



Kommunrevisorerna granskar

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

Delgranskning 2. Äldrenämnden

2023-02-01

Angående granskningen

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

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

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

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

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

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

Kontaktuppgifter

Om kommunrevisorernas uppdrag

kommunrevisionen@umea.se

Ordförande i kommunrevisionen

Ewa Miller, ordförande
ewa.miller@umea.se



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

Rapport
Umeå kommun
Äldrenämnden

KPMG AB

2022-10-25

Antal sidor 27



Umeå kommun

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

2022-10-25

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
2.1	Syfte, frågeställningar och avgränsning	5
2.2	Metod	7
3	Resultat av granskningen	9
3.1	Rekrytering	9
3.2	Introduktion	13
3.3	Sjukfrånvaro	16
3.4	Personalomsättning	19
3.5	Kompetensförsörjning i ytterområden	22
3.6	Avslut av anställning	24
4	Analys och slutsatser utifrån kartläggningens frågeställningar	26

1 Sammanfattning

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

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

Rekrytering

Det finns ett gott stöd för ansvariga chefer vid rekrytering, både vad gäller rutiner och stöd under processen.

Inom äldreomsorgsförvaltningen är en stor majoritet av de anställda kvinnor. Under den senaste treårsperioden har det dock skett en viss förflyttning, där andelen män ökat något. I dagsläget sker det inte något strukturerat arbete i samband med rekrytering för att uppnå en mer jämn könsfördelning bland de anställda i förvaltningen.

Introduktion

Det bedrivs ett arbete för att säkerställa en god introduktion på såväl kommunövergripande nivå som på nämndnivå, vilket också följs upp i olika former. I de utvalda enheterna finns utarbetade former för introduktion, samtidigt som arbete pågår för att utveckla och strukturera upp arbetet ytterligare. En enkät har skickats ut till nyanställda i de utvalda enheterna, där det framgår att merparten av respondenterna upplever att de fått en god introduktion och att de får stöd av chefer och kollegor.

Sjukfrånvaro

Uppföljning och analys av sjukfrånvaron sker på olika nivåer och med olika fokus.

Ev. brister i arbetsmiljön som riskerar att leda till sjukfrånvaro hanteras främst inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet. Inom äldreomsorgen arbetar de också med "aktiv rehabilitering" som uppges vara väldigt framgångsrikt, där äldreomsorgen under år 2021 hade den kortaste rehabiliteringstiden, ställt mot övriga förvaltningar.

Personalomsättning

Uppföljning och analys av personalomsättningen förefaller inte ske lika strukturerat som den uppföljning som sker avseende sjukfrånvaro. Det sker dock en uppföljning årsvis, på förvaltningsnivå och på kommunövergripande nivå, och utifrån den vidtas åtgärder vid behov. De åtgärder som vidtas är tätt kopplade till de åtgärder som vidtas för att minska/förebygga sjukfrånvaro, där arbetsmiljöarbetet är en viktig del. Det sker

Umeå kommun

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

2022-10-25

även vissa mer riktade åtgärder, som är sprungna ur uppföljning av personalomsättning.

Kompetensförsörjning i kommunens ytterområden

Kompetensförsörjningsplaner finns framtagna på såväl kommunövergripande nivå som nämndnivå. Här beskrivs såväl utmaningar som strategier för att säkerställa kompetensförsörjningen. I kompetensförsörjningsplanerna framgår dock inte om/vilka utmaningar som ses för kommunens centrala delar eller för kommunens ytterområden. Förstudien visa dock att det finns vissa utmaningar i ytterområdena inom äldreomsorgens verksamheter, och åtgärder har vidtagits i viss utsträckning.

Vi har inte tagit del av någon statistik eller uppföljning som visar huruvida det finns skillnad i bemanningstal eller utbildningsnivåer hos personalen i ytterområdena jämfört med kommunens centrala delar. Vi noterar dock att andel omsorgspersonal på vardagar resp. helgdagar i särskilt boende som har adekvat utbildning uppgår till 50 % resp. 46 %. Jämfört med övriga kommuner är detta förhållandevis lågt, och Umeå kommun placerar sig här bland de 25 % sämsta i detta hänseende.

Avslut av anställning

Vid avslut av anställning finns rutiner i viss utsträckning, i form av en checklista och mall för avslutssamtal. Det finns inte några riktlinjer i övrigt som tydliggör hur processen går till, vilket förklaras av att varje ärende är unikt. I de fall överenskommelser tecknas med medarbetare styrs processen utifrån kommunstyrelsens delegationsordning i personal- och organisationsfrågor. Processen uppges vara tydlig och chefer har stöd av förvaltningens personalchef, personaldirektör samt förhandlare och förhandlingschef i processen.

