



## Kommunrevisorerna granskar

Förstudie av nyckelpersonsberoende inom tekniska nämndens verksamheter

2021-11-18

## Angående granskningen

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

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

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

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

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

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

## Kontaktuppgifter

Om kommunrevisorernas uppdrag  
[kommunrevisionen@umea.se](mailto:kommunrevisionen@umea.se)

Ordförande i kommunrevisionen  
Ewa Miller, ordförande  
[ewa.miller@umea.se](mailto:ewa.miller@umea.se)

# Umeå kommun

Förstudie av nyckelpersonsberoende  
inom tekniska nämndens verksamheter



Building a better  
working world



Building a better  
working world

## Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
1. Inledning.....	3
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och frågeställningar .....	3
1.3. Metod och genomförande .....	4
1.4. Definition av nyckelpersoner .....	4
2. Teknik- och fastighetsförvaltningen omfattar många verksamheter.....	5
2.1. Pandemin belyste vikten av beredskap för frånvaro.....	5
2.2. ISO-certifiering medför krav på rutiner .....	7
2.3. Det finns en aktuell kompetensförsörjningsplan.....	9
3. Slutsats .....	12
3.1. Slutsatser utifrån förstudiens frågeställningar.....	12
Källförteckning.....	14
Bilaga.....	15

## Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna i Umeå kommun har givit EY i uppdrag att genomföra en förstudie av omfattningen av nyckelpersonsberoendet inom tekniska nämndens olika verksamheter. Syftet med förstudien har varit att öka kunskapen om omfattningen av nyckelpersonsberoendet inom tekniska nämndens verksamheter.

Vår sammanfattande slutsats är att det finns ett nyckelpersonsberoende inom vissa av tekniska nämndens verksamheter men att förvaltningen har en tillräcklig struktur och arbetsätt för att ersätta och hantera frånvaro av nyckelpersoner.

Förstudien visar att förvaltningen har genomfört en riskbedömning och kartläggning av personberoendet inom verksamheterna. De nyckelpersoner som förvaltningen identifierade är i regel chefer inom nämndens verksamheter. Kartläggningen utgick från en definition av nyckelpersoner som samhällsviktiga. Vi anser att kartläggningen riskerar att missa individer i verksamhetsviktiga funktioner. Frånvaro av dessa individer kan möjligtvis endast indirekt påverka samhället, men försämrar verksamhetens möjlighet att bedriva vissa uppdrag som på längre sikt påverkar samhället.

Vidare visar förstudien att det finns arbetsbeskrivningar för flertalet funktioner inom förvaltningen och att det finns en rutin för prioriteringar vid personalbrist, kompetensbrist och hög arbetsbelastning. Tekniska nämndens kompetensförsörjningsplan för 2020-2022 innehåller analys kring framtida behov av rekryteringar och kompetens. Företrädare för förvaltningen anser att eventuella sårbara verksamhetsviktiga funktioner utgör ett undantag och att det finns möjligheter att ta in konsulter vid behov. Sammantaget finner vi att det finns en övergripande struktur för att hantera nyckelpersonsberoende.

Vi anser dock att det framgent finns en risk för ett större nyckelpersonsberoende eftersom flera av nämndens verksamhetsområden kräver personal med svårersättlig kompetens. Hälften av tillfrågade chefer anser att dessutom att det inte finns en god beredskap för att hantera oplanerad frånvaro. Det är därför angeläget att nämnden breddar kommande kartläggningar av nyckelpersoner till att, förutom samhällsviktiga funktioner, även inkludera verksamhetsviktiga funktioner. Vi anser också att det är angeläget att nämnden utreder och vid behov säkerställer att samtliga funktioner innehar arbetsbeskrivningar i enlighet med kraven i ISO-9001.

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

Revisionen har i tidigare granskningar uppmärksammat att det finns ett nyckelpersonsberoende inom flera av tekniska nämndens verksamheter. Om verksamheter är nyckelpersonsberoende och det inte finns en tillräcklig kunskapsöverföring till andra individer eller funktioner blir verksamheten sårbar. Vid frånvaro, exempelvis vid sjukfrånvaro eller uppsägning, riskerar delar av verksamheten att bli stillastående vilket kan vara kostsamt. Dessutom kan det medföra att processen inte flyter på väl under tiden nyrekryteringar blir upplärda. Det finns således flera risker kopplat till nyckelpersonsberoende som kan leda till ineffektivitet och att verksamheterna inte kan bedriva sitt arbete på ett ändamålsenligt sätt.

I tekniska nämndens årsrapport för 2020 framgår att rådande pandemi har påverkat kompetensförsörjningen negativt. Bland annat har planerade utbildningar och studiebesök ställts in inom fastighetsavdelningen som istället har fokuserat på webinarier och online-baserade kurser. IT har under året rekryterat nya medarbetare, men inte lyckats rekrytera inom vissa områden. Av årsrapporten framgår att man på avdelningen arbetat med att kompetensutveckla befintliga medarbetare och tagit in konsultstöd. Samtidigt har verksamheterna Gator och parker, Fastighet och Måltidsservice på grund av osäkerheten på den privata marknaden haft det lättare att rekrytera till tidigare svårrekryterande befattningar.

