

Mötesbok: Personalnämnden (2025-11-11)

Personalnämnden

Datum: 2025-11-11

Plats: Kommunstyrelsens sammanträdesrum

Kommentar:

Dagordning

Beslutsärenden

49/25 Upprop och godkännande av dagordning	3
50/25 Personalnämndens verksamhetsplan, internkontrollplan samt kommungemensam kompetensförsörjningsplan 2026	4
51/25 EU:s lönetransparensdirektiv	43

Informationsärenden

52/25 PN Informationsärenden 2025-11-11	44
---	----

Denna behandling '49/25 Upprop och godkännande av dagordning' har inget tjänsteutlåtande.



Tjänsteskrivelse

2025-10-30

Personalnämnden

Diariennr: PN-2025/00032

Personalnämndens verksamhetsplan, internkontrollplan samt kommungemensam kompetensförsörjningsplan 2026

Förslag till beslut

Personalnämnden beslutar

att fastställa personalnämndens verksamhetsplan för 2026

att fastställa kommungemensam kompetensförsörjningsplan för 2026–
2028

att fastställa personalnämndens internkontrollplan för 2026

Ärendebeskrivning

Ett förslag till verksamhetsplan, kommungemensam kompetensförsörjningsplan samt internkontrollplan har utarbetats av stadsledningskontoret, HR utifrån kommunstyrelsens anvisning. Förslagen utgår från personalnämndens grunduppdrag.

Vid personalnämndens sammanträde, 14 oktober, genomfördes information och dialog utifrån förslag samt riskvärdering.

Verksamhetsplan

Verksamhetsplanen utgår från kommunfullmäktiges beslut 2025-06-16 om planeringsdirektiv och budget samt beslutad anvisning för verksamhetsplanering. Nytt för året är uppdraget att i verksamhetsplanen även hantera kompetensförsörjningsfrågan. Personalnämnden har valt att upprätta en bilaga med den kommungemensamma kompetensförsörjningsplanen för året 2026–2028 med förslag till aktiviteter för år 2026 som fastställs med verksamhetsplanen.

Kompetensförsörjningsplan – bilaga till verksamhetsplanen

Välfärdens kompetensförsörjning är en av det kommande decenniets största utmaningar för kommuner och regioner. Med de demografiska förändringarna, den snabba teknologiska utvecklingen och samhällets omställning följer en ökande efterfrågan på välfärdstjänster och alltmer hårdnad konkurrens om arbetskraften. Att möta kompetensutmaningen enbart genom att rekrytera fler kommer inte att räcka. För kommuner blir

Tjänsteskrivelse

Dnr: PN-2025/00032

det avgörande att de både kan locka till sig arbetskraft och utveckla och behålla kompetens, eftersom medarbetarna och deras kompetens är själva kärnan i leveransen av välfärdstjänsterna.

Nämnderna ansvarar på uppdrag av kommunfullmäktige för sin kompetensförsörjning för att klara sina uppdrag och verksamhet. Nämnderna har det operativa personalansvaret och övergripande arbetsmiljöansvaret för sin förvaltning. Nämnderna behöver som en del av sin verksamhetsplanering även vara tydliga i sin kompetensförsörjningsplanering som medel för att klara sitt grunduppdrag. I kommunstyrelsens instruktioner till nämnderna inför verksamhetsplanering för 2026 lyfts även vikten av att nämnderna inkluderar kompetensplaneringen i verksamhetsplaneringen för att inte minst säkerställa att insatserna resurssätts och prioriteras i ett totalt verksamhetsplaneringsperspektiv.

Personalnämnden är kommunens samordnande nämnd för personalstrategiska frågor. Nämnden samordnar och verkar för att Umeå kommun har en enhetlig och sammanhållen personalpolitik samt följer upp och rapporterar utveckling och ställning i personalpolitiska frågor till kommunfullmäktige och nämnderna. Som en del i det uppdraget fastställer personalnämnden denna kommungemensamma kompetensförsörjningsplan som del av sin verksamhetsplan. Syftet med planen är främst att stötta och på så sätt kunna samordna nämndernas arbete med kompetensförsörjningen och även bidra till måluppfyllelse av det första personalpolitiska målet; Umeå kommun ska klara kompetensförsörjningen genom att vara en attraktiv arbetsgivare och spegla mångfalden i samhället.

I kompetensförsörjningsplanen lyfts nio särskilda kommungemensamma aktiviteter 2026 för att utveckla och ge förutsättningar för kommunens kompetensförsörjningsarbete inom områdena lönepolitik, attrahera och rekrytera samt behålla och utveckla.

De aktiviteterna är en del av personalnämndens verksamhetsplan för året och kommer löpande återrapporteras till och av nämnden.

- Broschyren Din lön, Umeå kommun, ska uppdateras för att säkerställa en aktuell bild som underlag till lönesättande chefer under året samt ge ett tydligt underlag för presumtiva och befintliga medarbetare om lön och närliggande förmåner såsom pension.
- En översyn av strukturen för resultat och utvecklingssamtal (RU-samtal) ska inledas för att ytterligare stärka tydlighet gällande sambandet mellan lön, motivation och resultat för medarbetarna.
- Som arbetsgivare bidra till bildandet och nyttjande av plattformen Karriärcentra vid Umeå universitet för att öka platsens och arbetsgivarnas närvaro med målet att behålla, attrahera och rekrytera fler studenter under och efter examen.

Tjänsteskrivelse

Dnr: PN-2025/00032

- Genom Tillväxtverksfinansierade projektet Datadriven befolknings- och kompetensförsörjning identifiera arbetsformer för att effektivt kunna identifiera och nå nationell och europeiska rekryteringsinsatser av nyckelkompetens.
- Vägledningen för anställande chefer tydliggörs så att det framgår vilka kontroller som ska göras och hur, för specifika yrken i varje verksamhet.
- Upphandling av rekryteringssystem med tydligt användarfokus och som stöd för medarbetarresan ska genomföras och implementeras inför 2027.
- Utredda utformning av friskvårdspaket som bättre bidrar till attraktivitet och hälsa för våra anställda.
- Säkerställa arbetsmodell som i högre grad nyttjar och matchar utbudet av lokala och regionala utbildningsutbud, inom ramen för vuxenutbildning/YH och Omställningsfonden. Där behov av kompetensutveckling, omställning och vidareutbildning som de kommunala verksamheterna identifierat i kompetensförsörjningsarbetet kan mötas.
- Genom SAMBA-projektet ytterligare hitta arbetsmetoder för att stärka arbetet med att behålla och återfå arbetade timmar till arbetskraften. Därmed i större grad nyttja möjligheterna i KOM-KR.

Internkontrollplan

Internkontrollplanen innehåller nio risker med fokus på övergripande förhållanden som omfattar hela kommunen. Som exempel kan nämnas att hot, våld och otillåten påverkan och skyddsombudens förutsättningar återfinns i årets internkontrollplan. En ny risk har lagts till om otillåten påverkan på grund av befarad brist avseende rapportering av bisyssla.

Beslutsunderlag

1. Personalnämndens verksamhetsplan 2026, förslag
2. Bilaga till VP: Kommungemensam kompetensförsörjningsplan, 2026–2028, förslag
3. Personalnämndens internkontrollplan 2026, förslag
4. Anvisning för nämndernas och bolagens verksamhetsplanering för 2026

Beredningsansvariga

Karin Ahnqvist, SLK HR

Fredrik Åberg, SLK HR

Beslutet ska skickas till

ksdiarium@umea.se

Ange KS-2025/00240 i ämnesraden

Tjänsteskrivelse

Dnr: PN-2025/00032

Karin Ahnqvist
HR-direktör

Fredrik Åberg
Ledningskoordinator



Personalnämnden

Verksamhetsplan 2026

Personalnämndens verksamhetsplan, 2026

Innehåll

Innehåll	2
Inledning	3
Plan för grunduppdrag	3
Tilläggsuppdrag från kommunfullmäktige	6
Plan för att nå personalpolitiska mål	7
Drift- och investeringsbudget	8
Bilaga 1 Kompetensförsörjningsplan Umeå kommun	9

Personalnämndens verksamhetsplan, 2026

Inledning

Verksamhetsplanen utgår från kommunfullmäktiges beslut 2025-06-16 om planerings- direktiv och budget samt beslutad anvisning för verksamhetsplanering. Nytt för året är uppdraget att i verksamhetsplanen även hantera kompetensförsörjningsfrågan. Personalnämnden har valt att upprätta en bilaga med den kommungemensamma kompetensförsörjningsplanen för året 2026–2028 med förslag till aktiviteter för år 2026 som fastställs med verksamhetsplanen.

Plan för grunduppdrag

Personalnämndens grunduppdrag

Nämnden är kommunens samordnande nämnd för personalstrategiska frågor. Nämnden samordnar och verkar för att Umeå kommun har en enhetlig och sammanhållen personalpolitik samt följer upp och rapporterar utveckling och ställning i personalpolitiska frågor till kommunfullmäktige och nämnderna.

Nämnden ska:

- med uppmärksamhet följa och bevaka personalpolitiska frågor som är av intresse och vikt för kommunen och dess nämnder
- verka för samordning och utveckling i personalpolitiska frågor, samt däri ge råd och bistånd till övriga nämnder
- personalnämnden verkar för och följer upp parternas lokala samverkansavtal,
- svara för en enhetlig och sammanhållen lönepolitik
- 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
- svara för beredning av personalpolitiska frågor inför hantering i kommunstyrelse och kommunfullmäktige

Grunduppdragets genomförande

Nämndens grunduppdrag genomförs genom att nämnden kontinuerligt följer och stödjer nämndernas arbete med de av kommunfullmäktige fastställda personalpolitiska målen och de riktlinjer som fastställs inom det personalpolitiska området. Särskilt följer

Personalnämndens verksamhetsplan, 2026

personalnämnden övriga nämnders delårs- och årsrapportering av arbetet för att nå de personalpolitiska målen. Det sker även genom löpande dialog med nämnder och partsföreträdare i frågor som nämnden bedömer vara av särskild vikt för att uppnå en enhetlig och sammanhållen personalpolitik.

En viktig förutsättning inom det personalpolitiska området och för nämnden är att bidra till kommunens organisatoriska omställningskapacitet. I takt med att nämnderna omprövar prioriteringar och fokus på grunduppdrag krävs förändrade arbetsformer och innovativa förhållningssätt. Verksamheterna kommer möta inslag av prioriteringar, fördjupade förväntningar på samarbete, samverkan och omprövning av nyttjande av resurser. Ny teknik, automation, AI-stödd digitalisering kommer även skapa nya förutsättningar och förväntningar i och på de kommunala verksamheterna.

Förändringskompetens är organisationens förmåga att använda och utveckla kompetens för att genomföra förändring. Det gäller medarbetares kompetens, gruppers kompetens eller organisationens kompetens som helhet.

Ett förändringsarbete kräver en organisationskultur, ledarskap och medarbetarskap som ger organisatoriska förutsättning med bibehållen trygghet, hälsa och engagemang. Inte minst krävs en kultur för en lärande organisation där kapacitet byggs för att ta tillvara den tillgängliga kraften hos befintliga medarbetare och även ge förutsättningar för att vid behov ställa om kompetens och verksamhet. En stark kultur krävs även för att leda och organisera förändring som också skapar förutsättning för delaktighet och medinflytande från medarbetarna. Ett genomgripande arbete med samtliga friskfaktorer, ett av de tre personalpolitiska målen, är för detta en avgörande nyckel. Inte minst de faktorer som rör delaktighet, inflytande, kompetensutveckling och kommunikation.

