

Umeå kommun

Granskning av stöd till verksamheterna
i kompetensförsörjningsarbetet



Building a better
working world

Innehållsförteckning

Sammanfattande bedömning och rekommendationer.....	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor	3
1.4. Ansvariga nämnder/styrelser	3
1.5. Metod.....	3
2. Direktiv	4
2.1. Planeringsförutsättningar, budget och investeringar 2016-2019	4
2.2. Uppdragsplan 2016-2018 Inre kvalitet.....	4
2.3. Värdegrund	5
2.4. Jämställdhetsplan för 2015-2018.....	6
2.5. Policydokument.....	6
3. Organisation	7
3.1. Ansvar.....	7
3.2. Stödfunktioner	7
4. Analys och kartläggning av kompetensbehov	7
4.1. Prognos över kompetensbehoven 2015-2019	7
4.2. Sjukfrånvaro	8
4.3. Medarbetarundersökningar	9
4.4. Nulägesbild i verksamheterna	9
5. Strategier och arbetssätt för kompetensförsörjning	10
5.1. Övergripande kompetensförsörjningsplan 2016-2019	10
5.2. Strategier för att attrahera och rekrytera nya medarbetare	12
5.3. Strategier för att behålla och utveckla medarbetare.....	15
6. Uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet	18
7. Svar på revisionsfrågor	18
Källförteckning	22

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av kommunens revisorer granskat stödet till verksamheterna i arbetet med kompetensförsörjning. Kompetensförsörjning är en utmaning för flertalet kommuner och det är stora svårigheter att knyta den kompetens som fordras på kort och lång sikt till kommunen. På grund av detta är behovet stort av ett systematiskt och aktivt arbete med kompetensförsörjning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om personalfunktionen ger det stöd som verksamheterna behöver samt om stödet är effektivt. Granskningen har varit kommunövergripande med nedslag i utbildning, socialtjänst, vård och omsorg samt samhällsbyggnad. Vi har även belyst delar av kommunikationsenhetens arbete.

I granskningen har vi sett att kommunen under året har initierat ett övergripande strategiskt arbete genom en fyraårig kompetensförsörjningsplan för hela kommunen. Med den gemensamma planen som utgångspunkt utarbetar varje verksamhet sina lokala strategier och handlingsplaner. Arbetsformen är väl mottagen i verksamheterna och har bidragit till tydliga strukturer på såväl kontors- som enhetsnivå. Vid tidpunkten för granskningen har alla verksamheter inte fullt ut utvecklat sina kompetensförsörjningsplaner med tillhörande handlingsplaner. Vår bedömning är därför att det är av stor vikt att personalfunktionen följer upp att modellen efterlevs under de kommande åren. Väl implementerad är vår bedömning att personalfunktionen genom denna strategi i hög grad stödjer ett systematiskt arbete med kompetensförsörjning i hela verksamheten.

Ur ett operativt perspektiv har granskningen visat att verksamheterna får ett till stora delar uppskattat stöd. Särskilt positivt framhålls rekryteringsenhetens administrativa stöd vid rekryteringar och enheten för arbetsmiljö och hälsas chefsstöd i rehabiliteringsfrågor. Gemensamt för verksamheterna är en efterfrågan om mer strategiskt stöd på verksamhetsnivå. Dagens personalstrategier uppges vara en värdefull resurs men som inte räcker till. När det gäller kommunikationsenhetens stöd i kompetensfrågor är förhållandet det motsatta och flera av verksamheterna efterfrågar mer stöd i praktiskt genomförande. Kring enheten för bemanning och rekrytering av korttidspersonal finns frustration men arbete pågår för att förbättra samverkan.

Granskningen tyder på att ansvarsfördelningen mellan stödfunktion och verksamhet ibland är otydlig. Några av intervjupersonerna uttrycker frustration över att de inte får det stöd de förväntar sig, till exempel avseende kompetensbehovsanalyser och konkreta marknadsföringsinsatser. Vi uppfattar också att personalchefer och andra HR-medarbetare från personalfunktionen som arbetar direkt mot verksamheten inte drar full nytta av att ingå i en gemensam personalfunktion. Personalfunktionen bör överväga möjligheterna till mer flexibel fördelning av resurser för att ge ett mer effektivt stöd till samtliga verksamheter då det idag finns verksamheter som efterfrågar mer stöd.

Sammanfattningsvis bedömer vi att stödet till verksamheterna kan förbättras. Det senaste året har mycket resurser tagits i anspråk för att skapa övergripande strategier kring kompetensförsörjningsplan och arbetsgivarvarumärke. Vår bedömning är att satsningen har skapat goda förutsättningar för ett mer systematiskt arbete i framtiden. Samtidigt ger implementeringen utrymme för att inrikta stödet på mer konkreta insatser framöver.

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderar vi att kommunstyrelsen:

- ▶ Säkerställer implementering och efterlevnad av kompetensförsörjningsplanen.
- ▶ Ser över om personalfunktionen är rätt dimensionerad för att möta verksamheternas behov.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetensutveckling. Att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare med rätt kompetens är en viktig faktor för att verksamheterna ska klara sina åtaganden och uppfylla de mål som kommunfullmäktige och nämnderna beslutat om. Rekryteringssituationen är ansträngd för flera yrkesgrupper i kommunerna. För att arbeta på ett effektivt och framgångsrikt sätt krävs såväl kommungemensamma som verksamhetspecifika insatser. Personalfunktionen har en viktig roll genom att bl.a. kartlägga kompetensförsörjningsbehov, samordna och driva kommungemensamma aktiviteter samt ge stöd till verksamheterna i deras strategiska och operativa arbete med rekrytering och kompetensutveckling.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet är att granska om personalfunktionen ger det stöd som verksamheterna behöver i kompetensförsörjningsarbetet samt om stödet är effektivt.

Följande frågor besvaras:

- ▶ Vilka mål har kommunen på kompetensförsörjningsområdet?
- ▶ Vilka underlag har kommunstyrelsen och berörda nämnder för att bedöma behovet av personal/kompetens?
- ▶ Finns aktuella kartläggningar, analyser och planer som stöd för det operativa arbetet?
- ▶ Vilka strategier tillämpas och vilka insatser vidtas för att vara en attraktiv arbetsgivare?
- ▶ Vilka strategier tillämpas och vilka insatser vidtas för att behålla medarbetare?
- ▶ Vilka strategier tillämpas och vilka insatser vidtas för att tillvarata medarbetarnas kompetens?
- ▶ Hur arbetar kommunen för att integrera ett jämställdhetsperspektiv i arbetet med kompetensförsörjning?
- ▶ Motsvarar stödet från personalfunktionen verksamheternas behov?
- ▶ Hur följs arbetet med kompetensförsörjning upp? Ger det önskade resultat?

1.3. Revisionskriterier

- ▶ Kommunallagen
- ▶ Mål och budget

1.4. Ansvariga nämnder/styrelser

Granskningen avser kommunstyrelsen.

1.5. Metod

Granskningen bygger på intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har genomförts med:

- ▶ Personaldirektör, personalstrateg, enhetschef arbetsmiljö och hälsa, förhandlare
- ▶ Personalchef och kompetensstrateg för stöd och omsorg samt äldreomsorg
- ▶ Verksamhetschef individ- och familjeomsorg samt enhetschef IFO vuxna

- ▶ Biträdande verksamhetschef för vård och omsorgsboende samt enhetschef för paramedicin
- ▶ T.f. personalchef för utbildning, utbildningsdirektör samt för- och grundskolechef
- ▶ Personalchef för samhällsbyggnad samt chef för enheten gata- och park
- ▶ Gruppchef kommunikationsenheten, kommunikatör för vård och omsorg samt kommunikatör för personalfunktionen.

Rapporten är sakgranskad av intervjuade, vilket innebär att de fakta som rapporten hänvisar till är kvalitetssäkrade av de som granskats. Slutsatserna och revisionsbedömningarna ansvarar EY för. Avstämning har skett med fackliga företrädare från Kommunal och Lärarförbundet.

2. Direktiv

2.1. Planeringsförutsättningar, budget och investeringar 2016-2019

Kommunfullmäktige har gett kommunstyrelsen i uppdrag att arbeta för att minska sjukskrivningarna genom att förbättra arbetsmiljö, jämställdhet, ledarskap och medinflytande på arbetsplatserna.