2 Bakgrund

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

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

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

2.1 Syfte, frågeställningar och avgränsning

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

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

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

Rekrytering

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

Umeå kommun

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

2022-10-25

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

Introduktion

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

Sjukfrånvaro

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

Personalomsättning

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

Kompetensförsörjning i kommunens ytterområden

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

Avslut av anställning

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

2.2 Avgränsning

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

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

Umeå kommun

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

2022-10-25

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

Personalnämnden berörs i huvudsak utifrån deras uppdrag ansvar att:

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

Inom ramen för granskningen har enheterna Utredning äldre och Prevention varit föremål för fördjupad analys. Urvalet har gjorts i samråd med de förtroendevalda revisorerna.

2.3 Metod

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

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

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

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

Samtliga berörda har getts möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Rekrytering

3.1.1 Roll- och ansvarsfördelning

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

Inom äldreomsorgsförvaltningen finns ett rekryteringscentrum som stödjer förvaltningen vid all rekrytering, förutom vid chefsrekryteringar. För omvårdnadspersonal hanterar rekryteringscentrum hela rekryteringsprocessen samt all administration i samband med anställning och även bokning av utbildning och beställning av behörigheter. För övriga funktioner utgör rekryteringscentrum stöd i rekryteringsprocessen, i den utsträckning ansvarig chef önskar.

3.1.2 Riktlinjer, rutiner och stöd vid rekrytering

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

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

Inom äldreomsorgen finns en förvaltningsspecifik rutin för rekryteringsprocessen, som beskriver hur processen går till och ansvarsfördelningen mellan rekryteringscentrum och ansvarig chef.

Inom äldreomsorgen inleds processen genom att ansvarig chef identifierar ett behov och fyller i en blankett som skickas till rekryteringscentrum. Därefter finns det processer beroende på om det är ett kort -eller långsiktigt behov. Om behovet överstiger 6 månader sker först en kontroll om det finns personer i behov av ny placering eller företrädesberättigade, innan ärendet lämnas över för framtagande av annons och plan för rekrytering (ex. kring hur delaktig chefen önskar vara i processen). När tjänsten annonserats ansvarar rekryteringscentrum för urval, intervjuer och referenstagning.

Rekryteringscentrum rekommenderar även lönespann. Därefter presenteras kandidat/er till ansvarig chef.

I de rekryteringar som genomförts i de utvalda enheterna har enhetscheferna tagit hjälp av rekryteringscentrum. Processen uppges fungera väl och cheferna får ett gott stöd av rekryteringscentrum – såväl avseende kvaliteten i arbetet som dialogen med kontaktpersonen på rekryteringscentrum. För att utveckla processen lyfts det fram att rekryteringsprocessen kan startas tidigare under året när det gäller anställningar inför sommaren. Detta för att inte riskera att tappa sökanden till andra organisationer som utlyser sina tjänster tidigare under året.

3.1.3 Jämställdhetsperspektiv vid rekrytering

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

De intervjuade uppger att de gärna ser en jämnare könsfördelning i förvaltningen. Det uppges dock vara svårt att bedriva ett strukturerat arbete med det eller ha det som en utgångspunkt i samband med rekrytering. Detta då det inom äldreomsorgen är brist på personal, vilket innebär att i princip samtliga kvalificerade sökande erbjuds anställning oavsett kön eller bakgrund.

I de utvalda enheterna så uppger de intervjuade att det inte görs någon skillnad på män eller kvinnor i samband med rekrytering. Det är kompetens och erfarenhet som är avgörande vid urval och anställning.

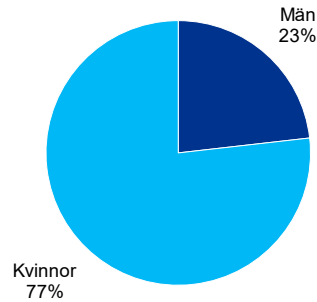
Umeå kommun

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

2022-10-25

3.1.3.1 Statistik, anställningar – fördelat på kön

Antal anställda, äldreomsorgsförvaltningen år 2021 (fördelat på kön)

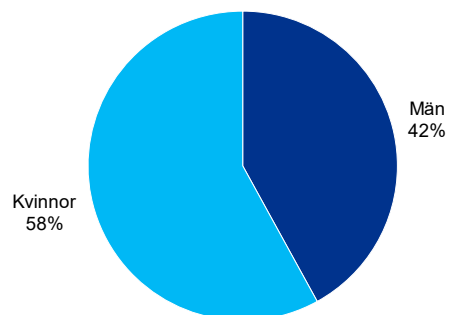


Antal anställda, äldreomsorgsförvaltningen år 2019-2021 (fördelat på kön)

	2019	2020	2021
Totalt antal anställda	2018	1968	1963
- Andel män	20,3%	20,8%	23,2%
- Andel kvinnor	79,7%	79,2%	76,8%

Äldreomsorgsförvaltningen hade 1 962 anställda år 2021, varav 23,2 % är män och 76,8 % är kvinnor. År 2019 hade förvaltningen 2018 anställda, varav 20,3 % män och 79,7 % kvinnor. Det har därmed skett en förflyttning avseende andel män som är anställda. Sett till statistiken bör denna utveckling kunna fortsätta, då andelen män som anställts under den senaste treårsperioden (2019-2021) har ökat något.

