

Stadsbyggnadsförvaltningen
Tjänsteskrivelse till gatu- och samhällsmiljönämnden

Datum:
2023-05-11

Diarienummer:
GSN-2023-00788

Handläggare:
Annila Bexelius, Martin Larsson

Yttrande över uppföljande granskning avseende strategisk kompetensförsörjning

Förslag till beslut

Gatu- och samhällsmiljönämnden beslutar

1. **att** avge yttrande till kommunrevisionen enligt ärendets **bilaga 1**.

Ärendet

Den 15 mars 2023 lämnade kommunrevisionen över en uppföljande granskning av gatu- och samhällsmiljönämnden strategiska kompetensförsörjning till nämnden. Nämnden har möjlighet att avge yttrande över granskningen senast den 30 juni 2023.

Kommunrevisionens syfte med den uppföljande granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån de synpunkter och åtgärdsförslag som kommunrevisionen lämnade i samband med att den första granskningen. Kommunrevisionen gör bedömningen att revisorernas synpunkter och åtgärdsförslag i sin helhet delvis har åtgärdats av kommunstyrelsen och övriga granskade nämnder.

Beredning

Ärendet har beretts av stadsbyggnadsförvaltningen.

Föredragning

Under åren 2020-2021 genomförde kommunrevisionen fördjupade granskningar av hur kommunstyrelsen och andra nämnder, där gatu- och samhällsmiljönämnden var en nämnd, arbetade med bland annat strategisk kompetensförsörjning. Utifrån granskningen sammanställdes nio rekommendationer till kommunorganisationen. Av dessa nio rekommendationer omfattades gatu- och samhällsmiljönämnden av fem.

Samtliga rekommendationer som riktar sig till gatu- och samhällsmiljönämnden har genomförts förutom rekommendation 7 som handlar om uppföljning av nämndens kompetensförsörjningsplan. Planen beslutades den 15 februari 2023 och kommer att följas upp i samband med att kompetensförsörjningsplan 2024 arbetas fram.

Ekonomiska konsekvenser

Förslaget till beslut innebär inte några ekonomiska konsekvenser.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad den 11 maj 2023
- Bilaga 1, Yttrande över uppföljande granskning av den strategiska kompetensförsörjningen
- Bilaga 2, Uppföljande granskning – effekter av kommunrevisionens fördjupade granskningar under 2020-2021 (revisionsrapport)
- Bilaga 3, Kommunrevisionens granskning av strategisk kompetensförsörjning 2020

Stadsbyggnadsförvaltningen

Anna Axelsson
Biträdande stadsbyggnadsdirektör

Gatu- och samhällsmiljönämnden
Yttrande

Kommunrevisionen, Uppsala kommun
kommunrevisionen@ uppsala.se
Ert dnr: KRN-2022-00034

Handläggare:
Annika Bexelius, Martin Larsson

Yttrande över uppföljande granskning av den strategiska kompetensförsörjningen

Gatu- och samhällsmiljönämnden har beretts möjlighet att yttra sig till kommunrevisionen över rubricerad granskning.

Nämnden har genomfört de rekommendationer som riktar sig till nämnden med undantag av rekommendation 7 som handlar om att säkerställa en systematisk och strukturerad uppföljning av kompetensförsörjningsplanen. Vid tiden för den uppföljande granskningen hade nämnden inte fattat beslut om kompetensförsörjningsplan. Det framgår av uppföljningen att revisorerna har tagit del av det utkast till kompetensförsörjningsplan som sedan fastställdes av nämnden den 15 februari 2023. Nämnden yttrar sig över de rekommendationer som riktar sig till nämnden nedan.

Rekommendation 5 (Kommunstyrelsen + nämnder) – Säkerställa att avgångssamtal genomförs och dokumenteras som ett underlag till arbetet med att utveckla kompetensförsörjningsarbetet.

I nämndens kompetensförsörjningsplan, under rubriken ”Uppföljning och utvärdering”, beskrivs hur och varför avslutssamtal genomförs. Varje medarbetare som slutar erbjuds avslutssamtal som genomförs av närmaste chef eller av HR-ansvarig enligt en framtagen mall. Uppföljning, utvärdering och beslut om åtgärder fattas på enhetsnivå och på förvaltningsnivå av stadsbyggnadsförvaltningens ledningsgrupp utifrån sammanställningar som görs årsvis. Resultatet används för att utveckla kompetensförsörjningsarbetet.

Rekommendation 6 (Kommunstyrelsen + nämnder) - Säkerställa att kompetensförsörjningsplaner upprättas

Nämnden beslutade om sin kompetensförsörjningsplan den 15 februari 2023 (§17) i samband med beslut om verksamhetsplan och budget 2023-2025.

Rekommendation 7 (Kommunstyrelsen + nämnder) - Säkerställa en systematisk och strukturerad uppföljning och av kompetensförsörjningsplanerna

Kompetensförsörjningsplanen beslutades i mitten av februari 2023. Det har inte bedömts ändamålsenligt att följa upp arbetet än. Planen kommer att följas upp inför att Kompetensförsörjningsplan 2024 bereds för beslut i nämnden. Kompetensförsörjningsarbetet enligt planen för att attrahera rätt kompetenser, rekrytera och introducera nya medarbetare och chefer, stärka ledarskapet och för att säkerställa ett hållbart arbetsliv kommer att följas upp.

Rekommendation 8 (Kommunstyrelsen + nämnder) - Tydliggöra möjligheter till kompetensutveckling och karriärmöjligheter

Nämndens verksamhet arbetar löpande med interna utvecklingsvägar för medarbetare. Utifrån dialoger mellan medarbetare och chef samt chefer emellan arbetar förvaltningen med kompetensutveckling och för att ta tillvara kompetens i genomförandet av nämndens uppdrag. Vid organisatoriska förändringar undersöker förvaltningen om matchning kan ske mellan individuella utvecklingsplaner och behov i organisationen.

Rekommendation 9 (Kommunstyrelsen + nämnder) - Upprätta ett formaliserat erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna i syfte att kartlägga och sprida goda exempel

Nämnderna samarbetar för att möta gemensamma utmaningar. Inom olika ledarskapsforum sprids idéer och erfarenheter.

Revisorerna konstaterar att det sker ett löpande erfarenhetsutbyte, det finns dock ingen dokumentation kring det erfarenhetsutbyte som kommunstyrelsen etablerat. Inom stadsbyggnadsförvaltningen genomförs chefsmöten varje månad där samtliga chefer deltar för att sprida information och dela kunskaper och erfarenheter.

Gatu- och samhällsmiljönämnden

Rafael Waters
Ordförande

Rebecka Berg
Nämndsekreterare

Datum:
2023-03-03Diarienummer:
KRN-2022-00034

KOMMUNREVISIONEN

Mottagare:

Plan- och byggnadsnämnden
Gatu- och samhällsmiljönämnden,
Omsorgsnämnden
Utbildningsnämnden
Äldrenämnden
Kommunstyrelsen
Kommunfullmäktige för kännedom

Uppföljande granskning avseende fyra av revisionens genomförda granskningar under åren 2020-2021

PwC har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att genomföra en uppföljande granskning av ett urval av granskningar genomförda under åren 2020-2021. Syftet har varit att bedöma om granskade nämnder och kommunstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av den bedömning och åtgärdsförslag som lämnats i genomförda granskningar. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Totalt görs en uppföljning av fyra granskningar:

- Granskning av kommunens hantering och kontroll av anställdas bisysslor
- Granskning av klimatanpassning i fysisk planering
- Granskning av strategisk kompetensförsörjning
- Granskning av strategisk planering av el- och VA-försörjning

De bedömningar som lämnas utifrån respektive granskning framgår nedan:

- Vi bedömer att kommunstyrelsen *ej* har vidtagit åtgärder med hänsyn till revisorernas rekommendationer utifrån genomförd granskning av kommunens hantering och kontroll av anställdas bisysslor.
- Vi bedömer att kommunstyrelsen och plan- och byggnadsnämnden *inte helt* har vidtagit åtgärder med hänsyn till revisorernas rekommendationer utifrån genomförd granskning av klimatanpassning i fysisk planering.
- Vi bedömer att kommunstyrelsen, gatu- och samhällsmiljönämnden, omsorgsnämnden, utbildningsnämnden och äldrenämnden *inte helt* har vidtagit åtgärder med hänsyn till revisorernas rekommendationer utifrån genomförd granskning av strategisk kompetensförsörjning.
- Vi bedömer att kommunstyrelsen *inte helt* har vidtagit åtgärder med hänsyn till revisorernas rekommendationer utifrån genomförd granskning av strategisk planering av el- och VA-försörjning.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi därför att berörda nämnder och kommunstyrelsen fullföljer de åtgärder som de själva angivit i sina yttranden och återrapporterar till revisorerna.

Revisionen begär yttrande över revisionens iakttagelser och rekommendation från plan- och byggnadsnämnden, gatu- och samhällsmiljönämnden, omsorgsnämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden och kommunstyrelsen senast 2023-06-30 till kommunrevisionen@uppsala.se och till det sakkunniga biträdet, [lena.salomon@pwc.com](mailto:lens.salomon@pwc.com).

För kommunrevisionen



Lars-Olof Lindell, vice ordförande

Uppföljande granskning – effekter av kommunrevisionens fördjupade granskningar under 2020-2021

Uppsala kommun

Revisionsrapport
Februari 2023



*Tobias Bjöörn, certifierad kommunal revisor
Amanda Guerra
Lena Salomon, certifierad kommunal revisor*

Innehållsförteckning

1.	Inledning	3
2.	Granskningsresultat	5
3.	Revisionell bedömning	29

1

Inledning

Inledning

Bakgrund

Revisorerna i Uppsala kommun granskar årligen delårsbokslut och årsredovisning, samt genomför fördjupade granskningar utifrån en risk- och väsentlighetsanalys. De granskningar som revisionen genomför innehåller ofta förslag på åtgärder som bör genomföras. Dessa åtgärder varierar i omfattning och därmed också i tid för genomförande. En viktig del av revisionens arbete är därför att följa upp tidigare genomförda granskningar för att se om åtgärder vidtagits med anledning av dessa och om den granskade organisationen beaktat noterade brister, synpunkter och förslag.

Enligt SKR:s styrdokument *God revisionssed i kommunal verksamhet* påtalas även vikten av att följa upp de granskningar revisorerna gjort under året. Genom att regelbundet följa upp genomförda granskningar ges svar på om åtgärder med anledning av revisorernas kritik och rekommendationer har tagits i beaktande. SKR skriver vidare att uppföljningen kan genomföras som en särskild granskningsinsats med skriftlig rapport. Uppföljningen ger också underlag för att bedöma om det finns anledning till förnyad granskning, och blir därmed en grund för riskanalysen inför kommande års revisionsplanering.

Mot bakgrund av detta och med utgångspunkt i den risk- och väsentlighetsanalys som upprättats har kommunens revisorer beslutat att genomföra en samlad uppföljning av ett urval av granskningar genomförda under åren 2020-2021.

Syfte och frågeställningar

Syftet med granskningen är att bedöma om granskade nämnder och kommunstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av den bedömning och de åtgärdsförslag som lämnats i genomförda granskningar.

Granskningen har sin utgångspunkt i följande revisionsfrågor:

- Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats av respektive nämnd/styrelse?
- Har synpunkterna och förslagen åtgärdats?

Avgränsning

Granskningen avser uppföljning av ett urval av granskningar genomförda åren 2020–2021. Totalt görs en uppföljning av fyra granskningar:

- Granskning av kommunens hantering och kontroll av anställdas bisysslor
- Granskning av klimatanpassning i fysisk planering
- Granskning av strategisk kompetensförsörjning
- Granskning av strategisk planering av el- och VA-försörjning

Metod

Granskningen genomförs genom sammanställning av revisorernas synpunkter och rekommendationer samt nämndernas yttranden och åtaganden.

Utskick har skett av skriftliga frågor till förvaltningen samt genomgång av erhållna svar. Vidare har dokumentstudier och genomgång skett av relevanta protokoll, beslut och handlingar. Detta för att inhämta lägesbild för respektive granskning.

Rapporten har varit föremål för sakavstämning av innan färdigställande.

2

Granskningsresultat

Hantering och kontroll av anställdas bisysslor (2020)

År 2020 genomfördes en granskning av kommunens hantering och kontroll av anställdas bisysslor. Den sammanfattade bedömningen av granskningen var att kommunen inte hade en tillfredsställande och ändamålsenlig intern styrning och kontroll beträffande förekommande bisysslor.

De brister som framkom i granskningen var följande:

- Kännedomen om förekommande bisysslor föreföll vara bristande på grund av brister i följsamhet till gällande rutiner.
- Otydlighet från arbetsgivarens sida om vad som är att betrakta som en bisyssla samt vilken skyldighet som åligger medarbetarna när det gäller anmälan av en bisyssla.
- Vissa av de identifierade bisysslorna var att betrakta som konkurrerande utifrån såväl externa som interna regler.
- Granskningen omfattade en dataanalys. Kommunen för egen del identifierade endast ca 1,8% av de bisysslor som identifierats inom ramen för dataanalysen.

Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats av styrelsen?

Iakttagelser

Uppsala kommuns förtroendevalda revisorer översände ett missiv till kommunstyrelsen för granskning av hantering och kontroll av anställdas bisysslor 2020-04-17.

Kommunstyrelsen behandlade revisionsgranskningen vid sitt sammanträde 2020-09-16 § 221 och fattade följande beslut: Förslag till yttrande godkänns och överlämnas till kommunrevisionen samt uppdrar stadsdirektören att ta fram och redovisa till kommunstyrelsen vilka eventuella bisysslor som innehas av förvaltningsdirektörerna, stabscheferna och de verkställande direktörerna i de kommunala bolagen.

Av kommunstyrelsens yttrande framgår följande:

- Ett arbete pågår med att uppdatera riktlinjerna beträffande bisysslor.
- Information till chefer för vidare information till arbetstagare gavs när kommunen påbörjade arbetet med att uppdatera riktlinjerna. Information lades även ut på kommunens intranät och en rutin för anmälan om bisyssla togs fram. Under hösten 2020 skulle det påminnas om detta till chefer för vidare information till arbetstagare.
- I granskningen framkommer en stor skillnad mellan det antal bisysslor som kom fram i granskningen och de som var kända av Uppsala kommun. En förklaring till det kan vara att uppgifter efterforskades i granskningen. Arbetsgivaren ska enligt gällande kollektivavtal inte själv efterfråga eller ta reda på vilka arbetstagare som har en bisyssla, bara säkerställa att arbetstagarna får information. Men även detta gör att det är bra med den planerade påminnelsen under hösten 2020.
- Förtroendeskadlig bisyssla regleras i lagen om offentlig anställning (LOA).

- En bisyssla behöver och bör inte formellt godkännas av arbetsgivaren. Arbetsgivaren ska känna till att arbetstagaren har en bisyssla och har möjlighet att förbjuda den om det krävs. Även om bisyssla inte formellt godkänns är det viktigt att bedömning av kända bisysslor stäms av regelbundet.

Bedömning

Revisionsfråga 1: Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats av styrelsen?

Ja.

Vår granskning visar att revisorernas synpunkter har besvarats av kommunstyrelsen. I sitt yttrande besvarar kommunstyrelsen samtliga rekommendationer.

Har synpunkterna och förslagen åtgärdats? Sida 1/2

lakttagelser

Rekommendation 1: Kommunstyrelsen och nämnderna ska säkerställa att befintliga regler beträffande bisysslor efterlevs.

I samband med att kommunstyrelsen behandlade granskningen tog styrelsen beslut om att redovisa till kommunstyrelsen vilka eventuella bisysslor som innehas av förvaltningsdirektörerna, stabscheferna och de verkställande direktörerna i de kommunala bolagen. Genom protokollgenomgång av kommunstyrelsens protokoll för perioden september 2020 - december 2021 kan vi inte se att några bisysslor redovisats till kommunstyrelsen.

Av kommunstyrelsens yttrande framgår att ett arbete pågår med att uppdatera befintliga riktlinjer. Det framgår däremot av ett skriftligt svar från kommunstyrelsen att kommunen inte kommer att fastställa specifika riktlinjer för hantering av bisyssla eftersom det centrala kollektivavtalet anses tillräckligt tydligt. Kommunen har däremot infört ett digitalt format för anmälning av bisyssla i syfte att få bättre uppföljning. Det framgår av skriftligt svar att kommunledningskontoret avser fortsätta arbetet med att uppmana medarbetare att nyanmäla bisysslor och att göra anmälan enligt digital rutin på bisysslor. Chefer kommer även att påminnas om att detta är en prioriterad uppgift vid APT och medarbetarsamtal.