2.2. Uppdragsplan 2016-2018 Inre kvalitet

Kommunfullmäktiges mål är att personalpolitiken ska främja kvalitet och produktivitet och bidra till förmågan att skapa värden för kommunens medborgare. Verksamhetens mål ska vara kommunicerade och välkända så att varje medarbetare förstår sin roll och uppgift för helheten. Varje medarbetare ska känna sig sedd, hörd, respekterad och medskapande. De personalpolitiska målen är:

- ▶ Attraktiva och hälsofrämjande arbetsplatser
- ▶ Ledarskap som främjar goda resultat
- ▶ Engagerade medarbetare med rätt kompetens
- ▶ Heltid och tillsvidareanställning som norm

Kommunstyrelsens personautskott anger följande konkreta målvärden:

	Mål 2016-2018	Resultat 2015	Resultat 2014
Nöjd medarbetarindex	4,9	Mäts ej 2015	4,8
Ledarskapsindex	4,7	Mäts ej 2015	4,7
Kompetensindex	4,8	Mäts ej 2015	4,8
Andel långtidsfriska	70 %	63 %	65 %
Sjukfrånvaro	6 %	6,8 %	6,3 %
Andel heltidsanställda	80 %	71 %	72 %
Andel tillsvidareanställda	86 %	79 %	81 %
Genomsnittlig sysselsättningsgrad	95 %	93 %	93 %

Målen för *nöjd medarbetarindex*, *ledarskapsindex* och *kompetensindex* är kopplade till kommunens medarbetarenkät. Enkäten genomförs bara vartannat år.

Utifrån de personalpolitiska målen, målvärden för inre kvalitet och verksamheternas behov av kompetensförsörjning ger *personautskottet* följande uppdrag till den gemensamma förvaltningen:

- ▶ Klara kompetensförsörjningen
- ▶ Öka hälsan och minska sjukfrånvaron
- ▶ Stärk värdegrund och medarbetarskap
- ▶ Underlätta för chefer att vara ledare

Från nämnderna får förvaltningarna ytterligare uppdrag. För att säkerställa behörighetsreformen har *För- och grundskolenämnden* samt *Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden* uppdragit åt förvaltningen att ta fram en fyraårig kompetensförsörjningsplan som anger det årliga rekryteringsbehovet, och hur det ska mötas. Prioriterade områden är att all personal ska vara behörig samt att tillgången till pedagoger och skolledare ska säkras. För att förbättra arbetsmiljön och minska medarbetarnas ökade sjukfrånvaro prioriteras arbetet med att minska långtidssjukskrivningarna och minska korttidssjukfrånvaron inom främst förskolans yrkesgrupper, samtidigt ska arbetsbelastningen för rektorer, förskolechefer och pedagoger minska, så att tid frigörs till det pedagogiska uppdraget. Vidare ska samverkan mellan verksamheter och stödfunktioner förbättras. Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden lyfter att den interna personalplaneringsprocessen bör utvecklas för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare som kan erbjuda kompetensutveckling genom intern rörlighet och karriärväxling. På så vis kan även befintlig kompetens tillvaratas i samband med omställningar i verksamheterna.

Äldrenämnden ger förvaltningen i uppdrag att bland annat arbeta fram en utbildningsplan med fokus på vidare-, specialist- och språkutbildningar för all personal. Befintlig personal som saknar undersköterskekompetens ska uppmuntras och ges förutsättningar för att utbilda sig och uppnå formell kompetens. Den specialistutbildade personalens uppdrag ska ses över och förtydligas med målet att alla verksamheter ska ha tillgång till specialistkompetens. Regeringens satsning på ökad bemanning inom äldreomsorgen kommer framförallt ske vad gäller bemanning under kvällar, nätter och helger. Satsningen ska möjliggöra för personalen att skapa en mer meningsfull vardag. Heltid som norm och satsningar för att skapa en bättre arbetsmiljö är åtgärder som beskrivs av såväl *Äldrenämnden* som *Individ- och familjenämnden*. Äldreomsorgen uppdras göra en systematisk genomlysning och analys av sjukfrånvaron löpande under året och rapportera till nämnden. För att möta det ökade behovet av kunskap avseende våld i nära relationer och hedersproblematik ska samtliga chefer genomgå en kunskapshöjande utbildning i genus- och HBTQ-kunskap. Därutöver ska frågor kring jämställdhet och HBTQ finnas med som en del i basutbildningen. Satsningar på kompetensutveckling ska bedrivas inom *Individ- och familjenämndens* alla verksamheter. Specialisttjänster ska införas för undersköterskor och socialsekreterare. Satsningar för att göra arbetsmiljön inom barnavård mer attraktiv ska fortsätta.

Överförmyndarnämnden lyfter uppdraget att skapa en god personalpolitik genom medarbetarinflytande, medarbetarsamtal, individuella utvecklingsplaner och lönesamtal. *Övriga nämnder* lyfter fram systematiskt arbetsmiljöarbete och kompetensförsörjning som centrala frågor.

2.3. Värdegrund

Allt arbete i organisationen ska utgå från en kammungemensam plattform som består av en vision, verksamhetsidé och värdegrund som har beslutats av kommunfullmäktige i juni 2012. Den gemensamma värdegrunden är:

- ▶ Medborgarfokus – vi skapar värde för dem vi är till för.
- ▶ Öppenhet – vi är tillgängliga, tydliga och lyssnar med omtanke.
- ▶ Tillit – vi har förtroende för varandra och vår förmåga att möta utmaningar.
- ▶ Ständiga förbättringar – vi utvecklas positivt genom ständiga förbättringar och förnyelse.

Personalutskottet beslutade i januari 2013 att en särskild satsning skulle göras på värdegrund och medarbetarskap under 2013-2015. Personalfunktionen har tilldelats extra resurser och en kommungemensam projektgrupp har tillsatts. Värdegrundsarbetet uppges ha hög prioritet för stadsdirektören och dennes ledningsgrupp. Cheferna har ett tydligt uppdrag att arbeta med värdegrundfrågor och medarbetarskap. På intranätet finns verktyg för detta, bland annat ett dialogmaterial som kan användas på arbetsplatsträffar.

2.4. Jämställdhetsplan för 2015-2018

Kommunfullmäktiges övergripande jämställdhetspolitiska mål är att ”*skapa förutsättningar för att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv.*”

Kommunen har en jämställdhetsplan som antogs av personalutskottet 2015-08-26. Planen är framtagen utifrån de krav som diskrimineringslagen ställer på arbetsgivare. I jämställdhetsplanen specificeras fem delmål som alla verksamheter ska sträva mot att uppnå:

- ▶ I Umeå kommun ska kvinnor och män ha likvärdiga och jämställda arbetsförhållanden. Arbetsplatserna ska kontinuerligt utvecklas och anpassas i fysiskt, psykiskt och socialt hänseende till både kvinnor och mäns förutsättningar.
- ▶ I Umeå kommun ska det vara möjligt att förena förvärvsarbete och föräldraskap. Uttag av föräldradedighet ska fördelas mer likvärdigt mellan kvinnor och män.
- ▶ På Umeå kommuns arbetsplatser ska alla möta varandra med ömsesidig respekt och ett gott bemötande.
- ▶ Andelen medarbetare av underrepresenterat kön ska öka på alla nivåer i Umeå kommun.
- ▶ I Umeå kommun ska löner och anställningsvillkor vara sakligt grundade och kunna förklaras på grunder som inte är könsrelaterade. Andelen heltider och tillsvidareanställningar ska öka.

2.5. Policydokument

*Medarbetarskapspolicy*n beskriver att medarbetarskapet utgörs av två delar: Resultat och relation. Resultatdelen ställer krav på att medarbetarna tar ansvar för det egna arbetet och verksamhetens uppdrag, arbetar mot uppsatta mål, fokuserar på medborgarnyttan, bidrar till verksamhetens utveckling och värnar en god arbetsmiljö. Relationsaspekten fokuserar på goda relationer i att medarbetare ska visa förståelse för medborgares behov, kommunicera rakt, visa respekt, uppmuntra andra till goda resultat, visa engagemang och ha tillit till egna och andras förmågor. Medarbetarskapet ska stärkas genom ökade möjligheter till samarbete och utveckling inom- och mellan yrkesgrupper, goda möjligheter för medarbetare att vara delaktig i kommunens utveckling samt möjliggöra intern rörlighet och karriärutveckling.

Umeå kommuns *Ledarpolicy* syftar till att tydliggöra chefsuppdraget samt stödja och stimulera ett gott ledarskap grundat i gemensamma värderingar. Policyen innehåller också en beskrivning av ett ledarskapsprogram i tre steg: chefsförsörjning, introduktion och kompetensutveckling. Målet är att kommunen ska rekrytera rätt chefer, ha en god introduktion för att ge cheferna förutsättningar att förstå uppdraget samt säkerställa att cheferna har rätt kompetens.

Kommunens *Policy för hälsa, arbetsmiljö och rehabilitering* framhåller att det hälsofrämjande arbetet är en strategisk fråga och en förutsättning för en framgångsrik verksamhet och ett hållbart arbetsliv. I policyen beskrivs hur kommunens arbetsplatser blir attraktiva genom att stärka faktorer som gör att individ och grupp mår bra, trivs, utvecklas och presterar väl. Arbetet ska bedrivas genom samverkan och systematiskt arbete på organisationsnivå,

arbetsplatsnivå och individnivå. Alla medarbetare ska ha möjlighet till inflytande över förhållandena på arbetsplatsen. Varje nämnd eller styrelse ska sätta övergripande mål för verksamheten och skapa förutsättningar för ett långsiktigt hållbart arbetsliv.

