

---

# Revisionsrapport

# *Personalförsörjning*

## *Gällivare kommun*

*Robert Öberg,  
revisionskonsult  
Jan-Erik Wuolo,  
certifierad kommunal  
revisor*

*Juni 2012*



# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Sammanfattning och revisionell bedömning</b> .....	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>3</b>
2.1.	Bakgrund och uppdrag .....	3
2.2.	Revisionsfråga .....	3
2.3.	Metod, material och avgränsning.....	4
<b>3.</b>	<b>Granskningsresultat</b> .....	<b>5</b>
3.1.	Strategier och mål för personalförsörjningen .....	5
3.2.	Beslut, riktlinjer och rutiner för personalförsörjning/rekrytering .....	7
3.3.	Rutiner för rekrytering .....	8
3.4.	Inventering och bedömning av personal- och kompetensförsörjningsbehov	9
3.5.	Uppföljning av socialnämndens och barn-, utbildning och kulturnämndens åtgärder	9
3.5.1.	Socialnämnden .....	10
3.5.2.	Barn-, utbildning och kulturnämnden .....	10

# 1. **Sammanfattning och revisionell bedömning**

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Gällivare kommun har PwC granskat kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Granskningen har genomförts med särskilt fokus på den pågående samhällsomvandlingen och de krav på kommunala kompetenser detta medför.

Revisionsfrågan för granskningen är om kommunens arbete rörande personalförsörjning och rekrytering är ändamålsenlig sett till de krav på kommunala kompetenser som samhällsomvandlingen ställer, samt om internkontrollen avseende detta är tillräcklig.

Revisorernas väsentlighets- och riskbedömning ligger till grund för valet av granskat område. Med utgångspunkt från granskningens kontrollmål är vår sammanfattade bedömning att kommunens arbete rörande personalförsörjning och rekrytering inte är tillräcklig till alla delar sett till de krav på kommunala kompetenser som samhällsomvandlingen ställer. Vi bedömer även att den interna kontrollen, oaktat samhällsomvandlingen, inte är tillräcklig till alla delar. Vår sammanfattade bedömning utgår huvudsakligen från nedanstående iakttagelser:

- Det finns ett av kommunfullmäktige nyligen antaget strategiskt personalprogram som innefattar hela kommunkoncernen inklusive de kommunala bolagen. Vi ser att det pågår ett implementeringsarbete av personalprogrammet i den kommunala organisationen och att kommunens arbetsmiljö och kompetensutvecklare har ett uppdrag att ta fram uppföljningsrutiner för personalprogrammet. Samhällsomvandlingen är en förändringsprocess som kommer fortgå under flera år framöver, det är väsentligt att kommunens strategiska arbete med personalförsörjning ingår i denna process.
- Det finns ett uppdrag från kommunstyrelsen till kommunchefen att se över den kommunala organisationen med anledning av samhällsomvandlingen. Uppdraget ska återkopplas till kommunstyrelsen innan semesterperioden 2012, vilket innebär att vi vid granskningstillfället inte kan göra någon bedömning kopplat till detta.
- Med en tydlig och dokumenterad styrning av personalförsörjning underlättas uppföljning och rapportering till politikerna i kommunstyrelsen och nämnderna. Vårt intryck är att det hos förvaltningarna, undantaget socialförvaltningen, råder viss oklarhet avseende vilka styrdokument inom personalområdet som är aktuella, vilka som är i behov av revidering, hur de ska tillämpas och hur de ska följas upp. Uppföljning och återrapportering av personalförsörjningsrelaterade frågor förekommer endast i liten utsträckning. Vår bedömning är att personalens kännedom och kunskap om gällande styrdokument, riktlinjer och rutiner är en förutsättning för att skapa en strukturerad och regelbunden återrapportering till politiken.

Dokumenterade riktlinjer/rutiner för det praktiska rekryteringsförfarandet finns inte framtaget, vilket är en brist. Samtidigt framhålls att

förvaltningarna får tillräckligt med stöd från personalenheten i rekryteringssammanhang, men att personalenhetens servicefunktion skulle kunna tydliggöras ytterligare.

