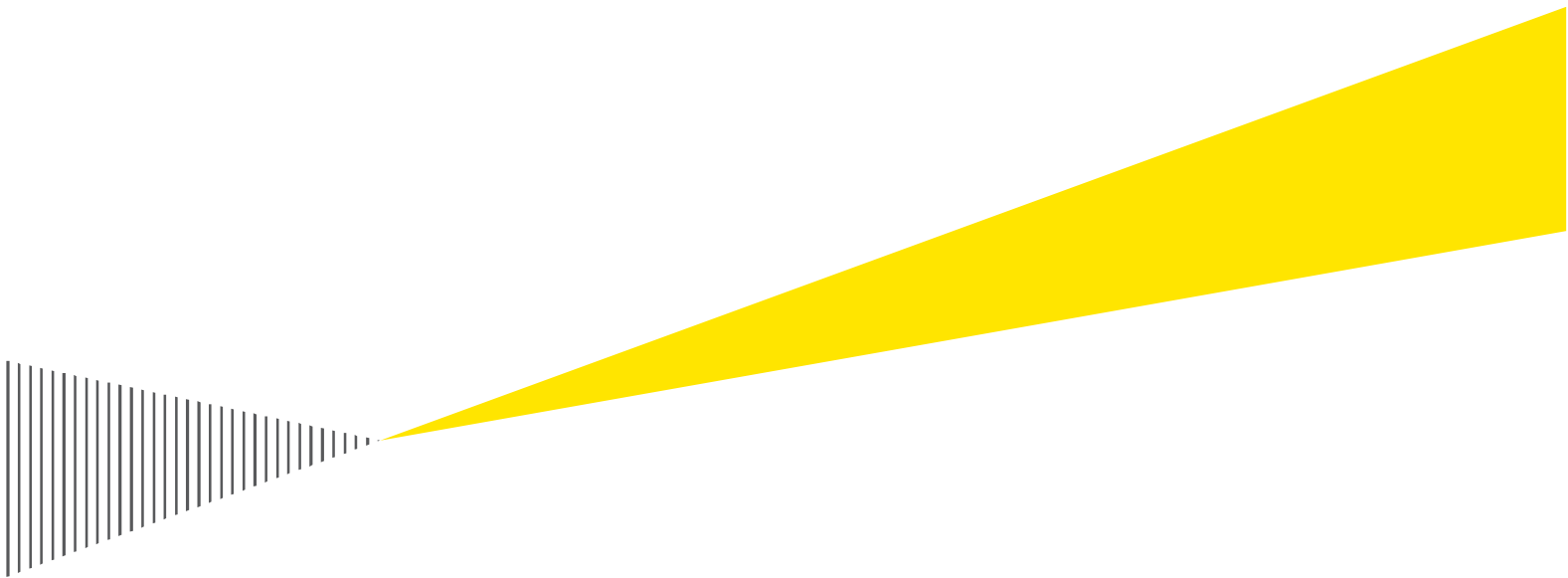


Umeå kommun

Granskning av kompetensförsörjning



Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	3
2.3. Revisionskriterier.....	4
2.4. Genomförande	4
3. Granskningsresultat	5
3.1. Styrning, ledning och uppföljning.....	5
3.2. Kompetensförsörjningsbehovet – underlag och analyser.....	8
3.3. Strategier kopplade till kompetensförsörjning	9
3.4. Iakttagelser avseende utlandsfödda	17
3.5. Iakttagelser avseende utveckling av medarbetares kompetens	18
3.6. Iakttagelser avseende lönebildning	19
3.7. Iakttagelser avseende resurstilldelning.....	21
3.8. Iakttagelser avseende vikariepooler	23
4. Sammanfattande utvecklingsområden	24
4.1. Svar på revisionsfrågor.....	24
Bilaga 1 Källförteckning	
Bilaga 2 Uppföljning av kompetensförsörjning	
Bilaga 3 Strategier för kompetensförsörjning	

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Umeå kommun granskat nämnder och kommunstyrelse i syfte att bedöma om de strategier, processer, styrdokument och rutiner som används för att säkerställa kommunens kompetensförsörjning är ändamålsenliga. Granskningen har också syftat till att bedöma om styrning och ledning av lönesättning är ändamålsenlig utifrån ett kommunövergripande kompetensförsörjningsperspektiv.

Vår sammanfattande bedömning är att kommunens verksamheter i huvudsak bedriver ett ändamålsenligt arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen. Bedömningen grundar sig på att aktuella styrdokument i form av kompetensförsörjningsplaner, övergripande och lokala, finns antagna som har bäring på kommunens och verksamheternas mål. Planerna inbegriper prognoser över kompetensbehovet som beaktar förändringar i demografi, verksamhetsvolym och kvalitativa bedömningar. Strategier för kompetensförsörjning finns beskrivna och kopplas till den kommungemensamma kompetensförsörjningsprocessen. Kompetensförsörjningsarbetet följs upp löpande och rapporteras till verksamhetsledning och till nämnder/styrelse.

När det gäller lönebildning är vår bedömning att även denna process i allt väsentligt omfattas av en ändamålsenlig styrning och ledning. Bedömningen vilar på att lönebildningsprocessen är strukturerad i ett årshjul, policydokument är under revidering, lönekartläggningar och kompetensbehovsanalyser utmynnar i prioriterade yrkesgrupper vid löneöversyn och redovisas i budgetprocessen. Vidare pågår ett arbete med att stärka systemstödet för utvecklings- och lönesamtal samt att bryta ner verksamhetsanpassade lönekriterier. Därtill har utbildningsinsatser kopplat till lönebildningsprocessen genomförts för alla chefer.

I det långsiktiga arbete som sker med kompetensutvecklingsinsatser bedömer vi det vara eftersträvänsvärt att verksamheterna fortsätter med utformning av nya arbetssätt och modeller för att tillskapa och utveckla erforderliga kompetenser.

I granskningen har vi dock noterat ett antal utvecklingsområden. Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi berörda nämnder och kommunstyrelsen:

- Att säkerställa framtagande av kommunikationsplaner och aktivitetsplaner kopplade till kompetensförsörjningsplanerna.
- Att säkerställa en tillräcklig uppföljning genom att bryta ner och utveckla kompetensförsörjningsstrategier.
- Att förtydliga kompetensförsörjningsplanerna med strategier för tillvaratagande av kompetens hos utlandsfödda, enhetlighet beträffande vilken tidshorisont som kompetensbehovsprognoser omfattar samt finansiering. Detta genomförs lämpligen i samband med revidering.
- Att tillse att strategier för hantering av korttidsrekrytering och vikarieanskaffning utvärderas löpande och anpassas vid behov. Framgångsrika lösningar bör spridas i organisationen.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen specifikt

- Att personalfunktionens ansvar för att ifrågasätta och bidra till att bryta traditionella mönster vid rekrytering och bemanning tydliggörs i konkreta strategier och aktiviteter.
- Att säkerställa och följa upp att Rekryterings- och bemanningsenheten har tillräckliga förutsättningar för utförande av sitt uppdrag.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för personalförsörjning och kompetensutveckling. Tillgången till rätt kompetens är en strategisk fråga för hela kommunsektorn, då den påverkar möjligheten att klara mål och uppdrag samt krav som ställs enligt lagstiftning.

Umeå kommuns fullmäktige har i budget för 2018 fastställt personalpolitiska mål som bland annat innefattar att kommunen ska ha attraktiva och hälsofrämjande arbetsplatser, ett närvarande ledarskap som skapar förutsättningar för goda resultat samt engagerade medarbetare med rätt kompetens.

Av Umeå kommuns övergripande kompetensförsörjningsplan (2015-12-15, § 70) framgår att syftet med planen är att klara Umeå kommuns åtagande att leverera välfärdstjänster till medborgare. Planen beskriver att länet står inför en befolkningsökning och demografiska utmaningar. Prognoser visar att Umeå kommun fram till 2024 beräknas växa med 1100-1300 personer årligen. Att hantera en utökning av de kommunala verksamheterna, vilket innebär ökade rekryteringsbehov, medför utmaningar för kommunen.

I den övergripande kompetensförsörjningsplanen anges ett antal åtgärder som kan tillämpas för att möta kompetensbristen på ett adekvat sätt. Varje verksamhetsområde har i uppdrag att upprätta egna lokala kompetensförsörjningsplaner som hanterar och kan bidra till att säkerställa kompetensförsörjningen.

Med anledning av utmaningen att tillgodose kompetensförsörjningsbehovet har kommunens revisorer bedömt det som väsentligt att granska arbetet med kommunens strategiska kompetensförsörjning.

2.2. Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen är att utifrån ett kommunövergripande perspektiv analysera och bedöma om de strategier, processer och rutiner som används för att säkerställa kommunens kompetensförsörjning är ändamålsenliga. Granskningen syftar även till att bedöma om styrning och ledning av lönesättning är ändamålsenlig utifrån ett kommunövergripande kompetensförsörjningsperspektiv.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- „ Vilka underlag och analyser har kommunstyrelsen och nämnderna för att bedöma behovet av personal/kompetens?
- „ Är kartläggningar, analyser och kompetensförsörjningsplaner relevanta och ändamålsenliga?
- „ Är tillämpade strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare ändamålsenliga?
- „ Är strategier för att tillvarata kompetens i gruppen utlandsfödda ändamålsenliga?
- „ Vilka strategier tillämpas för att tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt?
- „ Tillämpas särskilda strategier för lönesättning i kompetensförsörjningsarbetet?
- „ Följs utfall av strategier och aktiviteter upp?
- „ Avsätts ändamålsenliga resurser för att uppnå mål rörande strategiska kompetensförsörjningen?
- „ Är kommunens tillämpade strategier och rekryteringsmodeller ändamålsenliga?
- „ Fungerar kommunens olika former av vikariepooler på ett ändamålsenligt sätt?

Granskningen är kommunövergripande.

2.3. Revisionskriterier

- „ Kommunallagen
- „ Kommunfullmäktiges mål- och direktiv
- „ Nämndernas uppdragsplaner för 2018
- „ Övergripande kompetensförsörjningsplan och övriga relevanta styrande dokument

2.4. Genomförande

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. I bilaga 1 framgår intervjuade funktioner och granskade dokument.

Rapporten har varit föremål för faktakontroll av de intervjuade.

3. Granskningsresultat

3.1. Styrning, ledning och uppföljning

Kommunfullmäktige i Umeå kommun har fastställt ett antal personalpolitiska mål, enligt följande¹:

- Vi ska ha attraktiva och hälsofrämjande arbetsplatser.
- Vi ska ha ett närvarande ledarskap som skapar förutsättningar för goda resultat.
- Vi ska ha engagerade medarbetare med rätt kompetens.
- Vi ska ha heltid och tillsvidareanställning som norm.

Den övergripande kompetensförsörjningen syftar bland annat till att bidra till måluppfyllelsen för dessa mål.

Av den övergripande kompetensförsörjningsplanen framgår att syftet med planen är att skapa förutsättningar för att klara av Umeå kommuns åtagande att leverera välfärdstjänster till medborgarna. Av protokoll från kommunstyrelsens personalutskott framgår att planen är antagen av styrelsens personalutskott år 2015. Giltighetstiden som anges är 2016-2019. Dokumentet ersätter det tidigare dokumentet *Kompetensförsörjningsplanen* som gällde 2013-2015. Personalfunktionen är enligt dokumentet ansvarig för revidering senast 2020.

Vid intervjuer framkom att arbetet med kommunens övergripande kompetensförsörjningsplan förankrades politiskt och personalutskottet bjöd in alla nämndspresidium till dialog. Vid intervjuerna framkom att Umeå kommun var tidiga i sitt arbete med kompetensförsörjningsplaner och har uppmärksammats av SKL i positiv bemärkelse.

