

KOMMUNREVISIONEN
MissivskrivelseDatum:
2019-01-18Diarienummer:
KRN-2019/5Mottagare:
Kommunstyrelsen
Omsorgsnämnden, för kännedom
Utbildningsnämnden, för kännedom
Äldrenämnden, för kännedom
Kommunfullmäktige, för kännedom

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

KPMG har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska ändamålsenligheten och effektiviteten i kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2018.

Det kan konstateras att kommunens inriktningsmål nr 9 och de uppdrag som kopplats till detta mål, i hög grad täcker in denna gransknings utgångspunkter. Utifrån genomförd granskning framkommer att utvalda nämnder arbetar med kompetensförsörjningsplaner vilka ger en god bild av aktuellt kompetensförsörjningsbehov och behovet på några års sikt. Uppföljningen av planerna behöver dock stärkas i syfte att de regelbundet (årligen) ska ge vägledning kring om gällande inriktning leder rätt eller om den behöver justeras. Flera verksamheter har rekryteringsbehov inom samma bristyrken och kommunen kan behöva en sammanhållen/kommunövergripande strategi här för att säkra att kompetensen används på bästa sätt ur ett kommunperspektiv.

Ett utvecklingsområde i befintliga kompetensförsörjningsplaner är hur modern teknik kan inverka på kompetensförsörjning och bemanningsbehov. Många exempel framkommer i granskningen på att strategierna "Heltid som norm" och "Förläng arbetslivet" används. Den första har manifesterats genom ett politiskt mål.

Uppsala kommun har etablerade program för chefsutbildning och erbjuder även ytterligare alternativ för att stödja och vidareutveckla enskilda chefer via t.ex. mentorskap och en s.k. chefscoach.

Kommunen har systematik i att utvärdera chefskap och rutiner finns för att ta omhand resultatet av utvärderingen liksom för agerande vid negativt utfall. Även rutiner för att fånga upp chefer som inte fungerar i sin roll finns och intervjuerna bekräftar att dessa tillämpas.

Flera goda exempel i verksamheterna har framkommit på arbetssätt för att identifiera framtidens chefer. För att säkerställa framtida chefskap finns dock skäl för Uppsala kommun att säkerställa att sådant arbete sker generellt och säkerställa metodstöd för verksamheter som idag inte arbetar systematiskt med att identifiera kommande ledare. Uppsala kommun arbetar aktivt och ändamålsenligt med att

kommunicera attraktiviteten kring att arbeta i kommunen. Besökta verksamheter nyttjar även möjligheterna som ligger i att erbjuda intressanta praktikplatser och därigenom stärka kompetensförsörjningen genom att kunna erbjuda anställning till tidigare praktikanter.

Den mest krävande och utmanande delen i denna granskning handlar om att underhålla och stärka medarbetares motivation och engagemang för sitt arbete. Vi ser också att det är i denna del som Uppsala kommun kan hitta den största potentialen i att ytterligare säkra kompetensförsörjningen. För att nå det bör kommunens styrning av verksamheter och medarbetare mer uttalat fokusera på varje verksamhets kärnuppdrag. Kommunen har en komplett verktygslåda för att styra verksamheter och enskilda medarbetares insatser och utvärdera dessa. Effekten av dessa verktyg kan dock öka om styrningen mer uttalat kopplar till verksamhetens kärnuppdrag. Yrkesskicklighet och bidrag till att skapa viktiga värden för verksamhetens brukare behöver få ett större genomslag i styrning och utvärdering.

Vår samlade bedömning är att Uppsala kommuns arbete med personal- och kompetensförsörjning i huvudsak är ändamålsenligt och effektivt.

Mot bakgrund av det som framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att kommunens kompetensförsörjningsplaner kompletteras med hur nuvarande och kommande tekniska möjligheter på längre sikt kan påverka arbetssätt och därigenom bemanningsbehov och behov av kompetens.
- Säkerställ att alla verksamheter arbetar systematiskt med att identifiera och träna framtida chefer.
- Vidareutveckla kommunens modell för verksamhetsstyrning till att mer uttalat fokusera på respektive verksamhets kärnuppdrag och vilka värden som ska skapas för verksamhetens brukare. Härigenom kan medarbetares mål och utvärderingen av deras prestationer, i högre grad beröra yrkesskicklighet och bidrag till att skapa värden för brukare.

Revisionen begär yttrande över revisionens iakttagelser, utifrån följande frågeställningar, senast 2019-03-31 till kommunrevisionen@ uppsala.se och till det sakkunniga biträdet, bo.adel@kpmg.se.

- Med avseende på den genomförda granskningen, vilka åtgärder avser ni att genomföra i syfte att komma tillrätta med de påtalade bristerna?
- Under vilken tidsperiod avser ni att genomföra dessa åtgärder?
- Hur kommer ni att avläsa effekten av dessa åtgärder?
- Hur kommer dessa åtgärder att påverka innehållet i nästa revision av internkontrollplanen?
- Om ni inte anser att revisionens granskning behöver besvaras eller att den har aktuell bäring på ert nuvarande arbete vänligen utveckla skälen till er bedömning.

För kommunrevisionen



Karolina Larfors, ordförande



Granskning av personal- och kompetensförsörjning

Revisionsrapport

Uppsala kommun

KPMG AB

2019-01-18

Antal sidor 20

Antal bilagor 2



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
1.1	Samlad revisionell bedömning	3
1.2	Rekommendationer	3
2	Inledning	3
2.1	Bakgrund	3
2.2	Syfte	4
2.3	Avgränsning	4
2.4	Revisionskriterier	4
2.5	Ansvarig nämnd/styrelse	4
2.6	Metod	5
2.7	Uppdragsansvar och säkring	5
3	Granskningens resultat	5
3.1	Gemensamma styrsignaler, planer och verktyg / metoder i kommunen	5
3.2	Kunskaper om nuvarande och kommande rekryteringsbehov	6
3.3	Hur arbetar kommunen med strategierna - Ökad tjänstgöringsgrad och Förlängt arbetsliv	8
3.4	Chefsutveckling	10
3.5	Kommunicera kommunen som attraktiv arbetsgivare	13
3.6	Engagemang och motivation	14
4	Svar på revisionsfrågor	19
	Bilaga 1 KPMGs synsätt och analysmodell	
	Bilaga 2 Metod	



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

1 Sammanfattning

Vi har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska ändamålsenligheten och effektiviteten i kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Det kan konstateras att kommunens inriktningsmål nr 9 (se 3.3.1) och de uppdrag som kopplats till detta mål, i hög grad täcker in denna gransknings utgångspunkter.

Utifrån genomförd granskning framkommer att utvalda nämnder arbetar med kompetensförsörjningsplaner vilka ger en god bild av aktuellt kompetensförsörjningsbehov och behovet på några års sikt. Uppföljningen av planerna behöver dock stärkas i syfte att de regelbundet (årligen) ska ge vägledning kring om gällande inriktning leder rätt eller om den behöver justeras. Flera verksamheter har rekryteringsbehov inom samma bristyrken och kommunen kan behöva en sammanhållen / kommunövergripande strategi här för att säkra att kompetensen används på bästa sätt ur ett kommunperspektiv.

Ett utvecklingsområde i befintliga kompetensförsörjningsplaner är hur modern teknik kan inverka på kompetensförsörjning och bemanningsbehov.

Många exempel framkommer i granskningen på att strategierna "Heltid som norm" och "förläng arbetslivet" används. Den första har manifesterats genom ett politiskt mål.

Uppsala kommun har etablerade program för chefsutbildning och erbjuder även ytterligare alternativ för att stödja och vidareutveckla enskilda chefer via t.ex. mentorskap och en s.k. chefscoach.

Kommunen har systematik i att utvärdera chefskap och rutiner finns för att ta omhand resultatet av utvärderingen liksom för agerande vid negativt utfall. Även rutiner för att fånga upp chefer som inte fungerar i sin roll finns och intervjuerna bekräftar att dessa tillämpas.

Flera goda exempel i verksamheterna har framkommit på arbetssätt för att identifiera framtidens chefer. För att säkerställa framtida chefskap finns dock skäl för Uppsala kommun att säkerställa att sådant arbete sker generellt och säkerställa metodstöd för verksamheter som idag inte arbetar systematiskt med att identifiera kommande ledare.