Mot bakgrund av det tidigare observerade nyckelpersonsberoendet har revisionen valt att genomföra en förstudie av omfattningen av nyckelpersonsberoendet inom tekniska nämndens olika verksamheter

### 1.2. Syfte och frågeställningar

Förstudien syftar till att öka kunskapen om hur omfattande nyckelpersonsberoendet är inom tekniska nämndens verksamheter. Beroende på utfallet kan de förtroendevalda revisorerna besluta om att genomföra en fördjupad granskning på området. Förstudien har utgått från följande frågor:

- ▶ I vilken utsträckning finns dokumenterade rutinbeskrivningar för bärande/centrala funktioner inom nämndens verksamhetsområden?
- ▶ Hur väl förberedda är verksamheterna för eventuell oplanerad frånvaro inom bärande/centrala funktioner?
- ▶ Har förvaltningen gjort en egen riskbedömning och kartläggning av personberoendet inom verksamheterna? Vad har denna i förekommande fall visat och vilka åtgärder har nämnden vidtagit?

### 1.3. Metod och genomförande

Förstudien har genomförts genom dokumentstudier, intervjuer en enkät riktad till avdelningschefer inom förvaltningen. Intervjuer har genomförts med berörd förvaltningschef samt förvaltningens HR-chef.

Enkäten bestod av 5 frågor och skickades ut till 14 verksamhets- och avdelningschefer (härefter chefer) inom teknik- och fastighetsförvaltningen. Totalt erhöles 12 svar vilket innebär en svarsfrekvens motsvarande 86 procent.

Förstudien avgränsades till tekniska nämnden

### 1.4. Definition av nyckelpersoner

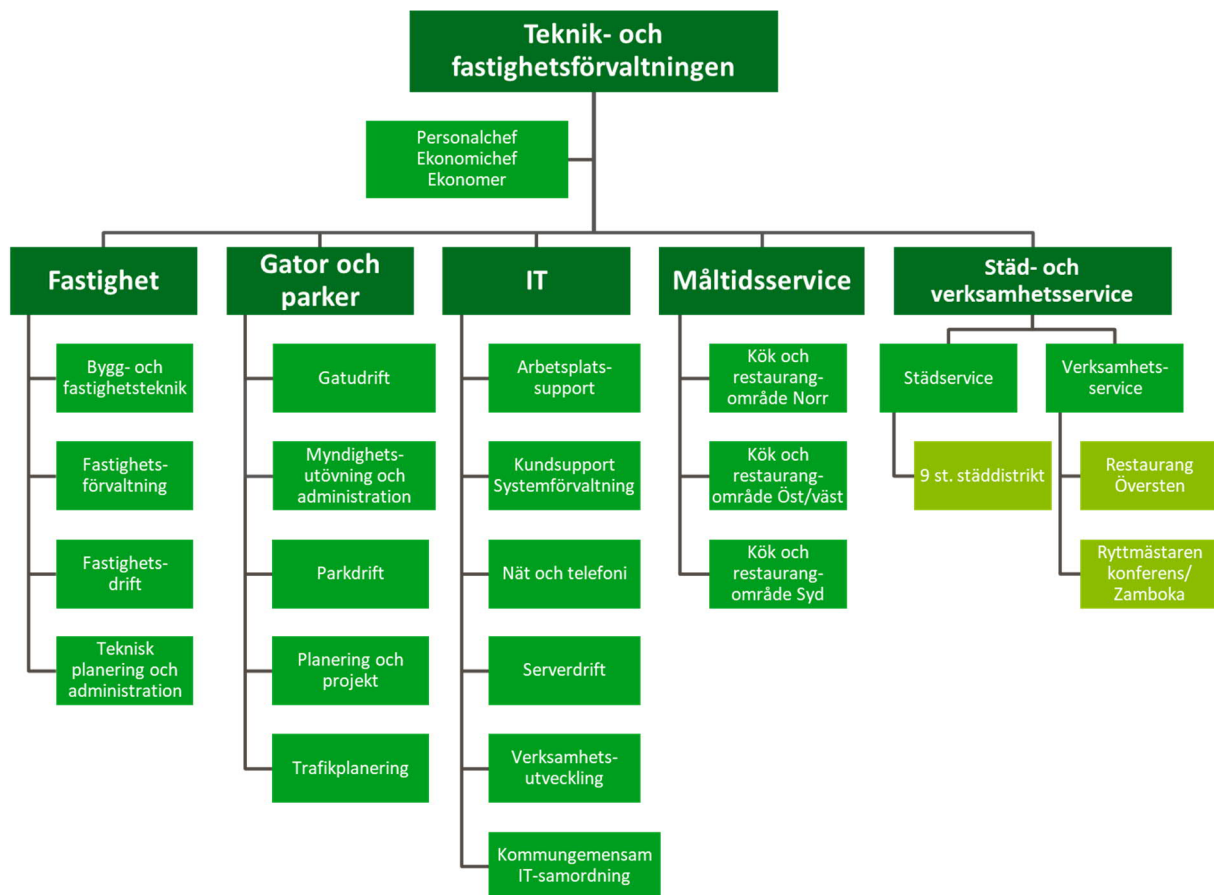
Begreppet nyckelperson har ingen entydig definition. I den här förstudien har vi valt att definiera begreppet som:

- ▶ *Medarbetare vars frånvaro får betydande konsekvenser för verksamheten eftersom de besitter unik kunskap kring ett specifikt område och/eller är svåra att ersätta*

Vi anser att ett nyckelpersonsberoende föreligger om det saknas kunskap och beredskap för att hantera såväl oplanerad som planerad frånvaro av medarbetare enligt definitionen ovan.

## 2. Teknik- och fastighetsförvaltningen omfattar många verksamheter

Teknik- och fastighetsförvaltningen arbetar på uppdrag av tekniska nämnden och genomför nämndens beslut. Totalt består förvaltningen av sex verksamheter, som i sin tur är indelade i olika enheter/avdelningar. Organisationen ser ut som följer:



Figur 1: Organisationskarta över teknik- och fastighetsförvaltningen. Källa: Tekniska nämndens kompetensförsörjningsplan för 2020–2022

Fastighets huvuduppdrag är att ansvara för kommunens lokalförsörjning och gator och parker planerar, bygger, utvecklar och förvaltar kommunens offentliga utomhusmiljöer. Måltidsservice uppdrag innebär främst planering, beredning, tillagning och distribution av mat till skolor, förskolor och äldreomsorg. Städservice ansvarar för lokalvården i kommunens lokaler och Verksamhetsservice ansvarar för restaurang Översten samt konferenserna i Stadshuset.

### 2.1. Pandemin belyste vikten av beredskap för frånvaro

Vid intervjuer med företrädare för teknik- och fastighetsförvaltningen framkommer att Covid-19-pandemin tydliggjorde ett behov av en beredskap vid eventuell frånvaro. Därför genomfördes under 2020, på initiativ av förvaltningen, en kartläggning av nyckelpersoner inom alla förvaltningens verksamheter. Enligt intervjuade utgick kartläggningen av från en definition av nyckelpersoner som de som innehar *samhällsviktiga funktioner*. Under arbetet



med kartläggningen hämtade förvaltningen stöd från *Vägledning för identifiering av samhällsviktig verksamhet*, ett dokument framtaget av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). Enligt vägledningen är samhällsviktig verksamhet:

- ▶ Sådan som kan orsaka kriser som hotar samhället vid störningar i eller bortfall av verksamheten. Det kan också vara verksamhet som är nödvändig för att hantera en potentiell eller pågående kris.

Förutom att definiera och avgränsa samhällsviktig verksamhet ger dokumentet stöd för att identifiera, analysera och bedöma eventuell samhällsviktig verksamhet.

Vi noterar att definitionen av nyckelpersoner som samhällsviktiga skiljer sig från definitionen som valdes i den föreliggande förstudien.

### *2.1.1. Från kartläggning till lista med nyckelpersoner*

Kartläggningen mynnade ut i en lista med identifierade nyckelpersoner som vi tagit del av. Totalt finns 50 identifierade nyckelpersoner varav majoriteten är chefer i olika led inom respektive verksamhet. Flest identifierade nyckelpersoner har Fastighet med 15 individer från ledningsfunktioner till individer inom avdelningarna byggteknik, drift, fastighetsförvaltning samt teknisk planering och administration. Intervjuade konstaterar att just chefer och till viss del specialistfunktioner inom IT är mest sårbara utifrån den av förvaltningen valda definitionen av nyckelpersoner. För varje nyckelperson finns två eller tre ersättare.

Enligt uppgift finns det 947 medarbetare inom förvaltningen per oktober 2021. Förvaltningen anser därmed att 5 procent av medarbetarna är nyckelpersoner, givet att antalet medarbetare fortfarande är det samma.

### *2.1.2. Beroende inom investeringskalkylering utgör ett undantag, enligt förvaltningen*

Revisionen har under 2021, i en granskning av investeringskalkylering, noterat en risk för sårbarhet inom förvaltningens kalkyleringsfunktion. Anledningen var att funktionen vid tidpunkten för granskningen endast omfattade en individ som tidigare gått i pension och anlätades som timanställd. Granskningen visade att förvaltningen försökt rekrytera till funktionen men att dessa rekryteringar efter en tid bytt arbetsgivare. Förvaltningen ställde om till kompetensutveckling istället genom att en byggprojektledare lärdes upp inom kalkylarbetet parallellt med sin dåvarande roll.