Under 2026 kommer personalnämnden behandla området omställningskapacitet, bland annat genom att följa och stödja implementeringsarbetet av en uppdaterad medarbetar- och ledarskapspolicy med tillhörande värdegrund, vilket är nära sammankopplat med det fortsatta arbetet med friskfaktorer. Fortsatta ansträngningar med chefers förutsättningar och insatser för att stärka och utveckla ledarskapets kapacitet att möta och leda i förändring är av största vikt.

Arbetet med utvecklade arbetsformer när det gäller tidiga insatser och omställning för grupper och enskilda medarbetare har uppmärksamrats av nämnden. Nämnden kommer även uppmuntra samarbete mellan nämnders verksamhet vad gäller möjlighet att ge enskilda medarbetare och/eller grupper av medarbetare att ställa om kompetens för att vara fortsatt anställningsbara inom Umeå kommun vid förändrade behov, till exempel till följd av demografiska förändringar och/eller lagstiftnings- och uppdragsförändringar på nationell nivå. Genom det treåriga projektet SAMBA kommer kommunerna i Umeåregionen

Personalnämndens verksamhetsplan, 2026

och Region Västerbotten tillsammans med Omställningsfonden och Försäkringskassan även att utveckla arbetsformer med ett starkt "behålla-perspektiv" på arbetsmarknaden.

Dialog med den centrala samverkansgruppen

Nämnden har återkommande dialog med den centrala samverkansgruppen, CSG, som en del i att upprätthålla partsgemensam dialog i enlighet med samverkansavtalet. Under 2026 kommer personalnämnden bjuda in CSG till fördjupade samtal vid två tillfällen i samband med nämndssammanträden. Teman för samtalen lyfts av såväl nämnden som CSG.

Enhetlig och sammanhållen lönepolitik

Nämnden verkar för en enhetlig och sammanhållen lönepolitik. Nämnden har under mandatperioden antagit riktlinje för lönestrategiska frågor och berett en revidering av lönepolicy för beslut i kommunfullmäktige. Under 2026 kommer personalnämnden nära följa upp efterlevnad av de strukturella styrdokument, det löpande arbetet med Huvudöverenskommelser och centrala kollektivavtalen samt följa upp lönekartläggning och utfall i relation till riktlinje för lönestrategiska frågor. Nämnden kommer även särskilt följa att kommunen följer tillkommande regelverk till lönetransparens inom EU.

Samordning av det systematiska arbetsmiljöarbetet

Uppdraget att samordna det systematiska arbetsmiljöarbetet genomförs bland annat genom återslag till nämnden från årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet samt aktiva åtgärder för att förhindra diskriminering. Under året fortgår den gemensamma processen där medarbetarenkäten utgör grund till såväl uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet som analys avseende aktiva åtgärder för att förhindra diskriminering. Som komplement till den gemensamma processen adderas nu frågeställningar som bidrar till nationell forskning om organisatorisk hälsa och därmed skapas ytterligare underlag från medarbetarenkäten till nämndernas arbete med friskfaktorer.

Samordning av det övergripande kompetensförsörjningsarbetet

Nämndens uppdrag när det gäller att samordna kommunens övergripande kompetensförsörjningsarbete och verka för mångfald och inkludering genomförs i första hand genom avrapportering till nämnden om pågående arbete samt uppföljning vid delår och årsrapport av de personalpolitiska målen.

Kommunens gemensamma kompetensförsörjningsplan utgörs av bilaga 1 till denna verksamhetsplan.

Personalnämndens verksamhetsplan, 2026

Personalnämnden har för avsikt att under året ta del av nämndernas arbete med sina kompetensförsörjningsplaner, i första hand genom en skriftlig återrapport från nämnderna.

För att ge förutsättning för de kommunala verksamheternas kompetensförsörjning krävs ett väl fungerande arbete med befolkningsfrågorna. I nämndens samordningsuppdrag ingår även ansvaret att koordinera samarbetsytor såsom Umeåregionen och länet när det gäller insatser som kan främja kommunernas kompetensförsörjning.

Samordning och utveckling i personalpolitiska frågor

Personalnämnden har uppdraget att verka för samordning och utveckling i personalpolitiska frågor, samt däri ge råd och bistånd till övriga nämnder.

Ett fortsatt viktigt område under 2026 handlar om arbetsformer och efterlevnad i linje med möjligt förändrad lagstiftning om vilka kontroller en kommunal arbetsgivare kan, bör och får göra inför och under anställning. Syftet är att förhindra så kallade möjliggörare och organiserad brottslighet att etableras sig i verksamheterna. En rad förslag till förändrad lagstiftning förväntas, vilket föranleder förändrade möjligheter, arbetsformer och justering av vägledande och styrande dokument om rekrytering, hantering av bisysslor med mera.

Området hot och våld och otillåten påverkan har kommit in tydligare inom arbetsmiljöområdet. Förstärkningar görs av kommunens säkerhets- och rutinarbete och personalnämnden avser att följa området med extra vaksamhet under året. Under året kommer nämnden i sin internkontrollplan rikta ett särskilt fokus på riskerna kopplat till bisysslor.

Beredning av personalpolitiska frågor inför beslut i kommunstyrelse eller kommunfullmäktige sker därutöver fortlöpande.

Uppföljning

Nämnden följer upp sitt grunduppdrag via egen och andra nämnders tertiärrapportering, löpande rapportering och intern kontroll. Baserat på underliggande rapportering gör nämnden bedömning av grunduppdragets genomförande och återrapporterar bedömningen till kommunfullmäktige.

Tilläggsuppdrag från kommunfullmäktige

Nämnden har för 2026 några tilläggsuppdrag i samarbete med andra nämnder.

- 2025:1 Kommunfullmäktige ger alla nämnder i uppdrag att genomföra en analys av konsekvenser utifrån förändrade demografiska förutsättningar. Arbetet ska säkerställa att kommunen inte åtar sig kostnader som inte kan bäras över tid, samt

Personalnämndens verksamhetsplan, 2026

ske i enlighet med av fullmäktige fastställd riktlinje för god ekonomisk hushållning. Förslag på förändring av principiell karaktär ska tillställas fullmäktige.

- 2025:9 Kommunfullmäktige ger personalnämnden tillsammans med för- och grundskolenämnden, individ- och familjenämnden och äldre- och vårdnämnden i uppdrag att utreda förutsättningarna för ett införande av arbetsskor inom för- och grundskolenämndens, individ- och familjenämndens samt äldre- och vårdnämndens verksamheter.
- 2023:1 Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen och nämnderna i uppdrag att öka omställningen av nämndernas verksamheter för att klara grunduppdraget i takt med att personalbristen ökar.
- 2023:2 Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen och nämnderna i uppdrag att öka samarbetet och ansvarstagandet över förvaltnings- och nämndgränser.
- 2021:8 Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att tillsammans med kommunens nämnder och bolag undersöka risken för att skattemedel, som bekostar verksamheter inom välfärdssektorn, även med annan utförare än kommunen, används på ett felaktigt sätt och/eller i kriminellt syfte, till exempel för att finansiera organiserad brottslighet, samt att ta fram förslag på åtgärder för att förebygga och förhindra detta.

Plan för att nå personalpolitiska mål

Personalnämnden följer upp de personalpolitiska målen genom nedanstående analysmått och rekommenderar övriga nämnder att göra detsamma. Respektive nämnd avgör vilka analysmått och/eller andra indikatorer som bedöms vara relevanta.

Personalpolitiska mål

- Mål 5. Umeå kommun ska klara kompetensförsörjningen genom att vara en attraktiv arbetsgivare och spegla mångfalden i samhället.
- Mål 6. Umeå kommun ska ha ledarskap som ges och ger förutsättningar för goda resultat, där riktvärdet för antalet medarbetare per chef inte är fler än 30.
- Mål 7. Umeå kommuns sjukfrånvaro ska minska genom fokus på friskfaktorer och jämställda arbetsförhållanden.

Personalnämndens verksamhetsplan, 2026

Analysmått

Måtten sammanställs av SLK HR och delges respektive HR-chef, antingen efter varje tertial eller helår.

Attraktiv arbetsgivare, mål 5

- Andel heltidsanställda (T1, T2, T3)
- Andel tillsvidareanställda (T1, T2, T3)
- Genomsnittlig sysselsättningsgrad (T1, T2, T3)
- Andel anställda med utomnordisk bakgrund (T1, T2, T3)
- Personalomsättning (T1, T2, T3)
- Medarbetarenkäten, medelvärde (T3)
- Antal inskickade personalbehov (T3)
- Antal ansökningar (T3)
- Genomsnittlig pensionsålder (T3)

Ledarskap, mål 6

- Andel chefer med max 30 medarbetare (T3)
- Personalomsättning, chefer (T3)
- Antal som påbörjat utbildningen Nyanställd som chef (T3)

Friskfaktorer, mål 7

- Sjukfrånvaro (T1, T2, T3)
- Andel långtidsfriska (T1, T2, T3)
- Sjukdagar per årsarbetare (T1, T2, T3)
- Antal arbetsmiljöhändelser (T3)
- Andel preventiva arbetsmiljöhändelser (T3)
- Antal inrapporterade tillbud och skador (T3)
- Antal skyddsombud (T3)

Drift- och investeringsbudget

Nämndens budget innefattar enbart arvoden och övriga kostnader i samband med konferenser, utbildningar och sammanträden.

Personalnämndens verksamhetsplan, 2026

Bilaga 1 Kompetensförsörjningsplan Umeå kommun



Kompetensförsörjningsplan för Umeå kommun

Bilaga till personalnämndens verksamhetsplan, 2026.

Innehåll

Inledning och bakgrund.....	3
Prognos och behovsanalys grund för kompetensförsörjningsplanen	3
ARUBA	5
SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning	5
En hållbar lönepolitik som grund	7
Särskilda kommungemensamma aktiviteter 2026 inom lönepolitik	7
Attrahera och rekrytera	8
Umeå kommun - en arbetsgivare.....	9
Rekryterings och arbetsgivarvarumärkesaktiviteter	9
Attrahera och rekrytera bredare.....	10
Särskilda kommungemensamma aktiviteter 2026 för att attrahera och rekrytera	10
Utveckla och behålla	11
Friskfaktorerna som grund	11
Stärk chefers förutsättningar	12
Utveckling, omställning och använd kompetensen rätt	13
Underlätta för fler att arbeta mer och längre.....	14
Värna arbetstiden, tills vidare och heltid som norm.....	14
Förläng arbetslivet.....	15
Särskilda kommungemensamma aktiviteter 2026 för att utveckla och behålla	16

Inledning och bakgrund

Välfärdens kompetensförsörjning är en av det kommande decenniets största utmaningar för kommuner och regioner. Med de demografiska förändringarna, den snabba teknologiska utvecklingen och samhällets omställning följer en ökande efterfrågan på välfärdstjänster och alltmer hårdnad konkurrens om arbetskraften. Att möta kompetensutmaningen enbart genom att rekrytera fler kommer inte att räcka. För kommuner blir det avgörande att de både kan locka till sig arbetskraft och utveckla och behålla kompetens, eftersom medarbetarna och deras kompetens är själva kärnan i leveransen av välfärdstjänsterna.

