

Övergripande kompetensförsörjningsplan 2016-2019

Dokumenttyp: Plan	
Dokumentansvarig: Personalfunktionen	Beslutsdatum: 2015-12-15, § 70
Beslutad av: Kommunstyrelsens personalutskott	DNR: KS-2015/00353



Övergripande
kompetensförsörjningsplan
2016-2019

Innehållsförteckning

Inledning	4
1. Syfte och sammanhang	6
2. Definitioner	7
3. Genomförande, roller och ansvar	8
4. Omvärld och utmaningar	9
4.1 Demografisk utveckling	11
4.2 Teknikutveckling	12
4.3 Vad unga människor värderar i arbetet	13
4.4 Förändringar på arbetsmarknaden	14
5. Umeå kommuns förutsättningar att klara kompetensförsörjningen	16
5.1 Hur klarar kommunen kompetensförsörjningen?	17
6. Umeå kommuns kompetensbehov 2015-2019	19
7. Strategier 2016-2019	21
7.1 Använd kompetens rätt	21
7.2 Bredda rekryteringen	22
7.3 Låt fler jobba mer	24
7.4 Förläng arbetslivet	25
7.5 Visa på karriärmöjligheter	26
7.6 Skapa engagemang	26
7.7 Nyttja tekniken	27
7.8 Marknadsför jobben	29
7.9 Underlätta lönekarriär	30
8. Samverkan med andra kommuner och myndigheter	31
9. Finansiering	32
10. Uppföljning av Övergripande kompetensförsörjningsplan	32

Illustration på framsidan från SKL 3

Inledning

Umeå kommun är regionens största arbetsgivare med cirka 11 300 anställda, varav 8 600 är tillsvidareanställda och 2 700 är visstidsanställda. I kommunen finns cirka 500 olika yrken och befattningar representerade.

Kompetenta och engagerade medarbetare är Umeå kommuns viktigaste resurs och kompetensförsörjningen är en av kommunens och övriga arbetsgivares största utmaningar de närmaste åren. Detta framgår av studier av omvärlden, utvecklingen på arbetsmarknaden och av Umeå kommuns egen personalstatistik. För att klara verksamheternas framtida kompetensbehov behöver Umeå kommun arbeta systematiskt, samordnat och långsiktigt.

Övergripande kompetensförsörjningsplan 2016-2019 för Umeå kommun utgår ifrån Sveriges kommuner och landstings arbete med Sveriges viktigaste jobb, där nio strategier lyfts fram¹. De nio strategierna är:

- Använd kompetens rätt
- Bredda rekryteringen
- Låt fler jobba mer
- Förläng arbetslivet
- Visa på karriärmöjligheter
- Skapa engagemang
- Utnyttja tekniken
- Marknadsför jobben
- Underlätta lönekarriär

Övergripande kompetensförsörjningsplan har utarbetats av Personalfunktionen enligt uppdrag i Budget- och uppdragsplan för 2015 och bygger vidare på Kompetensförsörjningsplanen 2013-2015. Övergripande kompetensförsörjningsplan har behandlats av stadsdirektörens ledningsgrupp, varit föremål för samverkan i centrala samverkansgruppen och fastställts av personalutskottet den 10 november 2015.

De tre första avsnitten av Övergripande kompetensförsörjningsplan innehåller planen syfte, definitioner av centrala begrepp samt en beskrivning av roll- och ansvarsfördelning. Avsnitt fyra tar upp förhållanden och utvecklingen i omvärlden och vilka utmaningar som kommunen kan ställas inför i arbetet med kompetensförsörjningen. Umeå kommuns förutsättningar för att klara kompetensförsörjningen beskrivs i avsnitt fem, samt hur kommunen hittills har klarat detta. Avsnitt sex handlar om kommunens kompetensbehov till och med 2019. I avsnitt sju beskrivs de nio strategierna samt vilken grundstruktur och

¹ Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. Hur möter vi rekryteringsutmaningen? SKL 2015

standard som Umeå kommun ska upprätthålla. Vikten av samverkan med andra kommuner och myndigheter lyfts fram i avsnitt 8. För genomförandet behövs både en kommundemensam och en verksamhetsspecifik finansiering, vilket beskrivs i avsnitt 9. Det tionde och avslutande avsnittet behandlar uppföljningen av planen. När Övergripande kompetensförsörjningsplanen har fastställts kommer en sammanfattning att publiceras och spridas till chefer, arbetsplatser och fackliga företrädare.

1. Syfte och sammanhang

Syftet med den Övergripande kompetensförsörjningsplanen är att klara Umeå kommuns åtagande att leverera välfärdstjänster² till medborgarna. Genom att arbeta systematiskt och långsiktigt med kompetensförsörjning skapas överblick, samsyn och handlingsberedskap.

Umeå kommuns arbete med kompetensförsörjning tar sin utgångspunkt i och stödjer verksamheternas mål och strategier. Den skapar sammanhang mellan verksamhetens och medarbetarnas utveckling.

Övergripande kompetensförsörjningsplanen utgår ifrån visionen att kommunen ska ha 200 000 invånare år 2050. Den 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”.

Umeå kommuns värdegrund, medborgarfokus, öppenhet, tillit och ständiga förbättringar-MÖTS, ska genomsyra kommunens Övergripande kompetensförsörjningsplan. Även medarbetarpolicyn och ledarpolicyn är viktiga utgångspunkter i arbetet med kompetensförsörjning.

Övergripande kompetensförsörjningsplanen ska bidra till att uppnå, de av kommunfullmäktige, fastställda personalpolitiska målen. Personalpolitiken ska främja kvalitet och produktivitet och bidra till vår förmåga 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 skapar förutsättningar för goda resultat
- Engagerade medarbetare med rätt kompetens
- Heltid och tillsvidareanställning som norm

I budget- och uppdragsplanen 2015 finns ett uppdrag från personalutskottet att arbeta med kommunens kompetensförsörjning. Flera nämnder beskriver också svårigheterna med att rekrytera nya medarbetare samt behovet av att utveckla kompetensen hos redan anställda.

² Se definitioner på sid 6

**2. Definitioner Kompetens:
Kompetensförsörjning:**

Förmågan att lösa en uppgift
De aktiviteter vi genomför för att säkerställa att vår verksamhet har den kompetens som krävs för att vi ska kunna lösa vår uppgift.
Kompetensutveckling av befintliga medarbetare i sina roller, se figur 1.

Källa: Magnus Anttila³
Källa: Magnus Anttila

**Kompetens-
försörjningsprocessen:**

Bemanning (attrahera, rekrytera, avveckla etc.)
Attrahera, Rekrytera, Introducera, Behålla/Utveckla, Avslut. Se figur 1

Utveckling av Umeå kommuns HR-process

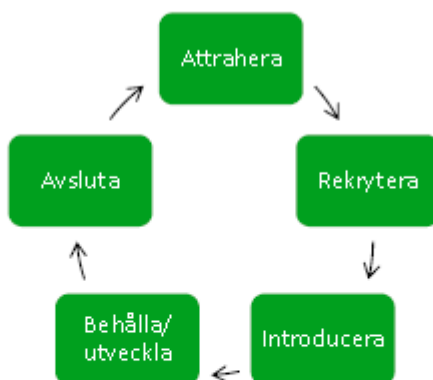
Kompetensutveckling:

Aktiviteter för att bredda/höja medarbetares och grupper kompetens. Exempelvis kurs, konferens, seminarium, handledning, mentorsstöd, arbetsbyte, arbete i projektform, uppdrag i annan verksamhet, delta i nätverk och studiecirkel.

Källa: SIS4 och kommunens intranät

Välfärdstjänster:

De tjänster som kommunen tillhandahåller för sina medborgare, t ex vård, omsorg, utbildning, bygglov, kultur och fritid.



Figur 1. Kompetensförsörjningsprocessen

³ Magnus Anttila är konsult och specialist med mångårig erfarenhet inom kompetens- och verksamhetsutveckling. Han har skrivit böcker om kompetensförsörjning och anlitas ofta som föreläsare.

⁴ Swedish Standards Institute

3. Genomförande, roller och ansvar

Personalutskottet fastställer Övergripande kompetensförsörjningsplanen för åren 2016-2019. De fem verksamhetsområdena och stödfunktionerna konkretiserar strategierna i egna kompetensförsörjningsplaner, vilka redovisas till ansvarig nämnd och till personalutskottet. Planerna utgör en del i budgetprocessen.

