

Revisionsrapport

Personal- och kompetens- försörjning

Jokkmokks kommun

Jenny Krispinsson
Anna Carlénius

Juni 2016

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattande bedömning	1
2.	Inledning	4
2.1.	Bakgrund	4
2.2.	Syfte och kontrollmål	4
2.3.	Revisionskriterier	5
2.4.	Metod och avgränsning	5
3.	Granskningsresultat	6
3.1.	Kartläggning av personal- och kompetensbehov	6
3.1.1.	Bedömning.....	7
3.2.	Mål, riktlinjer och rutiner.....	7
3.2.1.	Bedömning.....	8
3.3.	Samordning kring kompetensförsörjning.....	9
3.3.1.	Bedömning.....	11
3.4.	Medarbetarsamtal och kompetensutvecklingsplaner	11
3.4.1.	Bedömning.....	13
3.5.	Uppföljning av personalförsörjning	13
3.5.1.	Bedömning.....	14

1. *Sammanfattande bedömning*

På uppdrag av revisorerna i Jokkmokks kommun har PwC genomfört en granskning avseende om kommunstyrelsens, barn- och utbildningsnämndens samt socialnämndens arbete med personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt. Revisorernas bedömning av väsentlighet och risk har legat till grund för valet av granskningsinriktning.

Vår sammanfattande bedömning är att **kommunstyrelsens, socialnämndens** samt **barn- och utbildningsnämndens** arbete med personal- och kompetensförsörjning i begränsad utsträckning är ändamålsenligt. Den sammanfattande bedömningen baseras på följande iakttagelser kopplat till respektive för granskningen styrande kontrollmål:

- I nuläget finns det inte någon kompetensförsörjningsplan där **kommunstyrelsens** och **socialnämndens** framtida personal- och kompetensbehov kartlagts och analyserats. Vi noterar dock att det pågår ett arbete inom området som ska resultera i en sådan plan.
- Inom **barn- och utbildningsnämndens** verksamheter finns antal beräknade pensionsavgångar 2017 – 2021 beskrivna tillsammans med åtgärder för att underlätta kompetensförsörjningen. Däremot saknas en kompetensförsörjningsplan som ser behovet av personal- och kompetensbehovet på längre sikt.
- Det finns mål, riktlinjer och rutiner för rekryteringsarbetet inom Jokkmokks kommun. Tillämpningen av dessa riktlinjer och rutiner kan dock förbättras ytterligare inom **kommunstyrelsens, socialnämnden** samt **barn-och utbildningsnämndens** verksamheter. Av resultatet i enkäten är det möjligt att dra slutsatsen att de riktlinjer och rutiner som finns inte är helt kända hos alla chefer som berörs av dem. Även i intervjuerna lyfts det fram att riktlinjerna och rutinerna inte alltid följs utifrån att personalfunktionen inte alltid blir involverad i rekryteringsprocessen enligt gällande rutin.
- Det sker inte en tillräcklig samordning mellan berörda kommunala verksamheter avseende kompetensförsörjningsfrågor. Detta är ett utvecklingsområde inom såväl **kommunstyrelsens, socialnämndens** samt **barn- och utbildningsnämndens** verksamheter. Det finns även ett behov av att ytterligare förtydliga ansvarsförhållandena mellan linjecheferna och kommunens personalfunktion avseende personal- och kompetensförsörjning.

- Regelbundna medarbetarsamtal sker till övervägande del inom **kommunstyrelsens, socialnämndens** samt **barn- och utbildningsnämndens** verksamheter. Vi noterar dock att det finns verksamheter där medarbetarsamtal inte genomförs på grund av att chefen har väldigt många underställda.
- Medarbetarsamtal resulterar i begränsad utsträckning i individuella kompetensutvecklingsplaner, som är kopplade till verksamhetens mål och behov på kort och lång sikt. Detta uppges bland annat bero på svårigheter att erbjuda personal individuell kompetensutveckling.
- **Kommunstyrelsen, socialnämnden** samt **barn- och utbildningsnämnden** följer till viss del upp personal- och kompetensförsörjningen inom sina verksamhetsområden men det finns behov av att strukturera och systematisera uppföljningen ytterligare.
- **Kommunstyrelsen** och **barn- och utbildningsnämnden** har vidtagit åtgärder för att försöka komma till rätta med de utmaningar som finns avseende personal- och kompetensförsörjningen. Det är dock svårt att bedöma om dessa åtgärder är tillräckliga för att möta de stora utmaningar som många kommuner i landet har att vänta framöver. **Socialnämnden** har inte vidtagit tillräckliga åtgärder för att komma till rätta med sina utmaningar avseende personal- och kompetensförsörjningsområdet.