Könsfördelning, nyanställningar inom äldreomsorgsförvaltningen (år 2021)



Umeå kommun

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

2022-10-25

Antal nyanställningar, äldreomsorgsförvaltningen (fördelat på kön)

	2019	2020	2021
Totalt antal nyanställningar	196	166	219
- <i>Andel män</i>	33,7 %	32,5 %	42,0 %
- <i>Andel kvinnor</i>	66,3 %	67,5 %	58,0 %
Totalt inkomna ansökningar	2921	4115	5009
- <i>Andel män</i>	38,7 %	40,2 %	39,2 %
- <i>Andel kvinnor</i>	56,8 %	52,7 %	56,1 %
- <i>Andel annat kön</i>	4,5 %	7,1 %	4,7 %

Under 2021 var 42 % av de som anställdes män och 58 % var kvinnor, jämfört med 2019 då fördelningen var 33,7 % män och 66,3 % kvinnor. Under 2019 och 2020 har andelen män som sökt utlysta tjänster varit högre än andelen män som anställts. Under 2021 är dock förhållandet det motsatta, där en större andelen män har anställts jämfört med andelen män som sökt de utlysta tjänsterna.

I de utvalda enheterna ser dock fördelningen annorlunda ut, med en mindre andelen anställda män än för förvaltningen som helhet. Under 2021 hade enheterna totalt 41 anställda, varav 4,9 % var män och 95,1 % kvinnor. Motsvarande fördelning under 2019 var 4,5 % män och 95,5 % kvinnor.

Under perioden 2019-2021 har det anställts totalt 8 personer i enheterna, varav 1 man (12,5 %). Andelen män som sökte utlysta tjänster under 2021 uppgick till 25 %. Motsvarande siffror för 2020 var 19 % och för 2019 26 %.

3.1.4 Uppföljning av rekryteringsprocessen

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

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

Inom äldreomsorgens rekryteringscentrum har en enkät tagits fram, i syfte att följa upp rekryteringsprocessen. Enkäten syftar även till att följa upp hur väl den nyanställda fungerar i verksamheten, om den erhållit introduktion etc. Detta för att kunna ge en indikation på om processen lett till att rätt kandidat anställts.

3.2 Introduktion

3.2.1 Roll- och ansvarsfördelning

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

Inom äldreomsorgsförvaltningen ansvarar rekryteringscentrum för delar av introduktionen av vårdpersonal, exempelvis genom anmälan till basutbildningar och beställning av behörigheter. Detta i syfte att stötta cheferna, genom att tillse att medarbetaren är rustad när den kommer till arbetsplatsen. Rekryteringscentrum ansvarar dock inte för introduktion för övriga funktioner.

3.2.2 Rutiner och stöd vid introduktion av nyanställda

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

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

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

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

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

Det finns inte heller några dokumenterade rutiner för introduktion inom de utvalda enheterna, utöver de kommunövergripande rutinerna. I Utredning äldre pågår dock ett arbete med att utveckla och strukturera introduktionen, genom att tydliggöra exempelvis vilka utbildningar som medarbetarna ska gå och vad de ska/bör känna till vid vissa givna tidpunkter. I nuläget sker introduktionen i flera delar. Introduktionen inleds med en lokal verksamhetsintroduktion och därefter får den nyanställda en tredagarsintroduktion kring rutiner och system. För detta finns en checklista att utgå ifrån. Därtill sker eventuella utbildningsinsatser vid behov. Den nyanställda får också en

Umeå kommun

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

2022-10-25

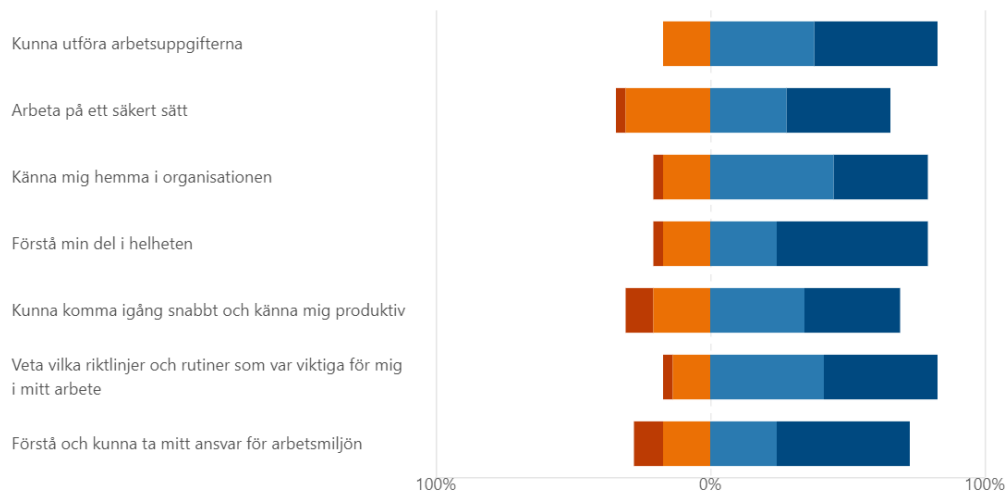
mentor/-er (ofta utses två personer för att täcka upp vid eventuell frånvaro), som kan finnas med upp till 1 år, som ett extra stöd den första tiden.