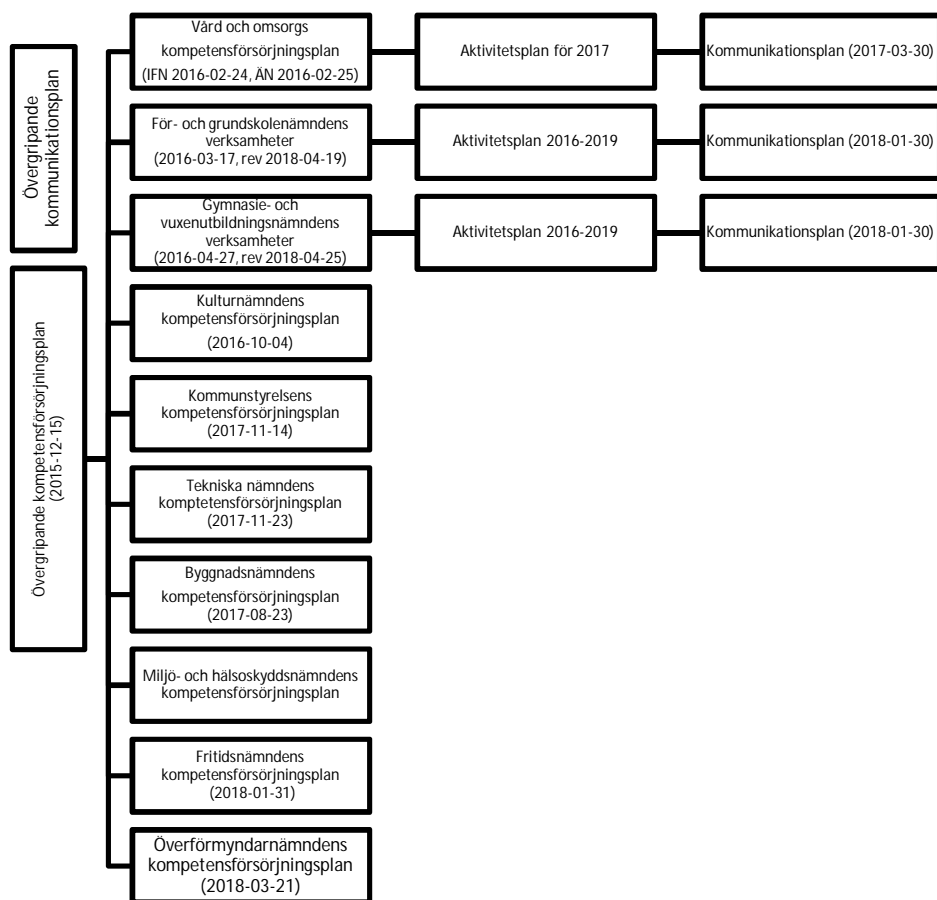
Av den övergripande planen samt dess tillhörande beslutsprotokoll framgår att befintliga verksamhetsområden/stödfunktioner ska ta fram egna kompetensförsörjningsplaner för sina specifika verksamhetsområden. Vidare anges att upprättade kompetensförsörjningsplaner ska redovisas till ansvarig nämnd samt personalutskottet.

I verksamheternas kompetensförsörjningsplaner anges att varje verksamhet kommer att ta fram en aktivitetsplan kopplad till de politiskt fastställda kompetensförsörjningsplanerna. Aktivitetsplanen är en operativ plan som anger hur verksamhetsansvariga och personalfunktionen ska gå tillväga för att rekrytera och behålla den personal som årligen behövs för verksamheterna.

Som en del i att marknadsföra yrken vid Umeå kommun anges att kommunikationsfunktionen i samarbete med personalfunktionen ansvarar för att ta fram en kommunövergripande kommunikationsplan. Därutöver har respektive verksamhetsområde i ansvar att upprätta en kommunikationsplan för prioriterade yrken, som enligt den övergripande planen bör utarbetas i samarbete med kommunikations- och personalfunktionerna. I granskningen har framkommit att det finns en framtagen kommunikationsplan kopplad till den övergripande kompetensförsörjningsplanen. Kommunikationsplanen omfattar aktiviteter med vad som ska göras, när, ansvarig och kostnad.

Av granskningen framgår att följande har tagits fram:

¹ Kommunfullmäktigemål 2018–2021



Av protokoll framgår att miljö- och hälsoskyddsnämndens kompetensförsörjningsplan togs upp som ett anmälningsärende vid nämndens sammanträde i februari 2017. Resterande kompetensförsörjningsplaner är antagna av respektive nämnd.

Vid intervjuer framkom att Umeå kultur inte har antagit en aktivitetsplan eller en kommunikationsplan. Enhetscheferna på stadsbiblioteket har brutit ner kompetensförsörjningsplanen till ett kompetensdokument för stadsbiblioteket. Detta dokument uppfattas enligt intervjuade vara tillräckligt tydligt för att styra arbetet, åtminstone vad gäller biblioteksverksamheten.

3.1.1. Personalutskottets och nämndernas uppföljning inom området

i Bilaga 2 framgår vår genomgång av personalutskottets och nämndernas sammanträdesprotokoll och verksamhetsrapportering. Vi kan konstatera att frågor relaterade till kompetensförsörjning behandlas löpande hos nämnderna.

Vi har i granskningen tagit del av personalfunktionens uppföljning, daterad november 2017, av den övergripande kompetensförsörjningsplanen. För respektive av de nio strategierna finns aktiviteter, hur det ska följas upp, av vem samt när aktiviteten ska följas upp. Som underlag för uppföljningen används redan befintliga uppföljningar i största möjliga mån såsom exempelvis medarbetarenkäten och uppföljningar i beslutsstöd. Vi har noterat att delar av uppföljningen är under utveckling för ett antal aktiviteter. Exempelvis framgår status "utvecklas" avseende respektive verksamhets årliga uppföljning av respektive verksamhets kompetensförsörjningsplan. I granskningen har vi inte kunnat styrka att personalfunktionens uppföljning har behandlats av personalutskottet.

Verksamheternas kompetensförsörjningsplaner innehåller avsnitt om uppföljning. Däri framgår att formulerade strategier ska kopplas till en aktivitetsplan inom nämndernas verksamhetsområden. Aktivitetsplanen ska vara grunden för uppföljningen. Vidare framgår att personalfunktionen i samarbete med verksamhetsföreträdare ansvarar för att kompetensförsörjningsplaner följs upp årligen.

Vid intervjuerna framkom att verksamheterna främst följer upp kompetensförsörjningsarbetet i samband med tertiärrapporter och årsbokslut. Uppföljningen kopplas till kommunfullmäktiges mål om inre kvalitet och omfattar också medarbetarenkät och personalrelaterade nyckeltal såsom antal heltidsanställda och sjukfrånvaro. Inom en del verksamheter såsom Utbildning och Vård och omsorg får nämnderna enligt intervjuade därtill löpande information om kompetensförsörjningsrelaterade frågor, mot bakgrund av att ämnesområdet är prioriterat. Inom Vård och omsorg och Utbildning omfattar uppföljning bland annat aktivitetsplaner och kommunikationsplaner kopplade till kompetensförsörjningsplanerna. I Vård och omsorgsverksamhetens kommunikationsplan anges aktiviteter ansvarsfördelning, finansiering och uppföljning mellan personalfunktionen, kommunikationsenheten och verksamheterna. Vid intervjuerna framkom att ledningsgruppen inom Vård och omsorg får årlig uppföljning av kommunikationsplanen. Uppföljningen behandlar hur aktiviteter har genomförts och fungerat och utgör enligt verksamhetens personalchef ett bra avstamp för fortsatt arbete.

Vid intervjuerna med personalchefer framkom att det inom flera verksamheter ännu inte är fastlagt hur uppföljningen av kompetensförsörjningsplanerna ska utformas. Enligt personaldirektören varierar uppföljningen mellan verksamheterna. Det finns en detaljerad uppföljning av exempelvis sjukskrivningsstatistik men det finns behov av en mer utvecklad uppföljning av kompetensförsörjningsinsatser.

Enskilda rekryteringar följs upp årligen genom enkät till både rekryterad medarbetare och rekryterande chef. Se avsnitt 3.6.2. Rekryteringsutfall för det gångna året följs upp av vissa verksamheter i årsredovisningen².

3.1.2. Bedömning

Vår bedömning är att nämnderna och kommunstyrelsen i stort har en aktiv styrning av kompetensförsörjningsområdet. Alla verksamheter vid granskningen har uppfyllt uppgiften i den övergripande kompetensförsörjningsplanen vad gäller framtagande av kompetensförsörjningsplaner för sina specifika verksamhetsområden. Däremot kan vi konstatera att alla verksamheter inte har brutit ner de politiskt antagna kompetensförsörjningsplanerna till kommunikationsplaner och aktivitetsplaner. Vår bedömning är följaktligen att detta arbete bör prioriteras i syfte att konkretisera styrning och uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet.

Vår bedömning är att verksamheternas kompetensförsörjningsinsatser följs upp i tillfredställande utsträckning utifrån behandling på nämndssammanträden och i verksamhetsrapportering. Uppföljningen är mest utvecklad och aktiv inom verksamheter som har stora utmaningar kopplat till kompetensförsörjning, Utbildning och Vård och omsorg. Vi bedömer att verksamheterna och personalfunktionen/kommunövergripande kan vidareutveckla former för uppföljningen exempelvis avseende innehåll, struktur, systematik och mottagare. I dagsläget bedömer vi att det inte finns en tydlig måttstock för att avgöra hur kompetensförsörjningsstrategier fungerar. Därför bedömer vi det viktigt ur uppföljningssynpunkt att kompetensförsörjningsplanerna bryts ner i aktiviteter och tillhörande mätbara indikatorer.

² KFP 2018-2022 FoGN s.23.

3.2. Kompetensförsörjningsbehovet – underlag och analyser

3.2.1. Iakttagelser

I den övergripande kompetensförsörjningsplanen framgår Umeå kommuns prognosticerade kompetensbehov för femårsperioden 2015-2019. Kompetensbehovsprognosen genomförs årligen och tar sin utgångspunkt i statistik över befintligt antal tillsvidareanställda. Därpå beaktas en prognos över pensionsavgångar och antal anställda som slutar av andra skäl. Slutligen omfattas respektive verksamhetsområdes bedömning av rekryteringsbehoven under de närmaste fem åren. Det sistnämnda steget innebär att verksamheterna tar ställning till förväntad utveckling av kompetensbehovet och förväntad tillgång på kompetens. Analysen inbegriper beräknade volymökningar i verksamheterna. Personalchefen för utbildningsverksamheten menar att analysen därtill beaktar kvalitativa bedömningar av hur väl verksamheten lyckas med rekryteringar av berörda yrkesgrupper. Enligt brandchefen bedöms kompetensbehovet kontinuerligt baserad på verksamhetens erfarenhet. I de lokala kompetensförsörjningsplanerna framgår bedömt rekryteringsbehov i verksamheterna nerbrutet på olika yrkeskategorier. Största rekryteringsbehoven per verksamhet avser följande yrkesgrupper: kockar och måltidspersonal (TN), handläggare personal/löner (Ks), kultur, turism, och fritidsarbete (FN), planarkitekt (BN), förskollärare (FoGN), gymnasielärare allmänna ämnen (GoVN), undersköterskor äldreomsorg (ÄN, IFN), bibliotekarie (KN). Rekryteringsbehoven är inte kvantifierade i Miljö- och hälsoskydds kompetensförsörjningsplan.

Rekryteringsbehovet för perioden 2015-2019 beräknades i den övergripande kompetensförsörjningsplanen uppgå till 2 114 årsarbetare varav störst behov bedömdes finnas inom skol- och barnomsorg (692), vård- och omsorg (675), tekniskarbete (275) och administration (247). De största bristyrkena gällde enligt planen sjuksköterskor, undersköterskor, förskollärare, deltidsbrandmän, lärare (NO, matematik, teknik, språk, svenska som andraspråk), tekniker och ingenjörer, samhällsplanerare, byggnadsinspektörer, bygglovshandläggare, miljö- och hälsoskyddsinspektörer och arkitekter.

Vid intervjuerna framkom att kommunen under 2018 har vidgat prognoshorisonten för kompetensbehov till tio år. Enligt personaldirektören uppgick kommunens tillsvidareanställda i januari 2018 till 9 150. Utifrån bedömda pensionsavgångar behövs 4 466 medarbetare rekryteras till och med år 2022. Sett över en tioårsperiod bedöms rekryteringsbehovet vara 9 674 medarbetare till och med år 2028. Nämnade prognoser har enligt personaldirektören brutits ner på nämnds nivå av verksamheterna Utbildning och Vård och omsorg. En gemensam prognos för tioårsbehovet finns även för verksamheterna samhällsbyggnad, stöd och tillväxt.

Utbildningsverksamheten (inom för- och grundskolenämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden) har fastställt uppdaterade lokala kompetensförsörjningsplaner för perioden 2018-2022 i vilka även redogörs för bedömt rekryteringsbehov under 2018-2028. Den utvidgade analysen över kompetensbehovet har enligt intervjuade välkomnats från nämndernas sida. Det är enligt utbildningsdirektören väsentligt med en långsiktighet i kompetensförsörjningsarbetet. Exempelvis lärarbristen behöver mötas genom tidiga insatser som främjar att studenter väljer att utbilda sig inom läraryrket och under utbildningen etablerar en positiv anknytning till kommunen genom praktikplatser och övriga kontakter.

Vård och omsorgsverksamheten har enligt personalchefen vidgat prognoshorisonten till en tioårsperiod. Från 2018 har en parameter lagts till i verksamhetens kompetensbehovsprognos som gäller befolkningsutveckling mot bakgrund av att äldre människor ökar och att Umeå växer.

I granskningen har noterats att det varierar mellan verksamheternas kompetensförsörjningsplaner vilken sikt som de och tillhörande kompetensbehovsanalyser

omfattar. Det finns exempel där prognosen inte framgår kvantifierad³ samt omfattar ett par år upp till tio år.⁴

Förutom kompetensbehovsprognoser innehåller verksamheternas kompetensförsörjningsplaner redovisning av statistik såsom andel heltidsanställda och tillsvidareanställda, sysselsättningsgrad, andel långtidsfriska och sjukfrånvaro. För respektive parameter redovisas utfall och målvärde. Andra förutsättningar som redovisas i planerna nedbrutet på olika verksamhetsgrenar gäller exempelvis medarbetares könsfördelning, ålder, personalomsättning per yrkesgrupp, antal timavlönade och andel medarbetare med utomnordisk bakgrund. Beskrivningar finns vidare över bland annat utbildningar som svarar mot verksamheternas behov, tillgång på utexaminerade studenter inom exempelvis lärar- och barnskötarutbildning i Umeå, andel behöriga lärare och vikarieanskaffning/korttidsrekrytering.