Här vill vi lyfta fram att det för närvarande inte finns några rutiner/riktlinjer för avvecklingssamtal samt att strukturerade sådana inte heller genomförs i praktiken. Vår bedömning avseende detta är att kommunen riskerar gå miste om viktig kunskap inför kommande rekryteringar då samtalen kan klarlägga t.ex. hur arbetstagare uppfattat sina arbetsuppgifter och arbetsförhållanden.

- Vi ser att någon formell kompetensinventering i form av t.ex. en kompetensförsörjningsplan inte har gjorts för kommunledningskontoret, service- och teknikförvaltningen eller miljö- och byggkontoret och det finns därmed heller ingen inventering som är specifikt föranledd av samhällsomvandlingen. Enligt uppgift så kommer kompetensförsörjningsbehovet även att beaktas i kommunchefens organisationsöversyn.
- Vi har följt upp revisorernas granskning av socialnämndens och barn- utbildning och kulturkommitténs arbete med personal- och kompetensförsörjning från 2008 där revisionen visade på behov av förbättrad styrning och intern kontroll avseende personal- och kompetensförsörjningen. Vi bedömer det som positivt att nämnderna tagit fram förvaltningsspecifika styrdokument för personal- och kompetensförsörjning. Vidare har socialförvaltningens ledningsgrupp har under 2011 utfört uppföljning av handlingsplanen och sammanställt detta i ett separat dokument. Däremot har vi inte sett någon uppföljning av barn-, utbildning och kulturkommitténs styrdokument.

## **2. Inledning**

### **2.1. Bakgrund och uppdrag**

Personalen är kommunens viktigaste resurs. Gällivare kommun står, oaktat samhällsomvandlingen, inför nyrekryteringar bl.a. på grund av stora pensionsavgångar. Denna del granskades av revisionen under 2008.

Information och analys av nuläge och framtid är ett första steg i ett strukturerat personalstrategiskt arbete. Samtidigt är strategiska insatser viktiga både för att locka kompetent personal och bibehålla den personal kommunen redan har. Av särskild betydelse i sammanhanget är rekryteringen av kompetenser på olika nivåer i organisationen kopplade till den förändring kommunen för närvarande genomgår från en förvaltande organisation till en byggande sådan. Detta i en lokal arbetsmarknad med hård konkurrens, bl.a. lönemässigt, om nyckelkompetenser.

Strategisk personal-/kompetensförsörjning är en fortlöpande och systematisk process för att med ett längre tidsperspektiv säkerställa att rätt kompetens finns i kommunen så att politikens fastställda mål uppnås av verksamheterna och att medborgarna får en god service. Personalförsörjning är den process genom vilken en organisation med olika åtgärder, t ex intern och extern rekrytering, tillgodoser att det finns den personal som krävs. Personalförsörjning innefattar hela rekryteringsprocessen från vakant tjänst till avgångsomställning men även områden som t ex strategisk personalplanering, vidareutbildning, marknadsföring av kommunen som arbetsgivare och bedömning av konkurrenssituationen när det gäller attraktiva kompetenser.

### **2.2. Revisionsfråga**

Granskningens revisionsfråga har syftat till att besvara om kommunens arbete rörande personal- och kompetensförsörjning/rekrytering är ändamålsenlig sett till de krav på kommunala kompetenser som samhällsomvandlingen ställer, samt om internkontrollen avseende detta är tillräcklig.

Revisionsfrågan besvaras genom att följande frågeställningar avseende följande sex kontrollmålsområden belyses:

- Finns en av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige fastställd strategi för kommunens långsiktiga personal- och kompetensförsörjning och är den i så fall aktuell utifrån den pågående samhällsomvandlingens påverkan på kommunens kompetensbehov och förutsättningar att rekrytera?
- Finns särskilda beslut angående kompetensförsörjning kopplad till samhällsomvandlingen, liksom generella riktlinjer och rutiner för rekryteringsarbetet?
- Hur efterlevs och följs dessa upp?