Personalfunktionen tillhandahåller verktyg och utgör stöd till verksamheterna i framtagandet av kompetensförsörjningsplanerna. I början av varje år gör personalfunktionen en prognos över kompetensbehoven och tar också fram statistik och nyckeltal. Personalfunktionen ansvarar också för att etablera en kommunövergripande samordningsgrupp, som har överblick över kommunens arbete med kompetensförsörjning ur ett arbetsgivarperspektiv. Frågor som gruppen kan behandla är exempelvis analys av statistik och prognoser, nyckeltal och marknadsföring.

Övergripande kompetensförsörjningsplanen ska revideras senast inför år 2020 och Personalfunktionen ansvarar för revideringen.

Chefer och medarbetare i verksamheterna är de viktigaste aktörerna för att klara Umeå kommuns kompetensförsörjning. Det är på någon av kommunens arbetsplatser som nya medarbetare får sitt första intryck av Umeå kommun och medarbetarna är de bästa ambassadörerna för sitt yrke och för Umeå kommun som arbetsgivare.

En chef i Umeå kommun ska föra en ständig dialog om mål och planer så att varje medarbetare förstår sin egen roll och betydelse för helheten. Ledarskapet handlar om att se varje enskild medarbetare, dennes kompetens och prestation samt det gemensamma resultatet i arbetslaget. Chefen ska möjliggöra ett lärande i vardagen och fånga upp behov av kompetensutveckling hos medarbetare och i arbetslaget.

Varje medarbetare bidrar med sin kompetens och sitt engagemang för att lösa de uppgifter som ingår i uppdraget. Det åligger varje medarbetare att reflektera över sina egna och arbetslagets behov av kompetensutveckling.

De fackliga organisationerna är en viktig resurs i arbetet med kompetensförsörjning, de har värdefull kunskap om olika professioners kompetens och utvecklingsbehov. 8

4. Omvärld och utmaningar

Kompetensförsörjning är ett komplext område. Det är många faktorer som avgör om offentlig sektor och företag har tillgång till den kompetens som krävs för att kunna erbjuda tjänster och tillverka produkter. En viktig faktor är befolkningsförändringar, åldersstruktur samt in- och utflyttning. Tillgång till boende och till samhällsservice, samt om orten upplevs attraktiv, påverkar människors vilja vill stanna kvar eller flytta till orten. Goda pendlingsmöjligheter underlättar kompetensförsörjningen. Tillgång till utbildningar, ungas utbildningsval och möjligheter för vuxna att vidareutbilda sig är andra faktorer, liksom yrkesstrukturen lokalt och regionalt samt näringslivets och arbetslivets utveckling.

EU 2020 är EU:s tillväxtstrategi till och med 2020. Strategin ska hjälpa EU och medlemsländerna att uppnå hög sysselsättning, god produktivitet och social sammanhållning. EU 2020 innehåller målsättningar inom forskning och innovation, klimatförändringar och energi, men även målsättningar för sysselsättning, utbildning och fattigdomsbekämpning. Varje medlemsstat har satt nationella mål utifrån EU 2020. Nedan är de svenska målen, kopplade till kompetensförsörjning

Mål i EU 2020	Sveriges nationella mål
75 % av befolkningen i åldrarna 20–64 ska ha ett arbete.	Väl över 80 %
Den andel ungdomar som slutar skolan i förtid (drop-outs) ska vara under 10 %.	Under 10 % (samma som EU)
Minst 40 % av den yngre generationen (30–34-åringar) ska ha avslutad högre utbildning.	Minst 40-45 %
Antalet personer som hotas av fattigdom ska minska med 20 miljoner.	Öka den sociala delaktigheten genom att minska andelen som är utanför arbetskraften, långtidsarbetslösa eller långtidssjukskrivna till väl under 14 % 2020.

5) Med högre utbildning avses i detta sammanhang en eftergymnasial utbildning som är minst 2 år.

Västerbottens län har en något högre andel sysselsatta än riket. År 2013 var 78,4 procent av dagbefolkningen (20-64 år) sysselsatta i länet, i riket var motsvarande siffra 77,1 procent. Sju av kommunerna i Västerbotten har en sysselsättningsgrad som överensstämmer med det nationella målet om 80 procent sysselsättning. Dessa kommuner är Vindelns, Robertsfors, Norsjö, Malå, Skellefteå, Lycksele och Sorsele. Umeå med sin stora andel studenter drar ned sysselsättningsgraden för hela länet⁶. För 2013 var andelen förvärvsarbetande 20-64 år i Umeå 76 procent.⁷

⁶ 40 000 nya medarbetare behövs fram till 2015. *Strategisk kompetensförsörjning i Västerbotten*. Rapport från Region Västerbotten 2015

⁷ *Fortsatt god utveckling på arbetsmarknaden under 2013*. Utredningar och rapporter från Övergripande planering nr 5 2015, Umeå kommun.

⁸ 40 000 nya medarbetare behövs fram till 2015. *Strategisk kompetensförsörjning i Västerbotten*. Rapport från Region Västerbotten 2015

I Västerbottens län är det Umeå och Skellefteå som uppnår målet att minst 40 procent av människor i åldern 30-34 år ska ha en högre utbildning. För Umeå är siffran högre än 50 procent.⁸

RUS, Regional utvecklingsstrategi för Västerbottens län 2014-2020, är regionens samlade strategi för hållbar utveckling och tillväxt. Västerbottens förutsättningar och möjligheter, EU:s 2020-strategi och globala trender utgör grund för RUS. RUS ska säkerställa att finansiering och insatser riktas till de områden som är viktigast för länet. Strategin innehåller sex delstrategier, varav en är Investeringar i utbildning och kompetens.

Insatser inom ramen för RUS finansieras med statliga medel för regional utveckling och med medfinansiering från lokala och regionala aktörer, exempelvis kommuner. RUS ligger också till grund för hur EU-medel används i Västerbottens län, exempelvis ERUF (Europeiska regionala utvecklingsfonden) och ESF (Europeiska socialfonden). För insatser rörande kompetensförsörjning är det främst socialfonden som är relevant.

Region Västerbotten är på regeringens uppdrag huvudman för den regionala

kompetensplattformen. Syftet är att få bättre kunskap och översikt gällande utbud av

utbildningar och behov av kompetens inom Västerbottens län samt att öka samverkan kring

kompetensförsörjning och utbildningsplanering. För att klara den egna kompetensförsörjningen

bör Umeå kommun ta del av kunskapsunderlag och aktiviteter som den regionala

kompetensplattformen erbjuder.

⁶ 40 000 nya medarbetare behövs fram till 2015. *Strategisk kompetensförsörjning i Västerbotten*. Rapport från Region Västerbotten 2015

⁷ *Fortsatt god utveckling på arbetsmarknaden under 2013*. Utredningar och rapporter från Övergripande planering nr 5 2015, Umeå kommun.

⁸ 40 000 nya medarbetare behövs fram till 2015. *Strategisk kompetensförsörjning i Västerbotten*. Rapport från Region Västerbotten 2015

4.1 Demografisk utveckling

Hela Europa står inför en demografisk utmaning. Andelen äldre personer ökar i förhållande till yngre. Det är fler som lämnar arbetsmarknaden på grund av pensioneringar än det finns nytillträdande ungdomar. De som lämnar arbetsmarknaden är oftast kompetenta och erfarna. En paradox är att unga människor inte får arbete för att de saknar den kompetens som efterfrågas, den så kallade matchningsproblematiken. Andelen personer i arbetsför ålder minskar också vilket innebär att allt färre ska försörja allt fler. Med en större andel äldre i befolkningen följer ökade behov av vård och omsorg. En situation med ökad konkurrens om arbetskraften, samtidigt som behoven av välfärdstjänster ökar, blir en svår ekvation för offentlig sektor och medför med all sannolikhet ökade kostnader.

Västerbottens befolkning ökade med 1 250 personer under 2014, och uppgick den 31 december 2014 till 262 362 personer. Åtta av länets femton kommuner ökade sin befolkning och Umeå är en av dessa. Befolkningsökningen i länet beror främst på inflyttning av utrikesfödda. Utan inflyttning från utlandet skulle endast Bjurholm, Nordmaling och Umeå ha haft en positiv befolkningsutveckling under 2014, och Västerbottens befolkning skulle ha minskat med 1 443 personer⁹. Inflyttningen från utlandet är en viktig kompetenstillgång för kommunerna i Västerbottens län.