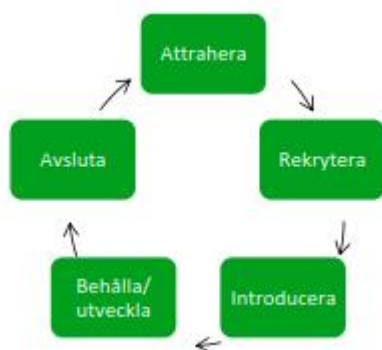
3.2.2. Bedömning

Vår bedömning är att kommunen som helhet respektive varje verksamhet har utarbetat ett användbart underlag för att analysera och bedöma kompetensförsörjningsbehovet. I prognoserna beaktas såväl personalstatistik som kvalitativa analyser nerbrutet på verksamhetsnivå och på underliggande verksamhetsgrenar. Vi finner det positivt att kommunen har utvidgat prognoshorizonten för kompetensbehovet till en tioårsperiod. Detta stärker enligt vår bedömning kommunens förutsättningar att utarbeta långsiktigt hållbara och ändamålsenliga strategier för att möta kompetensförsörjningsutmaningen.

Utifrån variationen som har noterats mellan verksamheter avseende vilken sikt som kompetensförsörjningsplanernas behovsanalyser omfattar, är vår bedömning att prognosperioden kan bli mer enhetlig.

3.3. Strategier kopplade till kompetensförsörjning

Umeå kommuns kompetensförsörjningsprocess sammanfattas i en modell som omfattar de fem processtegen Attrahera-Rekrytera-Introducera-Behålla/utveckla-Avsluta.



Processteget *Attrahera* omfattar de aktiviteter som genomförs för att locka människor att utbilda sig och söka anställning inom ett visst verksamhetsområde.

Rekrytera är de aktiviteter som genomförs för att rekrytera medarbetare, tillsvidareanställda och vikarier, till ett visst verksamhetsområde.

³ KFP 2017-2019 MoHN

⁴ KFP 2018-2019 TN s. 8, KFP 2018-2019 Ks s. 10, KFP 2016-2019 VoO s. 14, KFP 2018-2022 FoGN s. 12, KFP 2018-2022 GoVN s. 9.

Introducera är de aktiviteter som genomförs för att en nyanställd medarbetare ska känna sig välkommen och ges goda förutsättningar för att klara sitt uppdrag.

Behålla/utveckla är de aktiviteter som genomförs för att medarbetare ska utvecklas och trivas i arbetet så att hen stannar kvar med Umeå kommun som arbetsgivare.

Avsluta är de aktiviteter som genomförs då en medarbetare avslutar sin anställning hos Umeå kommun på grund av pensionering eller av andra skäl, i syfte att skapa goda ambassadörer för Umeå kommun och sitt yrke.

Till respektive processteg har verksamheterna, i sina lokala kompetensförsörjningsplaner, kopplat ett antal strategier. Strategierna har utformats med utgångspunkt i de nio strategier som SKL har arbetat fram inom satsningen Sveriges Viktigaste Jobb. De är:

1. Använd kompetens rätt
2. Bredda rekryteringen
3. Låt fler jobba mer
4. Förläng arbetslivet
5. Visa på karriärmöjligheter
6. Skapa engagemang
7. Utnyttja tekniken
8. Marknadsför jobben
9. Underlätta lönekarriär

Det varierar mellan verksamhetsområdena/nämnderna hur många strategier som har formulerats. Verksamhetsområdena Utbildning, Kultur, Fritid, kommunstyrelsens, tekniska nämndens och byggnadsnämndens verksamheter har totalt 13 strategier, Vård och omsorg har 15 strategier och Miljö- och hälsoskydd har sex utvalda strategier.

Personaldirektörens uppfattning är att SKL:s nio strategier ger en god inriktning på arbetet att möta kommunens rekryteringsutmaning. Enligt personaldirektören är följande strategier prioriterade utifrån SKL: Låt fler jobba mer, Förläng arbetslivet, Utnyttja tekniken.

I bilaga 3 finns en sammanställning över exempel på innehållet i de strategier som förekommer i verksamheternas lokala kompetensförsörjningsplaner. I nedanstående avsnitt kommenteras hur verksamheterna arbetar med strategier inom respektive steg i kompetensförsörjningsprocessen.

3.3.1. Strategier för att attrahera

Umeå kommun ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

Varje lokal kompetensförsörjningsplan (utom Miljö- och hälsoskydds) innehåller en uttalad strategi att Umeå kommun ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. I strategin inryms bland annat att erbjuda anställning där heltid och tillsvidareanställning är norm, meningsfulla och intressanta arbetsuppgifter, satsning på kompetensutveckling och attraktiva anställningsförmåner och konkurrenskraftig löneutveckling. Vidare inryms att utforma villkor och arbetsformer så att de passar alla ur ett mångfalds- och jämställdhetsperspektiv.

Enligt personalchefen för Vård och omsorg togs beslut under 2016 i kommunstyrelsens personalutskott om att heltidsanställning ska utgöra norm inom verksamheten, för kommunals avtalsområde exklusive området personlig assistans.

Marknadsför jobben

Strategin omfattar framtagande av årlig kommunikationsplan för prioriterade yrken i samarbete med kommunikations- och personalfunktionerna⁵. Vid intervjuerna framkom att arbetet med framtagande av kommunikationsplaner har kommit olika långt. I dagsläget finns framtagna kommunikationsplaner inom verksamheterna Utbildning och Vård och omsorg. Inom byggnadsnämndens verksamhet har enligt personalchefen arbete skett med en marknadsföringsplan för att attrahera ingenjörer som omfattat besök på mässor och lärosäten såsom Luleå universitet och Chalmers.

Den kommungemensamma marknadsföringen sköts idag av personalfunktionen⁶. Umeå kommun marknadsförs som helhet vid ett antal mässor såsom Uniaden, Nolia Karriär, Välkomstmässan på Umeå universitet⁷. Under 2015 pågick ett projektarbete kopplat till att stärka Umeå kommuns arbetsgivarvarumärke som tog fram marknadsföringsmaterial, t ex en kommungemensam mässmonter. Kommunens olika yrken synliggörs i sociala medier, t ex Instagramkontot "Team Umeå kommun".

Aktiviteter som kopplas till verksamheternas marknadsföring av yrken är exempelvis deltagande i mässor och branschdagar t ex Pedagogernas dag på Lärarhögskolan i Umeå. Vård och omsorg och Landstinget är konkurrenter om vissa yrkeskategorier. Parterna har samarbetat vid mässor genom att ha en gemensam monter i syfte att verka för att människor ska välja att utbilda sig inom vårdirken. Verksamhetsföreträdare anordnar träffar med studerande och elever vid exempelvis "Studentmingel" och "Barnskötarmingel". Dialog förs med studie- och yrkesvägledare från hela regionen. Medarbetare utses som ambassadörer för olika yrken.

Annonsering sker i branschtidningar, lokaltidningar och i sociala medier. Umeå kommun har samordnad annonsering av platsannonser i lokaltidningar på lördagar. Rekryterings- och bemanningseenheten hanterar samordningen som syftar till att synliggöra och marknadsföra Umeå kommun som en arbetsgivare. En läsarundersökning beställd av kommunen och genomförd av en lokaltidning under 2015 visar att samlingsannonserna uppmärksammas av många läsare och har bra genomslag som informationskanal. Rekryterings- och bemanningseenheten har märkt av att allt fler enheter vill marknadsföra sig via sociala media istället för printannonser. Vid intervjuer framkom att inom Vård och omsorgsverksamheten har kommunikationseenheten undersökt vilka kanaler som mest effektivt når den sannolika framtida arbetskraften, varvid strategier omfattar annonsering i sociala medier. Vård och omsorg har tagit fram en film kopplat till sjuksköterskeyrket i marknadsföringssyfte.

Enligt personaldirektören har kommunen som ett led ett regionprojekt infört ämnet arbetsmarknadskunskap i skolan. Elever i årskurs åtta får lära sig om arbetsmarknaden och vad ett arbete innebär. Syftet är att minska glappet mellan arbetsmarknad och skola samt inspirera ungdomar till framtidens jobb och skapa större möjligheter i arbetslivet. Tanken är att visa var jobben finns och vilka kompetensnivåer samt branschriktningar som efterfrågas. Bakom satsningen finns såväl offentliga arbetsgivare som näringslivet med.

Låt människor se och prova jobben

Samtliga verksamheter arbetar aktivt med att ta emot olika typer av praktikanter. Inom Vård och omsorg och Utbildning finns särskilda praktiksamordnare som håller samman processen. Det är prioriterat att ge vissa grupper såsom unga, nyanlända och långtidsarbetslösa chansen att prova arbeten och därmed få erfarenhet och kontakter i arbetslivet. Enligt personaldirektören har kommunen samverkan med Umeå universitet när det gäller yrkesförlagd utbildning. Korttidsrekrytering, att låta människor prova yrket i egenskap av vikarie, är ännu en tillämplig metod för ändamålet. Umeå kommun erbjuder tre veckors ferieprao för gymnasieelever under

⁵ KFP Utbildning 2018-2022 FoGN s. 18. KFP 2016-2019 VoO s.31.

⁶ KFP TN 2018-2019 s. 29. KFP 2018-2019 Ks s. 28.

⁷ KFP Utbildning 2018-2022 FoGN s.19.

sommaren och sommarjobb för ensamkommande barn 16-21 år med uppehållstillstånd. Vid intervjuerna framhåller flera vikten av ett gott omhändertagande av praktikanter för att öka möjligheten att de senare väljer att söka anställning inom kommunen.

3.3.2. Strategier för att rekrytera

Var tydlig med kompetenskraven

Strategin att vara tydlig med kompetenskraven tillämpas av Vård och omsorg. Genom att ställa tydliga krav på vilka kompetenser som krävs för olika yrken och lönenivåer kan kvaliteten i verksamheten och statusen för vård- och omsorgsyrken höjas. För legitimationsyrken som sjuksköterska, fysioterapeut och arbetsterapeut är kompetenskraven givna. För personal som arbetar inom äldreomsorg och med omsorg till personer med funktionsnedsättning finns vägledande allmänna råd och föreskrifter från Socialstyrelsen.

Synliggöra lediga tjänster och korttidsrekrytering

Lediga tjänster utannonseras så att de syns både hos Arbetsförmedlingen och på Umeå kommuns hemsida och efter behov i andra medier.

Vid rekrytering samarbetar verksamheterna med rekryterings- och bemanningsenheten, RoB, inom kommunens personalfunktion. Rekryteringsenheten stödjer verksamheterna avseende rekryteringar överstigande 14 dagar. En del rekrytering sköts av verksamheterna själva, exempelvis när det gäller lärare och undersköterskor. Rekryteringsenheten hanterar alla chefsrekryteringar och är ofta involverade när specialistkompetenser och särskilt svårrekryterade kompetenser ska tillsättas. Enligt RoB-chefen har en utveckling skett av chefsrekryteringsprocessen för att urvalet i högre grad ska grundas på kognitiv förmåga och personlighet.

Processbeskrivning för rekryteringsprocessen finns tillgänglig på kommunens intranät. Dokumentet uppdateras vid behov, exempelvis vid förändringar i kollektivavtal. Som en del i verksamhetens kvalitetsledningssystem tillämpas också mallar, checklistor och kvalitetsdeklarationer kopplade till rekryteringsområdet. I övrigt har RoB att förhålla sig till personalutskottets beslutade riktlinjer för rekrytering och bilagor till samverkansavtalen med fackorganisationer kopplade till rekrytering. Ett nytt databaserat rekryteringsverktyg infördes hösten 2017. Intervjuad chef för RoB uppfattar att verktyget fungerar bra. Personal inom verksamheterna har tillgång till verktyget och har möjlighet att själva hantera det som stöd vid olika rekryteringsmoment såsom exempelvis urvalsprocessen. Vägledningar finns framtagna för handhavande av verktyget.

För att utvärdera RoB-verksamheten har personalfunktionen tidigare använt en enkät riktad till verksamheterna. Svarsfrekvensen var emellertid låg. I januari 2018 höll RoB-enheten en workshop med chefer från alla verksamheter och efterfrågade deras synpunkter avseende erhållet stöd. Denna metod för uppföljning har varit givande enligt RoB-chefen och enheten ämnar anordna årligt återkommande workshops. Enskilda rekryteringar följs upp årligen genom enkät till både rekryterad medarbetare och rekryterande chef. Resultaten sammanställs och redovisas i personalfunktionens ledningsgrupp varvid respektive verksamhets personalchefer får ut informationen i organisationen.

I kommunstyrelsens kompetensförsörjningsplan framgår att verksamheterna efterfrågar alltmer stöd när det gäller rekrytering och bemanning. Personalfunktionen menar att det finns behov av bedömningar av vad som ska vara verksamhetens uppdrag, personalfunktionens uppdrag och externa aktörers uppdrag.⁸ RoB-chefens uppfattning är att ansvarsfördelningen är tillräckligt tydlig. Rekryteringsenheten bistår verksamheterna utifrån det behov de specificerar i varje

⁸ KFP 2018-2019 Ks s. 22.

enskilt fall. Vid intervjuerna med verksamheterna framkom att rekryteringsstödet används i varierande utsträckning. Utifrån intervjuades uppfattning är stödet som ges uppskattat och funktionellt.

