



**För kännedom**

Samtliga nämnder

Fullmäktige

Partiernas gruppledare

**Kommunstyrelsen**

## Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Vi har i egenskap av förtroendevalda revisorer i Kiruna kommun genomfört en granskning av kommunens hantering av personal- och kompetensförsörjning. I vårt arbete har vi biträtt av PwC. Syftet med granskningen har varit att bedöma i vilken utsträckning kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Utifrån genomförd granskning är den sammanfattande revisionella bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete inom området. Bedömningen grundar sig på;

- Personalförsörjningssituationen har haft påverkan på verksamheten, bland annat av kommunstyrelsens beslut om återbesättningsprövning.
- Fullmäktiges övergripande strategi för kompetensförsörjning och kommunstyrelsens åtgärdsprogram är relevanta och har tydlig bäring på frågan om kompetensförsörjning. I nuläget har dock endast kultur- och utbildningsförvaltningen fastställt en åtgärdsplan för år 2021.
- Riktlinjer för rekrytering finns. Dock framgår av vår granskning att tillämpningen varierar och resultat av vår enkätundersökning indikerar att det finns otydligheter i nuvarande rekryteringsprocesser.
- I nuläget visar vår granskning att det saknas ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte mellan nämnderna gällande kompetensförsörjning vilket vi bedömer som en brist.
- Det saknas en kommunövergripande strategi för hur samarbetet med universitet, högskolor m fl ska bedrivas.
- Det finns en för kommunen fastställd rutin för avgångssamtal. Vi konstaterar dock att dokumentationen av avgångssamtal inte sker i tillräcklig utsträckning.
- Vi har för granskningen tagit del av de åtgärder som vidtagits för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare, bl a med hjälp av friskvårdsförmåner. Vi saknar dock en övergripande strategi i denna fråga.

I övrigt hänvisar vi till de iakttagelser som redovisas i bifogad revisionsrapport.

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:



- att i arbetet med den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin för perioden 2021–2024 säkerställa att samtliga nämnder fattar beslut om åtgärdsplaner samt i övrigt beakta de synpunkter som framkommit i denna granskning, bla avseende kommunens varumärke som arbetsgivare, i samband med framtagandet av den gemensamma strategin.
- att åtgärder vidtas för att skapa bättre kännedom om nuvarande riktlinjer för rekrytering samt att åtgärder vidtas för att förbättra stödet som chefer erhåller när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare. I detta avseende anser vi att de s k förväntanssamtal som genomförs inom kultur- och utbildningsförvaltningen är bra exempel.
- att former för erfarenhetsutbyte mellan nämnderna vad gäller personal- och kompetensförsörjning utvecklas så att goda exempel tas tillvara och delas inom hela organisationen.
- att en gemensam strategi tas fram för hur samarbete ska ske med universitet, högskolor m fl både kommunövergripande och på nämnds nivå för att skapa bättre möjligheter att kunna rekrytera framtida medarbetare bla genom att kunna erbjuda praktikplatser.
- att säkerställa att avgångssamtal genomförs och att relevant information samlas och används för att stärka och utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare.

Vi emotser ett yttrande från kommunstyrelsen senast 31 oktober år 2021.

För Kiruna kommuns revisorer

Ann-Kristin Nilsson, ordförande

Sigurd Pekkari, vice ordförande

Bilaga: "Granskning av personal- och kompetensförsörjning, maj 2021."

# Personal- och kompetensförsörjning

**Kiruna kommun**

Maj 2021

*Carl-Gustaf Folkesson, certifierad kommunal revisor*

*Michaela Nyman, revisionskonsult*

*Kristian Damlin, certifierad kommunal revisor*



# Innehållsförteckning

|  |    |
|--|----|
| <b>Sammanfattning</b>  | 3  |
| <b>Inledning</b>   | 6  |
| Bakgrund   | 6  |
| Syfte  | 6  |
| Revisionskriterier   | 6  |
| Avgränsning  | 6  |
| Metod  | 7  |
| <b>Iakttagelser och bedömningar</b>  | 8  |
| Inledning  | 8  |
| Kommunens personalsituation  | 8  |
| Mål och strategier   | 12 |
| Riktlinjer för rekrytering   | 15 |
| Erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning | 17 |
| Samarbeten med universitet och högskolor                                       | 18 |
| Avgångssamtal  | 19 |
| Kommunens varumärke som arbetsgivare   | 20 |
| <b>Revisionell bedömning</b>   | 23 |





# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av Kiruna kommuns förtroendevalda revisorer fått i uppdrag att granska kommunens hantering av personal- och kompetensförsörjning. Syftet med granskningen har varit att bedöma i vilken utsträckning kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen **inte helt** säkerställer ett ändamålsenligt arbete inom området.

Den samlade bedömningen baseras på iakttagelser från följande frågeställningar:

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Hur påverkar den aktuella personalförsörjningssituation kommunens verksamhetsresultat samt vilka eventuella beslut om åtgärder har fattats?</p> | <p><b>Delvis uppfyllt</b><br/>Personalförsörjningssituationen har haft påverkan på verksamheten, bland annat av kommunstyrelsens beslut om återbesättningsprövning.</p> <p>Vad gäller beslut om åtgärder har socialnämnden fattat beslut om kompetenskrav vid rekrytering. I övrigt har vi inte tagit del av beslut om åtgärder.</p>  |  |
| <p>Mål och strategier finns utformade för personal- och kompetensförsörjning och efterlevs</p>   | <p><b>Delvis uppfyllt</b><br/>Fullmäktiges övergripande strategi för kompetensförsörjning och kommunstyrelsens åtgärdsprogram är relevanta och har tydlig bäring på frågan om kompetensförsörjning. I nuläget har dock endast kultur- och utbildningsförvaltningen fastställt en åtgärdsplan för år 2021.</p> <p>Vår enkätundersökning visar att kännedom om dokumenten varierar, vilket vi bedömer påverkar möjligheten att efterleva dessa.</p> |  |
| <p>Riktlinjer för rekrytering finns och efterlevs</p>  | <p><b>Delvis uppfyllt</b><br/>Riktlinjer för rekrytering finns. Dock framgår av vår granskning att tillämpningen varierar och resultat av vår enkätundersökning indikerar att det finns otydligheter i nuvarande rekryteringsprocesser.</p> <p>Enkätundersökningen visar även att det finns brister i det stöd som chefer erhåller när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare.</p>  |  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>Erfarenhetsutbyte sker mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning</p> | <p><b>Ej uppfyllt</b><br/>I nuläget visar vår granskning att det saknas ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte mellan nämnderna gällande kompetensförsörjning vilket vi bedömer som en brist. Samverkan bedöms som viktig för att dela goda exempel på hur man arbetar med personal- och kompetensförsörjning mellan nämnderna.</p>  |    |
| <p>Etablerade samarbeten finns med universitet och högskolor</p>                           | <p><b>Delvis uppfyllt</b><br/>Det saknas en kommunövergripande strategi för hur samarbetet med universitet, högskolor m fl ska bedrivas även om det finns en struktur för hur dialog med universitet sker inom ramen för Lapplands kommunalförbund. Vi noterar att kultur- och utbildningsnämnden samt miljö- och byggnämnden har utvecklats olika samarbetsformer för att erbjuda praktik.</p> |    |
| <p>Riktlinjer för avgångssamtal finns och efterlevs</p>                                    | <p><b>Delvis uppfyllt</b><br/>Det finns en för kommunen fastställd rutin för avgångssamtal. Vi konstaterar dock att dokumentationen av avgångssamtal inte sker i tillräcklig utsträckning.</p> <p>Vi vill understryka att dokumentationen av avgångssamtal utgör ett viktigt underlag för att bidra till och utveckla kommunens varumärke som en attraktiv arbetsgivare.</p>                    |  |
| <p>Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare</p>         | <p><b>Delvis uppfyllt</b><br/>Vi har för granskningen tagit del av de åtgärder som vidtagits för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare, bl a med hjälp av friskvårdsförmåner. Vi saknar dock en övergripande strategi i denna fråga. En strategi kan bidra till att skapa en enhetlighet i arbetet med arbetsgivarvarumärket.</p>   |  |