Rekommendationer

Med anledning av ovanstående vill vi lämna följande rekommendationer:

Till kommunstyrelsen

- Att arbetet med att kartlägga och analysera det framtida personal- och kompetensbehovet inom styrelsens verksamheter fortgår.
- Att säkerställa att de riktlinjer och rutiner som finns avseende rekryteringsarbetet är kända och tillämpas.
- Att verka för att samordningen avseende kompetensförsörjningsfrågor utvecklas såväl inom kommunstyrelsens verksamheter som inom kommunen i stort.
- Att utveckla och strukturera uppföljningen av personal- och kompetensförsörjningen.

Till socialnämnden

- Att arbetet med att kartlägga och analysera det framtida personal- och kompetensbehovet inom nämndens verksamheter fortgår.

- Att säkerställa att de riktlinjer och rutiner som finns avseende rekryteringsarbetet är kända och tillämpas.
- Att verka för att samordningen avseende kompetensförsörjningsfrågor utvecklas såväl inom socialnämndens verksamheter som inom kommunen i stort.
- Att säkerställa att medarbetarsamtal genomförs med samtliga medarbetare.
- Att utveckla och strukturera uppföljningen av personal- och kompetensförsörjningen ytterligare.
- Att identifiera och vidta tillräckliga åtgärder för att komma till rätta med de utmaningar som finns avseende personal- och kompetensförsörjningen.

Till barn- och utbildningsnämnden

- Att arbetet med att kartlägga och analysera det framtida personal- och kompetensbehovet inom nämndens verksamheter utvecklas ytterligare.
- Att säkerställa att de riktlinjer och rutiner som finns avseende rekryteringsarbetet är kända och tillämpas.
- Att verka för att samordningen avseende kompetensförsörjningsfrågor utvecklas såväl inom barn- och utbildningsnämndens verksamheter som inom kommunen i stort.
- Att utveckla och strukturera uppföljningen av personal- och kompetensförsörjningen ytterligare.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Strategisk personal-/kompetensförsörjning är en fortlöpande och systematisk process för att med ett längre tidsperspektiv säkerställa att rätt kompetens finns i kommunen. Detta för att politikens fastställda mål avseende verksamheterna ska uppnås samt för att kommunen ska fullgöra de uppdrag den enligt lagstiftning och egna åtaganden har ansvar för. Dessutom ska medborgarna få en god service.

Kompetensförsörjning 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. Dessutom innefattar den områden som t ex strategisk personalplanering, vidareutbildning, marknadsföring av kommunen som arbetsgivare och bedömning av konkurrenssituationen när det gäller attraktiva kompetenser. Marknadsföring av kommunen kan bland annat visa omvärlden kommunens attraktivitet som arbetsgivare och bostadsort.

Utveckling av, och följsamhet till, fastställda strategier/planer och rutiner för rekrytering, kompetensutveckling och personalavveckling är av betydelse för att säkerställa att det finns tillräckligt med personal med rätt kompetens. Med en effektiv personalförsörjning skapas förutsättningar för kommunen att kunna fullgöra sitt ansvar och sina uppdrag enligt de krav och behov som kommuninvevånarna har. Den regionala och nationella konkurrensen om de kompetenser som behövs inom kommunerna blir allt mer påtaglig.

Kommunens verksamhet är starkt personalintensiv med krav på personal med mångsidig och hög kompetens. Inom ramen för kommunens kompetensförsörjning ligger även att med ett aktivt personalutvecklande arbete öka förutsättningarna för att ha nöjda medarbetare och därmed behålla redan anställd personal som även kan fungera som ambassadörer för kommunen.

Det finns uppenbara risker för försämrad kommunal service i framtiden om kommunen inte på tillfredsställande sätt klarar av kompetensförsörjningsfrågorna. Kommunens revisorer har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en granskning inom ovan rubricerat område vad gäller socialnämndens, barn- och utbildningsnämndens samt kommunstyrelsens verksamhetsområden.

2.2. Syfte och kontrollmål

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsens, barn- och utbildningsnämndens samt socialnämndens arbete med personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenligt.

Följande kontrollmål har varit styrande för granskningen:

- Kommunstyrelsen och nämndernas framtida personal- och kompetensbehov kartläggs och analyseras i t.ex. en kompetensförsörjningsplan
- Det finns mål, strategier, riktlinjer och rutiner för rekryteringsarbetet och dessa är kända och tillämpas
- En tillräcklig samordning sker mellan berörda kommunala verksamheter i kompetensförsörjningsfrågor
- Utvecklingssamtal sker regelbundet och resulterar i individuella kompetensutvecklingsplaner som är kopplade till verksamhetens mål och behov på kort och lång sikt
- Kommunstyrelsen och nämnderna följer systematiskt upp personalförsörjningen inom sina verksamhetsområden och vidtar vid behov tillräckliga åtgärder för att komma till rätta med utmaningar och problem som kan finnas inom området

2.3. Revisionskriterier

Kommuninterna beslut, planer och riktlinjer inom området.