- I vilken utsträckning görs inventeringar av förvaltningarnas behov och om anpassningar även i övrigt av den kommunala förvaltningsorganisationen kan krävas för att möta samhällsomvandlingens krav?
- Hur återrapporteras eventuella inventeringar och bedömningar av möjligheterna att klara kompetensutvecklingsbehoven kopplade till samhällsomvandlingen?
- Uppföljning av socialnämndens och barn-, utbildning och kulturkommitténs åtgärder sedan granskningen 2008, liksom hur dessa nämnden påverkas av konkurrensen om arbetskraften lokalt

### **2.3. Metod, material och avgränsning**

Revisionsgranskningen har skett genom intervjuer och genomgång av relevant dokumentation, såsom styrande riktlinjer, planer och protokoll. Dessa har vi delvis tagit fram genom egna sökningar, medan en del tillhandahållits oss av kommunala tjänstemän.

Revisionen omfattar kommunstyrelsen, service- och tekniknämnden, socialnämnden, barn-, utbildning och kulturkommittén och socialnämnden och förvaltningarna för dessa.

Personliga intervjuer har genomförts med kommunchefen, chefen för personalenheten, kommunens arbetsmiljö och kompetensutvecklare, en controller hos socialförvaltningen, förvaltningscheferna för socialförvaltningen, miljö- och byggkontoret, barn-, utbildning och kulturförvaltningen och service- och teknikförvaltningen. Vidare intervjuades nämndsordföranden för barn-, utbildnings och kulturkommittén, service- och tekniknämnden samt miljö- och byggnämnden. Sammanlagt har elva personer intervjuats.

De intervjuade har getts möjlighet att faktakontrollera rapportens innehåll innan den slutligen sammanställts.

## **3. Granskningsresultat**

Gällivare kommun har en centraliserad personalfunktion där personalenheten sedan år 2000 är placerad under kommunledningskontoret. Personalenheten arbetar med långsiktig bemanningsplanering, utvecklingsprojekt för personal och har som uppdrag att leda, driva och utveckla personalstrategier tillsammans med förvaltningarna. Här handläggs även lönefrågor. Inom personalenheten finns bemanningsenheten som arbetar specifikt med planering och rekrytering för vård och omsorg.

### **3.1. Strategier och mål för personalförsörjningen**

Ett strategiskt personalförsörjningsarbete innebär att med ett långsiktigt perspektiv samla information internt i kommunen men även från omvärlden om förhållanden som är av betydelse för att kunna bedöma, planera och vidta åtgärder som innebär att kommunen säkerställer tillgången på kompetenta medarbetare och chefer. Det innebär t.ex. att beräkna och bedöma pensionsavgångar, konkurrenssituationen, efterfrågan på kommunens service (t.ex. framtida elevantal i skolan), kommunens attraktivitet att bo och arbeta i osv. Dessa olika aspekter och bedömningar brukar sammanställas i olika strategidokument t.ex. en personalförsörjningsplan.

Kommunfullmäktige antog den 12 mars 2012 ett strategiskt personalprogram för Gällivare kommun och de kommunala bolagen. Vid samma tillfälle beslutades även att de tidigare dokumenten med bäring på området, d.v.s. hälsofrämjande personalpolicyn och arbetsmiljöpolicyn, upphävs. Orsaken till framtagandet av det nya programmet uppges av de intervjuade vara behovet av ett mer översiktligt måldokument som inte är alltför detaljstyrt, samt att tidigare dokumentation inom området var osammanhängande och innehöll för många målsättningar. De intervjuade påtalar att det är mer fördelaktigt att utgå från en sådan övergripande strategi.

Programmet är framtaget av personalkontoret och beskriver den politiska viljeriktningen avseende personalförsörjning. Härefter behandlas långsiktiga övergripande strategier inom fem områden. Dessa områden är:

- Medarbetare
- Arbetsmiljö, hälsa och samverkan
- Kompetensförsörjning
- Lönestrategi
- Lika rättigheter och möjligheter

Av programmet framgår att det för varje område ska utarbetas stöddokument. Stöddokumenterna ska beskriva hur arbetet ska organiseras, genomföras och följas upp på verksamhetsnivå.

I avsnittet om kompetensförsörjning kan ett antal ledord och målsättningar utläsas, bl.a. hälsofrämjande arbetsplatser, möjlighet till nytänkande och intern rörlighet, medverkan till mångfald, jämställdhet, verksamhetsutveckling m.m.