### Rekommendationer

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

- att i arbetet med den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin för perioden 2021-2024 säkerställa att samtliga nämnder fattar beslut om åtgärdsplaner samt i övrigt beakta de synpunkter som framkommit i denna granskning, bla avseende kommunens varumärke som arbetsgivare, i samband med framtagandet av den gemensamma strategin.
- att åtgärder vidtas för att skapa bättre kännedom om nuvarande riktlinjer för rekrytering samt att åtgärder vidtas för att förbättra stödet som chefer erhåller när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare. I detta avseende anser vi att de s k förväntanssamtal som genomförs inom kultur- och utbildningsförvaltningen är bra exempel.
- att former för erfarenhetsutbyte mellan nämnderna vad gäller personal- och kompetensförsörjning utvecklas så att goda exempel tas tillvara och delas inom hela organisationen.
- att en gemensam strategi tas fram för hur samarbete ska ske med universitet, högskolor m fl både kommunövergripande och på nämndsnivå för att skapa bättre möjligheter att kunna rekrytera framtida medarbetare bla genom att kunna erbjuda praktikplatser. Vi ser detta som en väsentlig fråga för förvaltningarna, och då särskilt socialförvaltningen som står inför stora utmaningar med kompetensförsörjningen.
- att säkerställa att avgångssamtal genomförs och att relevant information samlas och används för att att stärka och utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare.



# Inledning

## Bakgrund

Under de senaste tio åren har Sveriges kommuner i snitt rekryterat 60 000 nya medarbetare varje år enligt uppgift från SKL. De demografiska förändringarna där bland annat gruppen äldre ökar, innebär att behoven av att rekrytera nya medarbetare kommer att öka än mer framöver. Mot denna bakgrund blir personal- och kompetensförsörjning ett område som blir allt viktigare för kommunerna för att klara leveransen av välfärdstjänster inom bla skola, teknisk verksamhet samt vård- och omsorg.

För att möta ovanstående målsättningar krävs att kommunen är attraktiv som arbetsgivare både för att attrahera medarbetare och behålla de medarbetare som redan är anställda. En viktig grund för arbetet är att det finns ett tydligt ansvar inom organisationen för personal- och kompetensförsörjningen, att det finns strategier att utgå ifrån samt mål. Strategierna ska sedan omsättas i aktiviteter som löpande följs upp.

Revisorerna har, utifrån en bedömning av risk och väsentlighet, funnit det angeläget att granska om kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

## Syfte

Syftet med granskning har varit att granska i vilken utsträckning kommunstyrelsen säkerställer ett ändamålsenligt arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Ovanstående syfte besvaras med hjälp av följande revisionsfrågor:

- Hur påverkar den aktuella personalförsörjningssituationen kommunens verksamhetsresultat samt vilka eventuella beslut om åtgärder har fattats? I denna fråga kommer följande bakgrundsfakta att redovisas:
  - Hur ser personalomsättningen ut totalt i kommunen och per förvaltning?
  - Vilka kostnader har kommunen för; inhyrd personal, externt rekryteringsstöd samt kostnader för utköp av medarbetare?
- Mål och strategier finns utformade för personal- och kompetensförsörjning och efterlevs
- Riktlinjer för rekrytering finns och efterlevs
- Erfarenhetsutbyte sker mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning
- Etablerade samarbeten finns med universitet och högskolor
- Riktlinjer för avgångssamtal finns och efterlevs
- Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare

## Revisionskriterier

Medarbetarundersökningar samt styrdokument kopplat till personal- och kompetensförsörjning.

## Avgränsning

Granskningen har avgränsats till kommunstyrelsen. Granskningen har avsett revisionsåret 2021 med tillbakablickar på 2020.

## Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentanalys samt intervjuer med:

- kommunstyrelsens ordförande
- kommundirektör
- HR-chef, HR-strateg
- förvaltningschef för socialförvaltningen
- förvaltningschef för miljö- och byggnadsförvaltningen
- förvaltningschef för kultur- och utbildningsförvaltningen
- fackliga företrädare.

Därtill har en enkätundersökning skickats ut till chefer i verksamheterna med frågeställningar kopplat till förutsättningarna kring personal- och kompetensförsörjning. Svarsfrekvensen på enkätundersökningen uppgick till 65 procent (totalt 69 chefer tillfrågades).

Rapporten har varit föremål för sakgranskning av de intervjuade.

# Iakttagelser och bedömningar

## Inledning

I följande avsnitt redovisas de iakttagelser som vi har gjort i anslutning till respektive revisionsfråga. Under respektive revisionsfråga redovisas även resultatet av den enkät som vi har genomfört. Rapporten avslutas med en sammanfattande bedömning samt rekommendationer.

## Kommunens personalsituation

### *Iakttagelser*

Från kommunens *Personalredovisning och hälsobokslut* år 2019 framkommer att kompetensförsörjning är en av kommunen svåraste utmaningar. Av kommunens personalstatistik framgår att antalet timanställda ökat inom samtliga förvaltningar under perioden 2017-2019. De yrkesgrupper som det anställdes flest timanställda inom under år 2019 var, likt tidigare år, vårdbiträden, personliga assistenter och barnskötare. Vi har för granskningen även tagit del av utkast till personalredovisning för år 2020 som i tid för granskningen inte antagits i kommunstyrelsen. Sammantaget visar redovisningen på liknande utmaningar även under år 2020.

Sett till åldersstrukturen visar statistiken att 19 procent av kommunens tillsvidareanställda medarbetare var över 60 år och 32 procent av de tillsvidareanställda var i åldrarna 50-59 år. Medelåldern för de som avslutat sin anställning genom pensionsavgång låg år 2020 på 64,4 år. Vidare prognostiserar kommunen att 17,1 procent av medarbetarna uppnår 65 år under den kommande 5-årsperioden, vilket motsvarar ungefär en femtedel av samtlig medarbetare. Främst avser det personal inom socialförvaltningens verksamheter men även inom kultur- och utbildningsförvaltningens verksamheter.

Vid intervjuer med representanter från kultur- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen framkommer att bristande kompetens, såsom avsaknad av behöriga lärare eller utbildade undersköterskor i kombination med stora pensionsavgångar, påverkar verksamheternas kvalitet negativt. Vid intervju med fackliga företrädare framkommer att bristande kompetens resulterar i en ökad arbetsbelastning för de medarbetare som har rätt kompetens. Vidare lyfts vikten av att kommunen vidtar åtgärder för att kunna behålla sina medarbetare. Sammantaget ges en samlad bild av att detta är ett utvecklingsområde, exempelvis avseende arbetsförhållande, schema- och sättning samt kommunikationen mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Enligt uppgift från intervjuer med representanter från personalavdelningen framkommer att det tidigare har satts in förmåner för att behålla medarbetare som närmar sig pensionsåldern i form av 80/90/100-modellen. Modellen riktades till anställd personal över 61 år där den anställde arbetar 80 procent, erhåller 90 procent lön och 100 procent pension. Till följd av att åtgärden inte gett önskade effekter uppger de intervjuade att förmånen inte längre tillämpas. Istället har kommunen för år 2020 infört en ny förmån riktad mot anställda över 66 år där den anställde får ett lönetillägg på 3000 kr per månad.

Socialnämnden har vid sitt sammanträde 2020-11-24 § 481 fattat beslut om kompetenskrav för vård och omsorgspersonal inom äldreomsorgen. Detta i syfte att säkerställa rätt kompetens och kvalitet i verksamheten. För rekrytering av vårdbiträden avser kompetenskravet för vårdbiträden vårdbiträdesutbildning med 3-5 års yrkeserfarenhet samt fastställd gymnasiebehörighet. Vidare ska medarbetaren ha tillräckliga kunskaper i svenska för att kunna förstå, tala, läsa och skriva på svenska i enlighet med socialstyrelsens allmänna råd. För anställning av undersköterskor föreligger minst kompetenskrav på vård- och omsorgsprogrammet på gymnasienivå.