2.4. Metod och avgränsning

Granskningen har genomförts genom:

- Insamling och analys av relevant dokumentation i form av beslut, planer, strategier, mål, riktlinjer och rutiner
- Upprättande av intervjuguide
- Intervjuer med tillförordnad kommunchef, berörda förvaltningschefer samt personalchef
- En webb-enkät har tagits fram och har skickats till chefer, på olika nivåer, inom kommunstyrelsens, barn- och utbildningsnämndens samt socialnämndens verksamhetsområden. Enkäten skickades till 23 chefer och 19 av dessa besvarade enkäten vilket ger en svarsfrekvens på 83 %. I denna rapport redovisas resultaten av enkätsvaren aggregerat och inte per förvaltning. Detta på grund av att barn- och utbildningsförvaltningen har få chefer och vi bedömer att det inte är möjligt att garantera de svarandes anonymitet om svaren bryts ned på förvaltningsnivå.

Projektet har avgränsats till att omfatta kommunstyrelsens, barn- och utbildningsnämndens samt socialnämndens verksamhetsområden.

De intervjuade har haft möjlighet att faktakontrollera innehållet i rapporten innan den blev offentlig.

3. Granskningsresultat

3.1. Kartläggning av personal- och kompetensbehov

Vid sitt sammanträde i juni 2015 beslutade kommunstyrelsen att anta det övergripande målet "Säkra tillgången till kompetens och arbetskraft" kopplat till kommunens personal- och kompetensförsörjning. Även två strategier kopplade till kompetensförsörjningen antogs, dessa strategier är:

- Att bättre ta till vara på den kraft som finns lokalt genom kompetensutveckling, ökat arbetskraftsutbud och samverkan
- Locka arbetskraft till regionen genom inpendling, inflyttning och arbetskraftsinvandring

Kommunstyrelsen antog i samband med målet och strategierna även en strategisk plan för kompetensförsörjningsprocessen. Planen beskriver att kompetensförsörjningsprocessen består av fyra faser; kompetensanalys, kompetensplanering, genomförande och utvärdering. Vidare framgår att planeringen för kompetensförsörjningen delas in i två delar. I den första delen ingår kompetensanalys och kompetensplanering på organisationsnivå och i den andra delen kompetensförsörjning på individnivå, genomförande och utvärdering. Ett antal aktiviteter finns kopplade till de två delarna och bland annat ska KompetensGAP-analys genomföras per avdelning inom samtliga av kommunens förvaltningar under våren 2016. Detta uppges vara respektive chefs ansvar. Genom intervjuer i denna revisionsgranskning framgår att många av avdelningarna, oberoende av vilken förvaltning de tillhör, ännu inte har genomfört sådana analyser. Detta uppges bland annat bero på att det projekt som ska arbetat med den strategiska kompetensförsörjningen kom igång sent då det tog mer tid än beräknat att rekrytera en projektsamordnare. I den strategiska planen framgår att en kompetensförsörjningsplan för hela kommunen ska vara framtagen i december 2016 och att respektive chef samt personalchefen ansvarar för att planen tas fram. Genom intervjuer lyfts det dock fram att eftersom arbetet med projektet är försenat så beräknas kompetensförsörjningsplanen bli färdigställd under våren 2017.

Kommunstyrelsen har även beslutat om att bevilja ett projekt för arbete med kompetensförsörjning. Inom ramen för projektet kommer bland annat investering i en webbaserad "kunskapsbank" att ske, vilken ska underlätta identifieringen av varje medarbetares kompetens, erfarenhet och planerade utvecklingsområden. Det har även anställts en person vid personalfunktionen som ska arbeta med kompetensförsörjningsprojektet.

Under 2016 har personalfunktionen vid Jokkmokks kommun arbetat med att ta fram en handlingsplan för kompetensförsörjning inom kommunens verksamheter.

Handlingsplanen var vid granskningstillfället fortfarande under bearbetning och ska till kommunstyrelsen som information i slutet av maj 2016. I handlingsplanen beskrivs vad kompetensförsörjning innebär samt hur nuläget ser ut gällande kompetensförsörjningen i Jokkmokks kommun. Även linjeförings- och personalfunktionens ansvar i kompetensförsörjningen beskrivs i handlingsplanen. Enligt de intervjuade ska det tas fram en aktivitetsplan utifrån handlingsplanen.

Inom både socialnämndens och barn- och utbildningsnämndens verksamheter beskrivs att kännedomen om verksamheternas framtida kompetensbehov på översiktlig nivå är relativt god. Inom socialnämndens verksamheter kommer behov finnas av framförallt socionomer, sjuksköterskor och undersköterskor. De framtida kompetensbehoven finns dock inte nedtecknade i någon plan för socialnämndens verksamheter.