Nämnderna ansvarar på uppdrag av kommunfullmäktige för sin kompetensförsörjning för att klara sina uppdrag och verksamhet. Nämnderna har det operativa personalansvaret och övergripande arbetsmiljöansvaret för sin förvaltning. Nämnderna behöver som en del av sin verksamhetsplanering även vara tydliga i sin kompetensförsörjningsplanering som medel för att klara sitt grunduppdrag. I kommunstyrelsens instruktioner till nämnderna inför verksamhetsplanering för 2026 lyfts även vikten av att nämnderna inkluderar kompetensplaneringen i verksamhetsplaneringen för att inte minst säkerställa att insatserna resurssätts och prioriteras i ett totalt verksamhetsplaneringsperspektiv.

Personalnämnden är kommunens samordnande nämnd för personalstrategiska frågor. Nämnden samordnar och verkar för att Umeå kommun har en enhetlig och sammanhållen personalpolitik samt följer upp och rapporterar utveckling och ställning i personalpolitiska frågor till kommunfullmäktige och nämnderna. Som en del i det uppdraget fastställer personalnämnden denna kommungemensamma kompetensförsörjningsplan som del av sin verksamhetsplan. Syftet med planen är främst att stötta och på så sätt kunna samordna nämndernas arbete med kompetensförsörjningen och även bidra till måluppfyllelse av det första personalpolitiska målet; Umeå kommun ska klara kompetensförsörjningen genom att vara en attraktiv arbetsgivare och spegla mångfalden i samhället.

Prognos och behovsanalys grund för kompetensförsörjningsplanen

För att kompetensförsörjningsarbetet ska få effekt är det avgörande att varje nämnd gör sin analys utifrån sina specifika verksamhetsförutsättningar och yrken. För att stärka analyskapaciteten utifrån prognosarbetet har förvaltningarna med stöd från stadsledningskontoret, stärkt den gemensamma processen för framtagande av behovs och tillgångsprognoser. Modellen utvecklades bland annat som stöd för nämndernas arbete med Tilläggsuppdrag 2023:1 men utgör även ett stöd för det breda kompetensförsörjningsarbetet.

Syfte med modellen används för att se prognostiserat rekryteringsbehov de kommande 10 åren. Prognosen uppdateras en gång per år under februari månad. Den årliga bedömningen

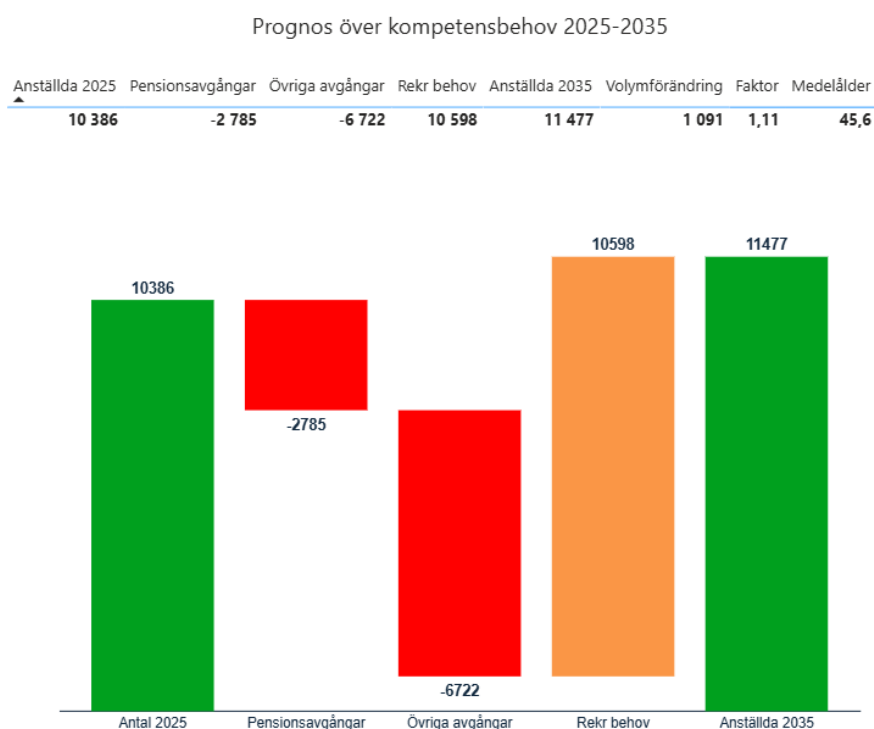
bygger på förvaltningarna intryck under föregående höst såsom förändrade uppdrag, omvärld och demografi. Bedömningarna görs per nämnd och yrkeskategori.

Underlagsdata till modellen hämtas dels från personalsystemet, dels från skattade bedömningar av kommande behov. För sammanställning av modellen ansvarar SLK HR medan förvaltningarna ansvarar för bedömningarna per personalkategori inom deras verksamheter. Modellen byggs i Power BI och möjliggör analys av utfall på kommun-/nämndsnivå och/eller yrkesgruppsnivå. Modellen innehåller en möjlighet till simulering av olika utfall baserat på förändring av antal avgångar och/eller faktor.

Prognosen görs för tillsvidareanställda, månadsavlönade. Den baseras på antal anställda, ålder, pensionsavgångar där avgångsåldern är 65 samt antalet beräknade avgångar där faktiska avgångar de senaste fem åren utgör grund för kommande tio års avgångar.

Utöver behovsprognosen gör verksamheten en uppdaterad bedömning av rekryteringsbehovet per verksamhet. Det ger sammantaget ett underlag för antalet rekryteringar som behövs för att dels täcka beräknade avgångar, dels volymförändringar.

Prognosen utgör en grund för nämndernas analys av behov men verktyget ger även tillgång till tillgångsdata så att ytterligare djup kan nås i analysarbetet gällande brist och behov av insatser för specifika behov inom nämnderna. Kommungemensamt ger modellen och prognosarbetet ett aggregerat utfall.



År 2022 när den senaste kommungemensamma kompetensförsörjningsplanen lades ut gick den från en övergripande kommunprognos. Då var antalet anställda 9893 och den tioåriga

prognosen pekade på en förväntan om 12 084 anställda år 2032. Årets prognos som grund för kompetensförsörjningsplanen visar i stället på ett prognostiserat på 11 477 antal anställda år 2035. Noteras kan att den nya prognosmodellen påtagligt minskat behovsskattningen. Bland annat ses det genom att den nya modellen genom verksamhetsnära skattningar minskat behovsfaktorn från ca 1,2 till 1,1 och påtagligt lägre för specifika yrkesgrupper. Det innebär bland annat att skattningen idag är mer specifik och verksamhetsnära, därmed ges bättre förutsättningar för att rätt insatser sätts in för rätt yrkesgrupper för att säkerställa nämndernas måluppfyllelse om en kompetensförsörjning som säkerställer att grunduppgifterna kan klaras. Förväntan är även att den årligt upprepade verksamhetsnära prognosen ska fånga de demografiska och andra förändringsfaktorer som påverkar behovsskattningen och därmed ge löpande förstärkt åtgärdsunderlag för nämndernas kompetensförsörjningsplaner och kommunen i stort.

ARUBA

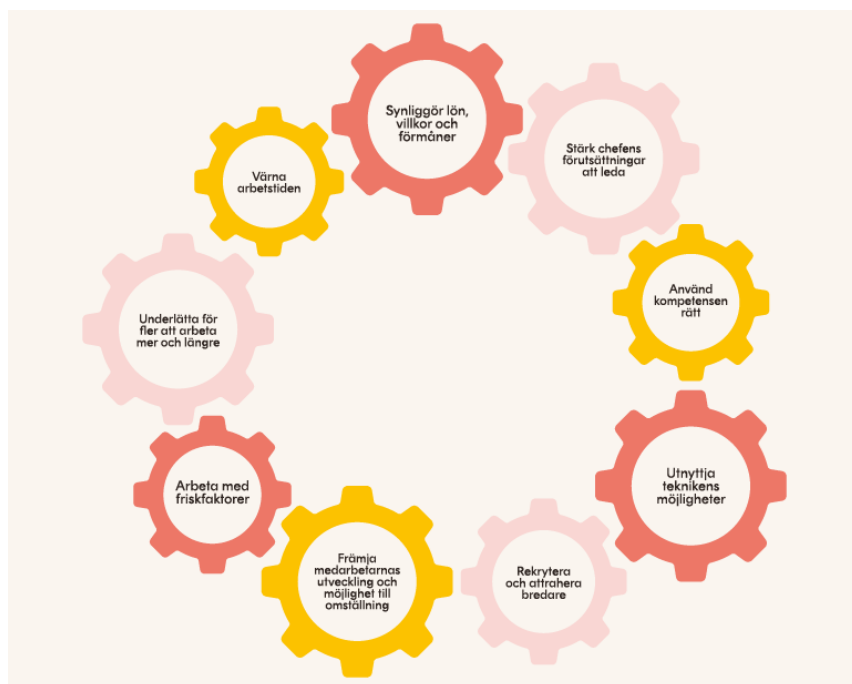
ARUBA är en modell inom kompetensförsörjning som står för Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla, och används för att hantera hela livscykeln för medarbetare i en organisation. Modellen understryker vikten av att en arbetsgivare i sitt angreppssätt för att klara kompetensförsörjningen ser hela resan och potentialen i arbetskraften. ARUBA-modellen erbjuder en strukturerad metod för att skapa en effektiv och hållbar kompetensförsörjning som gynnar både medarbetare och organisationen som helhet. Inom Umeå kommun jobbar vi strategiskt med kompetensförsörjning med samtliga steg i modellen. Inte minst är det viktigt att påminna sig som arbetsgivare att en tonvikt av stegen bör finnas på att utveckla och behålla de medarbetare vi har, inte minst med tanke på de starka indikationerna på befintlig och fördjupad begränsning i att kunna rekrytera nya medarbetare på en arbetsmarknad med brist på arbetskraft.

SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning

Sveriges Kommuner och Regioner, SKR, är Umeå kommuns arbetsgivarorganisation. De nio strategierna för kompetensförsörjning inom kommuner och regioner är framtagna som ett stöd för arbetsgivare att kunna vara proaktiva och säkra sin kompetensförsörjning. Det handlar om att attrahera, utveckla och behålla medarbetare, hitta nya lösningar och skapa ett hållbart arbetsliv. I Umeå kommuns kompetensförsörjningsplan berörs åtta av de nio strategierna. Strategin Utnyttja teknikens möjlighet, berörs inte djupare i den kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategin då den anses vara för verksamhetsspecifik i sin karaktär.

Under våren 2024 reviderades strategierna och de har fått ett tydligare arbetsgivarperspektiv och hänger samman med SKR:s inriktning 2024–2027. Genom att Umeå kommun följer och nationellt bidrar i detta arbete skapas en tydlig röd tråd i vårt arbetsgivarskap mellan lokal nivå och vår gemensamma arbetsgivarpolitik buren av vår arbetsgivarorganisation. Det är därför av stor vikt att Umeå kommun fortsätter vara en aktiv part i SKR:s arbete genom tjänstemannanätverk såsom HR-direktörsnätverket för kommuner och Förhandlingschefs-nätverket.