Kommunstyrelsen fattade i juni 2019 beslut om återbesättningsprövning<sup>1</sup> av vakanta tjänster. Detta uppges i kommunens personalredovisning ha inneburit utökade arbetsuppgifter för personalavdelningen samt för chefer vid rekrytering i form av upprättande av risk- och konsekvensanalyser samt utarbetande av underlag inför politiska beslut.

Vid intervjuer med representanter från förvaltningarna anges intentionen vara god, men baksidan med beslutet blir att chefer tappat mandatet att anställa personal efter verksamhetens behov. Vid intervju med fackliga parter understryks detta än mer. Ekonomiska besparingar uppges inte kunna vara helt styrande då kommunen har en skyldighet att leverera viss verksamhet till sina medborgare. Det är medborgare, brukare och elever som påverkas negativt då verksamheterna saknar möjlighet att tillskapa rätt förutsättningar för att kunna bedriva sitt uppdrag.

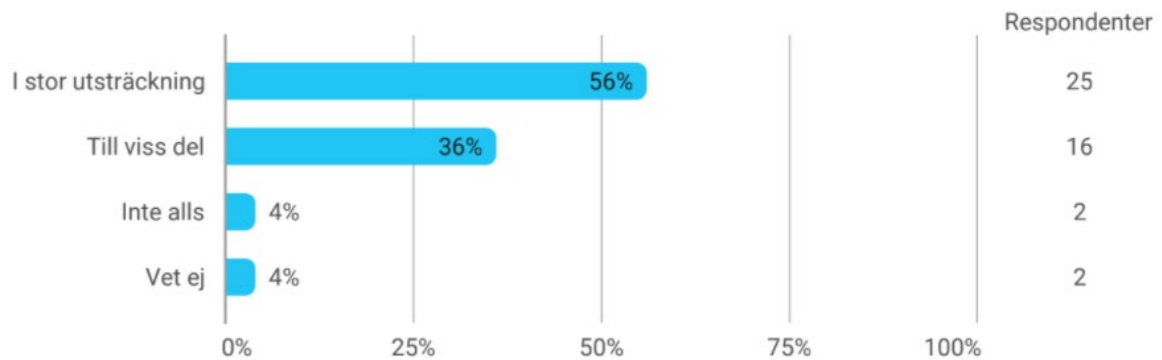
I vår enkäten som riktats till första linjens chefer inom kultur- och utbildningsnämnden, socialnämnden och miljö- och byggnadsnämnden ställdes frågan hur verksamheten påverkats av rådande personalförsörjningssituation. Resultatet av vår enkätundersökning visar på att 56 procent av de svarande *anser* att rådande personalsituation påverkar verksamhetens möjlighet att utföra sitt uppdrag. Motsvarande siffra för de som *till viss del* anser att personalsituationen påverkar verksamheten uppgår till 36 procent.

Även här nämns kommunens beslutade återbesättningsprövning vara en faktor som påverkar möjligheten att fullgöra uppdraget då det tar längre tid att rekrytera. Detta uppges även påverka befintlig personal negativt då arbetsbelastningen för dessa uppges öka med många vakanta tjänster.

*Diagram 1. I vilken utsträckning upplever du att den aktuella personalförsörjningssituationen har påverkat din verksamhet (möjlighet att utföra ert uppdrag).*

---

<sup>1</sup> Kiruna kommun tillämpar sedan januari 2019 anställningsstopp och återbesättningsprövning, vilket innebär att en prövning sker av kommunstyrelsen/berörd nämnd om behov finns att återbesätta en vakant befattning.



I tabell 1 redogörs för totalt antal tillsvidareanställda per 31 mars 2021 inom Kiruna kommun samt andel/antal i personalomsättning för år 2020 för förvaltningarna samt kommunen som helhet.

Tabell 1.

| Förvaltning                          | Totalt tillsvidareanställda (personer) | Andel personalomsättning (procent) | Antal i personalomsättning |
|--------------------------------------|--|------------------------------------|----------------------------|
| Kommunledningsförvaltningen          | 178                                    | 28,1                               | -13                        |
| Kultur- och utbildningsförvaltningen | 782                                    | 32,0                               | -55                        |
| Socialförvaltningen                  | 911                                    | 20,9                               | -24                        |
| Miljö- och byggnadsförvaltningen     | 66                                     | 5,2                                | +3                         |
| Totalt i kommunen                    | 1 935                                  | 25,2                               | -89                        |

Den totala personalomsättningen uppgick för år 2020 till ca 25 procent. Som tabellen ovan visar motsvarar detta totalt 89 medarbetare. Av statistiken framgår inte hur stor andel av medarbetarna som avslutat sin anställning eller valt att byta arbete *internt* inom kommunen.

Från intervjuer med förvaltningsledning framkommer att behöriga lärare är den yrkeskategori inom kultur- och utbildningsförvaltningen som är svårast att rekrytera. Verksamheten har för läsåret 20/21 försökt fördela lärare med behörighet mellan skolenheterna i syfte att öka likvärdigheten mellan skolorna samt för öka det kollegiala lärandet.

För socialförvaltningen uppges kompetensbrist vara den största utmaningen för verksamhetens personal- och kompetensförsörjning. Förvaltningen avser mot den bakgrunden att både öka kompetensen hos befintlig personal genom olika former utbildningsinsatser samt anställa personal med rätt kompetens (i enlighet med nämndens beslut).

För miljö- och byggnadsförvaltningen uppges antalet sökanden vara relativt högt och verksamheten uppges därigenom kunna möta verksamhetens rekryteringsbehov. Dock anges vid intervju vissa svårigheter med att rekrytera medarbetare kopplat till tjänster som avser myndighetsutövning.

I tabell 2 redogörs för kostnader (kr) för inhyrd personal, externt rekryteringsstöd samt kostnader för utköp av medarbetare för år 2020.

Tabell 2.

| Förvaltning                          | Inhyrd personal | Externt rekryteringsstöd | Utköp av medarbetare |
|--------------------------------------|-----------------|--------------------------|----------------------|
| Kommunledningsförvaltningen          | 90 920          | -                        | -                    |
| Kultur- och utbildningsförvaltningen | 357 000         | -                        | 435 812              |
| Socialförvaltningen                  | 3 007 863       | -                        | 533 300 <sup>2</sup> |
| Miljö- och byggnadsförvaltningen     | 728 400         | -                        | -                    |

Inom kommunledningsförvaltningen har verksamheten hyrt in personal för att bland annat bemanna receptionen i Stadshuset. Inom kultur- och utbildningsnämnden uppges att inhyrd personal inte nyttjas i någon särskild utsträckning. Det har under året förekommit att elevhälsan under en period hyrt in tjänster för skolläkare och skolpsykolog. Inom socialförvaltningen har sjuksköterskor hyrts in för att kunna klara av uppdraget. Dock uppges att det varit en brist på sjuksköterskor även hos bemanningsföretagen. Det har även förekommit att socionomer tagits in på konsultbasis. Summan som redovisas i tabell 2 avser både kostnader för inhyrd personal samt konsulttjänster. Inom miljö- och byggnadsförvaltningen har det tidvis funnits behov att ta in externa konsulter till bygglovskontoret för att stödja bygglovshantering.

### *Bedömning*

*Revisionsfråga - Hur påverkar den aktuella personalförsörjningssituationen kommunens verksamhetsresultat samt vilka eventuella beslut om åtgärder har fattats?*

Revisionsfrågan bedöms som *delvis* uppfylld.

Granskningen visar att personalförsörjningssituationen har haft påverkan på verksamheten där bland annat kommunstyrelsens beslut om återbesättningsprövning av tjänster har påverkat personalsituationen.

<sup>2</sup> Avser avgångsvederlag.