En annan trend i Europa är urbaniseringen, det vill säga inflyttning till städerna. Sverige brukar lyftas fram som ett av de länder i Europa där urbaniseringen går snabbast. Urbaniseringen i Västerbotten är tydlig då cirka 80 procent av länets befolkning är bosatta i Umeå, Skellefteå och Lycksele kommuner¹⁰. För Umeå har sedan 1970 inflyttningen varit större än utflyttningen för samtliga år utom tre. De kommande åren antas flyttnettot vara positivt till och med 2024 men minska något mot slutet av prognosperioden till följd av en kombination av minskad inrikes inflyttning och minskad invandring¹¹.

Befolkningen i Umeå kommun beräknas växa med nära 10 900 personer under tioårsperioden 2015–2024, från 119 613 till omkring 130 500 invånare. Den största ökningen förväntas ske de första fem prognosåren då den årliga folkökningen beräknas ligga på mellan drygt 1 100 och nära 1 300 personer. Ökningstakten avtar något under efterkommande år till drygt 900 personer per år mot slutet av prognosperioden.

⁹ Konjunkturläge Västerbotten sommar 2015. Rapport från Region Västerbotten.

¹⁰ 40 000 nya medarbetare behövs fram till 2025. Strategisk kompetensförsörjning i Västerbotten. Rapport från Region Västerbotten 2015

¹¹ Prognos 15. Befolkningsprognos för Umeå kommun 2015 – 2024. Utredningar och rapporter från Övergripande planering nr 7 2015, Umeå kommun.

Den största inflyttningen till Umeå kommun sker av unga i åldrarna 19-24 år. År 2014 utgjorde gruppen 45 procent av den totala inflyttningen till kommunen. En stor andel av dessa är studerande och en intressant grupp att försöka locka att bo kvar i kommunen. Trots den stora inflyttningen av personer i åldern 19–24 år väntas åldersgruppen minska i kommunen. Det beror på att de stora barnkullarna från slutet av 1980-talet och början av 1990-talet blir äldre. När den här gruppen minskar i riket, minskar även underlaget för inflyttning till kommunen. De senaste tre åren har ungefär 25 procent av inflyttarna till Umeå kommun kommit från övriga kommuner i Västerbottens län. Ytterligare 22 procent kommer från Norrbottens och Västernorrlands län. Personer i åldern 19-24 år minskar både i dessa tre län och i övriga riket, vilket ligger bakom den avtagande befolkningstillväxten i årets befolkningsprognos. Bakom den avtagande tillväxten ligger också antaganden om en något minskande invandring på sikt samt ökat antal döda när 40-talisterna når åldrar där dödsriskerna är höga. De närmaste åren antas invandringen öka något fram till år 2018 för att därefter minska. De största folkökningarna väntas dels i grundskoleåldrarna till följd av 2000-talets ökande antal födda barn dels bland äldre i 73–81 års ålder. Till skillnad från övriga åldrar väntas 20–26-åringar tillsammans med 64–69-åringar att minska.

Nu, hösten 2015, pågår den största folkomflyttningen i Europa sedan andra världskriget. Flera olika faktorer bidrar till den senaste tidens kraftiga ökning av asylsökande i Sverige. Initialt har flyktingarna främst ett skyddsbehov. På sikt kan deras kompetenser komma vårt samhälle till gagn.

4.2 Teknikutveckling

Ytterligare en trend i samhället är den snabba teknikutvecklingen. En snabb och omvälvande utveckling som förändrar alla delar av samhället, omkullkastar gamla sanningar och skapar nya förutsättningar för utveckling. Alla människor påverkas av digitaliseringen oavsett om de vill det eller inte. Den digitala revolutionen, eller evolutionen, har pågått i drygt 20 år. Det började med de första stordatorerna och terminalerna. I en andra våg kom persondatorn, lokala nätverk och internet¹².

Vi är nu inne i en tredje fas där mobila enheter, molntjänster, stora datamängder och sociala medier dominerar. Inom tillverkningsindustrin anses den digitala transformationen ha en så genomgripande påverkan att det talas om en fjärde industriell revolution. Samtidigt har tillämpningen av digitaliseringen inom olika områden börjat flätas samman. Sociala medier

¹² *Digital agenda för Västerbotten 2014-2020*. Region Västerbotten

smälter samman med underhållning som i sin tur inkluderar shopping och tvärtom. Företag som tidigare endast sålde produkter har börjat leverera tjänster och vice versa.

För sex år sen kunde ingen förutse dagens situation och lika svårt är det att förutse hur det kommer att se ut om ytterligare sex år. Utmaningen är att ta tillvara de möjligheter som den digitala utvecklingen erbjuder såväl nu som i framtiden. Det handlar bland annat om att bli ännu bättre på att använda digitaliseringen för att utveckla samhällets service och säkerställa att alla kan ta del av digitaliseringens möjligheter.

Ny teknik ställer nya kompetenskrav på verksamheter och medarbetare. I många frågor förväntar sig medborgarna kunna nå kommunen digitalt dygnet runt för att utföra sina ärenden via e-tjänster. Varje elev från åk 7 har tillgång till en egen dator. Varje chef har ett tiotal IT-system som hen ska kunna hantera, såväl verksamhetssystem som ekonomi- och personalsystem. Vårdpersonal ska kunna hantera dokumentation digitalt som en naturlig del i arbetet utan onödiga arbetsmoment som blir tidstjuvar.

4.3 Vad unga människor värderar i arbetet

Enligt en rapport från SKL13 finns det ett stort intresse bland unga att jobba i välfärdssektorn. Deras uppfattning är att den erbjuder meningsfulla jobb och möjligheten att göra skillnad samt att jobben är roliga och spännande med goda framtidsutsikter och schysta arbetsvillkor. Här finns också trevliga kollegor och möjlighet att träffa många människor. Det som de unga anser saknas är karriärmöjligheter, god arbetsmiljö och bra lön. Enligt en annan undersökning¹⁴ vill unga ha ut följande av arbetslivet:

- Trevlig miljö och trevliga kollegor
- Personlig utveckling/växa som människa
- Stolthet över arbetet

Unga vill också ha ett tydligt ledarskap, det vill säga en chef som ger feedback på prestationer och som är tydlig med instruktioner och förväntningar. De vill även att chefer ska ha visioner för verksamheten och vara öppna för idéer.

13 *Jobb som gör skillnad. Vad tycker unga om välfärdens yrken?* SKL 2013

14 Föreläsning på Arbetsgivarforum i maj 2015. Ungdomsfokus2015 Rasmussen Analys och Nyheter24-gruppen

4.4 Förändringar på arbetsmarknaden

I jämförelse med riket har Västerbottens län en högre andel av de sysselsatta inom offentlig sektor. Det är framför allt vård- och omsorgssektorn som är större (22 procent jämfört med 17 procent i riket). Även utbildnings- och forskningssektorn är större i länet relativt riket.

Västerbotten kännetecknas också av en könsuppdelad arbetsmarknad. Kvinnorna är överrepresenterade i de traditionellt kvinnliga branscherna vård och omsorg samt utbildning. Männerna är överrepresenterade i traditionellt manliga branscher, som byggverksamhet, transport och magasinering, tillverkning och utvinning, energi och miljö samt i jord-, skog och fiskenäringarna. Totalt sett är de kvinnodominerade branscherna färre än de mansdominerade. Dessutom karaktäriseras de kvinnliga branscherna i större utsträckning av en högre andel låglöneyrken. Det är också värt att notera att de branscher som tillhör de privata tjänstenäringarna har en jämnare könsfördelning.¹⁵

Umeås lokala arbetsmarknadsområde omfattar våra grannkommuner. Där ingår Vännäs, Bjurholm, Vindelns, Robertsfors och Nordmaling. Det är det största arbetsmarknadsområdet i Norrland med 72 631 arbetande. I Umeå arbetar 61 196 personer. Under 2012 ökade sysselsättningen i Umeå med cirka 1 376 personer, vilket är högre än befolkningsökningen under samma år. Umeå har ett positivt pendlingsnetto på 2 080 personer, vilket betyder att det pendlar in fler till Umeå än det pendlar ut. Utbildningssektorn är ovanligt stor med sina 9 644 anställda vilket motsvarar cirka 16 procent av samtliga anställda. Störst bransch i Umeå är, som i så många andra kommuner, vård och omsorg med 21 procent av de sysselsatta. Tillverkning och utvinning, handel och företagstjänster tillhör de större branscherna i kommunen med vardera cirka 10 procent av samtliga anställda.¹⁶

Under 2013 ökade sysselsättningen mest 10 procent, inom hotell- och restaurangverksamhet. Även företagstjänster, finans- och försäkringsverksamhet och transport och magasinering hade en bra utveckling och ökade med cirka 5 procent. Offentlig förvaltning och byggverksamhet ökade med drygt 2,5 procent. Utvecklingen inom handel var svag under 2013, men här förväntas en kraftig expansion under 2016 då IKEA öppnar varuhus i Umeå. Etableringen får också positiva spridningseffekter till andra branscher, främst bygg och anläggning samt transportsektorn. Tillverkningsindustrin minskade

¹⁵ 40 000 nya medarbetare behövs fram till 2025. Strategisk kompetensförsörjning i Västerbotten.