I förvaltningens egen kartläggning av nyckelpersoner identifierades inte individer inom kalkylfunktionen, eftersom kartläggningens bakomliggande definition av nyckelpersoner inte fångade in motsvarande funktioner. Vid intervju med företrädare för förvaltningen framgår att de inte känner till att det skulle finnas någon motsvarande sårbarhet inom andra funktioner. Intervjuade framhåller dock att det finns nyckelfunktioner med individer vars kompetens är svår att ersätta, men att verksamheten kontinuerligt arbetar med att ha backup för sådana funktioner, bland annat genom kompetensutveckling hos befintlig personal. Intervjuade poängterar också att det finns konsulter att tillgå för dessa typer av funktioner.

## 2.2. ISO-certifiering medför krav på rutiner

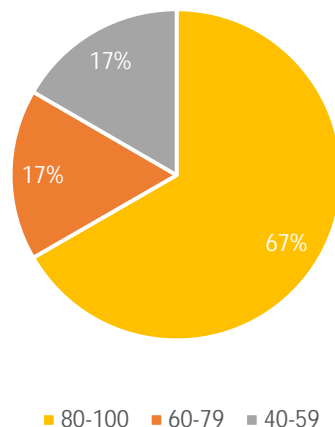
En form av beredskap för både planerad- och oplanerad frånvaro är rutinbeskrivningar/arbetsbeskrivningar för befattningar inom en verksamhet. Alla verksamheter inom teknik- och fastighetsförvaltningen är certifierade enligt *ISO 9001 Ledningssystem för kvalitet* – en certifiering som bland annat ställer krav på rutiner och kontroll. Intervjuade uppger att rutinbeskrivningar och arbetsbeskrivningar för samtliga funktioner inom en verksamhet är ett av dessa krav. Efterlevnaden av kraven granskas årligen. Enligt uppgift finns det inga krav på att varje funktion ska ha en fastställd ersättare.

Arbetsbeskrivningarna klargör funktionens huvudsakliga arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar och kvalifikationskrav. Utöver dessa punkter finns också en individspecifik arbetsbeskrivning för varje individ som innehar funktionen. Rutinbeskrivningarna beskriver mer ingående de steg som ska utföras inom specifika uppdrag, exempelvis hantering av skadegörelse och golvvård.

### 2.2.1. Chefers bedömer att arbetsbeskrivningar i stor utsträckning

En av enkätfrågorna till cheferna berörde deras bedömning av hur stor andel av deras medarbetare som har rutinbeskrivningar knutna till deras befattningar.

#### Uppskattad andel med rutinbeskrivning



Figur 2: Chefernas uppskattning av andel medarbetare med rutinbeskrivningar. Färgerna motsvarar de intervall som cheferna kunde svara. Intervallen som cheferna kunde välja mellan gick från 0-19 upp till 80-100. Ingen svarade 0-19 eller 20-39 procent varför dessa exkluderats från figuren.

Figur 2 visar att majoriteten av de tillfrågade cheferna bedömer att en stor andel av deras medarbetare har rutinbeskrivningar kopplat till deras funktioner. Totalt bedömer 67 procent av cheferna att 80-100 procent av deras medarbetare har rutinbeskrivningar. Ingen tillfrågad bedömde att *mindre* än 40 procent av deras medarbetare har rutinbeskrivningar kopplat till sina funktioner. Resultatet från enkäten bekräftar därmed att det finns rutinbeskrivningar för en stor andel av medarbetarna inom teknik- och fastighetsförvaltningen.

Vi noterar att enkätensvaren tyder på avvikelser från kraven enligt ISO-9001. Enligt kraven bör samtliga funktioner inneha arbetsbeskrivningar kopplat till sin funktion. Intervjuade uppger att efterlevnad av kraven enligt ISO årligen granskas vid flertalet tillfällen och att det ska finnas arbetsbeskrivningar för samtliga funktioner.

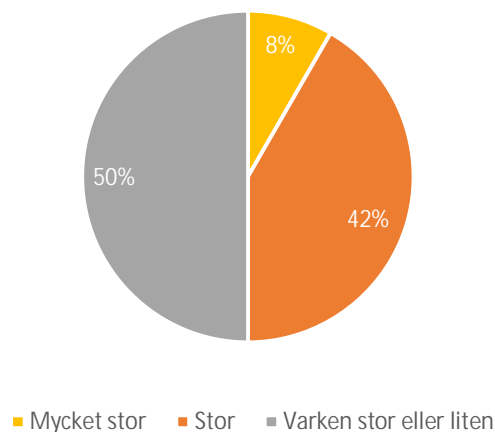
### 2.2.2. Det finns en rutin för arbetsuppgiftsprioriteringar

Teknik- och fastighetsförvaltningen har upprättat en rutin för prioritering av arbetsuppgifter vid personalbrist, kompetensbrist och/eller hög arbetsbelastning. Rutinerna inleds med en beskrivning av ansvarsområden för chefer. Bland annat framgår att chefer ansvarar över att följa upp medarbetares mående och stödja medarbetaren i prioritering av arbetsuppgifter vid hög belastning. Rutinerna innehåller också en checklista för arbetsuppgiftsprioriteringar vid hög arbetsbelastning. Med hjälp av checklistan kan chefer och medarbetare bedöma arbetsuppgifter utifrån hur viktiga de är och hur bråttom det är och därefter prioritera bland olika arbetsuppgifter.

