2016-2018; ”Bli en attraktiv arbetsgivare genom att utveckla strategier inom det personalpolitiska området.” och ”Kontinuerligt arbeta för att säkra framtida kompetensförsörjning och personalförsörjning.”

Av intervju framkommer att styrelsen styr och leder kommunens personalpolitik inom ramen för antaget personalprogram och styrkort.

Av protokollgenomläsning (KS och KSau) framkommer att ett fåtal av styrelsens ärenden är relaterat till personal/personalpolitik men inte som en återkommande ärendepunkt. I KS protokoll finns beslut gällande rekrytering av förvaltningschef, beslut om revidering av styrdokument. I protokoll för utskottet framgår att information om medarbetarundersökningen 2015 beslutats i början av 2016, redovisning av personalhälsobokslut, redovisning av analys av medarbetarenkäten innebär att identifierade förbättringar finns relaterat till verksamhetskulturen och kommunens ambitioner att vara en attraktiv arbetsgivare. Beslut har fattats om att uppdra till personalchef att påbörja rekrytering av förvaltningschef med stöd av extern rekryterare. Beslut att föreslå KS att semesterväxling blir permanent.

Miljö, bygg- och räddningsnämnd

Ett utvecklingsområde enligt nämndens verksamhetsplan är att säkra framtida kompetensförsörjning med kompetenta och motiverade medarbetare. I textavsnitt anges att nämnden satsar på kompetensförsörjning genom nyrekrytering, vidare utbildning och mentorskap samt praktikplatser för framtida medarbetare.

Av intervju framkommer att ett förändringsarbete inom förvaltningen medfört såväl personalomsättning som kompetensutveckling av medarbetare. Vidtagna åtgärder beskrivs inneburit att förändra en förvaltningskultur, och det beskrivs som ett utmanande arbete. Vidtagna åtgärder uppges medfört ett positivt utfall. Vid årsskiftet 2016/2017 tillkom ytterligare verksamhet – räddningstjänsten- till nämndens ansvarsområde. Framtida utmaningen anges vara att behålla och utveckla medarbetarna utifrån kommande uppdrag som förvaltningen förväntas få utifrån den kommande samhällsomvandlingen.

Av protokollgenomläsning återfinns inte några beslut under 2016 med bäring på området kompetensförsörjning.

Socialnämnden

Nämndens förvaltning är till antalet medarbetare störst i kommunen. I nämndens verksamhetsplan anges att för att säkra utvecklingen av god kvalitet i socialtjänsten är det viktigt att personal- och kompetensförsörjning ses över och optimeras. För att möta de kommande utmaningarna anges i planen att strategiska utvecklingsuppdrag påbörjades under hösten 2015. Dessa har fokus på bl.a. hållbar kompetensförsörjning och hållbar personalförsörjning.

Ett av socialnämndens utvecklingsområden är; personal- och kompetensförsörjning.

Vi noterar att socialnämnden i sin verksamhetsplan för perspektivet medarbetare anger olika mål i dokumentets textavsnitt kontra i dokumentets kolumnavsnitt. I textavsnitt anges endast mål ”Engagerade, friska och motiverade medarbetare”. Angivna mätinstrument är dock desamma som i dokumentets kolumnavsnitt.

Vid intervju och av erhållna dokument framkommer att ett strukturerat arbete skett som inneburit flertalet åtgärder. Två av de utarbetade strategiska utvecklingsuppdragen förvaltningen har är: Hållbar kompetensförsörjning och Hållbar personalförsörjning. Dessa har sedan uppdragsbeskrivits. En årlig planering för kompetensutveckling sker inom förvaltningen och sammanställs i en årlig utbildningsplan för respektive avdelning. Kontinuerliga kompetenssatsningar sker härmed för att matcha de kompetensbehov som finns i förhållande till de uppdrag som ska utföras av förvaltningens medarbetare. De utbildningar respektive medarbetare genomgått dokumenteras. Vid intervju lyfts önskemål om en digital kompetensbank eftersom det idag krävs en manuell hantering för denna dokumentation. Vi erhåller en beskrivning om att det numer finns en lägre omsättning av chefer inom förvaltningen. Det till skillnad för något år sedan.