Personalprogrammet har under 2011 varit ute på remiss till förvaltningar, fackliga organisationer, kommunala bolag och företagshälsovården. Synpunkter inkom från nio instanser varpå ändringar gjordes med avseende på formuleringar och layout. Avsnittet om lönestrategi var också en följd av remissvaren. Därefter sändes programmet ut på remiss igen till nämnder, förvaltningar, kommunala bolag, fackliga organisationer och företagshälsovården. Detta resulterade i revideringar med avseende på förtydliganden, byten av bilder och språkkorrigeringar.

Någon formulering med bäring på kompetensförsörjningsmässiga effekter samhällsomvandlingen kan komma att innebära finns inte i det strategiska personalprogrammet. Vid intervjuerna nämns att efterlevnaden av ovan nämnda ledord kommer vara en viktig faktor för att kommunen ska framstå som en attraktiv arbetsgivare och därmed kunna behålla och rekrytera folk när arbetet med samhällsomvandlingen intensifieras på kort sikt, men även under många år framöver.

Vidare nämns vid intervjuerna att tidsperspektivet för det strategiska arbetet med personalförsörjning i dagsläget är 2022 eftersom detta är det slutåret av den första etappen av fem för omvandlingsprocessen<sup>1</sup>.

I samband med att det strategiska personalprogrammet antogs av kommunfullmäktige har personalenheten arbetat fram ett förslag på förankring/implementering av programmet. Detta förslag ska inledningsvis förankras hos centrala skyddskommittén (CKS) samt chefsgruppen och anger hur och när förankring/implementering i den kommunala organisationen ska gå till samt hur mycket det beräknas kosta.

Kommunens arbetsmiljö och kompetensutvecklare har ett uppdrag att ta fram uppföljningsrutiner för personalprogrammet, detta arbete har påbörjats och just nu diskuteras att följa upp ett av de fem strategiska områdena per år.

Avseende omvärldsbedömningar/faktorer som tas hänsyn till i samband med personalförsörjning lyfter flertalet intervjuade fram konkurrenssituationen med bolagen som bedriver gruvverksamhet och andra industrier, samt att kommunen inte kan konkurrera med dessa bolag lönemässigt. I sammanhanget nämns av flera intervjuade att kommunen måste kunna konkurrera med annat än lön samt att det nya personalprogrammet ger god grund för detta. Andra faktorer som framhålls är

---

<sup>1</sup> Processen för övergång av centrala Malmbergets befintliga användning till område för gruvindustri



det interna klimatet, att det är viktigt att arbeta med attityder och få en mer positiv inställning till högskoleutbildningar. Den rådande situationen med brist på bostäder uppges vara viktig att komma tillrätta med, men att det är positivt att bostadsbyggandet kommit igång och att medarbetare inom den kommunala organisationen har förtur på lägenheter.

### **3.2. Beslut, riktlinjer och rutiner för personalförsörjning/rekrytering**

Kommunstyrelsen beslutade 2011-10-02 att ge kommunchefen i uppdrag att se över den kommunala organisationen med anledning av samhällsomvandlingen, att denna översyn skulle redovisas senast 2011-12-31 samt att kommunchefen då redovisar förslag på arbetsformer/processer för verksamhetslokaler. Redovisningen av resultatet från uppdraget har senarelagts i och med att samarbetsavtalet mellan kommunen och LKAB försenades från 2011 till 2012. Samarbetsavtalet fastställdes politiskt i kommunfullmäktige den 10 april i år och ambitionen är enligt intervju att uppdraget nu ska återkopplas till kommunstyrelsen innan semesterperioden 2012.

Enligt uppgift finns en idé om hur denna organisation kan komma att utformas samt att dess omfattning kommer bero på kommande diskussioner med LKAB. Målet uppges vara att ha en organisation som arbetar specifikt med förvaltning av samhällsomvandlingsrelaterade frågor och att övriga förvaltningar kopplas in vid behov. Rekrytering av personal för denna organisation har inte påbörjats, det uppges att det inte än finns några konkreta arbetsområden att rekrytera personal till. Kompetenser som planeras ingå i organisationen är bl.a. projektledare, processledare, controller, projektadministratör m.m. Från kommunledningskontoret lyfts fram att det inte är eftersträvansvärt att organisationen som sådan drivs som ett projekt eftersom arbetet med samhällsomvandlingen är mycket långsiktigt och beräknas pågå i årtionden.