Från barn- och utbildningsnämndens verksamheter lyfts fram att det idag finns en stor brist på behöriga lärare och att denna brist bedöms bestå även i framtiden. Inom nämndens verksamheter finns antal beräknade pensionsavgångar under perioden 2017 - 2021 beskrivna i dokumentet *Förslag till åtgärder för att underlätta kompetensförsörjningen inom BUN:s verksamhetsområde*. Barn- och utbildningsnämnden har under våren 2015 även beslutat om införande av stipendier för blivande lärare, förskolelärare och fritidspedagoger som är folkbokförda i Jokkmokks kommun. Stipendierna är en åtgärd för att underlätta kompetensförsörjningen inom nämndens verksamheter.

3.1.1. Bedömning

Vår bedömning är att det i nuläget inte finns någon kompetensförsörjningsplan där kommunstyrelsens och socialnämndens framtida personal- och kompetensbehov kartlagts och analyserats. Vi noterar dock att det pågår ett arbete inom området som ska resultera i en sådan plan.

Inom barn- och utbildningsnämndens verksamheter finns antal beräknade pensionsavgångar 2017 – 2021 beskrivna tillsammans med åtgärder för att underlätta kompetensförsörjningen. Däremot saknas en kompetensförsörjningsplan som ser behovet av personal- och kompetensbehovet på längre sikt.

3.2. Mål, riktlinjer och rutiner

Vad gäller rekryteringsarbetet så finns ett, av kommunstyrelsen beslutat, övergripande mål som innebär att målsättningen med rekrytering är att tillföra Jokkmokks kommun de bästa personella resurserna med den för varje befattning bästa kompetensen, oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, sexuell läggning, ålder, funktionshinder, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning.

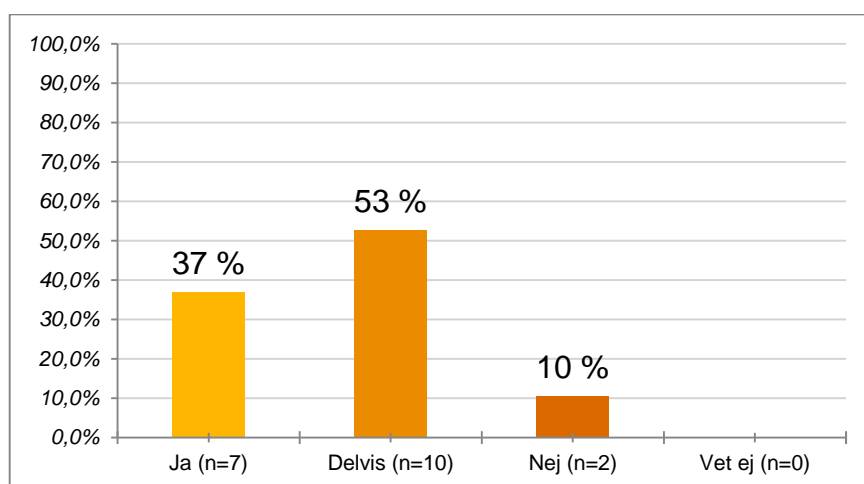
Vidare framgår av granskningen att det finns såväl riktlinjer som rutiner för rekrytering i Jokkmokks kommun. Riktlinjerna är antagna av kommunstyrelsen och rutinerna är framtagna och beslutade av tjänstemän. Riktlinjerna och rutinerna finns tillgängliga på kommunens intranät.

Vid granskningstillfället pågick ett arbete med att se över alla interna policydokument, riktlinjer och rutiner i kommunen samt säkerställa att de som ska vara politiskt antagna också är det.

Vad gäller tillämpningen av rutinerna och riktlinjerna så finns en delad bild hos de intervjuade. Några beskriver att tillämpningen är god inom förvaltningarna medan andra uppger att det exempelvis förekommer att platsannonser läggs ut utan att kommunens personalfunktion varit inkopplade. Även lönesättningen sker ibland utan att personalfunktionen varit involverade. Några av de intervjuade tror att bristen på tillämpning av gällande riktlinjer och rutiner kan bero på tidsbrist samt den omsättning som varit avseende chefer i kommunen de senaste åren.

I den enkät som genomfördes för denna revisionsgranskning ställdes frågan om det finns strategier/riktlinjer/rutiner för arbetet med rekrytering av personal inom deras verksamhet till cheferna i berörda förvaltningar. 37 % angav att det finns strategier/riktlinjer/rutiner medan 53 % ansåg att det delvis finns. 10 % uppgav att det inte fanns sådana dokument.

Diagram 1. Finns det strategier/riktlinjer/rutiner för arbetet med rekrytering av personal inom din verksamhet?