Genom protokollgenomgång ses att nämnden under året haft flera ärenden med bäring på granskningsområdet. Av protokoll framkommer även vilket strategiskt uppdrag olika ärenden har. Några exempel är; kvalitetssäkring av rekryteringsarbetet inför sommaren, bemanningsplanering, information av personalchef gällande satsningar på vissa yrkesgrupper och behov av mer verksamhetsspecifika utbildningar. Kontinuerlig redovisning av strategiska uppdrag har skett under året.

Service- och tekniknämnden

Textavsnitt i nämndens verksamhetsplan anger att personalförsörjningen är en utmaning för nämnden, och att konkurrens finns kring efterfrågade kompetenser. Vidare anges att en bristsituation finns avseende erfarna ingenjörer och projektledare vilket påverkar verksamheten i hög grad. Vidare anges att ett fokus bör finnas för att öka arbetsgivarens attraktivitet. Inom perspektiv medarbetare anges att såväl nämnd som förvaltningsarbete ska bidra till en attraktiv arbetsmiljö genom bl.a. arbete för en strategisk kompetensförhöjning. Att påbörja ett långsiktigt attitydarbete som alltid utgår från ”våra kunders behov” anges även.

Vid intervjuer uppges att åtgärder vidtagits för ett par år sen vad gäller att förbättra arbetsklimatet inom förvaltningen. Dessa anges haft ett positivt utfall. En omsättning av chefer anges funnits, men att läget för närvarande är stabilt. Inom förvaltningen finns ingen utarbetad personalförsörjningsplan men en medvetenhet finns om kommande förväntade pensionsavgångar.

Av protokoll framkommer att information lämnats till nämnden gällande rekrytering, anställningar och hälsobokslut.

Barn-, utbildning- och kulturnämnd

Ett utvecklingsområde i nämndens verksamhetsplan för år 2016 som anges är personal- och kompetensförsörjning. Vidare uppges att inom skola och förskola förväntas stora pensionsavgångar inträffa de närmaste fem till tio åren. Löpande analyser av verksamhet och organisation i förhållande till omvärld och uppdrag anges vara grunden för en lyckad rekrytering. Efterfrågad kompetens nu och i framtiden är det som ska styra rekryteringsprocessen och nämnden ska arbeta för att säkra kompetens- och personalförsörjningen.

Av intervju framkommer att ett stort engagemang finns inom nämnden gällande granskningsområdet. Mot bakgrund av bristande tillgång till den kompetens som behövs inom verksamheter har flera åtgärder och aktiviteter skett såväl från politiskt håll som från förvaltningens sida gällande området. Under hösten 2016 arrangerades en strategidag med fokus på kompetensförsörjning och hur arbetet kan utvecklas. Politiker och förvaltningens chefer deltog vid strategidagen. Vi erhåller beskrivningar om att ett tydligare kommungemensamt grepp runt frågan och större aktivitet från personalenheten önskas. T.ex. se över möjligheter att arbeta längre inom organisationen, möjligheter att utbilda sig samtidigt som medarbetaren arbetar och ett tydligare kommungemensamt marknadsförande. Kommunens bostadssituation beskrivs som en utmaning som även har betydelse för rekrytering av nya medarbetare.

Samtidigt lyfts att det inte bara är Gällivare kommun som har utmaningar inom området kompetensförsörjning. Beskrivning ges även om de möjligheter som finns att påverka hur området arbetas med på en nationell nivå. Vi erhåller beskrivningar som innebär att området bör ses ur tre perspektiv – externt (utåt sett i form av ”paketlösning” som arbetsgivare), internt (befintliga medarbetare och deras kompetens) och äldre medarbetare (möjligheter att använda denna resurs än mer).

I protokoll utläses att nämnden erhållit information gällande rekryteringar och personalbokslut. Vidare framkommer beslut om förskolans resurspool. Beslut har även fattats gällande en handlingsplan för vikarieanskaffning inom förskolan, och när denna ska följas upp. I protokoll anges att införandet av fasta vikarier inom grundskolan varit positivt.