Nedan presenteras ett antal dokument innehållande riktlinjer med bäring på personalförsörjning och rekrytering inom Gällivare kommun.

*Riktlinjer för arbetet med kompetens- och personalförsörjning 2009-2011* antogs av kommunstyrelsens personalutskott 2009-05-07 och innehåller strategier och ansvarsfördelning avseende kompetensutveckling, rekrytering och marknadsföring, koncern och samverkan samt att varje förvaltning har ett ansvar för genomförande och uppföljning.

Kommunledningskontoret har utifrån ovan nämnda riktlinjer arbetat fram *Handlingsplan kommunledningskontoret kompetens- och personalförsörjning 2010*. Handlingsplanen redogör för strategier och åtgärder som planerades år 2010 samt ansvarsfördelning.

Barn-, utbildning och kulturförvaltningen samt socialförvaltningen har utifrån ovan nämnda riktlinjer arbetat fram handlingsplaner, detta gjordes 2010. Dessa handlingsplaners innehåll och efterlevnad behandlas närmare i avsnitt 6.

Några handlingsplaner motsvarande år 2011 har inte framarbetats. Service- och teknikförvaltningen har inte tagit fram några interna styrdokument inom

personalområdet. Vidare framgår av intervjuerna att det är oklart om styrdokumenterna är kända/tillämpas hos förvaltningarna, med undantag av socialförvaltningen. Av intervjuerna framgår att det överlag finns förbättringspotential avseende uppföljning inom personalförsörjningsområdet och att en väl fungerande arbetsform för uppföljning inte har utarbetats än.

Vi har gjort en genomgång av kommunstyrelsens protokoll för 2011 i syfte att se vilken omfattning och i vilka avseenden politikerna följer upp och behandlar området personalförsörjning. Denna genomgång visar att uppföljning av personalrelaterade frågor sker i liten omfattning jämfört med rapporteringen av t.ex. ekonomiska frågor. Av protokollen kan utläsas att kommunstyrelsen beslutade hålla strategiska diskussioner vid fyra tillfällen under 2011 avseende samhällsomvandlingen, samt att detta skulle göras i samband med information om Nya Gällivare, vilket under 2011 var en stående punkt. Personalförsörjning har, enligt vad som framgår av granskade protokoll, inte varit en del av dessa diskussioner.

Även rapportering till service- och tekniknämnden samt kommunstyrelsen avseende miljö- och byggkontorets personalarbete sker i sparsam omfattning.

### **3.3. Rutiner för rekrytering**

Några dokumenterade riktlinjer/rutiner för det praktiska rekryteringsförfarandet finns ej framtaget. De intervjuade framhåller att initiativet till chefsrekrytering tas av personalchefen och att övrig rekrytering hanteras av förvaltningschefer och enhetschefer.

Inom service- och teknikförvaltningen formulerar förvaltningschefen uppdrag i samråd med personalenheten och använder en IT-tjänst där information om vilka som sökt tjänsten läggs in. Avdelningschefer inom förvaltningen har delegation att självständigt kunna rekrytera personal, men i regel medverkar förvaltningschefen under hela processen.

Inom miljö- och byggkontoret formulerar förvaltningschefen uppdrag och utformar annonser i samråd med personalenheten. Ansökningshandlingar hanteras av personalenheten.

Intervjuerna ger en samstämmig bild om att stöd och service från personalenheten i samband med rekrytering överlag fungerar väl, men några anser att vad personalenhetens servicefunktion innebär skulle kunna tydliggöras, t.ex. vilka moment under rekryteringsprocessen personalenheten kan hjälpa till med, såsom att skapa annonser m.m. Det framhålls att personalenhetens administration bör förstärkas och ta in personal som kan arbeta med långsiktigt strategisk personalarbete på heltid, att det inte räcker med bara annonsering för att attrahera kompetent personal.