I kommunstyrelsens yttrande framgick att en påminnelse till chefer beträffande bisysslor var planerad under hösten 2020. Det framkommer av skriftligt svar från kommunstyrelsen att en påminnelsen gick ut som planerat. Det togs inför det fram ett informationsmaterial som presenterades för chefer i olika chefs- och ledningsgrupper. Presentationen var även anpassad så att chefer kunde använda den i sin information till arbetstagare under hösten. Påminnelse gick även ut på samma sätt hösten 2021.

Rekommendation 2: Hänsyn till risker vid bedömning

Vid granskningen gavs rekommendation om att kommunstyrelsen och nämnderna bör verka för att det vid bedömningen av om en bisyssla är lämplig, tas hänsyn till de risker det kan medföra om kommunen köper, eller kan komma att köpa, varor och/eller tjänster från det företag där den anställda innehar en funktionärspost.

I yttrandet framhåller kommunstyrelsen att vid bedömning av bisyssla tas hänsyn till lagen om offentlig anställning (LOA). Vid bedömning av bisyssla är detta en del att ta hänsyn till.

Rekommendation 3: Frågor om bisysslor ska tas upp i samband med medarbetarsamtal

Vid granskningen gavs rekommendation om att kommunstyrelsen bör verka för att riktlinjerna för bisysslor fastslår att frågor om bisysslor ska tas upp i samband med medarbetarsamtal.

I yttrandet framhåller kommunstyrelsen att detta kommer att behandlas i arbetet med att uppdatera riktlinjerna. Uppdatering av riktlinjerna har däremot inte färdigställts, se revisionsfråga 1.

Av skriftligt svar från kommunstyrelsen framgår att chefer årligen uppmanas att i medarbetardialogen peka på olika skyldigheter som arbetstagaren har, bland dem skyldigheten att anmäla bisyssla. Inför kommande lönesamtal kan uppmaningen till cheferna återaktiveras, men eftersom risken för att detta drunknar i andra viktiga samtalselement övervägs en ny information direkt till arbetstagarna via insidan.

Har synpunkterna och förslagen åtgärdats? Sida 2/2

Rekommendation 4: Säkerställa vem som avgör om en bisyssla ska förbjudas eller inte

Vid granskningen gavs rekommendation om att kommunstyrelsen bör säkerställa att de vet vem som de facto avgör om en bisyssla ska förbjudas eller inte.

I det skriftliga svaret från kommunstyrelsen framgår att diskussionen om förbud av bisysslor åter väckts i kommunen under 2022. Bisysloförbud aktualiseras främst avseende förtroendeskadlig verksamhet och sällan när det gäller konkurrens. Om en bisyssla förbjuds ges arbetstagaren rimlig respekt för att avveckla den. Konsekvensen av en fortsatt pågående – förbjuden bisyssla - skulle kunna vara uppsägning på grund av personliga skäl. Detta är emellertid inte prövat i kommunen i nuläget.

Vidare framgår av det skriftliga svaret att ett beslut om förbud mot att fortsätta med viss bisyssla kan innebära ett stort ingrepp i medarbetarens privata ekonomi och grunden för beslutet ska noga prövas och därefter följas upp. Graden av förtroendeskada ska inför varje beslut prövas mot de interna och externa konsekvenser ett beslut om förbud för med sig.

Det framgår av yttrandet att respektive förvaltningsdirektör beslutar om förbud mot bisyssla. I arbetet med uppdateringen av riktlinjerna kommer chefs bedömning att ses över för att säkra de bisysslor som ska förbjudas faktiskt förbjudas av respektive förvaltningsdirektör. Uppdatering av riktlinjerna har däremot inte färdigställts, se rekommendation 1.

Rekommendation 5: Omprövning av tidigare godkända bisysslor

Vid granskningen gavs rekommendation om att kommunstyrelsen och nämnderna måste säkerställa att omprövning av tidigare godkända bisysslor äger rum i enlighet med gällande riktlinjer.

I yttrandet framhåller kommunstyrelsen att en bisyssla behöver och bör inte formellt godkännas av arbetsgivaren. Även om bisyssla inte formellt godkänns är det viktigt att bedömning av kända bisysslor stäms av regelbundet. Det pågår ett arbete med att uppdatera riktlinjerna där detta kommer behandlas. Uppdatering av riktlinjerna har däremot inte färdigställts, se rekommendation 1.

Av det skriftliga svaret från kommunstyrelsen framgår att den rutin som finns idag kommer att försees med ett förtydligande med avseende äldre bisyssloanmälningar. Det framgår dock inte när uppdateringen kommer att ske.

Bedömning

Revisionsfråga 2: Har synpunkterna och förslagen förbättrats?

Nej.

Vår granskning visar att revisorernas synpunkter och förslag endast i mindre utsträckning har åtgärdats.

Sammanfattning av rekommendationer och åtgärder återfinns på efterföljande sida.

Sammanfattning av åtgärdade rekommendationer

Rekommendation	Rekommendation genomförd
<p>Rekommendation 1 Kommunstyrelsen och nämnderna ska säkerställa att befintliga regler beträffande bisysslor efterlevs.</p>	<p>Riktlinjerna har inte uppdaterats ännu, det framkommer inte när uppdateringen ska vara klar.</p> <p>Påminnelse till chefer beträffande bisysslor har genomförts, hösten 2020 och hösten 2021. Medarbetare uppmanas att nyanmäla bisysslor.</p> <p>Genom protokollgenomgång av kommunstyrelsens protokoll för perioden september 2020 - december 2021 kan vi inte se att några bisysslor redovisats till kommunstyrelsen.</p>
<p>Rekommendation 2 Kommunstyrelsen och nämnderna bör verka för att det vid bedömningen av om en bisyssla är lämplig, tas hänsyn till de risker det kan medföra om kommunen köper, eller kan komma att köpa, varor och/eller tjänster från det företag (eller motsvarande) där den anställde innehar en funktionärspost.</p>	<p>I yttrandet framhåller kommunstyrelsen att vid bedömning av bisyssla tas hänsyn till lagen om offentlig anställning (LOA).</p>
<p>Rekommendation 3 Kommunstyrelsen bör verka för att riktlinjerna för bisysslor fastslår att frågor om bisysslor ska tas upp i samband med medarbetarsamtal.</p>	<p>Chefer uppmanas årligen att i medarbetardialogen peka på olika skyldigheter som arbetstagaren har, bland dem skyldigheten att anmäla bisyssla. Ny information övervägs direkt till arbetstagarna via insidan.</p>
<p>Rekommendation 4 Kommunstyrelsen bör säkerställa att de vet vem som de facto avgör om en bisyssla ska förbjudas eller inte.</p>	<p>Förvaltningsdirektör beslutar om förbud mot bisyssla. Detta skulle förtydligas i den uppdaterade riktlinjen, som ännu inte är färdigställd.</p>
<p>Rekommendation 5 Kommunstyrelsen och nämnderna måste säkerställa att omprövning av tidigare godkända bisysslor äger rum i enlighet med gällande riktlinjer.</p>	<p>Den rutin som finns idag kommer att förses med ett förtydligande med avseende äldre bisyssloanmälningar. Det framgår dock inte när uppdateringen kommer att ske.</p>

Klimatanpassning i fysisk planering (2020)

År 2020 genomfördes en granskning avseende klimatanpassning i fysisk planering. Den sammanfattade bedömningen av granskningen var att kommunstyrelsen och plan- och byggnadsnämnden *delvis* säkerställde att den fysiska planeringen tog hänsyn till klimatförändringar på ett ändamålsenligt sätt, samt att den interna kontrollen inom området *delvis* var tillräcklig.

De brister som framkom i granskningen var följande:

- En uttömmande risk- och sårbarhetsanalys av klimatförändringarnas påverkan på den bebyggda miljön hade inte genomförts.
- Översiktsplanen hade ett tydligt fokus mot översvämningrisker men behandlade inte på ett tydligt och heltäckande sätt andra risker som förväntas följa av ett förändrat klimat, eller vilka åtgärder som behöver vidtas för att minska dessa risker.
- Behov finns av att förbättra kunskapen kring var ras och skred riskerar att bli vanligare. Även erosionsrisken behöver utredas och dokumenteras.
- Utanför detaljplanelagt område saknas en tillförlitlig och systematisk rutin för att fånga upp samtliga klimatrisker.
- Plan- och byggnadsnämndens uppföljning av handlingsplanen för trygghet och säkerhet har varit mycket överskådlig. Åtgärderna i handlingsplanen har inte förankrats i verksamheten bland tjänstepersoner som arbetar med detaljplanering.

Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats av respektive nämnd/styrelse?

Iakttagelser

Uppsala kommuns förtroendevalda revisorer översände ett missiv till kommunstyrelsen och plan- och byggnadsnämnden för granskning av klimatanpassning i fysisk planering 2021-03-19.

Kommunstyrelsen behandlade revisionsgranskningen vid sitt sammanträde 2021-06-16 § 192 och fattade följande beslut: Förslag till yttrande godkänns och överlämnas till kommunrevisionen.

Av kommunstyrelsens yttrande framgår följande:

- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap har genomfört en kartläggning av områden där förhöjd risk för ras, skred och erosion föreligger inom Uppsala kommun. Detta kartmaterial har under mars 2021 lagts in i kommunens webbaserade kartverktyg och där tillgängliggjorts för användning.
- Det förslag på direktiv för revidering av översiktsplanen, som tagits fram för beslut, omfattar att en riskanalys genomförs med fokus på klimatförändringar och dess påverkan på den fysiska planeringen. I den analysen kommer synpunkter som framkommit i rapporten att tas med.

Plan- och byggnadsnämnden behandlade revisionsgranskningen vid sitt sammanträde 2021-06-23 § 152 och fattade följande beslut: Förslag till yttrande godkänns och överlämnas till kommunrevisionen.

Av plan- och byggnadsnämndens yttrande framgår följande:

- Den uppdaterade kartan är ett underlag vid all handläggning inom plan- och byggnadsnämndens ansvarsområde.

- En rutin för att bedöma risk för ras och skred vid bygglovsgivning i äldre detaljplaner och utanför detaljplanelagt område kommer att tas fram.
- Det finns god kompetens angående översvämningar bland handläggarna men de kommer att tillföras ökade kunskaper inom området ras och skred kopplat till framtida klimatpåverkan. I vilken form kompetensutvecklingen ska genomföras kommer att utredas.

Bedömning

Revisionsfråga 1: Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats av respektive nämnd/styrelse?

Ja.

Vår granskning visar att revisorernas synpunkter har besvarats av både kommunstyrelsen och plan- och byggnadsnämnden. I sina yttranden besvarar kommunstyrelsen och plan- och byggnadsnämnden samtliga rekommendationer.

Har synpunkterna och förslagen åtgärdats? Sida 1/2

Iakttagelser

Rekommendation 1: Analyser och underlag för områden som riskerar att drabbas av ras/skred och erosion (KS)

Vid granskningen gavs rekommendation att kommunstyrelsen ska säkerställa att fullgoda analyser och underlag finns tillgängliga för vilka områden i kommunen som riskerar att drabbas av ras/skred och erosion som en följd av ett förändrat klimat.

Av kommunstyrelsens yttrande framgår att Myndigheten för samhällsskydd och beredskap genomfört en kartläggning av områden där förhöjd risk för ras, skred och erosion föreligger inom Uppsala kommun. Detta kartmaterial har i mars 2021 lagts in i kommunens webbaserade kartverktyg och tillgängliggjorts för användning.

Vi har tagit del av ett arbetsmaterial i form av en kartläggning av klimatrelaterade risker. I kartläggningen tas hänsyn till områden med risk för höga temperaturer, översvämningar, ras, skred och erosion. Kartläggningen är även underlag till översiktsplanen och ska kompletteras med en utredning vad gäller översvämningsrisker från Fyrisån, som vi också tagit del av.

I ett skriftligt svar framhåller kommunstyrelsen att en strukturplan är i fasen att färdigställas som visar prioriterade skyfallsytor och skyfallsleder inom Uppsala stad som behöver säkerställas för att minska risk för översvämningar. Insamling och tillgängliggörande av övergripande analyser och underlag från geodatasamverkan (MSB, SGI, SGU) pågår även.

Rekommendation 2: Revidering av översiktsplan (KS)

Vid granskningen gavs rekommendation att kommunstyrelsen, vid revidering av kommunens översiktsplan, tar hänsyn till de synpunkter som framkommit i revisionsrapporten.

I kommunstyrelsens yttrande framgår att i enlighet med krav i plan- och bygglagen (PBL) ska det i översiktsplanen framgå hur kommunen ser på risken för skador på den byggda miljön som kan följa av klimätförändringar. Det förslag på direktiv för revidering av översiktsplanen, som tagits fram för beslut, omfattar att en riskanalys genomförs med fokus på klimätförändringar och dess påverkan på den fysiska planeringen. I den analysen kommer synpunkter som framkommit i rapporten att tas med.

Kommunstyrelsen skriver i sitt svar att den riskanalys som skulle genomföras enligt yttrandet inte tagits fram. Däremot pågår motsvarande arbete/analys med rapporten *Kartläggning av klimatrelaterade risker, underlagsrapport till översiktsplanen*, som vi även tagit del av.

Vi har även tagit del av projektdirektiv för revidering av översiktsplanen där fokusområden för revideringen framgår. Bland annat framgår exempel på tematiska fokusområden för hållbar samhällsutveckling där tydliggörande av klimatanpassningsbehoven finns med.

Av skriftligt svar framgår att en reviderad översiktsplan skulle antas år 2024. Just nu är tidplanen under översyn på grund av bland annat ny politisk konstellation i kommunen. Inom arbetet med revidering av översiktsplanen har fördjupade studier av risk för värmeöar, krontäckningsanalys och skyfallskarteringar gjorts. MSB:s rapport och kartering inarbetas även i revideringen. Förslag på nya riktlinjer och planeringsinriktningar vad gäller klimatanpassning har tagits fram till revideringen av översiktsplanen.

Har synpunkterna och förslagen åtgärdats? Sida 2/2

Rekommendation 3: Dokumenterade rutiner inom planläggning och bygglovsprocess (PBN)

Vid granskningen gavs rekommendation att plan- och byggnadsnämnden ska säkerställa att dokumenterade rutiner upprättas för att fånga upp var framtida risker finns för ras/skred och erosion, både inom planläggning och bygglovsprocess. Nämnden behöver särskilt säkerställa att bygglovsärenden utanför detaljplanlagt område på ett systematiskt sätt fångar upp klimatrisker.

I plan- och byggnadsnämndens yttrande framgår att kommunens webbaserade kartverktyg, som sedan mars 2021 innehåller MSB:s kartläggning av områden där förhöjd risk för ras, skred och erosion föreligger, är ett underlag vid all handläggning inom plan- och byggnadsnämndens ansvarsområde. Utöver det ska en rutin för att bedöma risk för ras och skred vid bygglovsgivning i äldre detaljplaner och utanför detaljplanlagt område tas fram.

Av skriftligt svar framhåller plan- och byggnadsnämnden att rutinen för att bedöma risk och skred vid bygglovsgivning i äldre detaljplaner ej är färdigställd. En arbetsgrupp finns som under året arbetat med att ta fram rutinen tillsammans med miljösamordnare inom avdelningen.

Rekommendation 4: Utbildningsinsatser bland handläggare (PBN)

Vid granskningen gavs rekommendation att plan- och byggnadsnämnden bör utvärdera om utbildningsinsatser behöver genomföras bland handläggare för att säkerställa att klimatrisker fångas upp.

I yttrandet framhåller nämnden att det finns god kompetens angående översvämningar bland handläggarna men de kommer att tillföras ökade kunskaper inom området ras och skred kopplat till framtida klimatpåverkan. I vilken form kompetensutvecklingen ska genomföras kommer att utredas. Det har under vår uppföljning inte framkommit om denna utredning genomförts eller vad resultatet blev.

Av det skriftliga svaret framgår att nämnden haft en kunskapshöjande insats med information om en ny översvämningskartering av Fyrisån. Information från den karteringen finns i kommunens kartlager som används av nämnden vid handläggning.

Det framgår även av skriftligt svar att det pågår ett förbättringsarbete som syftar till att ta fram rutiner och checklistor för skyfall, ras och skred i handläggningen samt öka kunskapen om ämnet. Detta är planerat att vara klart till sommaren. Det som är gjort hittills är specifika insatser för att öka medvetenheten och kunskapen generellt. Bland annat har alla fått en internutbildning av ansvarig för miljö- och klimatfrågor inom förvaltningen (område bygglov). Detta har gjorts under 2022.

Bedömning

Revisionsfråga 2: Har synpunkterna och förslagen åtgärdats?

Delvis.