Rapport från Region Västerbotten 2015

¹⁶ Uppgifter från Umeå kommuns hemsida

sysselsättningen under 2013, en utveckling som har förstärkts under 2015 då Volvo lastvagnar flyttat hyttmonteringen till Göteborg.¹⁷

Enligt Arbetsförmedlingens prognos för Västerbottens län 2015-2016 kommer sysselsättningen att öka och arbetslösheten att minska. Den privata tjänstesektorn, bland annat branscher som IT, handel och turism, beräknas ha en positiv sysselsättningsutveckling. Industrin förväntas fortsätta att backa. Vård och omsorg med offentlig huvudman väntas stå för den huvudsakliga sysselsättningsökningen.

Arbetsökande med nedsatt arbetsförmåga, utomeuropeiskt födda, personer med kort eller föråldrad utbildning och arbetsökande över 55 år är generellt sett särskilt utsatta på arbetsmarknaden. I Västerbottens län utgör dessa grupper 60 procent av de inskrivna på Arbetsförmedlingen.

Arbetsförmedlingens undersökning visar att en dryg fjärdedel av alla västerbottniska arbetsgivare har haft svårt att hitta rätt kompetens vid rekryteringar. Gapet mellan den tillgängliga kompetensen och vad arbetsgivarna efterfrågar växer. Arbetsgivarnas kompetenskrav och förväntan på utbildning fortsätter att öka. En godkänd gymnasieutbildning kan generellt sägas vara minimikravet. Bland annat har undersköterskor, förskollärare och IT-personal med lång utbildning varit svåra att rekrytera, men även specialpedagoger och maskinförare.¹⁸

Konkurrensen om arbetskraften kommer att öka mellan olika branscher och arbetsgivare. Arbetsgivarnas kompetenskrav ökar samtidigt som en majoritet av de inskrivna på Arbetsförmedlingen tillhör så kallade utsatta grupper.

17 *Fortsatt god utveckling på arbetsmarknaden under 2013*. Utredningar och rapporter från Övergripande planering nr 5 2015, Umeå kommun.

18 *Arbetsmarknadsutsikterna våren 2015 Västerbottens län. Prognos för arbetsmarknaden 2015-2016*. Arbetsförmedlingen 2015-06-10.

5. Umeå kommuns förutsättningar att klara kompetensförsörjningen

Sveriges kommuner har ett antal lagstadgade skyldigheter som behöver lösas kompetensmässigt samt ett antal frivilliga åtaganden som varje kommun väljer ambitionsnivåerna för. Kommunerna har olika strategier och politiska prioriteringar för att lösa uppgiften att leverera välfärdstjänster. Lagstiftaren har i vissa fall reglerat vad som måste skötas med kommunens egen personal, till exempel myndighetsutövning, och vad som kan utföras i extern regi. Lagen om valfrihetssystem, LOV, reglerar vad som gäller för de kommuner och landsting som vill konkurrenspröva kommunala och landstingskommunala verksamheter genom att överlåta valet av utförare av stöd, vård- och omsorgstjänster till brukaren eller patienten.

En del kommuner väljer att lösa det mesta i egen regi och i kombination med kommunala bolag. Skellefteå kommun är ett sådant exempel. Andra väljer att skapa en öppen marknad där såväl interna som externa leverantörer är möjliga att välja för medborgaren, Upplands-Väsby kommun är ett sådant exempel. De flesta kommuner har en mix av egen regi och extern regi.

Inom kommunernas största verksamheter, skolan samt vård och omsorg, finns lagstadgade krav på kompetens. Från 1 juli 2015 krävs legitimation för lärare och förskollärare för att självständigt få sätta betyg och för att kunna bli tillsvidareanställda. Det är dock möjligt att anställa lärare eller förskollärare utan legitimation under en begränsad tid, högst för ett år i taget, förutsatt att den sökande är lämplig att bedriva undervisningen och har tillräcklig utbildning. Legitimationsyrken inom vård och omsorg är sjuksköterska, arbetsterapeut och fysioterapeut. För personal som arbetar inom äldreomsorg och med stöd, service och omsorg till personer med funktionsnedsättning har Socialstyrelsen utfärdat allmänna råd¹⁹. Syftet med lagstiftning och allmänna råd kring kompetenskrav är att höja kvaliteten i verksamheterna och statusen på yrkena. När det råder brist på lärare, sjuksköterskor och undersköterskor innebär regelverket ytterligare en utmaning för huvudmannen för dessa verksamheter.

Medborgare i Umeå kommun har god tillgång till utbildningar på alla nivåer. De utbildningsformer som levererar kompetens till arbetslivet är gymnasieskolan, kommunal vuxenutbildning (Komvux) och eftergymnasiala utbildningar, men även

2

¹⁹ Grundläggande kunskaper hos personal som arbetar i socialtjänstens omsorg om äldre. SOSFS 2011:12. Kunskaper hos personal som ger stöd, service eller omsorg enligt SoL och LSS till personer med funktionsnedsättning. SOSFS 2014:2

arbetsmarknadsutbildningar och utbildningar som ges av folkhögskolor och privata utbildningsanordnare. Barn och ungdomars skolframgångar i förskola och grundskola spelar en avgörande roll för deras möjligheter till vidare studier.

Kommunen ansvarar för att erbjuda gymnasieutbildning till alla som går ut grundskolan. I Umeå finns ett brett utbud av gymnasieprogram med både kommunen och fristående aktörer som anordnare. Komvux kan ge behörighet till vidare studier och även utbildningar i yrken motsvarande gymnasienivå. För flera yrkesgrupper, till exempel undersköterska, är Komvux en mycket viktig leverantör av kompetens.

Eftergymnasiala utbildningar är dels yrkeshögskola (Yh) och dels universitet och högskola. Kännetecknande för Yh-utbildningar är att de utgår från arbetslivets behov och genomförs i nära samarbete mellan arbetsliv/bransch och utbildningsanordnare. I Umeå finns en handfull Yh-utbildningar, med både kommunen och fristående aktörer som anordnare. Universitetsutbildningar ges av Umeå universitet och av SLU, Sveriges lantbruksuniversitet.

Att klara framtida kompetensförsörjning är en utmaning för Umeå kommun, men förutsättningarna är betydligt bättre än för många andra kommuner i regionen och i landet, tack vare en bred arbetsmarknad, ett stort utbud av utbildningar, förhållandevis positiv befolkningsutveckling och goda pendlingsmöjligheter. Umeå kommun är en viktig aktör på Umeåregionens arbetsmarknad, bland annat genom att låta externa leverantörer bidra till kommunens åtaganden. Näringslivsservice arbetar för att underlätta för och utveckla det privata näringslivet i kommunen med bland annat rådgivning och åtgärder som underlättar företagsetableringar.

5.1 Hur klarar kommunen kompetensförsörjningen?

Under 2014 inkom fler ansökningar till lediga arbeten än under 2013, närmare 21 000 ansökningar på 651 annonser. Antalet anmälda personalbehov längre än 14 dagar uppgick till 2 357 stycken, varav 1 497 löstes internt via personalplanering eller företrädesrätt²⁰. Intresset för att söka jobb hos Umeå kommun är stort men det är inte alltid de som söker har den kompetens som efterfrågas.

³Inom skola, vård och omsorg löses en betydande del av kompetensförsörjningen genom korttidsrekryteringar. Detta för att täcka planerad frånvaro som semester och utbildningar men även för oplanerad frånvaro på grund av sjukdom och vård av sjukt barn. Under 2014 var 5 801 unika personer timavlönade. De hade tillsammans 46 773 anställningar motsvarande 680 årsarbetare. Arbetet med korttidsrekryteringar är tidskrävande för

verksamheterna och personalfunktionen. Andelen timavlönade behöver minskas och ersättas av mer stabilare anställningsformer för att öka kontinuiteten och kvaliteten i verksamheten.

