



Kommunrevisorerna granskar

**Styrning och uppföljning inom områden
som kan påverka arbetsmiljön och
kompetensförsörjningen**

Delgranskning 2. Individ- och familjenämnden

2023-02-01

Angående granskningen

Revisionsuppdraget är ett kommunalt förtroendeuppdrag och revisorerna är direkt ansvariga inför kommunfullmäktige och därmed indirekt inför medborgarna genom den representativa demokratin. Revisionen har uppdrag att granska de verksamheter som styrelser, nämnder och kommunala bolag bedriver.

I formell mening är varje revisor en egen myndighet, men i det praktiska revisionsarbetet sker arbetet gemensamt.

Ytterst syftar revisionen till att undersöka om verksamheten bedrivs i enlighet med uppställda mål och på ett från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

- Revisorernas uppdrag regleras i kommunallag, aktiebolagslag, god revisionsord, ägardirektiv och reglemente.
- Revision ska utföras på ett oberoende sätt.
- Revisorerna genomför grundläggande granskning, granskning av delårsrapport och årsredovisning och fördjupade granskningar.

Revisorerna ska därför objektivt, opartiskt och sakligt, självständigt granska den verksamhet som styrelse, nämnder och beredningar bedriver. Revisorerna ska också bedöma om de förtroendevalda ledamöterna i nämnder och styrelser har tillräcklig styrning och kontroll över verksamhetens ekonomi, prestationer och kvalitet.

Revisorernas uttalanden och bedömningar finns i revisionsberättelser och granskningsrapporter. En ambition i revisorernas arbete är att deras rekommendationer i samband med granskning ska kunna användas av verksamheterna för att åstadkomma effekter i deras förbättringsprocess.

Kontaktuppgifter

Om kommunrevisorernas uppdrag

kommunrevisionen@umea.se

Ordförande i kommunrevisionen

Ewa Miller, ordförande
ewa.miller@umea.se



Förstudie avseende styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och kompetensförsörjningen

Rapport
Umeå kommun
Individ- och familjenämnden

KPMG AB

2022-10-25

Antal sidor 28



Umeå kommun

Förstudie avseende styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och

2022-10-25

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	6
2.1	Syfte, frågeställningar och avgränsning	6
2.2	Metod	8
3	Resultat av granskningen	10
3.1	Rekrytering	10
3.2	Introduktion	14
3.3	Sjukfrånvaro	16
3.4	Personalomsättning	20
3.5	Kompetensförsörjning i ytterområden	23
3.6	Avslut av anställning	25
4	Analys och slutsatser utifrån kartläggningens frågeställningar	27

1 Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna i Umeå kommun har givit KPMG i uppdrag att genomföra en förstudie i syfte att kartlägga individ- och familjenämndens rutiner avseende styrning, uppföljning och kontroll inom ett antal områden som bedöms kunna påverka arbetsmiljön och kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Nedan sammanfattas de väsentligaste iakttagelserna för de områden som förstudien omfattar.

Rekrytering

Det finns ett gott stöd för ansvariga chefer vid rekrytering, både vad gäller rutiner och stöd under processen. Stöd går att få dels från den centrala HR-funktionen i kommunen (vid chefsrekryteringar och vissa specialistfunktioner).

Inom stöd- och omsorgsförvaltningen är en stor majoritet av de anställda kvinnor. Under den senaste treårsperioden har det dock skett en viss förflyttning, där andelen män ökat något. Likaså har andelen män som anställs ökat, vilket bör bidra till att könsfördelningen jämnas ut ytterligare på längre sikt. Det är fortsatt en lång väg kvar innan en mer jämn könsfördelning uppnås, vilket sannolikt kräver ett mer fokuserat arbete från kommunen och förvaltningen. I dagsläget sker det dock inte något strukturerat arbete i samband med rekrytering för att uppnå en mer jämn könsfördelning bland de anställda i förvaltningen.

Introduktion

Introduktion har lyfts fram som ett viktigt område inom ramen för kompetensförsörjningen och av förstudien framkommer det att arbete sker på såväl kommunövergripande nivå som på nämndnivå. Hur de nyanställda upplever den introduktion de fått i samband med anställning följs upp på kommunövergripande nivå och på enhetsnivå.

Det finns utarbetade former för introduktion i de utvalda enheterna, där det sker strukturerat utifrån framtagna introduktionsplaner. Arbetet med introduktion ses över och revideras löpande. Av den enkät som skickats ut inom ramen för denna förstudie framgår det att merparten av respondenterna upplever att de fått en god introduktion och att de får stöd av chefer och kollegor. Vissa förbättringsområden har lyfts fram, men grunden för introduktionen förefaller vara god och tillräcklig för att den nyanställda ska få tillräckliga förutsättningar för det fortsatta arbetet.

Sjukfrånvaro

Uppföljning och analys av sjukfrånvaron sker på olika nivåer och med olika fokus. Enhetschefer följer i huvudsak upp sjukfrånvaron på individnivå. Månadsvis sker också en uppföljning tillsammans med HR-partner i syfte att analysera sjukfrånvaro på grupp-/organisationsnivå. Uppföljning och analys aggregeras sedan på förvaltningsnivå, och

Umeå kommun

Förstudie avseende styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och

2022-10-25

slutligen på kommunövergripande nivå i samband med tertial och årsbokslut. Därtill sker en kontinuerlig uppföljning tillsammans med företagshälsovården.

Ev. brister i arbetsmiljön som riskerar att leda till sjukfrånvaro hanteras främst inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet, genom löpande riskbedömningar och framtagande av handlingsplaner.

Personalomsättning

Uppföljning och analys av personalomsättningen förefaller inte ske lika strukturerat som den uppföljning som sker avseende sjukfrånvaro. Det sker dock en uppföljning årsvis, på förvaltningsnivå och på kommunövergripande nivå, och utifrån den vidtas åtgärder vid behov. I en av de granskade enheterna¹ har personalomsättningen varit hög de senaste två åren. När en medarbetare valt att avsluta sin anställning så har avslutssamtal skett, där orsaker identifierats. Det har dock inte skett någon vidare analys av orsaker eller vidtagits åtgärder utifrån detta. De åtgärder som vidtas är tätt kopplade till de åtgärder som vidtas för att minska/förebygga sjukfrånvaro, där arbetsmiljöarbetet är en viktig del. Det har dock genomförts ett arbete med en kompetenstrappa de senaste åren. De intervjuade lyfter också att det finns ett behov att arbeta med dessa frågor på en mer strategisk nivå, för att kunna ringa in och arbeta mer fokuserat med de områden som bedöms vara prioriterade för att kunna behålla medarbetare.

Kompetensförsörjning i kommunens ytterområden

Kompetensförsörjningsplaner finns framtagna på såväl kommunövergripande nivå som nämndnivå. Här beskrivs såväl utmaningar som strategier för att säkerställa kompetensförsörjningen. I kompetensförsörjningsplanerna framgår dock inte om/vilka utmaningar som ses för kommunens centrala delar eller för kommunens ytterområden.

Vi har inte tagit del av någon statistik eller uppföljning som visar huruvida det finns skillnad i bemanningstal eller utbildningsnivåer hos personalen i ytterområdena jämfört med kommunens centrala delar.

Avslut av anställning

Vid avslut av anställning finns rutiner i viss utsträckning, i form av en checklista och mall för avslutssamtal. Dessa uppges vara tydliga och utgöra ett gott stöd, det sker dock inte någon strukturerad dokumentation av detta som sedan kan användas för att förbättra och utveckla verksamheten.