En väl fungerande korttidsrekrytering och vikarieanskaffning

Verksamheterna får stöd av Bemanningscentrum vad gäller korttidsanskaffning, se rapportens avsnitt om vikariepooler.

En aktivitet kopplad till området är att initiera samarbete med andra kommuner och landstinget i syfte att skapa ett gemensamt förhållningssätt till bemanningstjänster. Enligt RoB-chefen är det uttalat att kommunen ska sträva efter att minimera användande av bemanningstjänster.

Ökad grundbemanning är en strategi för att hantera korttidsfrånvaro. I syfte att minska sårbarheten vid sjukdom och minska medarbetarnas arbetsbelastning har grundbemanningen ökats i vissa skolområden.⁹ Verksamheterna arbetar även med att lösa vikariebehov genom att anlita pensionerade arbetare.

Samarbeta med utbildningsanordnare

Strategin tillämpas inom Vård och omsorg. Även inom Utbildning och Samhällsbyggnad sker samarbete med utbildningsanordnare. Studerande som gör praktik i kommunen är ett viktigt underlag för framtida rekrytering och antalet ska därför öka årligen. Vidare deltar verksamhetsföreträdare i bransch och programråd. Umeå kommuns lokala och regionala engagemang i vård- och omsorgscollege har utvecklats och idag är bland annat utvecklingsledaren ordförande för regional vård- och omsorgscollege. För att få tillgång till eftergymnasiala kompetenser sker samarbete med andra arbetsgivare och utbildningsanordnare för att initiera, planera, styra och genomföra yrkeshögskoleutbildningar.

Bredda rekryteringen och använd rätt kompetens

När det gäller bredda rekryteringen har personalfunktionen ett särskilt ansvar för att ifrågasätta och bidra till att bryta traditionella mönster vid rekrytering och bemanning¹⁰.

Inom en del verksamheter arbetas med att anställa fler yrkeskategorier för att avlasta nyckelkompetenser såsom lärare och undersköterskor.

I kompetensförsörjningsplanerna redogörs för att en del i att bredda rekryteringen är att tillvarata kompetens från inflyttade från andra länder. Se vidare avsnitt om utlandsfödda i rapporten.

3.3.3. Strategier för att introducera

Ge nyanställda en bra introduktion.

Vid flera av intervjuerna har framförts vikten av en god introduktion. Personaldirektören uppfattar att det finns behov av att kommunen tar större ansvar när det gäller insatser för medarbetares introduktion och utbildning.

Chefer ansvarar vanligen för introduktionen och har checklistor till stöd från intranätet och ledningssystemet. Flera verksamheter har utvecklat egna verksamhetsspecifika checklistor för ändamålet. Vid ett par tillfällen per år anordnar personalfunktionen en kommungemensam introduktion för nyanställda.¹¹

⁹ KFP Utbildning FoG 2018-2022 s.20.

¹⁰ Övergripande kompetensförsörjningsplan s. 23.

¹¹ KFP Vård och omsorg 2016-2019 s. 35. KFP TN 2018-2019 s. 30. KFP 2018-2019 Ks s. 30.

Kontaktperson/mentor utses till nyanställda. Inom verksamhetsområdet Utbildning pågår ett arbete med att utveckla former för att nyutexaminerade lärare ska ha en mentor under sin första tid på skolan¹².

Inom utbildningsområdet vidareutvecklas rutiner och stöd till verksamheterna i arbetet med korttidsanskaffning¹³.

Inom Vård och omsorg sker kartläggning av verksamheternas introduktionsutbildningar i syfte att utveckla en sammanhängande modell.

3.3.4. Strategier för att behålla och utveckla

Skapa en gemensam kunskapsplattform för all personal

Strategin finns inom Vård och omsorg och kopplas till satsningar på att utveckla basutbildningar i syfte att skapa en gemensam grundläggande kunskap för alla medarbetare.

Skapa engagemang

Varje arbetsplats arbetar med Umeå kommuns värdegrund, MÖTS (medborgarfokus, öppenhet, tillit, ständiga förbättringar).

Arbetet ska kännas meningsfullt, begripligt och hanterbart. Ett tydligt och närvarande ledarskap behövs och att chefer arbetar utifrån kommunens ledarskapspolicy.

Verksamheterna använder resultat- och utvecklingssamtal som fångar upp synpunkter, trivsel och behov av kompetensutveckling. En skriftlig individuell utvecklingsplan upprättas efter resultat- och utvecklingssamtal. Enligt personaldirektören står kommunen inför att upphandla ett nytt IT-stöd för utvecklingssamtal.

Satsa på kompetensutveckling

Kompetensutvecklingsinsatser såsom kurser och systematisk reflektion sker utifrån individuellt bedömda behov utifrån utvecklingssamtal. Kompetensutveckling kan också omfatta att ingå i yrkesnätverk (internt eller externt), ta emot och göra studiebesök samt utbilda och handleda kollegor och praktikanter. Arbetet sker med bemötandefrågor och ökad förståelse för att kunna bemöta människor med olika bakgrund, förutsättningar och språk¹⁴. Se vidare i särskilt avsnitt om kompetensutveckling i rapporten.

Arbetsmiljö och arbetsvillkor

Vid intervjuerna med personalchefer framkom att verksamheterna arbetar aktivt med systematiskt arbetsmiljöarbete. Det systematiska arbetsmiljöarbetet har strukturerats och planerats under de senaste åren¹⁵. Ansvarsfördelning har tydliggjorts och en årsplanering för arbetet har tagits fram. Alla enheter och avdelningar har tagit fram handlingsplaner för sin verksamhet baserad på en riskbedömning.

Inom fritidsverksamhetens systematiska arbetsmiljöarbete tillämpas ett arbetssätt benämnt "PULS" som bland annat omfattar dagliga avstämningar med samtliga enheter, avdelningar och ledningsgruppen avseende den fysiska och psykosociala arbetsmiljön. Eventuella avvikelser lyfts till ledningsgruppen med en gång och en åtgärdsplan tas fram. Fritidschefen uppfattar att arbetsmetoden är uppskattad av medarbetarna.

¹² KFP Utbildning GVN 2018-2022 s. 16. KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 20.

¹³ KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 20.

¹⁴ KFP Umeå Kultur 2016-2019 s.26.

¹⁵ KFP Umeå kommun fritid 2017-2020 s. 29. KFP Umeå Kultur 2016-2019 s.27.

Inom förskolans område bedrivs STAMINA-projektet, kopplat till systematiskt arbetsmiljöarbete¹⁶. Projektarbetet omfattar framtagande av skriftliga handlingsplaner och att sätta mål för det organisatoriska arbetsmiljöarbetet.

Inom tekniska nämnden är rehabiliteringsprocessen för att verka för en snar återgång till arbetet en prioriterad arbetsuppgift¹⁷.

Personalutskottet har beslutat om en långsiktig strategi för ökad hälsa och minskad sjukfrånvaro varvid verksamheternas rutiner vid sjukfrånvaro har aktualiserats. Ett kommunövergripande arbete pågår med att utveckla former kommunikation och dialog, frekvens för arbetsplatsträffar och andra mötesformer.

Enligt personaldirektören har Umeå kommuns förbättrat sin sjukfrånvaro och den är nu 6,9 % att jämföra med rikets 7 %. Vissa verksamheter som äldreomsorgen har fortfarande hög sjukfrånvaro. Det finns en framtagen handlingsplan för ökad hälsa. Enligt personaldirektören behöver kompetensförsörjning och hälsofrämjande insatser följas åt. Bägge områdena omfattar att främja hållbara strukturer i arbetsinnehåll och organisation.

Utbildningsinsatser genomförs för Umeå kommuns alla ledare t ex utifrån Arbetsmiljöverkets föreskrifter. Fokus ligger på friskfaktorer; närvarande ledarskap, positiv inställning till kompetensutveckling, bra kommunikation, möjlighet till byte av arbetsuppgifter, stöd vid prioriteringar, systematiskt arbetsmiljöarbete.

Vid intervjuerna med personaldirektör framkom att årlig enkätundersökning genomförs kopplat till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö, OSA, som ställer krav på arbetsgivare att förebygga ohälsosam arbetsbelastning. Enkäten har tagits fram av personalfunktionen. Svaren visar att det finns verksamheter som har hög arbetsbelastning, exempelvis inom Vård och omsorg.

Nyttja tekniken/ Utveckla användandet av välfärdsteknologi

Inom Vård och omsorgsverksamhetens kompetensförsörjningsplan redogörs för att även om mänskliga möten kommer vara viktigast kan tekniska lösningar effektivisera arbetet så att resurserna kan användas mer kvalitativt. Oavsett vilka tekniska lösningar som väljs behövs metodstöd och utbildning. Tekniska satsningar som planeras inom Vård och omsorg de närmaste åren finns beskrivna i en teknikförsörjningsplan.¹⁸ Nämnderna inom Vård och omsorg arbetar enligt personaldirektören mycket med ny teknik, exempelvis kameraövervakning av brukare istället för tillsynsbesök under nattetid. I bland annat Utbildnings kompetensförsörjningsplaner omnämns att genom att kommunen är långt framme i digitaliseringen kommer det underlätta att attrahera unga människor till verksamhetsområdet. Väsentligt är att varje enhet har den IT-utrustning som krävs såsom datorer och smartboards och medarbetare med kompetens att klara av den¹⁹.

I övriga verksamhetens kompetensförsörjningsplaner framgår inte en uttalad strategi kopplad till att nyttja tekniken.

Inom kulturverksamheten har delar av tidigare biblioteksassistents göromål ersatts med ny teknik. Nya och förändrade arbetsuppgifter som inkluderar ny teknik, språkkunskaper eller pedagogik har tillkommit vilket kräver högskolekompetens. Vakanta biblioteksassistenttjänster ersätts därför av personer med högskolekompetens av olika slag.

¹⁶ KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 21.

¹⁷ KFP TN 2018-2019 s. 31.

¹⁸ KFP Vård och omsorg 2016-2019 s.39.

¹⁹ KFP Utbildning GVN 2018-2022 s. 17. KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 21.

Tydliggöra karriärmöjligheter och underlätta lönekarriär

I granskningen har verksamheterna arbetat med att kartlägga, utveckla och synliggöra möjliga karriärvägar. Förutom att bli chef kan karriärvägar bestå i att bli processledare, projektledare, utredare, handledare, specialist. Möjligheter kan vidare finnas att yrkesväxla till en annan verksamhet att få utökad delegation och utökat ansvar. Chefer har särskilt ansvar för lyfta fram skickliga medarbetare och underlätta intern karriär.

Inom utbildningsområdena är karriärvägar exempelvis rektor eller förstelärare/lektor.

Det pågår ett kommunövergripande arbete med att utveckla stöd för utvecklings/lönebeskedssamtal och utformning av verksamhetsanpassade lönekriterier. Ökad lönespridning inom yrkeskategorier eftersträvas för att ge enskilda medarbetares prestationer genomslag i lönesättning.

Kommunens personalfunktion tillhandahåller utbildningsprogram för alla nya chefer i chefs- och ledarskap, ger individuellt stöd till chefer samt erbjuder grupputvecklingsinsatser²⁰.

Låt fler jobba mer

Verksamheterna arbetar för att utöka andelen som arbetar heltid. En metod som tillämpas för att förlänga arbetslivet är att tillvarata medarbetare över 65 år. Flera verksamheter har idag pensionerade medarbetare som väljer att vid behov arbeta extra och vara vikarie.

Förläng arbetslivet

Denna strategi anges för Vård och omsorgsverksamheten under processteget behålla/utveckla, övriga verksamheter anger strategin under processteget avsluta.

3.3.5. Strategier för att avsluta

En väl avslutad anställning

När medarbetare slutar sin anställning ska verksamheterna tillse att medarbetaren lämnar Umeå kommun med en positiv bild. Personalfunktionen skickar ut en enkät till alla som avslutar sin tillsvidareanställning i kommunen²¹. Chefer har enligt rutin ett avgångssamtal med den medarbetare som slutar. Personalfunktionen tillhandahåller en checklista för avgångssamtal. En del verksamheter har utvecklat egna verksamhetsspecifika checklistor för avslut och längre ledigheter²². Utbildningsdirektören menar att avslutssamtal är viktiga för att tillvarata synpunkter som kan bidra till utveckling av verksamheten. Samtalen ger fler nyanser än enkätsvaren.

Förläng arbetslivet

Att förlänga arbetslivet handlar om att medarbetare ska orka arbeta tills de går i pension. Därför är det viktigt med en god arbetsmiljö som främjar ett hållbart arbetsliv. Chefer i dialog med äldre medarbetare undersöker individuella lösningar rörande arbetsbelastning, anpassade arbetsuppgifter och nyttjande som mentor till nyrekryterade kollegor.

Inom förskolan är det viktigt att följa upp arbetsbelastning och ljudnivå utifrån sjukskrivningsproblematik²³. Ett förlängt arbetsliv kan åstadkommas genom att få in yngre medarbetare tidigare, exempelvis genom att erbjuda månadsanställningar istället för korta timanställningar²⁴.