Inom Prevention saknas även där dokumenterade rutiner för introduktion av nyanställda. Introduktion sker i huvudsak genom att den nyanställda får gå bredvid en mer erfaren medarbetare under en tid för att lära känna verksamheten och de rutiner och arbetssätt som finns inom enheten.

Resultatet av den enkät som skickats ut inom ramen för denna förstudie visar att merparten av respondenterna instämmer i att den kommunövergripande introduktionen de fick inför påbörjandet av anställningen gav en bra bild av kommunen som organisation och arbetsgivare. Merparten upplever också att den arbetsplatsnära introduktionen var planerad och välorganiserad och att de fått ett gott stöd från kollegor och chefer. Resultatet indikerar dock att det finns utrymme till förbättringar inom några områden;

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

1 2 3 4



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

Av resultatet framgår att merparten av respondenterna upplever att de fått tillräcklig information och utbildning för att täcka samtliga områden som lyfts fram i enkäten. De områden som trots allt kan stärkas/förtydligas ytterligare avser utbildning och information för att 1) kunna arbeta på ett säkert sätt, 2) komma igång snabbt och känna sig produktiv samt 3) förstå och kunna ta ansvar för arbetsmiljön.

3.2.3 Uppföljning av introduktion

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

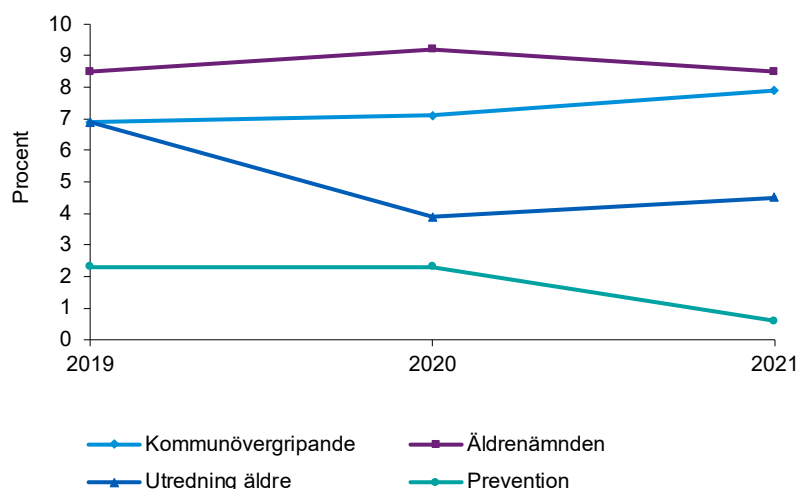
Därtill ska en individuell uppföljning göras av enhetschef efter 1–2 månader, för att säkerställa att introduktionen är genomförd samt för att fånga upp om det finns ytterligare behov.

Inom Utredning äldre skickas även en enkät ut till alla sommarvikarier efter att de avslutat sin tjänst. I viss utsträckning sker även samtal med medarbetare (fokus på vikarier) innan de slutar, för att föra en dialog kring detta. Resultatet av enkäten och eventuella dialoger lyfts därefter på arbetsplatsträffar för analys och identifiering av förbättringsområden, som därefter leder vidare till åtgärder om behov finns. Inom Prevention lyfts frågan på arbetsplatsträffar, om det upplevs finnas behov av att förbättra rutinerna. Det sker dock inte någon mer formaliserad uppföljning av introduktion, vilket förklaras av att de är få medarbetare och att de har låg personalomsättning.

3.3 Sjukfrånvaro

3.3.1 Sjukfrånvaro – kommunövergripande och inom äldrenämnden

Sjukfrånvaro



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

Sjukfrånvaro, Umeå kommun (procent, fördelat på kön)

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

Sjukfrånvaron i äldrenämndens verksamheter är något högre än för kommunen som helhet. Men visar samma mönster som för kommunen som helhet, med en högre nivå år 2020. Under perioden har korttidsfrånvaron (dag 1-14) ökat något, från 4 % år 2019, till 4,7 % år 2021 för att sedan sjunka något till 4,4 % år 2021.

Sjukfrånvaro, äldreomsorgsförvaltningen (procent)

	2019	2020	2021
Sjukfrånvaro, totalt	8,5	9,2	8,5
- Varav män	5,0	5,9	6,0
- Varav kvinnor	9,8	10,5	9,7

Högst sjukfrånvaro ses inom kategorierna ledning hälso- och sjukvård, sjuksköterska, undersköterskor och vårdare. Vi noterar också att det finns skillnader mellan män/kvinnor vad gäller sjukfrånvaro, på såväl kommunövergripande nivå som i äldrenämndens verksamheter.

I de utvalda enheterna är sjukfrånvaron något lägre än för förvaltningen som helhet. År 2021 uppgick den totala sjukfrånvaron inom Utredning äldre till 4,5 % (år 2019 6 %, år 2020 3,9 %). Inom Prevention är den ännu något lägre. Den totala sjukfrånvaron under 2021 uppgick till 0,6 %, en minskning från år 2019 och 2020 då den var 2,3 % respektive år.