I de fall överenskommelser tecknas med medarbetare styrs processen utifrån kommunstyrelsens delegationsordning i personal- och organisationsfrågor. Här framgår vilken funktion som ansvarar för vilka delar och vilka samråd som ska ske inför beslut. Processen uppges vara tydlig och chefer har stöd av förvaltningens HR-chef, HR-

¹ Utredning inom verksamhet Myndighetsutövning



Umeå kommun

Förstudie avseende styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och

2022-10-25

direktör samt förhandlare och förhandlingschef i processen. Det finns inte några riktlinjer i övrigt som tydliggör hur processen går till, vilket förklaras av att varje ärende är unikt.

2 Bakgrund

De förtroendevalda revisorerna i Umeå kommun har givit KPMG i uppdrag att genomföra en granskning av den sociala och organisatoriska arbetsmiljön i ett urval av kommunens nämnder. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Av Umeå kommuns årsredovisning 2020 framgår att rekryteringsbehovet för kommunen uppgår till cirka 9 000 tillsvidareanställda fram till år 2030. För att hantera rekryteringsutmaningen behöver kommunen arbeta strukturerat med att både attrahera och rekrytera nya medarbetare samt introducera, behålla och utveckla den kompetens som finns i organisationen. Det är också viktigt att lägga vikt vid avslut av anställning, för att bland annat kunna analysera orsaker till varför anställda väljer att lämna organisationen. För att kunna attrahera, behålla och utveckla medarbetare är en god arbetsmiljö en central fråga. Brister i arbetsmiljön kan leda till konflikter och mobbing på arbetsplatsen, och kan ge konsekvenser för såväl organisationen som den enskilde i form av ökad sjukfrånvaro och personalomsättning. Detta kan i sin tur påverka kompetensförsörjningen på kort och lång sikt.

Revisorerna bedömer att det finns en risk att det inte bedrivs ett strukturerat och samlat arbete i nämnderna för att säkerställa en tillräcklig styrning, ledning, uppföljning och kontroll avseende de faktorer som kan påverka arbetsmiljön och kompetensförsörjning på kort och lång sikt. I sin riskanalys har revisorerna därför bedömt att det är väsentligt att genomföra en förstudie för att kartlägga nämndernas styrning och uppföljning inom ett urval av områden.

2.1 Syfte, frågeställningar och avgränsning

Förstudien har syftat till att kartlägga individ- och familjenämndens rutiner avseende styrning, uppföljning och kontroll inom ett antal områden som bedöms kunna påverka arbetsmiljön och kommunens kompetensförsörjning på kort och lång sikt.

Förstudien har också syftat också till att inhämta underlag för att, tillsammans med resultatet av andra granskningar, kunna göra en samlad analys avseende nämndens arbete med arbetsmiljö och kompetensförsörjning.

Förstudien avser att fokusera på områdena rekrytering, introduktion, sjukfrånvaro, personalomsättning, kompetensförsörjning i kommunens ytterområden samt avslut av anställning. Nedan anges de frågeställningar som förstudien avser att besvara.

Rekrytering

- Vilka riktlinjer och rutiner finns på kommunövergripande nivå resp. nämndnivå avseende rekrytering?
- Finns det rutiner för uppföljning av efterlevnaden av gällande riktlinjer och rutiner?
- Är roll- och ansvarsfördelningen i rekryteringsprocessen tydlig och klarlagd?



Umeå kommun

Förstudie avseende styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och

2022-10-25

- Vilket stöd finns att tillgå för ansvariga chefer i rekryteringsprocessen?
- Tillämpas positiv särbehandling i rekryteringsprocessen för grupper med ojämn könsfördelning?

Introduktion

- Vilka riktlinjer och rutiner finns på kommunövergripande nivå resp. nämnds-/verksamhetsnivå avseende introduktion av nyanställda?
- Är roll- och ansvarsfördelningen avseende introduktion av nyanställda tydlig och klarlagd?
- Vilket stöd finns att tillgå för nyanställda i introduktionsfasen?

Sjukfrånvaro

- Vilka analyser genomförs avseende sjukfrånvaro för att identifiera frånvaroororsaker, förbättringsområden etc?
 - Vilka underlag används i de analyser som utförs?
 - Genomförs analyser avseende sjukfrånvaro fördelat på kön, yrkeskategori etc.?
- Vilka åtgärder vidtas för att förebygga/minska sjukfrånvaro?
- Vilken uppföljning sker avseende vidtagna åtgärder för att säkerställa att de ger önskad effekt?

Personalomsättning

- Vilka analyser genomförs avseende personalomsättning för att identifiera orsaker, förbättringsområden etc?
 - Vilka underlag används i de analyser som utförs?
 - Genomförs analyser avseende personalomsättning fördelat på kön, yrkeskategori etc.?
- Vilka åtgärder vidtas för att minska personalomsättningen?
- Vilken uppföljning sker avseende vidtagna åtgärder för att säkerställa att de ger önskad effekt?

Kompetensförsörjning i kommunens ytterområden

- Finns planer och strategier för att kunna attrahera och rekrytera nya medarbetare till samtliga kommundelar?
- Vilka insatser/åtgärder vidtas för att säkerställa att behovet av kompetens i tillgodoses även i kommunens ytterområden, med särskilt fokus på bristyrken såsom sjuksköterskor, undersköterskor etc? Ex. avseende:
 - Bemanningsplanering
 - Arbetsvillkor
 - Förmåner
- Finns det några skillnader mellan ytterområden och kommunens centrala delar avseende tillgång till personal/personal med adekvat utbildning?

Avslut av anställning

- Vilka rutiner finns för avslut av anställning?
- Finns det riktlinjer och rutiner som tydliggör hur processen ska gå till avseende hantering av särskilda överenskommelser som upprättas i samband med uppsägning?
- Är organisation och ansvarsfördelning tydliggjort mellan kommunstyrelsen och nämnder avseende hantering av särskilda överenskommelser som upprättas i samband med uppsägning?
- I vilken omfattning förekommer att anställda erhåller särskilda överenskommelser i samband med uppsägning?
 - Inom vilka verksamheter är det vanligast att särskilda överenskommelser görs?
 - Hur ser könsfördelningen ut avseende de särskilda överenskommelser som görs?
 - Vad ligger till grund för att särskilda överenskommelser görs?

2.2 Avgränsning

Granskningen omfattar kommunstyrelsen, personalnämnden och individ- och familjenämnden. Kommunstyrelsen berörs i huvudsak utifrån deras arbetsgivaransvar samt utifrån dess ansvar att:

- leda arbetet med, och samordna utformningen av, övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten

Umeå kommun

Förstudie avseende styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och

2022-10-25

- övervaka att de av fullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten och ekonomin efterlevs

Personalnämnden berörs i huvudsak utifrån deras uppdrag ansvar att:

- samordna det systematiska arbetsmiljöarbetet och se till att verksamheten drivs enligt arbetsmiljölagen och dess föreskrifter samt kommunens arbetsmiljöpolicy
- samordna kommunens övergripande kompetensförsörjningsarbete och verka för mångfald och inkludering i organisationen och bland kommunens anställda
- samordna genomförande och uppföljning av kommunfullmäktiges personalpolitiska mål och uppdrag

Inom ramen för granskningen har enheterna Placering och Utredning inom verksamheten Myndighetsutövning varit föremål för fördjupad analys. Urvalet har gjorts i samråd med de förtroendevalda revisorerna.