### 2.2.3. Chefernas bedömning av beredskap

Listade ersättare för olika funktioner, rutinbeskrivningar för funktioner och för arbetsuppgiftsprioriteringar är olika former av beredskap för att hantera frånvaro. I enkäten frågade vi också cheferna i vilken utsträckning det finns tillräcklig beredskap (rutiner, ersättare, handlingsplaner och liknande) vid eventuell oplanerad frånvaro av nyckelpersoner. I enkäten ombads cheferna utgå från definitionen av nyckelpersoner som valdes inom ramen för förstudien. Resultaten bör därmed spegla chefernas uppskattning av beredskap av nyckelpersoner vars frånvaro får betydande konsekvenser för verksamheten eftersom de besitter unik kunskap kring ett specifikt område och/eller är svåra att ersätta.

## Bedömning av beredskap för oplanerad frånvaro



Figur 3: Chefernas bedömning av i vilken utsträckning det finns tillräcklig beredskap för att hantera oplanerad frånvaro

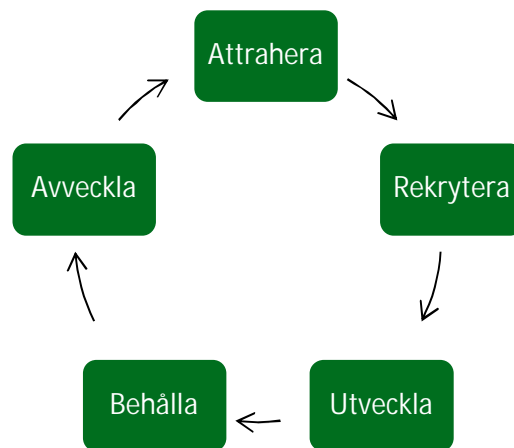
Resultatet visar att hälften av cheferna bedömer att det antingen i stor eller mycket stor utsträckning finns tillräcklig beredskap att hantera oplanerad frånvaro. Ingen av de svarande har svarat att det bara i liten eller mycket liten utsträckning skulle finnas beredskap

för oplanerad frånvaro. Däremot visar resultat att hälften av de tillfrågade cheferna bedömer att det i varken stor eller liten utsträckning finns beredskap för hantering av oplanerad frånvaro.

### 2.3. Det finns en aktuell kompetensförsörjningsplan

Tekniska nämndens kompetensförsörjningsplan för 2020–2022 fastslår inriktningen på arbetet med kompetensförsörjning på kort och lång sikt för att verksamheterna ska ha tillgång till kompetenta medarbetare. Planen upparbetades av förvaltningen på uppdrag av tekniska nämnden och fastställdes 2020-01-30. Enligt planen ska systematiskt, proaktivt och långsiktigt arbete med kompetensförsörjning skapa överblick, samsyn och handlingsberedskap.

Kompetensförsörjningsplanens strategier utgår från SKR:s rekryteringsstrategier och dessa har inarbetats i de fem processteg för kompetensförsörjning som Umeå kommun arbetar efter. Processen illustreras enligt:

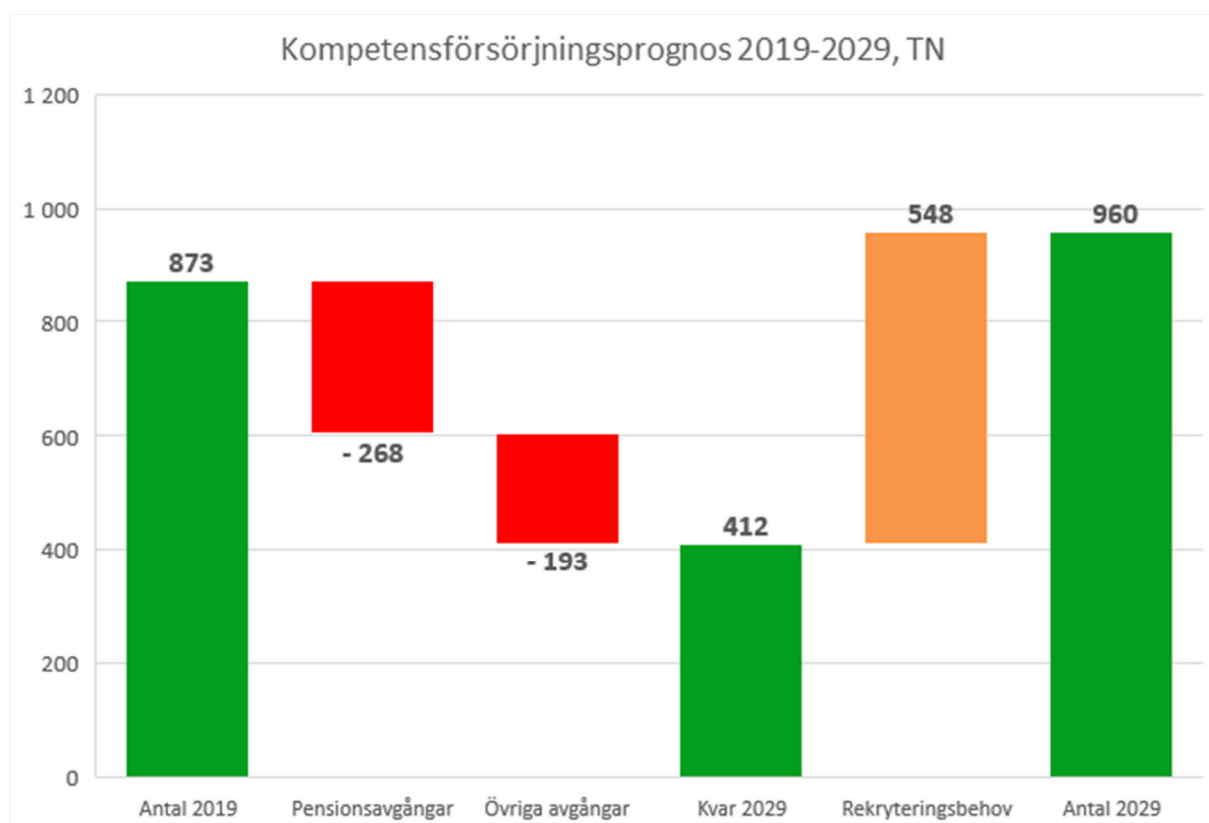


Figur 4: Processteg för kompetensförsörjning: Källa Tekniska nämndens kompetensförsörjningsplan för 2020–2022

#### 2.3.1. Planen är framåtblickande och identifierar utmaningar och lösningar

Kompetensförsörjningsplanen lyfter bland annat förväntad utveckling och förändring som påverkar kompetensförsörjningen inom verksamheten. Exempelvis framgår, vad gäller verksamheten Fastighet, att teknisk utveckling ökar behovet av kompetens inom energi, säkerhet och digitalisering. Personal med utbildning eller lång erfarenhet inom tekniska områden bedöms svåra att rekrytera redan idag, med hög konkurrens från privat sektor. Svårigheten att rekrytera antas också bestå eftersom efterfrågan på teknisk kompetens ökar i hela Sverige. I linje med de identifierade riskerna/svårigheterna lyfter kompetensförsörjningsplanen potentiella lösningar. För teknisk personal inom Fastighet framgår att löner och villkor samt arbetsrollernas förutsättningar och arbetsbelastning måste förbättras. Därutöver bedöms tydliga utvecklingsplaner på både grupp- och individnivå, så att interna talanger tillvaratas, och ersättarplanering vara utvecklingsområden för att möta framtiden. Det finns därmed en röd tråd från riskbedömning till potentiella lösningar eller utvecklingsområden för att möta riskerna/utmaningarna. Huruvida de potentiella lösningarna införlivas har vi inte undersökt inom ramen för förstudien.

Planen innehåller också statistik över nuvarande personalstyrka och framtida pensionsavgångar, samt förväntade övriga avgångar inom respektive funktion. Utifrån denna prognos bedöms det framtida rekryteringsbehovet till och med år 2029 vara 548 personer på aggregerad nivå. Kock, lokalvårade och måltidspersonal är de tre rollerna med störst förväntat framtida behov, enligt kompetensförsörjningsplanen. Vi noterar därmed att det framtida rekryteringsbehovet inte berör sådana funktioner som definierats som nyckelpersoner enligt definitionen som förvaltningen utgått ifrån. Se tabell 1 i bilaga 1 för beräknat behov per funktion.



Figur 5: Kompetensförsörjningsprognos för tekniska nämndens verksamheter 2019-2029. Källa: Tekniska nämndens kompetensförsörjningsplan för 2020-2022. Notera att tekniska nämnden bedömer att rekryteringsbehovet överstiger antalet pensionsavgångar.

### 2.3.2. Kompetensförsörjningsplanen ska följas upp

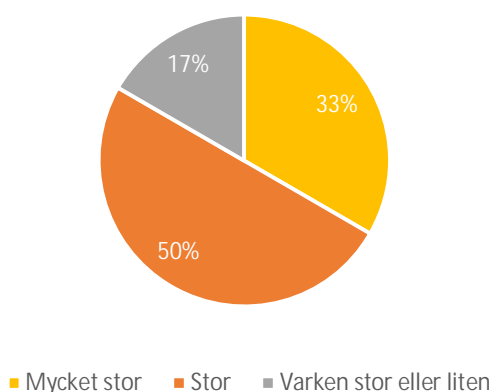
Planen ska konkretiseras i en årlig aktivitetsplan som personalchef är ansvarig över i samråd med verksamhetscheferna. Aktivitetsplanen ska ligga till grund för uppföljning genom att dess aktiviteter följs upp och analyseras i förhållande till dess förväntade effekter. När och på vilket sätt uppföljning ska ske framgår inte.