[Kompetensförsörjning, strategier | SKR](#)



En hållbar lönepolitik som grund

För att trygga kompetensförsörjningen behövs en ändamålsenlig lönestruktur. Lönepolicyen är Umeå kommuns övergripande styrdokument inom det lönepolitiska området. Lönebildning är den process som sammantaget skapar den mångfald av aktiviteter och ställningstaganden i Umeå kommun. Samtliga nämnder och förvaltningar i Umeå kommun med tillhörande verksamheter omfattas av lönepolicyen och ska följa denna.

Lönepolitiken i Umeå kommun, fastslagen i lönepolicyen, grundar sig i följande utgångspunkter:

- Umeå kommun ska tillämpa en gemensam lönepolitik och uppträda som en arbetsgivare i förhållande till sina medarbetare och de fackliga organisationerna.
- Lönepolitiken ska bidra till en långsiktig lönebildning för Umeå i framkant som hållbar tillväxtkommun som speglas i önskvärda lönestrukturer.
- Umeå kommuns lönepolitik ska säkerställa kompetensförsörjningen och samtidigt harmonisera med kommunens ekonomiska förutsättningar.
- Lönepolitiken ska bidra till att kommunen uppfyller sina uppdrag.
- Utbildning som är adekvat och kopplad till krav och behov i yrkesrollen ska löna sig över tid.
- En relevant löneutveckling under yrkeslivet grundat på fastställda lönekriterier ska eftersträvas.
- Osakliga löneskillnader ska inte förekomma och ett kontinuerligt arbete bedrivs för att förebygga och åtgärda detta.
- Lönepolitiken ska fungera som ett styrmedel som både stimulerar till ökad kvalitet och att verksamheterna når uppsatta mål.
- Skapa tydlighet gällande sambandet mellan lön, motivation och resultat för medarbetarna och därmed inspirera till goda arbetsinsatser och arbetsglädje.

En av SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning handlar om vikten av att synliggöra lön, villkor och förmåner. Inom det området har Umeå kommun som arbetsgivare både stöd och vilja att nyttja SKR:s arbetsgivarorganisationerna.

Särskilda kommungemensamma aktiviteter 2026 inom lönepolitik

- Broschyren Din lön, Umeå kommun, ska uppdateras för att säkerställa en aktuell bild som underlag till lönesättande chefer under året samt ge ett tydligt underlag för presumtiva och befintliga medarbetare om lön och närliggande förmåner såsom pension.

- En översyn av strukturen för resultat och utvecklingssamtal (RU-samtal) ska inledas för att ytterligare stärka tydlighet gällande sambandet mellan lön, motivation och resultat för medarbetarna.

Attrahera och rekrytera

Rekrytering av nya medarbetare är en viktig fråga för hela organisationen. När en ny medarbetare ska anställas finns förhoppningar att personen ska stanna länge och bidra positivt både till verksamhetens resultat och till trivseln på arbetsplatsen. En anställning är en stor investering och det finns goda skäl att avsätta både tid och resurser för att lyckas väl i rekryteringsarbetet. En rekryteringssituation är för många det första mötet med kommunen och därför är det väldigt viktigt att vi ger ett bra och seriöst bemötande.

För att skapa en professionell, transparent och effektiv rekryteringsprocess finns kommungemensamma riktlinjer, information och vägledning för anställande chefer. Stöd finns även framtaget för att stötta chefer i bland annat vilka kontroller inför en anställning som kan, bör och ska göras. Detta beror på tjänsten och dess placering. Regelbundna utbildningar hålls även så att anställande chefer ska känna sig trygga och agera i enlighet med de förväntningar som arbetsgivaren ställer på dem.

Som medarbetare i Umeå kommun får du en trygg anställning och bra förutsättningar för balans i livet och förmåner som ger dig det lilla extra i vardagen. Vi vill att alla medarbetare ska trivas, stanna kvar och utvecklas hos oss. Vi vet att medarbetare som mår bra också gör ett bra jobb. Viktiga förutsättning för attraktivitet i vårt erbjudande omfattar semester, arbetstid, flexibilitet och scheman, distansarbete och möjlighet att förena föräldraskap och arbete.

Vi uppmuntrar träning och friskvård eftersom vi vet att det är viktigt för att må bra. Vi finns också där om du blir sjuk och behöver vård och stöd. Vi arbetar systematiskt och regelbundet i vardagen för att förbättra och främja arbetsmiljön genom bland annat Sunt Arbetslivs Friskfaktorer. Kompletterande till det arbetet erbjuds bland annat motionskort och frisvårdsbidrag.

Utöver detta finns en rad andra förmåner inom Umeå kommun, utöver de förmånliga kollektivavtal som finns inom sektorn. Exempel på ytterligare förmåner är förmånscykel och möjlighet att nyttja erbjudanden och aktiviteter inom Personalföreningen Sporren samt kommunens lägenhet i Hemavan.

Umeå kommun - en arbetsgivare

Umeå kommun har cirka 13 000 medarbetare, vilket gör kommunen till norra Sveriges största arbetsgivare. Trots storlek och mycket omfattande verksamhet är vi en arbetsgivare, där alla har samma mål – att jobba för Umeås bästa. Umeå kommun är *en* arbetsgivare och det är viktigt att vi uppfattas och kan kommunicera med presumtiva och befintliga arbetsgivare som *en* arbetsgivare med stor igenkänning.

Det finns för Umeå kommun ett gemensamt arbetsgivarvarumärke med handboken kring hur vi kommunicerar med en röst. Allt för att bli ännu tydligare med vilka vi är och nå ut ännu bättre till de vi vill prata med. Det ger riktlinjer som gör det enklare att hålla ihop våra budskap. Riktlinjerna innehåller såväl stöd för tonalitet, färg och budskap med syfte att stärka vår kommunikation för förstärkt effekt som samtidigt ger utrymme för rekryterande verksamhet att sätta sin prägel i kommunikationen.

” Vi är stolta
Vi är modiga
Vi är vassa
Vi är trygga
Vi är viktiga
Vi är Umeå.

Arbetsgivarvarumärket är framtaget i bred samverkan mellan samtliga nämnders förvaltningar och vilar mot den process som även berett policys för medarbetarskap respektive ledarskap samt den gemensamma värdegrunden, MÖTS. Detta för att säkerställa ett arbetsgivarship som kommunicerar, står för och förväntar sig samma sak av chefer och medarbetare, vilket är avgörande för trovärdighet och attraktivitet som arbetsgivare.

Rekryterings och arbetsgivarvarumärkesaktiviteter

I samband med att det nya arbetsgivarvarumärket togs fram 2024 skapades även en samordnande grupp med representation från samtliga förvaltningar för att samordna kommunens aktiviteter och material för att attrahera och rekrytera nya medarbetare. Samordning sker idag av allt från gemensamt mässmaterial, till samplanering av bemanningsresurser och kostnadsfördelning för större lokala och regionala event såsom Uniaden och andra arbetsmarknadsdagar riktat mot elever vid högstadium, gymnasium och studenter vid främst Umeå universitet. Riktad programsamverkan finns mellan Umeå kommun som arbetsgivare och såväl gymnasie- som universitetsprogram för fördjupad kontakt genom föreläsningar, praktik och examensarbeten. Ett arbete som nu även kan fördjupas och förstärkas.

I det gemensamma planeringsarbetet mellan förvaltningarna identifieras främst ett behov av att fortsatt finnas närvarande vid rekryterings- och arbetsgivarvarumärkesaktiviteter i Umeåregionen. Det finns inte heller en resurssatt arbetsmetod för att attrahera, rekrytera och etablera medarbetare från andra delar av landet eller Europa. Därför deltar Umeå kommun inte vid några nationella eller internationella talang- eller rekryteringsinsatser utöver den annonsering som sker nationellt genom främst Platsbanken och förstärkta annonskampanjer i valda sociala mediekkanaler.

Attrahera och rekrytera bredare

Rekryteringsprocessen i Umeå kommun ska präglas av professionalitet, tydlighet och bidra till att Umeå kommun uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. I Umeå kommun finns en vägledning till anställande chefer ska säkerställa att rekryteringsprocessen sker på ett enhetligt sätt inom kommunen och följer aktuell lagstiftning. Vi ska behandla alla kandidater lika och vi ska ställa relevanta krav utifrån vad tjänsten kräver. Kandidaternas upplevelse under rekryteringsprocessen är viktig och påverkar vårt arbetsgivarvarumärke. Alla kontakter kandidaten har med oss lämnar ett avtryck och likväl som vi rekryterar den som vi tycker är bäst lämpad för tjänsten väljer kandidaten oss som arbetsgivare. Det är också viktigt att vi säkerställer att kandidaten får rätt information om såväl arbetet i sig som om organisationen för att kunna ta ett välgrundat beslut. Alla potentiella medarbetare som söker tjänst hos Umeå kommun ska få ett professionellt bemötande och känna sig trygga med att den information som lämnas under rekryteringsprocessen behandlas med största respekt.

Särskilda kommungemensamma aktiviteter 2026 för att attrahera och rekrytera

- Som arbetsgivare bidra till bildandet och nyttjande av plattformen Karriärcentra vid Umeå universitet för att öka platsens och arbetsgivarnas närvaro med målet att behålla, attrahera och rekrytera fler studenter under och efter examen.
- Genom Tillväxtverksfinansierade projektet Datadriven befolknings- och kompetensförsörjning ([Datadriven befolknings- och kompetenstillväxt i norr - Umeå kommun](#)) identifiera arbetsformer för att effektivt kunna identifiera och nå nationell och europeiska rekryteringsinsatser av nyckelkompetens.
- Vägledningen för anställande chefer tydliggörs så att det framgår vilka kontroller som ska göras och hur, för specifika yrken i varje verksamhet.
- Upphandling av rekryteringssystem med tydligt användarfokus och som stöd för medarbetarresan ska genomföras och implementeras inför 2027.

- Utredda utformning av friskvårdspaket som bättre bidrar till attraktivitet och hälsa för medarbetarna.

Utveckla och behålla

Det är tydligt att kommuner har mycket att vinna på att bli bättre på att tydliggöra bilden av jobben och våga lyfta sig själva som arbetsgivare som erbjuder trygga anställningsvillkor och meningsfulla jobb med bra utvecklings och karriärmöjligheter. På dagens arbetsmarknad rymmer begreppet karriär ett öppnare och mer flexibelt förhållningssätt. Förändringar i hur vi lever och arbetar till följd av globalisering, teknologisk utveckling och förändrade förutsättningar på arbetsmarknaden gör att vi ser annorlunda på våra karriärer idag. Verksamhetens och medarbetarnas behov och förväntningar är inte desamma som hos tidigare generationer. Det har blivit vanligare för allt fler att ställa om eller byta arbetsgivare, bransch och karriär mer än en gång under ett yrkesverksamt liv.