Uppsala kommun arbetar aktivt och ändamålsenligt med att kommunicera attraktiviteten kring att arbeta i kommunen. Besökta verksamheter nyttjar även möjligheterna som ligger i att erbjuda intressanta praktikplatser och därigenom stärka kompetensförsörjningen genom att kunna erbjuda anställning till tidigare praktikanter.

Den mest krävande och utmanande delen i denna granskning handlar om att underhålla och stärka medarbetares motivation och engagemang för sitt arbete. Vi ser också att det är i denna del som Uppsala kommun kan hitta den största potentialen i att ytterligare säkra kompetensförsörjningen. För att nå det bör kommunens styrning av verksamheter och medarbetare mer uttalat fokusera på varje verksamhets kärnuppdrag. Kommunen har en komplett verktygslåda för att styra verksamheter och enskilda medarbetares insatser och utvärdera dessa. Effekten av dessa verktyg kan dock öka om styrningen mer uttalat kopplar till verksamhetens kärnuppdrag. Yrkesskicklighet och bidrag till att skapa viktiga värden för verksamhetens brukare behöver få ett större genomslag i styrning och utvärdering.



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

1.1 Samlad revisionell bedömning

Vår samlade bedömning är att Uppsala kommuns arbete med personal- och kompetensförsörjning i huvudsak är ändamålsenligt och effektivt.

1.2 Rekommendationer

Mot bakgrund av det som framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att kommunens kompetensförsörjningsplaner kompletteras med hur nuvarande och kommande tekniska möjligheter på längre sikt kan påverka arbetssätt och därigenom bemanningsbehov och behov av kompetens.
- Säkerställ att alla verksamheter arbetar systematiskt med att identifiera och träna framtida chefer.
- Vidareutveckla kommunens modell för verksamhetsstyrning till att mer uttalat fokusera på respektive verksamhets kärnuppdrag och vilka värden som ska skapas för verksamhetens brukare. Härigenom kan medarbetares mål och utvärderingen av deras prestationer, i högre grad beröra yrkesskicklighet och bidrag till att skapa värden för brukare.

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Vi har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska personal- och kompetensförsörjningen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2018.

Kompetensförsörjning är en alltmer kritisk fråga för stora delar av offentlig sektor. Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner och landsting / regioner behöver rekrytera många nya medarbetare de kommande åren. Även om kompetensförsörjningen är och kommer vara en utmaning inom alla verksamhetsområden är det särskilt inom vård, omsorg, förskola och skola som de största utmaningarna finns.

Vad har verksamheten för kompetens idag? Vilken kompetens behövs i framtiden? Hur säkerställs att medarbetarna trivs, har rätt förutsättningar och jobbar med rätt saker som gör att vi når våra långsiktiga mål? Frågelistan som en arbetsgivare som vill vara attraktiv behöver ha svaren på, kan göras lång. Att lyckas attrahera, utveckla och behålla rätt medarbetare är centrala delar i att lyckas i kompetensförsörjningen.

Kommuner behöver ha väl genomtänkta strategier för att inte riskera att svårigheter uppkommer i att uppfylla mindre eller större delar i det offentliga åtagandet pga. bemanningsproblem.

Mot denna bakgrund finns skäl för revisorerna att genomföra en granskning av kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning.



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

2.2 Syfte

Syftet med projektet har varit att granska ändamålsenligheten och effektiviteten i kommunens arbete med personal- och kompetensförsörjning.

Granskningen har sökt svar till följande revisionsfrågor:

- ✓ Finns en god bild av nuvarande och kommande rekryteringsbehov?
- ✓ Är strategierna "ökad tjänstgöringsgrad" och "förlängt arbetsliv" aktiva inslag i kommunens arbete med kompetensförsörjning?
- ✓ Bedrivs ett tillräckligt chefsutvecklingsarbete?
- ✓ Arbetar kommunen aktivt och tillräckligt med att locka till sig medarbetare med sin kommunikation?
- ✓ Bedrivs ett systematiskt arbete med att engagera och motivera samtliga anställda?

Samtliga revisionsfrågor besvaras i rapportens sista kapitel.

2.3 Avgränsning

Granskningen har fångat kommunens arbete generellt och har genomförts på kommunledningsnivå och inom de tre nämnder som främst har yrkesgrupper inom vilka de största utmaningarna bedöms finnas kring kompetensförsörjning: Omsorgsnämnden, Utbildningsnämnden och Äldrenämnden.

2.4 Revisionskriterier

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som används vid granskningen för att avgöra om kommunens arbete sker ändamålsenligt och effektivt.

- Beslut i kommunens Mål och budget som berör detta område
- Regelverk, policys etc. som berör personal- och kompetensförsörjning i Uppsala kommun
- Kommunallagen, 6 kap § 7
 - Nämnder och styrelser ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnder och styrelser ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.
- KPMGs analysmodell för att granska ändamålsenlighet i kompetensförsörjning (se bilaga 1)

2.5 Ansvarig nämnd/styrelse

Primärt granskas Kommunstyrelsens ansvar.



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

2.6 Metod

Metoden liksom förteckning över intervjuer och granskade dokument, återges i bilaga 2.

2.7 Uppdragsansvar och säkring

Samtliga intervjuade har fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportens faktainnehåll. Anders Petersson har stått för KPMGs interna kvalitetsgranskning av rapporten.

3 Granskningens resultat

3.1 Gemensamma styrsignaler, planer och verktyg / metoder i kommunen

3.1.1 Styrsignaler

I Kommunfullmäktiges Mål och budget 2018 – 2020 finns inriktningsmål 9:

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

Flera uppdrag finns kopplat till detta mål i fullmäktiges budget, här ett urval som vi anser vara mest relevant i denna granskning:

- Fortsätta genomförandet av heltidsreformen
- Intensifiera arbetet med att skapa attraktiva villkor för nuvarande och kommande bristyrken
- Säkra kompetensförsörjningen genom att genomföra åtgärder för att behålla och rekrytera kompetenta medarbetare i en hållbar arbetsmiljö
- Påbörja arbetet med att utforma en modell som ger medarbetare som önskar möjlighet att få tjänstledigt på deltid från heltidsarbete
- Föra in metoder för en mer tillitsbaserad styrning för att tillvarata medarbetares engagemang och kompetens
- Stärka studenters jobb- och karriärmöjligheter (i Uppsala kommun) genom samverkan med universiteten inom ramen för studentmedarbetaranställning, samt öppna för fler möjligheter för studentmedarbetare inom Uppsala kommuns verksamheter

Det finns även indikatorer med målnivåer kopplade till dessa uppdrag.

3.1.2 Verktyg

Uppsala kommun använder den s.k. ARUBA-modellen för att illustrera de olika momenten i den anställdes "livscykel": attrahera, rekrytera, utveckla/behålla, avveckla/omställa.

Målkort finns och används i vissa verksamheter. Utgångspunkten är verksamhetens mål men målkortet tar upp mål för enskilda anställda. Målen fastställs i medarbetarsamtal och utvärderas i uppföljningssamtal med närmaste chef.



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

3.2 Kunskaper om nuvarande och kommande rekryteringsbehov

3.2.1 Bedömningsgrunder

Kommunen behöver ha en aktuell bild av nuvarande rekryteringsbehov inom kommunens olika verksamheter. Ett viktigt underlag för kommande rekryteringsbehov är att löpande känna till nivåer på personalomsättning och pensionsavgångar. Slutligen behöver bäst kända kunskaper hämtas in för att bedöma vilken kompetens som kommer behövas i framtiden och vilken kompetens som inte kommer att behövas.

3.2.2 Rekryteringsbehov i dagsläget – övergripande kommunnivå

Utbildningsnämnden tog fram en kompetensförsörjningsplan 2016. Med den som förlaga upprättades en kommungemensam modell som övriga HR-chefer skulle kunna jobba med kring frågan om kompetensförsörjning, som ett stöd för förvaltningarnas verksamhetsplanering. Idag finns inget kommungemensamt krav på nämnder/förvaltningar att upprätta en kompetensförsörjningsplan eller att använda modellen. Det upprättas följaktligen inte heller någon samlad kompetensförsörjningsplan för hela Uppsala kommun.