3.3.2 Uppföljning och analys av sjukfrånvaro

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

I verksamheterna sker uppföljning på olika nivåer. Enhetschefer följer främst upp sjukfrånvaron på individnivå, för att utifrån det kunna vidta de åtgärder som behövs. Uppföljningen ska ske under hela rehabiliteringsprocessen, med regelbundna samtal och bedömningar kring arbetsförmåga. Vid behov ska Anpassningar göras, som även de ska följas upp för bedömning om det gett önskad effekt. Månadsvis sker även en uppföljning tillsammans med förvaltningens HR-avdelning, för att lyfta blicken från individnivå till organisationsnivå. Vid eventuella avvikelser förs en dialog med ansvariga chefer i syfte att analysera orsaker och sätta in åtgärder för att motverka en ökad sjukfrånvaro.

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

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

3.3.3 Åtgärder för att förebygga/minska sjukfrånvaron

Arbetsmiljön lyfts fram som den viktigaste faktorn för att förebygga ohälsa, och för att skapa en hälsofrämjande arbetsplats framförs vikten av att systematiskt arbeta med arbetsmiljön. Detta bland annat genom att vara uppmärksam på tidiga signaler, att göra arbetsanpassningar och att det finns goda rutiner för hantering av sjukfrånvaro på respektive arbetsplats. Ett stöd i arbetet är arbetsplatsdialog (A-DA), som är ett

Umeå kommun

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

2022-10-25

evidensbaserat och strukturerat metodstöd för chefer som vill stärka dialogen med sina medarbetare och genomföra konkreta anpassningar av arbete vid ohälsa och/eller nedsatt arbetsförmåga. Metodstöd för detta finns tillgängligt på kommunens intranät.

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

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

Utöver det arbete som bedrivs på kommunövergripande nivå så arbetar äldreförvaltningen också med "Aktiv rehabilitering". En process som innebär att ansvarig chef har en aktiv dialog med medarbetaren under dennes sjukfrånvaro. Chefen ska ha en dialog med medarbetaren i samband med sjukankmälan, bland annat för att tydligt förmedla att medarbetaren är önskad och viktig på arbetsplatsen. Dag två ska chefen kontakta medarbetaren för ett omtankesamtal för att visa omtanke och lyssna vad som kan göras för att underlätta återgången i arbetet. Medarbetaren ska bli erbjuden arbete om arbetsförmåga finns. Därutöver framgår det även av processen hur chef ska hantera den fortsatta sjukperioden, där fokus är på att ha en dialog med och inkludera medarbetaren. Detta har förvaltningen arbetat med under två år. Under 2021 hade äldreomsorgen den kortaste rehabiliteringstiden, ställt mot övriga förvaltningar. Detta tros ha sin grund i arbetet med aktiv rehabilitering.

Avseende olikheter i kvinnors och mäns sjukfrånvaro har ett kommunövergripande arbete genomförts avseende att ta fram en kunskapsöversikt och utifrån den föreslå åtgärder. Arbetet grundar sig i ett fullmäktigeuppdrag till personalnämnden inför år 2019, avseende att analysera könsskillnader i ohälsotalen och föreslå åtgärder. En delrapport presenterades för personalnämnden i september 2020 där prioriterade insatser föreslogs. I september 2022 presenterades en rapport till personalnämnden avseende uppföljning av insatserna. Av rapporten framgår bland annat att sjukfrånvaron i Umeå kommun ökat från 6,8 till 7,1 procent mellan 2019 och 2021. För kvinnor från 7,9 till 8,2 procent och för män från 4,3 till 4,7. Gapet mellan kvinnor och män har således minskat med 0,1 procentenhet. Därtill har sjukfrånvaron bland kvinnor ökat mindre jämfört med snittet i landet under samma period, i Umeå kommun har ökningen varit ca. 0,2 %, och i den genomsnittliga kommunen har ökningen varit 1 %.

En av de punkter som varit föremål för arbetet är att kvinnors sjukfrånvaro ska minska. De insatser som planerades inom ramen för denna punkt var (som i även beskrivs ovan):

1. Implementera Aktiv rehabilitering inom äldreomsorgen och därefter utveckla rehab-processen för hela kommunen.
2. Uppföljning av ärenden, överstigande 365 dagar.
3. Använda könsuppdelad statistik genomgående.
4. Utveckla den kommungemensamma introduktionen och skapa tydlighet när det gäller arbetshälsa och rutiner vid sjukfrånvaro.
5. Skapa bättre förutsättningar för APT med mer fokus på arbetsmiljö, enligt det nya samverkansavtalet.

Av rapporten framgår att samtliga insatser, förutom punkt 4, är helt eller i huvudsak genomfört. Punkt 4 bedöms vara delvis genomfört.