En del av korttidsrekryteringen klaras av genom personal från bemanningsföretag. Umeå kommun har hösten 2015 nio avtal med bemanningsföretag. De avser bemanning inom administration, förskola och skola samt kultur (främst bibliotek), och för yrkesgrupperna kvalificerade handläggare och sjuksköterskor. Avtalen är tecknade i samverkan med några andra kommuner inom Umeåregionen och i några fall även i samverkan med Region Västerbotten, Umeå energi och Vakin, f d UMEVA.

Personal från bemanningsföretag används då kommunen inte har egna vikarier att tillgå, främst för frånvaro som är kortare än 14 dagar. IT-funktionen använder personal från bemanningsföretag för att klara arbetsplatsupport enligt avtal. Inom support uppstår det tidvis toppar med hög arbetsbelastning, vilka klaras genom personal från bemanningsföretag. Sjuksköterskor från bemanningsföretag används främst för korttidsfrånvaro kvällar och nätter, under semesterperioderna under sommaren och då det uppstår ett glapp mellan att en sjuksköterska slutar och en ny anställs. Kommunens största användare av bemanningstjänster är skola och förskola.

Personal från bemanningsföretag löser inte kommunens långsiktiga kompetensbehov. Exempelvis nyckelkompetenser till It-funktionen tillhandahålls inte av bemanningsföretag och personal från bemanningsföretag som arbetar i förskolan har sällan förskollärarkompetens. För att på sikt klara bemanningen med egen personal ska Umeå kommun ta kontakt med andra kommuner för att söka gemensamt förhållningssätt på hur frågan ska tacklas.

6. Umeå kommuns kompetensbehov 2015-2019

I början av varje år tar personalfunktionen fram statistik över antal tillsvidareanställda för olika yrkesgrupper samt en prognos för antal avgångar, dels på grund av pensioneringar och dels en beräkning av hur många som slutar av andra skäl. Respektive verksamhetsområde gör en bedömning av rekryteringsbehoven de kommande fem åren. Kommer behoven av kompetensen att vara oförändrad, öka eller minska? Tillgången på kompetens, är den god, mindre god eller är det brist på kompetens? Kompetensprognosen används för intern kommunikation, som beslutsunderlag och som underlag för marknadsföring av de kompetenser som kommunen efterfrågar.

Personalomsättningen 2009-2014 har i snitt legat på 6 procent. Eftersom antal anställda ökar är det för varje år fler personer som ska rekryteras och avslutas. Cirka 2000 månadsavlönade rekryteras årligen.

Rekryteringsbehov 2015-2019

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 bristyrkena är:

Sjuksköterska

- Undersköterska
- Förskollärare
- Deltidsbrandman
- Lärare (NO, matematik, teknik, språk, svenska som andra språk)
- Tekniker och ingenjörer
- Samhällsplanerare
- Byggnadsinspektör
- Bygglovshandläggare
- Miljö- och hälsoskyddsinspektör
- Arkitekt

Personalfunktionen tillhandahåller detaljerad statistik över rekryteringsbehov per verksamhets- och yrkesområde

7. Strategier 2016-2019

Strategierna utgår från de nio strategier som SKL redovisat inom ramen för Sveriges Viktigaste Jobb. Med grundstruktur och standard avses den nivå som ska upprätthållas för Umeå kommun.

7.1 Använd kompetens rätt

Ett av de personalpolitiska målen är att kommunen har engagerade medarbetare med rätt kompetens. Allt börjar med den enskilde medarbetaren och samspelet i arbetslaget, med chefen och med brukarna. Är mål och uppdrag tydliga? Finns det väl fungerade kommunikation i arbetslaget? Känner alla medarbetare att deras kompetens tas till vara och att de har möjlighet att utvecklas i arbetet? Finns det utrymme för reflektion, utvärdering och fortbildning?

Umeå kommun är en gemensam förvaltning, vilket innebär att alla medarbetare är anställda i Umeå kommun med placering i någon av verksamheterna. Det underlättar den interna rörligheten och ger ökad trygghet vid omställning.

Inom flera verksamheter är det idag svårt att få tag i den kompetens som efterfrågas. Vårdbiträden anställs inom äldreomsorgen eftersom det inte finns tillräckligt många utbildade undersköterskor att rekrytera. För flera yrkesroller är det svårt att rekrytera erfarna medarbetare, exempelvis till olika chefsbefattningar, socialsekreterare inom barn och unga, sjuksköterskor för kvälls- och nattarbete samt miljö- och hälsoskyddsinspektörer. Kommunen uppmuntrar och ger ekonomiska och praktiska förutsättningar för tillsvidareanställd personal att vidareutbilda sig, till exempel till demens- och psykiatrispecialiserade undersköterskor och specialistutbildade sjuksköterskor. Men hur tar vi tillvara kompetensen efter avslutad utbildning? Det krävs nytänkande kring innehållet i olika yrken samt en utveckling av arbetsfördelningen mellan olika yrkesgrupper. Inom exempelvis intellektuella funktionsnedsättningar och socialpsykiatri har det påbörjats ett arbete med att utveckla arbetsinnehåll, ansvar och titulatur beroende på vilket uppdrag man har. Ett annat gott exempel är där personer genom Viva arbetsmarknad sköter tvätt och städ på vård- och omsorgsboenden. De avlastar vårdpersonalen som kan prioritera omsorgen om de äldre.

7.1.1 Grundstruktur och standard

- Resultat- och utvecklingssamtalet är ett regelbundet återkommande (minst en gång per år) och väl strukturerat samtal mellan medarbetare och närmaste chef. Samtalet

är en dialog om mål och resultat och hur medarbetaren bäst ska kunna bidra till verksamhetens utveckling. I samtalet fångar chefen upp medarbetarens behov av kompetensutveckling. Samtalet övergår i ett förberedande lönesamtal. Efter samtalet upprättas en skriftlig individuell utvecklingsplan, som kvitteras av både chef och medarbetare.

- Varje chef ansvarar för att arbetslagets kompetens tas tillvara och utvecklas. Chefen planerar introduktion, fortbildning och kompetensutveckling utifrån verksamhetens behov och medarbetarnas kompetensnivå.
- Varje verksamhet reflekterar över hur de olika kompetenserna används. Vem ska göra vad? Behöver arbetet organiseras annorlunda? Nya eller förändrade yrkesroller? Mer eller förändrat samarbete yrkesgrupper emellan? Annorlunda specialistförsörjning?

7.2 Bredda rekryteringen

För framgångrik kompetensförsörjning kommande år behövs tillgång till hela arbetskraften. Det ligger i vårt intresse att undanröja hinder så att vi attraherar alla människor oavsett kön, etnicitet, ålder och eventuella funktionsnedsättningar.

I Umeå kommuns jämställdhetsplan under rubriken Rekrytering och kompetensförsörjning är målet att "andelen medarbetare av underrepresenterat kön ska öka på alla nivåer i Umeå kommun". Några av åtgärderna i planen är:

- För grupper med ojämn könsfördelning kan positiv särbehandling tillämpas
- Rekryteringskonsulter ska fortlöpande utbilda chefer och fackliga företrädare i rekrytering med fokus på kompetensbaserad och likabehandlande rekrytering
- Vid utannonsering av tjänster ska heltid och tillsvidareanställning utgöra norm
- Aktivt arbete för att ta emot praktikanter och om möjligt välja praktikant av underrepresenterat kön²¹

⁴Umeå kommun ska vara en arbetsgivare där kvinnor och män, flickor och pojkar ska ha lika rättigheter, möjligheter och skyldigheter. Jämställdhetsfrågorna ska integreras i kommunens alla verksamheter. Av Umeå kommuns medarbetare är 75 procent kvinnor och 25 procent män, och flera verksamheter är än mer könsuppdelade med en stark övervikt av kvinnor eller män. Det gäller att förändra bilden av att vissa yrken passar kvinnor eller män bäst.

De mest kvinnodominerade yrkena är arbetsterapeut, kurator, administratör inom personal/löner och socialtjänst, dagbarnvårdare, biståndsbedömare och skolsköterska. Umeå kommuns mest mansdominerade yrken är driftstekniker, vaktmästare, brandman, hantverkare och It-tekniker.

