

Omsorgsförvaltningen  
**Tjänsteskrivelse till omsorgsnämnden**

Datum:  
2021-01-21

Diarienummer:  
OSN-2020-00910

Handläggare:  
Åsa Holmstrand

## Yttrande över kommunrevisionens granskning av den strategiska kompetensförsörjningen

### Förslag till beslut

Omsorgsnämnden beslutar

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

### Ärendet

Kommunrevisionen har begärt yttrande från kommunstyrelsen över en genomförd granskning av kommunens strategiska kompetensförsörjning. Yttrandet ska avges senast den 26 februari 2021. Syftet med granskningen har varit att bedöma kommunstyrelsen och nämndernas åtgärder avseende ändamålsenlig personal- och kompetensförsörjning.

### Beredning

Ärendet har beretts av HR chef. Samberedning har även skett med kommunstyrelsen, plan- och byggnadsnämnden, utbildningsnämnden och äldrenämnden. Yttrandet har inga konsekvenser sett ur barn-, jämställdhets- eller näringslivsperspektivet.

### Föredragning

Utifrån genomförd granskning bedömer kommunrevisionen att Uppsala kommun i flera avseenden bedriver ett väl fungerande arbete med en tydlig ansvarsfördelning gällande personal- och kompetensförsörjning. Vidare framgår det i bedömningen att det finns erfarenhetsutbyte mellan nämnderna i frågan om personal- och kompetensförsörjning, att etablerade samarbeten med universitet och högskolor finns samt att aktiviteter för att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare genomförs.

Kommunrevisionen bedömer dock att det finns ett förbättringsutrymme vad gäller mål och strategier för personal- och kompetensförsörjningen. Revisionen ser ett behov av en kommungemensam struktur för att säkerställa ett enhetligt arbete i planeringen av kompetensförsörjningen. Det finns även behov av att förbättra uppföljningen av personal- och kompetensförsörjningen genom att säkerställa att kompetensförsörjningsplaner upprättas och följs upp i nämnderna. Kommunrevisionen gör mot den bakgrunden den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna inte helt säkerställer att åtgärder avseende personal- och kompetensförsörjning är ändamålsenliga.

Kommunstyrelsen rekommenderas därför bland annat att säkerställa en kommunövergripande och enhetlig struktur för kompetensförsörjningsarbetet där prognoser, behov, mål, aktiviteter och uppföljningar framgår och säkerställa att planering av det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet genomförs regelbundet. Nämnderna och kommunstyrelsen rekommenderas bland annat att säkerställa en systematisk och strukturerad uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna och att tydliggöra möjligheter till kompetensutveckling för medarbetarna.

I förslaget till yttrande i ärendets **bilaga 1** gör omsorgsnämnden bedömningen att kommunrevisionens rekommendationer knyter väl an till pågående och planerad verksamhetsutveckling inom personal- och kompetensförsörjningsområdet inom Uppsala kommun.

Genom att implementera och arbeta efter den kommungemensamma riktlinje och vägledning för kompetensförsörjningsplanering kommer en enhetlig struktur att säkerställas. Omsorgsnämnden kommer att utveckla arbetet med kompetensförsörjning som sedan ska följas upp på ett systematiskt och strukturerat sätt i samband med verksamhetsplaneringen.

Utifrån den gemensamma riktlinjen och vägledningen kan även en långsiktig kompetensutveckling och karriärmöjligheter säkerställas. Detta genom strukturerad ersättningsplanering, ledarförsörjningsprogram samt kompetensbaserad rekrytering.

Tillsammans med övriga nämnder ska omsorgsnämnden fortsätta påbörjat utvecklingsarbete med att vidareutveckla och genomföra utåtriktade aktiviteter i syfte att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke. Tillsammans har nämnderna bland annat initierat ett erfarenhetsutbyte med fokus på bristyrken. Arbeta för att vidareutveckla redan pågående initiativ för att säkerställa tydligare samverkan med universitet, högskolor och andra lärosäten pågår.