3. Organisation

3.1. Ansvar

Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för alla medarbetare i den kommunala förvaltningen. Kommunstyrelsen har ansvaret för bland annat arbetsmiljön, att verka för utveckling i personalpolitiska frågor och däri ge råd och biträde till övriga nämnder. De ska även genom kollektivavtal reglera frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. Vidare ska Kommunstyrelsen verka för att jämställdhet mellan män och kvinnor främjas inom den kommunala organisationen.

Personalutskottet är kommunstyrelsens beredande organ i personalfrågor. Personalutskottet samordnar det systematiska arbetsmiljöarbetet, beslutar om personalpolitik, lönepolitik och pensioner och fastställer delegationsordning för personal- och organisationsfrågor.

3.2. Stödfunktioner

Inom förvaltningen finns personalfunktionen som stödfunktion. Uppdraget är i första hand att stötta verksamheterna när det gäller rekrytering, hälsoutveckling, rehabilitering, lönehantering, medarbetar- och ledarutveckling samt korttidsbemanning. Personalfunktionen har cirka 95 anställda. Bland dessa ingår också medarbetare som arbetar med strategiskt stöd till respektive verksamhet:

- ▶ Utbildning: 1 personalchef, 1 personalstrateg, 2 personalkonsulter
- ▶ Vård och omsorg: 1 personalchef, 2 personalstrateger, 1 kompetensstrateg
- ▶ Samhällsbyggnad, tillväxt och stödfunktioner: 1 personalchef

Fördelningen baseras på verksamheternas storlek. Den intervjuade personalchefen för samhällsbyggnadsområdet upplever att hon har svårt att räkna till. Förutsättningarna för kompetensförsörjning är mycket olika inom till exempel gata och park, biblioteksverksamhet eller räddningstjänst. Ansvarsområdet omfattar många chefer även om personalstyrkan är mindre än i övriga områden och det är mot cheferna som personalchefsstödet riktas. Även intervjupersonerna från utbildningsområdet skulle vilja ha fler personalstrateger.

Kommunikationsenheten är en stödfunktion med samordnande och övergripande ansvar för kommunikationsverksamheten i kommunen. I det ansvaret ingår stöd i arbetet med kommunikation kopplad till kompetensförsörjningsplanerna.

4. Analys och kartläggning av kompetensbehov

4.1. Prognos över kompetensbehoven 2015-2019

Personalfunktionen tar fram statistik över antalet tillsvidareanställda inom olika yrkesgrupper, samt en prognos för antal avgångar till följd av pensioneringar och av andra skäl. Kompetensprognosen används för intern kommunikation, som beslutsunderlag och som underlag för marknadsföring av de kompetenser som kommunen efterfrågar. Respektive verksamhetsområde gör en bedömning av rekryteringsbehoven de kommande fem åren. Nedanstående tabell visar det prognostiserade behovet av nya årsarbetare fram till 2019.

Huvudområde	Prognos andel avgångar	Beräknat behov årsarbetare
Administration	27 %	247
Vård- och omsorgsarbete	29 %	675
Rehabilitering och förebyggande arbete	13 %	13
Socialt och kurativt arbete	24 %	101
Skol- och barnomsorgsarbete	22 %	692
Kultur, turism och fritidsarbete	37 %	91
Teknikarbete	28 %	275
Totalt	26 %	2 114

De största utmaningarna finns inom personalgrupperna sjuksköterska, undersköterska, förskollärare, deltidsbrandman, lärare (NO, matematik, teknik, språk, svenska som andraspråk), tekniker och ingenjörer, samhällsplanerare, byggnadsinspektör, bygglövshandläggare, miljö- och hälsoskyddsinspektör samt arkitekt.

Personalfunktionen överblickar det dagsaktuella rekryteringsläget genom en särskild rutin, som innebär att alla chefer ska rapportera sina personalbehov över 14 dagar till personalfunktionen. Under 2014 och 2015 anmäldes och utlystes följande lediga arbeten:

	2014	2015
Antalet anmälda personalbehov >14 dagar	2 357	2585
Antalet anmälda personalbehov >14 dagar som löstes internt	63,5 %	60 %
Antal annonser om lediga arbeten	651	721
Antal ansökningar till lediga arbeten	21 000	20 000

Statistiken visar att det genomsnittliga antalet sökande per annons har minskat från 32,2 till 27,7. En annons kan dock innehålla fler än en utlyst tjänst och de som söker har inte alltid den kompetens som efterfrågas.

4.2. Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaron i kommunen har ökat sedan 2012. Psykisk ohälsa är den vanligaste sjukskrivningsorsaken. Variationerna mellan verksamheterna är stora: från 2,1 % inom överförmyndarnämnden till 8,0 % inom äldre- och vårdnämnden. Kvinnor har högre genomsnittlig sjukfrånvaro och lägre andel långtidsfriska än män.

	2015	2014	2013	2012
Andel långtidsfriska	63	65	65	-
Sjukfrånvaro	6,8	6,3	6,0	5,8

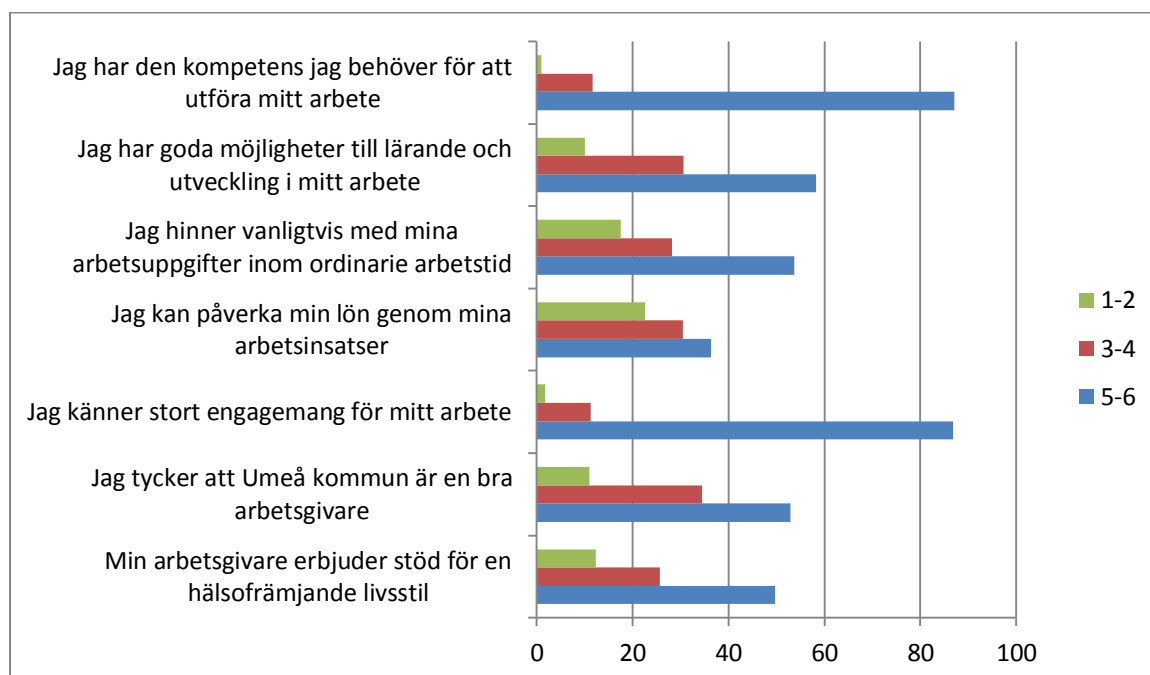
Personalutskottet har gett personalfunktionen i uppdrag att upprätta en långsiktig strategi med målet att öka andelen långtidsfriska och minska sjukfrånvaron. Syftet är att insatserna ska fokusera mer på den organisatoriska nivån och mindre på grupp- och individnivå. Fokus ska ligga på friskfaktorer och inte enbart på sjukfrånvaro.

Intervjupersonerna från utbildningsområdet beskriver att den höga sjukfrånvaron är en stor utmaning i kompetensförsörjningsarbetet eftersom behovet av korttidsbemanning är stort.

4.3. Medarbetarundersökningar

Kommunen genomför en medarbetarenkät vartannat år. Den senaste enkäten genomfördes 2014 och nästa genomförs under hösten 2016. Enkäten omfattar ett 60-tal frågor inom områdena ansvarstagande och initiativförmåga, kompetens och utveckling, information, engagemang och meningsfullhet, arbetsgemenskap, ledarskap, utvecklingssamtal och lön, hälsa och arbetsbelastning, kränkande behandling, sexuella trakasserier, hot och våld samt värdegrund och medarbetarskap. Frågorna besvaras på skala 1-6 där en högre siffra motsvarar en högre grad av instämmande i påståendet.

2014 års enkät hade en svarsfrekvens på 87,6 %. Nedan presenteras ett utdrag ur resultatet, där staplarna visar hur stor andel av den totala personalstyrkan som angett 1-2, 3-4 eller 5-6.