Här kan även nämnas att riktlinjer för avvecklingssamtal inte finns framtagna och att strukturerade avvecklingssamtal med dokumenterade resultat inte utförs i praktiken.

### **3.4. Inventering och bedömning av personal- och kompetensförsörjningsbehov**

Vi får en samstämmig bild från intervjuerna om att det föreligger både behov av och svårigheter att rekrytera medarbetare till ett antal personalkategorier. Från service- och teknikförvaltningen framhålls behovet, oaktat samhällsomvandlingen, av att rekrytera olika ingenjörskompetenser bl.a. för GIS, trafik och VA, samt att sju ingenjörer snart går i pension. Det finns en ambition att utföra en kompetensförsörjningsinventering under 2012. Denna inventering ska utföras av förvaltningschefen och enhetscheferna. Inventeringen har inte påbörjats än men beräknas vara färdig första kvartalet 2013. De intervjuade framhåller även en ambition att under 2012 arbeta mer aktivt med att bli mer professionella, skapa attitydförändringar och uppmuntra till intern rörlighet, men att arbetsformerna för detta inte är klara.

Miljö- och byggkontoret uppger att den del av förvaltningen som handhar miljöskydd, dricksvatten, renhållning m.m. för närvarande har god kompetenstagning men att rekryteringsbehov finns för den del av förvaltningen som hanterar byggnation och fastighetsärenden. Här uppges även att förvaltningen genomgick en generationsövergång 2011, vilket innebär att man till skillnad från övriga förvaltningen inte har stora kommande pensionsavgångar. Det framhålls att den senaste kompetensinventeringen utfördes senast 2008/2009 och att det är en resursfråga att kunna utföra dessa årligen. Miljö- och byggkontoret hade 2008 i uppdrag att anpassa antalet anställda efter viss procent av kommunens befolkning, d.v.s. minskar kommunens befolkning med 1 % får förvaltningen minska med ca 1 heltidstjänst. Detta har inte utförts med hänvisning till att ärendemängden ökat med ca 30 % två år i rad; även om antalet invånare minskar innebär inte det per automatik att ärendemängden minskar. De intervjuade uppger att man klarat denna arbetsbeläggning genom effektiviseringsåtgärder och anställda som arbetat övertid.

Någon formell inventering som är specifikt föranledd av samhällsomvandlingen har således inte utförts.

### **3.5. Uppföljning av socialnämndens och barn-, utbildning och kulturnämndens åtgärder**

En del i denna granskning har varit att följa upp revisorernas granskning av socialnämndens och barn- utbildning och kulturnämndens arbete med personal- och kompetensförsörjning från 2008. Granskningen från 2008 pekade sammanfattningsvis på att ovan nämnda nämnder inte på något sätt dokumenterat någon strategi, policy eller plan för personal- och kompetensförsörjning, samt att kommunstyrelsen och de granskade nämnderna inte i tillräcklig omfattning styr och bedriver en intern kontroll av personal- och kompetensförsörjningen.

Vi har även sett över hur dessa nämnder påverkas av konkurrensen om arbetskraften lokalt.

### *3.5.1. Socialnämnden*

Socialförvaltningen arbetade 2010 fram en handlingsplan för personal- och kompetensförsörjning inom socialförvaltningen som förankrades i förvaltningens ledningsgrupp. Dokumentet innehåller strategier för kompetensutveckling, rekrytering, marknadsföring och samverkan inom kommunkoncernen.

Uppföljning av handlingsplanen utfördes under 2011 av socialförvaltningens ledningsgrupp med utgångspunkt i handlingsplanens strategiska områden. Under respektive område listas olika åtgärder och aktiviteter som utförts sedan handlingsplanens antagande. Exempelvis listas under området kompetensutveckling utbildningar i evidensbaserade metoder och kompetensutvecklingsbehov i resultat- och utvecklingssamtal. Vid intervjutillfället uppgavs att återkoppling till nämnden avseende handlingsplanens strategiska områden ska ske inom kort.