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, inhämtande av skriftliga svar, intervjuer, enkät och nyckeltalsanalyser.

Granskning och analys har gjorts av de riktlinjer och rutiner som finns inom respektive delområde, riskanalyser som upprättats inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet, nyckeltal och statistik kopplat till rekrytering, introduktion, sjukfrånvaro, personalomsättning, personaltäthet och utbildningsnivåer hos personal samt överenskommelser med medarbetare.

Intervjuer har genomförts med personalchef, HR-konsult, HR-strateg samt enhetschefer inom utvalda enheter.

Därtill har en enkät skickats ut till samtliga nyanställda inom utvalda enheter inom äldreomsorgsförvaltningen respektive stöd- och omsorgsförvaltningen under perioden januari 2021-augusti 2022. Enkäten innehöll frågor om den introduktion de erhållit och hur väl de upplever att den fungerade. Enkäten skickades ut till totalt 111 personer, och svar inkom från 29 personer (svarsfrekvens 26 %). 15 av respondenterna är anställda inom utvalda enheter inom stöd- och omsorgsförvaltningen. Visst bortfall har skett, vilket bland annat förklaras av att personerna varit frånvarande alternativt har återanställts och därmed inte genomgått introduktion.

Samtliga berörda har getts möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Rekrytering

3.1.1 Roll- och ansvarsfördelning

Det är närmsta chef som ansvarar för rekrytering och beslut om anställning. Chefer har möjlighet att få stöd av kommunens rekryteringskonsulter i hela eller delar av processen. Det gäller dock främst vid rekrytering av chefer och specialistfunktioner. Hur ansvaret fördelas mellan chef och rekryteringskonsult beslutas i dialog mellan parterna. Det finns även möjlighet att ta hjälp av extern rekryteringskonsult, som kommunen har avtal med.

Inom Stöd och omsorg finns en bemanningsenhet som ansvarar för att rekrytera korttidsvikarier (för behov under 14 dagar) till funktionshinderomsorgen samt ensamkommande barn och unga (EKB). Övriga rekryteringar hanteras av ansvarig chef.

3.1.2 Riktlinjer, rutiner och stöd vid rekrytering

På kommunövergripande nivå finns riktlinjer för rekrytering, framtagna av central samverkansgrupp (2013-11-21). Riktlinjerna anger de utgångspunkter som ska gälla vid rekrytering, steg att följa, råd vid annonsering, alternativ till annonsering samt krav för chefsrekryteringar och specialistfunktioner. Som stöd finns även processbeskrivningar och rutiner för rekryteringsprocessen, från det att personalbehov uppstår till anställning. Samtliga riktlinjer och rutiner finns tillgängliga på kommunens intranät.

På intranätet finns även en digital rekryteringsutbildning och länkar till relevant stödmaterial. Kommunen har också infört digital referenstagning i samband med rekrytering, som anges effektivisera, standardisera och höja kvaliteten på referenstagningen. Detta är integrerat i kommunens rekryteringssystem.

Rekryteringsprocessen inleds genom att ansvarig chef identifierar ett behov och anmäler personalbehov i ärendeportalen. Om behovet överstiger 6 månader sker först en kontroll om det finns personer i behov av ny placering eller företrädesberättigade, innan ärendet lämnas över för framtagande av annons och plan för rekrytering (vid stöd av rekryteringskonsult). När tjänsten annonserats ansvarar ansvarig chef, med stöd av rekryteringskonsult, för urval, intervjuer och referenstagning.

De intervjuade upplever att de får stöd från den centrala HR-funktionen vid rekryteringar. Ansvariga chefer är delaktiga i hela processen, från upprättande av annons och kravspecifikation till det att avtal sluts. Stödet uppges dock ha stärkts i vissa delar, bland annat vad gäller sortering av ansökningar (behöriga/icke behöriga sökanden), samordning av och stöd vid intervjuer och referenstagning. I viss utsträckning sker intervjuer samordnat, om en sökande sökt till flera tjänster inom förvaltningen.

Umeå kommun

Förstudie avseende styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och

2022-10-25

De system och rutiner som finns uppges vara ändamålsenliga. För att utveckla processen lyfter de intervjuade fram att samordning kring annonser kan stärkas, för att säkerställa att de utformas på ett enhetligt sätt på såväl kommunövergripande nivå som inom förvaltningen.

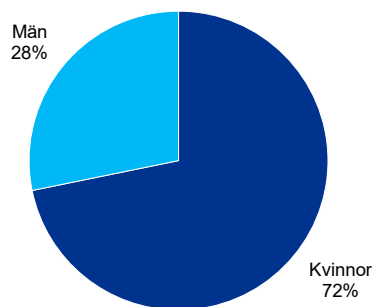
3.1.3 Jämställdhetsperspektiv vid rekrytering

Av kommunens riktlinjer framgår att det under vissa förutsättningar kan vara tillåtet att ge företräde för personer av det underrepresenterade könet, så kallad positiv särbehandling. Detta får dock endast ske om två kandidater har lika eller nästan lika meriter. En förutsättning för att positiv särbehandling ska vara tillåten är också att arbetsgivaren bedriver ett systematiskt arbete som har till syfte att främja jämställdheten.

De intervjuade uppger att de gärna ser en jämnare könsfördelning i förvaltningen. Det uppges dock vara en större andel kvinnliga sökanden med rätt kompetens. I samband med rekrytering uppges det vara kompetens och erfarenhet som är avgörande vid urval och anställning.

3.1.3.1 Statistik, anställningar –fördelat på kön

Antal anställda, stöd- och omsorgsförvaltningen år 2021 (fördelat på kön)



Antal anställda, stöd- och omsorgsförvaltningen år 2019-2021 (fördelat på kön)

	2019	2020	2021
Totalt antal anställda	1922	1892	1865
- Andel män	27,3%	27,6%	28,2%
- Andel kvinnor	72,7%	72,4%	71,8%

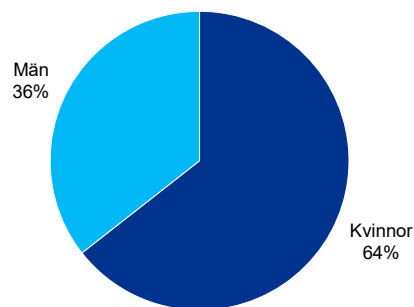
Umeå kommun

Förstudie avseende styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och

2022-10-25

Stöd- och omsorgsförvaltningen hade 1 862 anställda år 2021, varav 28,2 % är män och 71,8 % är kvinnor. År 2019 hade förvaltningen 1922 anställda, varav 27,3 % män och 72,7 % kvinnor. Det har därmed skett en mindre förflyttning avseende andel män som är anställda. Sett till statistiken bör denna utveckling kunna fortsätta, då andelen män som anställts under den senaste treårsperioden (2019-2021) har ökat något.