²¹ Jämställdhetsplan 2015-2018. Umeå kommun

Yrken med jämn könsfördelning är ingenjör park/gator, gymnasielärare i yrkesämnen, annat socialt arbete, fritidsledare, lärare i kulturskola och handläggare ekonomi.²²

⁵Umeå kommun har under de senaste tio åren tagit emot flyktingar i storleksordningen 100 personer per år. I gruppen ingår både så kallade kvotflyktingar, anhöriginvandrare samt ensamkommande flyktingbarn (EKB). De här grupperna utgör en del av inflyttningen från utlandet som även innefattar studenter, arbetskraftsinvandrare, inflyttare från övriga världen och övriga EU-medborgare. Umeås flyktingmottagande förväntas öka de kommande åren.²³ Vi måste ta till vara den kompetens som inflyttade från andra länder besitter. Det behövs ett strategiskt arbete med språkkunskaper så att det inte språket blir ett hinder för rekrytering av rätt kompetens.

Umeå kommun har under några år avsatt medel för särskilda ungdomsjobb. Syftet var att dämpa arbetslösheten bland unga samt att skapa intresse för bristyrken i kommunen. Den satsningen har upphört men arbetet med att locka unga till kommunens verksamheter är fortsatt lika viktigt. Här är samarbetet med skolan viktigt.

Viva arbetsmarknad arbetar med personer i åldrarna 25-64 år som står utanför arbetsmarknaden. Enhetens arbete är individorienterat och har sikte på varaktigt arbete. Exempel på insatser är arbets- eller praktikplatser, rehabiliteringsprogram för långtidssjukskrivna och verksamheter för individer med fysiska eller psykiska funktionshinder. Viva arbetsmarknad har ett nära samarbete med andra kommunala verksamheter samt myndigheter och organisationer.

7.2.1 Grundstruktur och standard

- Personalfunktionen har ett särskilt ansvar för att ifrågasätta och bidra till att bryta traditionella mönster vid rekrytering och bemanning.
- Varje verksamhetsområde reflekterar över och bearbetar attityder, värderingar och strukturer kring kön, etnicitet, ålder och funktionshinder för att bredda rekryteringen.
- I kommunens verksamheter är det en självklarhet att ta emot studerande för arbetsplatsförlagt lärande och lärlingar.
- Umeå kommun är representerat i branschråd, programråd och liknande för att kunna påverka innehåll i och dimensionering av utbildningar.
- Ferieprao ska erbjudas ungdomar efter årskurs ett i gymnasieskolan.

²² Statistik från personalfunktionen: Antal månadsavlönade 2014-12, minst 25 anställda.

²³ *Prognos 15. Temafördjupningar: - Prognoser för flyktingmottagningen. – Hur förändras demografin utifrån vilka bostäder som byggs? - Elevutveckling och skolkapacitet.* Utredningar och rapporter från Övergripande planering nr 09 2015, Umeå kommun

- Varje arbetsplats ska minst en gång per år öppna sin verksamhet för andra än studerande; praktikanter, långtidsarbetslösa, långtidssjukskrivna och personer med funktionsnedsättning.
- Umeå kommun och Arbetsförmedlingen har skriftliga överenskommelser om samverkan dels för att minska ungdomsarbetslösheten och dels för att utveckla det strategiska samarbetet kring kompetensförsörjning, lokal och regional utveckling och insatser för personer med särskilt behov av stöd för att komma i arbete.
- Umeå kommun definierar språkraven för olika yrkesroller och underlättar för anställda som behöver förbättra sina språkkunskaper.
- Medarbetares olika kompetenser finns registrerade i någon form av CV-databas.

7.3 Låt fler jobba mer

Idag arbetar många anställda i kommuner och landsting deltid, särskilt inom vård och omsorg. Kvinnor arbetar i högre utsträckning deltid än män. Fler kan arbeta mer. Det är en fråga om att vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda bra arbetsvillkor. Om fler jobbar mer kan rekryteringsbehoven minska. SKL har räknat ut att om alla deltidsanställda i kommuner och landsting skulle arbeta bara en timme mer i veckan så motsvarar det nästan 6 000 årsarbetare. Om deltidsanställda i Umeå kommun skulle arbeta en timme mer i veckan skulle det motsvara knappt 70 årsarbetare.

Ett av de personalpolitiska målen är att heltid och tillsvidareanställning utgör norm och skillnaderna mellan nämndernas verksamheter är stora i dessa avseenden. Både andelen som arbetar heltid och andelen tillsvidareanställda behöver öka. Inom äldreomsorg och intellektuella funktionsnedsättningar påbörjas hösten 2015 planering av införande av heltider med implementering under 2016. Det kan nämnas att den genomsnittliga sysselsättningsgraden är hög, 93 procent år 2014.

En viktig kompetensreserv är de medarbetare som är sjukskrivna på del- eller heltid. Sjukskrivningarna under 2014 motsvarade 611 årsarbetare. Genomtänkta strategier på organisationsnivå bland annat avseende närvarande ledarskap och ett systematiskt arbetsmiljöarbete har visat sig vara framträdande i kommuner med låg sjukfrånvaro²⁴.

⁶7.3.1 Grundstruktur och standard

- Varje verksamhetsområde följer utvecklingen av heltids- respektive tillsvidareanställningar. Särskilt viktigt är att vara uppmärksam på eventuella skillnader mellan kvinnor och män.

²⁴ *Hälsa och framtid i kommuner och landsting*. Karolinska Institutet och Uppsala Universitet, 2013

- Varje chef uppmuntrar och möjliggör för deltidsanställda som vill arbeta mer.
- Umeå kommun har en systematisk och kvalitetssäkrad rehabiliteringsprocess. Personalfunktionen ansvarar för att frågeställningar om kompetens tas med i rehabiliteringsprocessen.

7.4 Förläng arbetslivet

Tiden i arbetslivet behöver bli längre genom att unga personer kommer tidigare ut i arbetslivet och att äldre personer ges förutsättningar för att stanna kvar längre i arbetslivet. Den genomsnittliga etableringsåldern i Sverige är idag 26 år. Det är viktigt att stärka genomströmningen i utbildningssystemet, dels genom att ungdomar fullföljer utbildningen inom utsatt tid med fullständiga betyg och dels genom att tidigarelägga inträdet på arbetsmarknaden.

Medellivslängden är 82 år. På hundra år har medellivslängden ökat från 57 år till nästan 84 år för kvinnor och 80 år för män. Man har rätt att arbeta till 67 år men medelsvensken går i pension vid drygt 63 års ålder. När medarbetare pensioneras försvinner viktiga kompetenser. Ett av de personalpolitiska målen är att skapa attraktiva och hälsofrämjande arbetsplatser. Att främja en god arbetsmiljö är avgörande för att medarbetare ska kunna jobba ett helt yrkesliv.

Den genomsnittliga pensionsåldern 2014 i Umeå kommun var 64,8 år. Det är en successiv ökning sedan 2003 då den låg på 64 år. Även yrkesgrupper vars arbete brukar betraktas som relativt tungt arbetar länge innan pensionering: undersköterska inom äldreomsorg 64,9 år, vårdbiträde inom äldreomsorg 65,1 år, personlig assistent 65,5 år och lokalvårdare 65,6 år. De senaste åren har tiden för pensionsavgång blivit alltmer individuell.

Umeå kommun gör en avgångsenkät till alla som slutar sin anställning. Där finns frågor om man vill komma tillbaka för vikariat efter pension. Under 2014 har 400 personer arbetat efter uppnådd pensionsålder. Tillsammans har de haft 4 957 anställningar under året. Det är främst pensionerade lärare och vårdpersonal som tar kortare vikariat.

Inom hemtjänsten görs ett försök under hösten 2015 med att ta tillvara äldre medarbetares kompetens och samtidigt förbättra arbetsmiljön. I projektet *Generation* ska några utvalda medarbetare äldre än 55 år bland annat ansvara för och utveckla introduktionen av nyanställda kollegor i hemtjänsten.

7.4.1 Grundstruktur och standard

- Varje verksamhetsområde ger ungdomar chans till arbetslivserfarenhet och arbetslivskontakter, t ex tar emot studiebesök och prao-elever samt tillskapar praktik- och lärlingsplatser.
- Varje arbetsplats arbetar med attityder till äldre medarbetare och med kulturen på arbetsplatserna. Äldre medarbetare är en viktig resurs.
- Varje chef ansvarar för att öppna upp för individuella lösningar för äldre medarbetare, till exempel som mentorer och vikarier.