3.2.1. Bedömning

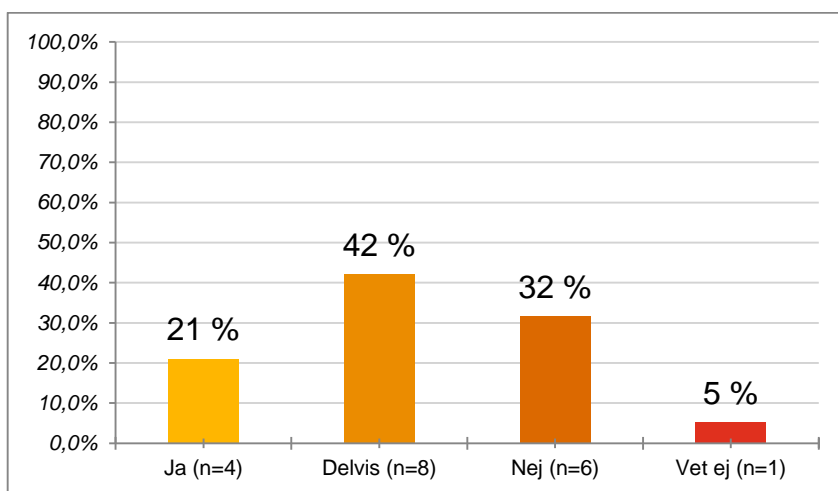
Vår bedömning är att det finns mål, riktlinjer och rutiner för rekryteringsarbetet inom Jokkmokks kommun.

Vad gäller tillämpningen av dessa riktlinjer och rutiner så är vår bedömning att den kan förbättras ytterligare inom kommunstyrelsens- och de granskade nämndernas förvaltningar. Av resultatet i enkäten är det möjligt att dra slutsatsen att de riktlinjer och rutiner som finns inte är helt kända hos alla chefer som berörs av dem. Även i intervjuerna lyfts det fram att riktlinjerna och rutinerna inte alltid följs utifrån att personalfunktionen inte alltid blir involverad i rekryteringsprocessen enligt gällande rutin.

3.3. Samordning kring kompetensförsörjning

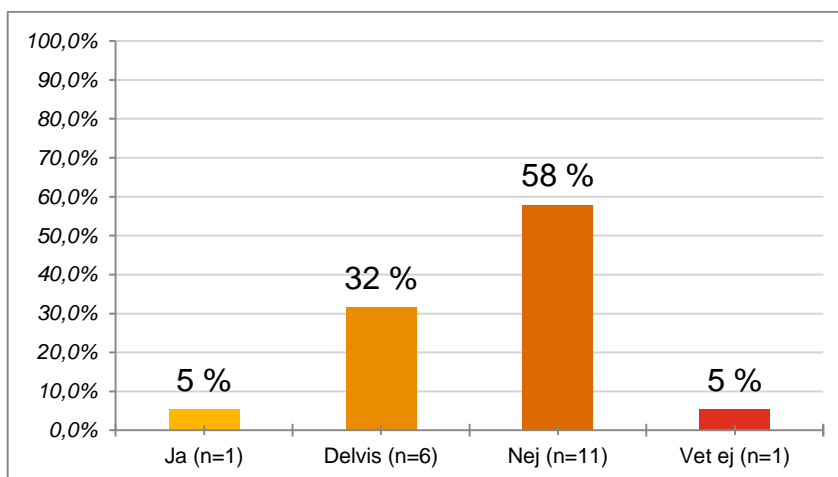
I enkäten som genomfördes för granskningen ställdes frågan om cheferna upplever att det sker en tillräcklig samordning avseende kompetensförsörjningsfrågor inom den förvaltning de arbetar vid. Som framgår av Diagram 2 svarade 21 % att de upplever att det sker en tillräcklig samordning medan 42 % svarade att det delvis sker en tillräcklig samordning. 32 % upplevde att det inte sker en tillräcklig samordning avseende kompetensförsörjningsfrågor inom sin förvaltning.

Diagram 2. Upplever du att det sker en tillräcklig samordning avseende kompetensförsörjningsfrågor inom den förvaltning du arbetar vid?



Cheferna inom berörda förvaltningar fick även besvara frågan om de upplever att det sker en tillräcklig samordning av kompetensförsörjningsfrågor mellan kommunens förvaltningar. I Diagram 3 framgår att endast 5 % av de svarande anser att samordningen av kompetensförsörjningsfrågor är tillräcklig mellan förvaltningarna. 32 % anser att samordningen delvis är tillräcklig medan 58 % anser att den inte är det.

Diagram 3. Upplever du att det sker en tillräcklig samordning av kompetensförsörjningsfrågor mellan kommunens förvaltningar?