Personalfunktionen sammanställer och analyserar resultaten på kommunnivå och bistår chefer och arbetslag i efterarbetet med lokala analyser. Varje enhet arbetar utifrån sitt eget resultat. Cheferna får ett stödmaterial med tips på dialogfrågor. Syftet är att arbetslagen ska beskriva vad man vill bevara, förbättra och åtgärda utifrån resultatet. Dokumentation sker på anteckningar från arbetsplatsträff. Om något indikerar risk för ohälsa så ska riskbedömning göras.

4.4. Nulägesbild i verksamheterna

Inom samhällsbyggnadsområdet är rekryteringssvårigheterna påtagliga men har ännu inte lett till att det finns långvariga vakanser, med undantag för bygglovsenheten där det finns obesatta tjänster. Interna omstruktureringar har krävts för att uppfylla alla åtaganden. Konsulter anlitas inom bland annat IT, gator och parker och detaljplaneenheten för att kompetensera för rekryteringssvårigheter.

Intervjupersonerna från utbildning beskriver att många kommunala skolor är attraktiva för eleverna vilket ger goda möjligheter att attrahera personal. Samtidigt är personalens kompetens en viktig faktor i att skolorna är attraktiva. Variationerna är stora mellan olika delar av kommunen och det är svårare att rekrytera till ytterområdena. En handfull utlysta tjänster har under året helt saknat sökande. I många fall måste kompetensbehoven lösas tillfälligt genom rekrytering av obehörig personal, trots att ambitionen är att ha behöriga

pedagoger. Korttidsrekryteringar är tidskrävande för verksamheterna och personalfunktionen, därutöver skapar det oro bland elever och föräldrar.

Kraven på lärarlegitimation har försvårat kompetensförsörjningsarbetet eftersom kraven är mer specifika än tidigare. Genom stödsystemet *ProCompetence* kan verksamhetscheferna och rektorerna följa upp hur många lärare som är legitimerade men inte hur många som undervisar i ett ämne de är behöriga i. I *ProCapita* finns uppgifter om vilka ämnen lärare undervisar. Systemen är inte integrerade utan kräver omfattande manuellt arbete för att överblicka kompetensfördelningen. Ett nytt system ska upphandlas under 2017.

Inom Individ- och familjeomsorgen är det särskilt svårt att rekrytera och behålla erfarna socialsekreterare. Inom enheten för barn och unga har personalomsättningen under de senaste åren varit stor. När lediga tjänster utlysts har antalade sökande varit stort men få har haft den erfarenhet som efterfrågats. Intervjuade uppger att det även varit svårt att rekrytera enhetschefer.

Behoven av personal inom äldreomsorgen tillgodoses inte. Vid tidpunkten för intervjun fanns 48 olösta behov. Verksamheterna nödgas rekrytera personer utan adekvat utbildning, vilket leder till längre inskolning och ett omfattande behov av interna utbildningar. Ordinarie personal arbetar övertid och flera sjuksköterskor anlitas genom bemanningsföretag, primärt för att täcka korttidsfrånvaro vid sjukdom och semester samt om det uppstår vakanser mellan att en sjuksköterska slutar och en ny anställs.

5. Strategier och arbetssätt för kompetensförsörjning

5.1. Övergripande kompetensförsörjningsplan 2016-2019

Kommunen har en övergripande kompetensförsörjningsplan som utarbetats av personalfunktionen. Den behandlades av stadsdirektörens ledningsgrupp, var föremål för samverkan i centrala samverkansgruppen och fastställdes av personalutskottet den 10 november 2015.

Syftet med den övergripande kompetensförsörjningsplanen är att klara Umeå kommuns åtagande att leverera välfärdstjänster till medborgarna. Genom systematiskt och långsiktigt kompetensförsörjningsarbete skapas överblick, samsyn och handlingsberedskap. Planen utgår från visionen att kommunen ska ha 200 000 invånare år 2050, och ska bidra till att verksamheterna kan förverkliga verksamhetsidén: *”Med gemensamma krafter skapar vi ett gott liv i Umeå. Vi bidrar till välfärd för alla och ger goda förutsättningar för företagande, fritid och kultur”*. Vidare ska den övergripande kompetensförsörjningsplanen bidra till att uppnå även de personalpolitiska målen.

Att klara den framtida kompetensförsörjningen är en utmaning för Umeå kommun, men förutsättningarna bedöms vara bättre än för många andra kommuner i regionen och i landet. Det är tack vare en bred arbetsmarknad, ett stort utbud av utbildningar, förhållandevis positiv befolkningsutveckling och goda pendlingsmöjligheter.

Kompetensförsörjningsplanen utgår från Sveriges Kommuner och Landstings arbete med Sveriges viktigaste jobb där följande nio strategier lyfts fram:

- ▶ Använd kompetens rätt
- ▶ Bredda rekryteringen
- ▶ Låt fler jobba mer
- ▶ Förläng arbetslivet
- ▶ Visa på karriärmöjligheter
- ▶ Skapa engagemang

- ▶ Utnyttja tekniken
- ▶ Marknadsför jobben
- ▶ Underlätta lönekarriär

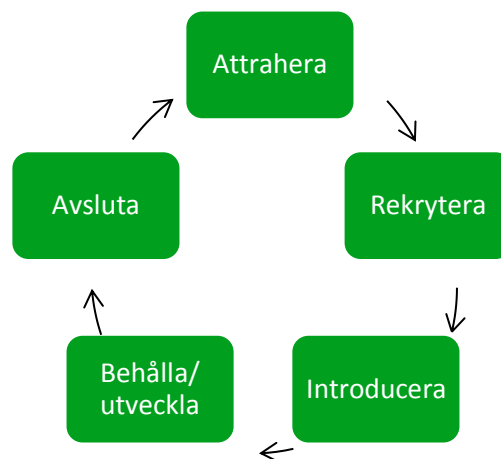
Kompetensförsörjningsplanen är den första av sitt slag och alla rutiner kring arbetet finns inte på plats ännu. Under våren 2016 arbetar alla verksamhetsområden och stödfunktioner med att konkretisera strategierna i egna kompetensförsörjningsplaner, vilka redovisas till ansvarig nämnd och till personalutskottet. Planerna utgör också en del i den övergripande budgetprocessen. Vid tidpunkten för granskningen hade alla nämnder ännu inte hunnit anta egna kompetensförsörjningsplaner.

Samhällsbyggnadsområdets personalchef upplever att det är en stor utmaning att bryta ner kompetensförsörjningsplanen för alla de olika områden som hennes ansvar omfattar. Vid tidpunkten för granskningen har arbetet startat inom miljö, fritid och kultur och kommer inom kort att påbörjas på bygnadsområdet. Verksamheternas olika förutsättningar gör det svårt att samordna en gemensam plan och personalchefen har inte någon personalstrateg till stöd.

Äldrenämnden och Individ- och familjenämnden har fastställt en gemensam kompetensförsörjningsplan för vård och omsorg. Verksamheterna har fått i uppdrag av nämnderna att ta fram en årlig utbildningsplan. Därutöver ska en aktivitetsplan med aktiviteter för alla delar av kompetensförsörjningsprocessen samt en kommunikationsplan utarbetas. Intervjuade inom vård och omsorg ser positivt på det tydliga uppdraget där tydliga och väl förankrade strategier beskrivs möjliggöra ett mer långsiktigt och strategiskt kompetensförsörjningsarbete. Det uppges också leda till mer likvärdighet mellan personalgrupperna.

För- och grundskolenämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden har fastställt varsin kompetensförsörjningsplan. Även här utarbetas aktivitetsplaner under våren, vilka ska synkroniseras för att alla skolverksamheter ska arbeta gemensamt.

I den övergripande planen redogörs för följande kompetensförsörjningsprocess:



Attrahera omfattar aktiviteter för att locka människor att utbilda sig inom givet yrkesområde och söka anställning inom Umeå kommuns verksamheter. *Rekrytera* är aktiviteter som genomförs för att rekrytera medarbetare till verksamheterna. *Introducera* omfattar aktiviteter för att en nyanställd medarbetare ska känna sig välkommen och ges goda förutsättningar att utföra jobbet. *Behålla/utveckla* är aktiviteter som genomförs för att medarbetare ska utvecklas och trivas i arbetet så att de stannar kvar hos Umeå kommun. *Avsluta* är aktiviteter som genomförs då en medarbetare avslutar sin anställning hos Umeå kommun.

5.2. Strategier för att attrahera och rekrytera nya medarbetare

5.2.1. Stärka arbetsgivarvarumärket

Den övergripande kompetensförsörjningsplanen beskriver hur kommunen behöver sprida information om alla jobbmöjligheter och visa upp sig som arbetsgivare. Kompetensförsörjningsplanen belyser även hur goda erfarenheter från praktik och feriejobb kan locka personer att söka arbete inom kommunen.