Vad gäller beslut om åtgärder noterar vi att socialnämnden har fattat beslut om kompetenskrav för vård och omsorgspersonal inom äldreomsorgen. I övrigt har vi inte tagit del av några beslut om åtgärder.

## Mål och strategier

### *lakttagelser*

Kommunfullmäktige har (2017-10-23) beslutat om en kommunövergripande *Strategi kring kompetensförsörjning 2017-2020*. Strategin omfattar kort- och långsiktiga mål samt aktiviteter kopplat till Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) strategier för kompetensförsörjning. Strategierna är att skapa en struktur för att säkra kompetensförsörjningen genom hela processen; **attrahera, rekrytera, introducera, behålla, utveckla och avsluta på bästa sätt** och utgörs av:

- Använda kompetens på rätt sätt
- Bredda rekryteringen och locka nya grupper till jobben
- Låta fler medarbetare jobba med
- Förlänga arbetslivet, d v s försöka få unga att komma in tidigare och äldre medarbetare att stanna kvar längre
- Utveckla arbetsmiljö- och arbetsorganisation – skapa engagemang
- Utnyttja tekniken bättre
- Marknadsföra jobben
- Visa karriärmöjligheter
- Underlätta lönekarriär

Strategin gäller för samtliga arbetsplatser i kommunen, där förvaltningarna ska konkretisera strategin i årliga åtgärdsprogram som ska redovisas i respektive nämnd.

Vid kontroll om de olika förvaltningarna har upprättat åtgärdsprogram för sina verksamheter kan vi genom granskning av protokoll styrka att kommunstyrelsen, kultur- och utbildningsnämnden samt miljö- och byggnämnden tagit del av sådan redovisning.

Kommunstyrelsen har fastställt *Åtgärdsprogram för kompetensförsörjning år 2020* för kommunkontoret (numera kommunledningsförvaltningen) vid sitt sammanträde 2020-08-31 § 171. Åtgärdsprogrammet utgår från de nio strategier som framgår av den övergripande strategin för kompetensförsörjning och anger för respektive strategi inriktningen för kommunkontorets arbete inom området.

Åtgärdsprogrammet omfattar olika former av åtgärder, bland annat att ta fram en plan för rekrytering och kommunikation där personalavdelningen och kommunikation ska samverka i syfte att marknadsföra jobben inom kommunen. Denna beräknas påbörjas år 2021. Vidare framgår att det under år 2020 påbörjades ett arbete med att ta fram tydliga karriärvägar för olika yrkesgrupper, i enlighet med de överenskommelser som finns med de fackliga organisationer.

Vid intervju med personalavdelningen framkommer att det i tid för granskningen inte finns en tydlig struktur för hur kommunen arbetar med detta. Vid intervju med fackliga företrädare framkommer att kommunen arbetar med exempelvis försteläraryrket inom grundskolan, som är ett statligt initiativ men även på kommunens initiativ inom

förskolan. Inom omsorgssektorn uppges det inte finnas några tydliga satsningar för området.

Kultur- och utbildningsnämnden har vid sitt sammanträde 2020-03-09 § 30 fastställt *Åtgärdsplan för personalförsörjning i förskola, förskoleklass samt grundskola och fritidshem*. Åtgärdsplanen redogör för de åtgärder som bedöms behöva genomföras under år 2020 kopplat till lönebildning, arbetsvillkor samt kompetens- och personalförsörjning i syfte att tillskapa och behålla rätt kompetens för verksamheten.

Miljö- och byggnadsförvaltningen har upprättat ett *Åtgärdsprogram för kompetensförsörjning*. Programmet avser inte ett specifikt år utan är utformat genom att identifiera områden (god arbetsmiljö, rimlig lönenivå, acceptabla arbetsuppgifter och möjlighet att utvecklas i jobbet) för att förvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Miljö- och byggnämnden har fastställt åtgärdsprogrammet vid sitt sammanträde 2018-01-25 § 19.

Vi har inte i vår granskning kunnat styrka att socialförvaltningen upprättat ett åtgärdsprogram för kompetensförsörjning. Vi har heller inte kunnat styrka att socialnämnden behandlat eller antagit någon plan för kompetensförsörjning. Vår granskning visar dock att nämnden i sitt budgetäskande för år 2021-2023 (2020-06-16 § 304) äskat om tillägg på 10 mnkr för bland annat kompetenshöjning av medarbetare. Vid intervju med förvaltningen framkommer att verksamheten har utmaningar kopplat till den rådande kompetensbristen hos medarbetarna, vilket är en orsak till att nämnden äskat om utökade resurser.

Vid sakgranskning framkommer att socialförvaltning under mars och april 2021 har arbetat med att ta fram handlingsplan på hur kompetensutveckling av ordinarie personal ska ske i samband med äldreomsorgslyftet och i viss mån utifrån en statlig satsning för området. Handlingsplanen för äldreomsorgslyftet omfattar aktiviteter bland annat i form av utbildning av ordinarie personal samt introduktion för tim- och sommarvikarier. Handlingsplanen är inte antagen i nämnden, men enligt uppgift från förvaltningen kommer nämnden löpande få rapportering om hur detta arbete fortlöper.

Vidare framkommer från sakgranskning att nämnden i sin internkontrollplan (antagen i nämnden 2020-11-24 § 482) följer upp kompetenssituationen.

Vi har för granskningen även fått del av kultur- och utbildningsförvaltningens *Åtgärdsplan för kompetensförsörjning* för år 2021. Nämnden fastställde planen vid sitt sammanträde 2021-03-04 § 29. Vi kan inte, för övriga granskade nämnder, se att det upprättats eller antagits något åtgärdsprogram för kompetensförsörjning för år 2021.

Vid intervjuer med representanter från personalavdelningen framkommer att det under år 2020 påbörjades en översyn av kommunens strategi för kompetensförsörjning där en ny kompetensförsörjningsstrategi för perioden 2021-2024 ska färdigställas under innevarande år. De intervjuade beskriver att den nya strategin bland annat ska bidra till att tydligare hålla ihop arbetet med förvaltningarnas åtgärdsplaner för kompetensförsörjning.

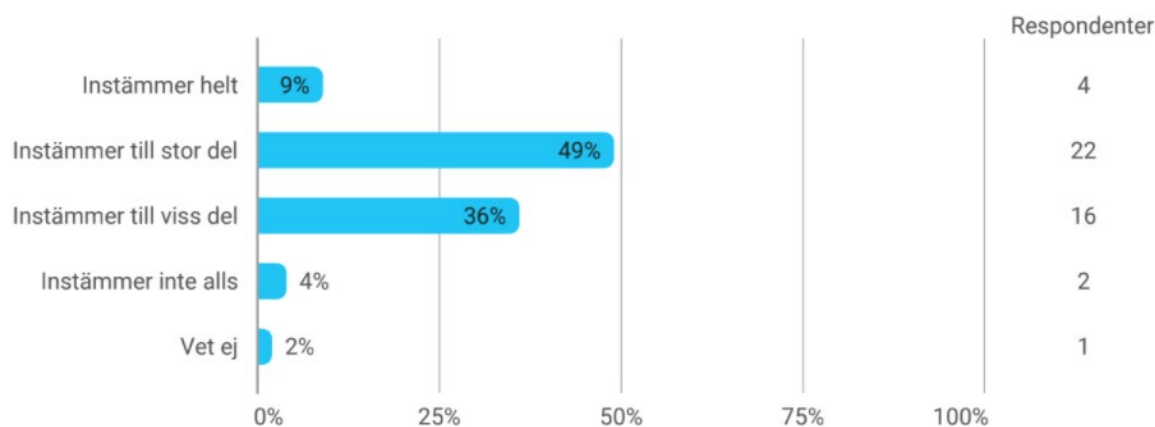
Vid intervjuer med förvaltningsledningarna framkommer att kommunens personalhandbok är vägledande i personal- och kompetensförsörjningsarbetet.



