

Uppföljande granskning Personal- och kompetensförsörjning

Revisionsrapport
Pajala kommun
Juni 2020



Projektledare: Christer Marklund
Projektmedarbetare: Jonathan Melkko

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Inledning	6
Iakttagelser och bedömningar	9
Revisionell bedömning	19
Rekommendationer	21
Bilagor	23

Sammanfattning

På uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer i Pajala kommun har PwC genomfört en uppföljande granskning av kommunens personal- och kompetensförsörjning. Syftet med granskningen är att granska och pröva om kommunstyrelsen har stärkt den interna kontrollen genom att vidta tillräckliga åtgärder för att komma tillrätta med de brister som framkom i 2014 års granskning. Granskningen har inriktas på följande områden:

- Styrning och uppföljning genom mål
- Aktiviteter inom kompetensförsörjningsområdet
- Tillgång till kompetens

Utifrån genomförd granskning är vår **sammanfattande revisionella bedömning** att kommunstyrelsen *inte helt* behandlat de lämnade rekommendationerna från 2014 års granskning på ett godtagbart sätt. D.v.s. säkerställt att iakttaga brister åtgärdats och lämnade rekommendationer beaktats.

Den sammanfattande revisionella bedömningen baseras på bedömningarna av respektive område. Bedömningar återfinns i sin helhet under respektive del i rapporten.



Kontrollmål - bedömning av åtgärder av rekommendationer från 2014 års granskning

Styrning och uppföljning genom mål för det personalpolitiska området

Bedömningen är att kommunstyrelsen delvis har vidtagit tillräckliga åtgärder

Kommungemensamma aktiviteter inom kompetensförsörjningsområdet

Bedömningen är att kommunstyrelsen delvis har vidtagit tillräckliga åtgärder

Tillgång till kompetens ur ett långsiktigt kompetensförsörjningsperspektiv

Bedömningen är att kommunstyrelsen delvis har vidtagit tillräckliga åtgärder

Rekommendationer

För att utveckla verksamheten rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa en heltäckande uppföljning av personal- och kompetensförsörjningsarbetet
- Pröva behovet av fler specifika, kommungemensamma, aktiviteter inom området
- Säkerställa ett långsiktigt och systematiskt personal- och kompetensförsörjningsarbete inom granskade sektorer.

1

Inledning

Inledning

Bakgrund

Kommunens revisorer har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en uppföljande granskning av tidigare genomförd granskning av personal- och kompetensförsörjning från år 2014. Granskningar inom området har även genomförts år 2007 och 2012.

Revisionens ambition är att de granskningar som genomförs ska leda till förändringar och förbättringar.

I granskningen år 2014 bedömdes att kommunstyrelsen har vidtagit vissa åtgärder mot bakgrund av tidigare granskning 2012. Samtidigt konstaterades att kommunstyrelsen bör arbeta för en tydligare styrning och uppföljning av det personalpolitiska området, och stärka den interna kontrollen inom området.

Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att granska och pröva om kommunstyrelsen har stärkt den interna kontrollen genom att vidta tillräckliga åtgärder för att komma tillrätta med de brister som framkom i 2014 års granskning. Granskningen omfattar följande revisionsfråga:

Har tidigare lämnade rekommendationer av revisionen år 2014 behandlats på ett godtagbart sätt? D.v.s. att iakttagna brister åtgärdats och lämnade rekommendationer beaktats.

Uppföljningen inriktas på 2014 års rekommendationer inom följande områden:

- Styrning och uppföljning genom mål för det personalpolitiska området
- Kommungemensamma aktiviteter inom kompetensförsörjningsområdet
- Tillgång till kompetens ur ett långsiktigt kompetensförsörjningsperspektiv.

Revisionsobjekt i granskningen är kommunstyrelsen.

Inledning

Revisionskriterier

Följande revisionskriterier används i granskningen:

- Kommunallagen 6:6
- Revisionsrapport: Personal- och kompetensförsörjning, 2014

I övrigt se syfte och kontrollområden.

Avgränsning

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsens behandling, beslut och uppföljning av rekommendationerna. Granskningen avgränsas även till personal- och kompetensförsörjning inom sektorerna barn och utbildning samt stöd och omsorg. I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2020. I övrigt se syfte och revisionsfråga.

Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentanalys (kommunstyrelsens protokoll, annan relevant dokumentation). Dokumentanalys har kompletterats med intervjuer med för granskningen relevanta tjänstepersoner, personalchef, sektorchef stöd- och omsorg och skolchef.

Rapporten har faktakontrollerats innan färdigställande.

2

lakttagelser och
bedömningar

Tidigare granskning

2014 granskade de förtroendevalda revisorerna i Pajala kommun om kommunstyrelsen vidtagit åtgärder mot bakgrund av revisorernas tidigare granskning gällande personal- och kompetensförsörjning (2012), samt om socialnämnden följer kommunövergripande personalpolitiska riktlinjer gällande kompetensförsörjning.

Den sammanfattande bedömningen var att kommunstyrelsen har vidtagit vissa åtgärder mot bakgrund av tidigare granskning. Samtidigt konstaterades att kommunstyrelsen bör arbeta för en tydligare styrning och uppföljning av det personalpolitiska området, och stärka den interna kontrollen inom området.

Styrelsens övergripande ansvar för personalpolitiken ställer krav på initiativ till ett mer kommungemensamt arbete gällande aktiviteter inom kompetensförsörjningsområdet. Nuvarande brist på kompetens inom äldreomsorgen är en viktig signal som bör tas på största allvar. Kommunen behöver som arbetsgivare säkerställa att tillgång till kompetens finns ur ett långsiktigt kompetensförsörjningsperspektiv för att kommunens verksamheter ska kunna fullfölja sitt kommunala uppdrag till avsedd kvalitet och kostnad.

Socialnämnden bedömdes ha kännedom om kommunövergripande riktlinjer för det kortsiktiga rekryteringsarbetet. Samtidigt konstaterades att en strukturerad intern kontroll vad gäller efterlevnad av personalpolitiska riktlinjer inom socialnämndens område inte sker. Här menade revisorerna att nämnden bör ta initiativ till aktiviteter som stärker den interna kontrollen särskilt vad gäller personalpolitiska riktlinjer för kompetensförsörjning.

Revisorerna noterade att nämnden har fått information om att vikariebrist inom äldreomsorgen ger ökade kostnader, och nämnden bör därför ta fram och genomföra ytterligare aktiviteter inom kompetensförsörjningsområdet. Revisorerna såg i sammanhanget att det engagemang ansvariga chefer hade gällande en långsiktig kompetensförsörjning var en styrka och tillgång för nämnden som borde tas till vara.

Styrelsens ansvar

Av kommunallagen (KL) 6:6 framgår bl.a. att nämnderna (styrelsen) var och en inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt, samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Den interna kontrollen kan avse ansvar och befogenheter, system och administrativa rutiner. Syftet med den interna kontrollen är att bidra till att ändamålsenligheten i verksamheten stärks och att verksamheten bedrivs effektivt och säkert.

Enligt kommunstyrelsens reglemente, antagen av kommunfullmäktige 2020-02-24 § 4, leder och samordnar styrelsen planering och uppföljning av kommunens ekonomi och verksamheter. I det arbetet ingår även personalpolitiken. I reglementet, 3 §, regleras även styrelsens styrfunktion där det bl.a. ingår att leda arbetet med och samordna utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för en styrning av hela den kommunala verksamheten samt att framställa målfrågor. Likt ovan nämnt kring reglementets riktlinjer för styrning, regleras även uppföljningen och inom vilka riktlinjer denna ska ske. Enligt styrelsens reglemente, 3 §, ska styrelsen bl.a. övervaka att mål och planer för verksamheterna efterlevs och att förvaltningen sker rationellt.

Iakttagelser och bedömningar

Av revisorer lämnade rekommendationer 2014	Personalutskottets beslut/svar 2015	Aktuellt läge 2020
Styrning och uppföljning genom mål för det personalpolitiska området	Personalutskottet uppdrog till förvaltningen att utarbeta förslag till mätbara mål utifrån vision 2015. Förslag på mätbara mål mot visionen 2015 och framåt med inriktning mot personalförsörjning främst inom vården överlämnas till KS för antagande. Beslut/svar från KS saknas.	Se iakttagelser under respektive område.
Kommungemensamma aktiviteter inom kompetensförsörjningsområdet		
Tillgång till kompetens ur ett långsiktigt kompetensförsörjningsperspektiv		

Iakttagelser och bedömningar

Styrning och uppföljning genom mål

Iakttagelser

I 2014 års granskning framkom att styrelsen bör arbeta för en tydligare styrning och uppföljning av det personalpolitiska området. Ett sätt att säkerställa en god intern kontroll för kompetensförsörjningen föreslogs vara att fastställa mål med indikatorer som är möjliga att följa upp.