Enligt kommunens HR-direktör är den befintliga modellen föremål för översyn och utveckling. Delar som eventuellt kan komma att tillföras i modellen handlar om bl.a. en analys av hur ny teknik (t.ex. AI, digitalisering, robotisering m.m.) kan komma att påverka behovet av kompetens och bemanning i framtiden.

3.2.3 Rekryteringsbehov i dagsläget – arbetet inom nämnder och förvaltningar

Denna granskning har tittat närmare på arbetet med kompetensförsörjning inom Omsorgsnämnden, Utbildningsnämnden och Äldrenämnden. Även om samtliga nämnders verksamheter har utarbetat en kompetensförsörjningsplan så är det enbart Utbildningsnämndens som beslutats i den egna nämnden.

Utbildningsnämnden

Med inspiration från den tidigare nämnden för Vård och bildning, gav ordförande i Utbildningsnämnden i början av nuvarande mandatperiod (2014-2018) i uppdrag till förvaltningen att sammanställa statistik kring rekryteringsbehov, pensionsavgångar etc. Förvaltningen utarbetade då en kompetensförsörjningsplan som nämnden godkände 2016. Planen sträcker sig från 2017 till 2022. Syftet med planen är att utifrån identifierade utmaningar stödja utbildningsnämndens och dess förvaltnings aktiviteter för att rekrytera och behålla medarbetare i förskola och skola.

Planen innehåller en nulägesbild (december 2016) per skolform (förskola, grundskola och gymnasieskola) avseende personalstruktur (inklusive pensionsavgångar) och uppskattat rekryteringsbehov de kommande sex åren (med hänsyn till förväntat elevantal). Planen är beslutad av nämnden.

Därefter beskrivs Uppsala kommuns styrkor och möjligheter i rekryteringsutmaningen. Planen fortsätter sedan med ett avsnitt som beskriver kompetensförsörjningsarbetets inriktningar utifrån kompetensförsörjningsmodellens (ARUBA) olika delar för utbildningsförvaltningen.



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

Omsorgsnämnden och Äldrenämnden

I den senaste verksamhetsplanen för omsorgsnämnden (2018) återges fullmäktiges inriktningsmål (se ovan). Omsorgsnämndens eget mål utifrån detta är: *Kommunen ska ha ett hållbart och hälsofrämjande arbetsliv där alla medarbetare mår bra och kan göra skillnad, arbeta tillsammans och välkomna nyskapande.*

Omsorgsförvaltningens kompetensförsörjningsplan sträcker sig från 2017 till 2023 och syftar till att belysa områden och utmaningar i förvaltningen för att säkerställa att förvaltningen har rätt kompetens på rätt plats vid rätt tidpunkt. Årligen är det tänkt att vissa väsentliga mål och aktiviteter lyfts in i nämndens verksamhetsplan och därigenom blir föremål för regelbunden uppföljning.

Likt Utbildningsnämndens plan innehåller omsorgsförvaltningens och äldreförvaltningens planer en nulägesbild (oktober 2017), Uppsala kommuns övergripande styrkor och möjligheter i rekryteringsutmaningen samt aktiviteter för kompetensförsörjningsarbetet (ARUBA). Till skillnad från utbildningsnämndens kompetensförsörjningsplan innehåller omsorgsförvaltningens plan en sammanfattande analys på förvaltningsnivå och ett utvärderings-/uppföljningsavsnitt. Tanken är att förvaltningen årligen ska utvärdera och vid behov justera/anpassa planen.

Omsorgsförvaltningens och Äldreförvaltningens kompetensförsörjningsplaner har anmälts till men inte beslutats i deras respektive nämnder.

I omsorgsnämndens senaste verksamhetsberättelse (2017) framgår att fokus för nämnden de kommande åren kommer att vara att säkerställa kompetensförsörjningen, framförallt inom bristyrken som socionomer, legitimerad personal och chefer. Ett arbete har under 2017 skett gällande rekryterings- och personalutvecklingsfrågor så att medarbetarrollen tydliggjorts och utvecklingsvägar klarlagt för att attraktionskraften ska stärkas. Arbetet har enligt nämndens redovisning resulterat i att nämnden har haft färre vakanser gällande socionomer.

I äldrenämndens senaste verksamhetsberättelse (2017) framgår att nämnden planerar att möta sina utmaningar under de kommande åren genom att öka insatserna kring personalrekrytering och kompetensförsörjning, öka nyttjandet av digitalisering, välfärdsteknik och nya tjänstekoncept.

3.2.4 Uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna

Utbildningsnämnden har under hösten 2018 följt upp sin kompetensförsörjningsplan. Uppföljningen omfattar många men inte alla delar som ingår i planen. Ingen samlad bild eller analys lämnas kring huruvida kompetensförsörjningssituationen har förbättrats eller inte.

Omsorgsförvaltningen har följt upp sin kompetensförsörjningsplan under hösten 2018. Uppföljningen följer aktivitetsplanen och ger övergripande vid handen att många aktiviteter pågår. Ingen samlad bild eller analys lämnas kring huruvida kompetensförsörjningssituationen har förändrats eller inte.

Äldreförvaltningen har under augusti månad 2018 följt upp sin kompetensförsörjningsplan. Förvaltningen har strukturerat utvärderingen enligt ARUBA-modellen och följer den aktivitetsplan som förvaltningen tidigare upprättat. Utvärderingen ger en överblick av hur många aktiviteter som pågår. Utvärderingen



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

saknar en samlad analys kring huruvida rådande kompetensförsörjningssituation är förändrad eller inte.

3.2.5 Kommentarer

Generellt sett ser vi det som positivt att alla de tre nämnder/förvaltningar som främst ingår i denna granskning har egna kompetensförsörjningsplaner. Vår bedömning är att de berörda förvaltningarna utifrån dessa har en tillräckligt aktuell bild av nuvarande kompetensförsörjningsbehov och behovet på några års sikt. Uppföljningen av planerna behöver dock stärkas i syfte att de regelbundet (årligen) ska ge vägledning kring om gällande strategi leder rätt eller om den behöver justeras.

HR-funktionen centralt i kommunen har stöttat förvaltningar att ta fram kompetensförsörjningsplaner främst genom att utarbeta en modell med inspiration från Utbildningsnämndens plan.

Idag har inte Uppsala kommun en samlad kompetensförsörjningsplan. I våra intervjuer framkommer att flera förvaltningar upplever brist på samma legitimerade yrkesgrupper, t.ex. socionomer. Enligt uppgift är behovet större än tillflödet från utbildningsplatser i Uppsala. Vi tar upp detta för att exemplifiera en fråga att hantera på kommunnivå eller åtminstone mellan förvaltningar och som kan motivera att sammanställa en kompetensförsörjningsplan för hela kommunen.

Ett område eller tema som är svagt belyst i befintliga kompetensförsörjningsplaner är hur modern teknik kan inverka på kompetensförsörjning och bemanningsbehov. I intervjuer med kommun- och förvaltningsledningarna framförs att detta bör vara ett nästa steg i vidareutvecklingen av kompetensförsörjningsplanerna.

3.3 Hur arbetar kommunen med strategierna - Ökad tjänstgöringsgrad och Förlängt arbetsliv

3.3.1 Bedömningsgrunder

Rekryteringsbehovet kan minska om fler arbetar heltid eller fler timmar än i dag (Ökad tjänstgöringsgrad). Det finns en stark deltidstradition i många av verksamheterna som kan utmanas som en komponent i att säkra kompetensförsörjningen.

Strategin *förlängt arbetsliv* innebär om den realiseras att fler börjar jobba tidigare och/eller stannar kvar längre i arbetslivet. Även detta är ett sätt att minska behovet av rekrytering. Kommunen behöver signalera att de medarbetare som uppnått pensionsålder är en viktig resurs och vara flexibla för individuella lösningar. Kommunen bör även ha en väl fungerande ingång för unga i yrkeslivet.

3.3.2 Ökad tjänstgöringsgrad

Under 2016 beslutade kommunstyrelsen att införa heltid som norm. Den 1 januari 2017 verkställdes beslutet, vilket innebar att alla tillsvidareanställningar på deltid (vissa undantag) konverterades till heltidsanställningar och samtliga verksamheter övergick till heltid som norm. Enligt kommunens HR-direktör innebar planeringen att alla verksamheter skulle vara klara med konvertering till heltider vid årsskiftet 2018/2019.