Kompetensförsörjningen har fått en starkare koppling till kompetensutveckling som en kontinuerlig process där man ständigt lär sig nya saker och anpassar sig till förändringar. När förändring är en naturlig del av vardagen blir också det livslånga lärandet och vidareutbildning nödvändigt för att utveckla och behålla relevanta färdigheter. Lärande och flexibilitet blir värdefulla förmågor som kan hjälpa individer att tillvarata nya karriärmöjligheter, öka deras värde på arbetsmarknaden och öppna dörrar för avancemang och nya roller. Dagens arbetsgivare kan vinna på att erbjuda medarbetare utveckling på flera sätt utifrån verksamhetens behov, exempelvis genom arbetsrotation och utbyte mellan verksamheter och roller, för att nyttja arbetsgivarens bredd och storlek. Låt anställda bredda sin kompetens och erfarenhet inom olika områden, pröva nya arbetsuppgifter eller fördjupa sig inom sitt område.

Friskfaktorerna som grund

När man studerat organisationer med låg och stabil sjukfrånvaro kan man från forskarhåll se att det finns vissa gemensamma faktorer. Dessa faktorer beskrivs som åtta till antalet och benämns som så kallade friskfaktorer. När det finns organisatoriska förutsättningar för att friskfaktorer fungerar väl i vardagen, mår medarbetarna bra, utvecklas och orkar prestera. Mandatperiodens tre personalpolitiska mål för Umeå kommun omfattar även uppdraget om ett fokus på friskfaktorer och jämställda arbetsförhållanden. Detta gör att samtliga nämnder jobbar på sitt sätt och med sina behov med friskfaktorsarbetet som en del av uppdragen och styrningen från kommunfullmäktige. Det gör även att Umeå kommun möter åtagandena i våra kollektivavtal om ett lokalt friskfaktorsarbete som ger effekt. För att stärka nämndernas möjligheter att följa upp och stärka friskfaktorsarbetet deltar Umeå kommun i nationellt

utvecklingsarbete och har bland annat kompletterat medarbetarenkäten med ett antal frågor för att kunna följa upp organisatorisk hälsa i relation till friskfaktorerna. Vi deltar även i tillhörande arbete med att om möjligt utveckla ett Friskfaktorsindex för att kunna följa friskfaktorerna över tid och vidta rätt åtgärder i verksamhet och nämnder.

I det kommungemensamma arbetet har friskfaktorerna legat som grund för revideringen av medarbetar, ledarpolicy och värdegrundsarbetet. Faktorerna har även bidragit i utformningen av andra styrande principer.

Stärk chefers förutsättningar

Umeå kommun ska ha ledarskap som ges och ger förutsättningar för goda resultat, där riktmärket för antalet medarbetare per chef inte är fler än 30, enligt ett av de tre av fullmäktige fastställda personalpolitiska målen. Ledarskap kan beskrivas som social påverkan i viss riktning. Ledarskap handlar om att klargöra vad som är förväntade och önskvärda beteenden, prestationer och resultat. Det handlar även om att utifrån det påverka individer och grupper att agera i enlighet med dessa förväntningar. Framgångsrika chefer upplevs vara aktiva i sitt ledarskap. De är närvarande på arbetsplatsen, leder verksamheten och har kunskaper om hur de kan skapa hälsofrämjande arbetsmiljöer. De hanterar risker och brister och håller sig informerade om arbetsskador och ohälsa. Om verksamheten är sådan att chef och ledning inte kan vara fysiskt närvarande kan andra funktioner förstärkas, exempelvis genom att fördela sådana uppgifter som är av betydelse för den dagliga verksamheten.

Arbetstagaren behöver informeras om hur förväntningar och mål ska uppfyllas och på vilket sätt hans eller hennes insatser ingår i verksamhetens totala mål samt få kontinuerlig återkoppling. Resultat- och utvecklingssamtal ska genomföras årligen. Det är viktigt att som chef fundera på hur den övriga dialogen ser ut under året samt hur arbetsplatsträffarnas struktur ser ut kopplat till dialog och innehåll. I arbetslivet bör vi sträva efter att människor känner så kallad autonom motivation där vi utför beteenden utifrån en känsla att vi själva vill i stället för att vi agerar utifrån en känsla av krav och måste, så kallad kontrollerad motivation. Genom att tillgodose grundläggande psykologiska behov såsom kompetens, autonomi/självbestämmande och samhörighet kan du som ledare skapa goda förutsättningar för autonom motivation. För att främja dessa behov finns det strategier och förhållningssätt som du kan fortsätta stärka eller utveckla. Att fortsätta stärka chefers förutsättningar är en avgörande faktor för att ge förutsättning att nyttja rätt, utveckla och behålla medarbetare.

Utveckling, omställning och använd kompetensen rätt

Behålla är det nya rekrytera. Kompetensutveckling under hela arbetslivet är avgörande för att medarbetare och verksamheter ska kunna anpassa sig till nya eller förändrade arbetsuppgifter. Det skapar engagemang och hjälper kommunens verksamheter att attrahera och behålla rätt kompetens. När alla delar av organisationen deltar i lärande, ökar kommunens förmåga att förändras, förnya sig och engagera medarbetarna. En lärande organisation har både struktur och kultur som främjar ständigt lärande.

I en lärandekultur ingår gemensamma värderingar och beteenden, som öppenhet och tillit att ta egna initiativ, utrymme för att ifrågasätta arbetssätt och tolerans för att göra fel. Misstag ses som goda tillfällen till lärande. Man delar med sig av kunskap och både chefer och medarbetare tar ansvar för den.

Som stöd för det systematiska kompetensutvecklingsarbetet finns utöver nämndernas egna ambitioner och medel en rad sektors-gemensamma förutsättningar. Gemensamt för hela kommunen som arbetsgivare är omställningsavtalet KOM-KR. Syftet med det väl resurssatta avtalet är att skapa förutsättningar för arbetsgivarens, sektorns och arbetsmarknadens kompetensförsörjning genom insatser som främjar livslångt lärande och stärker arbetstagarens ställning på arbetsmarknaden. Utöver dessa medel, kompetenssatsningar inom ramen för våra kollektivavtal finns återkommande riktade stadsbidrag för kunskapsförflyttning. Under kommande år fortsätter Äldreomsorgslyftet vilket även kommer omfatta delar av funktionshinderverksamhet samt språkstärkande insatser.

Utöver det som nämns ovan finns möjligheter inom det offentligt finansierade systemet för vuxnas lärande i form av bland annat vuxenutbildning och Yrkeshögskoleutbildning, att i högre grad anpassa det lokala och regionala utbildningsutbudet för att kunna möta behov av kompletteringsutbildningar och kompetensutvecklande insatser. Det är av stor vikt att kommunen i högre grad nyttjar dessa olika former för finansiering och strukturellt stöd för att säkerställa rätt kompetens och omställningsmöjligheter för våra medarbetare så att de ges goda möjligheter att utvecklas och stanna i våra verksamheter, även när de förändras.

En viktig utgångspunkt i kompetensförsörjningsarbetet är den inledande behovsanalysen med stöd av personalbehovsprocessen. Ett moment som på många sätt genom fördjupad analys och kunskap om verksamhetens behov men även medarbetarnas kunskaper, intressen och utvecklingsmöjligheter tas till vara. Här finns stora möjligheter att djupare fördjupa kompetensplaneringen på arbetsplatserna. Personalbehovsprocessen säkerställer även att vi som arbetsgivare kan uppfylla våra åtaganden och att hänsyn tas till de personer som enligt lag och avtal har företrädesrätt till anställning, ansökt om utökad sysselsättningsgrad samt de personer som är i behov av ny placering. Viktiga insatser för att ge förutsättningar för att

behålla medarbetare. Det utgör även en viktig förutsättning för anpassning som bidrar till förutsättning för breddad rekrytering.

Vid revidering av rekryteringsriktlinjer och vägledning under mandatperioden förstärktes även möjligheten att använda endast intern annonsering i syftet med intern annonsering att främja intern rörlighet, ge befintliga medarbetare möjlighet till karriärutveckling, arbeta utifrån ett behålla-perspektiv där en del av våra tjänster enbart riktar sig till befintliga medarbetare. Detta förstärker möjligheten till intern karriärutveckling som även förstärks av andra insatser såsom traineeprogram för chefer etc.

Underlätta för fler att arbeta mer och längre

Värna arbetstiden, tills vidare och heltid som norm

Huvudregeln i Sverige är att ett anställningsavtal gäller tills vidare med ett arbetstidsmått på heltid. Det står i Lag om anställningsskydd, LAS och i våra kollektivavtal. Oavsett huvudregeln kan arbetsgivaren och arbetstagare komma överens om en tidsbegränsad anställning och anställningar på deltid. Undantagen från tillsvidarenormen och heltidsnormen finns i lag samt våra centrala kollektivavtal. Normen är att anställningar ska gälla tills vidare. En tillsvidareanställning skapar trygghet och möjlighet att planera framtiden, både för medarbetare och arbetsgivare. Det är även en viktig attraktivitetsfaktor för våra yrken.

Umeå kommun har under många år arbetat för att öka antalet heltidsarbetande. Det är av största vikt att så många medarbetare som möjligt möjliggörs att arbeta heltid, bland annat utifrån ett arbetsmiljö- och kompetensförsörjningsperspektiv. Möjligheten till heltidslön är också en viktig attraktivitets- och jämställdhetsfråga. Arbetstid och förläggningen av denna är ett av de viktigaste verktygen som arbetsgivaren har för att uppfylla verksamhetens mål. Om det i samband med nyanställning finns skäl till deltidsanställning ska det kunna motiveras. En deltidsanställning kan bli aktuellt mot bakgrund av dels verksamhetsmässiga skäl dels av arbetstagarens förutsättningar. Exempelvis föranleder verksamhetens uppdrag deltidsanställning mot bakgrund av beslut från annan myndighet (personlig assistans), verksamheten behöver anställa arbetstagare som enbart jobbar helg, verksamheten har ett uppdrag som är på deltid och som inte går att kombinera med annat uppdrag på arbetsplatsen.

Ansträngningar att i högre grad hitta möjliga och attraktiva kombinationstjänster för att lyckas rekrytera till tidigare deltidstjänster bedöms öka. Samtidigt som en del väl utformade deltids-tjänster väl kan komplettera de befintliga heltidstjänsternas utformning för att tex kunna erbjuda än mer attraktiva scheman i verksamheterna. Det är även viktigt att understryka att heltid som norm inte faktiskt eller kulturellt ska begränsa arbetstagarens förutsättningar till

en lägre tjänstegrad till följd av att arbetstagaren till exempel har varaktig sjukersättning eller ohälsa som inte möjliggör heltidsarbete, deltar i arbetsmarknadspolitiska åtgärder eller har annan huvudsysselsättning såsom studier.

Det finns också många ledighetsbestämmelser i lag och kollektivavtal som ger medarbetaren rätt till partiell ledighet från sitt arbete. En vanlig orsak är att gå ner i arbetstid mot bakgrund av föräldra- eller studieledighet. Arbetsgivaren har även möjlighet att bevilja partiell tjänstledighet av andra orsaker än då det finns laglig rätt att vara ledig. Grunden för bedömningen av en sådan ledighet ska utgå från om det är möjligt utifrån verksamhetens behov i en vidare mening. Det innebär att chef behöver ta hänsyn till hur behovet av personal ser ut i hela verksamhetsområdet, om det finns andra enheter där medarbetare gör "samma" arbetsuppgifter. Det är också av vikt att chef för dialog med medarbetaren om orsaken till önskemålet. Om det skulle vara så att medarbetare ansöker om partiell tjänstledighet för att denna inte orkar arbeta heltid, så måste chef i första hand vidta arbetsmiljöåtgärder för att komma till rätta med detta.