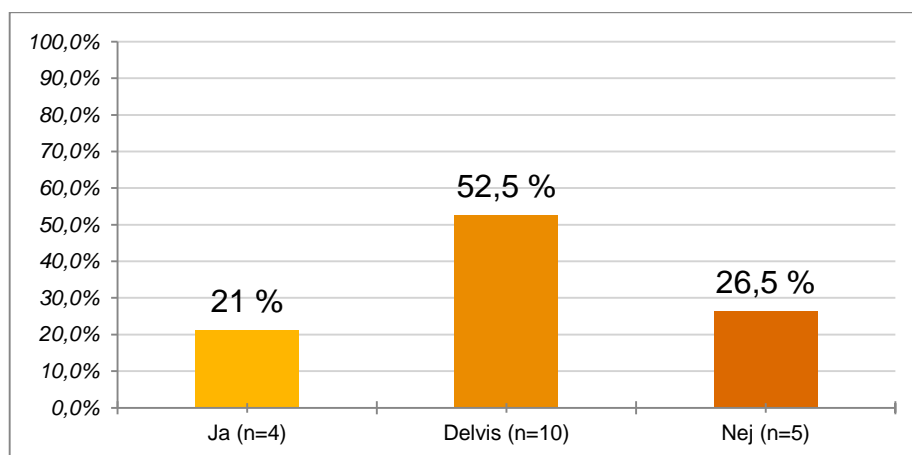
Även i intervjuerna lyfts det fram att samverkan mellan kommunens verksamheter inte är helt välfungerande när det kommer till kompetensförsörjningsområdet. Till exempel uppges att det inte är helt tydligt vilket ansvar linjecheferna har för kompetensförsörjningen och vad som ligger inom personalfunktionens ansvarsområde. Några av de intervjuade lyfter fram att linjecheferna har ett stort ansvar vad gäller personal- och kompetensförsörjning men att de har svårt att få tid till att arbeta med mer strategiska frågor.

Några av de intervjuade uppger att det inom kommunen behöver förtydligas vad kompetensförsörjning innebär. Det arbete som pågår avseende handlingsplanen för kompetensförsörjning och de aktiviteter som ska kopplas till denna uppges vara ett led i att förtydliga detta. Genom intervjuerna framgår även att det finns ett tydligt uppdrag från politiken att få till en bättre samverkan mellan kommunens förvaltningar för att hitta synergieffekter. Av granskningen framgår att fördjupad samverkan pågår mellan förvaltningarna i ett flertal frågor men att det finns mycket att göra inom det området. De intervjuade lyfter fram att det än så länge finns mycket ”stuprörstänk” inom kommunens verksamheter.

Flera av de intervjuade anser att det finns behov av en central bemanningsenhet som kan hantera all vikarieanskaffning inom kommunens samtliga verksamheter. Detta för att samordna vikarieanskaffningen, verka för fler heltidstjänster genom att en medarbetare kan arbeta deltid vid olika förvaltningar samt avlasta cheferna vad gäller vikarieanskaffningen. I nuläget finns en bemanningsenhet för socialförvaltningens verksamheter. Kommunens personalfunktion har fått i uppdrag av kommunstyrelsen att utreda möjligheten till en central bemanningsenhet för hela kommunen.

Personalfunktionen har i mars 2016 även fått i uppdrag att genomföra ett projekt som benämns som ”Time-Care-projektet”. Projektet syftar till att få samtliga av kommunens verksamheter att använda sig av personalplaneringsprogrammet TimeCare. I dagsläget används programmet av socialtjänsten och arbetsmarknadsenheten.

Diagram 4. Upplever du att du har ett bra stöd i arbetet med frågor som berör personal- och kompetensförsörjningsområdet?



Av Diagram 4 framgår att 21 % av de chefer som besvarat enkäten anser att de har ett bra stöd i arbetet med frågor som berör personal- och kompetensförsörjningsområdet. 52,5 % anser att de delvis har ett bra stöd medan 26,5 % anser att de inte har det.

Även genom intervjuerna framgår att förvaltningarna upplever att det finns ett behov av mer stöd kopplat till personal- och kompetensförsörjning hos flera av linjecheferna. Någon av de intervjuade lyfter även fram att det inte alltid finns rätt stöd att få hos personalfunktionen. Inom personalfunktionen lyfts det fram att det ibland är svårt att få gehör hos förvaltningarnas linjechefer för det utvecklingsarbete de bedriver avseende personal- och kompetensförsörjning.

3.3.1. Bedömning

Vår bedömning är att det inte sker en tillräcklig samordning mellan berörda kommunala verksamheter avseende kompetensförsörjningsfrågor. Vi bedömer vidare att detta är ett utvecklingsområde inom såväl kommunstyrelsens, socialnämndens samt barn- och utbildningsnämndens verksamheter.

Vi bedömer även att det finns ett behov av att ytterligare förtydliga ansvarsförhållandena mellan linjecheferna och kommunens personalfunktion avseende personal- och kompetensförsörjning.