Som svar på 2014 års granskning beslutade personalutskottet 2015-03-23 §1 uppdra till förvaltningen att utarbeta förslag till mätbara mål utifrån kommunens dåvarande *Vision 2015*. Förslag på mätbara mål för personalförsörjning främst inriktat mot vården skulle därefter överlämnas till kommunstyrelsen för antagande. Vi har inte tagit del av protokoll som styrker att styrelsen antagit dessa mål för personalförsörjning riktat mot vården.

Av styrelsens *mål för åren 2015-2019* framkommer följande mål inom området personal- och kompetensförsörjning:

- *alla erbjuds heltidsjobb*
- *rätt kompetens*
- *möjligheter till kompetensutveckling*

Aktiviteter för målen finns dokumenterade. Av intervjuer framgår att kommunens HR-funktion framförallt prioriterat heltidsmålet. Av kommunens *årsredovisning 2019* framgår att heltidsmålet ska vara uppfyllt från och med år 2021. De intervjuade bedömer dock att tidsplanen inte kommer att hålla.

I kommunens *strategiska plan 2020-2026* finns kommunfullmäktiges prioriterade område *“Kommunen är en attraktiv arbetsgivare med hög service och professionalitet”*, med tre tillhörande strategiska mål. Området är nytt för år 2020 och indikatorer för området finns ej definierade.

En strategi för att säkerställa tillgång till Pajalas kommunövergripande kompetens har utarbetats i dokumentet *strategier för att säkra kompetensförsörjning*. I strategin ingår bl.a. områdena *“Arbetstidsförkortning”* och *“Stötta till utbildning”*. Det framgår inte av dokumentet var i kommunens beslutsorganisation som beslut om strategin har fattats.

Iakttagelser och bedömningar

Styrning och uppföljning genom mål (forts)

Iakttagelser

Personalutskottet har tagit fram en kommunövergripande *kompetensförsörjningsplan* som gäller för åren 2018-2020. Vi kan inte styrka att kommunstyrelsen har fastställt planen. Planen utgår från SKR:s rapporter för att bemöta rekryteringsbehov i offentlig sektor och ger en beskrivning av nuläget, framtiden och vilka utmaningar som Pajala kommun står inför. I planen listas även ett antal mål för kommunens kompetensförsörjningsarbete. För respektive mål finns det beskrivna åtgärder för att nå målen. För de flesta åtgärderna definieras även ansvarig, tidsplan, uppföljning för åtgärderna och budget. Enligt de intervjuade ska dock de flesta åtgärderna ske inom tilldelad driftbudgetram, med undantag för stipendier till studenter. Planen ska utvärderas under hösten 2020 och en ny plan utarbetas ska utarbetas inför år 2021.

Av intervjuer framgår avslutningsvis att det finns olika uppfattningar huruvida planen och övriga styrande dokument är tydliga. Det är framförallt SMARTA-mål som efterfrågas.

Kompetensförsörjningsplanen följs årligen upp i samband med upprättande av årsredovisning. Vi noterar att årsredovisningen innehåller en översiktlig beskrivning av pågående och genomfört arbete under verksamhetsåret. Vi kan inte se att kommunstyrelsen begärt eller tagit del av uppföljning av måluppfyllelse eller vilka specifika åtgärder i planen som genomförts/inte genomförts.

I styrelsens internkontrollplan 2020 finns inga kontroller inom granskningsområdet.

Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis har vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån rekommendationen som lämnades i granskningen 2014. Bedömningen baseras framförallt på följande iakttagelser. Strategier, mål och planer för området har beslutats. Arbetet med kompetensförsörjning följs endast upp i samband med årsredovisning, detta sker på en övergripande nivå och saknar tydlig uppföljning av mål, åtgärder och effekter.