Nyanställda inom stöd- och omsorgsförvaltningen, fördelat på kön (år 2021)



Antal nyanställningar, stöd- och omsorgsförvaltningen (fördelat på kön)

	2019	2020	2021
Totalt antal nyanställningar	142	163	163
- Andel män	33,1 %	33,1 %	35,6 %
- Andel kvinnor	66,9 %	66,9 %	64,4 %
Totalt inkomna ansökningar	4205	4426	5956
- Andel män	39,2 %	36,4 %	37,4 %
- Andel kvinnor	56,5 %	59,4 %	60,6 %
- Andel annat kön	4,3 %	4,2 %	2,0 %

Under 2021 var 35,6 % av de som anställdes män och 64,4 % var kvinnor, jämfört med 2019 då fördelningen var 33,1 % män och 66,9 % kvinnor. Under 2019 och 2020 har andelen män som sökt utlysta tjänster varit högre än andel män som anställts. Det är dock en lägre andel män som sökt tjänster under 2021 jämfört med 2019, och skillnaden mellan andel män som sökt tjänster och andel män som anställts har minskat under perioden.

I de utvalda enheterna ser dock fördelningen annorlunda ut, med en mindre andel anställda män än för förvaltningen som helhet. Under 2021 hade enheterna totalt 89

Umeå kommun

Förstudie avseende styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och

2022-10-25

anställda, varav 9 % var män och 91 % kvinnor. Motsvarande fördelning under 2019 var 14,5 % män och 85,5 % kvinnor.

Under perioden 2019-2021 har det anställts totalt 38 personer i enheterna, varav 4 män (10,5 %). Andelen män som sökte utlysta tjänster under 2021 uppgick till 29 %. Motsvarande siffror för 2020 var 28 % och för 2019 31 %.

3.1.4 Uppföljning av rekryteringsprocessen

Uppföljning av rekryteringsprocessen sker centralt av kommunens centrala HR-funktion avseende dels kandidatupplevelse, dels den rekryterande chefens upplevelse av processen. Uppföljning sker också i samband med delårs- och årsbokslut då statistik tas fram per nämnd avseende genomförda rekryteringar. Statistik finns att tillgå avseende bland annat antal utlysta tjänster, antal inkomna ansökningar, nyanställda och tillsatta tjänster. Statistiken går även att få fördelad på kön.

Samtliga nyanställda chefer ska genomgå en digital chefsintroduktion som kommunens centrala HR-funktion skickar ut. Detta medför att eventuella avvikelser från fastställd rutin avseende chefsrekryteringar uppmärksammas i samband med avstämning kring vilka chefer som ska genomgå chefsintroduktionen.

3.2 Introduktion

3.2.1 Roll- och ansvarsfördelning

Det är närmaste chef som är ansvarig för att medarbetarna erhåller introduktion vid start av anställning. Ansvarig chef kan dock delegera ansvar och uppgifter till lämplig person, men ansvarar då för att följa upp att det fungerar.

Inom stöd- och omsorgsförvaltningen ansvarar bemanningsenheten för delar av introduktionen för korttidsvikarier, vilket omfattar att boka utbildning och behörigheter i enlighet med framtagen checklista för vikariehantering.

3.2.2 Rutiner och stöd vid introduktion av nyanställda

På kommunövergripande nivå finns rutiner för introduktion av nyanställda. Introduktionen av nyanställda i kommunen består av två delar, en digital introduktion som är kommungemensam och en arbetsplatsnära introduktion

Den digitala introduktionen består av två delar och alla nyanställda (förutom korttidsvikarier) ska genomgå den. Den första delen ges innan personen påbörjat sin anställning och handlar om Umeå kommun som arbetsgivare, inkl. Umeå som stad, visioner, värdegrund och förmåner. Den andra delen ges när personen har påbörjat sin anställning och handlar bland annat om lön, semester, delaktighet och om att vara anställd i offentlig verksamhet.

Den arbetsplatsnära introduktionen sker parallellt med del två i den digitala introduktionen. Som stöd för denna finns en checklista som ansvarig chef kan utgå ifrån, som innehåller viktiga moment.

Via intranätet har nyanställda tillgång till information och support i form av ärendeportal, telefonkontakter, rättigheter och skyldigheter samt hur exempelvis kontoanmälan för insättning av lön ska genomföras. Personen har även tillgång till introduktionsdelarna om dessa skulle behöva repeteras.

Det finns inte något förvaltningsspecifik riktlinje eller rutin för introduktion inom stöd och omsorgsförvaltningen, utan arbetet utgår från den kommunövergripande rutinen och den checklista som är framtagen centralt.

I de utvalda enheterna finns en framtagen struktur för introduktion av nyanställda. Alla nyanställda får del av en introduktionsplan som sträcker sig över sex veckor, där enhetschef och gruppleddare ansvarar för olika delar av introduktionen. I introduktionsplanen länkas även till gällande styrdokument och annat material som den nyanställde behöver ta del av. Nyanställda får också en fadder/mentor på arbetsplatsen, som stöd under den första tiden och som även ansvarar för vissa delar i introduktionen. I introduktionsplanen är aktiviteterna även tidsatta, där det framgår vad som ska göras under de första veckorna.

Umeå kommun

Förstudie avseende styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och

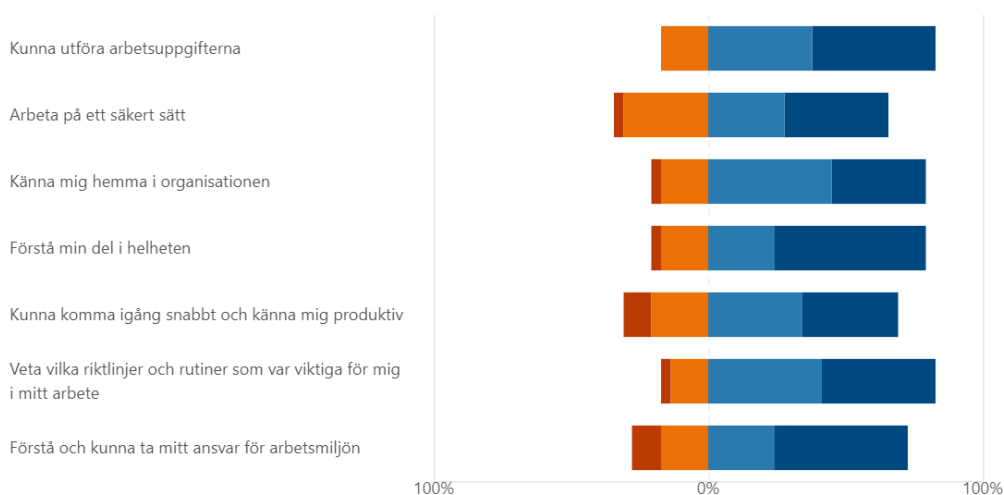
2022-10-25

Utöver den introduktion som hålls inom respektive enhet så sker det också en mer övergripande introduktion för samtliga enheter i förvaltningen, som husansvarig ansvarar för. Då träffas de nyanställda vid totalt åtta tillfällen för att få information om övriga enheter. Denna del av introduktionen genomförs två gånger per år, och till den kallas samtliga som anställts mellan introduktionstillfällena.

Resultatet av den enkät som skickats ut inom ramen för denna förstudie visar att merparten av respondenterna instämmer i att den kommunövergripande introduktionen de fick inför påbörjandet av anställningen gav en bra bild av kommunen som organisation och arbetsgivare. Merparten upplever också att den arbetsplatsnära introduktionen var planerad och välorganiserad och att de fått ett gott stöd från kollegor och chefer. Resultatet indikerar dock att det finns utrymme till förbättringar inom några områden. De områden som trots allt kan stärkas/förtydligas ytterligare avser utbildning och information för att 1) kunna arbeta på ett säkert sätt samt 2) komma igång snabbt och känna sig produktiv. Av svaren från respondenterna framkommer att det finns önskemål om att få tydligare genomgång av säkerhetsrutiner, mer regelbunden uppföljning med gruppleddare/enhetschef samt att nödvändiga utbildningar ges i inledningen av anställningen så att det inte sker fördröjningar avseende detta.