Kommunstyrelsens arbetsutskott har (2014-10-06) antagit *Personalhandbok* för Kiruna kommun. Handboken omfattar riktlinjer för bland annat anställning, lönesättning, introduktion, systematiskt arbetsmiljöarbete samt avgångssamtal. Därtill finns en mall för introduktion som redogör ansvarsfördelningen för de olika momenten som ska ingå vid introduktion av nyanställda. Av intervjuer med personalavdelningen framkommer att det finns ett introduktionspaket som går ut till alla nyanställda vilket utgörs av en central introduktion från HR-funktionen i form av e-learning. De intervjuade uppger att det även finns lokala introduktioner inom förvaltningarna.

Av vår enkätundersökning framgår att majoriteten av de svarande upplever att de *har* kännedom och riktlinjer för området. Samtidigt framgår att 36 procent första linjens chefer endast *till viss del* känner till gällande riktlinjer och styrdokument för området och 4 procent uppger att de *inte* upplever att de har kännedom kring dessa.

*Diagram 2. Påstående: Jag upplever att jag har kännedom om riktlinjer och styrdokument för arbetet med personal- och kompetensförsörjning.*



Respondenterna nämner dock att det inom personalavdelningen finns tilldelade personalkonsulter till de olika förvaltningarna för stöttning i frågor som berör området och om det råder oklarheter är det möjligt att ta stöd av dem.

### *Bedömning*

*Revisionsfråga - Mål och strategier finns utformade för personal- och kompetensförsörjning och efterlevs*

Revisionsfrågan bedöms som *delvis* uppfylld.

Vi bedömer att de områden som tas upp i fullmäktiges övergripande strategi för kompetensförsörjning såväl som i kommunstyrelsens åtgärdsprogram är relevanta och har tydlig bäring på frågan om kompetensförsörjning. Vi kan dock konstatera att det i nuläget endast är kultur- och utbildningsförvaltningen som fastställt en åtgärdsplan för år 2021.

Vad gäller efterlevnaden av dokumenten så visar vår enkätundersökning att kännedomen om dokumenten varierar vilket vi anser påverkar möjligheterna att kunna efterleva dessa.

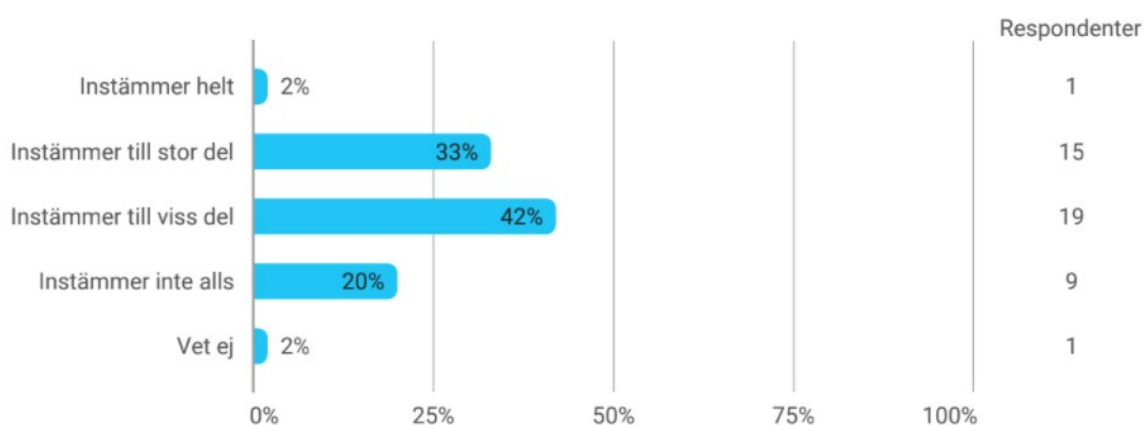
## Riktlinjer för rekrytering

### *lakttagelser*

Ansvarsfördelning för anställningsförfarandet finns antaget i *Kommunstyrelsens delegationsordning* (senast reviderad 2020-03-23, § 66). Beslut om anställning av förvaltningschef åligger kommundirektör. Vidare har förvaltningschef delegation att fatta beslut om anställning av avdelningschef/verksamhetschef//enhetschef, där vidaredelegation för beslut om anställning av verksamhetschef/enhetschef är möjlig till avdelningschef. Beslut om övriga anställningar åligger avdelningschef där det är möjligt att vidaredelegera beslut till enhetschef. Enligt delegationsordningen ska vissa beslut om anställning ske i samråd med personalchef samt beslut om övriga anställning i samråd med personalkonsult.

Av resultatet från vår enkätundersökning framkommer att vissa delar i personalförsörjningen inte är helt tydlig vad gäller ansvarsfördelningen, främst avseende timvikarier. Endast en tredjedel av de svarande *instämmer helt* eller *till stor del* med påståendet om de upplever att ansvarsfördelningen för området som tydlig.

*Diagram 3. Påstående: Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning vad gäller personal- och kompetensförsörjning.*



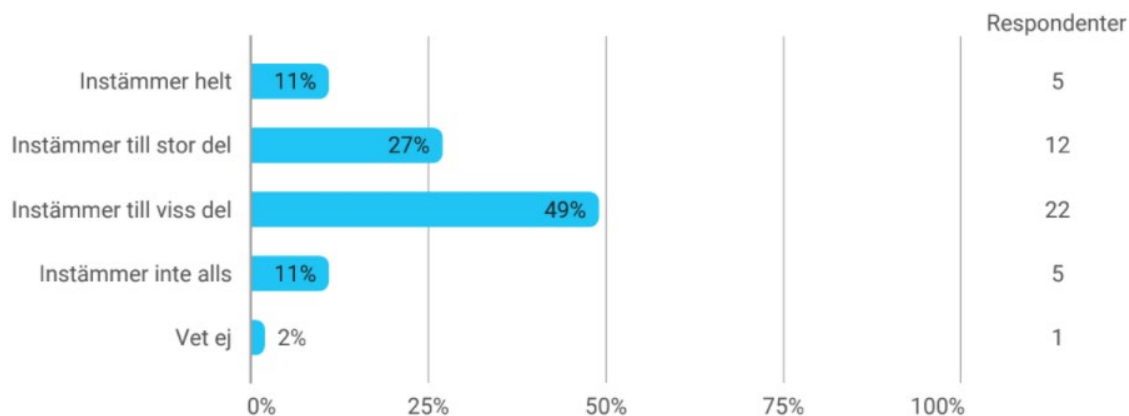
Av intervjuer med representanter från förvaltningsledningarna framkommer att kommunens övergripande riktlinjer tillämpas vid rekrytering. Riktlinjer för anställning anges i kommunens personalhandbok, där bland annat följande moment beskrivs översiktligt:

- Rekryteringsförberedelse
- Omplacering/förflyttning
- Annonsering, extern och intern
- Meritvärdering
- Referenstagning, anställningssamtal, tester
- Förord (medverkan från arbetsledning och fackliga parter)
- Efterarbete - anställningsavtalet
- Internt rekryteringsförfarande via intresseanmälningar
- Lag om registerkontroll (2000:873)

Vår enkätundersökning visar att majoriteten av respondenterna endast *till viss del* upplever att det finns en tydlig rekryteringsprocess i kommunen. Vid intervju med

representanter från förvaltningarna framkommer dock att det finns möjlighet att få stöd vid rekrytering av personalkonsulter från personalavdelningen som är knutna till respektive förvaltning.