2019-01-18

Omsorgsförvaltningen beskriver heltid som norm som en del av attraktivt arbetsgivarskap som samtidigt ställer krav på effektiva lösningar för att säkra kostnadskontroll. När omsorgsförvaltningen utarbetade kompetensförsörjningsplanen var en del att skapa goda förutsättningar och möjligheter för att medarbetare inom förvaltningen som ville skulle kunna arbeta heltid.

Även av utbildningsförvaltningens och äldreomsorgsförvaltningens kompetensförsörjningsplaner framgår att Uppsala kommun har fattat beslut om att införa heltid som norm.

I våra intervjuer med förvaltningarnas direktörer bekräftas att fler har valt att arbeta heltid sedan det politiska beslutet fattades. En något annan bild framkommer från chefer längre ut i verksamheten. De menar att verksamheterna inte har påverkats av det politiska beslutet i någon större utsträckning då det redan sedan tidigare varit möjligt att gå upp till heltid.

Vid intervju med en grundskolerektor framkom att införandet blivit något tudelat. Vid den aktuella skolan var det i första hand fritidspersonal som önskade gå upp till heltid. Enligt rektorn innebar detta att skolan behövde minska på lärartiden för att finansiera den utökade tiden för fritidspersonal. I samtal med kommunens HR-direktör och kommundirektör framförs att avsikten inte varit att heltidserbjudandet ska vara kopplat till en viss arbetsplats (skola) utan att den som önskar gå upp till heltid kan behöva göra det genom att delvis arbeta på en annan plats, där behovet finns.

3.3.3 Förlängt arbetsliv

Uppsala kommun har i dagsläget inte någon kommunövergripande strategi för förlängt arbetsliv däremot finns flera exempel från förvaltnings- och verksamhetsnivån på initiativ i denna riktning. Det finns i dagsläget ett program för en "Äldrevänlig kommun 2030" som ännu inte är antaget av kommunfullmäktige. Programmet innehåller ett antal utvecklingsområden som syftar till att göra Uppsala kommun till en äldrevänlig arbetsgivare och skapa förutsättningar för äldre att arbeta längre.

I intervjuer med förvaltningsdirektörer och HR-chefer beskrivs att det blir vanligare att arbeta även efter 65 års ålder. Enligt utbildningsdirektören vill de som arbetar efter 65 ofta ha en flexibel anställning. Många av dessa väljer att arbeta via vikarieförmedling just för att ha en hög flexibilitet. Utbildningsdirektören menar också att det är vanligt att gymnasielärare fortsätter som visstidsanställda efter att ha nått pensionsålder.

Omsorgsdirektören uttrycker att det i framtiden kommer vara nödvändigt att arbeta efter nuvarande pensionsålder och att detta i sin tur innebär krav på förbättringar i arbetsmiljön för att möjliggöra ett förlängt arbetsliv. Ett exempel på hur förlängt arbetsliv främjas inom omsorgsförvaltningen kommer från en enhetschef för omsorg som uppmuntrar de som närmar sig pensionsåldern att stanna genom att erbjuda en individuellt anpassad anställning.

Att medarbetare som är över 65 år arbetar kvar via timanställning är något som vi genomgående stött på i de verksamheter vi träffat.

Kommunens arbete med att fånga upp unga i arbetslivet beskrivs i avsnitt 3.5.



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

3.3.4 Kommentarer

Uppsala kommun använder tydligt strategin "Ökad tjänstgöringsgrad" och kallar satsningen för Heltid som norm. Strategin har ett stort genomslag och det framkommer att strategin har använts redan före 2017, då det politiska beslutet verkställdes. Även om vi fått ett exempel från grundskolan där det praktiska införandet kan ha motverkat skolans pedagogiska mål så ser vi detta mer som en oklarhet i införandet som inte tycks ha varit allmängiltig. För den enskilda skolan bör det säkerställas att resursen fritidspersonal planeras och optimeras i ett större perspektiv än bara en skola. Vår bedömning är att kommunens användning av Heltid som norm har bidragit till kompetensförsörjningen.

Strategin *förläng arbetslivet* finns ännu inte som en kommunövergripande strategi. Tveklöst har dock arbetslivet förlängts för många och inom alla besökta verksamheter. Detta har skett och sker främst genom att på olika sätt erbjuda fortsatt arbete för anställda som passerat 65 års ålder.

3.4 Chefsutveckling

3.4.1 Bedömningsgrunder

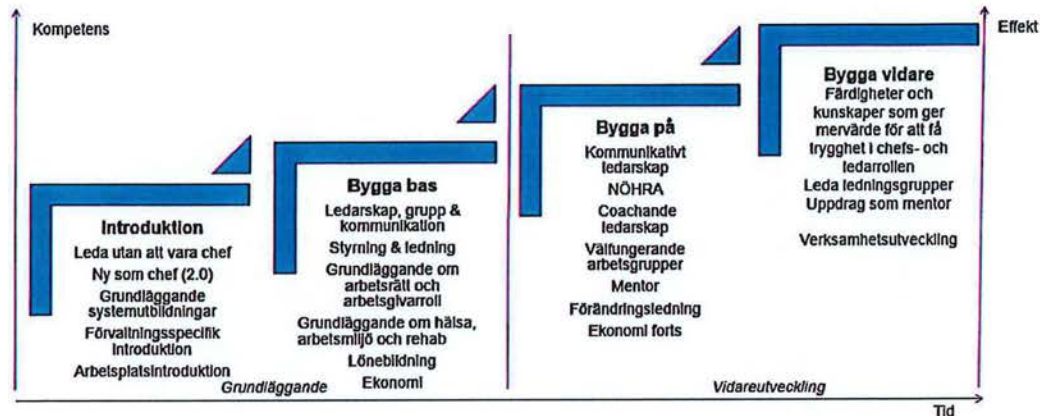
Program för regelbunden utbildning av chefer behöver finnas. Utbildningar för att bli goda ledare som leder medarbetare i arbetet med att nå verksamhetens syfte och mål behöver finnas. Förutom att löpande utbilda och säkra ett gott chefskap idag, behövs även en genomtänkthet kring hur morgondagens chefer identifieras och förbereds för kommande chefsroller.

Kommuner behöver även ha metoder för att systematiskt utvärdera chefskap och vid behov stödja eller avveckla chefer som inte klarar uppgiften.

3.4.2 Chefsutveckling i Uppsala kommun

HR-staben vid kommunledningskontoret samordnar program och utbildningar för olika faser i chefskapet.

Samtliga nya chefer inom Uppsala kommun (2017 anställdes ca 100 nya chefer) deltar i en introduktionsutbildning som syftar till att underlätta för nya chefer att komma in i sina uppdrag samt att öka attraktionen som arbetsgivare. Introduktionen bokas i samband med anställningen och ska genomföras så snart som tillfälle ges. Illustrationen nedan visar kommunens kompetensstege för chefer.



Tanken är att chefer klättrar i denna kompetensstege genom att delta i seminarier och utbildningar som arrangeras via HR-funktionen. Inom sitt första år ska chefer ha gått de delarna som handlar om att "bygga bas". Övriga steg är beroende av cheferns tidigare erfarenhet och behov. Vi har tagit del av tre utvärderingar som kommunen gjort de två senaste årens utbildning "Ny som chef". Utvärderingarna har skett i form av enkäter och resultatet visar att de chefer som genomgått utbildningarna är nöjda.

Uppsala kommun har även en egen "chefscoach". För cheferna fungerar coachen som diskussionspartner och stöd för att t.ex. diskutera dilemman och egen utveckling. Via chefscoachen får chefer också råd kring att fortsätta med t.ex. löpande chefshandledning eller annan insats.

Kommunen erbjuder även ett mentorsprogram som samtliga chefer inom kommunen har möjlighet att delta i. Den chef som är intresserad registrerar sitt intresse via Insidan (kommunens intranät) och blir därefter matchad med lämplig mentor av den som är ansvarig för mentorsprogrammet. Tanken är att mentorskapet ska ske under ett år, där mentor och chef rekommenderas att träffas två timmar per månad. I intervjun med en områdeschef för hemvård framkom att områdeschefen i dagsläget utvecklar ett eget mentorsprogram för sina underordnade chefer. Programmet kallas "triple coaching".