Vår granskning visar att revisorernas synpunkter och förslag delvis åtgärdats.

Sammanfattning av rekommendationer och åtgärder återfinns på efterföljande sida.

Sammanfattning av åtgärdade rekommendationer

Rekommendation	Rekommendation genomförd
<p>Rekommendation 1 Att kommunstyrelsen säkerställer att fullgoda analyser och underlag finns tillgängliga för vilka områden i kommunen som riskerar att drabbas av ras/skred och erosion som en följd av ett förändrat klimat.</p>	<p>Inom ramen för granskningen har vi tagit del av analyser och underlag för områden i kommunen som riskerar att drabbas av ras/skred och erosion.</p>
<p>Rekommendation 2 Att kommunstyrelsen, vid revidering av kommunens översiktsplan, tar hänsyn till de synpunkter som framkommit i denna rapport.</p>	<p>Ny översiktsplan är under framtagande. Direktivet till ny översiktsplan ses över utifrån den rådande politiska viljeriktningen för Uppsalas fysiska utveckling.</p> <p>De underlag som tagits fram inom arbetet med revideringen av översiktsplanen vad gäller klimatanpassning kommer att tillgängliggöras i kommunens webbkarta.</p>
<p>Rekommendation 3 Att nämnden säkerställer att dokumenterade rutiner upprättas för att fånga upp var framtida risker finns för ras/skred och erosion, både inom planläggning och bygglovsprocess. Nämnden behöver särskilt säkerställa att bygglovsärenden utanför detaljplanlagt område på ett systematiskt sätt fångar upp klimatrisker.</p>	<p>Rutinen för att bedöma risk och skred vid bygglovsgivning i äldre detaljplaner ej är färdigställd.</p>
<p>Rekommendation 4 Nämnden bör utvärdera om utbildningsinsatser behöver genomföras bland handläggare för att säkerställa att klimatrisker fångas upp.</p>	<p>Vi har inte tagit del av den utredning om i vilken form kompetensutvecklingen ska genomföras.</p> <p>Utbildningsinsatser har genomförts kopplat till ny översvämningsskartering av Fyrisån. Inga utbildningsinsatser har genomförts inom områdena ras och skred, vilket nämnden i sitt yttrande skrev att de skulle göra.</p>

Strategisk kompetensförsörjning (2020)

År 2020 genomfördes en granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning. Den sammanfattade bedömningen av granskningen var att kommunstyrelsen och nämnderna *inte helt* säkerställt att åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning var ändamålsenliga.

De brister som framkom i granskningen var följande:

- Det saknas en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan.
- Gatu- och samhällsmiljönämnden och kommunstyrelsen saknar egna kompetensförsörjningsplaner.
- Omsorgs-, utbildnings-, och äldrenämnden hade upprättat egna kompetensförsörjningsplaner. Planerna behöver dock uppdateras eftersom nulägesbehoven som beskrivs i planerna inte ger en aktuell bild av kompetensförsörjningbehovet.
- Det finns utmaningar i rekrytering av vissa kompetenser.
- Otydligt vilka åtgärder som vidtagits utifrån uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning
- Det saknas en systematisk och strukturerad uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna.

Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats av respektive nämnd/styrelse? Sida 1/2

Iakttagelser

Uppsala kommuns förtroendevalda revisorer översände ett missiv till kommunstyrelsen, gatu- och samhällsmiljönämnden, omsorgsnämnden, utbildningsnämnden samt äldre- och vårdnämnden för granskning av strategisk kompetensförsörjning 2020-10-23.

Kommunstyrelsen behandlade revisionsgranskningen vid sitt sammanträde 2021-06-01 § 195.

Av kommunstyrelsens yttrande framgår följande:

- Kommunstyrelsen arbetar med att ta fram riktlinje och vägledning för kompetensförsörjningsplanering. I metodiken som tas fram kommer prognoser, behov, mål, aktiviteter och uppföljning ingå.
- Kommunstyrelsen tar fram prognoser per nämnd och för kommunen som helhet varje höst i samband med verksamhetsplaneringen. Utformningen kommer att ses över under 2021 när den nya riktlinjen för kompetensförsörjningsplanering är beslutad.
- Kommunstyrelsen kommer att vidareutveckla och genomföra utåtriktade aktiviteter i syfte att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke.
- Kommunstyrelsen kommer att vidareutveckla redan pågående initiativ för att säkerställa tydligare samverkan med universitet, högskolor och andra lärosäten. Detta genomförs som ett gemensamt åtagande och inkluderas i kompetensplaneringen.
- Utveckling av avgångssamtal och former för dokumentation är en del i utvecklingen av kompetensförsörjningsplaneringen samt en del av det systembyte med moderna gränssnitt för dokumentation som kommer att införas.
- Med stöd av vägledningen för kompetensförsörjningsplaneringen ska kompetensförsörjningsplaner inom förvaltningens verksamheter upprättas.

- Kommunstyrelsen möjliggör långsiktig kompetensutveckling och karriärmöjligheter genom utveckling av strukturerad och planerad kompetensplanering. Arbeta pågår med strukturerad ersättningsplanering, ledarförsörjningsprogram samt kompetensbaserad rekrytering.
- Kommunstyrelsen har initierat erfarenhetsutbyten med fokus på bristyrken.

Av gatu- och samhällsmiljönämnden, omsorgsnämnden, utbildningsnämnden samt äldre- och vårdnämndens yttranden framgår följande:

- Avgångssamtal genomförs. Fortsatt utveckling av avgångssamtal och former för dokumentation kommer att ske i samarbete med kommunstyrelsen samt vara en del av det systembyte med moderna gränssnitt för dokumentation som kommer att införas.
- När kommunledningskontoret implementerar en ny riktlinje för kompetensförsörjning under 2021 kommer den att ingå i det fortsatta arbetet med att revidera den befintliga kompetensförsörjningsplanen och ingå som en del av den ordinarie verksamhetsplaneringen.
- I den riktlinje för kompetensförsörjning som kommer att implementeras under 2021 ingår en systematisk och strukturerad uppföljning av kompetensförsörjningsplanen. Denna metodik och de rutiner som hör till kommer att tillämpas inom nämndernas ansvarsområde.
- Genom dialogen mellan chef och medarbetare samt med hjälp av metoder, verktyg och aktiviteter som är kopplade till individens, teamets eller funktionens behov av utveckling, synliggörs kompetensutveckling och karriärmöjligheter.
- Kommunstyrelsen har initierat erfarenhetsutbyten med fokus på bristyrken där nämnderna deltar. Samarbete med aktuella förvaltningar pågår för att lyfta fram goda exempel med utgångspunkten att vi är ambassadörer för våra respektive verksamheter.

Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats av respektive nämnd/styrelse? Sida 2/2

Bedömning

Revisionsfråga 1: Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats av respektive nämnd/styrelse?

Ja.

Vår granskning visar att revisorernas synpunkter har besvarats av kommunstyrelsen, gatu- och samhällsmiljönämnden, omsorgsnämnden, utbildningsnämnden och äldrenämnden. I kommunstyrelsens yttrande besvaras samtliga rekommendationer. I gatu- och samhällsmiljönämnden, omsorgsnämnden, utbildningsnämnden och äldrenämnden yttranden besvaras samtliga rekommendationer riktade till nämnderna.

Har synpunkterna och förslagen åtgärdats? Sida 1/3

Iakttagelser

Rekommendation 1: En kommunövergripande och enhetlig struktur (KS)

Vid granskningen gavs rekommendation att säkerställa en kommunövergripande och enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet där prognoser, behov, mål, aktiviteter och uppföljningar framgår.

I kommunstyrelsens yttrande framgår att kommunstyrelsen arbetar med att ta fram riktlinje och vägledning för kompetensförsörjningsplanering. I metodiken som tas fram kommer prognoser, behov, mål, aktiviteter och uppföljning ingå. Riktlinjen förväntas beslutas under våren 2021 och från hösten 2021 vara en del av den ordinarie verksamhetsplaneringen.

Vi har tagit del av den uppdaterade vägledningen för kompetensförsörjningsplanering som innehåller vägledning gällande behov, mål, aktiviteter och uppföljningar. Av skriftligt svar från kommunstyrelsen framkommer att en uppdatering av riktlinjen pågår och skulle ha publicerats i januari 2023. Publicering har dock inte skett ännu.

Det framkommer även av skriftligt svar från kommunstyrelsen att en större åtgärd har tillkommit – ett uppdrag att se över chefers förutsättningar. Det arbetet omfattar samtliga nämnder, men påverkar mest de verksamheter som har stora personalgrupper.

Rekommendation 2: Regelbundna prognoser och planering (KS)

Vid granskningen gavs rekommendation att säkerställa att prognoser och planering av det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet genomförs regelbundet exempelvis för kompetensförsörjningsbehovet på 5-10 år.

Av kommunstyrelsens yttrande framgår att kommunstyrelsen tar fram prognoser per nämnd och för kommunen som helhet varje höst i samband med verksamhetsplaneringen. Utformningen kommer att ses över under 2021 när den nya riktlinjen för kompetensförsörjningsplanering är beslutad.

I skriftligt svar från kommunstyrelsen framhålls det att prognoser av det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet inte finns men att det kommer att finnas från och med 2023.

Rekommendation 3: Förankring och kommunikering av aktiviteter (KS)

Vid granskningen gavs rekommendation att säkerställa att aktiviteter för kommunens arbetsgivarvarumärke är förankrade och kommunicerade i de olika förvaltningarna.

Kommunstyrelsen svarade i sitt yttrande att kommunstyrelsen kommer att vidareutveckla och genomföra utåtriktade aktiviteter i syfte att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke. Representanter från förvaltningar medverkar i externa forum som kommer att vidareutvecklas. Därtill pågår arbete med framtagande av så kallade karriärsidor och utökad information om arbetsgivarerbjudanden för förankring och kommunikation i förvaltningar samt till interna och externa intressenter.

Av det skriftliga svaret framhåller kommunstyrelsen att styrelsen deltar i olika forum där kommunen som arbetsgivare presenteras. Kommunstyrelsen stöttar också andra nämnder vid mässor. Kommunstyrelsen har under året publicerat karriärsidor på hemsidan uppsala.se, samt satsat ytterligare på kommunikation och synlighet som arbetsgivare i sociala medier.

Rekommendation 4: Inkludering av samverkan mellan universitet och högskolor (KS)

Vid granskningen gavs rekommendation att säkerställa att samverkan mellan universitet och högskolor inkluderas i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.

I yttrandet framgår att kommunstyrelsen kommer att vidareutveckla redan pågående initiativ för att säkerställa tydligare samverkan med universitet, högskolor och andra lärosäten och kommer att inkluderas i kompetensplaneringen.

Av skriftligt svar framgår att det inte finns någon dokumentation kring samverkan mellan kommunen, universitet och högskolor. Kommunstyrelsen medverkar däremot på socionomdagarna, socionomfrukost/lunch med diskussionsforum, årlig samverkan med Personalvetarprogrammet och kontinuerliga kontakter inom ramen för VFU. Ett annat exempel där KS bidrar med kompetens och resurser är samverkan i förvaltning och utveckling av IT-lösningar som delas med bland annat Uppsala universitet för praktikplaceringar inom vård och omsorg.

Har synpunkterna och förslagen åtgärdats? Sida 2/3

Rekommendation 5: Genomförande och dokumentering av avgångssamtal (KS + nämnder)

Vid granskningen gavs rekommendation att säkerställa att avgångssamtal genomförs och dokumenteras som ett underlag till arbetet med att utveckla kompetensförsörjningsarbetet.

Av kommunstyrelsens yttrande framgår att utveckling av avgångssamtal och former för dokumentation är en del i utvecklingen av kompetensförsörjningsplaneringen samt en del av det systembyte med moderna gränssnitt för dokumentation som kommer att införas.

Av omsorgsnämnden och äldrenämndens yttranden framgår att avgångssamtal genomförs med vissa nyckelfunktioner som till exempel sjuksköterskor, biståndshandläggare och verksamhetschefer. Av utbildningsnämndens och gatu- och samhällsmiljönämndens yttranden framgår att avgångssamtal med medarbetare inom nämndernas verksamhetsområde är en aktivitet som belyses i kompetensförsörjningsplanen.

I skriftliga svar från omsorgsnämnden, äldrenämnden, utbildningsnämnden och gatu- och samhällsmiljönämnden framgår att rutiner för hur avgångssamtal ska genomföras finns, och vår genomgång av mallarna visar att detta moment ingår. Gemensamt för alla nämnder är att närmsta chef håller avgångssamtal med sina medarbetare, ibland HR vid behov. Erfarenheterna tas vid behov hand om i samband med att kompetensförsörjningsplanen uppdateras. HR-ansvarig gör även en årlig sammanställning på aggregerad nivå utifrån samtalsunderlagen.

Vi har tagit del av nämndernas utkast till kompetensförsörjningsplaner där arbeta mer strukturerat med avgångssamtal lyfts som en viktig aktivitet i samtliga planer. Vi har även tagit del av mallar för avgångssamtal.

Rekommendation 6: Upprättning av kompetensförsörjningsplaner (KS + nämnder)

Vid förra granskningen gavs rekommendation att säkerställa att kompetensförsörjningsplaner upprättas.

Av kommunstyrelsens yttrande framgår att upprättande av kompetensförsörjningsplaner ingår i riktlinjen för vägledning av kompetensförsörjningsplanering som beslutats under 2021. Med stöd av vägledningen ska kompetensförsörjningsplaner inom förvaltningens verksamheter upprättas.

Av nämndernas yttranden framgår att kompetensförsörjningsplaner är framtagna för nämndernas verksamhetsområden. När kommunstyrelsen implementerar en ny riktlinje för kompetensförsörjning kommer den att ingå i det fortsatta arbetet med att revidera befintliga kompetensförsörjningsplaner och ingå som en del av den ordinarie verksamhetsplaneringen.

Av skriftligt svar från kommunstyrelsen framgår att samtliga nämnder har kompetensförsörjningsplaner och arbetar i enlighet med beslutad kommunövergripande metodik. Det finns utkast/arbetsversioner av kompetensförsörjningsplaner som är framtagna under 2022, men det är först i verksamhetsplaneringen för 2023 som metodiken används fullt ut.

Vi har tagit del av samtliga nämnders utkast till kompetensförsörjningsplaner.

Rekommendation 7: Systematisk och strukturerad uppföljning av kompetensförsörjningsplaner (KS + nämnder)

Vid granskningen gavs rekommendation att säkerställa en systematisk och strukturerad uppföljning och av kompetensförsörjningsplanerna.

Av kommunstyrelsens yttrande framgår att en systematisk och strukturerad uppföljning av planerna ingår som del i den metodik och de rutiner som hör till riktlinjen för vägledning av kompetensförsörjningsplanering. Av nämndernas yttranden framgår att denna metodik, de rutiner och den vägledning som hör till kommer att tillämpas inom nämndens ansvarsområde.

Det framgår av ett skriftligt svar från kommunstyrelsen att uppföljningar av kompetensförsörjningsarbetet kommer finnas från och med 2023. I utkasten till nämndernas kompetensförsörjningsplaner finns avsnitt om uppföljning och utvärdering.

Har synpunkterna och förslagen åtgärdats? Sida 3/3

Rekommendation 8: Tydliggöra möjligheter till kompetensutveckling och karriärmöjligheter (KS + nämnder)

Vid förra granskningen gavs rekommendation att tydliggöra möjligheter till kompetensutveckling och karriärmöjligheter.

I kommunstyrelsens och nämndernas yttranden framhålls att den riktlinje som kommunstyrelsen arbetar fram innefattar långsiktig kompetensutveckling och karriärmöjligheter samt strukturerad och planerad kompetensplanering, vilket nämnderna har för avsikt att implementera. Arbetet pågår kommunövergripande med strukturerad ersättningsplanering, kommunövergripande ledarförskningsprogram samt kompetensbaserad rekrytering.

I vägledning för kompetensförskningsplanering som vi tagit del av finns avsnittet "utveckla och engagera" som innehåller frågor om kompetensutvecklingsinsatser, individuella utvecklingsplaner för medarbetare och hur man kan skapa förutsättningar för att utveckla kunskaper, motivation etc.

Av skriftliga svar från nämnderna framgår flera kompetensutvecklande aktiviteter och insatser. I nämndernas verksamhetsplaner finns även åtgärder kopplade till kompetenshöjande åtgärder inom olika verksamhetsområden.

Rekommendation 9: Erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna (KS + nämnder)

Vid förra granskningen gavs rekommendation att upprätta ett formaliserat erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna i syfte att kartlägga och sprida goda exempel.