### **Beslutsunderlag**

- Tjänsteskrivelse den 21 januari 2021
- Bilaga 1, **Yttrande gällande kommunrevisionens granskning av den strategiska kompetensförsörjningen**
- Bilaga 2, **Granskning av strategisk kompetensförsörjning**, Uppsala kommuns revisorer, oktober 2020

Omsorgsförvaltningen

Lenita Granlund  
Förvaltningsdirektör

Omsorgsnämnden  
**Yttrande**Handläggare:  
Åsa HolmstrandKommunrevisionen Uppsala kommun  
kommunrevisionen@ uppsala.se  
lena.salomon@pwc.se

## Yttrande gällande kommunrevisionens granskning av den strategiska kompetensförsörjningen

### Omsorgsnämnden ger följande svar på kommunrevisionens iakttagelser och rekommendation:

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

Avgångssamtal genomförs med vissa nyckelfunktioner exempelvis biståndshandläggare och chefer samt delvis inom verksamheterna. Utveckling av avgångssamtal och former för dokumentation är en del i kompetensförsörjningsplaneringen samt en del av det systembyte med modernare gränssnitt för dokumentation som kommer införas. Detta kommer ske i samarbete med kommunstyrelsen.

*2. Säkerställ att kompetensförsörjningsplaner upprättas.*

Kompetensförsörjningsplan är framtagen för nämndens medarbetare. När kommunstyrelsen implementerar en ny riktlinje för kompetensförsörjning kommer den att ingå i det fortsatta arbetet med att revidera den befintliga kompetensförsörjningsplanen och ingå som en del av den ordinarie verksamhetsplaneringen. I metodiken som föreslås i den riktlinje som kommunstyrelsen arbetar fram kommer prognoser, behov, mål, aktiviteter och uppföljning ingå.

*3. Säkerställ en systematisk och strukturerad uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna.*

I den kungemensamma 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.*

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

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. Vidare pågår arbetet individuella utvecklingsplaner för nämndens alla medarbetare.

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

Kommunstyrelsen har initierat erfarenhetsutbyten med fokus på bristyrken där omsorgsnämnden deltar. Samarbetet med aktuella förvaltningar pågår för att lyfta fram goda exempel med utgångspunkten att vi är ambassadörer för våra respektive verksamheter. Genom samarbete mellan olika specialistfunktioner och representanter från olika förvaltningar pågår även ett formaliserat erfarenhetsutbyte ständigt utifrån upparbetade processer och nätverk kring ledarskapsträning, innovation, rekrytering och bemanning.

Omsorgsnämnden

Angelique Blix  
Ordförande

Peter Jernberg  
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](mailto:kommunrevisionen@uppsala.se) och till det sakkunniga biträdet, [lana.salomon@pwc.com](mailto: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

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

<sup>1</sup> 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-modellen<sup>2</sup> 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 cheferns 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.

<sup>2</sup> 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.

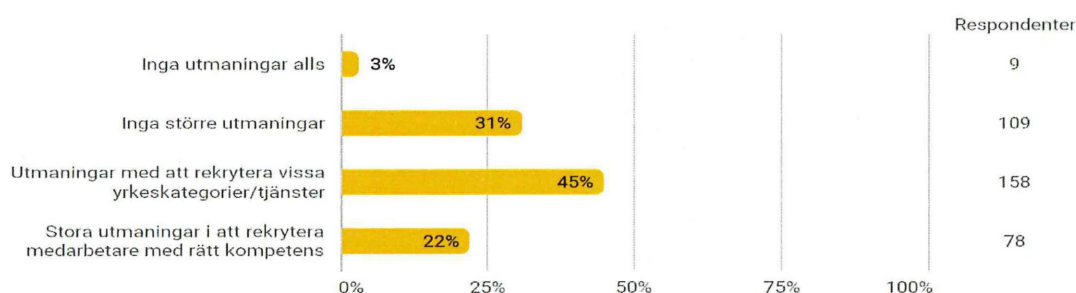
## Äldrenämnden

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-modellen<sup>3</sup>. 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 Heltidsresan<sup>4</sup> främst beroende av budgetskäl.