4. När jag påbörjade min anställning fick jag de utbildningar och den information som behövdes för att;

1 2 3 4



Svar har lämnats utifrån en fyrgradig skala där 1 innebär att respondenterna inte alls instämmer och 4 innebär att de instämmer helt.

3.2.3 Uppföljning av introduktion

Uppföljning av introduktion sker i olika former och på olika nivåer. En enkät skickas ut från kommunens centrala HR-funktion till samtliga nyanställda, där de får besvara frågor om sin introduktion och hur väl den upplevs ha fungerat. Av de som anställdes under 2021 upplever 77,5 % att de fått en introduktion i sitt nya arbete. Siffran är något lägre när det gäller andelen nyanställda som tagit del av den digitala introduktionen. Där uppger 55,7 % att man tagit del av den.

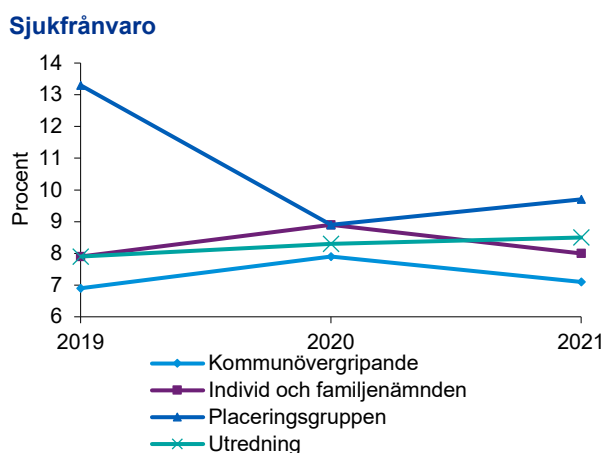
Därtill ska en individuell uppföljning göras av enhetschef efter 1–2 månader, för att säkerställa att introduktionen är genomförd samt för att fånga upp om det finns ytterligare behov.

I den introduktionsplan som finns inom de utvalda enheterna så ingår att den nyanställda och enhetschef ska träffas för att följa upp hur det går. När introduktionen avslutas så ställs även ett antal frågor för att fånga upp om den nyanställda upplever att introduktionen motsvarar dennes förväntningar och om det finns behov av ytterligare insatser.

Introduktionsplanen revideras kontinuerligt, om ansvariga chefer får till sig att det finns behov av göra tillägg eller justeringar i övrigt. Detta lyfts även i arbetsgrupperna för att identifiera ev. behov av utveckling inom området. Ett område som de intervjuade lyft fram som kan utvecklas är att samordna introduktionen ytterligare, inom och mellan enheter.

3.3 Sjukfrånvaro

3.3.1 Sjukfrånvaro – kommunövergripande och inom individ- och familjenämnden



Umeå kommun

Förstudie avseende styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och

2022-10-25

Sjukfrånvaron i Umeå kommun har ökat något under perioden 2019-2021, från 6,9 % år 2019 till 7,1 % år 2021. Under 2020 låg den på en något högre nivå, 7,9 %, vilket förklaras av pandemin.

Sjukfrånvaro, Umeå kommun (procent, fördelat på kön)

	2019	2020	2021
Sjukfrånvaro, totalt	6,9	7,9	7,1
- Varav män	4,4	5,2	4,7
- Varav kvinnor	8	9	8,2

Sjukfrånvaron i individ- och familjenämndens verksamheter är något högre än för kommunen som helhet, men uppvisar samma mönster, med en högre nivå år 2020. Under perioden har korttidsfrånvaron (dag 1-14) ökat något, från 3 % år 2019, till 4 % år 2020 för att sedan sjunka något till 3,6 % år 2021.

Sjukfrånvaro, stöd- och omsorgsförvaltningen (procent)

	2019	2020	2021
Sjukfrånvaro, totalt	7,9	8,9	8,0
- Varav män	5,5	6,5	5,6
- Varav kvinnor	8,9	9,9	9,1

Högst procentuell sjukfrånvaro ses inom kategorierna receptionist/telefonist, familjerådgivare, behandlingsassistent/socialpedagog, vårdbiträde/stödassistent, kock, fritidsledare samt lärare i fritidshem.

I de utvalda enheterna är sjukfrånvaron något högre än för förvaltningen som helhet. År 2021 uppgick den totala sjukfrånvaron inom Utredning till 9,7 % (år 2019 13,3 %, år 2020 8,9 %). Inom Placering är den något lägre. Den totala sjukfrånvaron under 2021 uppgick där till 8,5 %, en ökning från år 2019 och 2020 då den var 7,9 % år 2019 samt 8,3 % år 2020.

3.3.2 Uppföljning och analys av sjukfrånvaro

På kommunövergripande nivå sker den huvudsakliga uppföljningen av sjukfrånvaro i samband med tertial- och årsbokslut. Uppföljningen är något mer omfattande i samband med årsbokslut, och mer begränsad i samband med tertialbokslut. Rapportering sker till personalnämnden, men alla nämnder bryter ner och analyserar statistik för den egna verksamheten. Statistik kring sjukfrånvaro går att få fördelat på kön, yrkeskategorier, sjukfrånvarons längd etc.

I verksamheterna sker uppföljning på olika nivåer. Enhetschefer följer främst upp sjukfrånvaron på individnivå, för att utifrån det kunna vidta de åtgärder som behövs. Det finns en framtagen rutin för rehabiliteringsprocessen i kommunen, godkänt av HR-direktör (2020-10-06, reviderad 2021-11-30). Rutinen utgör en vägledning för ansvariga

chefer under rehabiliteringsprocessen. Uppföljningen ska ske under hela rehabiliteringsprocessen, med regelbundna samtal och bedömningar kring arbetsförmåga. Vid behov ska anpassningar göras, som även de ska följas upp för bedömning om det gett önskad effekt. Under rehabiliteringsprocessen har ansvariga chefer stöd av HR-partner.

Utöver uppföljningen på individnivå sker månadsvis en uppföljning tillsammans med förvaltningens HR-enhet, för att lyfta blicken från individnivå till organisationsnivå. Vid eventuella avvikelser förs en dialog med ansvariga chefer i syfte att analysera orsaker och sätta in åtgärder för att motverka en ökad sjukfrånvaro.

I dialogen mellan chefer och HR, tillsammans med information från arbetsplatsträffar och resultatet från medarbetarenkäten, kan analyser genomföras för att identifiera risker och för att kunna vidta åtgärder för att motverka en ökad sjukfrånvaro.

Vid varje tertial görs en uppföljning med företagshälsovården där förvaltningen får hjälp med att genomföra analyser och hitta åtgärder för att sänka sjukfrånvaron med hjälp av företagshälsans expertis. Företagshälsan jobbar mestadels ur ett psykosocialt perspektiv med fokus på prevention, men för att stöd via företagshälsan ska ges så måste det vara arbetsrelaterat. De intervjuade uppger dock att det är vanligt att det är en kombination av orsaker, såväl arbetsrelaterade som privata, som ligger till grund för ohälsa.