Inom Utredning äldre uppges stress vara en faktor som påverkar medarbetarna och att det därmed är av stor vikt att arbeta med att säkerställa återhämtning. En förklaring till detta uppges kunna vara att pandemin innebar att medarbetarna inte hade samma möjligheter att få det kollegiala stödet från kollegor och chefer, vid svåra situationer eller beslut. Inom enheten pågår ett arbete med att identifiera riskfaktorer som har påverkan på hälsan.

3.3.4 Uppföljning av åtgärder

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

3.4 Personalomsättning

3.4.1 Personalomsättning – kommunövergripande och inom äldrenämnden

Under 2021 var den totala personalomsättningen för alla tillsvidareanställda i kommunen 7 %. Den högsta personalomsättningen var inom överförmyndarnämnden, äldrenämnden och individ- och familjenämnden, medan kommunstyrelsen samt brand- och räddningsnämnden hade den lägsta. Inom äldrenämnden har personalomsättningen minskat från 11,2 % 2019 till 10,3 % 2021.

Umeå kommun

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

2022-10-25

Personalomsättning, äldreomsorgsförvaltningen (fördelat på kön)

	2019	2020	2021
Personalomsättning, totalt	11,2 %	10,5 %	10,3 %
- Varav män	14,3 %	10,0 %	7,6 %
- Varav kvinnor	10,4 %	10,7 %	11,2 %

Under 2021 har den högsta personalomsättningen inom äldreomsorgsförvaltningen varit bland ledningsfunktioner, vaktmästeri och undersköterskor. Lägst personalomsättning var det bland administratörer, socialsekreterare och handläggare. Under perioden januari-augusti 2022 ses dock den största personalomsättningen bland socialsekreterare, tekniker och sjuksköterskor. Lägst personalomsättning har det varit bland administratörer och handläggare.

Merparten av de som avslutat sina anställningar har valt att säga upp sig på egen begäran (76,9 % år 2021). Näst vanligaste avgångsorsaken är pension (17,4 % år 2021) följt av överenskommelse om avslut (3,1 % år 2021). Övriga avser uppsägning av personliga skäl, avsked, avliden samt sjukdom.

3.4.2 Uppföljning och analys av personalomsättningen

På övergripande nivå följs personalomsättningen upp en gång per år. Utifrån analys av underlaget tas målsättningar fram och åtgärder kan då vidtas vid behov för att försöka minska personalomsättningen. En av de stora utmaningarna som lyfts fram är personalomsättningen för chefer, framförallt inom äldreomsorgen, där det också finns en rekryteringsutmaning.

För andra yrkeskategorier (omvårdnadspersonal) uppges det främst vara chefer som signalerar kring vad som ligger till grund för att medarbetare väljer att säga upp sig. Detta kan exempelvis vara att en medarbetare vill prova ett annat arbete samt lönenivåer.

Utredning äldre uppges ha haft en stabil arbetsgrupp över tid, där merparten av de som avslutat sin anställning har gjort det på grund av pension, föräldraledigt eller att personen flyttar från kommunen. För övriga medarbetare som avslutat sin anställning uppges lönenivån vara en av orsakerna. Detta uppges vara svårt att påverka för enhetschefer. Lönerna i Umeå kommun uppges ligga något lägre jämfört med andra kommuner och andra arbetsgivare. En fråga som behöver lyftas och beslutas på en högre nivå i förvaltningen.

Även inom Prevention uppges personalomsättningen vara låg, där merparten väljer att stanna kvar. Det har dock varit en något högre personalomsättning under 2021 och 2022, vilket i sin helhet förklaras av pensionsavgångar.

3.4.3 Åtgärder för att minska personalomsättningen

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

En av de utmaningar som identifierats specifikt gällande personalomsättning är omsättningen på enhetschefer, framförallt inom äldreomsorgen. För att identifiera orsaker har en uppföljning gjorts, där enkäter och intervjuer har genomförts med de enhetschefer som valt att avsluta sin anställning. Av detta har framkommit att bland annat arbetsmiljö, antal medarbetare per chef samt små påverkansmöjligheter i sin verksamhet har bidragit till att dessa personer valt att avsluta sin anställning. Detta har bidragit till att åtgärder vidtagits genom att ett arbete påbörjats för att öka stödet till chefer, antingen genom stödfunktioner eller genom dubbelt ledarskap (där två enhetschefer tillsammans ansvarar för ett större område).

3.4.4 Uppföljning av vidtagna åtgärder

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

3.5 Kompetensförsörjning i ytterområden

3.5.1 Planer och strategier

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

Inom vård och omsorg finns en kompetensförsörjningsplan för 2020–2022 (IFN 19-11-20 §231; ÄN 19-11-21 §77). I likhet med den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen är SKR:s nio strategier utgångspunkten för arbetet med att möta kompetensutmaningen. Utifrån delarna i ARUBA-modellen beskrivs viktiga faktorer för att lyckas i arbetet. Vidare återfinns en nulägesbeskrivning för respektive verksamhet, där de största utmaningarna finns inom hemtjänst, Stöd i särskilt boende för äldre, vård och omsorgsboende samt korttidsboende. Även inom hälso- och sjukvård lyfts utmaningar kopplat till kompetensförsörjning. Inom Utredning äldre och prevention ses inte motsvarande utmaningar då tillgången till kvalificerade sökanden är god och personalomsättningen låg.