### 2.3.3. Stor kunskap om planerad frånvaro enligt förvaltningens chefer

Inom ramen för enkäten frågade vi cheferna om deras bedömning gällande i vilken utsträckning det finns tillräcklig kunskap kring hantering av planerad frånvaro av nyckelper-

soner. Även för denna enkätfråga skulle cheferna utgå från den definition av nyckelpersoner som valdes i förstudien och inte den som förvaltningen utgick från vid genomförd kartläggning.

### Bedömning av kunskap kring hantering av planerad frånvaro



Figur 6: chefernas uppskattning av kunskap kring hantering av planerad frånvaro

Resultatet i Figur 5 visar att majoriteten av cheferna bedömer att det finns kunskap kring hantering av planerad frånvaro i antingen stor eller mycket stor utsträckning. Av de tillfrågade bedömer 17 procent att det i varken stor eller liten utsträckning finns tillräcklig kunskap. Som tidigare presenterats visade Figur 3 att hälften av cheferna bedömer att det i varken stor eller liten utsträckning finns beredskap för hantering av *oplanerad frånvaro*. Jämförs de resultaten med resultaten från Figur 6 tycks det finnas större säkerhet vad gäller oplanerad frånvaro.

### 3. Slutsats

Syftet med förstudien har varit att öka kunskapen om omfattningen av nyckelpersonsberoendet inom tekniska nämndens verksamheter.

Vår sammanfattande slutsats är att det finns ett nyckelpersonsberoende inom vissa av tekniska nämndens verksamheter men att förvaltningen har en tillräcklig struktur och arbetsätt för att ersätta och hantera frånvaro av nyckelpersoner. Vi anser dock att det framgent finns en risk för ett större nyckelpersonsberoende eftersom flera av nämndens verksamhetsområden kräver personal med svårersättlig kompetens. Hälften av tillfrågade chefer anser att dessutom att det inte finns en god beredskap för att hantera oplanerad frånvaro. Det är därför angeläget att nämnden breddar kommande kartläggningar av nyckelpersoner till att, förutom samhällsviktiga funktioner, även inkludera verksamhetsviktiga funktioner. Vi anser också att det är angeläget att nämnden utreder och vid behov säkerställer att samtliga funktioner innehar arbetsbeskrivningar i enlighet med kraven i ISO-9001.

#### 3.1. Slutsatser utifrån förstudiens frågeställningar

Frågeställning	Slutsats
I vilken utsträckning finns dokumenterade rutinbeskrivningar för bärande/centrala funktioner inom nämndens verksamhetsområden?	Teknik- och fastighetsförvaltningen är ISO-certifierade enligt ISO - 9001, vilket bland annat ställer krav på att det ska finnas rutinbeskrivningar för samtliga funktioner inom verksamheten. Förstudien visar också att majoriteten av cheferna inom förvaltningen bedömer att majoriteten av deras medarbetare har dokumenterade rutinbeskrivningar för deras respektive funktioner. Vi anser dock att enkätsvaren tyder på brister i efterlevnad av kraven enligt ISO-9001. Det kan också bero på att chefer misstolkat frågan. Vi anser därför att det är angeläget att nämnden utreder och vid behov säkerställer att samtliga funktioner innehar arbetsbeskrivningar i enlighet med kraven i ISO-9001.
Har förvaltningen gjort en egen riskbedömning och kartläggning av personberoendet inom verksamheterna? Vad har denna i förekommande fall visat och vilka åtgärder har nämnden vidtagit?	Förvaltningen har genomfört en riskbedömning och kartläggning av nyckelpersoner som utgick från samhällsviktiga, men inte verksamhetsviktiga, funktioner. Det finns ingen unison definition av begreppet nyckelperson, men vi anser att kartläggningen riskerar att missa individer i verksamhetsviktiga funktioner. Frånvaro av dessa individer kan möjligtvis endast indirekt påverka samhället, men försämrar verksamhetens möjlighet att bedriva vissa uppdrag som på längre sikt påverkar samhället.  De nyckelpersoner som förvaltningen identifierade är i regel chefer inom nämndens verksamheter. Vi anser att nyckelpersoner inte nödvändigtvis behöver vara chefer.
Hur väl förberedda är verksamheterna för eventuell oplanerad frånvaro inom bärande/centrala funktioner?	Det finns i stor utsträckning dokumenterade rutinbeskrivningar för olika funktioner inom förvaltningen. Förstudien visar att det finns en rutin för prioritering av



Building a better  
working world

arbetsuppgifter vid personalbrist, kompetensbrist och/eller hög arbetsbelastning. Tekniska nämndens kompetensförsörjningsplan för 2020–2022 innehåller analys kring framtida behov av rekryteringar och kompetens. Planen innehåller också potentiella lösningar och utvecklingsområden för att hantera identifierade utmaningar kopplat till kompetensförsörjning. Intervjuade konstaterar också att det är möjligt att ta in konsulter vid behov. Förvaltningens lista med nyckelpersoner och ersättare är också ett sätt att hantera oplanerad frånvaro.