Under 2014 inledde kommunikationsenheten ett arbete med att ta fram ett samlat arbetsgivarvarumärke för kommunen. Inledningsvis genomfördes en kartläggning av styrkor och svagheter i kommunens profilering som arbetsgivare, genom fokusgrupper för medarbetare och chefer samt en webbenkät. En analys gjordes också av kommunens värdegrund, policydokument och medarbetarenkätresultat samt av ett antal externa rapporter som berör kommunens förutsättningar för kompetensförsörjning. Analysen har använts som underlag för det fortsatta arbetet med varumärke och kompetensförsörjning. Arbetet har resulterat i en ny logotyp och grafisk profil samt ett nytt marknadsföringskoncept som går under namnet *#TeamUmeåKommun*.

Den nya logotypen och grafiska profilen började implementeras för hela kommunverksamheten under 2015. Under 2016 introduceras *#TeamUmeåkommun* som har en mer direkt koppling till arbetsgivarskapet. Budskapet är att alla som arbetar för Umeå kommun bidrar till att skapa välfärd, och att de har ett av Sveriges viktigaste jobb. Konceptet belyser också att Umeå kommun är ett lag där alla typer av människor och många olika yrkesgrupper behövs. I satsningen finns konceptmallar som ska ge samstämmighet i annonser, trycksaker och mässnärvaro samt en hashtag för att knyta samman kommunens olika inlägg i sociala medier. Satsningen är ny och någon första utvärdering har därför inte genomförts ännu. Mer intensivt användande av sociala medier, att samarbeta med förebilder för unga och att ta fram ett uppdaterat material för att attrahera nya medarbetare är exempel på åtgärder som planeras framöver. För att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare ska de förmåner som en anställning inom kommunen är förenad med, exempelvis friskvård och medlemskap i personalföreningen Sporren kommuniceras externt, internt och under rekryteringsprocessen.

På intranätet finns en sida för chefer om arbetsgivarvarumärket. Nyheter till chefer aviseras via e-post och på intranätet vilket uppges vara en bra kanal. Kommunikationsenheten saknar däremot effektiva möjligheter att nå ut till medarbetare då många inte har tillgång till dator i sitt dagliga arbete. Ett informations- och diskussionsunderlag för APT har tagits fram men i dagsläget är det upp till varje chef hur högt enheten prioriterar arbetet med varumärket.

Inom vård och omsorg arbetar verksamhetsområdena redan med att lyfta fram medarbetare som förebilder och ambassadörer för olika yrken. Hösten 2015 fanns åtta ambassadörer för yrkena undersköterska, boendehandledare och personlig assistent.

Intervjupersonerna från samhällsbyggnadsområdet upplever att de var delaktiga i förarbetet med arbetsgivarvarumärket men att de ännu inte hört någonting om resultatet. Intervjupersonerna från utbildningsområdet uttrycker frustration över att planeringen har tagit lång tid och att de hade önskat mer stöd i att genomföra konkreta insatser under året som gått.

Det finns också en oro från samhällsbyggnadsområdet för att deras målgrupper inte kommer att uppmärksamma kommunens samlingskanaler när kvantiteten består av arbeten inom vård, omsorg och utbildning. Samhällsbyggnadsenheterna har arrangerat egna marknadsföringsinsatser, till exempel att unga ingenjörer från kommunen besöker universiteten och berättar om verksamheten eller att arrangera tävlingar på arkitektutbildningar. De önskar att det fanns mer stöd i att genomföra den formen av praktiska insatser.

5.2.2. Attrahera studenter till och från utbildningar

Studenter som har praktik, skriver examensarbeten, sommarjobbar i kommunen eller är timanställda under studietiden uppges vara en viktig kanal för både framtida rekrytering och för marknadsföring mot andra studenter. Att arbeta mer strukturerat med studentkontakter och att bättre följa upp resultaten av satsningarna beskrivs av de intervjuade som ett relevant utvecklingsområde. Det har inte genomförts någon utvärdering av hur många praktikanter som går vidare till en tjänst i kommunen efter examen. En utmaning är att fånga upp tidigare praktikanter och studentmedarbetare för fortsatta tjänster redan innan de tar examen och söker sig till andra arbetsgivare.

Kommunen ingår i *Vård- och omsorgscollege Västerbotten*, en samverkansform där tio kommuner, landstinget, privata vårdgivare, fackliga organisationer och utbildningsanordnare arbetar gemensamt för att öka intresset för utbildningar och yrken inom vård och omsorg. Vård- och omsorgscollege genomför bland annat samordnade marknadsföringsinsatser på branschdagar och mässor. I den gemensamma styrgruppen och dess arbetsgrupper sker gemensam utveckling och kvalitetssäkring av utbildningarna. Samverkan ger också goda möjligheter att dimensionera utbildningarna efter regionens gemensamma kompetensbehov. Inom ramen för Vård- och omsorgscollege erbjuder utbildningsanordnare en handledarutbildning till de som åtar sig vara handledare åt en praktikant.

Samtliga verksamheter inom vård och omsorg är öppna för praktikanter. Under 2015 hade 721 studenter praktik inom området, varav de flesta är blivande sjuksköterskor eller vård- och omsorgspersonal. Även socionomer, arbetsterapeuter, fysioterapeuter och personalvetare förekom. Till stöd för vård- och omsorgsverksamheterna finns ett praktikcentrum med en anställd som ansvarar för socionom- och personalvetarstudenter. För studenter inom övriga områden finns samordnare eller huvudhandledare, i vissa fall samlokaliserade till praktikcentrum, som fungerar som samordnande länk mellan kommunen, skolor, universitet och elever/studenter. Synpunkter från praktikanter och handledare fångas upp genom personliga möten, på programråd och genom kontinuerliga utvärderingar.

Utbildningsområdet tog under 2015 emot 425 lärarstudenter samt ett tiotal studenter från studie- och yrkesvägledarprogrammet. Inom utbildningsområdet finns det sju praktiksamordnare som var och en ansvarar för ett geografiskt område med förskolor och grundskolor. Tillsammans med kontaktpersoner på universitetet förmedlar samordnarna platser till studenter som ska göra praktik. På skolan får praktikanten en handledare bland lärarna.

Inom samhällsbyggnad tar enheterna själva emot, introducerar och handleder praktikanter. Varje enhet tar emot praktikanter i den mån utrymme finns; under 2015 var det 25 praktikanter inom bland annat landskapsarkitektur, lantmäteri, miljö- och hälsoskydd och trafikplanering. Intervjupersonerna upplever att det kan vara svårt att hinna med. Kommunen medverkar också i *tekniksprånget*, ett nationellt praktikprogram där unga kan få fyra månaders betald praktik för att testa ingenjörsyrket i praktiken. Syftet är att få fler unga att välja en högre teknisk utbildning.

5.2.3. Effektiv och bred rekrytering

Enligt kompetensförsörjningsplanen krävs tillgång till hela arbetskraften för att nå framgång i kompetensförsörjningen, vilket innebär att kommunen behöver attrahera alla oavsett kön, etnicitet, ålder och eventuella funktionsnedsättningar. Inom personalfunktionen finns en rekryteringsenhet som stöttar verksamheterna i att rekrytera nya medarbetare. Stödet består bland annat i hjälp att formulera kravprofil, utforma och publicera annonser, ta emot ansökningar, göra ett första urval samt ta referenser på intressanta kandidater. Samtliga intervjupersoner i verksamheterna upplever att rekryteringsenheten ger ett mycket bra stöd. Intervjupersonerna från samhällsbyggnadsområdet önskar att det fanns mer strategiskt stöd i

hur de kan gå till väga för att på nya sätt nå ut till intressanta målgrupper i rekryteringsprocessen.

En stor utmaning är att rekrytera erfarna medarbetare. Personalchefen för samhällsbyggnadsområdet beskriver att inskolningstiden är lång till många uppgifter inom området och att det därför inte räcker att kommunen är bra på att rekrytera nyutexaminerade studenter. Hennes erfarenhet är att chefer ur den privata sektorn kan dra sig för att söka arbete hos kommunen på grund av att deras ansökningar blir offentliga. Farhågorna är att den nuvarande arbetsgivaren kan ta reda på om de söker andra arbeten. Externa rekryteringsbolag anlitas därför ibland av strategiska skäl.

Rekryteringar utvärderas efter ett år genom en enkät som skickas till både rekryterande chef och till rekryterad medarbetare. Enkäterna visar att drygt 75 % av rekryteringarna är lyckade både ur chefs- och medarbetarperspektiv.

Kommunen har inom personalfunktionen ett bemanningscentrum som ansvarar för korttidsrekrytering och bemanning (kortare än 14 dagar) inom utbildning, vård och omsorg samt måltidsservice. Enheten hanterar hela rekryteringsprocessen för korttidsvikarier och stöttar verksamheterna genom att rekommendera lönenivåer och bevaka medarbetarnas LAS-tid. Intervjupersonerna beskriver att samarbetet med bemanningscentrum inte har fungerat tillfredsställande. Mellan utbildningsområdet och bemanningscentrum har nyligen en överenskommelse träffats om att se över och förändra rutiner på båda sidor. Även äldreomsorgen upplever problem, och en genomlysning ska göras hösten 2016. En av intervjupersonerna från vård och omsorg betonar att utbudet av tillgänglig personal fortfarande är lägre än verksamheternas behov och att det därför är viktigt att inte förlita sig på att bemanningssituationen löses genom bättre samarbete mellan enheterna.