7.5 Visa på karriärmöjligheter

Synen på karriär behöver breddas och medarbetare ska ha möjligheten att utveckla sig själva och verksamheten. Att göra karriär behöver inte betyda att bli chef. Andra karriärvägar kan vara processledare, projektledare, utredare, utvecklare, specialist och förstelärare inom skolan.

Intern rörlighet uppmuntras inom kommunen. I intresseförfrågningar för lediga jobb internt öppnas upp för intern rörlighet före extern rekrytering. Det kan dock vara svårt att gå mellan olika yrken på grund av krav på utbildning och erfarenhet.

Umeå kommun arrangerar kontinuerligt en obligatorisk utbildning, som löper över två terminer, för nyanställda chefer. Chefer erbjuds också ledarstöd på individuell nivå, för arbetsgruppen eller ledningsgruppen.

7.5.1 Grundstruktur och standard

- Varje verksamhetsområde synliggör och möjliggör för andra typer av karriärvägar än chefsuppdrag. Exempelvis projektledare, specialist, utvecklingsledare eller andra utvecklingsuppdrag.
- Personalfunktionen utbildar alla nya chefer i chefs- och ledarskap. Den erbjuder även individuellt stöd till chefer, både nya och mer erfarna, och olika grupputvecklingsinsatser.

7.6 Skapa engagemang

Engagerade medarbetare som får ta ansvar på jobbet kommer bättre till sin rätt och bidrar mer till verksamhetens utveckling. De blir också bättre ambassadörer för sina jobb. Ju större engagemang och inflytande, desto större chans att medarbetare vill stanna och utvecklas på sin arbetsplats. De välfärdsjobb som Umeå kommun erbjuder är meningsfulla, med stora möjligheter att både göra skillnad och träffa många människor

Ett av Umeå kommuns personalpolitiska mål är att medarbetare ska ha rätt kompetens och känna engagemang för sitt arbete. Verksamhetens mål ska vara kommunicerade och väl kända så att varje medarbetare förstår sin roll och uppgift för helheten. Varje medarbetare ska känna sig sedd, hörd, respekterad och medskapande. Chefer skapar möjligheter och förutsättningar för medarbetare så att de kan göra ett bra jobb, utvecklas och ha inflytande över arbetet.

7.6.1 Grundstruktur och standard

- Medarbetare och chefer ska bidra till att skapa och upprätthålla ett kreativt arbetsklimat och arenor för dialog, lärande och erfarenhetsutbyte. Känslan av sammanhang främjar hälsa och arbetsglädje. Jobbet ska kännas meningsfullt, begripligt och hanterbart.
- Kommunens värdegrund och medarbetsskapspolicy ska genomsyra verksamheterna. Medarbetarna ska vara med och påverka verksamhetens utveckling utifrån sina expertkunskaper. Det kan utveckla arbetsorganisationen och ge såväl nöjdare kunder och brukare som bättre arbetsmiljö och lägre kostnader.
- Varje chef ska känna till och arbeta efter kommunens ledarskapspolicy. Tydligt, närvarade ledarskap och regelbundna medarbetarsamtal mellan chef och medarbetare är väsentligt för engagemang och arbetsglädje.

7.7 Nyttja tekniken

En ökad digitalisering av välfärdstjänsterna öppnar för både effektivare verksamhet och bättre kvalitet. Ny teknik kan verka litet skrämmande men en trend som även Umeå kommun behöver förhålla sig till är att allt som kan digitaliseras kommer att digitaliseras. Det finns beräkningar som visar att 53 procent av jobben i Sverige kan digitaliseras och automatiseras. Genom att automatisera så avvecklas monotona arbetsuppgifter och arbetet effektiviseras så att resurserna kan användas mer kvalitativt. Flera av de yrkesroller som finns i kommunerna bygger på mänskliga möten, till exempel inom förskola, skola, äldreomsorg och boende för personer med intellektuell funktionsnedsättning. Mänskliga möten kommer alltid att vara viktiga, men tekniken kan förändra förutsättningarna för dessa. Den tekniska utvecklingen reser också etiska frågor. Även om en tjänst är möjlig att lösa med tekniska lösningar är det kanske inte lämpligt ur etiska aspekter. Den tekniska utvecklingen kommer att ställa andra krav på kompetens hos kommunens medarbetare.

Umeå kommun följer den utveckling som pågår ute i samhället. Det visar sig genom att organisationen alltmer använder sig av mobila enheter, t ex så är i princip alla nämnder numera papperslösa då det används iPads istället. Det mobila användandet visar sig även

genom att antal samtal som går via telefonväxeln minskar medan mobiltelefonanvändningen ökar. Även om Umeå har en väl utvecklad och stor datadriftavdelning inom IT-funktionen, så använder även Umeå molntjänster, till exempel läroplattformen Lärum i skolan.

Umeå kommun har många elektroniska blanketter både internt och för medborgare, företag och föreningar. Det pågår ett arbete med att ta nästa steg i utvecklingen och att lämna de elektroniska blanketterna för att erbjuda mer fullödiga e-tjänster som ger ökad service, automation och effektivitet.

Umeå kommun har kommit långt när det gäller IT-stöd och hösten 2015 används fler än 250 IT-system och applikationer. De allra flesta av dessa är installerade i kommunens egen miljö, medan några är tjänster som användaren kommer åt via internet. Det förekommer även att Umeå kommun använder molntjänster om än inte i så hög grad ännu. Vissa av de IT-system som används är moderna med tidsenliga användargränssnitt. Andra, bland annat de stora verksamhetssystemen, har sitt ursprung ganska långt tillbaka i tiden och erbjuder därför till allra största del gränssnitt och lösningar som inte riktigt rimmar med dagens krav och behov.

7.7.1 Grundstruktur och standard

- Varje månadsavlönad medarbetare har en egen e-postadress.
- IT och digitalisering ska vara en del i verksamhetsplaneringen.
- Teknisk utveckling ska bevakas och innovation ska uppmuntras. Genom nya innovativa hjälpmedel och robotar kan välfärdssektorn effektiviseras och förbättras. Det kan till exempel bidra till att behovet av hemtjänst minskar och att äldre kan bo hemma längre.
- Genom att Umeå kommun är långt framme i digitaliseringen kommer det att vara lättare att attrahera unga människor och attraktiva medarbetare.
- Samverka med andra i det offentliga rummet, undvik så kallade "stuprör".
- Låt behoven styra! Utgå alltid från användarnas och medborgarnas behov och nytta när man utvecklar IT-stöd. IT-systemens utveckling ska bidra till engagemang och ge resultat i verksamheten. Det förutsätter strategiska val av lösningar och uppföljning. På en modern och attraktiv arbetsplats förväntar man sig också att lösningarna är mobila – att man kommer åt digitala verktyg och stöd via sin mobil eller läsplatta.
- Höj den digitala kompetensen. Se till att medarbetare och chefer har den kompetens som krävs för att hantera en alltmer digitaliserad arbetsplats. Inom skolan behövs till exempel ett kompetenslyft för att fullt ut kunna använda digitala läromedel och ta vara på de pedagogiska möjligheter som nu öppnar sig.
- Infrastruktur för lärande. Utveckla strukturer för kunskapsstyrning, e-lärande och smarta beslutstöd som gemensamt bidrar till högre kompetens, mer evidensbaserad praktik och ökad träffsäkerhet i beslutsprocesserna.

7.8 Marknadsför jobben

Umeå kommun har ett stort rekryteringsbehov och konkurrensen om arbetskraften är stor. Kommunen behöver vara synlig och marknadsföra de kompetensbehov som finns i verksamheterna. Goda erfarenheter från praktik och feriejobb kan locka människor att söka arbete i kommunen. Umeå kommun behöver sprida information om alla jobbmöjligheter som finns och visa upp sig som arbetsgivare. Ett av de personalpolitiska målen är att Umeå kommun ska ha attraktiva och hälsofrämjande arbetsplatser. Det är viktigt att leva upp till det målet för att kommunen ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

Det pågår ett projektarbete om Umeå kommuns arbetsgivarvarumärke, vilket slutförs under 2015. Syftet med arbetet är bland annat att:

- väcka intresse för Umeå kommun som arbetsgivare
- attrahera rätt sökande till våra verksamheter
- stärka lojaliteten och skapa stolthet bland befintliga medarbetare i kommunen
- visa umeåborna på mångfalden, bredden och djupet bland jobben som kommunen har.