Iakttagelser och bedömningar

Aktiviteter inom kompetensförsörjningsområdet

Iakttagelser

I 2014 års granskning framkom att det fanns behov av att styrelsen tog initiativ till ett tydligare gemensamt arbete med kompetensförsörjningsfrågor. Det fanns vid granskningens tidpunkt goda förutsättningar för detta och ett sådant arbete ansågs från revisorerna kunna bidra till att säkerställa att rätt kompetens finns tillgänglig för att tillgodose medborgarnas behov av kommunala tjänster också i framtiden.

Kommungemensamt

I kommunens årsredovisning 2019 nämns feriearbete och högskolepraktik som aktiviteter inom kompetensförsörjningsområdet. Vidare beskrivs vikten av att profilera sig som en attraktiv arbetsgivare. Via externa medel har kommunen kunnat anställa en person för bl.a. detta arbete. För att ytterligare profilera sig som en attraktiv arbetsgivare har, enligt intervjuer, kommunens anställda förmåner i form av generösare regler vid vårdbehov än vad lag och kollektivavtal säger, samt att det finns ett *tillåtande* förhållningssätt gentemot de som under perioder vill gå ner i arbetstid. *Handlingsplan TLO-KL (insatser för tidig lokal omställning-kommun och landsting)* är den handlingsplan som beskriver förutsättningar, kompetensbehov samt förslag på åtgärder inom ramen för att stödja arbetstagare i omställning till nytt arbete. Totalt har 102 medarbetare deltagit i planerade aktiviteter under perioden 2017-2019. Det är till största del utbildningar för chefer och medarbetare som genomförts, men det finns även exempel på uppgradering av körkortsbehörighet, språkcoach etc.

Vi noterar att *kompetensförsörjningsplanen* inte är formulerad på aktivitetsnivå, utan är ett ramverk som respektive sektor ska tillämpa i sin verksamhet. Detta innebär att sektorerna har kommit olika långt i sitt arbete. Vissa aktiviteter sker dock kommungemensamt, exempelvis utbildningsdagar och marknadsföringsinsatser.

Ansvarsfördelningen inom området upplevs tydligare på politisk nivå, genom att personalfrågor nu hanteras av personalutskottet. Det finns dock olika uppfattningar om ansvars- och arbetsfördelningen även är tydlig på verksamhetsnivå.

Barn och utbildning

I kompetenskartläggningen som genomfördes inför upprättade av *kompetensförsörjningsplanen* framkom att det fanns ett behov av framförallt behöriga grundskollärare och förskollärare. Inom sektor barn- och utbildning arbetas därför med aktiviteter i form av stipendier, bonusar, kompetensutvecklande utbildningar samt subventionerade flygresor Luleå-Pajala för studerande. Hittills har två förskollärare som omfattats av stipendium under studietiden anställts, samt en lärare inom Lapplands kommunalförbund. De intervjuade betonar att det är för tidigt att uttala sig om t.ex. stipendier är en ändamålsenligt aktivitet.

Iakttagelser och bedömningar

Aktiviteter inom kompetensförsörjningsområdet (forts)

Barn och utbildning (forts)

Vi noterar från dokumentet, *programförklaring Norrbottens regionala samverkansråd för skola och lärarutbildning (2020-02-14)*, att skolchefen sitter med som en av representanterna för Norrbottens skolchefer i ett samverkansråd med Luleå tekniska universitet. Rådet har till syfte att stärka dialogen mellan parterna, dvs. förskolans och skolans huvudmän i Norrbotten, kommunförbundet Norrbottens kommuner samt LTU. Den gemensamma utgångspunkten är behov av verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning.

De intervjuade anger avslutningsvis att det inte alltid finns tillräckligt med tid för sektorns medarbetare att delta på olika marknadsföringsarrangemang. Det personliga kontaktnätet hos representanter för sektorn bedöms vara en fortsatt viktig faktor när det gäller att rekrytera nya medarbetare.