Socialnämnden har sökt bidrag för att under 2012 bedriva utbildning genom det s.k. omvårdnadslyftet. Omvårdnadslyftet innebär att redan utbildad personal erbjuds utbildningsplatser inom psykiatrin, 20-25 utbildningsplatser kommer enligt uppgift finnas avseende detta. De som saknar utbildning kommer erbjudas grundläggande utbildning i vård och omsorg.

Fortsättningsvis har socialnämnden under 2011 påbörjat ett arbete med att förbättra introduktionen för nyanställda och vikarie och att ett delmål i detta arbete är att ta fram checklistor.

De intervjuade framhåller att förvaltningens olika yrkeskategorier inte påverkas konkurrensmässigt av samhällsomvandlingen och andra lokala industriföretag på samma sätt som mer tekniska yrken, att det snarare är t.ex. landstinget som konkurrerar om bl.a. undersköterskor. Ett antal andra faktorer uppges dock ha betydelse för förvaltningens framtida personalförsörjning, bland annat att inför framtiden planera hur chefskompetens till vård och omsorg ska säkerställas då krav på effektivitet och utveckling ständigt ökar. De intervjuade nämner i sammanhanget att chefer ansvarar för stora områden med 35-70 medarbetare och att detta innebär en arbetsmiljömässig utmaning för de som söker sig till chefsposter.

Ett annat område som uppges vara en utmaning är anställandet av sommarvikarier. Ca 300 personer anställs årligen under sommarperioden, bemanningsenheten sköter all rekrytering till vård och omsorgsområdet. De intervjuade framhåller att detta årliga behov av vikarier, till skillnad från ordinarie personal, tydligt påverkas av konkurrensen från LKAB, Boliden och andra industriföretag då det inte är möjligt att konkurrera lönemässigt. I sammanhanget framhålls vikten av att kunna erbjuda gott bemötande, bra introduktion etc.

### *3.5.2. Barn-, utbildning och kulturkommittén*

2010 tog barn-, utbildning och kulturkommittén fram en handlingsplan för personal- och kompetensförsörjning. Dokumentet innehåller fem fokusområden, bl.a. kontinuerliga analyser av kompetensbehov, kartlägga rekryteringsbehov, utveckla arbetsverktyg för planering, genomförande och uppföljning m.m. De

intervjuade kände vid granskningstillfället inte till dokumentet, men uppger att det i praktiken genomförs olika åtgärder och aktiviteter som relaterar till dokumentets olika fokusområden. T.ex. införandet av ”röd och grön tid”. Röda tiden är ledningsträffar där beslutsfrågor i arbetsorganisationen diskuteras. Den gröna tiden handlar om ledarskapsutveckling i det pedagogiska ledarskapet och för förskole- och skolutveckling. Avseende rekryteringsbehov finns en personalplaneringsgrupp som träffas kontinuerligt för kartläggningar och analyser.

Vidare nämns att det f.n. sker stora satsningar på kompetenshöjning genom förskolelyftet och lärarlyftet. Satsningen har initierats av regeringen och syftar till att höja resultaten i svensk skola genom kompetenshöjning för lärare. Detta är således ett arbete som initierats av regeringen och kostnadstäckning för detta arbete sker delvis genom statligt bidrag.

Vi har inte sett att det utförts någon uppföljning avseende ovan nämnda handlingsplan.

Till skillnad från socialnämnden uppger de intervjuade att nämndens yrkeskategorier tydligt påverkas av konkurrensen från gruvindustrin. Detta gäller särskilt lärare och det uppges primärt vara lönefrågan som är orsaken att lärare väljer att byta yrke. Denna konkurrensmässiga trend uppges ha funnits en längre tid, men har blivit mer påtaglig i och med att gruvornas expansion har intensifierats.

För att öka tillgången till kompetent personal nämner de intervjuade vikten av ett antal olika åtgärder, bl.a. följande:

- Tänka långsiktigt
- Säkerställa gymnasiala utbildningar, eventuellt genom samarbete med Luleå kommun
- Vägar genom Lapplands kommunalförbund att samarbeta med högskoleutbildningar
- Ökad frihet och flexibilitet för anställda
- Ta fram statistik för pensionsavgångar för att ge beslutsgrund kring återbesättning

2012-06-18

***Hans Forsström***

*Projektledare*

***Robert Öberg***

*Uppdragsledare*