Av kommunstyrelsens och nämndernas yttrande framgår att kommunstyrelsen har initierat erfarenhetsutbyten med fokus på bristyrken. Genom samarbete mellan olika specialistfunktioner och representanter från olika förvaltningar pågår även ett formaliserat erfarenhetsutbyte ständigt utifrån utarbetade processer och nätverk kring ledarskapsträning, innovation, rekrytering och bemanning.

I skriftligt svar framhåller kommunstyrelsen att erfarenhetsutbyte sker löpande i dialog, ingen dokumentation finns kring det erfarenhetsutbyte som kommunstyrelsen har etablerat.

Bedömning

Revisionsfråga 2: Har synpunkterna och förslagen åtgärdats?

Delvis.

Vår granskning visar att revisorernas synpunkter och förslag delvis åtgärdats.

Sammanfattning av rekommendationer och åtgärder återfinns på efterföljande sida.

Sammanfattning av åtgärdade rekommendationer (1/2)

Rekommendation	Rekommendation genomförd
Rekommendation 1 (Kommunstyrelsen) Säkerställa en kommunövergripande och enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet där prognoser, behov, mål, aktiviteter och uppföljningar framgår.	Inom ramen för granskningen har vi tagit del av den uppdaterade vägledningen för kompetensförsörjningsplanering som innehåller vägledning gällande behov, mål, aktiviteter och uppföljningar. Uppdatering av riktlinje pågår och skulle ha publicerats i januari 2023. Publicering har dock inte skett ännu.
Rekommendation 2 (Kommunstyrelsen) Säkerställa att prognoser och planering av det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet genomförs regelbundet exempelvis för kompetensförsörjningsbehovet på 5-10 år.	Prognoser av det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet finns inte.
Rekommendation 3 (Kommunstyrelsen) Säkerställa att aktiviteter för kommunens arbetsgivarvarumärke är förankrade och kommunicerade i de olika förvaltningarna.	Kommunstyrelsen deltar i olika forum där kommunen som arbetsgivare presenteras och stöttar även nämnder vid mässor. Kommunstyrelsen har under året publicerat karriärsidor på hemsidan uppsala.se, samt satsat ytterligare på kommunikation och synlighet som arbetsgivare i sociala medier.
Rekommendation 4 (Kommunstyrelsen) Säkerställa att samverkan mellan universitet och högskolor inkluderas i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.	Det finns ingen dokumentation kring samverkan mellan kommun och universitet/högskolor men kommunen medverkar i olika forum med universitetet. Det är inte helt tydligt hur samverkan har vidareutvecklats i enlighet med ambitionen som uttrycktes i yttrandet.
Rekommendation 5 (Kommunstyrelsen + nämnder) Säkerställa att avgångssamtal genomförs och dokumenteras som ett underlag till arbetet med att utveckla kompetensförsörjningsarbetet.	Att arbeta mer strukturerat med avgångssamtal lyfts som en viktig aktivitet i samtliga utkast till kompetensförsörjningsplaner. Vi har även tagit del av mallar för avgångssamtal.
Rekommendation 6 (Kommunstyrelsen + nämnder) Säkerställa att kompetensförsörjningsplaner upprättas.	Vi har tagit del av samtliga nämnders utkast till kompetensförsörjningsplaner, framtagna under 2022.

Sammanfattning av åtgärdade rekommendationer (2/2)

Rekommendation	Rekommendation genomförd
Rekommendation 7 (Kommunstyrelsen + nämnder) Säkerställa en systematisk och strukturerad uppföljning och av kompetensförsörjningsplanerna.	I utkastet till nämndernas kompetensförsörjningsplaner finns avsnitt om uppföljning och utvärdering.
Rekommendation 8 (Kommunstyrelsen + nämnder) Tydliggöra möjligheter till kompetensutveckling och karriärmöjligheter.	I vägledning för kompetensförsörjningsplanering finns avsnitt om kompetensutvecklingsinsatser, individuella utvecklingsplaner för medarbetare och hur man kan skapa förutsättningar för att utveckla kunskaper, motivation etc. Nämnderna har flera kompetensutvecklande aktiviteter och insatser på gång. I nämndernas verksamhetsplaner finns åtgärder kopplade till kompetenshöjande åtgärder inom olika verksamhetsområden.
Rekommendation 9 (Kommunstyrelsen + nämnder) Upprätta ett formaliserat erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna i syfte att kartlägga och sprida goda exempel.	Erfarenhetsutbyte sker löpande. Det finns ingen dokumentation kring det erfarenhetsutbyte kommunstyrelsen etablerat.

Granskning av strategisk planering av el- och VA-försörjning (2021)

År 2021 genomfördes en granskning av kommunens strategiska planering av el- och VA-försörjning. Den sammanfattade bedömningen av granskningen var att kommunstyrelsen och nämnderna *delvis* säkerställt att arbetet med översiktsplaneringen hanterar el- och VA-försörjningen på ett tillfredsställande sätt.

De brister som framkom i granskningen var följande:

- Översiktsplan 2016 för Uppsala kommun behandlar kraftledningar i stamnätet, men inte regionnätets utveckling, stationsförstärkningar eller anslutningar till stamnätet.
- Elnätet har nuvarande och prognostiserade effektbrister.
- Svårigheter att prognostisera effektbehovet finns för tillfället då kommunen diskuterar olika elförsörjningsmetoder som ska användas vid t ex utbyggnad av spårväg. Extern aktör uttrycker en risk att de inte kan leverera om inte beslut tas och kommuniceras tillräckligt tidigt.
- Samarbetet mellan externa aktörer och kommunen anses vara komplicerat på grund av kommunens storlek, där olika funktioner inte samordnar sitt arbete.
- Avstämningar mellan tjänstepersoner vid kommun respektive bolag avseende den löpande VA-planeringen och projekthanteringen förekommer men är inte fullt ut formaliserade.

Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats av styrelsen?

Iakttagelser

Uppsala kommuns förtroendevalda revisorer översände ett missiv till kommunstyrelsen för granskning av strategisk planering av el- och VA-försörjningen 2021-10-22.

Kommunstyrelsen behandlade revisionsgranskningen vid sitt sammanträde 2022-02-08 § 14 och fattade följande beslut: Förslag till yttrande godkänns och överlämnas till kommunrevisionen.

Av kommunstyrelsens yttrande framgår följande:

- En mötesserie har under 2021 etablerats för kontinuerlig samordning och informationsutbyte mellan stadsbyggnadsförvaltningens strategiska planering och planeringsavdelningen på Uppsala Vatten (UVAB).
- Sedan hösten 2020 finns en koncernövergripande etableringsfunktion, med fokus på långsiktig planering ur primärt näringslivets industriella behov av infrastruktur såsom el, mark och strategiska behov av VA- frågor.
- På överordnad nivå finns utvecklingsledningsgrupp samhällsbyggnad där förvaltnings- och bolagschefer möts om strategiska frågor med det uttalade syftet att skapa samsyn.
- Möjligheten att etablera även ett snävare chefsforum med medverkan av UVAB, stadsbyggnadsförvaltningen, samt kommunledningskontorets näringslivsavdelning ska ses över.
- I direktivet för översiktsplanearbetet framhålls vikten av att ta fram långsiktiga strategier för de tekniska försörjningssystemen. Arbetet har inletts hösten 2021 och berörda aktörer har kontaktats. Arbetet ska avrapporteras löpande i kommunstyrelsens arbetsutskott.

- Stadsbyggnadsförvaltningen och kommunledningskontoret har samordnat kontaktvägarna gentemot stam-, region- och lokalnätsägarna i samhällsbyggandet.
- Elektrifiering av transportsystemet kommer att belysas i det färdplanearbete som görs för att nå kommunens klimatmål.
- Kommunkoncernens långsiktiga investeringspåverkan på den samlade kommunalekonomin bedöms i den löpande strategiska fysiska planeringen. Kommunstyrelsen har till sitt förfogande ett eget verktyg för sådana långsiktiga sammanhållna ekonomiska bedömningar.

Bedömning

Revisionsfråga 1: Har revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder besvarats av respektive nämnd/styrelse?

Ja.

Vår granskning visar att revisorernas synpunkter har besvarats av kommunstyrelsen. I sitt yttrande besvarar kommunstyrelsen samtliga rekommendationer.

Har synpunkterna och förslagen åtgärdats? Sida 1/2

lakttagelser

Rekommendation 1: Forum för att diskutera och skapa samsyn

Vid granskningen gavs rekommendation att säkerställa att ändamålsenliga och tillräckliga forum finns för att diskutera och skapa samsyn avseende strategiska VA-försörjningsfrågor.

I kommunstyrelsens yttrande framhålls det att en mötesserie etablerats för kontinuerlig samordning och informationsutbyte mellan stadsbyggnadsförvaltningens strategiska planering och planeringsavdelningen på Uppsala Vatten (UVAB). En koncernövergripande etableringsfunktion finns även, med fokus på långsiktig planering ur primärt näringslivets industriella behov av infrastruktur såsom el, mark och strategiska behov av VA-frågor. På överordnad nivå finns utvecklingsledningsgrupp samhällsbyggnad där förvaltnings- och bolagschefer möts om strategiska frågor med det uttalade syftet att skapa samsyn. Etablering av ett snävare chefsforum med medverkan av UVAB, stadsbyggnadsförvaltningen, samt kommunledningskontorets näringslivsavdelning ska ses över.

Vi har tagit del av minnesanteckningar från möten mellan kommunen, koncernen och externa parter om bland annat laddinfrastruktur och eldistribution.

Det är oklart huruvida översyn skett av etablering av snävare chefsforum. Av skriftligt svar från kommunstyrelsen framgår att inga underlag eller resultat finns.

Rekommendation 2: Ny översiktsplan och involvering av berörda aktörer

Vid granskningen gavs rekommendation att säkerställa att strategiska el- och VA-försörjningsfrågor beaktas i det fortsatta arbetet med ny översiktsplan och att berörda aktörer involveras i tillräcklig utsträckning.

Av kommunstyrelsens yttrande framgår att arbetet med översiktsplanen har inletts hösten 2021 och berörda aktörer har kontaktats. Arbetet ska avrapporteras löpande i kommunstyrelsens arbetsutskott. Av skriftligt svar från kommunstyrelsen framgår att en reviderad översiktsplan skulle antas år 2024. Just nu är tidplanen under översyn på grund av bland annat ny politisk konstellation i kommunen.

Vi har tagit del av projektdirektiv för revidering av översiktsplanen där fokusområden för revideringen framgår. Bland annat framgår exempel på tematiska fokusområden för hållbar samhällsutveckling där långsiktig utveckling av hållbara tekniska försörjningssystem, inklusive energisystem och vatten och avlopp, finns med.

Rekommendation 3: Dialog mellan kommunen och externa parter

Vid granskningen gavs rekommendation att dialog behöver föras om hur kommunens olika funktioner gemensamt ska samordna sig gentemot externa aktörer för att få till en effektivare beslutsprocess avseende val av elförsörjningsmetoder.

I yttrandet framgår det att Stadsbyggnadsförvaltningen och kommunledningskontoret har samordnat kontaktvägarna gentemot stam-, region- och lokalnätsägarna i samhällsbyggandet.

Vi har tagit del av en presentation och tillhörande minnesanteckningar från ett möte om laddinfrastruktur mellan kommunen och koncernen. Det framkommer dock inte hur kommunens olika funktioner samordnar sig gentemot externa aktörer.

Har synpunkterna och förslagen åtgärdats? Sida 2/2

Rekommendation 4: Avvägning mellan olika faktorer i styrdokument

Vid granskningen gavs rekommendation att kommunstyrelsen behöver utveckla samordningen/avvägning mellan olika faktorer/krav uttryckta i olika upprättade styrdokument i arbetet med att ta fram en investeringsstrategi för VA-försörjningen.

Av kommunstyrelsens yttrande framgår att de långsiktiga avvägningarna görs i den pågående revideringen av översiktsplanen. Minst en gång per mandatperiod tas dessutom fram en förnyad planeringsstrategi till den planen. Planeringsstrategin fastställs i kommunfullmäktige. Därutöver fattar kommunstyrelsen beslut om utbyggnadsinriktningar som påverkar investeringsbehoven för UVAB. Det sker samordnat i samband med avrapporteringar av arbetet. UVAB deltar i beredningen av dessa beslut. Systemet för denna rullande planering utvecklas kontinuerligt.

Av skriftligt svar följer att komplett investeringsstrategi saknas.

Bedömning

Revisionsfråga 2: Har synpunkterna och förslagen åtgärdats?

Delvis.

Vår granskning visar att revisorernas synpunkter och förslag delvis åtgärdats.

Sammanfattning av rekommendationer och åtgärder återfinns på efterföljande sida.

Sammanfattning av åtgärdade rekommendationer

Rekommendation	Rekommendation genomförd
<p>Rekommendation 1 Säkerställa att ändamålsenliga och tillräckliga forum finns för att diskutera och skapa samsyn avseende strategiska VA-försörjningsfrågor.</p>	<p>Gemensam mötesserie finns med Uppsala Vatten AB. Koncernövergripande etableringsfunktion finns. Utvecklingsledningsgrupp samhällsbyggnad där förvaltnings- och bolagschefer möts.</p> <p>Det är oklart huruvida översyn skett av etablering av snävare chefsforum.</p>
<p>Rekommendation 2 Säkerställa att strategiska el- och VA-försörjningsfrågor beaktas i det fortsatta arbetet med ny översiktsplan och att berörda aktörer involveras i tillräcklig utsträckning.</p>	<p>Projektdirektiv för revidering av översiktsplanen innehåller långsiktig utveckling av hållbara tekniska försörjningssystem, inklusive energisystem och vatten och avlopp, som del av ett fokusområde.</p>
<p>Rekommendation 3 Dialog behöver föras om hur kommunens olika funktioner gemensamt ska samordna sig gentemot externa aktörer för att få till en effektivare beslutsprocess avseende val av elförsörjningsmetoder. För att den samordningen ska få tydlig effekt behöver detta diskuteras i dialog mellan externa parterna och leda till samhandling.</p>	<p>Framkommer inte av svar. Vi har tagit del av en presentation och minnesanteckningar om laddinfrastruktur.</p>
<p>Rekommendation 4 För att arbeta fram en investeringsstrategi för VA-försörjningen som leder till största möjliga koncernnytta behöver samordningen/avvägning mellan olika faktorer/krav uttryckta i olika upprättade styrdokument utvecklas. VA-försörjning har stor ekonomisk betydelse och beslut avseende investeringar inom detta område innebär normalt att kommunen binds vid kostnader långt in i framtiden.</p>	<p>Investeringsstrategi saknas.</p>

3

Revisionell bedömning

Revisionell bedömning

PwC har, på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Uppsala kommun, genomfört en uppföljande granskning av fördjupade granskningar under 2020-2021. Syftet har varit att bedöma om omgranskade nämnder och kommunstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av den bedömning och åtgärdsförslag som lämnats i genomförda granskningar.

De bedömningar som lämnas utifrån respektive granskning framgår nedan:

Vi bedömer att kommunstyrelsen *ej* har vidtagit åtgärder med hänsyn till revisorernas rekommendationer utifrån genomförd granskning av kommunens hantering och kontroll av anställdas bisysslor.

Vi bedömer att kommunstyrelsen och plan- och byggnadsnämnden *inte helt* har vidtagit åtgärder med hänsyn till revisorernas rekommendationer utifrån genomförd granskning av klimatanpassning i fysisk planering.

Vi bedömer att kommunstyrelsen, gatu- och samhällsmiljönämnden, omsorgsnämnden, utbildningsnämnden och äldre- och barnnämnden *inte helt* har vidtagit åtgärder med hänsyn till revisorernas rekommendationer utifrån genomförd granskning av strategisk kompetensförsörjning.

Vi bedömer att kommunstyrelsen *inte helt* har vidtagit åtgärder med hänsyn till revisorernas rekommendationer utifrån genomförd granskning av strategisk planering av el- och VA-försörjning.



2023-03-03

Lena Salomon

Uppdragsledare

Tobias Bjöörn

Projektledare

Gatu- och samhällsmiljönämnden
Yttrande

Handläggare:
Lena Hedin

Kommunrevisionen Uppsala kommun
kommunrevisionen@ uppsala.se
lena.salomon@pwc.se

Yttrande över granskning av den strategiska kompetensförsörjningen

Kommunrevisionen har lämnat ovan rubricerade rapport till gatu- och samhällsmiljönämnden för yttrande. Mot bakgrund av granskningen rekommenderas nämnden att arbeta med ett antal utvecklingsområden. Dessa kommenteras nedan.

1. Säkerställ att avgångssamtal genomförs och dokumenteras som ett underlag till arbetet med att utveckla kompetensförsörjningsarbetet.