Stöd och omsorg

Kommunstyrelsen har vid sammanträde, *2019-10-14 §140*, beslutat om stipendier inom vård och omsorgsutbildningen. Åtgärder har även skett inom stöd och omsorg för att förstärka språkkunskaper hos nyanlända. Detta är ett projekt som sker genom Lapplands Lärcentra. Bakgrunden till projektet är att stöd- och omsorgssektorn i Pajala har uppmärksammat brister i dokumentation och i utförandet av delegerade uppgifter. Personal inom sektor stöd och omsorg erbjuds vid behov därför förstärkt språkpraktik, där de får hjälp av en mentor på arbetsplatsen.

I intervjuer beskrivs sammanfattningsvis att det inte bedrivs ett systematiskt kompetensförsörjningsarbete som innehåller specifika aktiviteter inom sektor stöd och omsorg, men att kortsiktiga aktiviteter genomförs löpande. Deltagande på marknadsföringsarrangemang upplevs vara meningsfullt.

Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis har vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån rekommendationen som lämnades i granskningen 2014. Bedömningen baseras framförallt på följande iakttagelser. Det genomförs aktiviteter inom kompetensförsörjningsområdet inom respektive sektor. Specifika aktiviteter genomförs i begränsad utsträckning på kommungemensam nivå. Styrelsen har framförallt tagit beslut om stipendier till studenter som delas ut på sektornivå.

Iakttagelser och bedömningar

Tillgång till kompetens

Iakttagelser

I 2014 års granskning noterades att kommunstyrelsen fått kännedom om nuvarande och prognostiserade personalbehov inom socialnämndens område. Det fastslogs att styrelsen således bör arbeta än mer för att det långsiktiga kompetensbehovet inom äldreomsorgen kunde tillgodoses.

Kommungemensamt

Personalutskottet har upprättat en kommungemensam *kompetensförsörjningsplan 2018-2020*. I den listas ett antal framgångsfaktorer för att säkerställa kompetensen i kommunens verksamheter, se exempel nedan:

- Kompetenskartläggning
- Ökad sysselsättningsgrad
- Utveckling för befintlig personal
- Riktad och generell marknadsföring

Barn och utbildning

Enligt kommunens *årsredovisning 2019* finns det fortsatta svårigheter att rekrytera legitimerade lärare. Framtida pensionsavgångar kommer även innebära ökade behov. Även i intervjuer beskrivs stora utmaningar i att rekrytera legitimerade lärare inom flera olika ämnen och ämneskombinationer. Via nyckeltal i kommun- och landstingsdatabasen framgår att lärare med legitimation och behörighet i minst ett ämne i grundskolan år 2019 var 58,6% (49,7%) i Pajala. Även i liknande kommuner är motsvarande siffra 58,6%.

Enligt de intervjuade har det anställts fjärrundervisande lärare från andra delar av Sverige och även Finland, vilket underlättar kompetensförsörjningen. Detta har möjliggjorts genom ett samarbete som sker mellan Pajala kommun och ett ytterligare antal kommuner i Sverige och Finland.

Iakttagelser och bedömningar

Tillgång till kompetens

Stöd och omsorg

Enligt genomförd kompetenskartläggning inför upprättande av *kompetensförsörjningsplanen* har det funnits en stor efterfrågan på utbildad vårdpersonal under åren 2018-2020. Det har tillsatts en utredning för att se över det långsiktiga behovet av undersköterskor och sjuksköterskor, samt se över möjligheten att omfördela arbetsuppgifter för att kunna tillvarata kompetens. Även vårdare och personliga assistenter kan enligt kartläggningen bli en framtida bristkompetens i Pajala kommun.

För att säkerställa tillgång till sjuksköterskor har rekryteringar skett från Finland. Enligt intervjuer har detta möjliggjorts genom verksamhetens kontaktnät. Sommaren 2019 skedde exempelvis ett utbyte med sjuksköterskeprogrammet i Rovaniemi, Finland. Även socionomer från Jakobstad har rekryteras för visstidsanställningar. De intervjuade betonar att vikarieanskaffningen inför semesterperioden har förbättrats, genom införande av ett årshjul som inneburit en ökad systematik i arbetet.

De intervjuade betonar även att trots satsningar på höjda ingångslöner och bonusar, kvarstår svårigheten att rekrytera yngre utbildade medarbetare till verksamheten.