Vid tidpunkten för granskning pågår arbete med att upprätta en kompetensförsörjningsplan för kommande treårsperiod. Utifrån denna plan kommer ettåriga aktivitetsplaner tas fram på verksamhetsnivå.

Arbetet med den nuvarande kompetensförsörjningsplanen uppges ha påverkats av pandemin, då verksamheten behövde prioritera andra frågor. I dag uppges dock förutsättningarna vara bättre för att strategiskt jobba med kompetensförsörjningsfrågor. Inom äldreomsorgens verksamheter är dock kompetensförsörjningen en stor utmaning som behöver hanteras, vilket bland annat var påtagligt vid rekrytering av personal inför sommaren 2022. Ytterligare utmaningar är att det är svårt att ersätta erfaren personal som väljer att avsluta sin anställning. Likaså uppges lönenivån vara en utmaning, då den är något lägre ställt till andra kommuner och organisationer som de konkurrerar med vad gäller arbetskraft.

3.5.2 Kompetensförsörjning i kommunens ytterområden

Av kompetensförsörjningsplanen framgår inte huruvida det finns skillnader och/eller utmaningar vad gäller kompetensförsörjning i kommunens ytterområden, jämfört med de centrala delarna. Det uppges inte finnas några strategier eller fokuserat arbete för att säkerställa kompetensförsörjningen i ytterområdena. Frågan är dock aktuell och vissa åtgärder har vidtagits för att attrahera och rekrytera personal, med fokus på ytterområdena. Ett arbete som påbörjats är att se över de tjänster som erbjuds inom

äldreomsorgen, bland annat genom att skapa servicetjänster där personal anställs för att utföra andra uppgifter som inte är direkt vårdnära. Detta för att dels öppna upp för en annan målgrupp för rekrytering, dels för att möjliggöra för vårdpersonal att fokusera på de uppgifter som ligger inom deras kompetens. Inför sommarperioden erbjöds även milersättning eller lånebil till personal i ytterområdena, samt ett lönetillägg på 25 % för pensionärer som valde att komma tillbaka och arbeta under sommaren. Lönetillägget erbjöds till samtliga pensionärer, oavsett geografisk placering.

Det har även gjorts förändring av nattarbetstidsmättet i förvaltningen, som innebär att det blir fler pass och fler helger. Detta har de behövt se över i ytterområdena, där de frångått principen om att personalen ska arbeta varannan helg. Detta för att inte riskera att tappa personal. Eventuella förändringar avseende helgtjänstgöring i ytterområden gäller dock inte generellt för samtliga enheter, utan utgår från enhetschefs bedömning av om det är möjligt/lämpligt utifrån respektive arbetsgrupp.

Inom äldreomsorgen finns också en bemanningspool, där de i nuläget har personer som arbetar mer riktat mot vissa kommundelar.

3.5.3 Tillgång till personal – kommunens centrala delar respektive ytterområdena

Utifrån de uppgifter som går att hämta ur Kolada framgår att andel omsorgspersonal på vardagar resp. helgdagar i särskilt boende som har adekvat utbildning uppgår till 50 % resp. 46 %. Jämfört med övriga kommuner i landet är detta förhållandevis lågt, och Umeå kommun placerar sig i detta hänseende till de sämsta 25 %. Uppgifterna avser år 2022. Statistik avseende detta finns ej att tillgå för år 2020 och 2021. År 2019 var resultatet något bättre (56 % resp. 54 %), men även detta resultat var bland de sämsta 25 % ställt mot övriga kommuner.

Antal omsorgspersonal per plats inom särskilt boende uppgår för 2022 till 0,31 (vardagar) resp. 0,27 (helgdagar). För detta saknas jämförelser mot andra kommuner. Även här saknas uppgifter för år 2020 och 2021. Under 2019 var resultatet dock något lägre, 0,30 (vardagar) resp. 0,25 (helgdagar). Motsvarande siffror för antal sjuksköterskor per plats inom särskilt boende uppgår till 0,06 (vardagar) samt 0,01 (helgdagar). Antal sjuksköterskor per plats under vardagar är förhållandevis högt, i jämförelse med andra kommuner, och där placerar sig kommunen bland de bästa 25 %.

Av uppgifter från förvaltningen framgår att bemanningstalen, ur ett budgetperspektiv, inom vård- och omsorgspersonal är 0,60-0,61 årsarbetare per boende/rum.

Vi har ej fått del av uppgifter för hur förhållandena enligt ovan är på enhetsnivå, och har därmed inte kunnat göra några jämförelser mellan enheterna i kommunens centrala och i kommunens ytterområden.