Inom gatu- och samhällsmiljönämndens verksamhetsområde genomförs avgångssamtal och sammanställningar görs inom stadsbyggnadsförvaltningen som en del av den analys som görs i kompetensförsörjningsplaneringen. Varje medarbetare som slutar erbjuds avgångssamtal som genomförs av närmaste chef eller HR enligt en framtagen mall. Sammanställningar görs årsvis för uppföljning, utvärdering och beslut om åtgärder av stadsbyggnadsförvaltningens ledningsgrupp.

2. Säkerställ att kompetensförsörjningsplaner upprättas.

Kommunstyrelsen arbetar med en ny riktlinje för kompetensförsörjning som kommer att implementeras inom nämndens verksamhetsområde. Kompetensförsörjning hanteras kontinuerligt som en del i förvaltningens verksamhetsutveckling. Den löpande medarbetardialogen är ett verktyg för medarbetare och chef att utveckla kompetens och behålla medarbetare. Behov av åtgärder för att säkra kompetensförsörjningen på lång sikt bedöms årligen när resultatet av omvärldsanalysen hanteras. Behov av åtgärder för att säkra kompetensförsörjningen på kort sikt analyseras vid tertiäluppföljning av genomförda rekryteringar, personalomsättning samt sammanställning av avgångssamtal.

3. Säkerställ en systematisk och strukturerad uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna.

I den kommungemensamma riktlinjen för kompetensförsörjning som kommer att implementeras under 2021 ingår en systematisk och strukturerad uppföljning av kompetensförsörjningsplanen. Denna metodik, de rutiner och den vägledning som hör till kommer att tillämpas inom nämndens ansvarsområde.

4. Tydliggör möjligheter till kompetensutveckling och karriärmöjligheter.

Förvaltningen arbetar löpande med interna utvecklingsvägar för medarbetare. Genom dialogen mellan medarbetare och chef samt chefer emellan arbetar förvaltningen med att ge utveckling till medarbetare och ta tillvara kompetens i genomförande av nämndens uppdrag. Även vid organisatoriska förändringar undersöker förvaltningen om matchning kan ske mellan individuella utvecklingsplaner och behov i organisationen.

Sedan 2019 har introduktionen av nya medarbetare i förvaltningen systematiserats så att medarbetare introduceras individuellt, avdelningsvis och förvaltningsgemensamt. Den utvärdering som genomförs vid den förvaltningsövergripande introduktionen visar att kännedom om förvaltningens olika avdelningar och uppdrag ger bra kunskap om möjlighet till utvecklingsvägar inom organisationen.

Den riktlinje som kommunstyrelsen arbetar fram innefattar långsiktig och strukturerad kompetensplanering vilken nämnden har för avsikt att implementera. Arbeta pågår kommunövergripande med strukturerad ersättningsplanering, kommunövergripande ledarförsojningsprogram samt kompetensbaserad rekrytering.

5. Upprätta ett formaliserat erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna i syfte att kartlägga och sprida goda exempel.

Förvaltningarna samarbetar för att möta gemensamma utmaningar. Inom olika ledarskapsforum sprids idéer och erfarenheter. Ett konkret resultat är att stadsbyggnadsförvaltningens och miljöförvaltningen tillsammans tar emot Gävle högskola.

Gatu- och samhällsmiljönämnden



Rickard Malmström
Ordförande



Susanna Nordström
Sekreterare

Datum:
2020-10-23Diarienummer:
KRN-2020-00015KOMMUNREVISIONEN
Missivbrev

Mottagare:

Kommunstyrelsen
Gatu- och samhällsmiljönämnden
Omsorgsnämnden
Utbildningsnämnden
Äldrenämnden

Kommunfullmäktige, för kännedom

Granskning av strategisk kompetensförsörjning

PwC har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska huruvida kommunstyrelsen, gatu- och samhällsmiljönämnden, utbildningsnämnden, omsorgsnämnden och äldrenämndens åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga.

Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Vår granskning visar att Uppsala kommun i flera avseenden bedriver ett väl fungerande arbete vad gäller personal- och kompetensförsörjning. Vår granskning visar att det finns en tydlig ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning. Vidare framgår att det finns erfarenhetsutbyte mellan nämnderna i frågan om personal- och kompetensförsörjning.

Granskningen visar även att det finns etablerade samarbeten med universitet och högskolor samt att aktiviteter genomförs för att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare.

Vår granskning visar dock att det finns ett förbättringsutrymme vad gäller mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningen där vi ser ett behov av en kommungemensam struktur för att säkerställa ett enhetligt arbete i planeringen av kompetensförsörjningen. Vi anser även att det finns behov av att förbättra uppföljningen av personal- och kompetensförsörjningen. Detta genom att säkerställa att kompetensförsörjningsplaner upprättas, utformas och följs upp inom samtliga nämnder.

Mot ovanstående bakgrund gör vi den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna *inte helt säkerställer* att åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga.

Mot bakgrund av genomförd granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa en kommunövergripande och enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet där prognoser, behov, mål, aktiviteter och uppföljningar framgår.
- Säkerställa att prognoser och planering av det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet genomförs regelbundet exempelvis för kompetensförsörjningsbehovet på 5-10 år.
- Säkerställa att aktiviteter för kommunens arbetsgivarvarumärke är förankrade och kommunicerade i de olika förvaltningarna.
- Säkerställa att samverkan mellan universitet och högskolor inkluderas i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.

Utifrån de bedömningar och iakttagelser som gjorts inom ramen för granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- Säkerställa att avgångssamtal genomförs och dokumenteras som ett underlag till arbetet med att utveckla kompetensförsörjningsarbetet.
- Säkerställa att kompetensförsörjningsplaner upprättas.
- Säkerställa en systematisk och strukturerad uppföljning och av kompetensförsörjningsplanerna.
- Tydliggöra möjligheter till kompetensutveckling och karriärmöjligheter.
- Upprätta ett formaliserat erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna i syfte att kartlägga och sprida goda exempel.

Revisionen begär yttrande över revisionens iakttagelser och rekommendation från kommunstyrelsen, gatu- och samhällsmiljönämnden, utbildningsnämnden, omsorgsnämnden och äldre- och vårdnämnden senast 2021-02-26 till kommunrevisionen@uppsala.se och till det sakkunniga biträdet, lana.salomon@pwc.com.

För kommunrevisionen



Per Davidsson, ordförande

Granskning av strategisk kompetens- försörjning

Uppsala kommuns revisorer

Oktober 2020

Carl-Gustaf Folkesson

Lena Salomon

Kim Ivarsson



Innehållsförteckning

1.	Inledning	5
1.1.	Bakgrund	5
1.2.	Syfte och revisionsfrågor	5
1.3.	Revisionskriterier	6
1.4.	Avgränsning	6
1.5.	Metod	6
2.	Iakttagelser och bedömningar	7
2.1.1.	Mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning	7
2.1.2.	Iakttagelser	7
2.1.3.	Bedömning	10
2.1.4.	Roller och ansvar avseende personal- och kompetensförsörjning	11
2.1.5.	Iakttagelser	11
2.1.6.	Bedömning	12
2.1.7.	Erfarenhetsutbyte mellan nämnderna	12
2.1.8.	Iakttagelser	12
2.1.9.	Bedömning	14
2.1.10.	Åtgärder och uppföljningar avseende kompetensförsörjning	14
2.1.11.	Iakttagelser	14
2.1.12.	Bedömning	17
2.1.13.	Samarbeten med universitet och högskolor	17
2.1.14.	Iakttagelser	17
2.1.15.	Bedömning	18
2.1.16.	Aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare	18
2.1.17.	Iakttagelser	18
2.1.18.	Bedömning	20
2.1.19.	Övriga iakttagelser	20
3.	Bedömningar utifrån revisionsfråga	21
3.1.	Bedömningar mot revisionsfråga	21

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en granskning som syftat till att bedöma huruvida kommunstyrelsens, gatu- och samhällsmiljönämndens, utbildningsnämndens, omsorgsnämndens och äldrenämndens åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga.

Efter genomförd granskning gör vi den samlade bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna *inte helt säkerställer* att åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga.

Denna bedömning gör vi utifrån bedömningar av revisionsfrågorna som redovisas löpande i rapporten. Nedan redogörs kortfattat för vilka huvudsakliga iakttagelser som ligger till grund för bedömningen.

- Vi anser att en kommungemensam struktur bör tas fram i enlighet med riktlinjerna¹ för att säkerställa ett enhetligt arbete med planeringen av kompetensförsörjningen. Nulägesbehoven bör enligt vår uppfattning revideras årligen samt inkludera framtida behov och nyckeltal gällande exempelvis personalomsättning och pensionsavgångar. Vidare är det viktigt att även det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet beaktas i detta arbete. Vi konstaterar att det pågår ett utvecklingsarbete inom detta område och ett antal aktiviteter pågår för att stärka styrningen av kompetensförsörjningsarbetet.
- Vi konstaterar att enkätresultatet visar att chefer till stor del anser att det finns en tydlig ansvarsfördelning gällande kompetensförsörjningen. Utifrån kommentarerna framgår en viss osäkerhet om ansvaret för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet. Vidare framgår att rekryteringsprocessen till stor del anses tydlig och att det finns stödmaterial och rutiner för introduktion av nya medarbetare men att det i varierande utsträckning genomförs avslutningssamtal med anställda som ska lämna sin anställning.
- Planerna för strategisk kompetensförsörjning utgör enligt vår uppfattning ett viktigt styrdokument för kompetensförsörjningsarbetet. Det varierar dock huruvida kompetensförsörjningsplaner upprättas, utformas och följs upp. Styrning och uppföljning kan även tydligare kopplas till den ordinarie verksamhetsplaneringen. Vi konstaterar att det pågår ett utvecklingsarbete inom området och att det är noterat i utkast till nya riktlinjer för kompetensförsörjning att kompetensförsörjningsarbetet ska utgöra en del av verksamhetsplaneringen.
- Samverkan med universitet och högskolor kan utvecklas genom att den kartläggs och följs upp inom den ordinarie uppföljningen av kompetensförsörjningen. Vi anser även att samverkan med universitet kan kopplas till det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet exempelvis gällande det framtida kompetensbehovet av medarbetare.
- Vi konstaterar att det finns en övergripande styrning med mål och aktiviteter kopplade till att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare. Vi anser dock att det finns behov av att tydliggöra hur strategin ska följas upp och utvärderas. Enkätresultatet visar att 64 procent av respondenterna instämmer till viss del eller inte alls om att åtgärder genomförs för att stärka arbetsgivarvarumärket. Vidare framgår av enkätresultatet att 25 procent instämmer inte alls i att det är tydligt vilka möjligheter som finns till kompetensutveckling och karriärmöjligheter. Vi anser att det finns behov av att stärka den interna kommunikationen avseende kompetensutveckling och karriärmöjligheter.

¹ Ny riktlinje avseende kompetensförsörjning framtagen av kommunledningskontoret.

Rekommendationer

Utifrån de bedömningar och iakttagelser som gjorts inom ramen för granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa en kommunövergripande och enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet där prognoser, behov, mål, aktiviteter och uppföljningar framgår.
- Säkerställa att prognoser och planering av det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet genomförs regelbundet exempelvis för kompetensförsörjningsbehovet på 5-10 år.
- Säkerställa att aktiviteter för kommunens arbetsgivarvarumärke är förankrade och kommunicerade i de olika förvaltningarna.
- Säkerställa att samverkan mellan universitet och högskolor inkluderas i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.

Utifrån de bedömningar och iakttagelser som gjorts inom ramen för granskningen rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- Säkerställa att avgångssamtal genomförs och dokumenteras som ett underlag till arbetet med att utveckla kompetensförsörjningsarbetet.
- Säkerställa att kompetensförsörjningsplaner upprättas.
- Säkerställa en systematisk och strukturerad uppföljning och av kompetensförsörjningsplanerna.
- Tydliggöra möjligheter till kompetensutveckling och karriärmöjligheter.
- Upprätta ett formaliserat erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna i syfte att kartlägga och sprida goda exempel.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Under de senaste tio åren har Sveriges kommuner i snitt rekryterat 60 000 nya medarbetare varje år enligt uppgift från SKR. För Uppsala kommun visar offentlig statistik att personalomsättningen varit tämligen hög. Varje år under perioden 2017-2019 har ca 10 procent av antalet tillsvidareanställda avslutat sin anställning, samtidigt som andelen nya tillsvidareanställda har ökat med mellan 12-16 procent per år. Det innebär ett högt tryck vad gäller rekrytering och kompetensförsörjning till Uppsala kommun. De demografiska förändringarna där bland annat gruppen äldre ökar innebär att behoven av att rekrytera nya medarbetare kommer att öka än mer framöver. Uppsalas tillväxt driver ytterligare på ökade behov av personalresurser till merparten av de kommunala verksamheterna. Mot denna bakgrund blir personal- och kompetensförsörjning ett område som blir allt viktigare för kommunerna för att klara leveransen av välfärdstjänster inom bland annat skola, teknisk verksamhet samt vård- och omsorg.

Av revisorernas riskanalys framgår att flera av kommunens nämnder har svårigheter att rekrytera personal. Samtidigt beskriver flera verksamheter att både belastning och komplexa ärenden växer. Det finns därmed en risk att kommunen inte kommer klara av att utföra sina uppgifter om man inte lyckas attrahera medarbetare med rätt kompetens.

För att möta utmaningarna krävs att kommunen är attraktiv som arbetsgivare både för att attrahera nya medarbetare men även för att behålla de medarbetare som redan är anställda. En viktig grund för arbetet är att det finns ett tydligt ansvar inom organisationen för personal- och kompetensförsörjningen, att det finns strategier att utgå ifrån samt mål. Strategierna ska sedan omsättas i aktiviteter som löpande följs upp.

Under år 2017 genomförde revisorerna i Uppsala en granskning som bland annat berörde kompetensförsörjningen. I granskningen framgick att en stor medvetenhet finns i kommunen om kompetensförsörjningsutmaningarna och att många åtgärder planerades. Bland dessa kan nämnas en gemensam modell för kompetensförsörjningsplaner.

Revisorerna i Uppsala kommun har utifrån en väsentlighets- och riskanalys funnit det relevant att under år 2020 granska kommunstyrelsens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om styrelsen och nämndernas åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga.

Revisionsfrågor:

- Säkerställer styrelse och nämnder att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?
- Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?
- Sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning?
- Genomför styrelse och nämnder uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?
- Finns etablerade samarbeten med universitet och högskolor för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjning?
- Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?

1.3. Revisionskriterier

Kommunfullmäktiges mål: Uppsala kommuns medarbetare ska ha bra arbetsvillkor och kan med hög kompetens möta Uppsala.

Policydokument samt andra förekommande styrdokument som exempelvis personalekonomisk redovisning kopplat till personal- och kompetensförsörjning.

1.4. Avgränsning

Granskningen avser kommunstyrelsen, gatu- och samhällsmiljönämnden, utbildningsnämnden, omsorgsnämnden och äldrenämnden samt revisionsåret 2020

1.5. Metod

Intervjuer har genomförts med HR-direktör samt representanter från de olika enheterna och förvaltningarna. Vi har även intervjuat fackliga företrädare för att få ett arbetstagarperspektiv i granskningen. Följande intervjuer har genomförts:

- HR-direktör.
- Företrädare för enheten för chef- och ledarutveckling (HR-staben, kommunledningskontoret).
- Företrädare för enheten för kompetensförsörjning (HR-staben, kommunledningskontoret).
- Företrädare för enheten för strategi och planering (HR-staben, kommunledningskontoret).
- Företrädare för kommunledningskontoret.
- Företrädare för stadsbyggnadsförvaltningen.
- Företrädare för utbildningsförvaltningen.
- Företrädare för omsorgsförvaltningen.
- Företrädare för äldreförvaltningen.
- Fackliga företrädare.

Vidare har granskningen genomförts genom dokumentstudier- och analys av protokoll, kompetensförsörjningsplaner, verksamhetsplaner och andra dokument med bäring på personal- och kompetensförsörjning.

En enkät har också skickats ut till chefer med personalansvar i granskade förvaltningar med frågor relaterat till förutsättningar för personal- och kompetensförsörjning. Enkäten skickades ut till totalt 438 chefer i förvaltningarna. Svarsfrekvensen uppgick till totalt 80 procent (andel respondenter som slutfört enkäten). Frågeställningarna i enkäten presenteras i bilaga 1.

Granskningen har varit föremål för sakgranskning av de intervjuade.

2. Iakttagelser och bedömningar

I följande avsnitt presenterar vi våra iakttagelser utifrån dokumentstudier och intervjuer tillsammans med resultaten från vår enkät. Varje revisionsfråga avslutas med en bedömning.