Intervjupersonerna från utbildningsområdet upplever att det är svårt att attrahera lärarvikarier. Många av kommunens vikarier uppges under året ha sökt sig till mer varaktiga tjänster på nyetablerade flyktingboenden i kommunen. Även inom äldreomsorgen är det svårt att hitta korttidsvikarier eftersom möjligheterna att få en annan mer långvarig tjänst är stora. Intervjupersonerna hoppas att överkapacitet som minskar vikariebehovet ska uppstå när verksamheten ställer om till önskad sysselsättningsgrad. Både utbildningens och äldreomsorgens intervjupersoner ser behov av ett strategiskt grepp kring vikariernas arbetsvillkor för att göra arbetet med attraktivt.

Inom skolan är det vanligt förekommande att pensionärer stannar kvar som vikarier på sina tidigare arbetsplatser. De intervjuade beskriver att det framförallt baseras på relationen mellan pensionären och dennes chef och kollegor och att det inte har bedrivits något strategiskt arbete från centralt håll, vilket skulle kunna vara en möjlighet.

Ett mål i jämställdhetsplanen är att andelen medarbetare av underrepresenterat kön ska öka på alla nivåer i Umeå kommun. Rekryteringskonsulterna utbildar fortlöpande chefer och fackliga företrädare i kompetensbaserad och likabehandlande rekrytering. Under 2015 togs en ny rutin för chefsrekrytering fram som förtydligar vilka metoder som ska användas vid urval av intressanta kandidater.

Samtliga intervjuade verksamhetsrepresentanter beskriver att de vill ha större mångfald i sina personalgrupper men att antalet sökande till lediga tjänster ofta inte är så stort att det finns några valmöjligheter. Ett viktigt arbete är därför att se över representation och målgrupper i kommunens marknadsföring. Kommunen har ett analysmått för digitala bilder och tryckta bilder för att se vilka som representeras. På kommunikationsenheten har personalen under sina arbetsplatsträffar haft genomgångar och diskuterat tips och inspiration för att få en mer jämlik kommunikation från kommunen. För verksamheterna har enheten utarbetat en checklista för jämlik kommunikation. Intervjupersonerna från kommunikationsenheten

beskriver att de inte kan styra över vilket material verksamheterna väljer att använda sig av, men att de alltid är tillgängliga för att rådgöra med verksamheterna.

Inom vissa enheter pågår mer intensiva satsningar. Samhällsbyggnads personalchef lyfter fram brandförsvaret som ett exempel på en enhet som genomfört ett omfattande internt arbete med attityder och värderingar. Samhällsbyggnadsområdet ingår i *jobbsprånget*, en nationell satsning där nyanlända ingenjörer kan få fyra månader betald praktik för att komma närmare arbetsmarknaden. Vid tidpunkten för granskningen finns en praktikant inom lantmäteri genom jobbsprånget. I förskolan har särskilda satsningar gjorts på att rekrytera fler manliga barnskötare och förskollärare, bland annat genom uppsökande rekrytering på mansdominerade arbetsplatser.

5.3. Strategier för att behålla och utveckla medarbetare

5.3.1. Lön och arbetsvillkor

Kompetensförsörjningsplanen betonar att lönen ska vara individuellt anpassad utifrån ansvar, resultat och måluppfyllelse. Goda prestationer ska belönas. På så vis ökar medarbetares incitament och vilja att bidra till verksamhetens utveckling. Personalchefen för samhällsbyggnad beskriver att kommunen har svårt att konkurrera i lön med de privata aktörer som finns på bygg- och teknikområdet. Det är viktigt att fokusera på andra värden i marknadsföringen mot de personalgrupperna.

En lönekartläggning genomförs årligen för att säkerställa att det inte finns ogrundade skillnader i lön mellan män och kvinnor. Under 2015 inleddes bland annat en satsning på att höja lönerna för chefer inom vård- och omsorg, med ambitionen att på tre år höja lönerna till samma nivå som för chefer inom kultur och fritid. Utfallet av lönerrevisionen 2015 blev följande procentuella ökning:

Organisation/Grupp	Utfall	Organisation/grupp	Utfall
Skolledarna	3,5	FSA	4,0
Lärargrupper	3,35	Fysioterapeuter	3,5
Socialsekreterare	3,7	Kommunal	2,6
Socialsekreterare unga	4,3	Vårdförbundet	3,45
SSR	3,55	Enhetschefer, vård och omsorg	4,9
Vision	2,7	Akademikeralliansen	2,8

För att lönespridningen ska vara förutsägbar och rättvis har individ- och familjeomsorgens avdelning för barn- och unga upprättat en kompetenstrappa i fyra steg som kopplar lönestegring till långsiktig kompetensutveckling.

Enligt kompetensförsörjningsplanen är heltid norm för anställningar inom kommunens verksamheter. Tryggare anställningar ska bidra till kommunens attraktivitet som arbetsgivare. Om fler arbetar mer minskar behovet av vikarier. Ambitionen är därför att alla grundanställningar ska omvandlas till heltid och att de anställda ska ha möjlighet att välja att gå ner i arbetstid. Personalfunktionen har utarbetat rutiner för hur ansökningar av önskemål om ändrad sysselsättningsgrad ska hanteras. Överenskommelser med Kommunal har tecknats och under 2016 införs heltid som norm för samtliga av Kommunals yrkesgrupper inom vård och omsorg med undantag för personliga assistenter. För samtliga av kommunens verksamheter ska förändringar ske innan sommaren 2017.

Heltid och tillsvidareanställning ska utgöra norm vid alla nya utlysningar av tjänster. Befattningar där undantag tillämpas ska ses över och beslutas om av personalutskottet.

Antalet tillsvidareanställda har minskat mellan 2014 och 2015, från 72 % till 71 %. Orsaken uppges vara att det under 2015 tillkom många tidsbegränsade tjänster kopplade till det ökande flyktingmottagandet. Tidsbegränsningen beror på att det är osäkert hur långvarig verksamheten kommer att bli.

Ett mål i jämställdhetsplanen är att det ska vara möjligt att förena förvärvsarbete och föräldraskap. Planerade åtgärder är att fortsätta arbetet med att skapa flexibla arbetstider och individuellt anpassade lösningar för föräldrar med barn. Under det senaste året har flexitidsramarna för alla verksamheter setts över för att vara mer likvärdiga mellan kommunens olika arbetsplatser. Ett annat mål är att kvinnor och män ska ha likvärdiga och jämställda arbetsförhållanden. En konkret åtgärd under 2016 är att se över personalgruppernas tillgång till- och behov av skyddskläder, arbetskläder, tjänstebil och annan arbetsutrustning. Handlingsplaner med åtgärder ska upprättas och inarbetas i kommande budget. Kommunen ska också göra en kartläggning av analys av de organisatoriska förutsättningarna för ett systematiskt arbetsmiljöarbete inom kvinno- och mansdominerad verksamhet.

Inom vård och omsorg är arbetsbelastningen ett känt problem. En åtgärd som vidtagits inom äldreomsorgen är "PÅ VÄG" som bland annat innebär att samtliga ansvarsområden och arbetsuppgifter har kartlagts och tilldelats medarbetarna. Dolt merarbete har synliggjorts och arbetsbelastningen har jämnats ut. Medarbetarna vet i förväg vilka arbetsuppgifter som väntar under arbetsdagen, vilket uppskattats i hög grad.

Personalfunktionen har också påbörjat en kartläggning av antal medarbetare per chef. Umeå kommuns chefer har i genomsnitt 22 medarbetare. Störst personalgrupper finns inom äldreomsorgen och förskolan med ett genomsnitt på 33 respektive 29 medarbetare per chef. Cheferna upplever att det viktigaste är att det finns ett fungerande stöd omkring dem, det behöver inte alltid vara antalet medarbetare som är avgörande.

För det systematiska arbetsmiljöarbetet tillhandahåller personalfunktionen ett omfattande vägledningsmaterial på intranätet. Materialet innehåller både information om former för arbetet och tematisk vägledning för till exempel buller, ergonomi, IT-stress, nattarbete eller tobaksförebyggande arbetsmiljö.

Inom vård och omsorg pågår flera åtgärder för att minska sjukfrånvaron. Från att tidigare ha legat över rikssnittet har sjukfrånvaron inom Umeå kommuns äldreomsorg nu sjunkit till en nivå under snittet. Intervjuade inom individ- och familjeomsorg beskriver att rehabkonsulter ger ett betydande stöd för chefer i denna process genom att bland annat diskutera insatser, följa upp ärenden och ge dokumentationsstöd. Verksamheternas chefer uppges vara mycket nöjda med stödet.

5.4.3. Introduktion och fortbildning

Närmaste chef ansvarar för introduktion av nya medarbetare. Personalfunktionen har tagit fram en checklista som stöd till chefen samt en informationsfolder som ger den nya medarbetaren grundläggande information om kommunen som arbetsgivare. Två gånger per år arrangeras en kommungemensam introduktionsdag för nyanställda.