3.4. Medarbetarsamtal och kompetensutvecklingsplaner

I de riktlinjer som finns inom Jokkmokks kommun avseende medarbetarsamtal framgår att ett medarbetarsamtal är ett planerat och regelbundet återkommande personligt samtal mellan chefen och den anställde. Samtalet ska enligt riktlinjer ske minst en gång per år. Det övergripande syftet med medarbetarsamtalen uppges vara att leda och utveckla verksamheten mot kommunens strategiska mål och uppdrag. Samtalen ska även bidra till samsyn mellan chefen och den anställde avseende den anställdes bidrag till verksamhetens mål och utveckling, framtidens uppdrag, medarbetarens kompetens och kompetensutvecklingsbehov. Medarbetarsamtalen framhålls även som viktiga för att stärka samverkan och delaktighet, detta för att säkerställa att Jokkmokks kommun är och förblir en attraktiv arbetsgivare. Vidare finns även ett rutindokument som kan fungera som stöd för cheferna vid medarbetarsamtal.

Genom de intervjuer som genomförts framgår uppfattningen att arbetet med medarbetarsamtal överlag är välfungerande inom såväl kommunstyrelsens som socialnämndens och barn- och utbildningsnämndens verksamheter. Dock finns det verksamheter där medarbetarsamtal inte har genomförts med samtliga medarbetare det senaste året. Bland annat lyfts det fram att en chef inom socialförvaltningen har 90 underställda personal och att det där inte varit möjligt att genomföra medarbetarsamtal med samtliga ur personalen. Att chefen har så många underställda uppges bero på att det inte finns utrymme i budgeten för fler chefer inom verksamheten. Detta ska även vara lyft till högsta tjänstemannanivå i kommunen.

Av enkäten framgår att 89 % av de som besvarat enkäten uppger att de regelbundet genomför utvecklingssamtal med sina medarbetare, se Diagram 5.

Diagram 5. Genomför du regelbundet utvecklingssamtal med dina underställda medarbetare?

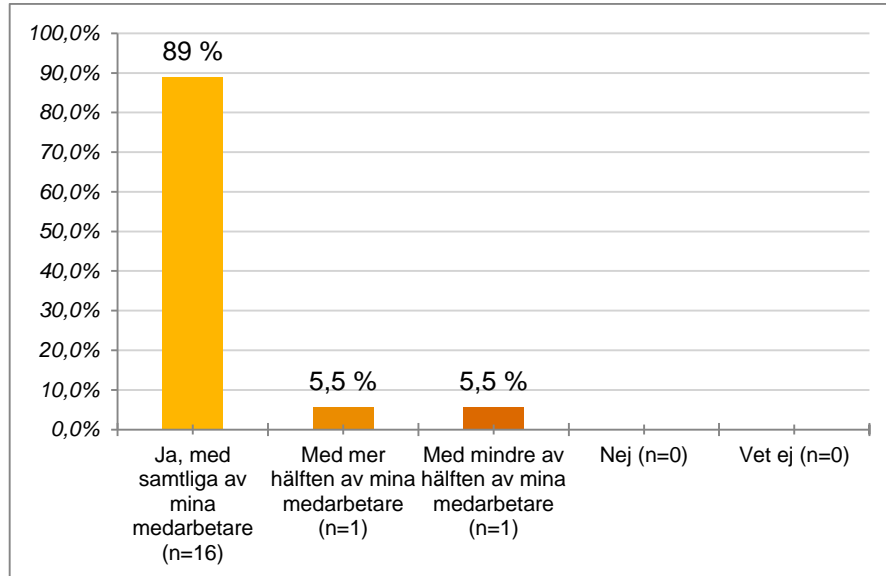
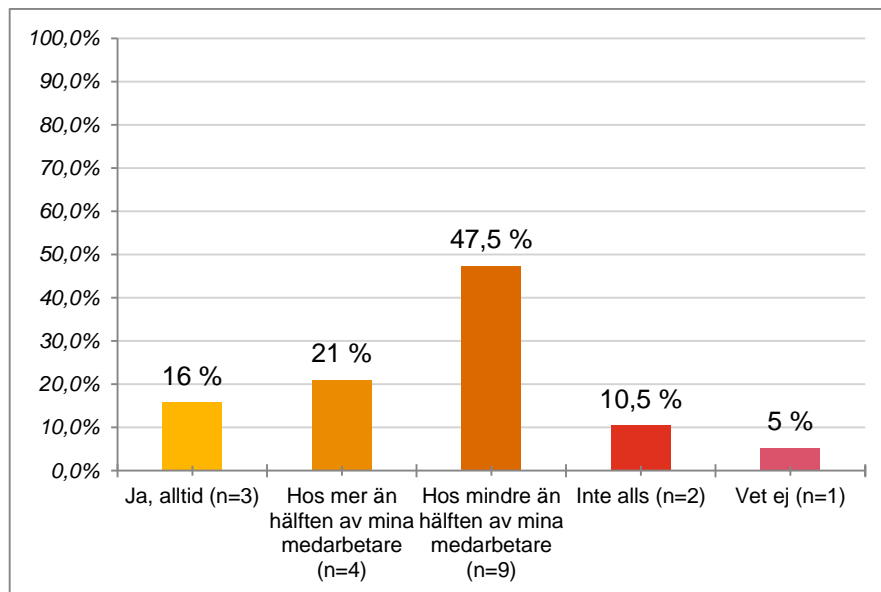


Diagram 6. Resulterar utvecklingssamtalen i individuella kompetensutvecklingsplaner för medarbetarna?