2.1.1. Mål och strategier för personal- och kompetensförsörjning

2.1.2. Iakttagelser

Av kommunstyrelsens verksamhetsplan 2020 framgår att Uppsala kommun står inför stora framtida rekryteringsbehov. En framtida kompetensbrist lyfts fram som en identifierad risk i verksamheterna.

Kommunfullmäktiges har under inriktningsmål 9 formulerat att Uppsala kommuns medarbetare ska ha bra arbetsvillkor och hög kompetens. Till målet tillkommer ett antal riktade uppdrag, exempelvis att stärka den strategiska och operativa kompetensförsörjningen för kommunen som arbetsgivare med fokus på bristyrken. Kommunen ska arbeta metodiskt med kompetensförsörjning och ha fokus på bristyrken. En systematik för kompetensförsörjning och kompetensplanering ska också utarbetas.

Kommunstyrelsen

I Kommunledningskontorets verksamhetsplan framgår att kommunen ska vara en förebild som arbetsgivare. Detta inkluderar att erbjuda praktikplatser och anställning för grupper som står utanför den ordinarie arbetsmarknaden, utreda möjligheter till traineeprogram och utveckla modeller för traineeprogram med externa samarbetspartners samt att underlätta kontakter mellan till exempel studenter och näringsliv. Genom att kvalitetssäkra styrning för intern rörlighet och karriärväxling ska andel externa utköp minska och den interna rörligheten ska öka. Två aktiviteter anges som syftar till att utveckla metodiken för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet:

- Förädla styrning, modell och metod för kompetensförsörjning och kompetensplanering (riskåtgärd).
- Upprätta kompetensförsörjningsplaner.

Kommunstyrelsen antog 2012-04-11 övergripande riktlinjer för kompetensförsörjning. Riktlinjer för kompetensförsörjning syftar till att komplettera den av kommunfullmäktige antagna Arbetsgivarpolicyen för medarbetarskap, ledarskap, samt arbetsmiljö och samverkan. Riktlinjen anger övergripande principer för medarbetarutveckling, rekrytering och avveckling.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av ett utkast till ny riktlinje avseende kompetensförsörjning innehållande nedanstående delar:

- Inkludera och integrera
- Attrahera och marknadsföra
- Rekrytera och introducera
- Engagera och utveckla
- Växla och avveckla

Vi har även tagit del av två utkast för kompetensplanering varav ett avser avdelnings- och förvaltningsnivå och ett gäller enhetsnivå. Guiden följer samma struktur som ovanstående riktlinje. Enligt intervjuer har arbetet med planering av ersättarplanering kommit långt där det finns metoder och mallar för att på ett strukturerat sätt planera och identifiera framtida behov.

Stab HR inom kommunledningskontoret har tagit fram en egen verksamhetsplan för perioden 2020–2022 innehållande fem strategiska områden med fullmäktiges mål och verksamheternas behov som utgångspunkt. Dessa områden är; strategisk och långsiktig kompetensförsörjning, utveckling av arbetsmiljö, utveckling av chef- och ledarskap, likabehandling och rättssäkerhet samt HR-kompetens. Enligt intervjuer används planen för att årligen följa upp hur HR-organisationen arbetar utifrån de politiska målen.

I intervjuer uppges att en målsättning är att varje avdelning inom kommunledningskontoret ska upprättat en egen kompetensförsörjningsplan. Ekonomistaben har en egen plan för kompetensförsörjning för perioden 2019–2021. Övergripande styrdokument som har inverkan på kompetensförsörjningsarbetet är också arbetsgivarpolicy och Uppsala kommuns värdegrund. En strategi för att stärka bilden av Uppsala kommunkoncern som arbetsgivare finns också upprättad. Strategin innehåller ett mål om att ta fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan till kommunstyrelsen som är hållbar på sikt och som ger stöd till bolag och förvaltningar i den verksamhetskritiska kompetensförsörjningen.

Enligt intervjuer sker den politiska styrningen av personal- och kompetensförsörjning främst genom kommunfullmäktiges inriktningsmål 9, uppdrag, aktiviteter samt via egna nämndmål. Respektive förvaltningsdirektör ansvarar för kompetensförsörjningsplanen vilken ska utgöra ett underlag till verksamhetsplanen. Utbildningsförvaltningen var först med att upprätta en egen kompetensförsörjningsplan. Mallen som då användes utgick från ARUBA-modellen² och har sedan återanvänts av övriga förvaltningar då dessa har upprättat egna kompetensförsörjningsplaner.

Vidare framgår att de satsningar på bristyrken som gjorts fallit väl ut gällande lärare och socio-nomer men att andra yrkesgrupper där det råder brist exempelvis arbetsterapeuter och fysioterapeuter inte haft motsvarande insatser.

Gatu- och samhällsmiljönämnden

Nämnden behandlar i verksamhetsplan 2020 fullmäktiges mål om att medarbetare ska ha bra arbetsvillkor och hög kompetens. Det framgår inga aktiviteter av verksamhetsplanen men utifrån ett internt dokument som vi tagit del av framgår olika aktiviteter med en markering om det är påbörjat eller ej. Nämnden har inte antagit någon kompetensförsörjningsplan. Enligt intervju har behovet av kompetensutvecklingsinsatser identifierats i form av en utbildning i projektledarskap. En kartläggning har gjorts gällande vilka kompetenser som finns i förvaltningen för att identifiera vilka medarbetare som kan ta nya roller som exempelvis projektledare. I dagsläget har förvaltningen inte haft några större problem gällande rekrytering.

Utbildningsnämnden

I nämndens verksamhetsplan 2020 under fullmäktiges inriktningsmål 9 framgår att nämnden har rekryteringsutmaningar de närmaste åren på grund av barn- och elevtalsökningar samt pensionsavgångar. Nämnden har en upprättad plan för strategisk kompetensförsörjning för åren 2017–2022 vilken beskriver de utmaningar som förvaltningen står inför när det gäller kompetensförsörjning och vilka insatser som behöver vidtas. Nulägesbilden redogör för kompetensförsörjningsbehovet för år 2016. Enligt de intervjuade ska planen ska revideras 2020.

Omsorgsnämnden

I omsorgsnämndens verksamhetsplan 2020 under fullmäktiges inriktningsmål 9 framgår att en rimlig omfattning på chefens uppdrag är avgörande för att chefer ska uppleva att de har ett hållbart, utvecklande och attraktivt uppdrag. Uppdraget ska vara tydligt vad gäller ansvar, mandat och villkor. Introduktionen av nya chefer ska ha hög kvalitet och alltid övergå i en individuell utvecklingsplan.

² Modell för kompetensförsörjning som utgår ifrån perspektiven attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla.

Omsorgsförvaltningen har tagit fram en plan för kompetensförsörjning för åren 2019–2024. Planen följer samma struktur som utbildningsnämndens kompetensförsörjningsplan. I planen beskrivs hur kompetensförsörjningsläget såg ut per januari 2019. Utifrån förvaltningens beskrivningar och analyser har sedan respektive avdelning/verksamhet tagit fram en aktivitetsplan.

Vi har inte erhållit någon reviderad plan för 2020. Av intervjuer framgår att kompetensförsörjningsplan delges i nämnden och att aktiviteter följs upp årligen. Ett arbete har påbörjats där samtliga medarbetare ska ha en individuell utvecklingsplan. Förvaltningen har vissa svårrekryterade yrkeskategorier men har sammantaget kunnat rekrytera efter behov under det senaste året.

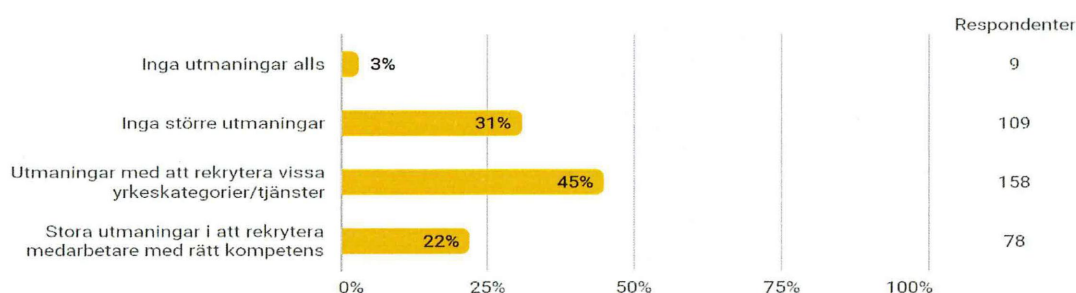
Äldrenämnden

I nämndens verksamhetsplan för 2020, under fullmäktiges inriktningsmål 9, anges att det under den närmaste tioårsperioden förväntas en kraftig ökning av antalet äldre över 80 år. De ökade behoven medför utmaningar för kompetensförsörjningen inom nämndens verksamheter. Äldrenämnden behöver därför kontinuerligt arbeta med att utveckla nya metoder och arbetssätt för att attrahera och utveckla den kompetens som krävs. Nämndens kompetensförsörjningsplan utgör ramverket för hur nämnden arbetar strategiskt för att säkra kompetensförsörjningen.

Äldreförvaltningens plan för kompetensförsörjning 2019–2024 anger kompetensförsörjningsbehovet per december 2018. Planen följer samma struktur som omsorgsnämndens och utbildningsnämndens planer. Utifrån nulägesbeskrivning och analys skapar respektive avdelning/verksamhet sin aktivitetsplan utifrån ARUBA-modellen³. I dokumentet framgår en övergripande aktivitetsplan. I intervjuer framgår att det skulle vara önskvärt med fler kommunövergripande stöddokument som kan brytas ner och anpassas till respektive förvaltning.

Enligt intervjuer har nämnden haft ett stort behov av att både rekrytera och kompetensutveckla medarbetare och främst sjuksköterskor. En ytterligare utmaning är som tidigare nämnts den demografiska utvecklingen som prognostiserar ett framtida behov som inte kan lösas enbart genom rekrytering utan kräver även åtgärder i form av effektiviseringar samt förändrade arbetssätt. Förvaltningen har haft svårigheter att genomföra Heltidsresan⁴ främst beroende av budgetskäl.

Diagram 1. Hur ser kompetensförsörjningsläget ut just nu (på kort sikt) inom ditt ansvarsområde?

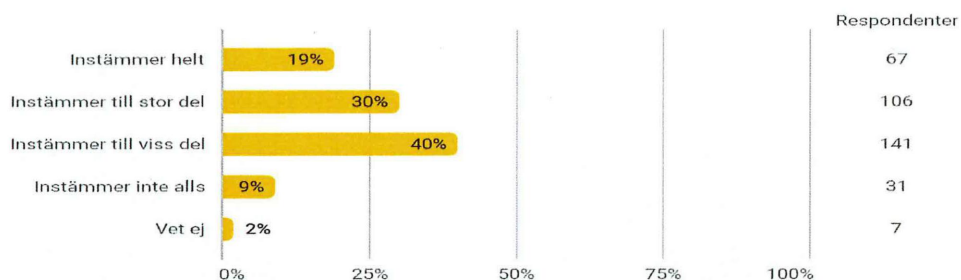


Av diagrammet framgår att 67 procent av respondenterna anser sig ha utmaningar eller stora utmaningar gällande rekrytering av medarbetare med rätt kompetens. Av kommenteraren framgår att det är stora svårigheter att rekrytera vissa yrkesgrupper. Andra utmaningar som nämns är den lönemässiga konkurrensen med exempelvis Stockholmsområdet och att det finns ett behov av kompetensutveckling gällande språkkunskaper inom vissa yrkesområden. Vid nedbrytning av statistiken framgår att respondenterna från kommunledningskontoret och stadsbyggnadsförvaltningen generellt inte bedömer sig ha lika stora utmaningar som inom omsorgsförvaltningen, utbildningsförvaltningen och äldreförvaltningen.

³ Modell för kompetensförsörjning som utgår ifrån perspektiven attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla.

⁴ Femårigt projekt mellan SKR och för att heltidsarbete ska bli norm. Projektet kallas för Heltidsresan.

Diagram 2. Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde.



Enkätresultatet visar att 49 procent instämmer helt eller till stor del om att ett tillräckligt stöd finns. Av kommenterarna framgår att många anser sig ha ett tillräckligt stöd i rekryteringsprocessen men saknar till viss del stöd när det gäller att utveckla medarbetare. Andra synpunkter som lyfts i enkäten är att den strategiska styrningen kan stärkas, det uppges saknas en långsiktig strategi för kompetensförsörjning och att det i vissa fall saknas kompetensförsörjningsplaner. Yrkesgrupper som det nämns finnas svårigheter att rekrytera är bland annat fritidspedagoger, specialpedagoger, slöjdlärare, barnskötare och specialkompetens i maskinvara.

2.1.3. Bedömning

Säkerställer styrelse och nämnder att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?

Vi bedömer revisionsfrågan som *delvis uppfylld*.

Bedömningen grundar sig på att samtliga nämnder och styrelse har beaktat fullmäktiges inriktningsmål 9 som berör kompetenshöjning och eventuella riktade uppdrag. Gatu- och samhällsmiljönämnden och kommunstyrelsen saknar egna kompetensförsörjningsplaner. Inom kommunstyrelsens ansvarsområde har dock HR-avdelningen en verksamhetsplan som syftar till att stärka den strategiska kompetensförsörjningen. Ekonomistaben har även upprättat en egen kompetensförsörjningsplan.

Omsorgsnämnden, utbildningsnämnden och äldre- och barnnämnden har upprättat egna kompetensförsörjningsplaner med en likartad struktur. Planerna ska utgöra ett övergripande inriktningsdokument och komplettera verksamhetsplanen. Vi anser att planerna behöver uppdateras eftersom nulägesbehoven som beskrivs i planerna inte ger en aktuell bild av kompetensförsörjningsbehovet.

Vi noterar att kommunledningskontoret tagit fram ett utkast till nya riktlinjer för kompetensförsörjning samt styrande dokument för att stärka kompetensplaneringen. Vi anser att en kommungemensam struktur bör tas fram i enlighet med riktlinjerna för att säkerställa ett enhetligt arbete med planeringen av kompetensförsörjningen. Nulägesbehoven bör enligt vår uppfattning revideras årligen samt inkludera framtida behov och nyckeltal gällande exempelvis personalomsättning och pensionsavgångar. Vidare är det av vikt att även det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet beaktas i detta arbete. Vi konstaterar att det pågår ett utvecklingsarbete inom detta område och ett antal aktiviteter pågår för att stärka styrningen av kompetensförsörjningsarbetet.

I övrigt noterar vi att det finns utmaningar i rekrytering av vissa kompetenser och att det finns ett behov av ett starkare stöd i kompetensförsörjningsarbetet utifrån enkätsvaren.

2.1.4. Roller och ansvar avseende personal- och kompetensförsörjning

2.1.5. Iakttagelser

Av Kommunstyrelsens reglemente⁵ framgår att styrelsen är anställningsmyndighet för personal vid samtliga förvaltningar och ska ha hand om samtliga frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. I styrelsens delegationsordning⁶ framgår att tillsvidareanställning och visstidsanställning delegerats till förvaltningschef. Delegationsordningen anger även att om en nämnd uppdrar åt en förvaltningschef inom nämndens verksamhetsområde att fatta beslut, får nämnden överlåta åt förvaltningschefen att i sin tur uppdrar åt en annan anställd inom kommunen att besluta i stället. Sådana beslut ska anmälas till förvaltningschefen.

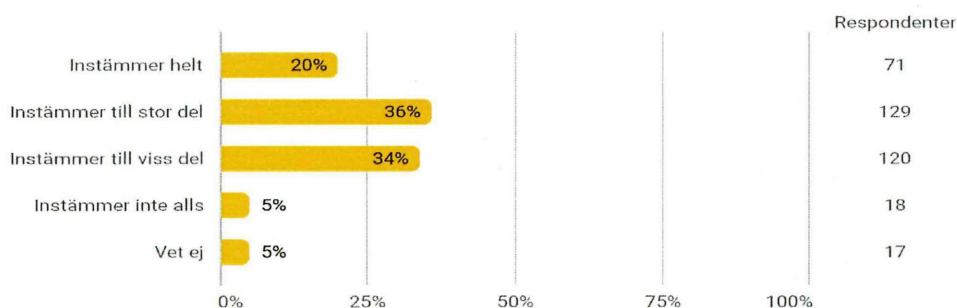
Ansvarsförhållanden för styrelsen och nämnder anges i det utkast till riktlinjer för kompetensförsörjning som vi tagit del av. Enligt riktlinjerna har kommunstyrelsen ansvaret för att säkerställa kompetensförsörjningen i kommunen.