*Diagram 4. Påstående: Jag upplever att det finns en tydlig rekryteringsprocess i Kiruna kommun.*

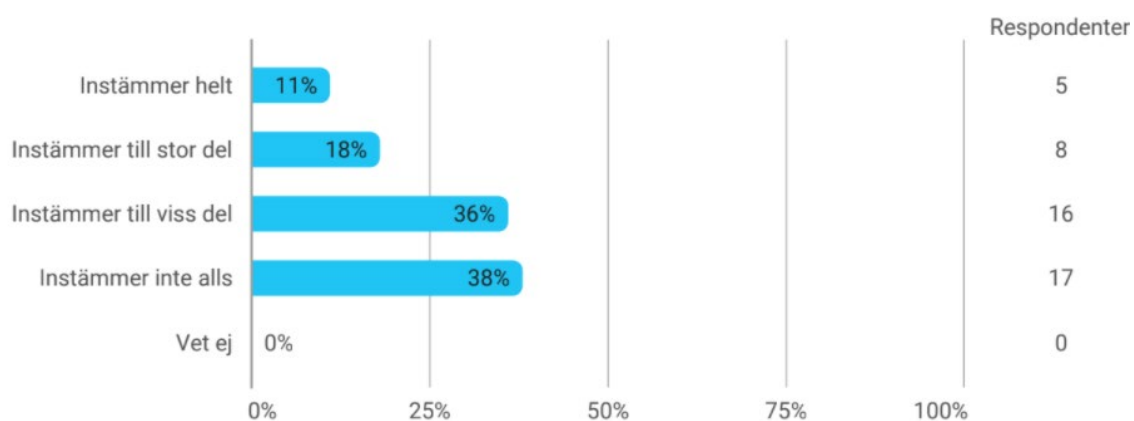


Vissa av respondenter lyfter att kompetenskraven inom omsorgssektorn (undersköterska och vårdbiträde) behöver tydliggöras i rekryteringsprocessen. Det stöd som erbjuds vid rekrytering upplevs kunna variera. Respondenterna lyfter även ett behov av att bli mer delaktiga i processen.

Av intervju med företrädare från kommunstyrelsen och kommunledningsförvaltningen framkommer att det är ett utvecklingsområde gällande att rekrytera pensionärer och samtidigt kunna matcha dessa kompetenser till bristyrken.

Utöver stöd från personalavdelningen får förvaltningsledningarna även få stöd från ekonomiavdelningen och IT. Enligt vad som framkommer i intervjuerna anses stödet fungera olika bra. Denna bild bekräftas i resultatet från vår enkätundersökning. Av diagrammet nedan framgår att 38 procent av de svarande inte alls instämmer i att de får det stöd som motsvarar deras behov, medan 36 procent anger att de instämmer till viss del. Resterande 29 procent uppger att instämmer helt eller till stor del i påståendet.

*Diagram 5. Påstående: Jag anser att jag har tillgång till stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde.*



Vid intervju med representant från kultur- och utbildningsförvaltningen samt socialförvaltningen framkommer att man genomför så kallade förväntanssamtal med de centrala stödfunktionerna (ekonomi, IT samt fastighet). Syftet med dessa dialoger uppges vara att tydliggöra ansvarsområden och stödbehov så att chefers förutsättningar och arbetsmiljö kan förbättras. Förväntanssamtalen uppges ha kommit olika långt och att det under granskningen pågår ett arbete med att få igång samtal med ytterligare funktioner.

### Bedömning

Revisionsfråga - Riktlinjer för rekrytering finns och efterlevs

Revisionsfrågan bedöms som *delvis* uppfylld.

Av granskningen framgår att riktlinjer för rekrytering finns. Dock visar vår granskning att tillämpningen av dessa riktlinjer varierar och att enkätsvaren indikerar att det finns otydligheter i nuvarande rekryteringsprocesser.

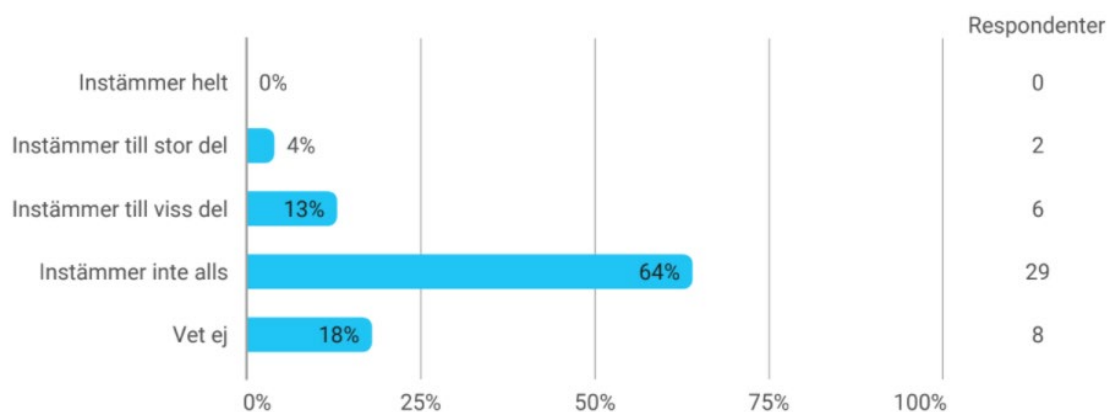
Vi kan även konstatera utifrån vår enkätundersökning att det finns brister i det stöd som chefer erhåller när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare.

## Erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning

### Iakttagelser

Erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna uppges av de intervjuade endast förekomma i begränsad omfattning. Denna bild bekräftas även av resultatet från vår enkätundersökning där 64 procent av de svarande anser att de upplever att det *inte* finns ett erfarenhets- och kunskapsutbyte avseende personal- och kompetensförsörjning med andra förvaltningar. 13 procent av de svarande att detta *till viss del* förekommer.

Diagram 6. Påstående: Jag upplever att det finns erfarenhets- och kunskapsutbyte avseende personal- och kompetensförsörjning med andra förvaltningar.



Vid intervju med förvaltningen framkommer att ett visst samarbete sker gällande kommunen som attraktiv arbetsgivare mellan förvaltningarna i den strategiska ledningsgruppen, där förvaltningscheferna ingår tillsammans med Kirunabostäder.

### Bedömning

Revisionsfråga - Erfarenhetsutbyte sker mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning

Revisionsfrågan bedöms som *ej* uppfylld.

Vi kan konstatera att det i nuläget saknas ett kontinuerligt erfarenhetsutbyte mellan nämnderna gällande kompetensförsörjning vilket vi anser är en brist. Vi anser att detta är viktigt för att dela goda exempel på hur man arbetar med personal- och kompetensförsörjning mellan nämnderna.

## **Samarbeten med universitet och högskolor**

### *lakttagelser*

Vår granskning visar att samarbetet med universitet och högskolor varierar mellan förvaltningarna. Företrädare för kultur- och utbildningsförvaltningen uppger i intervju att man har fungerande samarbeten med Luleå tekniska universitet avseende lärare samt med Umeå universitet kring rekrytering av rektorer. En del studenter som har genomfört verksamhetsförlagd utbildning (VFU) har även rekryterats till kommunen efter avslutade studier.

Inom socialförvaltningen finns i nuläget inte några etablerade samarbeten med universitet eller högskolor. Vid intervju med förvaltningsledning framkommer att Gällivare kommun erbjuder distansutbildning för sjuksköterskor och har då även Kiruna kommun som upptagningsområde. Detta uppges innebära att en del söker sig till kommunen efter avslutade distansstudier. Vidare anges även att kommunen har ett behov av att utbilda fler handledare för undersköterskor för att kunna ta emot praktikanter genom samarbeten med universitet, högskolor eller vuxenutbildning.

Inom miljö- och byggnadsförvaltningen framgår från intervju med förvaltningsledning att förvaltningen erbjuder praktikplatser, vilket anses vara en bra metod för att skapa förutsättningar för framtida rekrytering.

Till följd av pandemin har medverkan vid fysiska arbetsmarknadsdagar vid exempelvis universitet inte varit möjliga att genomföra. Samtliga intervjuade framhåller att detta är ett framtida utvecklingsområde. Vi har inte i samband med vår granskning tagit del av någon gemensam strategi för hur kommunen avser att samarbeta med olika lärosäten.