²⁰ KFP Umeå kommun fritid 2017-2020 s. 29. KFP TN 2018-2019 s. 32. KFP 2018-2019 Ks s. 23.

²¹ KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 22.

²² KFP Umeå fritid 2017-2020 s. 30.

²³ KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 22.

²⁴ KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 22.

3.3.5.1 Bedömning

Respektive nämnd och kommunstyrelsen har vid tidpunkten för granskningen formulerat ett antal strategier kopplade till de olika faserna av kommunens kompetensförsörjningsprocess. Vi bedömer att strategierna har en tydlig förankring i kommunens övergripande kompetensförsörjningsplan, som bygger på SKL:s formulerade strategier. Vår bedömning är att samtliga strategier har en koppling till ändamålet att Umeå kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare. Vi bedömer det nödvändigt för förverkligandet såväl som för uppföljningsändamål att strategierna bryts ner i handlingsplaner med tidsatta aktiviteter och utsedda ansvariga samt att indikatorer för uppföljning fastställs. I dagsläget finns aktivitets- och kommunikationsplaner framtagna enbart inom Vård- och omsorg och Utbildning varför vi bedömer detta vara ett utvecklingsområde inom övriga verksamheter. Utifrån vad som framkommit i granskningen sker oavsett avsaknaden av aktivitetsplaner ett aktivt arbete utifrån innehållet i de politiskt antagna kompetensförsörjningsplanerna. I det fortsatta arbetet, när kompetensförsörjningsplaner revideras, är det enligt vår bedömning värdefullt att särskilt överväga innehållet i SKL:s prioriterade strategier. Den av SKL prioriterade strategin Utnyttja tekniken, förekommer i dagsläget enbart inom Utbildning och Vård och omsorg.

3.4. Iakttagelser avseende utlandsfödda

I flera verksamheters kompetensförsörjningsplaner redogörs för andel medarbetare med utomnordisk bakgrund inom olika verksamhetsgrenar/enheter²⁵. Inom exempelvis kommunstyrelsens verksamhet Mark och exploatering finns i dagsläget inga medarbetare med utomnordisk bakgrund. För att attrahera personer med utomnordisk bakgrund medverkar verksamheten i projekt med både Arbetsförmedlingen och KTH²⁶.

I kompetensförsörjningsplanerna framgår att en del i att klara kompetensförsörjningen exempelvis innebär tillvaratagande av kompetens hos inflyttade från andra länder. För att inte språket ska utgöra ett hinder vid rekrytering av rätt kompetens erfordras ett strategiskt arbete med språkkunskaper. Medarbetares språkkunskaper är en tillgång i verksamheten och flerspråkig kompetens kommer att efterfrågas²⁷. Vid intervjuerna bekräftas att flerspråkighet hos medarbetare är attraktivt, exempelvis hos pedagoger. Inom Vård och omsorg behöver andelen flerspråkig personal öka. Det ska dokumenteras vilka språk en medarbetare behärskar. Språkraven i svenska för olika yrkesroller ska definieras och anställda med behov att förbättra sina kunskaper ska ges den möjligheten.²⁸ Vid intervjuer framkom att Vård och omsorgsverksamheten har utbildat "språkombud" som stödjer medarbetare med behov i fackspråk ("vårdsvenska") och dokumentation. Språkombuden finns ute på arbetsplatserna.

Inom utbildningsområdet finns ett statsbidrag att söka avseende kurser i svenska som andraspråk. Statsbidraget ställer krav på medfinansiering av huvudmannen. Verksamheten ska utreda behov och förutsättningar för att nyttja bidraget.²⁹

Tillvaratagande av nyanländas kompetens, bland annat genom validering av kunskaper, har enligt personalchefen för samhällsbyggnad, stöd- och tillväxtverksamheterna bidragit till att klara kompetensförsörjningen inom Måltidsservice. Inom flera verksamheter är nyanländas kompetens en tillgång, dock är språkkunskap i svenska en förutsättning och inom myndighetsutövning även samhällskunskap och kunskap om svensk lagstiftning som styr

²⁵ KFP 2018-2019 Ks s. 14.

²⁶ KFP 2018-2019 Ks s. 17.

²⁷ KFP TN 2018-2019 s. 30.

²⁸ KFP Vård och omsorg 2016-2019 s. 33.

²⁹ KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 22.

handläggning inför beslut. Utomnordiska medarbetare söker ofta arbete inom Städservice och en internutbildning i svenska vore värdefull enligt kompetensförsörjningsplanen³⁰.

I verksamheternas kompetensförsörjningsplaner omnämns att bland annat gruppen nyanlända bör få chansen till praktik i verksamheten, få arbetslivserfarenhet och arbetslivskontakter³¹. Tekniska nämndens verksamhet deltar enligt personalchef i den nationella satsningen "Jobbsprånget" som innebär fyra månaders praktik för nyanlända akademiker. Det finns även planerat att ta emot fler nyanlända praktikanter under hösten 2018 i samarbete med Arbetsförmedlingen.

Inom Utbildning finns "Snabbspåret" som ger nyanlända lärare och förskolelärare med lärarexamen/erfarenhet kompletterande utbildning för att snabbare kunna etablera sig på arbetsmarknaden³².

Umeå kommun erbjuder ensamkommande ungdomar 16-21 år med uppehållstillstånd tre veckors sommarjobb med samma villkor som gymnasieungdomar i ferieprao³³. Nya yrkesroller som avlastar andra yrkesgrupper kan vara en väg in på arbetsmarknaden för exempelvis nyanlända. Av den satsning på 100 extratjänster som har beslutats av kommunstyrelsens arbetsutskott omfattar ca 60 % utlandsfödda enligt personaldirektören.

Chefen för rekrytering- och bemanningsenheten erfar att är det upp till varje verksamhet att bedöma vilka kompetenser som är aktuella att tillvaratas bland utlandsfödda. I dagsläget finns inte uttalade konkreta strategier att beakta i rekryteringsarbetet för att tillvarata utlandsföddas kompetenser.

3.4.1. Bedömning

Vår bedömning är att verksamheterna i sina kompetensförsörjningsplaner värderar tillvaratagande av kompetens och flerspråkighet som inflyttade från andra länder besitter. Olika insatser sker för ändamålet såsom arbete med språkstöd, praktikplatser och validering av utbildning och erfarenhet. Vår bedömning är dock att det i flera av kompetensförsörjningsplanerna kan förtydligas vad strategier för tillvaratagande av kompetens hos utlandsfödda innebär i praktiken. Då personalfunktionen enligt kompetensförsörjningsplanerna har ett särskilt ansvar för att ifrågasätta och bidra till att bryta traditionella mönster vid rekrytering och bemanning bedömer vi det vidare viktigt att konkreta strategier formuleras för rekryteringsändamål och bryts ner i aktiviteter.

3.5. Iakttagelser avseende utveckling av medarbetares kompetens

I såväl kommunens övergripande kompetensförsörjningsplan som i verksamheternas lokala kompetensförsörjningsplaner definieras kompetensutveckling som "aktiviteter för att bredda/höja medarbetares och gruppers kompetens. Exempelvis kurs, konferens, seminarium, handledning, mentorstöd, arbetsbyte, arbete i projektform, uppdrag i annan verksamhet, delta i nätverk och studiecirkel."

Enligt intervjuade styrs behovet av kompetensutveckling av verksamheternas behov av kompetenser för att uppfylla nämndernas uppdragsplaner. Inom Utbildning och Vård och omsorg finns IT-stöd för att överblicka medarbetares kompetens och utbildning såsom exempelvis lärarbehörighet. I samband med utvecklingssamtal inventeras och analyseras varje

³⁰ KFP TN 2018-2019 s. 16, 22-23.

³¹ KFP TN 2018-2019 s. 29. KFP 2018-2019 Ks s. 29.

³² KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 19. KFP Utbildning GoVN 2018-2022 s. 16.

³³ KFP TN 2018-2019 s. 30.

medarbetares behov av kompetensutveckling och utmynnar i en planering som dokumenteras. Verksamheterna planerar kompetensutvecklingsinsatser enhetsvis och genomför verksamhetsspecifika satsningar. Personalfunktionen anordnar vissa kommungemensamma utbildningar och stödjer verksamheterna i ledarutveckling, ledarstöd och introduktion av nya ledare.

Enligt personaldirektören går trenden mot att arbetsgivaren behöver ta ett större ansvar för att säkra kompetensförsörjningen. Insatser behövs för att fortbilda personal såväl som att utbilda personalen. Exempelvis föranleder brist på undersköterskor behov av att vidareutbilda vårdbiträden till undersköterskor. Inom kommunen tillämpas kompetenstrappor för att tydliggöra karriärvägar, exempelvis för byggnadsingenjörer. Vissa utbildningsinsatser inriktas på tillskapandet av specialistfunktioner såsom specialistsocionom och förstelärare. Kommunen deltar i satsningar med Arbetsförmedlingen som innebär att 100 extratjänster har tillskapats och bemannats med människor långt ifrån arbetsmarknaden. Genom satsningen avlastas ordinarie personal och kan fokusera på att utföra kvalificerade arbetsuppgifter. Enligt personaldirektören har gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden föreslagit ett pilotprojekt att inrätta servicetjänster och samverkan har skett med berörda fackliga organisationer.

Till Vård och omsorgsverksamhetens kompetensförsörjningsplan finns kopplat en utbildningsplan. Denna är fastställd av ledningsgruppen inom Stöd och omsorg samt av Äldrenämnden. Utbildningsplanen omfattar bland annat kurser i lyftteknik och utbildning för att skapa specialistfunktioner såsom demenssjuksköterskor. Utbildningsplanen upprättas varje år och nämnderna avsätter resurser för ändamålet. Inom Vård- och omsorgsverksamheten ger utbildningsbudgeten enligt intervjuad personalchef tillsvidareanställda fyra timmar betalda studier per vecka. Finansieringen omfattar även utbildningskopplad litteratur och praktik utanför den egna arbetsplatsen.

Umeå kultur har enligt intervjuade initierat ett arbete med kompetensutveckling i organiserad form under året. Arbetet har exempelvis omfattat att synliggöra och delge varandra den kompetens som finns i personalgruppen.

Inom Måltidsservice är enligt personalchefen kockar en bristande resurs. Det pågår interna utbildningsinsatser för att utbilda ekonomibiträden till kockar.

3.5.1. Bedömning

Utifrån den rekryteringsutmaning som kommunen står inför är vår bedömning att kompetensutveckling av befintliga medarbetare är ett nyckelområde för att säkerställa att verksamheterna har rätt kompetenser. Kompetensutveckling ingår som en uttalad strategi i verksamheternas politiskt beslutade kompetensförsörjningsplaner. Vår bedömning är att ett aktivt och långsiktigt arbete sker med kompetensutvecklingsinsatser i syfte att verksamheterna ska ha rätt kompetenser för att utföra sina uppdrag och nå måluppfyllelse. Verksamheterna behöver i vår mening fortsätta med utformning av nya arbetssätt och modeller för att tillskapa och utveckla erforderliga kompetenser. Vi bedömer det vidare vara väsentligt att satsningar på kompetensutveckling synliggörs tillräckligt för att bidra till att Umeå kommun uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

3.6. Iakttagelser avseende lönebildning

Lönebildning definieras i kompetensförsörjningsplaner som en strategisk process med långsiktiga tankar och ambitioner kopplat till verksamhetens behov och utveckling³⁴.

³⁴ KFP VoO 2016-2019 s. 39.

Enligt kommunens förhandlingschef och personaldirektör följer lönebildningsarbetet ett årshjul. Nyligen har startpunkten för arbetet tidigare lagts vilket borgar för en bättre framförhållning i processen. Lönebildningsarbetet utgår från en kompetensbehovsanalys som bygger på intern erfarenhet och på omvärldsgranskning. I arbetet beaktas prognoser från Arbetsförmedlingen och SKL avseende arbetsmarknadens utveckling. I övrigt uppmärksammas villkoren i centrala avtal mellan arbetsgivarorganisationer och fackförbund och hur konkurrens från exempelvis Landstinget ska mötas. Kommunen har i dagsläget sifferlösa avtal med nästan alla fackförbund, vilket ger större möjligheter att styra den lokala lönebildningen. Övervägandena utmynnar i en kalkyl över beräknade löneökningar per yrkeskategori och läggs fram vid budgetberedningen.

Ett moment i lönebildningsarbetet omfattar enligt intervjuade personalchefer att kommunens förhandlingschef och verksamheternas personalchefer tillsammans tar fram prioriterade yrkesgrupper. Utifrån kommunens prioriterade behov kan löner drivas upp, särskilt om det råder brist på en viss yrkeskompetens på arbetsmarknaden i övrigt.

Chefer i kommunen har deltagit i utbildning kring lönebildning under hösten 2017. Utbildningen leddes av kommunens förhandlingschef inom personalfunktionen. Utbildningen syftade till att fördjupa chefernas kunskaper och förståelse beträffande lönebildning, löneprocessen, arbetsvärdering, lönekartläggning, individuell lönesättning och lönekriterier som grund. Inom verksamhetsområdet utbildning genomfördes workshops för att utveckla lönebildningsarbetet i respektive ledarlag³⁵.