Kommunens HR-avdelning erbjuder via intranätet även seminarier, E-utbildningar m.m. för chefer.

I våra intervjuer har det framkommit att det tidigare inom kommunen har funnits ett aspirantprogram som systematiskt skulle identifiera möjliga chefer / ledare. Idag finns dock inget sådant gemensamt program i kommunen. Intervjuerna har dock givit exempel på initiativ inom detta område. Inom äldreförvaltningen utses biträdande chefer i syfte att förbereda medarbetare och ge erfarenhet inför ett eventuellt chefskap. Ett annat exempel är från en enhetschef inom omsorgsförvaltningen som väljer ut potentiella chefer, upprättar en plan för medarbetaren som bl.a. kan innehålla att hen får skugga en chef för att få insyn i hur det är att vara chef.

Utbildningsförvaltningen har tagit ett eget initiativ till att utse framtidens ledare. Under 2017 och 2018 har medarbetare från respektive skolform (för-, grund- och gymnasieskola) kunnat ansöka till en universitetskurs för ledarskap. De som anses ha potential att bli enhetschef intervjuas av skolformschef / områdeschef och därefter väljs



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

fem medarbetare från respektive skolform ut för att delta i utbildningen. Enligt en förskolechef är initiativet lyckat och de medarbetare som från förskolan deltog 2017, är idag flertalet biträdande förskolechefer. Vid intervjuer med medarbetare inom gymnasieskola, grundskola och förskola framkommer att alla inte känner till möjligheten att ansöka till denna utbildning.

3.4.3 Chefsutvärdering

En viktig faktor för att medarbetare ska välja en arbetsplats, och sannolikt ännu mer för att de ska stanna kvar, är bra chefer. Det är således viktigt att kommunen säkerställer att chefer fungerar i sin roll.

Uppsala kommun genomför regelbundet en medarbetarundersökning, en enkät i vilken det bl.a. ingår frågor om hur närmaste chefen upplevs. Medarbetarenkäten är gemensam för hela kommunen.

När medarbetarundersökningens resultat är sammanställt är det upp till respektive chef att på APT (arbetsplatsträff) redovisa resultaten för att därefter diskutera dem med medarbetarna.

HR-avdelningen har tillgång till resultaten för alla chefer. Om resultaten uppvisar lägre än 70 % nöjdhet ska chefen upprätta en handlingsplan. Enligt våra intervjuer erbjuds chefer stöd från HR-avdelningen för att utveckla sitt chefskap. Flera av de intervjuade kan ge exempel på att chefer som inte fungerat i sin roll har fått stöd eller vid behov skiljts från sitt chefskap.

Chefskap skall även utvärderas i medarbetarsamtalen, och är enligt HR-direktören och andra intervjuade, inkluderat i den mall som finns för medarbetarsamtal. Att diskutera chefskapet sker även i medarbetarsamtal i linjen, dvs. chef till chef och är dubbelriktat vilket innebär att återkoppling på chefskap lämnas både till överställd chef och erhålls från överställd chef.

Några av de intervjuade cheferna har för några år sedan dessutom utvärderats enligt någon av utvärderingsmodellerna 360 grader eller Farax. Enligt Utbildningsdirektören är Farax något som gjordes före 2015.

Avdelningschefen för bistånd och handläggning inom äldreförvaltningen menar att det i dagsläget inte sker någon utvärdering av hennes chefskap i medarbetarundersökningen. Anledningen är att det bara finns fyra direkt underställda medarbetare. För att resultat ska sammanställas och redovisas krävs minst sex svarande direkt underställda.

3.4.4 Kommentarer

Det framkommer tydligt i denna granskning att Uppsala kommun har etablerade program för chefsutbildning. Utbildningarna sträcker sig från introduktion till fördjupning och det senare utifrån individuella behov och förutsättningar. Nyligen genomförda utvärdering av vissa av utbildningarna visar också att deltagande chefer är nöjda med kurserna.

Genom den centrala HR-avdelningen erbjuds olika alternativ att stödja och vidareutveckla enskilda chefer via mentorskap och en s.k. chefscoach.



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

Intervjuerna bekräftar att verksamheterna upplever ett stöd från HR-organisationen kring dessa frågor.

Genom att frågor om chefskap ingår i den regelbundet genomförda medarbetarenkäten, finns en systematisk metod att utvärdera chefskap. Rutiner finns också för att ta omhand resultatet av enkäten liksom krav på agerande vid negativt utfall. Även rutiner för att fånga upp chefer som inte fungerar i sin roll finns och intervjuerna bekräftar att dessa tillämpas genom att erbjuda stöd till chefer eller avveckla chefskap.

Flera goda exempel i verksamheterna har framkommit på arbetssätt för att identifiera framtidens chefer. För att säkerställa framtida chefskap finns dock skäl för Uppsala kommun att säkerställa att sådant arbete sker generellt och säkerställa metodstöd för verksamheter som idag inte arbetar systematiskt med att identifiera kommande ledare.

3.5 Kommunera kommunen som attraktiv arbetsgivare

3.5.1 Bedömningsgrunder

Vi utgår i denna del ifrån att kommunen kan kommunicera ett budskap som handlar om vad som är bra i svensk välfärd och med att arbeta som anställd i Uppsala kommun. Ett genomtänkt arbete med att ge människor chansen att prova på arbetet i kommunen t.ex. genom praktik och feriejobb kan användas i kommunens kommunikation och locka fler till välfärdsjobben. Kopplat till praktikplatser är det viktigt att säkerställa att de som är handledare har utbildning i detta och att de fungerar i handledarrollen.

3.5.2 Kommunens arbete med att kommunicera attraktivitet

Det finns inom Uppsala kommun ett kommungemensamt arbete för att kommunicera kommunen som attraktiv arbetsgivare. Kommunikationen sker främst genom en gemensam Facebookgrupp där olika enheter har möjlighet att dela berättelser om uppdrag och medarbetare. Arbetet tar utgångspunkt i en kommunikationsplattform som tar upp hur kommunikation om kommunen ska ske och innehåller även ett kalendarium med planer för vad som ska visas upp och hur kommunen ska synas i olika sammanhang. Arbetsgrupper för att kommunicera t.ex. i samband med utbildningsmässor finns även på förvaltnings- och enhetsnivå.

Omsorgsförvaltningen, utbildningsförvaltningen och äldreförvaltningen har ett gemensamt utvecklingsarbete kring kommunikation och kompetensförsörjning. Förvaltningarna har skapat en arbetsgrupp för "attrahera"-perspektivet i ARUBA, vilken verkar för samverkan och samordning kring dessa frågor.

Den generella bilden från intervjuer inom kommunens verksamheter är att de arbetar med kommunikation inom detta område genom deltagande vid mässor, olika mingel och i vissa fall genom att publicera inlägg och filmer på sociala medier.

Omsorgsförvaltningen har enligt omsorgsdirektören använt den interna värdegrunden som en stor del i arbetet med att kommunicera kommunen som attraktiv arbetsgivare. Förvaltningen har haft workshops med medarbetare om varför verksamheten finns och diskuterat de olika uppdragen. Härigenom menar omsorgsdirektören att medarbetarna blir budbärare i sina professionella och privata nätverk av vad som är viktiga frågor i



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

väljärden. Vid en av omsorgsförvaltningens enheter brukar chefen i samband med annonsering av tjänster, bjuda in intresserade att besöka verksamheten.

Utbildningsförvaltningen har enligt utbildningsdirektören satsat på att synas i olika forum. Vid dessa tillfällen används även ett digitalt verktyg för kommunikation. En kommunikatör har fått i specifikt uppdrag att stödja verksamheter i sin kommunikation. Förvaltningen uppmuntrar förskolor och skolor att kontakta media när vissa aktiviteter genomförs för att visa upp vad för slags arbete som pågår. Denna information sprids även på sociala mediekkanaler.

Samtliga intervjuade verksamheter erbjuder praktikplatser till studenter och har under längre tid gjort det. Generellt sett får praktikanter vid praktikstart en handledare under sin praktikperiod enligt de intervjuade. Det är enligt de intervjuade mycket vanligt att handledaren har genomgått handledarutbildning och i vissa fall även krav från skolorna att handledaren har en godkänd handledarutbildning.