Arbetet ska leda till en förstärkt visuell identitet som visar att Umeå kommun är en professionell organisation och en attraktiv arbetsgivare. Konkret kommer det att visa sig i utformningen av en kommungemensam mässmonter med tillhörande material och ett nytt utseende på rekryteringsannonser.

Idag ansvarar personalfunktionen för en betydande del av den kommungemensamma marknadsföringen. Den deltar i mässor som Nolia rekrytering och utbildning (Nolia Karriär från 2016), Uniaden och Välkomstmässan på Umeå universitet. Medarbetare från personalfunktionen medverkar i branschdagar för elever i ungdomsskolan och Komvux, föreläser vid konferenser för studie- och yrkesvägledare, med mera.

7.8.1 Grundstruktur och standard

- Kommunikationsfunktionen i samarbete med personalfunktionen ansvarar för en kommunövergripande kommunikationsplan i syfte att marknadsföra Umeå kommun som en attraktiv arbetsgivare.
- De förmåner som ingår i en anställning hos Umeå kommun ska kommuniceras internt och externt. Det kan gälla avtalsmässiga förmåner som försäkringar som lokala förmåner, t ex friskvård och medlemskap i personalföreningen Sporren.
- Varje verksamhetsområde har en kommunikationsplan för prioriterade yrken. Planerna utarbetas i samarbete med kommunikations- och personalfunktionerna

- Kommunikationsplanerna innehåller planerade insatser och finansiering samt utgår från följande områden:
 - Varje verksamhetsområde lyfter fram de egna medarbetarna som goda förebilder och ambassadörer för olika yrken.
 - Identifiera och kommunicera via kanaler och arenor där målgrupperna finns.
 - Informera om jobben redan i skolan för elever och studie- och yrkesvägledare. Sommarjobb, ferieprao, praktik och traineeplatser ger unga chansen att pröva jobben. Med en positiv erfarenhet och uppföljning kommer fler unga att återvända.

7.9 Underlätta lönekarriär

Lönebildning är en angelägen fråga för att arbetsgivaren ska kunna rekrytera och behålla medarbetare och vara en attraktiv arbetsgivare. Lönebildning är ett strategiskt styrmedel för verksamheten. Lönen ska vara individuell och differentierad utifrån ansvar, resultat och måluppfyllelse och goda prestationer ska belönas. På så sätt kan duktiga medarbetare spurras och bidra till att verksamheten utvecklas.

Umeå kommun behöver fortsätta att utveckla arbetet med lönebildning för att vara en attraktiv arbetsgivare och kunna konkurrera om den framtida arbetskraften.

7.9.1 Grundstruktur och standard

- Lönepolitiken understödjer kompetensförsörjningen.
- Lönebildning är en strategisk process med långsiktiga tankar och ambitioner kopplat till verksamhetens behov och utveckling.
- Utveckla en lönestruktur som stödjer verksamheternas mål.
- Ansvars- och rollfördelningen är tydlig inom organisationen i lönebildningsarbetet.
- Synliggöra de lönepolitiska prioriteringarna i budgetarbetet och kommunicera dessa.
- Möjliggöra dialog mellan chefer, såväl inom den egna verksamheten som till angränsande nivåer, för att öka förståelsen för helheten och därmed lönepolitiska prioriteringar.
- Utveckla dialogen mellan chef och medarbetare genom att ha utarbetat stöd för utvecklingssamtal/lönebeskedsamtal och utformning av verksamhetsanpassade lönekriterier för en ökad tydlighet i lönesättningen.
- Enskilda medarbetares prestationer ska ge genomslag i lönesättningen genom ökad lönespridning inom yrkeskategorierna.
- Löneutveckling ska vara möjlig under hela arbetslivet

8. Samverkan med andra kommuner och myndigheter

Umeå kommun är regionens största arbetsgivare. I kraft av sin storlek har Umeå kommun ett ansvar för att initiera samarbete med övriga kommuner i regionen i arbetet med kompetensförsörjning. Det ligger i Umeå kommuns intresse att även de mindre kommunerna klarar sin kompetensförsörjning.

Det finns flera etablerade samverkansstrukturer som kan användas för samverkan. Umeåregionen består av kommunerna Bjurholm, Nordmaling, Robertsfors, Vännäs, Vindeln, Umeå och Örnsköldsvik. Ett av utvecklingsprojekten är Gemensam arbetsmarknad Umeå-Örnsköldsvik, vilket nu är avslutat. Det finns ett nätverk inom personal som träffas regelbundet. Kommunerna i Umeåregionen gör gemensamma upphandlingar av exempelvis lönesystem och bemanningstjänster.

En annan samverkansplattform med kommunerna i länet och Västerbottens läns landsting är Region Västerbotten. Flera förtroendevalda och tjänstepersoner representerar Umeå kommun i politiska grupperingar, arbetsgrupper och nätverk. Region Västerbotten är ansvarig myndighet för den regionala kompetensplattformen där ett av syftena är att öka samverkan kring kompetensförsörjning och utbildningsplanering.

Arbetsförmedlingen är en viktig samverkanspart i frågor om kompetensförsörjning. Umeå kommun har en överenskommelse med Arbetsförmedlingen om samverkan för att minska ungdomsarbetslösheten. De båda myndigheterna planerar hösten 2015 att teckna en överenskommelse och bygga upp ett strategiskt samarbete kring frågor om kompetensförsörjning, lokal och regional utveckling samt insatser för personer med särskilt behov av stöd för att komma i arbete. Viva arbetsmarknad har en redan väl utvecklad samverkan med Arbetsförmedlingen kring arbetssökande som har svårt att etablera sig på arbetsmarknaden.

Samordningsförbundet Umeå-Vännäs är en annan samverkansyta med Arbetsförmedlingen, och även med Vännäs kommun, Försäkringskassan och Västerbottens läns landsting. Syftet är bland annat att uppnå en effektiv resursanvändning i ärenden som berör flera myndigheter. Målgruppen är personer mellan 18-64 år som bor i Umeå och Vännäs kommuner och som av olika anledningar står utanför arbetsmarknaden och är i behov av samordnade insatser. Särskilt prioriterade är unga i åldern 18–30 år. Målet är att dessa individer ska förbättra eller helt återfå sin förmåga till förvärvsarbete och försörjning.²⁵⁷

²⁵ Ytterligare information på hemsidan <http://samordningsforbund.se/umea-vanna>

9. Finansiering

För genomförandet av Övergripande kompetensförsörjningsplan behövs både en kommungemensam och en verksamhetsspecifik finansiering. De delar som finansieras i kommungemensam budget är:

- Aktiviteter som hör ihop med Umeå kommun som en attraktiv arbetsgivare, exempelvis marknadsföring, annonser, kampanjer, mässor, studiebesök, rekrytering och personalplanering/-omställning.
- Införandet av en egen e-postadress till varje medarbetare.
- Genomförandet av kommungemensamma ledarutbildningar och medarbetarsatsningar.
- IT-stöd för att upprätthålla systemet med medarbetarsamtal och utvecklingsplaner.

De delar som respektive verksamhetsområde ansvarar för:

- Verksamhetsspecifik kompetensutveckling och marknadsföring.
- Utbildningar och satsningar till chefer och medarbetare inom verksamhetsområdet.
- Verksamhetsspecifikt IT- stöd.

10. Uppföljning av Övergripande kompetensförsörjningsplan

Personalfunktionen ansvarar för att följa upp Övergripande kompetensförsörjningsplan. Samordningsgruppen utarbetar en uppföljningsplan som redovisas till stadsdirektörens ledningsgrupp och till personalutskottet senast i maj 2016.

Uppföljningsplanen ska beskriva hur varje strategi ska följas upp, när i tid det ska ske samt var ansvaret ligger. Redan befintliga uppföljningar, exempelvis medarbetarenkäten och redovisningar i beslutsstöd, används i så stor utsträckning som möjligt.

Övergripande kompetensförsörjningsplan ska revideras senast inför år 2020.

Personalfunktionen ansvarar för revideringen.

Kontaktuppgifter:

Birgitta Forsberg, [Birgitta.forsberg@umea.se](mailto:birgitta.forsberg@umea.se)

Barbro Lundmark, barbro.lundmark@umea.se

Camilla Högdahl, camilla.hogdahl@umea.se