Umeå kommun har en lönepolicy från 1998 som enligt förhandlingschefen håller på att omarbetas för närvarande. Anställande chefer har på delegation och utifrån kommunens riktlinjer ansvar för lönesättning. Vid löneöversyn sker en avstämning med personalchefer och dialog med fackliga organisationer.

Lönekartläggning sker sedan 2017 årligen i enlighet med i diskrimineringslagens bestämmelser. Processen omfattar bland annat arbetsvärdering över ansvar och befogenheter. Enligt förhandlingschefen är 2017 års lönekartläggning klar under våren 2018. Tidigare har lönekartläggning visat på ogrundade skillnader mellan chefslöner varför en satsning har genomförts för höja lönen för chefer inom Vård och omsorg till att motsvara lönen för chefer inom Kultur och fritid. Under 2017 övergick samtliga kommuner i Umeregionen till ett gemensamt lönesystem med en gemensam drift. Umeå fungerar som värdkommun för den gemensamma nämnden och driften³⁶. Personaldirektörens uppfattning är att det nya lönesystemet har förbättrat stödet till chefer och möjlighet att ta fram statistik.

Umeå kommun tillämpar i dagsläget lönekriterier indelat i områdena resultat och professionalitet. I kompetensförsörjningsplaner anges att stöd ska utarbetas för utvecklings/lönebeskedssamtal och att verksamhetsanpassade lönekriterier ska utformas för en ökad tydlighet i lönesättningen³⁷. Vid intervjuerna våren 2018 framkom att verksamheterna har kommit olika långt i arbetet med att bryta ner lönekriterier ifrån mål. Enligt förhandlingschefen ska alla verksamheter vara färdiga i juni 2018. Ett pilotprojekt har genomförts inom verksamheterna Måltidsservice och Lantmäteriet i syfte att ta fram verksamhetsanpassade lönekriterier. Umeå kultur ligger enligt förhandlingschefen väl framme i processen och har under våren 2018 aktivt arbetat med utformningen av lönekriterier. Enligt kulturchefen har verksamheten tagit intryck av arbetsmaterial från pilotprojektet och processen har förankrats hos medarbetarna genom att ämnet har lyfts under arbetsplatsträffar. Genom de nedbrutna lönekriterierna tydliggörs sambandet mellan medarbetarnas lön, deras yrkesinsatser och verksamhetens och kommunens mål.

³⁵ KFP Utbildning GVN 2018-2022 s. 17.

³⁶ KFP 2018-2019 Ks s. 23.

³⁷ KFP Umeå kommun fritid 2017-2020 s.29. KFP VoO 2016-2019 s. 39.

Inom vissa yrkeskategorier, exempelvis ingenjörer, är det enligt intervjuade problematiskt för kommunen att konkurrera med lönenivåer hos privata arbetsgivare. För att väga upp en lägre lönenivå arbetar chefer inom exempelvis samhällsbyggnadsförvaltningen med utformning av individanpassade utbildnings- och utvecklingsprogram som innebär att personal ska få möjlighet till erfarenhet av flera olika verksamhetsområden.

Inom utbildningsområdet framgår behovet av strategiska och långsiktiga åtgärder kring aktuellt löneläge för att lyckas behålla och rekrytera rektorer och lärare. Utveckling pågår av karriärvägar och en långsiktig lönestrategi. Fokus vid lönekarriär ska ligga i det pedagogiska arbetet, då detta är den viktigaste faktorn för att eleven ska ges förutsättningar till måluppfyllelse³⁸.

Inom Vård och omsorg tillämpas en lönetrappa för socialsekreterare³⁹. Ungdomar som gör sin feriefrao inom Vård och omsorg får en högre timlön än övriga⁴⁰.

I granskningen har vi efterfrågat information om aktuell statistik om lönebildningen jämförelsevis mellan nyanställda och personal som varit anställda länge inom samma yrkeskategori. Vi konstaterar att denna statistik inte tas fram inom kommunen.

3.6.1. Bedömning

Vi bedömer att kommunen bedriver ett aktivt lönebildningsarbete som har goda förutsättningar att understödja kompetensförsörjningen. Bedömningen grundar sig på att lönepolitiska prioriteringar utgår från analys av kompetensförsörjningsbehov, förankras i verksamheterna och i centrala avtal och synliggörs i budgetarbetet. Ett arbete pågår vidare med att utveckla stöd för utvecklings- och lönebeskedssamtal och att utforma verksamhetsanpassade lönekriterier. Dessa åtgärder bedömer vi främjar transparens och begriplighet i hur lönenivå kopplas till medarbetarens bidrag till verksamhetens behov och mål.

3.7. Iakttagelser avseende resurstilldelning

I kommunens övergripande kompetensförsörjningsplan framgår att verksamheternas kompetensförsörjningsplaner utgör en del i budgetprocessen. Vidare framgår att genomförandet av insatserna kräver både en kommungemensam och en verksamhetsspecifik finansiering. Det som enligt kompetensförsörjningsplanen finansieras i kommungemensam budget är aktiviteter som hör ihop med Umeå kommun som en attraktiv arbetsgivare, exempelvis marknadsföring, annonser, kampanjer, mässor, studiebesök och rekrytering. Vidare står kommungemensam budget för genomförande av kommungemensamma ledarutbildningar och medarbetarsatsningar, IT-stöd för att upprätthålla systemet med medarbetarsamtal och utvecklingsplaner samt införandet av egen e-postadress till varje medarbetare. Respektive verksamhetsområde finansierar verksamhetsspecifika satsningar såsom kompetensutveckling och marknadsföring, utbildningar och satsningar till chefer och medarbetare inom verksamhetsområdet och verksamhetsspecifikt IT-stöd.

Enligt intervjuade personalchefer klarar flera verksamheter av att arbeta med kompetensförsörjningsinsatser inom sin egen budgetram. Området är prioriterat inom de verksamheter som har störst utmaningar.

³⁸ KFP Utbildning GVN 2018-2022 s. 17-18.

³⁹ KFP 2018-2019 Ks s. 23.

⁴⁰ KFP VoO 2016-2019 s. 32.

Utbildnings- och Vård och omsorgsverksamheternas lokala kompetensförsörjningsplaner innehåller ett avsnitt om finansiering. I utbildningsområdets kompetensförsörjningsplaner framgår att centrala medel kommer att avsättas för marknadsföring av Umeå kommun som arbetsgivare och nämndens verksamheter⁴¹. I berörda nämnders tidigare versioner av kompetensförsörjningsplaner omnämndes att det saknades en samordnad ekonomi och finansiering kring exempelvis marknadsföring av kommunens varumärke⁴². Vid intervjuerna framkom att det saknas en budget på övergripande nivå för marknadsföring av Umeå kommun som arbetsgivare, s.k. employer branding.

Vård och omsorgsverksamheterna finansierar de aktiviteter som följer av kompetensförsörjningsplanen genom anvisade medel i de två berörda nämndernas budget⁴³. Enligt intervjuade personalchefer klarar flera verksamheter av att arbeta med kompetensförsörjningsinsatser utifrån målen i utbildningsbudgeten.

Utbildnings- och Vård och omsorgsverksamheterna uppger i kompetensförsörjningsplanerna att bevakning och ansökning om statsbidrag sker kontinuerligt. Ett flertal statsbidrag finns kopplat till lärares kompetensutveckling, ofta med krav på viss medfinansiering av kommunen⁴⁴. I vissa fall skjuts centrala medel till för verksamhetsspecifika utbildningssatsningar⁴⁵.

Vid intervjuerna framkom att personalfunktionen tillhandahåller personalstrategier för Vård och omsorg och Utbildning som stödjer verksamheternas kompetensförsörjningsarbete. Från juni 2018 tillsätts en personalstrateg även för samhällsbyggnad, stöd och tillväxtverksamheterna. Denna resurs ska ha ett uttalat fokus på kompetensförsörjning.

3.7.1. Bedömning

Vi bedömer att nämnderna avsätter och tillägnar sig tillfredställande resurser för att bedriva ett ändamålsenligt arbete med kompetensförsörjning. Inget annat har framkommit än att arbetet inryms i verksamheternas budget. Kompletterande tillskott av resurser sker från kommunens centrala medel vid särskilda utbildningssatsningar och via statsbidrag. Vidare nyttjas resurser inom kommunens personalfunktion, där vi finner det positivt att alla verksamhetsområden från sommaren 2018 erhåller ett likvärdigt centralt stöd i kompetensförsörjningsarbetet i form av personalstrategier.

Vår bedömning är att det finns behov av en översyn av om stödfunktionen Rekryterings- och bemanningsenheten har tillräckliga förutsättningar för utförande av sitt uppdrag. Bedömningen görs mot bakgrund av att deras tjänster har hög efterfrågan från verksamheterna och att rekryteringsfrågan är ett nyckelområde i kompetensförsörjningen.

Vår bedömning är att ansvaret för finansiering av olika kompetensförsörjningsinsatser är tydliggjort i den övergripande kompetensförsörjningsplanen. Utifrån befintliga finansieringsavsnitt i de lokala kompetensförsörjningsplanerna bedömer vi att det finns behov av att klargöra skiljelinjen av vilka marknadsföringsinsatser som finansieras kommuncentralt och lokalt av nämnderna. Vi bedömer vidare att enhetligheten i lokala kompetensförsörjningsplaners innehåll kan utvecklas beträffande avsnitt om finansiering.

⁴¹ KFP Utbildning GVN 2018-2022 s.18. KFP Utbildning FoG 2018-2022 s.22.

⁴² KFP Utbildning GVN 2016-2019 s. 26. KFP FGN 2016-2019 s. 26.

⁴³ KFP Vård och omsorg 2016-2019 s.41.

⁴⁴ KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 22.

⁴⁵ KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 22. KFP Utbildning GVN 2018-2022 s.18.

3.8. lakttagelser avseende vikariepooler

Inom kommunens personalfunktion finns rekryterings- och bemanningsenheten, RoB. Bemanningenheten är en resurs för att stödja verksamheternas behov av korttidsbemanning, upp till 14 dagar. Bemanningenheten har överenskommelser med utbildningsområdet och med Vård och omsorg avseende korttidsbemanning. Det finns riktlinjer som tydliggör parternas ansvarsfördelning. Överenskommelserna är i behov av revidering enligt chefen för RoB för att anpassas till enhetens rådande tillgång på resurser. Vård- och omsorgsverksamheten efterfrågar emellertid ett utökad stöd från Bemanningenheten. Enligt chefen för RoB har Vård och omsorgsverksamheten sedan årsskiftet 2017/2018 tagit tillbaka ansvaret för korttidsbemanning när det gäller vårdboenden. Orsaken uppges vara att vårdboendena eftersträvar en mer flexibel och verksamhetsnära bemanningshantering.

Inom Utbildning finns införda personalpooler inom förskolan. Poolerna har på uppdrag av för- och grundskolenämnden utökats successivt under senaste åren i syfte att möta rekryteringsutmaningen. Medarbetarna i poolen är tillsvidareanställda och har en chef och arbetsplatsträffar. Enligt Utbildningsdirektören har satsningen fungerat bra för att hantera korttidsfrånvaron. Verksamheten överväger att skapa personalpool även inom grundskola.

Enligt personaldirektören tillämpas resursspass inom Vård och omsorg. Denna metod går ut på att lösa korttidsbemanning med redan inskolad personal.

Vissa verksamheter inom Tekniska nämnden såsom städ- och måltidsservice har ofta behov av vikarier vid personalens korttidsfrånvaro. Verksamheterna hanterar själva sin korttidsrekrytering.⁴⁶ Enligt personalchefen fungerar Måltidsservices vikariepool väl. Städservice har behov av en tillsvidareanställd överbemanning för att klara korttidsfrånvaron⁴⁷. Enligt personalchefen har städservice en grupp anställda som är inriktade på specialinsatser såsom storstädning. Denna grupp fungerar också som vikariepool. Exempelvis Fastighet och bygg har använt sig av externa konsulter för att lösa vissa uppgifter. Detta är enligt intervjuade ett kostsamt tillvägagångssätt.

Enligt kompetensförsörjningsplaner är arbetet med korttidsrekrytering tidskrävande, oavsett om det utförs av personalfunktionen eller av verksamheterna själva⁴⁸.

3.8.1. Bedömning

Vår bedömning är att verksamheterna bedriver ett aktivt arbete med att hantera korttidsfrånvaro. Vi bedömer hanteringen som varierande i och med att verksamhetsinterna vikariepooler och resursbanker tillämpas inom vissa verksamheter, kommunens Bemanningenhet anlitas i varierande utsträckning och bemanningsföretag och konsulter förekommer. Verksamheterna har i kompetensförsörjningsplaner utformat strategier för hantering av korttidsrekrytering och vikarieanskaffning. Vi bedömer att det är viktigt att dessa strategier utvärderas löpande och vid behov anpassas för att borga för en effektiv och hållbar hantering i frågan.

⁴⁶ KFP TN 2018-2019 s. 10.

⁴⁷ KFP TN 2018-2019 s. 23.

⁴⁸ KFP TN 2018-2019 s. 10.