3.3.3 Åtgärder för att förebygga/minska sjukfrånvaron

Arbetsmiljön lyfts fram som den viktigaste faktorn för att förebygga ohälsa, och för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats framförs vikten av att systematiskt arbeta med arbetsmiljön. Detta bland annat genom att vara uppmärksam på tidiga signaler, att göra arbetsanpassningar och att det finns goda rutiner för hantering av sjukfrånvaro på respektive arbetsplats. Ett stöd i arbetet är arbetsplatsdialog (A-DA), som är ett evidensbaserat och strukturerat metodstöd för chefer som vill stärka dialogen med sina medarbetare och genomföra konkreta anpassningar av arbete vid ohälsa och/eller nedsatt arbetsförmåga. Metodstöd för detta finns tillgängligt på kommunens intranät.

På kommunens intranät finns även vägledningar och stöd för chefer kring hur sjukfrånvaro ska hanteras, bland annat kopplat till såväl korttidsfrånvaro och tidig ohälsa som rehabiliteringsprocessen. Det finns också ett systemstöd, Adato, för alla delar i processen. Det vill säga från tidiga signaler till rehabilitering och uppföljning. Det finns också länkar till mallar och blanketter samt kunskapsstöd (exempelvis avseende råd vid psykiskt dåligt mående och våld i nära relationer).

Under 2019 påbörjades ett arbete med att följa upp ärenden avseende långtidssjuka (över 365 dagar). Detta för att se över vilka steg i rehabiliteringsprocessen de hade gått igenom, och var de befann sig i processen. Arbetet hann dock endast påbörjats innan pandemin kom och arbetet med detta fick pausas. Beslut har nu tagits att återuppta arbetet under 2022 då en ny handlingsplan för långtidssjuka ska tas fram.

Utöver det arbete som bedrivs på kommunövergripande nivå så lyfter de intervjuade att det är ett stort fokus på tidiga signaler och att sätta in åtgärder i ett tidigt skede. De

åtgärder som sätts in kan vara olika former av stöd såsom avlastning i arbetet, stödsamtal eller liknande. Fyra gånger per år har enhetschefer även avstämningssamtal med medarbetare, vilket uppges vara ett tillfälle att fånga upp signaler på eventuellt ohälsa. Vidare har verksamheten även sedan januari 2022 börjat med arbetstyngdsmätningar där de dels mäter arbetstyngden, dels gör en skattning av upplevd arbetsbelastning. Arbetstyngdsmätningen genomförs en gång i månaden i samband med arbetsplatsträffar. Om någon medarbetare upplever arbetsbelastningen som hög ska detta rendera i ett samtal med ansvarig chef och åtgärder kan vidtas på individ- och gruppnivå. Detta uppges även det kunna ge en indikation om hur medarbetaren mår och upplever sin arbetssituation.

De intervjuade uppges att sjukfrånvaron i de utvalda enheterna har varit låg de senaste åren. De uppges dock att de arbetat med förebyggande åtgärder, i huvudsak utifrån arbetstyngdsmätningarna.

3.3.4 Uppföljning av åtgärder

Uppföljning av åtgärder på individnivå ska följas upp regelbundet, enligt uppsatt plan, under hela rehabiliteringsprocessen. Detta för att möjliggöra återgång till arbete. Uppföljning av åtgärder som vidtas på en mer övergripande nivå sker inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Där sker uppföljning kontinuerligt på arbetsplatsträffar utifrån upprättade handlingsplaner.

3.4 Personalomsättning

3.4.1 Personalomsättning – kommunövergripande och inom individ- och familjenämnden

Under 2021 var den totala personalomsättningen för alla tillsvidareanställda i kommunen 7 %. Den högsta personalomsättningen var inom överförmyndarnämnden, äldrenämnden och individ- och familjenämnden, medan kommunstyrelsen samt brand- och räddningsnämnden hade den lägsta. Inom individ- och familjenämnden har personalomsättningen ökat från 8,7 % 2019 till 10,3 % 2021. Personalomsättningen under 2022 (fram t o m augusti) uppgår till 5,9 %.

Personalomsättning, stöd- och omsorgsförvaltningen (fördelat på kön)

	2019	2020	2021
Personalomsättning, totalt	8,7 %	8,9 %	10,3 %
- Varav män	10,1 %	9,4 %	11,1 %
- Varav kvinnor	8,1 %	8,6 %	10,0 %

Under 2021 har den högsta personalomsättningen inom stöd- och omsorgsförvaltningen varit bland ledningsfunktioner, administratörer, socialsekreterare, rehabilitering och förebyggande samt sjuksköterskor. Lägst personalomsättning var det bland handläggare och övrigt socialt och kurativt arbete. Under perioden januari-augusti 2022 ses dock den största personalomsättningen bland behandlingsassistenter och sjuksköterskor. Lägst personalomsättning har det varit bland ledningsfunktioner och handläggare.

Merparten av de som avslutat sina anställningar har valt att säga upp sig på egen begäran (66,9 % år 2021). Näst vanligaste avgångsorsaken är pension (20,4 % år 2021) följt av överenskommelse om avslut (8,3 % år 2021). Övriga avser uppsägning av personliga skäl, avliden samt sjukdom.

Personalomsättning, stöd- och omsorgsförvaltningen (utvalda enheter)

Enhet	2019	2020	2021	2022 (t o m aug)
Placering	6,7 %	6,5 %	19 %	6,2 %
Utredning - grupp 1	8,2 %	14 %	30,9 %	5,6 %
Utredning - grupp 2		7,8 %	9,5 %	21,3 %
Utredning - grupp 3			50,9 %	13,4 %

Inom de utvalda enheterna har personalomsättningen i perioder varit högre än i förvaltningen som helhet. Avgångsorsaken är i huvudsak uppsägning på egen begäran. Högst personalomsättning har det varit inom utredning, och då främst under 2021. Även inom placering har personalomsättningen varit högre 2021 än tidigare år.

3.4.2 Uppföljning och analys av personalomsättningen

På övergripande nivå följs personalomsättningen upp en gång per år. Utifrån analys av underlaget tas målsättningar fram och åtgärder kan då vidtas vid behov för att försöka minska personalomsättningen.

Inom en av de utvalda enheterna, utredning, har personalomsättningen varit hög under de senaste åren. För att fånga vad som ligger till grund för att medarbetarna väljer att avsluta sin anställning har de bland annat utgått från avslutssamtal. Det uppges dock vara svårt att identifiera enskilda orsaker, då det är många faktorer som samverkar. Ofta uppges det vara flera delar som ligger till grund för beslutet att avsluta anställningen, såsom närhet till familj, tungt/hög arbetsbelastning, att förutsättningarna inte varit tillräckliga, balans mellan arbete/fritid etc.

Den återkoppling som enhetscheferna får från avslutssamtal lyfts med biträdande verksamhetschef. Det uppges dock finnas utrymme för utveckling inom området, genom att arbeta mer strategiskt med dessa frågor för att fånga vilka delar de behöver arbeta mer fokuserat med för att kunna behålla medarbetare. Områden som lyfts som exempel på frågor som är viktiga är arbetsmiljö, introduktion, lön, stöd i det dagliga arbetet samt trygghet och säkerhet för de anställda.

Inom placering har personalomsättningen varit låg de senaste åren, med undantag för 2021 då den var högre än tidigare år. Det var då tre personer som avslutade sina anställningar inom enheten.