Dock uppger kommundirektör att Kiruna kommun tillsammans med Gällivare, Jokkmokk och Pajala kommun ingår i Lapplands kommunalförbund som har till uppdrag att främja, utveckla och samordna utbildningar som svarar mot arbetsmarknadens behov. Vidare uppges att det finns eftergymnasiala utbildningar inom kommunalförbundet *Lapplands lärcentra*. Behovsinventering uppges ske i dialog med universitet i syfte att se över möjlighet att tillgängliggöra utbildning på plats i kommunen. Detta avser exempelvis socionomer, sjuksköterskor, förskollärare och lärare. Som tidigare nämnts erbjuder exempelvis Gällivare kommun distansutbildning för sjuksköterskeprogrammet.

### *Bedömning*

*Revisionsfråga - Etablerade samarbeten finns med universitet och högskolor*

Revisionsfrågan bedöms som *delvis* uppfylld

Granskningen visar att det saknas en kommunövergripande strategi för hur samarbetet med universitet och högskolor m fl ska bedrivas. Vi ser det som positivt att det finns en struktur för hur dialog mellan kommunerna inom Lapplands kommunalförbund och

universitet sker i syfte att se över behov av utbildning på plats i kommunerna. Vi noterar även att kultur- och utbildningsnämnden samt miljö- och byggnämnden har utvecklat olika samarbetsformer med universitet.

## Avgångssamtal

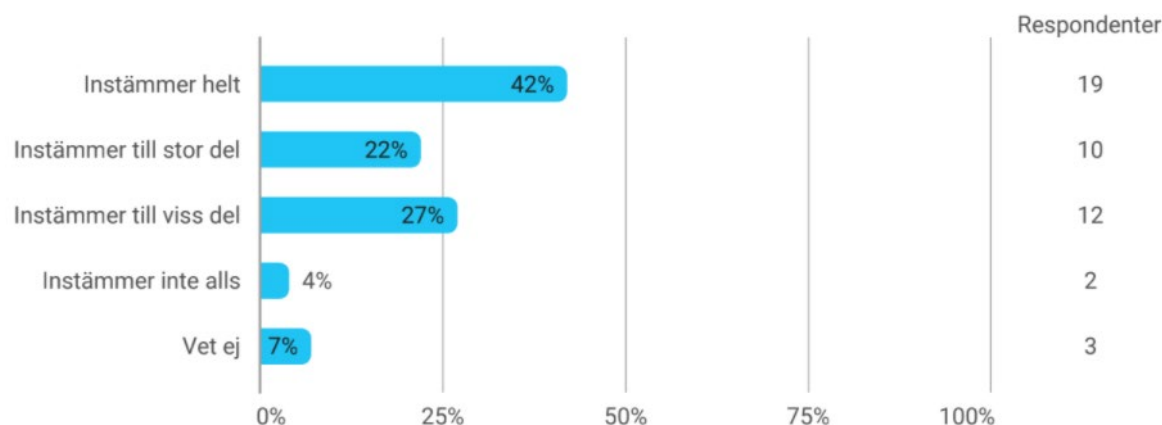
### *lakttagelser*

Kommun tillämpar *Rutin för Avslutningssamtal* för att vid avslutad anställning följa upp medarbetarnas erfarenheter och synpunkter gällande kommunen som arbetsgivare.

Enligt rutinen ska avslutningssamtal genomföras med samtliga tillsvidareanställda medarbetare som avslutar sin anställning i kommunen. Avslutningssamtalen ska initieras och genomföras av närmaste chef. Till rutinen finns en mall med frågor som ska besvaras av avgående medarbetare. Dokumentationen av avslutningssamtalen sker av närmaste chef och administreras sedan av personalavdelningen. En sammanställning ska enligt rutinen redovisas i kommunstyrelsens arbetsutskott en gång per år tillsammans med statistik över personalomsättningen för året.

Vid intervjuer med representanter från förvaltningarna framkommer att avslutningssamtal sker men att det finns ett utvecklingsbehov avseende dokumentationen av dessa samtal. Av vår enkätundersökning framgår att 64 procent instämmer helt eller delvis i påståendet om att avgångssamtal genomförs och dokumenteras. 27 procent av de svarande uppger att detta genomförs till viss del.

*Diagram 7. Påstående: Avslutningssamtal genomförs och dokumenteras när någon av min personal avslutar sin anställning eller går i pension.*



Vi kan från svaren i enkätundersökningen se att det finns vissa variationer över hur respondenterna upplever att det fungerar med att genomföra och dokumentera avslutningssamtal. Identifierade utvecklingsområden avser att dokumentera genomförda samtal samt att säkerställa att avslutningssamtal genomförs kontinuerligt.

### *Bedömning*

*Revisionsfråga - Riktlinjer för avgångssamtal finns och efterlevs*

Revisionsfrågan bedöms som *delvis* uppfylld.

Vår granskning visar att det finns en fastställd rutin för avgångssamtal. Dock kan vi konstatera, utifrån vår enkät, att dokumentationen av avgångssamtal inte sker i tillräcklig

utsträckning. Vi anser att dokumentation av avgångssamtal utgör ett viktigt underlag för att bidra till och utveckla kommunens varumärke som en attraktiv arbetsgivare.

## Kommunens varumärke som arbetsgivare

### *lakttagelser*

Kiruna kommun genomförde år 2020 en medarbetarenkät där svarsfrekvensen uppgick till 81,9 procent.

Svaren baserades på en 6-gradig (1-6<sup>3</sup>) skala där 1 motsvarar lägst betyg och 6 motsvarar högst betyg. Medarbetarenkäten omfattade ett flertal frågeområden, bland annat kompetens och utveckling samt medarbetarskap. I tabell 3 nedan redogörs för ett urval av frågeställningar och resultat från Kiruna kommuns medarbetarundersökning från år 2020.

Tabell 3.

| Frågeställning/resultat   | 6-5    | 4-3    | 2-1    |
|---|--------|--------|--------|
| Jag har den kompetens jag behöver för att utföra mitt arbete.                             | 81,9 % | 16 %   | 1,5 %  |
| Min kompetens tas tillvara på ett bra sätt i vår verksamhet.                              | 73 %   | 20,6 % | 5,5 %  |
| Jag har goda möjligheter till lärande och utveckling i mitt arbete.                       | 54,8 % | 30,4 % | 12,9 % |
| På min arbetsplats har vi ett kunskaps- och erfarenhetsutbyte som utvecklar verksamheten. | 54,7 % | 30,7 % | 11,8 % |
| Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete.   | 86,6 % | 10,4 % | 2,6 %  |
| Jag tycker att Kiruna kommun är en bra arbetsgivare.                                      | 62,1 % | 27,3 % | 10,3 % |

Från intervjuer med personalavdelningen framkommer att det totala resultatet av medarbetarindex utifrån resultatet av 2020 års medarbetarundersökning har förbättrats från 4,8 till 4,9 (på den 6-gradiga skalan) jämfört med tidigare år.

Vid intervju med företrädare från kommunledning framkommer att det råder en konkurrens på arbetsmarknaden och då främst från LKAB. Kommunen uppges satsa på att erbjuda en god arbetsmiljö genom friskvårdsförmåner. I intervjuerna nämns att det finns utmaningar med arbetsmiljön kopplat till kommunens ekonomiska läge, kompetensbrist och beslut om återbesättningsprövning. Vad gäller återbesättningsprövning uppges att en process har inletts för att återgå till ordinarie verksamhet kring personal- och kompetensförsörjning där nämndsordförande i respektive nämnd får ta ansvaret över rekryteringen och sedan i sin tur delegera vidare.