3.6 Avslut av anställning

3.6.1 Roll- och ansvarsfördelning

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

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

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

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

3.6.2 Riktlinjer och rutiner

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

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

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

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

3.6.3 Överenskommelser med medarbetare

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

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

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

Av de sex överenskommelser som tecknades inom äldrenämnden under 2021 avsåg 4 av dem kvinnor och 2 män. Under 2020 tecknades 9 överenskommelser (varav 8 kvinnor och 1 man) och under 2019 tecknades sju överenskommelser (samtliga kvinnor). Samtliga överenskommelser är inom hemtjänst och särskilt boende.

4 Analys och slutsatser utifrån kartläggningens frågeställningar

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

Rekrytering

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

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

Introduktion

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

Det finns utarbetade former för introduktion i de utvalda enheterna, där det inom Utredning äldre sker något mer strukturerat. Samtidigt pågår ett arbete för att ytterligare utveckla introduktionen och göra den mer enhetlig för de medarbetare som anställs på enheten. Av den enkät som skickats ut inom ramen för denna förstudie framgår det att merparten av respondenterna upplever att de fått en god introduktion och att de får stöd av chefer och kollegor. Vissa förbättringsområden har lyfts fram, men grunden för introduktionen förefaller vara god och tillräcklig för att den nyanställda ska få rätt förutsättningar för det fortsatta arbetet.

Sjukfrånvaro

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

Umeå kommun

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

2022-10-25

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

Ev. brister i arbetsmiljön som riskerar att leda till sjukfrånvaro hanteras främst inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet, genom löpande riskbedömningar och framtagande av handlingsplaner. Inom äldreomsorgen arbetar de också med "aktiv rehabilitering" som uppges vara väldigt framgångsrikt, där äldreomsorgen under år 2021 hade den kortaste rehabiliteringstiden, ställt mot övriga förvaltningar.

Personalomsättning

Uppföljning och analys av personalomsättningen förefaller inte ske lika strukturerat som den uppföljning som sker avseende sjukfrånvaro. Det sker dock en uppföljning årsvis, på förvaltningsnivå och på kommunövergripande nivå, och utifrån den vidtas åtgärder vid behov. De åtgärder som vidtas är tätt kopplade till de åtgärder som vidtas för att minska/förebygga sjukfrånvaro, där arbetsmiljöarbetet är en viktig del. Det sker även mer riktade åtgärder, som är sprungna ur uppföljning av personalomsättning. Ett exempel på detta är personalomsättning för chefer inom äldreomsorgen, som uppges ha varit hög under en tid. Där har en riktad insats genomförts i syfte att få en ökad kunskap och förståelse för vad som ligger till grund för att de valt att säga upp sig. Utifrån detta har åtgärder vidtagits, men det är dock för tidigt för att kunna följa upp om de gett önskad effekt.

Kompetensförsörjning i kommunens ytterområden

Kompetensförsörjningsplaner finns framtagna på såväl kommunövergripande nivå som nämndnivå. Här beskrivs såväl utmaningar som strategier för att säkerställa kompetensförsörjningen. I kompetensförsörjningsplanerna framgår dock inte om/vilka utmaningar som ses för kommunens centrala delar eller för kommunens ytterområden. Det framkommer dock av förstudien att det finns vissa utmaningar i ytterområdena inom äldreomsorgens verksamheter, vilket blivit påtagligt i samband med rekryteringen inför sommaren 2021. Vissa åtgärder har då vidtagits, bland annat genom att erbjuda lånebil och rätt till milersättning för personal i ytterområdena, skapande av servicetjänster¹ samt färre helgpas. Pensionärer som återgår i tjänst har också erbjudits ett lönetillägg på 25 % under perioden juni-augusti, det gäller dock samtliga (oavsett geografisk placering).

Vi har inte tagit del av någon statistik eller uppföljning som visar huruvida det finns skillnad i bemanningstal eller utbildningsnivåer hos personalen i ytterområdena jämfört med kommunens centrala delar. Vi noterar dock att andel omsorgspersonal på vardagar resp. helgdagar i särskilt boende som har adekvat utbildning uppgår till 50 % resp. 46 %. Jämfört med övriga kommuner är detta förhållandevis lågt, och Umeå kommun placerar sig här bland de 25 % sämsta i detta hänseende.

¹ Ett arbete som inletts på ett vård- och omsorgsboende i Hörnefors.



Umeå kommun

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

2022-10-25

Avslut av anställning

Vid avslut av anställning finns rutiner i viss utsträckning, i form av en checklista och mall för avslutssamtal. I de fall överenskommelser tecknas med medarbetare styrs processen utifrån kommunstyrelsens delegationsordning i personal- och organisationsfrågor. Här framgår vilken funktion som ansvarar för vilka delar och vilka samråd som ska ske inför beslut. Processen uppges vara tydlig och chefer har stöd av förvaltningens personalchef, personaldirektör samt förhandlare och förhandlingschef i processen. Det finns inte några riktlinjer i övrigt som tydliggör hur processen går till, vilket förklaras av att varje ärende är unikt.

Datum som ovan

KPMG AB

Liz Gard
Certifierad kommunal revisor

Erik Söderberg
Certifierad kommunal revisor

Christopher Karlsson
Verksamhetsrevisor

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