Förläng arbetslivet

För att ta vara på värdefull kompetens och klara framtida utmaningar behöver Umeå kommun att fler fortsätter arbeta efter 65 år. Erfarna medarbetare har värdefull kompetens. I takt med att medellivslängden och hälsan förbättras kan även arbetslivet förlängas. Med fler år i yrkeslivet ökar välfärdens möjligheter att möta kompetensutmaningen. Normen i samhället att gå i pension vid 65 år har varit mycket stark. För att klara kompetensförsörjningen till välfärden är det viktigt att utmana denna norm. De kommande åren kommer flera förändringar i lagstiftningen att ske, exempelvis har åldern för garantipension höjts till 66 år och lägsta ålder för att ta ut allmän pension höjts till 64 år från 2026.

Utöver dessa strukturella förändringar är arbetsgivarnas attityder till erfarna medarbetare centrala för medarbetarnas förutsättningar att vilja arbeta vidare. Det behöver skapas förutsättningar för ett hållbart och hälsosamt arbetsliv även efter 65 genom en god arbetsmiljö. Det finns flera omständigheter, utöver ekonomiska förutsättningar, som var för sig eller tillsammans har betydelse för när medarbetare väljer att gå i pension, exempelvis stöd från chef och kollegor, allmäntillstånd och möjlighet till återhämtning samt anpassning.

Dessa faktorer och andra spelar in i de insatser som nämnderna specifikt väljer att jobba extra med inom ramen för sina kompetensförsörjningsplaner. Som stöd i arbetet med förändrade normer för området finns bland annat kommunens pensionsriktlinjer. Det finns även möjlighet till löneväxling till pension samt modellen "80-80-100" för att uppmuntra fler att

jobba längre. Våra nationella huvudöverenskommelser och kollektivavtal lyfter även en rad insatser för att ge förutsättningar att jobba längre.

Särskilda kommungemensamma aktiviteter 2026 för att utveckla och behålla

- Säkerställa arbetsmodell som i högre grad nyttjar och matchar utbudet av lokala och regionala utbildningsutbud, inom ramen för vuxenutbildning/YH och Omställningsfonden. Där behov av kompetensutveckling, omställning och vidareutbildning som de kommunala verksamheterna identifierat i kompetensförsörjningsarbetet kan mötas.
- Genom SAMBA-projektet ([Samverkan för att behålla arbetskraft i Umeåregionen - Umeå kommun](#)) ytterligare hitta arbetsmetoder för att stärka arbetet med att behålla och återfå arbetade timmar till arbetskraften. Därmed i högre grad nyttja möjligheterna i KOM-KR.



Umeå kommun 2025-11-03

Personalnämnden 2026

Riskinventering, riskvärdering och internkontrollplan

Riskinventering och riskvärdering utgår från nedanstående definitioner.

Riskinventering/riskanalys

Sannolikhet	Definition	Värde
Osannolik	Praktisk taget obefintlig risk att fel uppstår.	1
Mindre sannolik	Mycket liten risk att fel uppstår.	2
Möjlig	Det finns en möjlig risk att fel uppstår.	3
Sannolik	Det är mycket troligt att fel uppstår.	4

Konsekvens	Definition	Värde
Försumbar	Konsekvensen av ett fel är obetydlig för brukare, medborgare, besökare, kommunen och/eller övriga intressenter.	1
Lindrig	Konsekvensen av ett fel är liten för brukare, medborgare, besökare, kommunen och/eller övriga intressenter.	2
Kännbar	Konsekvensen av ett fel uppfattas som besvärande för brukare, medborgare, besökare, kommunen och/eller övriga intressenter.	3
Allvarlig	Konsekvensen av ett fel är så stor att felet inte får uppstå.	4

Riskhantering

Riskvärde	Rekommendation till hur risken ska hanteras	Innebär
12–16	Minimera risk	Direkta och omfattande åtgärder ska finnas med i internkontrollplanen
4–11	Reducera risk	Åtgärder för att minska risk ska finnas med i internkontrollplanen
1–3	Acceptera risk	Inget agerande krävs – åtgärder tas ej med i internkontrollplanen

Riskinventering			Riskvärdering			
Kontrollområde	Identifierad risk	Nr	Sannolikhet	Konse- kvens	Risk- värde	Rekommenderad riskhantering
Personalpolitik	Risk för att gemensam utveckling uteblir om förvaltningar inte deltar i det gemen- samma utvecklingsprojektet Samverkansmodell för tidiga insatser, arbetsanpassning och rehabilitering (SAMBA).	R1	Mindre sannolik	Lindrig	4	Reducera risk
Personalpolitik	Risk för att dispensförfarande som avser arbetstidsregler för dygnsvila (11 timmar) inte efterlevs med avtalsbrott som följd.	R2	Mindre sannolik	Kännbar	6	Reducera risk
Personalpolitik	Risk för att regelverk och rutiner avseende distansarbete inte efterlevs.	R3	Sannolik	Lindring	8	Reducera risk
Lönepolitik	Risk för att lönesättning görs på ett sätt som motverkar en enhetlig och sammanhållen lönepolitik och inte i enlighet med för kommunen fastslagen riktlinje för löne- strategiska frågor.	R4	Mindre sannolik	Kännbar	6	Reducera risk
Lönepolitik	Risk för att kommunen inte förbereder ikraftträdandet av EU:s lönetransparensdirektiv.	R5	Möjlig	Kännbar	9	Reducera risk
Kompetens- försörjning	Risk för att nämnder inte nyttjar möjligheterna som finns till utveckling och anpassning av gymnasie- och vuxenutbildningsutbud för att möta utbildningsbehov.	R6	Sannolik	Lindrig	8	Reducera risk
Arbetsrätt	Risk för otillåten påverkan till följd av att bisyssla ej rapporteras i enlighet med riktlinje och rutiner i Umeå kommun.	R7	Möjlig	Kännbar	9	Reducera risk
Arbetsmiljö	Risk för att hot, våld och annan otillåten påverkan bidrar till otrygghet och försämrad arbetsmiljö för medarbetare och chefer.	R8	Möjlig	Kännbar	9	Reducera risk
Samverkan	Risk för att skyddsombud inte ges tillräckligt goda förutsättningar för att fullt ut klara sina uppdrag.	R9	Sannolik	Lindrig	8	Reducera risk

Åtgärder och återrapportering					
Nr.	Inriktning för riskhantering	Åtgärd	Kostnad	Ansvarig	Åter-rapport
R1	Reducera risk	Uppföljning av förvaltningarnas deltagande i SAMBA-projektet genom återrapport från styrgrupp.	0 tkr	HR-direktör	T3
R2	Reducera risk	Uppföljning av dispensförfarande.	0 tkr	Förhandlings-chef	T3
R3	Reducera risk	Uppföljning nämndernas/förvaltningarnas efterlevandegrad.	0 tkr	HR-direktör	T3
R4	Reducera risk	Återrapport av lönekartläggning inkl. eventuella avvikelser från den kommungemensamma riktlinjen för lönestrategiskt arbete.	0 tkr	Förhandlings-chef	T3
R5	Reducera risk	Återrapport av hur kommunen säkerställt organisationen för att klara ett ikraftträdande av EU:s lönetransparensdirektiv 2026.	0 tkr	Förhandlings-chef	T3
R6	Reducera risk	Återrapport från nämnderna på vilket sätt man fört dialog och därefter tagit ställning till möjlighet att nyttja lokalt gymnasie- och vuxenutbildningsutbud för att möta utbildningsbehov, identifierade i nämndernas kompetensförsörjningsplaner.	0 tkr	HR-direktör	T3
R7	Reducera risk	Uppföljning av hur nämnderna/förvaltningarna följer upp frågan om bisyssla.	0 tkr	HR-direktör	T3
R8	Reducera risk	Återrapport om risker och tillbud som inrapporterats avseende hot och våld samt om insatser för att förebygga otillåten påverkan.	0 tkr	HR-direktör	T3
R9	Reducera risk	Uppföljning via dialog mellan den centrala samverkansgruppen och personalnämnden, våren 2026.	0 kr	HR-direktör	T3



Anvisning för nämnder och bolags verksamhetsplanering 2026

Inledning och bakgrund.....	2
Syfte.....	2
Vilka styrs	2
Krav på planeringsprocess i kommunens egna nämnder	2
Tidplan.....	3
Anmälan till kommunfullmäktige/kommunstyrelse	3
Verksamhetsplanens innehåll för egna nämnder	3
Riskanalys och plan för internkontroll	5
Krav på planeringsprocess i gemensamma nämnder	5
Krav på planeringsprocess i kommunens helägda bolag	6
Krav på planeringsprocess i delägda bolag	6
Relaterade styrdokument	7

Beslutad av:
Kommunstyrelsen

Diarienummer:
KS-2025/00240

Datum och paragraf för beslutet:
2025-06-03

Dokumentet styr
Nämnder/bolag

Dokumenttyp:
Anvisning

Giltighetstid:
Giltig för planering inför 2026

Dokumentansvarig:
SLK avd för Ekonomi och styrning

Inledning och bakgrund

Kommunfullmäktige beslutar varje år om planeringsdirektiv och budget. Det är ett politiskt beslutat dokument som lägger grunden för kommunens planering av verksamhet och ekonomi. Det beskriver bland annat hur kommunens pengar ska fördelas mellan olika nämnder och ger dem uppdrag att arbeta med.

Fullmäktiges beslutade planeringsdirektiv och budget utgör grunden för fortsatt planering i nämnder och bolag.

Syfte

Syftet med denna anvisning är att tydliggöra hur nämnder och bolag ska upprätta verksamhetsplan/affärsplan och budget för kommande verksamhetsår.

Vilka styrs

Denna anvisning gäller för kommunens nämnder och bolag. Observera att specifik anvisning för gemensamma nämnder och delägda bolag återfinns i slutet på dokumentet.

Krav på planeringsprocess i kommunens egna nämnder

I verksamhetsplan och budget konkretiserar och beskriver nämnden den styrning och planering som ska vara gällande för nämndens verksamheter under kommande verksamhetsår. Utgångspunkter för verksamhetsplanering är;

- det planeringsdirektiv och den budgetram kommunfullmäktige fastställt för kommande år
- nämndreglemente fastställt av kommunfullmäktige
- övriga styrdokument som är gällande för nämnden

Efter att kommunfullmäktige fastställt planeringsdirektiv och budget för kommande år ska varje nämnd upprätta/revidera verksamhetsplan och budget för nämnden. Nämnden beslutar om hur budgetram fördelas mellan nämndens verksamheter. Nämnd ansvarar för att det finns en aktuell nämndbudget som överensstämmer med kommunfullmäktiges beslutade ram, kompletterad med eventuella tilläggsanslag. Som stöd tillhandahåller stadsledningskontoret en mall på intranätet som är frivillig att använda.