3.4.3 Åtgärder för att minska personalomsättningen

Åtgärder avseende personalomsättning är tätt kopplade till de åtgärder som vidtas för att minska/förebygga sjukfrånvaro, där arbetsmiljö är en viktig faktor.

Inom de utvalda enheterna finns det, sedan ett flertal år, en kompetenstrappa som även har en koppling till lönenivå. Den infördes i syfte att bidra till att klara kompetensförsörjningen.

Ytterligare delar som lyfts fram som viktiga för att behålla medarbetare är det stöd som ges i det dagliga arbetet. Detta sker dels genom ärendehandledning tillsammans med gruppledare, extern handledning var tredje vecka, samt att det finns forum att lyfta specifika frågor kopplat till exempelvis våld i nära relationer, placering etc. Det är också alltid två personer i varje ärende vilket gör att de har stöd av varandra.



Umeå kommun

Förstudie avseende styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och

2022-10-25

3.4.4 Uppföljning av vidtagna åtgärder

Inom ramen för förstudien har vi inte tagit del av uppföljning av vidtagna åtgärder utifrån analys av personalomsättning. Åtgärder vidtas i viss utsträckning, i enlighet med vad som framgår ovan. Vad gäller personalomsättningen på enhetschefer har arbetet påbörjats under året, och det är därmed svårt att uttala sig om huruvida önskad effekt har uppnåtts.

3.5 Kompetensförsörjning i ytterområden

3.5.1 Planer och strategier

Umeå kommun har en övergripande kompetensförsörjningsplan för år 2022-2025 (PN – 2022/0144). Här beskrivs bland annat utgångspunkterna för kompetensförsörjningsarbetet, styrning och vägledning i form av värdegrund, policys och avtal samt modeller och strategier. Kommunens kompetensförsörjningsarbete utgår från nio strategier som SKR (Sveriges Kommuner och Regioner) har arbetat fram, som beskriver vad kommuner och regioner kan göra för att möta kompetensutmaningen. Hur Umeå kommun ska arbeta med dessa strategier beskrivs, tillsammans med aktiviteter, utifrån ARUBA-modellen (attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla).

Inom vård och omsorg finns en kompetensförsörjningsplan för 2020–2022 (IFN 19-11-20 §231; ÄN 19-11-21 §77). I likhet med den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen är SKR:s nio strategier utgångspunkten för arbetet med att möta kompetensutmaningen. Utifrån delarna i ARUBA-modellen beskrivs viktiga faktorer för att lyckas i arbetet. Vidare återfinns en nulägesbeskrivning för respektive verksamhet, där den största utmaningen finns inom funktionshinderomsorgen (vad gäller antal medarbetare). De utmaningar som ses inom individ- och familjeomsorgen är främst kopplade till organisation, samverkan och digitalisering. Inom myndighetsutövning uppges det finnas god tillgång till socionomer, men att en stor andel av de nyanställda har låg erfarenhet av yrket och behöver vägledning.

En kompetensförsörjningsplan för kommande treårsperiod, för stöd- och omsorgsförvaltningen, har tagits fram² och kommer att gälla för perioden 2023-2025. Utifrån denna plan kommer ettåriga aktivitetsplaner tas fram på verksamhetsnivå.

I den reviderade kompetensförsörjningsplanen läggs särskilt fokus på att tänka nytt, ökat fokus på digitalisering samt på att behålla medarbetare.

3.5.2 Kompetensförsörjning i kommunens ytterområden

Av kompetensförsörjningsplanen framgår inte huruvida det finns skillnader och/eller utmaningar vad gäller kompetensförsörjning i kommunens ytterområden, jämfört med de centrala delarna. Det uppges inte finnas några strategier eller fokuserat arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen i ytterområdena. Frågan är dock aktuell och förvaltningen lyfter fram att rekryteringsutmaningar finns i alla områden. Några åtgärder för att möta rekryteringsutmaningarna i kommunens ytterområden har inte vidtagits.

² Vid tidpunkten för granskningen har den reviderade kompetensförsörjningsplanen ännu inte beslutats av individ- och familjenämnden



Umeå kommun

Förstudie avseende styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och

2022-10-25

3.5.3 Tillgång till personal – kommunens centrala delar respektive ytterområdena

Statistik avseende personal med adekvat utbildning inom funktionshinderomsorgen finns ej att hämta ur Kolada. Det sker inte heller någon uppföljning avseende detta inom kommunen, och vi har därmed inte kunnat göra några jämförelser mellan enheterna i kommunens centrala delar och i kommunens ytterområden.

3.6 Avslut av anställning

3.6.1 Roll- och ansvarsfördelning

Ansvarsfördelningen avseende avslut av anställning framgår av kommunstyrelsens delegationsordning i personal- och organisationsfrågor, enligt nedan.

ÄRENDE	DELEGAT
Beslut om uppsägning av personliga skäl	Verksamhetschef <i>Process i dialog med personalchef</i>
Beslut om uppsägning på grund av arbetsbrist	Förhandlingschef
Beslut om avsked	Förvaltningschef <i>Process i dialog med förhandlingschef/förhandlare</i>
Beslut om överenskommelse om avslut av anställning med medarbetare (med belopp upp till 12 månader)	Personalchef Förhandlingschef/Förhandlare <i>Process i dialog med verksamhetschef eller förvaltningschef</i>
Beslut om överenskommelse om avslut av medarbetare (med belopp över 12 månader)	Förhandlingschef Personaldirektör <i>Process i dialog med förvaltningschef</i>

Om en anställd väljer att säga upp sig på egen begäran hanteras det av närmaste chef.

Ansvarsfördelningen upplevs vara tydlig i organisationen, där enhetschef tar kontakt med personalfunktionen i ett tidigt skede när det gäller avslut av anställning.

3.6.2 Riktlinjer och rutiner

Om en medarbetare väljer att avsluta sin anställning finns visst stöd att hämta på intranätet, i form av mall för avgångssamtal, checklista vid avslut samt avgångsblankett. Om uppsägning från arbetsgivare finns kortfattad information om uppsägningstider. Några ytterligare rutinbeskrivningar finns inte upprättade. De intervjuade uppger att detta är ett gott stöd, och att avslutssamtal förs. Det ställs dock inte några krav på att detta ska göras, och det sker inte heller någon strukturerad dokumentation av detta som sedan kan användas för att förbättra och utveckla verksamheten.

Det finns inte heller några rutinbeskrivningar, utöver ansvarsfördelningen i delegationsordningen, som beskriver processen vid överenskommelser om avslut med medarbetare. Detta då varje fall är unikt och det uppges därför vara svårt att ha en rutin som täcker in alla tänkbara delar.

Av intervjuer framkommer att HR-enheten ofta kontaktas i ett tidigt skede om det kan vara aktuellt att teckna överenskommelser med medarbetaren. Detta för att säkerställa att ärendena hanteras på ett korrekt sätt. I denna process är det av vikt att ansvarig chef har fört en noggrann dokumentation som ligger till grund för beslutet. För detta

används systemstödet NOVI. Här finns också guider och mallar som stöd till cheferna. I systemet får chefen överblick över sin dokumentation och påminnelse när åtgärder ska följas upp. Att processen sker i samråd med förhandlingschef och förhandlare uppges vara viktigt då varje ärende kan komma att utgöra prejudikat för hantering av kommande ärenden.