Kommunstyrelsen ska styra, utveckla och samordna kommunens gemensamma metodik med kompetensförsörjning. För nämnderna anges att de ska tillse, säkerställa och följa upp att kompetensförsörjningsarbetet bedrivs aktivt inom den egna verksamheten. Vidare anges att kompetensförsörjningen ska utgöra en del av verksamhetsplanering i syfte att trygga verksamheten.

På kommunens intranät finns en klickbar rutin för rekrytering. Rutinen innehåller instruktioner om tillvägagångssätt och information om processen vid rekryteringar, möjlighet till rekryteringsstöd och mall för kravprofil.

Det finns en upprättad rutin för att rekrytera, anställa och introducera medarbetare som ska utgöra ett stöd till chefer. Med anledning av Covid-19 har vissa anpassningar gjorts gällande exempelvis intervjuprocessen. Av intervjuer framgår en samstämmig bild av att ansvar och befogenheter är tydligt. Rekryteringsprocessen har en tydlig struktur och rutiner kopplat till det. Det saknas dock övergripande rutiner eller instruktioner för avslutningssamtal. I intervjuerna framgår att det varierar i vilken omfattning sådana samtal hålls.

Diagram 3. Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjningen

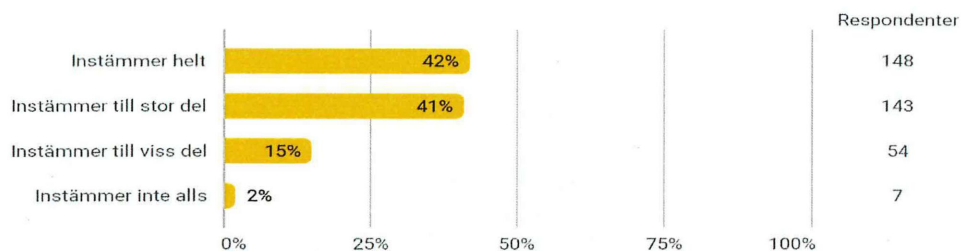


Enkätresultatet visar att 56 procent av respondenterna instämmer helt eller till stor del om att det finns en tydlig ansvarsfördelning. Inom kommunledningskontorets och stadsbyggnadsförvaltningen fanns en högre andel av respondenterna som ansåg att ansvarsfördelningen var tydlig medan äldreförvaltningen och omsorgsförvaltningen hade en längre andel. I kommentarerna framgår att ansvar för rekrytering anses tydligt men att det strategiska ansvaret för kompetensförsörjning inte är lika tydligt.

⁵ Reviderat av kommunfullmäktige den 16 september 2019, § 278 (KSN-2019-1884)

⁶ Delegationsordning för kommunstyrelsen, 19 september 2018, § 149 (KSN-2018-2418)

Diagram 4. Jag upplever att det finns en tydlig rekryteringsprocess i Uppsala kommun.



Av respondenterna anger 83 procent att de instämmer helt eller till stor del om att det finns en tydlig rekryteringsprocess. Vidare framgår att avseende påståendet att det finns stödmaterial och rutiner för introduktion av nya medarbetare anger 41 procent av respondenterna att de instämmer helt. 31 procent instämmer till stor del och 27 procent instämmer till viss del. Vidare framgår av enkäten att 72 procent instämmer helt eller till stor del om att det finns stödmaterial och rutiner för introduktion av nya medarbetare. 27 procent instämmer till viss del.

I enkäten svarade 65 procent att respondenten instämmer helt eller till stor del om att avslutningssamtal genomförs med anställda som slutar. 28 procent av respondenterna svarade, instämmer till viss del, medan 7 procent svarade, instämmer inte alls. Vid nedbrytning av statistiken framgick att respondenterna inom stadsbyggnadsförvaltningen instämde helt eller till stor del om att avslutningssamtal genomfördes. I kommentarer till enkäten nämns att mycket ansvar för kompetensutvecklingen ligger på enskild chef och att ansvaret för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet kan förtydligas. Vidare uppges att mer stöd i vissa fall efterfrågas från HR och att fler specialinriktade utbildningar efterfrågas.

2.1.6. Bedömning

Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?

Vi bedömer revisionsfrågan som *uppfylld*.

Granskning visar att ansvarsfördelning avseende personal- och kompetensförsörjning är fastställd i kommunstyrelsens delegationsordning och att styrelsen är anställningsmyndighet för personal vid samtliga förvaltningar och ska ha hand om samtliga frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. I utkast till riktlinje som vi tagit del av finns angivna ansvarsförhållanden.

Vi konstaterar att enkätresultatet visar att chefer till stor del ansåg att det fanns en tydlig ansvarsfördelning gällande kompetensförsörjningen. Utifrån kommenterarna framgår en viss osäkerhet om ansvaret för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet. Vidare framgår att rekryteringsprocessen till stor del anses tydlig och att det finns stödmaterial och rutiner för introduktion av nya medarbetare.

I övrigt kan noteras att det i varierande utsträckning genomförs avslutningssamtal med anställda som ska lämna sin anställning utifrån enkäten.

2.1.7. Erfarenhetsutbyte mellan nämnderna

2.1.8. Iakttagelser

Det framgår i intervjuer att HR har samlats i en gemensam central funktion efter flera omorganiseringar. I och med organisationsförändringen har, enligt de intervjuade, den centrala styrningen stärkts och ett arbete har genomförts för att upprätta struktur och rutiner för kompetensförsörjningsarbetet. En gemensam värdegrund har tagits fram som utgångspunkt och riktlinjer för kompetensförsörjningen är under framtagande.

Avseende erfarenhetsutbyte uppges att det finns olika forum som chefsmöten där goda exempel kan delas från verksamheterna. Exempelvis har utbildningsförvaltningens arbete med att ta fram en kompetensförsörjningsplan spridits till andra förvaltningar.

I HR-avdelningens verksamhetsplan anges att en prioriterad aktivitet för år 2020 är att vidareutveckla förmågan att tillsammans planera, genomföra och följa upp HR-strategin i praktiken på alla nivåer inom HR-staben.

- Utveckla samarbetet genom plattformsmöten och andra relevanta dialog- och mötesformer
- Se över arbetssätt och kommunikationsvägar för ökad inkludering, erfarenhetsutbyte och gemensamma tydliga prioriteringar
- Vidareutveckla metoder för invärlds- och omvärldsspaning för att ligga i framkant och möta verksamhetens behov

I intervjuer uppges att de verksamhetsnära HR-anställda har ett tätt samarbete där erfarenhetsutbyte sker. Samverkan anges även som en viktig del att eftersträva då kommunen arbetar utifrån devisen "Ett Uppsala" där förvaltningarna ska samverka, samarbeta och stödja varandra. Nedan följer några exempel där förvaltningar samverkat och eller bytt erfarenhet.

- Fyra förvaltningar har gemensamt gått samman för att rekrytera och introducera socio-nomer.
- Samverkan sker i vissa fall mellan omsorgsförvaltningen och äldreförvaltningen gällande introduktion och praktikplatser.
- Ledarforum, ledningsgrupper med förvaltningschefer och andra nätverk är exempel på forum för erfarenhetsutbyte.
- Stadsbyggnadsförvaltningen och miljöförvaltningen har upprättat ett samarbete för att ta emot förfrågningar från universitet.
- Samverkan sker i flera fall gällande mål och uppdrag utifrån budget där det finns möjlighet för insikter och utbyte av erfarenheter.

I kommunstyrelsens och kommunledningskontorets verksamhetsplaner för år 2020 anges inom ramen för inriktningsmål 9 ett antal uppdrag som har bäring på samverkan och erfarenhetsutbyte:

- I högre utsträckning erbjuda vikarier inom kommunens verksamhet utbildning och validering för att kunna få fast tjänst.
- Ta fram former för och erbjuda stöd för att validera kompetens i syfte att i större utsträckning kunna erbjuda tillsvidareanställning.
- Förbättra kompetensförsörjningen inom förskola och fritidshemmen genom fortbildning, utvecklingsmöjligheter och karriärbytpår för medarbetare.
- Stödja utbildningsnämnden i det strategiska och taktiska arbetet med kompetensförsörjningen inom förskolan. Goda exempel ska omhändertas för spridning till andra verksamheter.
- Erbjuder praktikplatser i ökad omfattning.
- Fortsätta ett gemensamt arbete med de nämnder som har svårt att rekrytera och behålla vissa yrkesgrupper.

2.1.9. Bedömning

Sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning?

Vi bedömer revisionsfrågan som *uppfylld*.

Vi anser att den centrala HR organisationen har bidragit till att stärka övergripande strukturer och rutiner för kompetensförsörjningsarbetet. Vidare anser vi att de olika enheterna inom HR-funktionen arbetar nära varandra vilket skapar förutsättningar för samverkan och erfarenhetsutbyte.

Vi noterar att det till viss del finns övergripande aktiviteter och uppdrag för erfarenhetsutbyten och samverkan. Vi anser att former och strukturer för erfarenhetsutbyte kan formaliseras i högre utsträckning där goda exempel och samverkansmöjligheter mellan nämndernas förvaltningar kan identifieras och spridas.

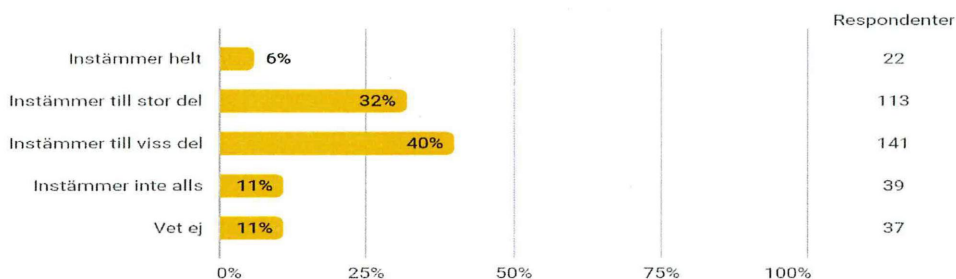
I vår granskning har vi tagit del av initiativ till samverkan för gemensamma nyckelkompetenser samt introduktion av medarbetare som metoder att sprida goda exempel till andra verksamheter.

2.1.10. Åtgärder och uppföljningar avseende kompetensförsörjning

2.1.11. Iakttagelser

Kommunstyrelsen ansvarar för att följa upp arbetet med kompetensförsörjning i ordinarie verksamhetsuppföljning. Av granskningen framgår, vilket beskrivits i tidigare avsnitt, att kompetensförsörjningsplaner förekommer i varierande grad bland styrelsens avdelningar samt nämnderna. Utformningen av planerna skiljer sig åt och det varierar i vilken grad planerna följts upp och under vilka former som uppföljningen sker.

Diagram 5. Det bedrivs ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt



Av enkätresultatet framgår att 38 procent av respondenterna instämmer helt eller till viss del om att det bedrivs ett aktivt arbete för att säkra kompetensförsörjning på kort och långs sikt. I kommentarerna till enkäten framgår att flera uppfattar att det sker främst på verksamhetsnivå eller att respondenten inte har kännedom om det bedrivs ett aktivt arbete. Vid en nedbrytning av statistiken framgår att respondenter från äldreförvaltningen, omsorgsförvaltningen och utbildningsförvaltningen i högre utsträckning svarade att de endast instämmer *till viss del* eller instämmer *inte alls* i påståendet.

Kommunstyrelsen

Uppföljning

I kommunstyrelsens årsredovisning görs uppföljning med beskrivningar upp måluppfyllelse och arbetssätt utifrån inriktningsmål 9. Det anges att styrelsen har fortsatt förbättra kommunens rekryteringsprocess under året. Bland annat undersöks kandidatupplevelsen systematiskt, med målet

att inhämta underlag för utvecklingsåtgärder. Styrelsen har även lanserat en ny kommunövergripande introduktionsprocess för chefer respektive medarbetare. Vidare framgår att det kommungemensamma chefs- och ledarutvecklingsprogrammet fortskridit. Styrelsen har även förberett och tagit in anmälningar till Ledarlabbet, ett program för medarbetare som har potential att bli chefer.

Åtgärder

Kommunstyrelsen har åtgärder utifrån kompetensförsörjning i styrelsens verksamhetsplan, och kommunledningskontorets verksamhetsplan (närmare beskrivet i 2.1.2).

Gatu- och samhällsmiljönämnden

Uppföljning

I årsredovisning 2019 följs inriktningsmål 9 upp samt tillhörande nämndmål exempelvis säkra kompetensförsörjningen genom att genomföra åtgärder för att behålla och rekrytera kompetenta medarbetare

Åtgärder

I årsredovisningen redovisas åtgärder som genomförts till exempel identifiera medarbetares främsta skäl för att arbeta för Uppsala kommun. Resultatet kommer att användas i förvaltningens kompetensförsörjningsarbete. Genom examensarbete och intervjuer med nyanställda har förvaltningen fångat upp vad som uppfattas vara en attraktiv arbetsplats. Kunskapen ska ligga till grund till utveckling av verksamheten och marknadsföring i samband med rekrytering. Rekrytering har skett inom samtliga verksamheter för att säkra rätt bemanning utifrån verksamhetens behov. Medarbetarsamtalen samt återkommande avstämning mellan medarbetare och chef lägger grunden för att stödja medarbetares utveckling och bibehålla medarbetare.

Utbildningsnämnden

Uppföljning

Uppföljning av kompetensförsörjningsplanen och åtgärder kopplat till den görs i samband med årsredovisning 2019. Nämnden följer även upp riktade uppdrag från mål och budget 2019 exempelvis:

- Förbättra kompetensförsörjningen inom förskolan genom vidareutbildning och karriärbytar-spår för medarbetare
- Förbättra kompetensförsörjningen inom fritidshemmen genom fortbildning och utvecklingsmöjligheter för medarbetare

Av planen framgår dock att övriga delar följs upp inom ramen för förvaltningens månatliga uppföljning. I uppföljningsbilaga till verksamhetsplan 2020 anges att uppföljning av kompetensförsörjning ska göras i september 2020.

Åtgärder

I årsredovisningen 2019 redovisas de åtgärder av kompetensförsörjningsplanen som kvarstår med sluttid 2022. Åtgärderna behandlas närmare i samband med 2019 års revidering av planen. I årsredovisning 2019 framgår åtgärder utifrån de riktade uppdrag som angivit. Utifrån uppdraget om förbättrad kompetensförsörjning inom förskola framgick åtgärd om genomförande av påbörjade insatser med bland annat utbildning för barnskötare till förskollärare. I budgeten avsätts 3,0 mnkr för ändamålet.

I plan för strategisk kompetensförsörjning beskrivs aktiviteter för åren 2017-2022 och utgår från kompetensförsörjningsmodellen ARUBA⁷. Varje aktivitet anges med berörd skolföring, och under vilken tidsperiod den ska genomföras. Enligt intervjuer har rekryteringsprocessen utvecklats och blivit mer strukturerad.

Omsorgsnämnden

Uppföljning

Nämnden följer upp inriktningsmål 9 i årsredovisning 2019. En aktivitetslista finns upprättad utifrån kompetensförsörjningsplanen. Aktiviteterna i listan har inte följts upp hittills under 2020 på grund av coronapandemin men är planerade att göras under september 2020. Av intervjuer framgår att tanken med listan varit att få varje avdelning delaktig genom att ta fram aktiviteter. Enligt plan för strategisk kompetensförsörjning ska uppföljning av kompetensförsörjningsplanen göras halvårsvis i ledningsgrupper. Utvärdering av aktivitetsplan ska göras i oktober/november för att kunna koppla ihop insatser med inriktning i Mål och budget/verksamhetsplaner. Utifrån utvärderingens resultat ska en reviderad kompetensförsörjningsplan upprättas för kommande år.

Åtgärder

I nämndens verksamhetsplan anges åtgärder som att skapa förutsättningar för att nämnden ska vara en attraktiv arbetsgivare samt att fortsatt erbjuda språkstöd för medarbetare med behov av detta genom språkbud. Aktivitetslistan som utgår från kompetensförsörjningsplanen är strukturerad enligt ARUBA-modellen och innehåller aktivitet, ansvarig och tidsplan. Förvaltningen har även infört modellen 70-20-10. Modellen bygger på att kompetensutveckling utgår ifrån 70 procent jobbrelaterad erfarenhet, 20 procent att interagera med andra och 10 procent från en utbildningsaktivitet. I plan för kompetensförsörjning anges aktiviteter på förvaltningsövergripande nivå men saknas för specifika avdelningar. I sakgranskningen framhävs att alla avdelningar har inkommit med aktiviteter i en aktivitetslista, dock är inte aktiviteterna kopplade till avdelningar utan vilka yrkesgrupper de vänder sig till.