Tidplan

Samtliga nämnder ska fatta beslut om verksamhetsplan och budget för kommande verksamhetsår **senast 26 november**.

För att möjliggöra hantering i enlighet med skollagens bidrag på lika villkor ska Tekniska nämnden fastställa budgetfördelning på verksamhetsnivå senast i september och skyndsamt expediera sin fastställda budgetfördelning till För- och grundskolenämnd samt Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnd.

Anmälan till kommunfullmäktige/kommunstyrelse

Nämndens fastställda verksamhetsplan och budget med eventuella bilagor expedieras till KS diarium via e-post och döps till *xxx-nämndens verksamhetsplan och budget för 2026*, vid expediering till KS diarium ska e-postmeddelandets ämnesrad inledas med diarienummer KS-2025/00240. Samtliga verksamhetsplaner anmäls sedan till Kommunfullmäktige i januari.

Verksamhetsplanens innehåll för egna nämnder

Nämnden har befogenhet att utifrån nämndens behov och förutsättningar avgöra utformning och detaljeringsnivå i nämndens verksamhetsplan. Nämndens verksamhetsplan ska däremot alltid innehålla följande delar.

- **Grunduppdrag samt nämndens planering för grunduppdragets genomförande.**

I verksamhetsplanen ska av kommunfullmäktige fastställt grunduppdrag för nämnden infogas. Nämnden har mandat att:

- fastställa utformning och detaljeringsnivå i den styrning och planering som krävs för att verkställa grunduppdraget.
- Bedöma behov av och fastställa nämndspecifika mål, tilläggsuppdrag, indikatorer/nyckeltal (process-, resurs, resultat och /eller effektmått)
- Bedöma och infoga den planering som behövs för att styra och följa att nämndens verksamheter utvecklas i önskad riktning.

Nämndens prioritering och fördelning av resurser för verkställande av nämndens grunduppdrag ska framgå av nämndens budget.

I verksamhetsplanen ska det framgå på vilket sätt nämnden avser att följa upp sitt grunduppdrag och vilka underlag som nämnden tänker nyttja för att bedöma grunduppdragets genomförande. Observera att om nämnd väljer att använda

nyckeltal/indikatorer i sin styrning och uppföljning bör nämnden prioritera sådana nyckeltal/indikatorer som kan följas över tid och som är möjliga att följa utan kostsam administration. Specifika nyckeltal/indikatorer och statistikuppgifter som nämnden kontinuerligt avser nyttja vid rapportering till Kommunstyrelse och Kommunfullmäktige bör synliggöras med kommentar, fotnot eller liknande.

Större verksamhetsutvecklingsinsatser eller andra åtgärder som syftar till att förbättra förutsättningarna att genomföra nämndens grunduppdrag kan med fördel beskrivas i nämndens verksamhetsplan och framgå i nämndens budget.

Om kommunfullmäktige fattat beslut som förändrar nämndens grunduppdrag, åtaganden eller ansvar ska nämndens verksamhetsplan särskilt belysa den omställning detta innebär samt översiktlig beskrivning av planeringen för denna omställning.

- **Planering avseende inriktningsmål och program**

I verksamhetsplan ska eventuella inriktningsmål som tilldelats nämnden, samt beskrivning av eventuella åtaganden/satsningar som nämnden tänker genomföra, framgå. Nämnden bör kortfattat beskriva hur den avser arbeta med dessa och hur återrapportering till nämnd ska ske. Under förutsättning att fullmäktige avdelat medel för arbete med destinerade inriktningsmål ska fördelning av dessa medel och de medel nämnden själv avsätter framgå i budgeten.

- **Planering avseende tilläggsuppdrag**

I verksamhetsplanen ska eventuella tilläggsuppdrag från kommunfullmäktige som tilldelats nämnden framgå. Nämnden bör kortfattat beskriva hur den tänker verkställa dessa.

- **Drift- och investeringsbudget**

Nämnden ska upprätta nämndbudget (ekonomisk plan) för kommande verksamhetsår. I nämndens budget ska fördelning mellan verksamheter framgå. När nämnden väljer att avdela medel för specifika satsningar och åtaganden ska det belysas för att klargöra fördelning och påvisa prioritering.

- **Arbete med personalpolitiska mål**

Nämnden ska i sin verksamhetsplan beskriva planering samt eventuell nämndspecifik styrning och konkretisering av de personalpolitiska mål kommunfullmäktige fastställt. Nämndens ska analysera nämndspecifika förutsättningar som utgångspunkt för nämndens planering. Om nämnd tilldelats specifika tilläggsuppdrag inom det personalpolitiska områden ska dessa framgå i verksamhetsplanen.

- **Nämndens kompetensförsörjningsplan**

Nämnden ska i sin verksamhetsplan beskriva sin planering för kompetensförsörjning. Om nämnden avdelar specifika medel för kompetensförsörjning bör dessa framgå i nämndens detaljbudget. Har nämnden utarbetat en separat kompetensförsörjningsplan kan den med fördel biläggas till verksamhetsplanen.

- **Styrning och uppföljning av externa utförare**

I de fall nämnden nyttjar externa utförare för att utföra verksamhet som den ansvarar för¹ ska det i verksamhetsplanen framgå hur nämnden avser styra och följa upp dessa externa utförare under kommande verksamhetsår. Om nämnden har utarbetat en separat plan för styrning och uppföljning av externa utförare ska den biläggas till verksamhetsplanen.

- **Utmaningar och möjligheter på 3-5 års sikt**

Nämnden ska med utgångspunkt i sitt grunduppdrag kortfattat beskriva arbetet med väsentliga utmaningar och möjligheter på medellång sikt (3-5 år). Beskrivningen ska uppgå till max 2 sidor A4 och biläggas verksamhetsplanen.

Risikanalys och plan för internkontroll

Nämnden ska i enlighet med kommunfullmäktiges riktlinjer för intern styrning och kontroll (KF 2011-05-26) samt i enlighet med kommunstyrelsens handledning (KS 2019-01-15) upprätta riskanalys och plan för intern kontroll för kommande verksamhetsår.

Tidplan och anmälan

Samtliga nämnder ska fastställa riskanalys och internkontrollplan för kommande verksamhetsår senast i november för anmälan till Kommunstyrelsen.

Av nämnd fastställd riskanalys och internkontrollplan expedieras till KS diarium via e-post och döps till *xxx-nämndens riskanalys och internkontrollplan för 2026*, vid expediering ska e-postmeddelandets ämnesrad inledas med diarienummer KS-2025/00240.

Krav på planeringsprocess i gemensamma nämnder

Kommungemensamma nämnder upprättar verksamhetsplan och budget i enlighet med ovanstående anvisning för nämnd med hänsyn tagen till de förhållanden nämnden verkar i

¹ I enlighet med den definition som framgår av kommunfullmäktiges riktlinjer för Styrning och uppföljning av verksamhet som utförs av externa utförare.

och de specifika reglementen och avtal som upprättats för att reglera styrning och uppföljning av den gemensamma nämndens verksamhet.

Samtliga gemensamma nämnder ska även upprätta och fastställa riskanalys och internkontrollplan för kommande verksamhetsår.

Gemensam nämnds fastställda verksamhetsplan och budget samt riskanalys och internkontrollplan överlämnas till de kommuner som ingår i den gemensamma nämnden när de fastställts, dock senast innan november månads utgång.

Anmälan

Av gemensam nämnd fastställd verksamhetsplan och budget samt riskanalys och internkontrollplan expedieras till KS diarium via e-post och döps till *xxx-nämndens verksamhetsplan och budget för 2026*, vid expediering ska e-postmeddelandets ämnesrad inledas med diarienummer KS-2025/00240.

Krav på planeringsprocess i kommunens helägda bolag

Arbetet med att genomföra översyn och eventuell revidering av ägardirektiv inleds direkt efter kommunfullmäktiges årliga beslut om Planeringsdirektiv och de inriktningsmål/program och eventuella tilläggsuppdrag kommunfullmäktige tilldelat specifika bolag.

Revidering av ägardirektiv sker om kommunfullmäktiges beslut bedöms föranleda väsentliga förändringar i bolagets inriktning och åtaganden. Revidering av ägardirektiv sker i enlighet med kommunfullmäktiges Riktlinje för Ägarstyrning (KF 2021-03-29 §57).

Arbetet med att upprätta/revidera verksamhetsplan/affärsplan i de kommunala bolagen inleds parallellt med arbetet att bedöma och vid behov revidera ägardirektiv.

Krav på planeringsprocess i delägda bolag

När det gäller delägda bolag upprättas verksamhetsplan/affärsplan i enlighet med de ägardirektiv och aktieägaravtal som gäller för respektive bolag. Observera att Umeå kommuns inflytande över delägt bolag påverkas av ägarförhållande och den rådighet över bolaget som följer av dessa ägarförhållanden.

Relaterade styrdokument

Överordnade styrdokument

Riktlinjer för planeringsprocess (KF 2023-04-24 under revidering)

Riktlinjer för aktiverande styrning (KF 2021-03-29)

Riktlinjer för ägarstyrning (KF 2021-03-29)

Riktlinjer för styrning och uppföljning av verksamhet som utförs av externa utförare (KF 2021-10-25 under revidering)

Riktlinjer för Intern styrning och kontroll (KF 2011-05-28 under revidering)

Övriga styrdokument

Handledning för intern styrning och kontroll (KS 2019-01-15 under revidering)



Tjänsteskrivelse

2025-10-30

Personalnämnden

Diariennr: PN-2025/00035

EU:s lönetransparensdirektiv

Förslag till beslut

Personalnämnden beslutar

att godkänna lämnad redovisning.

Ärendebeskrivning

Enligt personalnämndens internkontrollplan föreligger risk för att kommunen inte förbereder ikraftträdande av EU:s lönetransparensdirektiv.

Som åtgärd ska en återrapport göras av hur kommunen säkerställt organisationen för att klara ikraftträdandet.

Förhandlingschef Stefan Larsson ger information om aktuellt läge.

Beredningsansvariga

Stefan Larsson, SLK HR

Beslutet ska skickas till

Karin Ahnqvist
HR-direktör

Fredrik Åberg
Ledningskoordinator



Tjänsteskrivelse

2025-10-30

Personalnämnden

Diariennr: PN-2025/00003

PN Informationsärenden 2025

Förslag till beslut

Personalnämnden beslutar

att i protokollet notera att nämnden tagit del av informationen.