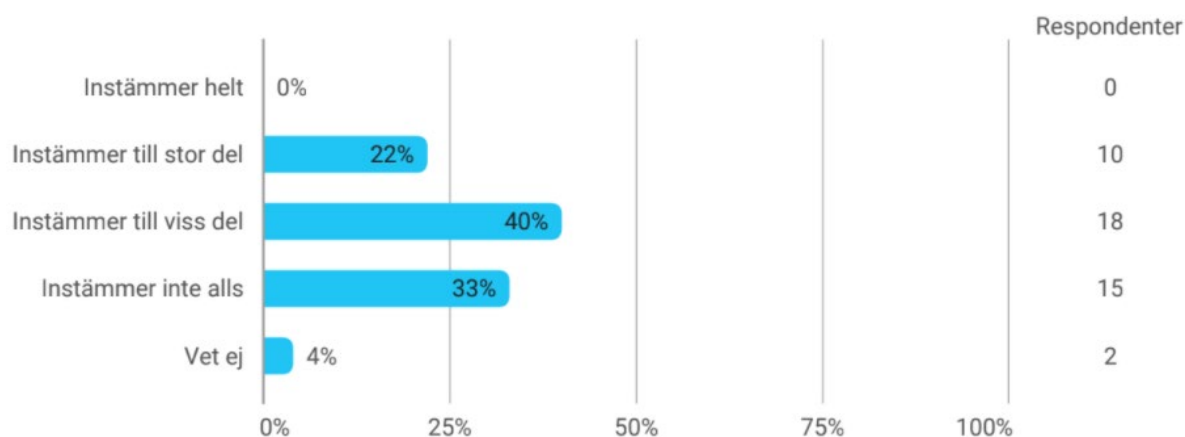
<sup>3</sup> Svar som ligger mellan 1-2 på skalan betraktas som negativa, svar som ligger mellan 3-4 betraktas som neutrala och svar som ligger mellan 5-6 betraktas som positiva.

En annan åtgärd som nämns vid intervjun är att kommunen medverkar i delprojektet "Kiruna Sustainability Center" vilket är en innovationsplattform genom samarbete mellan flera organisationer och samarbetspartners<sup>4</sup> i samband med kommunens stadsomvandling. Ambitionen uppges bland annat vara att stärka kommunens varumärke som en attraktiv arbetsgivare.

En ytterligare aspekt som nämns är den pågående stadsomvandlingen vilken anses bidra till att stärka kommunens varumärke på flera sätt.

I vår enkätundersökning ställde vi frågan om de svarande upplevde att det bedrivs ett strategiskt arbete med Kiruna kommuns varumärke som arbetsgivare för att lyckas attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. 22 procent av respondenterna instämde *till stor del* i påståendet, 40 procent instämde *till viss del* och 33 procent instämde *inte alls*. 4 procent av de svarande hade ingen åsikt.

*Diagram 8. Påstående: Jag upplever att det bedrivs ett strategiskt arbete med Kiruna kommuns varumärke som arbetsgivare för att lyckas attrahera, rekrytera och behålla medarbetare.*



Sammanfattningsvis anser de svarande att kommunen i högre grad behöver värdesätta personalens arbete genom att exempelvis möjliggöra återhämtning, minska arbetsbelastningen för de som har adekvat utbildning inom vården vilket tros skulle leda till att fler kan arbeta längre.

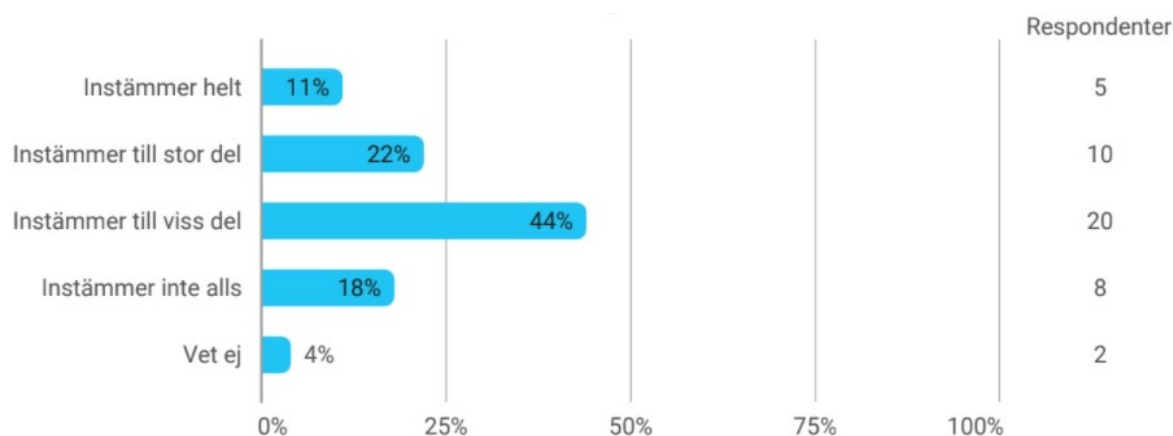
Det framkommer även att kommunen skulle kunna utveckla sitt varumärke via sociala medier såsom LinkedIn, Instagram och Facebook.

På påståendet om respondenterna ansåg att Kiruna kommuns varumärke som arbetsgivare är tillfredsställande instämde majoriteten av de svarande till viss del.

<sup>4</sup> Läs mer på: <https://kiruna.se/ksc/startside/om-oss.html>



Diagram 9. Påstående: Jag anser att Kiruna kommuns varumärke som arbetsgivare är tillfredsställande.



Särskilt noteras att respondenterna anser att kommunen som arbetsgivare bör vidta åtgärder för att ta tillvara timvikarier på ett bättre sätt i sin rekryteringsstrategi. Dessa ses som en som tillgång då de redan känner verksamheten.

Avslutningsvis anger respondenterna att det upplevs svårt att kompetensutveckla sin personal med anledning av att medel ska tas från den egna driftbudgeten och inte centralt från förvaltningen.

Vi har i vår granskning inte funnit att det finns någon kommunövergripande strategi eller motsvarande för hur arbetet med att kommunen som attraktiv arbetsgivare ska bedrivas.

### *Bedömning*

*Revisionsfråga - Aktiviteter genomförs för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare*

Revisionsfrågan bedöms som *delvis* uppfylld.

Vi har i granskningen tagit del av de åtgärder som vidtagits för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare bl a satsning på en god arbetsmiljö med hjälp av friskvårdsförmåner. Vi saknar dock en övergripande strategi i denna fråga. Vi anser att en gemensam strategi kan bidra till att skapa en enhetlighet i arbetet med arbetsgivarvarumärket. Vi noterar även att vår enkätundersökning visar på att det finns behov av stärka arbetet med kommunens varumärke som arbetsgivare.

# Revisionell bedömning

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

Den samlade revisionella bedömningen baseras på iakttagelser och bedömningar för de för granskningen antagna revisionsfrågorna.

## Rekommendationer

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

- att i arbetet med den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin för perioden 2021-2024 säkerställa att samtliga nämnder fattar beslut om åtgärdsplaner samt i övrigt beakta de synpunkter som framkommit i denna granskning, bla avseende kommunens varumärke som arbetsgivare, i samband med framtagandet av den gemensamma strategin.
- att åtgärder vidtas för att skapa bättre kännedom om nuvarande riktlinjer för rekrytering samt att åtgärder vidtas för att förbättra stödet som chefer erhåller när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare. I detta avseende anser vi att de sk förväntanssamtal som genomförs inom kultur- och utbildningsförvaltningen är bra exempel.
- att former för erfarenhetsutbyte mellan nämnderna vad gäller personal- och kompetensförsörjning utvecklas så att goda exempel tas tillvara och delas inom hela organisationen.
- att en gemensam strategi tas fram för hur samarbete ska ske med universitet, högskolor m fl både kommunövergripande och på nämnds nivå för att skapa bättre möjligheter att kunna rekrytera framtida medarbetare bla genom att kunna erbjuda praktikplatser. Vi ser detta som en väsentlig fråga för förvaltningarna, och då särskilt socialförvaltningen som står inför stora utmaningar med kompetensförsörjningen.
- att säkerställa att avgångssamtal genomförs och att relevant information samlas och används för att stärka och utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare.

Maj 2021

Kristian Damlin

---

*Uppdragsledare*

Carl-Gustaf Folkesson

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kiruna kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2021-03-03. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.