För att komma tillrätta med den stora personalomsättningen inom Individ- och familjeomsorgens avdelning för barn och unga har verksamheten infört ett fyra dagar långt introduktionsprogram för nyanställda. Alla nya medarbetare har också möjlighet att ingå i en introduktionsgrupp för socialsekreterare från alla enheter, för mer kollegialt utbyte. Insatsen uppges ha gett goda resultat.

Alla chefer ansvarar för att fånga upp behov av kompetensutveckling i sin enhet och hos enskilda medarbetare. Kompetensplanering sker i första hand på enhetsnivå, genom

diskussion av verksamhetens mål och behov av kompetens följt av individuella resultat- och utvecklingssamtal mellan medarbetare och chef. Verksamhetsspecifika utbildningar anordnas eller upphandlas av verksamheterna själva.

Inom vård och omsorg finns en utbildningsplan för all personal. Den beskriver satsningar på grund-, introduktions-, bas-, vidare-, specialist- och språkutbildningar, samt kostnader och finansiering av dessa. Utbildningsplanerna fastställs i nämnd. För att höja kompetensen inom vård- och omsorg erbjuder kommunen ersättning till anställda som vill studera för att få undersköterskekompetens. Tillsvidareanställda som läser vård- och omsorgsprogrammet får sin vanliga lön under den arbetsplatsförlagda utbildningen och har dessutom möjlighet att tillgodoräkna sig fyra studietimmar per vecka under arbetstid. Individ- och familjeomsorgen har infört en kompetenstrappa som ger de anställda en bild av vilken utveckling som är planerad för dem de närmaste åren.

Inom utbildningsområdet och samhällsbyggnadsområdet strukturerar skolområdena och enheterna själva sitt arbete. Den intervjuade enhetschefen för gator och parker berättar att hennes enhet har en utvecklad modell, *röda tråden*, där medarbetarna gruppvis bryter ner enhetens mål i delmål för grupp- och individ och utifrån det genomför en behovsinventering och utarbetar individuella utvecklingsplaner. Fortbildningen får därmed också en naturlig koppling till enhetens styrkort och återrapportering.

Inom personalfunktionen finns tre anställda som arbetar med utveckling och ledarskap. De ansvarar för den kommungemensamma introduktionen för nya chefer som innehåller både praktisk information om stödverktyg och IT-system samt en obligatorisk 12-dagars utbildning för nya chefer i chefskap och ledarskap. Två gånger om året arrangeras stadsdirektörens *chefsdialog* där alla chefer i kommunen får ta del av aktuell ledningsinformation och diskuterar aktuella frågor. Varje höst genomförs en ledardag för kommunens alla chefer med föreläsningar och inspiration i aktuella frågor. Från personalfunktionen kan chefer när som helst få ledarstöd anpassat efter sina behov, i form av personlig vägledning eller genom olika grupputvecklingsinsatser. Ett utbud av kommungemensamma ämneskurser som riktar sig till övriga medarbetare finns också. De intervjuade från samhällsbyggnadsområdet upplever att de har goda möjligheter att avropa utveckling och att stödet är välfungerande. De intervjuade från utbildning uppger att de gärna hade velat ha mer stöd och utbildning i arbetsmiljöverkets nya föreskrift, men är i övrigt nöjda. Från chefer inom äldreområdet önskas mer framförhållning i de kommungemensamma utbildningarna för att underlätta personalplaneringen.

Kommunen har en rutin för hur kompetenshöjande kurser och utbildningar ska utvärderas. Det finns en kommungemensam kursutvärdering som medarbetare ska fylla i. Personalcheferna ansvarar för att analysera utvärderingarna och en instruktion för detta finns. Utvärderingarna diskuteras i ledningsgruppen.

Erfarenhetsutbyte och kollegialt lärande uppmuntras. Flera intervjupersoner beskriver att deltagande i nätverk uppmuntras men att den egna arbetsbelastningen är största hindret, att det är svårt att hitta tid för fortbildning. Inom omsorgen genomfördes under förra året en satsning där 20 dokumentationshandledare under fyra månader stöttade medarbetarna med dokumentation ute i verksamheterna. Insatsen var mycket uppskattad av personalen eftersom det innebar konkret stöd och fortbildning som en del av det dagliga arbetet, utan behov av personalplaneringsförändringar.

I kompetensförsörjningsplanen framgår att kommunen strävar efter nytänkande kring olika yrkens innehåll och en utveckling av arbetsfördelningen mellan skilda yrkesgrupper. Inom vård och omsorg diskuteras möjligheten att etablera nya yrkesgrupper, exempelvis värdinnor som kan avlasta omvårdnadspersonal inom områden som tvätt och städ. På så vis kan kompetens utnyttjas mer effektivt, arbetsbelastningen för vårdpersonalen minska och yrkets status höjas. Personalchefen inom vård och omsorg menar däremot att det inte är en

generell lösning som fungerar i alla verksamheter. Lösningar måste anpassas efter verksamheternas förutsättningar och brukarnas behov.

Inom utbildningsområdet har kommunen infört förstelärartjänster som har ett särskilt ansvar för pedagogisk utveckling och handledning. Individ- och familjeomsorgens avdelning för barn och unga har infört specialistsocionomer med motsvarande roll inom sitt område. Det finns ett politiskt uppdrag om att ytterligare strukturera och förtydliga karriärvägar för exempelvis sjuksköterskor och undersköterskor. I dagsläget finns 20 demensspecialiserade undersköterskor och diskussioner pågår om hur deras kompetens bättre kan tas tillvara. För sjuksköterskor ska fler specialiseringsområden tillkomma under året.

En annan strategi som tillämpas är att uppmuntra medarbetare att byta arbete inom kommunen. Många lediga tjänster utannonseras för interna sökande på intranätet. En ökad intern personalrörlighet uppges öka medarbetares motivation och kompetens. Varje enhet inventerar vakanser och eventuellt bristande tjänsteunderlag. Genom den kommunövergripande processen för personalplanering har chefer möjlighet att gå ut med en intresseförfrågan internt, eller övertalighet till exempel på grund av förändrat elevunderlag. I personalfunktionen finns personalplanerare som ser över möjligheter till inplacering av medarbetare. Personalfunktionen stöttar cheferna i frågor som rör eventuell övertalighet, omplaceringsbehov på grund av hälsoskäl samt anspråk på företrädesrätt.

6. Uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet

I kommunstyrelsens personalutskott följs löpande frågor som rör kompetensförsörjningsarbetet. Utskottet tar emot rapporter om till exempel lönerrevision, resultat av medarbetarenkät och personalnyckeltal. Till utskottets sammanträden är tjänstemän regelbundet inbjudna för att informera om aktuella frågor och pågående arbete. Utskottet har löpande dialog med nämndpresidierna kring det gemensamma arbetet.

Kommunstyrelsen och nämnderna följer upp uppdragsplaner och får information om pågående förändringsarbete. I årsredovisningen ingår uppföljning av personalnyckeltal, mål och medarbetarenkät. Nämnderna följer sjuktal och rehabiliteringsinsatser för att säkerställa en god arbetsmiljö för alla medarbetare. I årsredovisningen följer kommunfullmäktige upp kompetensförsörjningsläget med utgångspunkt i de resultatmål som fastställts av personalutskottet för *inre kvalitet*. Delar av kompetensförsörjningsarbetet följs upp genom beslutsstödet och därifrån sker rapporter månadsvis till nämnden. Nämnderna följer även statistik rörande hot, våld och kränkande behandling. Samhällsbyggnadsrepresentanterna upplever att beslutsstödet inte är väl anpassat för hur deras verksamheter fungerar. Det är svårt att fånga upp kompetensutveckling i något av systemen anser de. Under 2016 pågår diskussioner om hur kompetenssatsningar ska utvärderas.

7. Svar på revisionsfrågor

Syftet är att granska om personalfunktionen ger det stöd som verksamheterna behöver i kompetensförsörjningsarbetet samt om stödet är effektivt.