Flera av de intervjuade verksamheterna genomför uppföljning av hur handledaren fungerar i rollen som handledare. I de fall som verksamheten själv inte följer upp hur praktikanter uppfattat sin handledare får verksamheten detta utifrån universitetets utvärdering med praktikanter. Enligt de intervjuade är praktikanterna mycket nöjda med sin praktik.

Utöver att ta emot praktikanter, tar förskolan även emot besök från lärarstudenter som är i färd med att skriva sina kandidatuppsatser. Lärarstudenter får då möjlighet att observera verksamheten eller intervjua medarbetare. Enligt de intervjuade är dessa kontakter också viktiga och kan innebära att en student kan bli en framtida anställd.

3.5.3 Kommentarer

Uppsala kommun arbetar aktivt med att kommunicera attraktiviteten kring att arbeta i kommunen. De tre förvaltningar som närmare har intervjuats, arbetar med ett gemensamt utvecklingsprojekt i linje med detta. Utgångspunkten är att förvaltningarna söker personal med liknande utbildningsbakgrund och att de därför delvis delar samma utmaning kring kompetensförsörjning. Vår bedömning är att detta arbete sker ändamålsenligt.

Besökta verksamheter nyttjar även möjligheterna som ligger i att erbjuda intressanta praktikplatser och därigenom stärka kompetensförsörjningen genom att kunna erbjuda anställning till tidigare praktikanter. Systematiska metoder finns för att säkerställa att handledare fungerar väl i sin roll.

Även vissa andra exempel framkommer från intervjuerna på arbetssätt som kan bidra till att skapa attraktivitet och bredda rekryteringsbasen.

3.6 Engagemang och motivation

Vår utgångspunkt generellt sett i detta avsnitt (3.6) är att alla medarbetare har ett inneboende engagemang i sitt arbete. Ledningen kan inte "kräva" engagemang eller att medarbetarna skall vara "mer engagerade". Engagemanget hos medarbetarna kan däremot, genom insatser från ledningen, stödjas och underhållas vilket kan bidra till att medarbetare trivs och vill stanna kvar. Avsnittet är indelat i tre delar: Se syfte,



Uppsala kommun

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

sammanhang och egen roll, Inflytande och slutligen Stimulans. Vi har inledningsvis, kopplat till respektive delavsnitt, beskrivit våra bedömningsgrunder.

3.6.1 Se syfte, sammanhang och egen roll

Vår utgångspunkt i denna del är följande: Verksamhetens uppdrag behöver ha en tydlig koppling till syftet eller samhällsuppdraget för verksamheten och förväntningar på varje medarbetare – varje medarbetares bidrag till att nå verksamhetens mål behöver vara tydligt.

lakttagelser

Övergripande finns ett reglemente som beskriver respektive politiskt organs övergripande uppdrag och arbetsformer. Dessutom finns krav i lagar och författningar. Årligen beslutar fullmäktige om Mål och budget och gällande inriktningsmål nr 9 berör i hög grad temat för denna granskning (se avsnitt 3.1.1). Även uppdrag som kopplats till detta inriktningsmål berör engagemang och motivation. Vi tänker då primärt på följande uppdrag:

- Föra in metoder för en mer tillitsbaserad styrning för att tillvarata medarbetares engagemang och kompetens

Uppsala kommun har utarbetat en gemensam värdegrund – Ett Uppsala. En film till medarbetarna har spelats in där kommundirektören beskriver och berättar om värdegrunden. De tre förvaltningar inom vilka intervjuer skett bekräftar att det sker ett arbete med den gemensamma värdegrunden för att därigenom tydliggöra de samhällsvärden som ska skapas med kommunens verksamheter.

Förvaltningarna försöker arbeta med att tydliggöra kopplingen mellan verksamhetens grundläggande uppdrag / syfte och de politiska målen i gällande budget. En sak är att bryta ner budgetens mål till mer konkreta mål som bli relevanta i varje verksamhet och för enskilda medarbetare. Beroende på vilka de politiska målen är kan det dock vara en utmaning att hitta en röd tråd mellan politiska mål och verksamhetens samhällsuppdrag. Målen som ges med budgeten är inte sällan av karaktären förändrings- eller utvecklingsmål.

Chefer och medarbetare vi intervjuat beskriver alla hur mål bryts ner ända ut till enskilda medarbetare. Detta sker genom arbete med verksamhetsplanen och slutligen genom medarbetarsamtal där individuella mål fastställs. Mål som då har en koppling till verksamhetens mål och ytterst till mål och uppdrag i fullmäktiges budgetbeslut. Inte alla men flera verksamheter använder en modell som kallas "målkort" i vilket målen för enskilda medarbetare dokumenteras och senare blir föremål för uppföljning. Övriga använder andra metoder men alla arbetar med mål för enskilda medarbetare.

Här några konkreta exempel från intervjuade verksamheter kring arbete för att stärka medarbetares insikt i verksamhetens syfte och uppdrag:

- Äldreförvaltningen arbetar utifrån en modell kallad TITORB (trygghet, inflytande, tillgänglighet, oberoende, respekt och bemötande). Det är ett sätt att lyfta fram de grundläggande värden som förvaltningens verksamhet ska bidra med.



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

- I våra intervjuer har flera exempel framkommit på hur verksamheterna arbetar med att skapa en gemensam och verksamhetsanpassad värdegrund. Grundskolan har inför höstterminen haft en konferens för att diskutera "vilka vi är och vad vi är".
- Ett exempel på arbete med att få medarbetare att se syfte och sin egen roll i verksamheten är från en enhetschef inom omsorgsförvaltningen som försöker bygga in i den dagliga verksamheten att informera om verksamhetens syfte, att det är en politiskt styrd verksamhet och låta medarbetarna komma till tals.
- Enhetschefen för daglig verksamhet ser medarbetarsamtal som ett verktyg för att skapa engagemang då medarbetarna härigenom kan växa i sina roller. Inför samtalet skickar enhetschefen frågor som medarbetaren ska reflektera över. Vid samtalet diskuteras detta och det som kom fram vid föregående samtal.
- Enligt avdelningschefen för bistånd och rådgivning bör det finnas och kommer det finnas ett stöd för medarbetares egenkontroll av handläggning av biståndsbeslut. Chefen menar att medarbetaren själv ska äga arbetet inklusive egenkontrollen och själv resonera utfallet i dialog med sin närmaste chef vid uppföljning.
- I en intervju med en verksamhetschef och en arbetsgrupp inom hemvården i äldreförvaltningen, menar verksamhetschefen att nyckeln till personalens utveckling finns i medarbetarsamtalen. Varje medarbetare anger sina mål och vad den vill ha hjälp med för att utvecklas.

För att testa vår hypotes om betydelsen av att ha en tydlig koppling mellan individers mål och det grundläggande syftet eller samhällsuppdraget för verksamheten, har vi ställt en särskild fråga. Vi har frågat om hög måluppfyllelse i deras individuella mål är lika med att de är skickliga på sitt yrke och i hög grad bidrar till att uppnå de samhällsvärden som är viktiga för just deras brukare. Svaren på denna fråga har uteslutande varit nej, det är inte detta som styrs och utvärderas i de individuella målen. Utvecklingssamtalen har enligt några, i viss mån, ett större fokus på yrkesskicklighet och bidrag till att uppnå värden för brukarna. Flera uttrycker svårigheter kring att mäta och bedöma detta.

I många av kommunens verksamheter genomförs det faktiska arbetet utan att närmsta chef är närvarande.

På en av kommunens gymnasieskolor berättade medarbetarna att deras chef i bästa fall deltar på en lektion per år för varje lärare. De beskrev också att det vid de tillfällen som detta skett hade möjliggjort mycket givande samtal om det pedagogiska innehållet i lektionen och om utvecklingsmöjligheter kring detta.