Äldrenämnden

Uppföljning

Enligt plan för kompetensförsörjning ska uppföljning ska uppföljning göras tertialvis på alla nivåer. Utvärdering av planen ska göras i oktober/november för att kunna koppla ihop insatser med inriktning i Mål och budget/verksamhetsplaner. Vi har tagit del av en dokumenterad utvärdering av planen 2018-08-28. Enligt intervjuer har övrig uppföljning skett löpande genom muntlig utvärdering.

Åtgärder

Nämndens kompetensförsörjningsplan beskrivs utgöra ramverket för hur nämnden arbetar strategiskt för att säkra kompetensförsörjningen. I nämndens verksamhetsplan 2020 anges åtgärderna att stärka kompetensutvecklingsinsatser för vårdbiträden, undersköterskor och legitimerad personal samt att ta fram en plan för kompetensutveckling för nämndens medarbetare för att bättre kunna möta behoven hos brukare med psykisk ohälsa. I plan för kompetensförsörjning anges ett antal aktiviteter utifrån ARUBA-modellen som exempelvis att utveckla rutiner för handledning och undersöka behovet av stödresurser.

⁷ Attrahera, rekrytera, behålla och avveckla

2.1.12. Bedömning

Genomför styrelse och nämnder uppföljningar avseende personal-och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?

Vi bedömer revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Bedömningen grundar sig på att samtliga nämnder samt kommunstyrelsen följer upp kompetensförsörjningsarbetet inom ramen för inriktningsmål nio i samband med årsredovisningen. Uppföljningarna skiljer sig åt och är av övergripande karaktär. Vi anser att det i vissa fall är otydligt vilka åtgärder som vidtagits utifrån uppföljningarna i exempelvis verksamhetsplanen.

Planerna för strategisk kompetensförsörjning utgör enligt vår uppfattning ett viktigt styrdokument då aktiviteter utifrån behov finns angivna där. Kommunstyrelsen och gatu- och samhällsmiljönämnden saknar dock övergripande planer. Det saknas även en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan. För de planer som är upprättade varierar det i vilken utsträckning uppföljning och utvärdering sker. Vi anser att det saknas en systematisk och strukturerad uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna. Uppföljningen kan även förtydligas vad gäller vilka effekter som förväntas av olika åtgärder. Styrning och uppföljning kan även tydligare kopplas till den ordinarie verksamhetsplaneringen. Vi konstaterar att det pågår ett utvecklingsarbete inom området och att det är noterat i utkast till nya riktlinjer för kompetensförsörjning att kompetensförsörjningsarbetet ska utgöra en del av verksamhetsplaneringen.

I övrigt noterar vi att enkätresultatet visar att 40 procent instämmer till viss del och 11 procent instämmer inte alls i påståendet om att det bedrivs ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt.

2.1.13. Samarbeten med universitet och högskolor

2.1.14. Iakttagelser

I intervjuer framgår att det finns flera olika samarbeten med studentgrupper exempelvis med personalvetare och statsvetare. Det finns även samarbeten med studentföreningar och marknadsföringsinsatser mot studenter i samband med mässor och arbetsmarknadsdagar som anordnas av Uppsala universitet. Det mesta av samverkan mellan universitet och högskolor sker främst på operativ nivå och inte strategisk. Dock finns ett avtal för strategiskt partnerskap 2019–2021 med Uppsala universitet. Centralt finns en praktikdatabas där anmälda praktikintressenter kan paras ihop med lämplig verksamhet.

Omsorgsförvaltnings plan för kompetensförsörjning anger en aktivitet som innebär ökat samarbete med högskolor och universitet. Detta kan gälla yrkeskategorier som sjuksköterskor och biståndshandläggare. Ett samarbete med äldreförvaltningen ska genomföras avseende VFU.

I äldreförvaltningens plan för kompetensförsörjning framgår även samarbete med universitetet som en aktivitet. Ett arbete pågår med att utreda förutsättningar kring samverkan runt ett akademiskt vård- och omsorgsboende. Sedan tidigare finns ett samarbete gällande kliniska lektorer och adjunkter med uppdrag att kvalitetssäkra den VFU⁸ för sjuksköterske- och fysioterapeutprogrammet⁹. Enligt intervjuer finns det även en samverkan kring att starta upp ett arbetsterapeutprogram på universitetet.

I utbildningsförvaltningens kompetensförsörjningsplan anges aktiviteter gällande samarbete med Uppsala universitet, nedan följer ett urval:

- Samverkan avseende sommarjobb i lovskolor.

⁸ Verksamhetsförlagd utbildning

⁹ Förslag om inrättande av akademiskt vård- och omsorgsboende, 2020-08-26

- Samverkan gällande exjobb, uppsatsskrivande och aspirantutbildning för blivande skollära där en del av utbildningen genomförs tillsammans med Uppsala universitet.
- Samverkan med universitet gällande lärarutbildningen där det ska utvärderas hur kommunen i samarbete med Uppsala universitet kan möjliggöra för obehöriga/icke legitimerade medarbetare att kombinera arbete med utbildning för att nå behörighet/legitimation.
- Samarbete med att säkra upp VFU inom alla skolformer.

Samarbetet med universitet beskrivs vidare som en stor fördel och att det finns en efterfrågan på ännu mer utbyte mellan utbildningarna och förskolan/skolan.

För stadsbyggnadsförvaltningen har vi tagit del av en presentation där det anges att ett forskningsprojekt genom tre postdoktorander genomförs i samverkan mellan förvaltningen och Uppsala Universitet. Studenter från lantmäteritutbildningen från Gävle högskola genomför även studiebesök regelbundet hos förvaltningen.

2.1.15. Bedömning

Finns etablerade samarbeten med universitet och högskolor för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjning?

Vi bedömer revisionsfrågan som *uppfylld*.

Bedömningen grundar sig på att det finns aktiviteter för samverkan och samarbeten med universitet och högskolor inom samtliga granskade nämnder. Samverkan sker främst med Uppsala universitet men det finns även exempel på samarbeten med andra lärosäten.

Vi ser positivt på att det finns dokumenterade aktiviteter med bäring på samverkan med universitet främst i kompetensförsörjningsplanerna. Med anledning av att den strategiska styrningen skiljer sig åt mellan nämnder och förvaltningar anser vi att arbetet kan vidareutvecklas genom att samverkan kartläggs och följs upp inom den ordinarie uppföljningen av kompetensförsörjningen. Vi anser även att samverkan med universitet kan kopplas till det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet exempelvis gällande det framtida kompetensbehovet av medarbetare.

2.1.16. Aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare

2.1.17. Iakttagelser

Det finns en upprättad strategi för att stärka bilden av Uppsala kommunkoncern som arbetsgivare. Syftet med den övergripande strategin beskrivs vara att stärka Uppsala kommuns attraktion gentemot potentiella och nuvarande medarbetare. Strategin ska visa en gemensam målbild av identifierade initiativ, prioriteringar för hela organisationen samt förslag på aktiviteter.

Målet med strategin är att stärka bilden av Uppsala kommun som arbetsgivare och skapa resursmårhet och samsyn kring gemensamma initiativ och prioriteringar. Utifrån det är målsättningar formulerade utifrån attrahera, rekrytera, introducera, utveckla och engagera. Målsättningarna följer därmed den nya riktlinjen för kompetensförsörjning.

För att stärka bilden av kommunen som arbetsgivare har ett förslag på tio prioriterade initiativ tagits fram. Nedan följer ett urval av de prioriterade aktiviteterna.

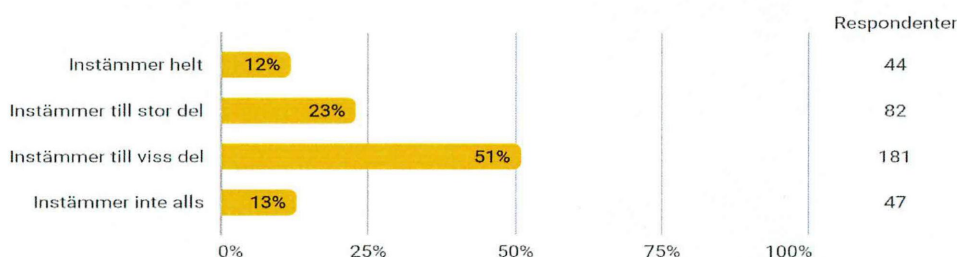
- Prioritera kompetensförsörjning bland ledningsgrupper och chefer.
- Kontinuerlig omvärldsbevakning kring förändringar och utvecklingen inom området och lär av andra organisationer och partners.
- Definiera det övergripande varumärket Uppsala och stärka bilden av kommunen som en attraktiv arbetsgivare.
- Öka samverkan mellan verksamheter, staber och bolag.

- Utveckla arbetet med karriärssidor.
- Utveckla utformning av platsannonser och presentationer.
- Utveckla arbetet med sociala medier.

I övrigt innehåller strategin en bilaga med identifierade aktiviteter och ansvarsfördelning.

Av intervjuer framgår att strategin för Uppsala kommuns arbetsgivarvarumärke är att detta arbete ska vara integrerat med kompetensförsörjningsarbetet och värdegrundsarbetet. Vidare anges att det kan förtydligas vad arbetsgivaren står för och vad arbetsgivaren kan erbjuda i varumärksbygget. En ytterligare synpunkt som framförts är vikten av att kommunen är genuin i sin beskrivning av varumärket för att uppfattas som trovärdig. Flera av de intervjuade framhåller att varje medarbetare är genom sitt agerande representanter för kommunen och dess varumärke.

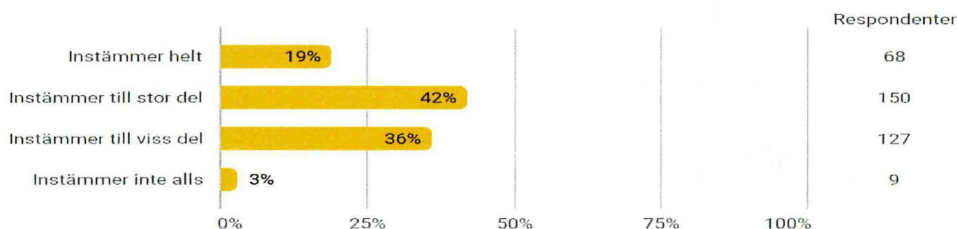
Diagram 6: Jag upplever att åtgärder genomförs för att utveckla arbetsgivarvarumärket Uppsala kommun



Av enkätresultatet framgår att 64 procent instämmer till viss del eller inte alls om att respondenten upplever att åtgärder genomförs för att utveckla kommunens arbetsgivarvarumärke. Vid nedbrytning av enkäten framgår att det är högst andel respondenter inom kommunledningskontoret som instämmer i att åtgärder genomförs.

Vidare framgår av enkätresultatet att 25 procent instämmer inte alls om att det är tydligt vilka möjligheter som finns till kompetensutveckling och karriärmöjligheter. 21 procent av respondenterna svarade instämmer till stor del medan 49 procent svarade instämmer till viss del.

Diagram 7: Jag anser att Uppsala kommun är en attraktiv arbetsgivare för framtida medarbetare.



Av de svarande uppgav 61 procent att respondenterna instämmer helt eller till viss del om att respondenten anser att Uppsala kommun är en attraktiv arbetsgivare. På påståendet om respondenten skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Uppsala kommun svarade 74 procent, instämmer helt eller till viss del. 25 procent svarade instämmer till viss del. I kommentarer från enkäten framgår att vissa inte känner till om åtgärder har genomförts medan andra framhåller att den reviderade grafiska designen har varit lyckad.

2.1.18. Bedömning

Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?

Vi bedömer revisionsfrågan som *uppfylld*.

Vi konstaterar att det finns en övergripande styrning med mål och aktiviteter kopplade till att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare i form av strategi för att stärka bilden av Uppsala kommunkoncern som arbetsgivare. Strategin harmoniserar med utkastet till riktlinjer för kompetensförsörjning och det finns en tydlig koppling mellan behovsbild och utvecklingsområden. Vi anser dock att det finns behov av att tydliggöra hur strategin ska följas upp och utvärderas.

Enkätresultatet visar att 64 procent av respondenterna instämmer till viss del eller inte alls om att åtgärder genomförs för att stärka arbetsgivarvarumärket. Vidare framgår av enkätresultatet att 25 procent instämmer inte alls i att det är tydligt vilka möjligheter som finns till kompetensutveckling och karriärmöjligheter. Mot denna bakgrund drar vi slutsatsen att kännedomen om aktiviteter som genomförs är varierande. Vi anser att det finns behov av att stärka den interna kommunikationen avseende kompetensutveckling och karriärmöjligheter vilket med fördel kan kopplas till kommunens arbetsgivarvarumärke.

2.1.19. Övriga iakttagelser

Inom ramen för vår granskning har vi gjort iakttagelser som inte har direkt koppling till våra revisionsfrågor men som har bäring på frågan om personal- och kompetensförsörjning. En fråga gäller den pågående pandemin och de effekter som denna vållar.

Inom exempelvis stadsbyggnadsförvaltningen pekar man på att den höga graden av distansarbete försvårar möjligheterna till att kunna ta emot praktikanter. Enligt de intervjuade utgör praktikanter en viktig möjlighet till att kunna rekrytera framtida medarbetare.

En ytterligare effekt av pandemin är att videomöten har blivit ett naturligt inslag i arbetet där stora steg har tagits. Inom bla äldreförvaltningen görs bedömningen att digitala utbildningar kommer att kunna användas i större utsträckning i samband med utbildning av baspersonal.







Den mediala bilden av kommunal och regional verksamhet har förbättrats betydligt under pandemin vilket bland annat resulterat i ett ökat söktryck på vårdutbildningar. Några av de intervjuade uppger att det är viktigt att hålla i den positiva uppmärksamheten och använda denna för att både attrahera och behålla medarbetare och att kommunen är en arbetsplats där man kan göra skillnad.

Av vår granskning framgår att kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för personal vid samtliga förvaltningar och ska ha hand om samtliga frågor som rör förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare. När personal- och verksamhetsansvar särskiljs är det viktigt att det finns en tydlig roll och ansvarsfördelning. Vår granskning visar inte på att det finns någon otydlighet gällande personal- och kompetensförsörjning. Granskningen visar att nämnderna är aktiva både vad gäller åtgärder och uppföljning.

3. Bedömningar utifrån revisionsfråga

Efter genomförd granskning gör vi den samlade bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna *inte helt säkerställer* att åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga. Bedömningen baseras på respektive revisionsfråga.

3.1. Bedömningar mot revisionsfråga

Revisionsfråga	Bedömning	
Säkerställer styrelse och nämnder att det finns mål och strategier utformade för personal- och kompetensförsörjning?	Delvis uppfyllt	
Finns en ansvarsfördelning fastställd avseende personal- och kompetensförsörjning?	Uppfyllt	
Sker ett erfarenhetsutbyte mellan nämnderna avseende personal- och kompetensförsörjning?	Uppfyllt	
Genomför styrelse och nämnder uppföljningar avseende personal- och kompetensförsörjning och fattas beslut om åtgärder vid behov?	Delvis uppfyllt	
Finns etablerade samarbeten med universitet och högskolor för att stärka arbetet med personal- och kompetensförsörjning?	Uppfyllt	
Genomförs aktiviteter för att utveckla kommunens varumärke som arbetsgivare?	Uppfyllt	

4. Bilagor – Enkätfrågor

1. Jag är chef inom följande förvaltning:
2. Jag har följande befattning:
3. Hur länge har du innehaft ditt nuvarande uppdrag som chef?
4. Hur många medarbetare har du personalansvar för?
5. Jag upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning för personal- och kompetensförsörjningen
6. Hur ser kompetensförsörjningsläget ut just nu (på kort sikt) inom ditt ansvarsområde?
7. Jag upplever att åtgärder genomförs för att utveckla arbetsgivarvarumärket Uppsala kommun
8. Jag anser att Uppsala kommun är en attraktiv arbetsgivare för framtida medarbetare
9. Jag skulle rekommendera andra att börja arbeta inom Uppsala kommun
10. Jag anser att jag har tillgång till ett stöd som motsvarar mitt behov när det gäller att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare inom mitt ansvarsområde
11. Jag upplever att det finns en tydlig rekryteringsprocess i Uppsala kommun
12. Avslutningssamtal genomförs och dokumenteras när någon i min personal avslutar sin anställning eller går i pension
13. Det finns stödmaterial och rutiner för introduktion av nya medarbetare.
14. Det bedrivs ett aktivt arbete för att säkra personal- och kompetensförsörjning på kort och lång sikt
15. Jag anser att det är tydligt vilka möjligheter som finns till kompetensutveckling och karriärmöjligheter både för chefer och medarbetare i Uppsala kommun
16. Övriga synpunkter kring personal- och kompetensförsörjning som du önskar lämna.

2020-09-30

Lena Salomon

Carl-Gustaf Folkesson

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