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

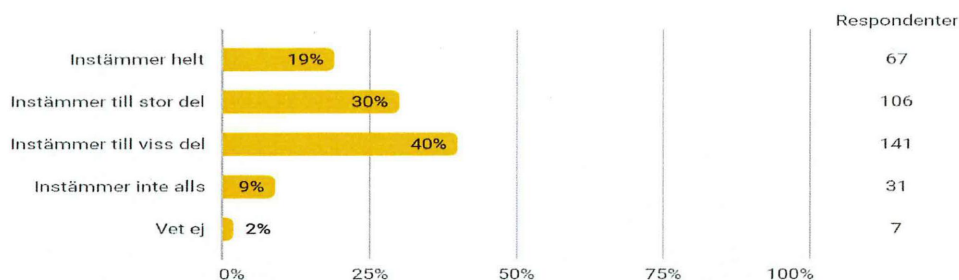


Av diagrammet framgår att 67 procent av respondenterna anser sig ha utmaningar eller stora utmaningar gällande rekrytering av medarbetare med rätt kompetens. Av kommenteraren framgår att det är stora svårigheter att rekrytera vissa yrkesgrupper. Andra utmaningar som nämns är den lönemässiga konkurrensen 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.

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

<sup>4</sup> 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 reglemente<sup>5</sup> 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 delegationsordning<sup>6</sup> 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.

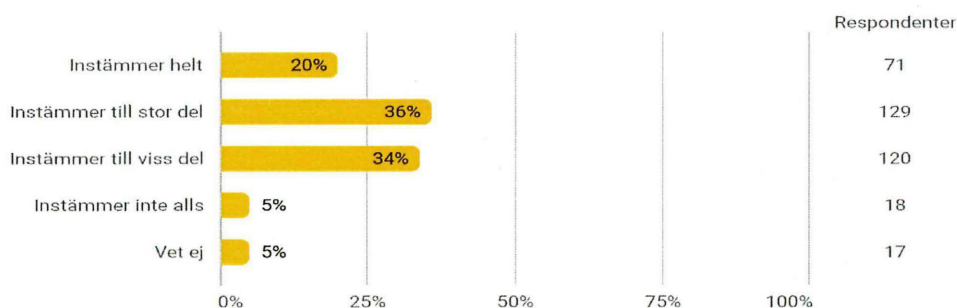
Ansvarsförhållanden för styrelsen och nämnder anges i det utkast till riktlinjer för kompetensförsörjning som vi tagit del av. Enligt riktlinjerna har kommunstyrelsen ansvaret för att säkerställa kompetensförsörjningen i kommunen.

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

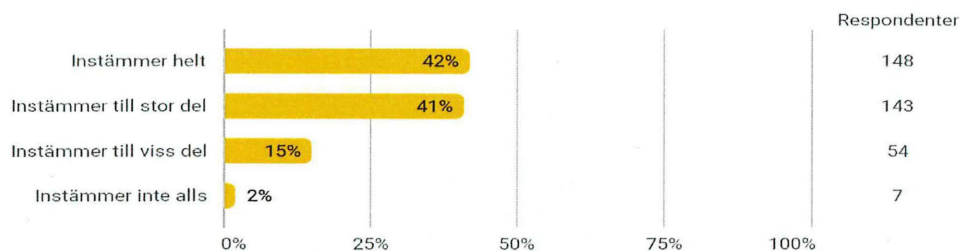


Enkätresultatet visar att 56 procent av respondenterna instämmer helt eller till stor del om att det finns en tydlig ansvarsfördelning. Inom kommunledningskontorets och stadsbyggnadsförvaltningen fanns en högre andel av respondenterna som ansåg att ansvarsfördelningen var tydlig medan äldreförvaltningen 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.

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

<sup>6</sup> 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 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.

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.