Inom äldreförvaltningen har ledningsgruppen nyligen beslutat om lönekriterier som ett instrument att använda vid bedömning av vad som är en god insats för en enskild medarbetare. Lönekriterier har tagits fram på olika nivåer inom kommunen för att anpassas till olika verksamheter. Det finns kommungemensamma lönekriterier på



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

Insidan och i anvisningar inför löneöversyn står det att riktlinjerna för lönebildning gäller samtliga medarbetare i kommunen. De kommungemensamma lönekriterierna är:

- Arbetsinsats och arbetsresultat i förhållande till mål och åtagande
- Kommunikation med och bemötande av brukare
- Samarbete och kommunikation med arbetskamrater
- Ansvarstagande och engagemang för verksamheten

Av granskningen har framkommit att det inom flera verksamheter sker ett kollegialt utbyte och lärande och delvis i samband med arbetsplatsmöten. Vid en av kommunens hemtjänstenheter går man under personalmöten igenom olika situationer som uppkommit och pratar om avvikelser som inträffat. Verksamhetschefen använder sig av flera olika metoder för att kunna bedöma sina medarbetares prestationer. Dels medarbetarsamtal, kundklagomål, medarbetarenkät, det mellanmänskliga samt om medarbetaren har lyckats göra det hen ska under den tid som fanns tillgänglig.

Det har framgått i våra intervjuer, bl.a. med HR-direktören, att den generella mallen för medarbetarsamtal inte riktigt fångar alla verksamheters behov. HR-direktören menar att det har resulterat i att vissa har valt att ha kvar sina egna mallar/utformat egna.

Kommentarer

Uppsala kommun och besökta verksamheter arbetar tveklöst med denna fråga. Flera konkreta exempel framgår ovan på arbete för att tydliggöra och befästa kopplingen till verksamheters grunduppdrag och syfte. Exempelen täcker in samtliga förvaltningar där vi genomfört intervjuer. Trots det är vår bedömning att det i detta avseende finns mer att göra i Uppsala kommun för att stödja medarbetares engagemang för sin uppgift.

Den fråga med tillhörande svar som presenteras i avsnittet ovan och som berör i vilken grad individuella mål fångar professionell skicklighet, menar vi illustrerar detta problem. Kommunen bör i högre grad säkerställa att de mål som används för individer handlar om kärnan i respektive verksamhet, dvs det som kräver professionell och yrkesmässig skicklighet. Vi vill vara tydliga med att detta inte är ett argument för att minska betydelsen av mål beslutade i budgeten. Dessa ska självklart genomföras och i vissa fall kräver det att mål påverkar hela organisationen ända ut till enskilda medarbetare. Dock vill vi uppmärksamma att denna typ av mål vanligen avser utveckling eller förändring medan verksamhetens "kärnuppdrag" oftast inte är föremål för operativa styr signaler i Mål och budget.

För att verksamheten ska fungera väl utifrån brukares och samhällets perspektiv är det helt avgörande att kärnuppdraget är en central del av styrning och uppföljning. På samma sätt menar vi att medarbetares bidrag till att klara kärnuppdraget behöver vara en central del när mål formuleras och följs upp för enskilda medarbetare. Med en sådan koppling kan det inneboende engagemanget som olika yrkesgrupper har för sitt yrke underhållas. Detta ger goda (och bättre) förutsättningar för att de vill fortsätta.



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

3.6.2 Inflytande

Vår utgångspunkt i denna del är att om medarbetarna har inflytande över verksamhetens utformning och den egna arbetssituationen, så bidrar det till engagemang. Ledningen kan påverka i vilken grad medarbetarna har och upplever inflytande genom att vara genomtänkt i t.ex. hur arbetsplatsträffar genomförs och hur verksamhetsplaner utarbetas.

lakttagelser

Vi har i samtliga intervjuer på verksamhetsnivå fått exempel på att arbetet med verksamhetsplaner involverar medarbetarna. En av de besökta omsorgsenheterna engagerar medarbetare att delta i olika utvecklingsgrupper och olika processer. Medarbetare har möjlighet att påverka schemaläggning (förutsatt att verksamheten klaras), hur det ska vara i journalrummet, rollbeskrivningar etc. Enligt enhetschefen fokuserar enheten väldigt mycket på delaktighet.

Verksamhetsplanen för enheten för daglig verksamhet har till stor del utformats av medarbetarna under enhetschefens ledning som säkerställer att planen hänger samman med helheten och politiska mål.

Avdelningschef för rådgivning och bistånd menar att avdelningens verksamhetsplan och dess aktiviteter i högre grad behöver involvera medarbetarna då det i dagsläget görs av enhetscheferna.

Kommentarer

Även om något exempel framkommer på utvecklingspotential kring detta så är vår samlade bedömning att kommunen på ett tillfredsställande sätt erbjuder medarbetare att ha inflytande över verksamhetens utformning.

3.6.3 Stimulans

Utgångspunkten här är att ett lönesystem som systematiskt belönar resultat som ligger i linje med verksamhetens syfte och mål är ett kraftfullt verktyg i arbetet med att stödja engagemanget. Även andra sätt att löpande uppmärksamma goda insatser är viktiga (dvs även sådant som inte kostar pengar). Att systematiskt sammankoppla kompetensutveckling och verksamhetens mål bidrar till att varje medarbetare ser sin viktiga roll i verksamheten.

lakttagelser

Kommunen använder individuell lönesättning och har tagit fram generella lönekriterier. Vissa verksamheter har sedan en tid anpassat de generella lönekriterierna som ett komplement att använda i samband med lönesättning. Lönekriterierna är ett komplement till uppföljning av individuella mål och till medarbetarsamtalet.

Vi tolkar de anpassade lönekriterierna huvudsakligen som ett verktyg som värderar förändringsbenägenhet, utvecklingskraft och i vilken grad enskilda medarbetare i övrigt agerar i enlighet med gällande regler. Vi har inte förstått det som att lönekriterierna



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

primärt är ett verktyg för att bedöma enskilda medarbetares professionella skicklighet och/eller deras förmåga att skapa värden för verksamhetens brukare.

I våra intervjuer har vi fått lite blandade kommentarer om lönekriterierna där vissa är positiva och ser att detta är ett bra instrument medan andra inte tycker det.

Kommunen har inrättat ett omsorgspris. Medarbetare får nominera kandidater till priset. En jury bestående av fackliga representanter, chefer och medarbetare väljer vinnare.

En mycket vanlig kommentar i våra intervjuer i diskussionen om "stimulans" har varit att spontan feedback används för att uppmärksamma goda insatser.

Kommentarer

Även i denna del ser vi en rad exempel på att kommunen har och använder relevanta verktyg. Verktygslådan med styrmodell, verksamhetsplaner och verksamhetsmål och individuella mål som utvärderas – innehåller alla väsentliga komponenter för att systematiskt stimulera medarbetare att göra goda insatser. Effekten i användningen av verktygen bör dock kunna höjas om det som stimuleras i högre grad kopplar till verksamhetens kärnuppdrag.

Eftersom så många lyft fram att spontan feedback används, vill vi också uttrycka att vi ser detta som ett viktigt kulturellt inslag i att stimulera goda insatser. Feedback är ett snabbt och direkt sätt att uppmärksamma medarbetare och utgör ett väsentligt komplement till de mer formella (och långsammare) sätten att värdera och premiera goda prestationer.

4 Svar på revisionsfrågor

Finns en god bild av nuvarande och kommande rekryteringsbehov?

Ja, vår bedömning är att kommunen för de närmaste åren har en god bild av detta. Däremot finns behov av att ytterligare undersöka hur ny teknik kan komma att påverka behovet av bemanning och kompetens på längre sikt.

Är strategierna "ökad tjänstgöringsgrad" och "förlängt arbetsliv" aktiva inslag i kommunens arbete med kompetensförsörjning?

Ja, båda dessa strategier används och den första har manifesterats genom ett politiskt mål om "Heltid som norm".

Bedrivs ett tillräckligt chefsutvecklingsarbete?

Ja! Kommunen har etablerade program för chefsutveckling. En kommungemensam ansats behövs dock för att säkerställa att framtida ledare identifieras och tränas i alla verksamheter.

Arbetar kommunen aktivt och tillräckligt med att locka till sig medarbetare med sin kommunikation?

Ja!



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

Bedrivs ett systematiskt arbete med att engagera och motivera samtliga anställda?