Inom tekniska nämndens verksamheter krävs kompetens som är svår att ersätta och det finns därmed en överhängande risk för ett nyckelpersonsberoende inom olika funktioner. Sammantaget anser vi dock att de verktyg och det arbetssätt som finns på plats för att hantera frånvaro är tillräckliga för att minimera risker för kortsiktig kompetensbrist och personberoende.

Max Stenman, EY  
Verksamhetsrevisor



## Källförteckning

### *Intervjuade funktioner:*

- ▶ Förvaltningschef, teknik- och fastighetsförvaltningen (10/6 2021)
- ▶ HR-chef, teknik- och fastighetsförvaltningen (10/6 2021)

### *Dokument:*

- ▶ Kompetensförsörjningsplan tekniska nämnden 2020-2022
- ▶ Lista med nyckelpersoner, teknik- och fastighetsförvaltningen
- ▶ Arbetsbeskrivningar, funktioner inom teknik- och fastighetsförvaltningen
- ▶ *Vägledning för identifiering av samhällsviktig verksamhet, MSB (2019)*
- ▶ Rutin för prioritering av arbetsuppgifter vid personalbrist, kompetensbrist och/eller hög arbetsbelastning, teknik- och fastighetsförvaltningen

## Bilaga

Tabell 8, personal Umeå kommun Teknik och fastighet

	Nuläge 2019	Prognos Utflöde 2019–2022		
	Antal an- ställda	Pens- ions- avgångar	Av- gångar ej pens- ion	Beräknat behov ÅÅ
<b>Administration</b>	<b>93</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>17</b>
Administratör, annan	1	0	1	1
Administratör, ekonomi	2	0	0	0
Administratör, individ- och familjeomsorg, äldreomsorg, funktionsnedsätt	1	0	0	0
Administratör, information/kommunikation, medborgar- och samhällsservice	2	1	0	0
Administratör, IT	1	0	0	0
Administratör, teknik och fastighetsfrågor samt samhällsbyggnad	7	4	1	4
Administratör, trafik- och kollektivtrafikfrågor	2	0	0	0
Administratör, övergripande verksamhet	1	0	0	0
Handläggare, individ- och familjeomsorg, äldreomsorg, funktionsnedsättning	5	0	0	0
Handläggare, annan	1	0	0	0
Handläggare, information/kommunikation	2	1	0	0
Handläggare, infrastruktur, trafik och kollektivtrafikfrågor	2	0	0	0
Handläggare, IT	20	1	1	2
Handläggare, samhällsutveckling och säkerhetsfrågor	1	1	0	0
Handläggare, teknik och lokal/fastighetsfrågor	1	0	0	0
Ledning, administration	1	0	0	0
Ledning, IT	3	1	0	0
Ledning, köks- och måltidsarbete	16	2	1	3
Ledning, städ, tvätt och renhållning	9	1	1	2
Ledning, teknik, hantverk, miljö och samhällsbyggnad.	14	0	2	2
Receptionist, telefonist	1	0	0	0
<b>Rehabilitering och förebyggande</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Dietist	1	0	0	0
<b>Teknik</b>	<b>779</b>	<b>72</b>	<b>65</b>	<b>133</b>
Anläggningsarbete	7	0	0	0
Elektriker/elmontör	3	1	2	3
Fastighetsskötare	24	6	1	7
Fordonsförare	7	1	0	0
Fysisk samhällsplanerare	3	0	1	1
Hantverkare	19	0	3	3
Ingenjör, drift, VA-ingenjör	7	2	0	0
Ingenjör, mark, fastigheter	18	2	3	5
Ingenjör, mätning, kartering, GIS	2	0	0	0
Ingenjör, park/gator, trafik	32	4	0	4
Kock	173	16	15	30
Kontorsvakmästare	1	0	0	0
Kostekonom	2	1	0	0



Building a better  
working world

Köks- och måltidsarbete, annat	1	0	0	0
Lokalvårdare/städare	226	15	14	28
Miljö- och hälsoskyddsinspektör	1	0	0	0
Måltidspersonal	129	13	14	24
Park-/trädgårdsarbete	13	1	1	2
Städ-, tvätt- och renhållningsarbete, annat	1	0	0	0
Systemutvecklare	12	3	4	7
Tekniker, allmänteknisk	2	0	0	0
Tekniker, annan	7	2	1	3
Tekniker, drift	22	2	2	4
Tekniker, IT	58	3	5	8
Tvätteriarbete	1	0	0	0
Vaktmästare	8	0	1	1
<b>Totalsumma</b>	<b>873</b>	<b>84</b>	<b>71</b>	<b>150</b>