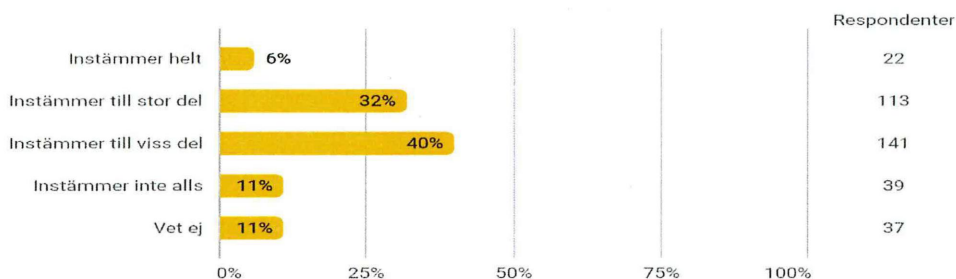
I vår granskning har vi tagit del av initiativ till samverkan för gemensamma nyckelkompetenser samt introduktion av medarbetare som metoder att sprida goda exempel till andra verksamheter.

### 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 ARUBA<sup>7</sup>. 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.

<sup>7</sup> 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 ottydligt 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 VFU<sup>8</sup> för sjuksköterske- och fysioterapeutprogrammet<sup>9</sup>. 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.

<sup>8</sup> Verksamhetsförlagd utbildning

<sup>9</sup> Förslag om inrättande av akademiskt vård- och omsorgsboende, 2020-08-26

- Samverkan gällande exjobb, uppsatsskrivande och aspirantutbildning för blivande skollere 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.

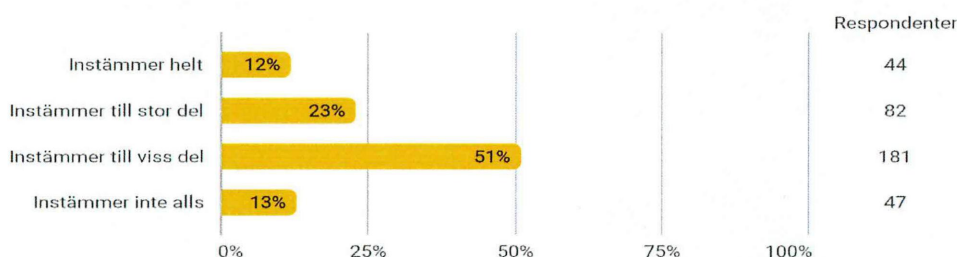
- Prioritera kompetensförsörjning bland ledningsgrupper och chefer.
- Kontinuerlig omvärldsbevakning kring förändringar och utvecklingen inom området och lär av andra organisationer och partners.
- Definiera det övergripande varumärket Uppsala och stärka bilden av kommunen som en attraktiv arbetsgivare.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

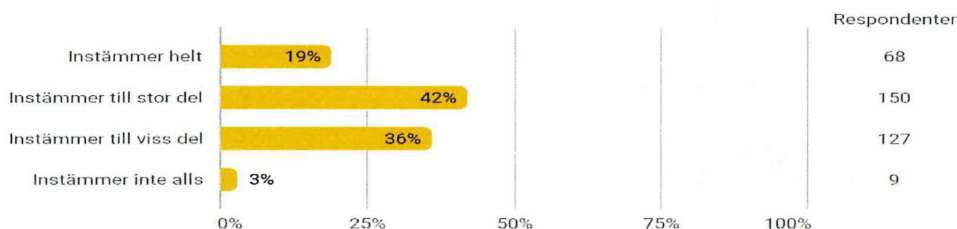
Diagram 6: Jag upplever att åtgärder genomförs för att utveckla arbetsgivarvarumärket Uppsala kommun



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.




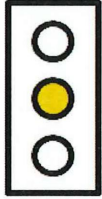


Den mediala bilden av kommunal och regional verksamhet har förbättrats betydligt under pandemin vilket bland annat resulterat i ett ökat söktryck på vårdutbildningar. Några av de intervjuade uppger att det är viktigt att hålla i den positiva uppmärksamheten och använda denna för att både attrahera och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