Fråga	Svar
Vilka mål har kommunen på kompetensförsörjningsområdet?	Kommunfullmäktiges mål är att personalpolitiken ska främja kvalitet och produktivitet och bidra till förmågan att skapa värden för kommunens medborgare. De personalpolitiska målen är: <ul style="list-style-type: none">▶ Attraktiva och hälsofrämjande arbetsplatser▶ Ledarskap som främjar goda resultat

	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Engagerade medarbetare med rätt kompetens ▶ Heltid och tillsvidareanställning som norm <p>Personalutskottet har satt upp nyckeltal för arbetet och konkretiserat de personalpolitiska målen till att kommunen under perioden 2016-2018 ska klara kompetensförsörjningen, öka hälsan och minska sjukfrånvaron, få en stärkt värdegrund och stärkt medarbetarskap samt underlätta för chefer att vara ledare. De övergripande målen följs av ytterligare mål från nämnderna, genom jämställdhetsplanen samt ur policydokument på området.</p>
<p><i>Vilka underlag har kommunstyrelsen och berörda nämnder för att bedöma behovet av personal/kompetens?</i></p>	<p>Personalfunktionen utarbetar en prognos över kompetensförsörjningsbehoven ur ett femårsperspektiv. Sjukfrånvaro och personalomsättning följs upp löpande.</p>
<p><i>Finns aktuella kartläggningar, analyser och planer som stöd för det operativa arbetet?</i></p>	<p>Ja. Personalfunktionen bevakar löpande alla anmälda personalbehov längre än 14 dagar och matchar om möjligt verksamheternas behov mot personal i behov av omplacering.</p> <p>Vartannat år genomförs en medarbetarenkät som ligger till grund för förbättringsarbete inom varje enhet avseende medarbetarnas trivsel.</p> <p>Utbildningsverksamheterna har IT-stöd för att överblicka lärares behörighet men systemen kräver mycket manuellt arbete. Stöd och omsorg har också IT-system för att följa upp de anställdas kompetens och utbildning.</p> <p>Rekryteringar följs upp efter ett år och utvärderas av både rekryterande chef och rekryterad medarbetare.</p>
<p><i>Vilka strategier tillämpas och vilka insatser vidtas för att vara en attraktiv arbetsgivare?</i></p>	<p>En övergripande kompetensförsörjningsplan har antagits för att säkerställa ett systematiskt och långsiktigt arbete. Var och en av nämnderna antar detaljerade planer för sina verksamheter, i olika omfattning följt av årsvisa utbildningsplaner, kommunikationsplaner och aktivitetsplaner.</p> <p>Ett arbete för att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke pågår under ledning av kommunikationsenheten. Ny grafisk profil samt kommunikationskonceptet #TeamUmeåKommun ska skapa större samstämmighet och ett ambassadörskap.</p> <p>Alla verksamheter arbetar aktivt med att attrahera studenter. Inom vård- och omsorg och utbildning finns särskilda praktiksamordnare som håller samman processen. Cirka 1200 studenter gjorde praktik inom kommunen under 2015.</p> <p>Rekryteringsenheten stöttar enheterna i arbetet med att rekrytera personal. Stödet är uppskattat. Stort fokus ligger på kompetensbaserad rekrytering samt att i samverkan med kommunikationsenheten marknadsföra kommunen mot breddade målgrupper.</p>

Vilka strategier tillämpas och vilka insatser vidtas för att behålla medarbetare?

Introduktion av nya medarbetare genomförs enhetsvis. En checklista finns som stöd. Inom individ- och familjeomsorg har ett utvecklat program för fyradagarsintroduktion utarbetats. Kommunövergripande introduktionsdagar anordnas två gånger per år. Personalfunktionen stöttar i ledarutveckling, ledarstöd och introduktion av nya ledare.

Särskilda lönesatsningar genomförs mot prioriterade grupper där kompetensbristen är stor.

En särskild satsning görs för att stärka kommunens arbete med värdegrund (MÖTS) och medarbetarskap.

Personalutskottet har beslutat om en långsiktig strategi för ökad hälsa och minskad sjukfrånvaro. Flera olika satsningar på hälsofrämjande arbete i form av friskvårdserbjudande, hälsocoaching, tobaksavvänjning och aktiviteter via personalföreningen.

Vilka strategier tillämpas och vilka insatser vidtas för att tillvarata medarbetarnas kompetens?

Kompetensplanering sker enhetsvis och verksamhets-specifika utbildningar styrs av respektive enhet. Personalfunktionen tillhandahåller vissa kommun-gemensamma utbildningar. Intervjupersonerna uppger att de uppmuntras kompetensutveckla sig men att den egna tiden och arbetsbelastningen är största hindret.

Satsningar på specialistfunktioner pågår. Inom skola finns förstelärartjänster och inom socialtjänst finns specialistsocionomer. Under 2016 påbörjas ett arbete med karriärvägar för sjuksköterskor och undersköterskor.

Intern rörlighet uppmuntras och personalfunktionen stöttar enheterna i personalplaneringen genom stöd i att bevaka behov mot övertalighet samt i att hantera korttidsbemanning.

Hur arbetar kommunen för att integrera ett jämställdhetsperspektiv i arbetet med kompetensförsörjning?

Kartläggningar visar att fler kvinnor än män arbetar deltid i dagsläget. Kommunen arbetar gradvis med att införa önskad sysselsättningsgrad. Genom årliga lönekartläggningar kan skillnader i lön mellan könen observeras. En satsning på att höja lönen för chefer inom vård och omsorg till att motsvara lönen för chefer i kultur och fritid har påbörjats. En översyn pågår för att säkerställa likvärdiga möjligheter till arbetskläder, tjänstebil, etc.

Villkoren för flexitid ses över så att alla anställda i den mån verksamheten tillåter ska ha möjlighet till flexitid. Chefer uppmanas hålla föräldraledig personal informerad om vad som framkommer under arbetsplatsträffar.

Kommunens marknadsföring och bildmaterial ses över för att säkerställa att en jämställd bild förmedlas av kommunen som arbetsgivare, för att öka möjligheten att attrahera såväl män som kvinnor till alla yrken. Inom vissa enheter har särskilda åtgärder vidtagits i form av

	riktade rekryteringskampanjer.
<i>Motsvarar stödet från personalfunktionen verksamheternas behov?</i>	<p>Stödet motsvarar delvis verksamheternas behov. Personalfunktionens chefsstöd uppges vara mycket bra men inte tillräckligt omfattande. Representanter från fackförvaltningarna beskriver att de skulle vilja ha mer av samma stöd från personalchefer, personalstrateger och personalkonsulter. Särskilt upplever representanterna från samhällsbyggnad ett mer omfattande chefsstöd behövs till följd av områdets många olika personalgrupper och varierande verksamhetsbehov.</p> <p>Rekryteringsenheten ger ett stöd som är mycket uppskattat. Önskemål framkommer om mer strategiskt stöd i att hitta alternativa marknadsföringskanaler.</p> <p>Kommunikationsenheten ger ett stöd som uppges vara bra ur ett strategiskt perspektiv men inte tillräckligt omfattande ur operativt perspektiv. Verksamhetera har svårt att hinna med att genomföra konkreta insatser.</p>
<i>Hur följs arbetet med kompetensförsörjning upp? Ger det önskade resultat?</i>	<p>Personalutskottet följer noggrant upp nyckeltal och resultat samt mottar lägesrapporter över pågående arbete. Personalutskottet samtalar också med nämndernas presidier kring gemensamma satsningar.</p> <p>Kommunstyrelse och nämnder mottar rapporter kopplade till uppdragsplaner och handlingsplaner samt personalnyckeltal och uppgifter om sjukfrånvaro. Medarbetarenkätens resultat återrapporteras de år den genomförs.</p> <p>Av 2015 års nyckeltal kan ses en försämring mot tidigare år avseende både sjukfrånvaro och andel heltidsanställda. Många av de strategiska insatserna har initierats under slutet av 2015 eller början av 2016 och det är därför för tidigt att se några resultat.</p>

Umeå 2016-06-22

Nina Högberg

Lena Joelsson

Källförteckning

Checklista för introduktion, IFO Unga.

Fokusgruppsresultat från chefer och medarbetare om arbetsgivarvarumärke.

Jämställdhetsplan 2015-2018, kommunstyrelsens personalutskott 2015-08-26.

Kompetensförsörjningsbilder med rekryteringsbehov 2015-2019.

Kompetensförsörjningsplan 2015-2019 för bedömning, personalfunktionen.

Kompetensförsörjningsplan för vård och omsorg 2016-2019, äldrenämnden och individ- och familjenämnden.

Kvalitetsdeklarationer för arbetsmiljö och hälsa, lön och pension, personalfunktionen samt rekrytering och bemanning, kommunstyrelsen 2016-02-16.

Kvalitetsdeklaration för personalfunktionen fastställd 2016-02-16.

Ledarpolicy för Umeå kommun, kommunstyrelsen 2011-12-19.

Medarbetarenkät 2014.

Medarbetarenkäten 2014 – stöd till chefer inför genomgång av resultatet.

Medarbetarskap i Umeå kommun.

Personalpolitiska mål 2016-2019, personalutskottet 2015-10-27.

Planeringsförutsättningar, budget och investeringar 2016-2019.

Policy för hälsa, arbetsmiljö och rehabilitering, personalfunktionen 2012-09-24.

Policy samt handlingsplan mot diskriminering och kränkande särbehandling, personalfunktionen 2011-10-03.

Riktlinjer för rekrytering, 2013-11-21.

Rutin för utvärdering av kompetenshöjande insatser, 2014-02-28.

Strategi för jämställdhetsarbete i Umeå kommun.

SWOT-analys av material inför utveckling av varumärke och arbetsgivarvarumärke.

Uppdragsplan för kommunstyrelsen och nämnderna 2016-2018 samt uppdragsplan inre kvalitet 2016-2018.

Utbildningsplan för äldrenämnden 2016.

Utvärdering rekrytering 2015.

Övergripande kompetensförsörjningsplan 2016-2019.

Årsredovisning 2014, 2015.