4. Sammanfattande utvecklingsområden

I granskningen har vi noterat ett antal utvecklingsområden som kan sammanfattas i följande punkter:

- Alla verksamheter har inte brutit ner de politiskt antagna kompetensförsörjningsplanerna till kommunikationsplaner och aktivitetsplaner.
- Enligt vår bedömning kan former för uppföljningen av kompetensförsörjningsinsatser vidareutvecklas exempelvis avseende innehåll, struktur, systematik och mottagare.
- Variation har noterats mellan verksamheter avseende vilken sikt som kompetensförsörjningsplanernas kompetensbehovsanalyser omfattar.
- Mot bakgrund av att Rekryterings- och bemanningsenhetens tjänster har hög efterfrågan från verksamheterna och att rekrytering är ett nyckelområde i kompetensförsörjningen, finns enligt vår bedömning behov av en översyn om enheten har tillräckliga förutsättningar för utförande av sitt uppdrag.
- Vi bedömer ett behov av att klargöra skiljelinjen mellan vilka marknadsföringsinsatser kopplat till kommunens arbetsgivarvarumärke som finansieras kommuncentralt och lokalt av nämnderna. Samtliga kompetensförsörjningsplaner innehåller inte ett avsnitt om finansiering.
- Vår bedömning är att verksamheternas hantering av korttidsfrånvaro är aktiv men varierande.

4.1. Svar på revisionsfrågor

Revisionsfråga	Svar
Vilka underlag och analyser har kommunstyrelsen och nämnderna för att bedöma behovet av personal/kompetens?	Analysunderlaget utgörs av personalstatistik, prognoser över demografisk utveckling och verksamheternas kvalitativa bedömningar.
Är kartläggningar, analyser och kompetensförsörjningsplaner relevanta och ändamålsenliga?	Ja. En kommungemensam kompetensförsörjningsprocess tillämpas vari formulerade strategier har bäring på kommungemensamma och verksamhetsspecifika mål.
Är tillämpade strategier för att vara en attraktiv arbetsgivare ändamålsenliga?	Ja. Alla tillämpade strategier har enligt vår bedömning bäring mot målet att Umeå kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare.
Är strategier för att tillvarata kompetens i gruppen utlandsfödda ändamålsenliga?	Delvis. Olika insatser sker för ändamålet. Vår bedömning är dock att det kan förtydligas vad strategier för tillvaratagande av kompetens hos utlandsfödda innebär i praktiken.
Vilka strategier tillämpas för att tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens på bästa sätt?	Vid utvecklingssamtal fångas medarbetares kompetensutvecklingsbehov upp. Ett flertal kompetensutvecklingsinsatser utförs både verksamhetsspecifikt och kommungemensamt.
Tillämpas särskilda strategier för lönesättning i kompetensförsörjningsarbetet?	Ja. Lönepolitiska prioriteringar utgår från analys av kompetensförsörjningsbehov, förankras i verksamheterna och synliggörs i budgetarbetet. Verksamhetsanpassade lönekriterier bryts ner.

Följs utfall av strategier och aktiviteter upp?	Ja, utifrån behandling på nämndssammanträden och i verksamhetsrapportering.
Avsätts ändamålsenliga resurser för att uppnå mål rörande strategiska kompetensförsörjningen?	Ja i huvudsak, arbetet inryms i verksamheternas budget. I vår bedömning behövs en översyn av om Rekryterings- och bemanningsenheten har tillräckliga förutsättningar för utförande av sitt uppdrag.
Är kommunens tillämpade strategier och rekryteringsmodeller ändamålsenliga?	Ja. Rekryteringsarbetet understöds av kommungemensam processbeskrivning, riktlinjer, mallar och databaserat systemstöd. Enskilda rekryteringar följs upp årligen.
Fungerar kommunens olika former av vikariepooler på ett ändamålsenligt sätt?	Ja, i huvudsak. Ett antal olika lösningar för att hantera korttidsbemanning förekommer i verksamheterna. Arbetet med korttidsrekrytering uppfattas tidskrävande, oavsett om det utförs av personalfunktionen eller av verksamheterna själva.

Umeå den 29 augusti 2018

Anna Nordlöf
Certifierad kommunal yrkesrevisor
EY

Petra Nylander
Verksamhetsrevisor
EY

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- „ Personaldirektör
- „ Personalchefer inom Utbildning, Vård och omsorg, Samhällsbyggnad, Tillväxt och stödverksamheter
- „ Förhandlingschef
- „ Tf Stadsdirektör
- „ Samhällsbyggnadsdirektör
- „ Chef Rekrytering och bemanning
- „ Kulturchef och biträdande kulturchef
- „ Fritidschef
- „ Brandchef
- „ Utbildningsdirektör

Granskade dokument:

- „ Övergripande kompetensförsörjningsplan 2016-2019
- „ Kommunstyrelsens och nämndernas lokala kompetensförsörjningsplaner
- „ Planeringsförutsättningar, budget och investeringar Kommunfullmäktigemål 2018–2021
- „ Personalutskottets uppföljning av övergripande kompetensförsörjningsplan 2017
- „ Personalutskottets, kommunstyrelsens och nämndernas sammanträdesprotokoll 2017-2018
- „ Personalutskottets, kommunstyrelsens och nämndernas verksamhetsrapportering 2017
- „ Invärldsdagen 2018
- „ Direktiv och tidsplan för löneöversyn 2018
- „ Umeå kommun lönebildning 2019
- „ Rekryteringsprocessen
- „ Kravprofil mall

Bilaga 2 Uppföljning av kompetensförsörjning

4.1.1. Personalutskottets uppföljning

Av protokollsläsning framgår att kommunstyrelsens personalutskott lyft kompetensförsörjningsrelaterade frågor vid minst 14 tillfällen mellan jan 2017- april 2018:

- Information och slutrapport om införande av heltider inom Vård och omsorg
- Information om avtal för deltidsbrandmän
- Plan för att minska sjukskrivningar
- Plan för heltid inom hela Umeå kommun
- Information om bemanningsföretag i verksamheten
- Information om fullmäktiges uppdrag om att öka andelen praktikanter

Vad gäller lönebildning har området varit aktuellt vid minst tre tillfällen under tidsperioden:

- Lönebildning för lärare, lärarlyftet och förstelärrarreformen
- Prioriterade grupper för löneöversyn 2018
- Information om lönebildning, kompetensförsörjning och arbetsmiljö

Vi har i granskningen tagit del av personalutskottets uppföljning av den övergripande kompetensförsörjningsplanen. För respektive av de nio strategierna finns aktiviteter, hur det ska följas upp, av vem samt när aktiviteten ska följas upp.

4.1.2. Nämndernas uppföljning

Nämnd	Uppföljning jan 2017- april 2018
Byggnadsnämnden	<p>Av byggnadsnämndens T1-uppföljning framgår att det finns ett nämndsmål om att ta fram kompetensförsörjningsplan. Vid uppföljningen framgår att ett förslag finns framtaget och att tidplanen är lite efter plan.</p> <p>I nämndens T2-uppföljning och årsbokslut följs samtliga personalpolitiska mål upp. Vid T2-framgår att kompetensförsörjningsplanen är antagen av nämnden och att en aktivitetsplan ska tas fram för verksamheten.</p> <p>I årsbokslutet finns en beskrivning av vilka aktiviteter som genomförts under året, med koppling till personalpolitiska mål.</p> <p>I årsbokslutet följer nämnden upp kompetensförsörjningen för sina verksamheter. Enligt uppgift kommer aktiviteter kopplade till kompetensförsörjningsplanen att arbetas in i verksamhetsplaneringsarbete och aktivitetsplan för verksamheterna.</p> <p>För respektive verksamhet (bostadsanpassning, bygglov, detaljplan, lantmäteri) redogörs i årsbokslutet för en beskrivning av vilka insatser (kopplat till kompetensförsörjning) som genomförts under 2017.</p>

Nämnd	Uppföljning jan 2017- april 2018
<p>Tekniska nämnden</p>	<p>I tekniska nämndens uppföljning för T1 framgår att nämnden har ett mål om att ta fram en kompetensförsörjningsplan under 2017. Vid april 2017 var status på arbetet mycket efter planerat, enligt verksamhetsuppföljningen. En beskrivning av inre kvalitet (med koppling till personalpolitiska mål) finns.</p> <p>Vid nämndens T2- uppföljning och i årsbokslutet finns en uppföljning av de personalpolitiska målen. Nämndsmålet <i>Kompetensförsörjning</i> beskrivs med respektive verksamhets förutsättningar, samt en beskrivning av ett antal genomförda rekryteringar. Vissa verksamheter beskriver i sin verksamhetsuppföljning (T2) inom vilka områden det finns svårigheter att rekrytera. Vid augusti 2017 var status på framtagandet av kompetensförsörjningsplanen enligt T2-uppföljningen fortsatt "mycket efter plan".</p> <p>I nämndens årsbokslut finns en rubrik om kompetensförsörjning, under vilken det konstateras av nämnden att en kompetensförsörjningsplan finns antagen av nämnden.</p>
<p>Miljö- och hälsoskydds-nämnden</p>	<p>Nämnden har enligt T1-uppföljningen ett nämndsmål om att ta fram en kompetensförsörjningsplan. I nämnden T1-uppföljning framgår att nämnden har tagit fram en kompetensförsörjningsplan som anmälts till nämnden.</p> <p>I nämndens delårsrapport (T2) samt årsbokslut följs de personalpolitiska målen upp. Det framgår även att den framtagna kompetensförsörjningsplanen beaktas vid rekrytering av nya tjänster.</p> <p>I årsbokslutet bedöms målet om att ta fram en kompetensförsörjningsplan som uppfyllt.</p> <p>Av protokoll kan vi inte styrka att nämnden behandlat frågor relaterade till kompetensförsörjning från jan 2017- april 2018</p>
<p>För- och grundskole-nämnden</p>	<p>I för- och grundskolenämndens T1 vid april 2017 följer nämnden verksamheternas arbete med kompetensförsörjning. I beskrivningen framgår att det finns ett pågående arbete som en del i att konkretisera nämndens kompetensförsörjningsplan. Ett antal aktiviteter kopplade till kompetensförsörjningsbehovet beskrivs. Bland annat att ett prioriterat område har varit att utveckla vikarieanskaffningen.</p> <p>Även T2 görs en uppföljning av status på nämndens kompetensförsörjningsarbete. Enligt uppgift har fokus varit personalplanering och rekryteringsprocesser. Nämnden anger även att insatser för att attrahera och marknadsföra område Utbildning har genomfört under tertialet. Detta genom samverkan verksamheterna, kommunikationsavdelningen och personalfunktionen.</p>

Nämnd	Uppföljning jan 2017- april 2018
	<p>Nämnden sammanfattar i sitt årsbokslut för 2017 vilka aktiviteter/insatser inom kompetensförsörjningsområdet som genomförts under året. En beskrivning av vilka kompetenser som råder brist inom olika verksamheter finns också i årsbokslutet.</p>
<p>Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden</p>	<p>I nämndens T1-uppföljning finns ett särskilt avsnitt som behandlar kompetensförsörjning. Av uppföljningen framgår att utvecklingsarbete med koppling till kompetensförsörjningsplanen genomförs. Utöver detta beskrivs ett antal aktiviteter med bäring på kompetensförsörjning.</p> <p>I nämndens T2-uppföljning görs en utökad beskrivning av vilka kompetensförsörjningsinsatser som genomförts hittills under året. Ett prioriterat område uppges vara vikarieanskaffningsprocessen. Ett antal olika marknadsföringsinsatser beskrivs.</p> <p>Nämnden sammanfattar i sitt årsbokslut för 2017 vilka aktiviteter/insatser inom kompetensförsörjningsområdet som genomförts under året. Bland annat beskrivs att gymnasieverksamheten klarar sin kompetensförsörjning men att fortsatta insatser är nödvändiga för att attrahera medarbetare till kommunen.</p> <p>Av protokoll framgår att frågor kopplade till kompetensförsörjning hanteras vid minst två sammanträden från jan 2017- april 2018.</p>
<p>Fritidsnämnden</p>	<p>I nämndens verksamhetsuppföljning vid T1 framgår att nämnden har en aktivitet om att fördjupa arbetet med kompetensförsörjningsplanen. Enligt uppföljningen är arbetet lite efter planerat.</p> <p>I nämndens T2-uppföljning följer nämnden upp de personalpolitiska målen. Nämnden följer även upp kompetensförsörjning i ett särskilt avsnitt, med en kort beskrivning av insatser för respektive verksamhet. Enligt uppföljningen är fördjupningsarbetet kopplat till kompetensförsörjningsplanen fortsatt efter plan.</p> <p>I nämndens årsbokslut följer nämnden upp de personalpolitiska målen. Av nämndens årsbokslut framgår att en kompetensförsörjningsplan ska fastställas av nämnden i januari 2018.</p>
<p>Kulturnämnden</p>	<p>I nämndens T1-uppföljning för 2017 följs de personalpolitiska målen upp. Av uppföljningen framgår att nämnden har ett nämndsmål om kompetensförsörjning. Enligt uppgift används kompetensförsörjningsplanen alltid vid rekrytering av nya tjänster.</p> <p>Av nämndens andra tertialuppföljning (T2) framgår att nämnden följer upp kompetensförsörjningen inom olika verksamheter (program, administration, och bibliotek). Bland annat framgår att</p>