I Diagram 6 framgår att 16 % av de svarande uppger att utvecklingssamtalen alltid resulterar i individuella kompetensutvecklingsplaner. 21 % uppger att kompetensutvecklingsplaner görs hos mer än hälften av deras medarbetare medan 47,5 % uppger att sådana planer görs hos mindre än hälften av deras medarbetare. 10 % anger att utvecklingssamtalen inte resulterar i individuella kompetensutvecklingsplaner.

Även i intervjuerna lyfts det fram att medarbetarsamtalen inte alltid resulterar i kompetensutvecklingsplaner. Inom socialnämndens verksamheter uppges att det inte finns avsatta medel i budgeten för kompetensutveckling. Eftersom nämnden och dess förvaltning har svårt att erbjuda kompetensutveckling görs heller inga individuella kompetensutvecklingsplaner för personalen. När det är möjligt söks i stället riktade statliga medel som leder till utbildningar för exempelvis all vårdpersonal.

Inom barn- och utbildningsförvaltningen görs inte heller individuella kompetensutvecklingsplaner för personalen. Genom intervju lyfts dock fram att om den anställde själv tar upp frågan så är förvaltningen positiv till kompetenshöjande insatser.

Inom kommunstyrelsens verksamheter uppges att kompetensutvecklingsplaner tas fram för flera av medarbetarna men inte för alla.

3.4.1. Bedömning

Vår bedömning är att medarbetarsamtal till övervägande del sker regelbundet inom kommunstyrelsens och de granskade nämndernas verksamheter. Vi noterar dock att det finns verksamheter där medarbetarsamtal inte genomförs på grund av att chefen har väldigt många underställda.

Avseende om dessa medarbetarsamtal resulterar i individuella kompetensutvecklingsplaner, som är kopplade till verksamhetens mål och behov på kort och lång sikt, så är vår bedömning att detta sker i begränsad utsträckning. Inom flera av de granskade verksamheterna upprättas inte kompetensutvecklingsplaner och detta uppges bland annat bero på svårigheter att erbjuda personal individuell kompetensutveckling.

3.5. Uppföljning av personalförsörjning

Genom granskningen framgår att kommunstyrelsen följer upp personal- och kompetensförsörjningsområdet genom de projekt som drivs inom personalkontoret och inom kommunen som helhet. Vidare uppges att personal- och kompetensförsörjning är något som diskuteras på kommunstyrelsens sammanträden men att uppföljningen skulle kunna bli mer systematisk. Kommunstyrelsen har vidtagit åtgärder genom att bland annat bevilja det projekt som ska arbeta med att ta fram en kompetensförsörjningsplan för kommunen under 2016.

Enligt intervju följer socialnämnden upp området personal- och kompetensförsörjning med jämna mellanrum samt för diskussioner kring nuvarande och framtida utmaningar. Dock saknas en strukturerad och systematisk uppföljning för andra punkter än sjukfrånvaro. Till exempel saknas uppföljning avseende behov av utbildningsinsatser. Vidare framgår inte om och i så fall vilka åtgärder nämnden har vidtagit för att komma till rätta med utmaningar inom kompetensförsörjningsområdet.

Även inom barn- och utbildningsnämnden saknas en mer strukturerad uppföljning avseende personal- och kompetensförsörjningsområdet. Nämnden beskrivs dock som intresserade och involverade i hur det ser ut med svårigheten att rekrytera behöriga lärare till kommunens skolor samt vilka åtgärder som görs för att locka lärare till kommunen. En åtgärd som nämnden har vidtagit är att inrätta stipendier för att locka nyutexaminerad lärare att jobba i kommunen. Vidare har skolchefen ett uppdrag att se över skolstrukturen i Jokkmokk för att säkerställa att de lärarresurser som redan finns används så optimalt som möjligt.

3.5.1. Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen, socialnämnden samt barn- och utbildningsnämnden till viss del följer upp personal- och kompetensförsörjningen inom sina verksamhetsområden men att det finns behov av att strukturera och systematisera uppföljningen ytterligare.

Kommunstyrelsen och barn- och utbildningsnämnden har vidtagit åtgärder för att försöka komma till rätta med de utmaningar som finns avseende personal- och kompetensförsörjningen. Det är dock svårt att bedöma om dessa åtgärder är tillräckliga för att möta de stora utmaningar som många kommuner i landet har att vänta framöver.

Vad gäller socialnämnden så är vår bedömning att nämnden inte vidtagit tillräckliga åtgärder för att komma till rätta med sina utmaningar avseende personal- och kompetensförsörjningsområdet.

Juni 2016

Jenny Krispinsson

Projektledare

Hans Forsström

Uppdragsledare