3.6.3 Överenskommelser med medarbetare

Umeå kommun tecknar ca. 40-50 överenskommelser per år. Ungefär hälften utgörs av rehabiliteringsärenden och hälften av arbetsrättsliga ärenden. Rehabiliteringsärenden handlar om att arbetsgivaren och personen i fråga har uttömt alla andra möjligheter, det vill säga att rehabiliteringsprocessen har följts och arbetsförmågebedömningar har gjorts som visar att individen inte bedöms ha arbetsförmåga för att kunna återgå till sitt arbete och att det inte heller finns möjlighet till omplacering i organisationen. Individen kan då ges möjlighet att få stöd genom omställningsfonden, vilket bland annat innefattar ekonomiskt stöd.

Arbetsrättsliga ärenden grundar sig i att arbetsgivaren önskar avsluta anställningen, men att det saknas saklig grund för uppsägning. Detta kan grundas på återkommande frånvaro, allvarliga avsteg från interna riktlinjer och rutiner, bemötande etc.

Under 2021 tecknades totalt 46 överenskommelser i kommunen, varav 19 av dessa var inom för- och grundskolenämnden, 15 inom individ- och familjenämnden och 6 inom äldrenämnden. Övriga är fördelade på övriga nämnder (dock har överenskommelser inte tecknats inom tekniska nämnden eller inom Umeåregionens brand- och räddningsnämnd).

Av de 15 överenskommelser som tecknades inom individ- och familjenämnden under 2021 avsåg 11 av dem kvinnor och 4 män. Under 2020 tecknades 10 överenskommelser (varav 7 kvinnor och 3 män) och under 2019 tecknades 8 överenskommelser (varav 6 kvinnor och 1 man). Merparten av de överenskommelser som tecknats är inom funktionshinderomsorgen.

4 Analys och sammanfattning utifrån kartläggningens frågeställningar

Förstudien har syftat till att kartlägga individ- och familjenämndens rutiner avseende styrning, uppföljning och kontroll inom ett antal områden som bedöms kunna påverka arbetsmiljön och kommunens kompetensförsörjning på kort och lång sikt. Nedan sammanfattas de väsentligaste iakttagelserna för de områden som förstudien omfattar.

Rekrytering

Det finns ett gott stöd för ansvariga chefer vid rekrytering, både vad gäller rutiner och stöd under processen. Stöd går att få dels från den centrala HR-funktionen i kommunen (vid chefsrekryteringar och vissa specialistfunktioner).

Inom stöd- och omsorgsförvaltningen är en stor majoritet av de anställda kvinnor. Under den senaste treårsperioden har det dock skett en viss förflyttning, där andelen män ökat något. Likaså har andelen män som anställs ökat, vilket bör bidra till att könsfördelningen jämnas ut ytterligare på längre sikt. Det är fortsatt en lång väg kvar innan en mer jämn könsfördelning uppnås, vilket sannolikt kräver ett mer fokuserat arbete från kommunen och förvaltningen. I dagsläget sker det dock inte något strukturerat arbete i samband med rekrytering för att uppnå en mer jämn könsfördelning bland de anställda i förvaltningen.

Introduktion

Introduktion har lyfts fram som ett viktigt område inom ramen för kompetensförsörjningen och av förstudien framkommer det att arbete sker på såväl kommunövergripande nivå som på nämndnivå. Hur de nyanställda upplever den introduktion de fått i samband med anställning följs upp på kommunövergripande nivå och på enhetsnivå.

Det finns utarbetade former för introduktion i de utvalda enheterna, där det sker strukturerat utifrån framtagna introduktionsplaner. Arbetet med introduktion ses över och revideras löpande. Av den enkät som skickats ut inom ramen för denna förstudie framgår det att merparten av respondenterna upplever att de fått en god introduktion och att de får stöd av chefer och kollegor. Vissa förbättringsområden har lyfts fram, men grunden för introduktionen förefaller vara god och tillräcklig för att den nyanställda ska få tillräckliga förutsättningar för det fortsatta arbetet.

Sjukfrånvaro

Uppföljning och analys av sjukfrånvaron sker på olika nivåer och med olika fokus. Enhetschefer följer i huvudsak upp sjukfrånvaron på individnivå. Månadsvis sker också en uppföljning tillsammans med HR-partner i syfte att analysera sjukfrånvaro på grupp-/organisationsnivå. Uppföljning och analys aggregeras sedan på förvaltningsnivå, och slutligen på kommunövergripande nivå i samband med tertial och årsbokslut. Därtill sker en kontinuerlig uppföljning tillsammans med företagshälsovården.

Ev. brister i arbetsmiljön som riskerar att leda till sjukfrånvaro hanteras främst inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet, genom löpande riskbedömningar och framtagande av handlingsplaner.

Personalomsättning

Uppföljning och analys av personalomsättningen förefaller inte ske lika strukturerat som den uppföljning som sker avseende sjukfrånvaro. Det sker dock en uppföljning årsvis, på förvaltningsnivå och på kommunövergripande nivå, och utifrån den vidtas åtgärder vid behov. I en av de granskade enheterna³ har personalomsättningen varit hög de senaste två åren. När en medarbetare valt att avsluta sin anställning så har avslutssamtal skett, där orsaker identifierats. Det har dock inte skett någon vidare analys av orsaker eller vidtagits åtgärder utifrån detta. De åtgärder som vidtas är tätt kopplade till de åtgärder som vidtas för att minska/förebygga sjukfrånvaro, där arbetsmiljöarbetet är en viktig del. Det har dock genomförts ett arbete med en kompetenstrappa de senaste åren. De intervjuade lyfter också att det finns ett behov att arbeta med dessa frågor på en mer strategisk nivå, för att kunna ringa in och arbeta mer fokuserat med de områden som bedöms vara prioriterade för att kunna behålla medarbetare.

Kompetensförsörjning i kommunens ytterområden

Kompetensförsörjningsplaner finns framtagna på såväl kommunövergripande nivå som nämndnivå. Här beskrivs såväl utmaningar som strategier för att säkerställa kompetensförsörjningen. I kompetensförsörjningsplanerna framgår dock inte om/vilka utmaningar som ses för kommunens centrala delar eller för kommunens ytterområden.

Vi har inte tagit del av någon statistik eller uppföljning som visar huruvida det finns skillnad i bemanningstal eller utbildningsnivåer hos personalen i ytterområdena jämfört med kommunens centrala delar.

Avslut av anställning

Vid avslut av anställning finns rutiner i viss utsträckning, i form av en checklista och mall för avslutssamtal. Dessa uppges vara tydliga och utgöra ett gott stöd, det sker dock inte någon strukturerad dokumentation av detta som sedan kan användas för att förbättra och utveckla verksamheten.

I de fall överenskommelser tecknas med medarbetare styrs processen utifrån kommunstyrelsens delegationsordning i personal- och organisationsfrågor. Här framgår vilken funktion som ansvarar för vilka delar och vilka samråd som ska ske inför beslut. Processen uppges vara tydlig och chefer har stöd av förvaltningens HR-chef, HR-direktör samt förhandlare och förhandlingschef i processen. Det finns inte några

³ Utredning inom verksamhet Myndighetsutövning



Umeå kommun

Förstudie avseende styrning och uppföljning inom områden som kan påverka arbetsmiljön och

2022-10-25

riktlinjer i övrigt som tydliggör hur processen går till, vilket förklaras av att varje ärende är unikt.

Datum som ovan

KPMG AB

Liz Gard
Certifierad kommunal revisor

Erik Söderberg
Certifierad kommunal revisor

Christopher Karlsson
Verksamhetsrevisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.