Detta är den mest krävande och utmanande delen i denna granskning. Vi ser också att det är i denna del som Uppsala kommun kan hitta den största potentialen i att ytterligare säkra kompetensförsörjningen. För att nå det bör kommunens styrning av verksamheter och medarbetare mer uttalat fokusera på varje verksamhets kärnuppdrag. Härigenom kan medarbetares engagemang för sitt arbete vidmakthållas eller stärkas. Kommunen erbjuder enligt vår bedömning tillfredsställande möjligheter för medarbetare att ha inflytande över verksamhetsutformningen. Vi bedömer också att kommunen har och använder de verktyg som vanligen används för att stimulera medarbetare till goda prestationer. Effekten av dessa verktyg kan dock öka om och när styrningen mer uttalat kopplar till verksameters kärnuppdrag

KPMG, datum som ovan

Andreas Endrédi

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Bo Ädel

Uppdragsansvarig

Anders Petersson

Certifierad kommunal yrkesrevisor



Uppsala kommun

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

Bilaga 1 KPMGs synsätt och analysmodell

KPMG arbetar med gransknings- och rådgivningsuppdrag inom området kompetensförsörjning i många kommuner. Vi har härigenom stor erfarenhet av vilka delkomponenter som behöver finnas på plats för en välfungerande kompetensförsörjning.

SKL har i ett kunskapsunderlag sammanställt nio strategier som kommuner kan arbeta med för att säkra sin kompetensförsörjning. Dessa är:

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

KPMG har utifrån våra erfarenheter och utifrån delar av SKLs underlag format en analysmodell att använda för att bedöma hur en kommuns arbete med kompetensförsörjning är utformat och fungerar. Modellen illustreras schematiskt i nedan bild och vi förklarar våra synsätt i den efterföljande texten:

Delområden	Analyspunkter / kontrollmål
Rekryteringsbehov	<ul style="list-style-type: none">▪ Aktuell bild av nuläge▪ Kontroll över pensionsavgångar▪ Kunskaper om framtida kompetensbehov
Ökad tjänstgöringsgrad & förlängt arbetsliv	<ul style="list-style-type: none">▪ Pröva potentialen att erbjuda heltid för deltid▪ Pröva potentialen att fortsätta efter 65
Chefsutveckling	<ul style="list-style-type: none">▪ Program för utbildning av chefer▪ Metoder för att utvärdera chefsskap▪ Systematik i att hitta framtidens chefer
Kommunicera attraktivitet	<ul style="list-style-type: none">▪ Synas i rätt sammanhang▪ Trainee- och/eller praktikantplatser▪ Tydligt kommunicera fördelarna med att arbeta i kommunen
Engagera & motivera	<ul style="list-style-type: none">▪ Se syfte sammanhang & egen roll▪ Inflytande▪ Stimulans



Uppsala kommun

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

Ha en aktuell bild av nuvarande och kommande rekryteringsbehov

Kommunen behöver ha en aktuell bild av nuvarande rekryteringsbehov inom kommunens olika verksamheter. Ett viktigt underlag för kommande rekryteringsbehov är att löpande känna till nivåer på personalomsättning och pensionsavgångar. Slutligen behöver bäst kända kunskaper hämtas in för att bedöma vilken kompetens som kommer behövas i framtiden och vilken kompetens som inte kommer att behövas.

Ökad tjänstgöringsgrad & förlängt arbetsliv

Rekryteringsbehovet kan minska om fler arbetar heltid eller fler timmar än i dag. Det finns en stark deltidstradition i många av verksamheterna som kan utmanas och provas som en komponent i att säkra kompetensförsörjningen.

Strategin *förläng arbetslivet* innebär om den realiseras att fler börjar jobba tidigare och/eller stannar kvar längre i arbetslivet. Även detta är ett sätt att minska behovet av rekrytering.

Chefsutveckling

Program för regelbunden utbildning av chefer behöver finnas. Hur sker utbildningar för att bli goda ledare som leder medarbetare i arbetet med att nå verksamhetens syfte och mål. Förutom att löpande utbilda och säkra ett gott chefskap idag, behövs även en genomtänkthet kring hur morgondagens chefer identifieras och förbereds för kommande chefsroller.

Kommuner behöver även ha metoder för att systematiskt utvärdera chefskap och vid behov avveckla chefer som inte klarar uppgiften.

Kommunicera kommunen som attraktiv arbetsgivare

Berätta om vad som är bra i svensk välfärd och med att arbeta som anställd i kommunen. Ge människor chansen att prova på jobben. Goda erfarenheter från praktik och feriejobb kan användas i kommunens kommunikation och locka fler till välfärdsjobben.

Bedriva ett aktivt arbete internt med att engagera och motivera samtliga anställda

Vår utgångspunkt är att alla medarbetare har ett inneboende engagemang i sitt arbete. Ledningen kan inte "kräva" engagemang eller att medarbetarna skall vara "mer engagerade". Engagemanget hos medarbetarna kan däremot, genom insatser från ledningen, stödjas och underhållas.

Se syfte, sammanhang och egen roll

Alla verksamheters uppdrag och förväntningar på varje medarbetare – varje medarbetares bidrag till att nå verksamhetens mål behöver vara tydligt.

Inflytande

Att medarbetarna har inflytande över verksamhetens utformning och den egna arbetssituationen bidrar till engagemang. Ledningen kan genom att vara genomtänkt i



Uppsala kommun

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

tex hur arbetsplatsträffar genomförs och hur verksamhetsplaner formas, i stor utsträckning påverka i vilken mån medarbetarna har och upplever inflytande.

Stimulans

Ett lönesystem som systematiskt belönar resultat som ligger i linje med verksamhetens syfte och mål är ett kraftfullt verktyg i arbetet med att stödja engagemanget. Även andra sätt att löpande uppmärksamma goda insatser är viktiga (dvs även sådant som inte kostar pengar). Att systematiskt sammankoppla kompetensutveckling och verksamhetens mål bidrar till att varje medarbetare ser sin viktiga roll i verksamheten.



Uppsala kommun
Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

Bilaga 2 Metod

Uppdraget har genomförts som en dokument- och intervjustudie.

Följande dokument har granskats:

- Dokumenterad beskrivning över kommunens styrmodell
- Mål och budget 2018 & 2019
- Regelverk, policyer etc. som berör personal- och kompetensförsörjning i Uppsala kommun
- Ledarskaps & medarbetarskapspolicy
- Kompetensförsörjningsstrategi
- Handlingsplan/strategi/program för "Attraktiv arbetsgivare"
- Regelverk kring lön & belöning / individuell lönesättning
- Regelverk / stöd till chefer och medarbetare kring medarbetar-/utvecklingssamtal
- Beskrivning av Chefsutvecklingsprogram
- Beräkningar / sammanställningar över nuvarande och kommande rekryteringsbehov & pensionsavgångar
- Ev dokumenterad strategi för förlängt arbetsliv eller ökad tjänstgöringsgrad (deltid till heltid)
- KS och de tre facknämndernas senaste verksamhetsuppföljning, årsredovisning och verksamhetsplan

Intervju har genomförts med följande befattningshavare:

- Ordförande Omsorgsnämnden
- Ordförande Utbildningsnämnden
- Ordförande Äldrenämnden
- Stadsdirektör
- HR-direktör
- Omsorgsdirektör tillsammans med HR-ansvarig vid förvaltningen



Uppsala kommun

Granskning av personal- och kompetensförsörjning

2019-01-18

- Enhetschef omsorgsenhet 1, Personlig assistans
- Personalgrupp omsorgsenhet 1, Personlig assistans
- Enhetschef omsorgsenhet 2, Daglig verksamhet
- Personalgrupp omsorgsenhet 2, Daglig verksamhet
- Utbildningsdirektör tillsammans med HR-ansvarig vid förvaltningen
- Rektor vid gymnasieskola, Rosendalsgymnasiet
- Personalgrupp vid gymnasieskola, Rosendalsgymnasiet
- Förskolechef Eriksberg-Valsätra förskoleområde
- Personalgrupp vid förskola, Eriksberg-Valsätra förskoleområde
- Rektor Grundskola, Kvarngårdesskolan
- Personalgrupp Grundskola, Kvarngårdesskolan
- Direktör Äldreförvaltningen tillsammans med HR-ansvarig vid förvaltningen
- Områdeschef Hemvård
- Personalgrupp Hemvård, Fålhagen hemvård
- Avdelningschef Rådgivning och Bistånd
- Personalgrupp enhet Rådgivning och Bistånd, inriktning Ordinära hemmen