Avslutningsvis beskrivs den pågående förändringen av äldreboendestrukturen på längre sikt underlätta kompetensförsörjningen genom att samla verksamhet som är av dygnet runt-karaktär. Arbetet har nyligen påbörjats, och endast en viss förändring av äldreboendestrukturen i Korpilombolo har skett i dagsläget.

Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen delvis har vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån rekommendationen som lämnades i granskningen 2014. Bedömningen baseras framförallt på följande iakttagelser. En kompetensförsörjningsplan med innehållande kompetensbehov har upprättats för 2018-2020. I planen har även framgångsfaktorer för kompetensförsörjning identifierats. Sektorerna har dock kommit olika långt i arbetet med att säkerställa tillgång till kompetens ur ett långsiktigt perspektiv.

3

Revisionell
bedömning

Revisionell bedömning och bedömningar mot kontrollmål

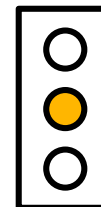
Den revisionella bedömningen är att kommunstyrelsen *inte helt* behandlat lämnade rekommendationer från 2014 års granskning på ett godtagbart sätt. D.v.s. att iaktagna brister åtgärdats och lämnade rekommendationer beaktats.

Bedömningen baseras på följande iakttagelser:

Styrning och uppföljning genom mål för det personalpolitiska området

Delvis uppfyllt

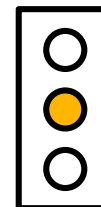
Strategier, mål och planer för området har beslutats. Arbetet med kompetensförsörjning följs endast upp i samband med årsredovisning, detta sker på en övergripande nivå och saknar tydlig uppföljning av mål, åtgärder och effekter.



Kommungemensamma aktiviteter inom kompetensförsörjningsområdet

Delvis uppfyllt

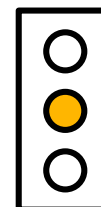
Det genomförs aktiviteter inom kompetensförsörjningsområdet inom respektive sektor. Specifika aktiviteter genomförs i begränsad utsträckning på kommungemensam nivå. Styrelsen har framförallt tagit beslut om stipendier till studenter som delas ut på sektornivå.



Tillgång till kompetens ur ett långsiktigt kompetensförsörjningsperspektiv

Delvis uppfyllt

En kompetensförsörjningsplan med innehållande kompetensbehov har upprättats för 2018-2020. I planen har även framgångsfaktorer för kompetensförsörjning identifierats. Sektorerna har dock kommit olika långt i arbetet med att säkerställa tillgång till kompetens ur ett långsiktigt perspektiv.



Rekommendationer

För att utveckla verksamheten rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa en heltäckande uppföljning av personal- och kompetensförsörjningsarbetet
- Pröva behovet av fler specifika, kommungemensamma, aktiviteter inom området
- Säkerställa ett långsiktigt och systematiskt personal- och kompetensförsörjningsarbete inom granskade sektorer.

2020-06-23

Christer Marklund, uppdragsledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av revisorerna i Pajala kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2020-04-03. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

Bilagor

- Personalutskottets protokoll, 2015-03-23
- Personalutskottets protokoll, 2017-06-19
- Personalutskottets protokoll, 2018-06-18
- Kommunstyrelsens protokoll, 2015-05-25
- Kommunstyrelsens protokoll, 2017-11-27
- Kommunstyrelsens protokoll, 2019-09-02
- Kommunstyrelsens protokoll, 2019-10-14
- Kommunstyrelsens protokoll, 2019-12-02
- Barn- och utbildningsutskottets protokoll, 2020-03-11
- Tjänsteskrivelse, *Kompetensförsörjningsplan för Pajala kommun*, 2018-02-26
- Stöd och omsorgssektor, *Förstärkt språkpraktik*, 2019-05-29
- Kompetensförsörjningsplan 2018-2020, 2018-06-18
- Programförklaring Norrbottens regionala samverkansråd för skola och lärarutbildning
- Riktlinjer - stipendier för studier till lärare, förskollärare och fritidspedagog
- Årsredovisning 2019, 2020-03-30
- Handlingsplan för TLO-KL
- Redovisning av beviljade aktiviteter inom ramen för TLO-KL under perioden 2017-2019
- Barn- och utbildningsutskottet, 2020-03-11
- Strategisk plan 2019-2025, 2020-2026
- Kommunstyrelsens internkontrollplan 2020