Nämnd	Uppföljning jan 2017- april 2018
	<p>en bibliotekspedagog med utomeuropeiska språkkunskaper rekryterats, samt att korttidsvikarier upphandlas genom avtal vid bemanningsföretag.</p> <p>I nämndens årsbokslut finns en sammanfattning av vilka aktiviteter med koppling till kompetensförsörjning som gjort under 2017. Nämndens bedömning är att målet om kompetensförsörjning är uppfyllt.</p> <p>Av protokoll framgår inte att nämnden behandlat frågor relaterade till kompetensförsörjning från jan 2017- april 2018.</p>
Äldrenämnden	<p>I nämnden T1- uppföljning för 2017 följer nämnden upp kompetensförsörjningen genom att beskriva verksamheternas omställning till heltidsinförandet. Enligt uppgift har verksamheten redovisat ett stort ekonomiskt underskott mot bakgrund av heltidsinförandet. Nämnden beskriver även status på sommarrekryteringen inför sommaren 2017. Bland annat framgår att brist på sjuksköterskor föranleder inköp av tjänster från bemanningsföretag.</p> <p>Nämnden beskriver även att nämnden, i sin uppdragsplan, har som prioriterade områden att "Attrahera och rekrytera medarbetare" samt "Heltid och rätt kompetens", för vilka genomförda insatser beskrivs.</p> <p>I T2-uppföljningen beskrivs att extratjänster (för långtidsarbetslösa eller nyanlända) ska utökas med 100 tjänster. Insatser för kompetensutveckling (utbildning) till medarbetare beskrivs.</p> <p>I nämndens årsbokslut finns en beskrivning av genomförda marknadsföringsinsatser som pågått under året. Insatser utifrån kompetensförsörjningsplan beskrivs generellt och utifrån prioriterade områden.</p> <p>Av protokoll framgår att frågor kopplade till kompetensförsörjning hanteras vid minst åtta sammanträden från jan 2017- april 2018.</p>
Individ- och familjenämnden	<p>I årets T1-uppföljning beskrivs att svårigheten att rekrytera personal med rätt kompetens inför semestertider ökar år efter år. Nämnden följer även upp området "Attrahera och rekrytera", för vilken en kommunikationsplan har utarbetats. Ett antal insatser med koppling till området beskrivs.</p> <p>I T2-uppföljningen beskrivs att extratjänster (för långtidsarbetslösa eller nyanlända) ska utökas med 100 tjänster. Insatser för kompetensutveckling (utbildning) till medarbetare beskrivs, tillsammans med andra genomförda insatser.</p> <p>I nämndens årsbokslut finns en beskrivning av det ökade kompetensförsörjningsbehovet (kopplad till inre kvalitet). Vidare beskrivs även strategier i kompetensförsörjningsplanen samt hur</p>

Nämnd	Uppföljning jan 2017- april 2018
	<p>arbeten utifrån dessa strategier fortlöper. En sammanfattning av vilka aktiviteter som genomförts under året finns.</p> <p>Av protokoll framgår att frågor kopplade till kompetensförsörjning hanteras vid minst åtta sammanträden från jan 2017- april 2018.</p>
Brand- och räddningsnämnden	<p>Brand- och räddningsnämnden är aktiv sedan 1 januari 2018. Den uppföljning som berör brand- och räddningsnämndens verksamheter har dessförinnan innefattats i tekniska nämndens verksamhetsuppföljningar.</p>
Kommunstyrelsen	<p>I kommunstyrelsen personalredovisning (T1) finns en redogörelse för insatser som syftar till att klara kompetensförsörjningen. Bland annat beskrivs marknadsföringsinsatser, heltidsinförandet inom Vård och omsorg och Bemanningcentrums uppdrag inom utbildningsområdet. Utöver detta lyfts frågan om kompetensförsörjning i olika utsträckning av respektive verksamhet.</p> <p>I styrelsens T2-uppföljning finns en personalredovisning för personalfrågor inom olika verksamhetsområden. En majoritet av de områden som beskrivs har koppling till kompetensförsörjning. Exempel är sommarrekrytering inom Vård och omsorg, gemensam annonsering inom för- och grundskolan samt insatser för att öka medarbetares hälsa och minska sjukfrånvaro.</p> <p>I styrelsens verksamhetsuppföljning för hela 2017 finns en sammanfattning av vilka insatser inom området som genomförts under året.</p> <p>Av protokoll framgår att frågor kopplade till kompetensförsörjning hanteras vid minst två sammanträden från jan 2017- april 2018.</p>

Bilaga 3: Strategier för kompetensförsörjning

Nedanstående sammanställning visar exempel på innehållet i de strategier som förekommer i verksamheternas lokala kompetensförsörjningsplaner.

Strategier för att attrahera

Umeå kommun ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare

Erbjuda anställning där heltid och tillsvidareanställning är norm.

Konkurrenskraftig löneutveckling.

Satsning på kompetensutveckling av både medarbetare och chefer.

Attraktiva anställningsförmåner - friskvårdsbidrag, medlemskap personalföreningen Sporren.

Meningsfulla och intressanta arbetsuppgifter.

Goda utvecklingsmöjligheter.

Utforma villkor och arbetsformer så att de passar alla ur ett mångfalds- och jämställdhetsperspektiv.

Marknadsför jobben

Framtagande av årlig kommunikationsplan med aktiviteter⁴⁹.

Utse och utbilda medarbetare som ambassadörer för olika yrken.

Annonsering i branschtidningar och sociala medier.

Deltagande i mässor och branschdagar t ex Pedagogernas dag på Lärarhögskolan i Umeå.

Föra dialog med studie- och yrkesvägledare från hela regionen.

Medverka i sociala medier, t ex Instagramkontot "Team Umeå kommun".

"Studentmingel" och "Barnskötarmingel" – stärka relationerna med studenter/elever på Lärarhögskolan/ Barn- och fritidsprogrammet.

Låt människor se och prova jobben

Erbjuda praktikplatser.

Ferieprao för gymnasieelever under sommaren.

Sommarjobb för ensamkommande barn 16-21 år med uppehållstillstånd.

Använda korttidsrekrytering för ändamålet – förutsätter gott bemötande, introduktion.

Strategier för att rekrytera

Var tydlig med kompetenskraven

För legitimationsyrken som sjuksköterska och arbetsterapeut är kompetenskraven givna. För personal som arbetar inom äldreomsorg och med omsorg till personer med funktionsnedsättning har Socialstyrelsen utfärdat allmänna råd som är vägledande.

Synliggöra lediga tjänster och korttidsrekrytering

Utannonsera lediga tjänster så att de syns både hos Arbetsförmedlingen och på Umeå kommuns hemsida och efter behov i andra medier.

Rekryteringsprocessen ska ge interna och externa sökande samma möjlighet.

Viktigt att det finns stöd för chefer i rekryteringen av korttidsvikarier, exempelvis att kommunen tecknar avtal med bemanningsföretag⁵⁰.

Samarbeta med Bemanningscentrum som stöd vid rekrytering.

En väl fungerande korttidsrekrytering och vikarieanskaffning

Umeå kommuns strategi är att vara en så attraktiv arbetsgivare att medarbetare vill vara anställda i kommunen.

⁴⁹ KFP Utbildning 2018-2022 FoGN s. 18.

⁵⁰ KFP Umeå kultur 2016-2019 s. 25. KFP Umeå kommun fritid 2017-2020 s. 27.

Minimera användande av bemanningstjänster⁵¹.
Initiera samarbete med andra kommuner och landstinget i syfte att skapa ett gemensamt förhållningssätt till bemanningstjänster.
Utöka införda vikariepooler inom utbildningsområdet.
Ökad grundbemanning.
Lösna vikariebehov genom att anlita pensionerade arbetare.

Samarbeta med utbildningsanordnare

Årligen öka antalet praktikanter.
Prioritera elever och studenter i för verksamheten relevanta utbildningar.
Verksamhetsföreträdares deltagande i branschråd och programråd.
Utveckling av Umeå kommuns lokala och regionala engagemang i vård- och omsorgscollege.
Kontinuerligt överväga yrkeshögskola (Yh) som alternativ för att få tillgång till eftergymnasiala kompetenser inom Vård och omsorg.
I samarbete med andra arbetsgivare och utbildningsanordnare initiera, planera, styra och genomföra Yh-utbildningar.

Breda rekryteringen och använd rätt kompetens

Tillvarata kompetens från inflyttade från andra länder – behövs strategiskt arbete med språkkunskaper.
"Snabbspåret" för nyanlända lärare och förskolelärare.
Anställa fler yrkeskategorier för att avlasta lärare.

Strategier för att **introducera**

Ge nyanställda en bra introduktion.

Kartlägga verksamheters introduktionsutbildning i syfte att utveckla en sammanhängande modell.
Använda checklista från intranätet och ledningssystemet som stöd⁵².
Utse kontaktperson/mentor till nyanställda⁵³.
Vidareutveckla rutiner och stöd till verksamheterna i arbetet med korttidsanskaffning⁵⁴.

Strategier för att **behålla och utveckla**

Skapa en gemensam kunskapsplattform för all personal

Tillämpas av Vård och omsorg och är kopplat till basutbildningar för all personal.

Skapa engagemang

Arbetet ska kännas meningsfullt, begripligt och hanterbart.
Väl strukturerat resultat- och utvecklingssamtal som fångar upp behov av kompetensutveckling.
Upprätta en skriftlig individuell utvecklingsplan efter resultat- och utvecklingssamtal.
Varje arbetsplats arbetar med Umeå kommuns värdegrund, MÖTS (medborgarfokus, öppenhet, tillit, ständiga förbättringar).
Medarbetare ges möjlighet till att ha inflytande över sitt arbete.

⁵¹ KFP Vård och omsorg s. 34.

⁵² KFP Umeå Kultur 2016-2019 s. 25.

⁵³ KFP Utbildning GVN 2018-2022 s. 16.

⁵⁴ KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 20.

Ett tydligt och närvarande ledarskap.
Chefer arbetar utifrån kommunens ledarskapspolicy.

Satsa på kompetensutveckling

Arbeta med bemötandefrågor och ökad förståelse för att kunna bemöta människor med olika bakgrund, förutsättningar och språk⁵⁵.

Genom formell utbildning eller kurs.

Möjlighet till systematisk reflektion tillsammans med kollegor eller mentor.

Ingå i yrkesnätverk (internt eller externt).

Ta emot och göra studiebesök.

Utbilda och handleda kollegor och praktikanter.

Arbetsmiljö och arbetsvillkor

Kontinuerligt systematiskt arbetsmiljöarbete.

Utbildningsinsatser för Umeå kommuns alla ledare t ex utifrån Arbetsmiljöverkets föreskrifter. Fokus på friskfaktorer; närvarande ledarskap, positiv inställning till kompetensutveckling, bra kommunikation, möjlighet till byte av arbetsuppgifter, stöd vid prioriteringar, systematiskt arbetsmiljöarbete.

Rutiner vid sjukfrånvaro för både chefer och medarbetare har aktualiserats och tillämpas⁵⁶.

Tydliggöra karriärmöjligheter och underlätta lönekarriär

Synliggöra karriärvägar såsom chef, processledare, projektledare, utredare, handledare, specialist, yrkesväxla till en annan verksamhet, utökad delegation och utökat ansvar.

Inom utbildningsområdena är karriärvägar exempelvis rektor eller förstelärare/lektor.

Chefer har särskilt ansvar för lyfta fram skickliga medarbetare och underlätta intern karriär.

Uppmuntra möjlighet att söka tjänster vid rekryteringar.

Utveckla dialog mellan chef och medarbetare genom att utarbeta stöd för

utvecklings/lönebeskedssamtal och utformning av verksamhetsanpassade lönekriterier.

Ökad lönespridning inom yrkeskategorier för att ge enskilda medarbetares prestationer genomslag i lönesättning.

Löneutveckling ska vara möjlig under hela arbetslivet.

Låt fler jobba mer

Utöka andelen som arbetar heltid.

Tillvarata medarbetare över 65 år.

Nyttja tekniken

Att varje enhet har den IT-utrustning som krävs såsom datorer och smartboards och medarbetare med kompetens att klara av den⁵⁷.

Strategier för att **avsluta**

En väl avslutad anställning

Tillse att medarbetaren lämnar Umeå kommun med en positiv bild.

Chefen har enligt rutin ett avgångssamtal med den medarbetare som slutar.

Personalfunktionen skickar ut en enkät till alla som avslutar sin tillsvidareanställning i

⁵⁵ KFP Umeå Kultur 2016-2019 s.26.

⁵⁶ KFP TN 2018-2019 s. 31.

⁵⁷ KFP Utbildning GVN 2018-2022 s. 17. KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 21.

kommunen⁵⁸.

Förläng arbetslivet

Att chefer i dialog med medarbetare undersöker individuella lösningar rörande arbetsbelastning, anpassade arbetsuppgifter, nyttjande som mentor till nyrekryterade kollegor.

Följa upp arbetsbelastning och ljudnivå (utifrån förskolans sjukskrivningsproblematik)⁵⁹.

Få in yngre medarbetare tidigare – erbjuda månadsanställningar istället för korta timanställningar⁶⁰.

⁵⁸ KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 22.

⁵⁹ KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 22.

⁶⁰ KFP Utbildning FoG 2018-2022 s. 22.