Ärendebeskrivning

- Medarbetarenkäten, övergripande resultat
- HR-direktören informerar
 - Uppföljning, distansarbete
 - Dom i Arbetsdomstolen om EU:s mödravårdsdirektiv

Beslutsunderlag

Medarbetarenkäten 2025 - Umeå kommun

Beredningsansvariga

Karin Ahnqvist

Karin Ahnqvist
HR-direktör

Fredrik Åberg
Ledningskoordinator

Medarbetarenkäten 2025

Organisatorisk och social arbetsmiljö, OSA Lika rättigheter och möjligheter

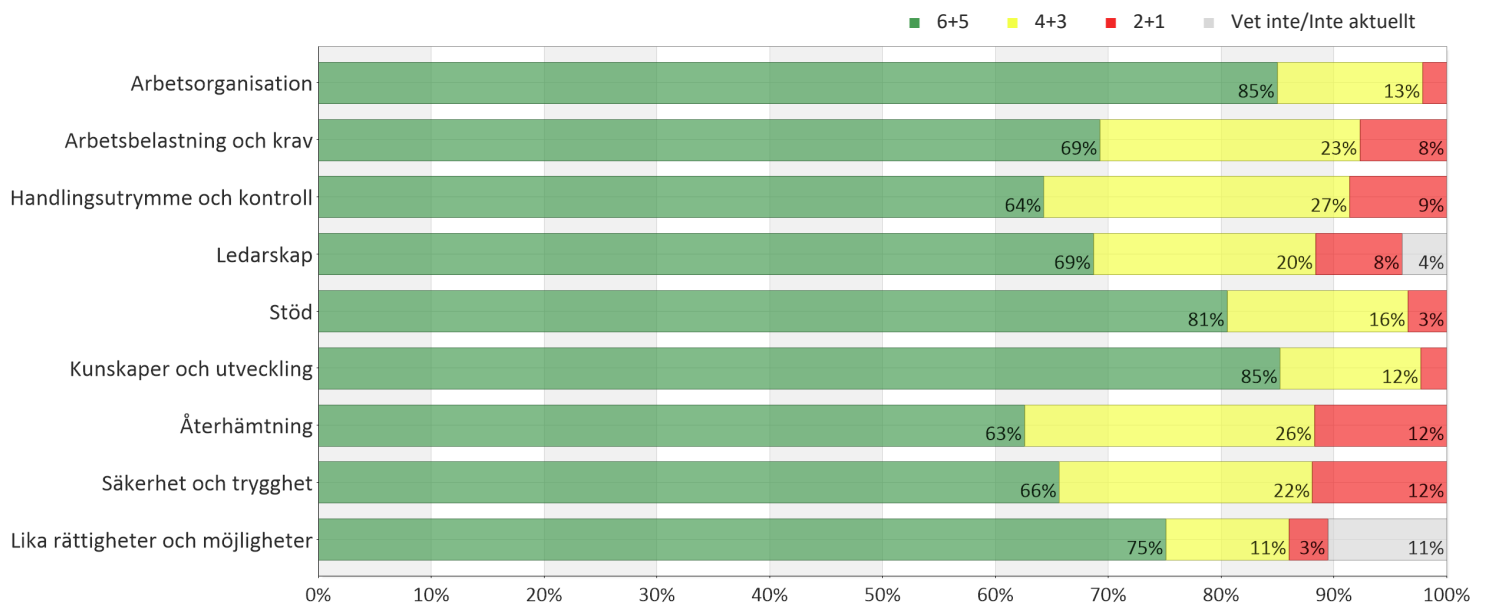
Sammanfattning av resultat

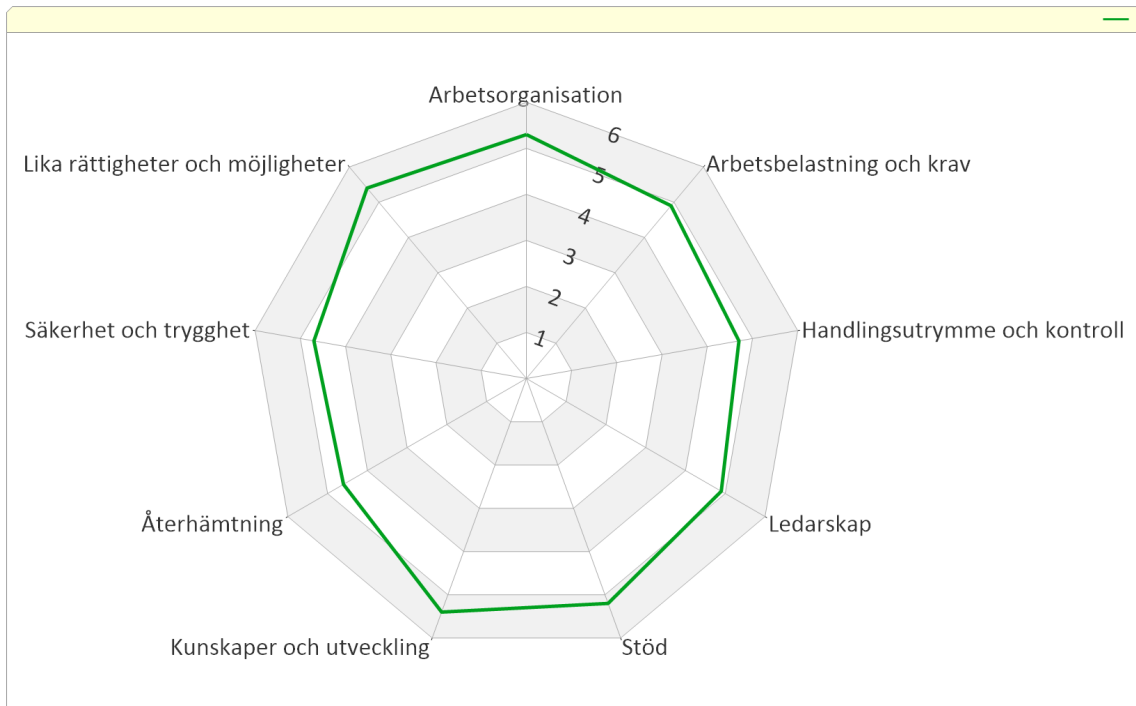
Umeå kommun

Antal svar: 8462 | Antal förväntade svar: 10035 | Svarsfrekvens: 84,3%



Sammanfattning av resultat





Sammanfattning av resultat

	Umeå kommun
Arbetsorganisation	5,3
Arbetsbelastning och krav	4,9
Handlingsutrymme och kontroll	4,7
Ledarskap	4,9
Stöd	5,2
Kunskaper och utveckling	5,4
Återhämtning	4,6
Säkerhet och trygghet	4,7
Lika rättigheter och möjligheter	5,4
Totalt medelvärde, max 6	5

Medarbetarenkäten 2025

Organisatorisk och social arbetsmiljö, OSA Lika rättigheter och möjligheter

Fördjupning av resultat

Umeå kommun



Arbetsorganisation

	Medel	6+5	4+3	2+1
	5,3	85%	12,9%	2,1%
1. Jag känner till de mål och uppdrag som finns för min förvaltning/nämnd.	5,2	81%	16,4%	2,6%
2. Det finns tydliga mål för min arbetsgrupp.	5,1	79,1%	17,4%	3,5%
3. Jag vet vilka specifika arbetsuppgifter jag har.	5,6	91%	7,7%	1,2%
4. Jag vet vilka resultat jag ska uppnå med mitt arbete.	5,5	89,3%	9,2%	1,5%
5. För mig är det tydligt hur mitt arbete ska utföras.	5,3	84,5%	13,7%	1,8%

Arbetsbelastning och krav

	Medel	6+5	4+3	2+1
	4,9	69,3%	23,1%	7,7%
6. Min arbetsbelastning är acceptabel.	4,4	53,2%	33,6%	13,2%
7. Mitt arbete är omväxlande.	5,1	75,8%	20%	4,2%
8. Jag vet vad som krävs av mig i mitt arbete.	5,5	89,7%	9,1%	1,1%
9. Jag hinner med mina arbetsuppgifter inom min arbetstid.	4,5	58,4%	29,4%	12,2%

Handlingsutrymme och kontroll

	Medel	6+5	4+3	2+1
	4,7	64,3%	27,1%	8,6%
10. Jag har tillräckligt med befogenheter för att kunna utföra mina arbetsuppgifter.	5	76,7%	19,7%	3,6%
11. Jag har de förutsättningar som behövs för att kunna utföra mina arbetsuppgifter.	4,7	63,3%	28,4%	8,3%
12. Jag kan påverka beslut som rör mina arbetsuppgifter.	4,6	60,4%	31,7%	7,9%
13. Jag vet hur mina arbetsuppgifter ska prioriteras om arbetstiden inte räcker till.	5,1	79%	17,4%	3,6%
14. Jag kan själv bestämma min arbetstakt.	4	42%	38,4%	19,7%

Ledarskap

	Medel	6+5	4+3	2+1	Vet inte/Inte aktuellt
	4,9	68,7%	19,7%	7,7%	4%
15. Jag får vid behov handledning i mitt arbete.	4,8	68,6%	23,6%	7,8%	0%
16. Jag får vid behov hjälp av min chef att prioritera mina arbetsuppgifter.	4,9	70,3%	22,3%	7,4%	0%
17. Min chef agerar om jag signalerar att jag har för mycket arbete att göra.	4,8	68,1%	22,9%	9%	0%
18. Min chef ger mig återkoppling på hur jag utför mitt arbete.	4,6	61,4%	26,7%	11,9%	0%
19. Min chef uppmuntrar till delaktighet.	5,1	75,9%	18%	6,1%	0%
20. Min chef behandlar mig med respekt.	5,5	89%	8%	3%	0%
21. Min chef hanterar konflikter på ett bra sätt.	4,7	47,5%	16,3%	8,5%	27,7%

Stöd

	Medel	6+5	4+3	2+1
	5,2	80,5%	16%	3,4%
22. Jag vet vem jag ska vända mig till för att få stöd och hjälp att utföra arbetet.	5,3	83,9%	13,5%	2,6%
23. Jag trivs med mina kollegor.	5,5	87,5%	10,7%	1,8%
24. Mina kollegor bemöter mig med respekt.	5,6	90,4%	8,3%	1,3%
25. Jag kan öppet diskutera svårigheter på min arbetsplats.	5	74,9%	19,2%	5,9%
26. Jag ger uppskattning till mina kollegor för deras arbetsinsatser.	5,4	89%	10,4%	0,6%
27. Jag får tekniskt stöd vid behov.	5,1	76,2%	19,9%	3,9%
28. Jag får administrativt stöd vid behov.	5	74,5%	20,7%	4,8%
29. Jag har en positiv känsla när jag kommer till jobbet.	5	74,4%	20,3%	5,3%
30. Stämningen på min arbetsplats är bra.	5	74,1%	21%	4,9%

Kunskaper och utveckling

	Medel	6+5	4+3	2+1
	5,4	85,2%	12,5%	2,3%
31. Mina kunskaper och färdigheter är till nytta i mitt arbete.	5,5	91,4%	7,3%	1,3%
32. Jag har tillräckligt med kunskap för att kunna utföra mina arbetsuppgifter.	5,4	90,3%	9,2%	0,5%
33. Jag har möjlighet att lära mig nya saker när arbetsuppgifterna kräver det.	5,2	79%	18,1%	2,9%
34. Min chef har årligen resultat- och utvecklingssamtal med mig.	5,7	93,3%	4,9%	1,8%
35. Jag har möjlighet till kompetensutveckling i mitt arbete.	5	72,1%	22,8%	5%

Återhämtning

	Medel	6+5	4+3	2+1
	4,6	62,6%	25,7%	11,7%
36. Jag har arbetstider som passar mig.	5,1	77,7%	16,5%	5,8%
37. Jag kan använda raster och pauser till att koppla av från arbetet.	4,5	59,1%	26,4%	14,6%
38. Jag har möjlighet att arbeta i lugnare takt efter arbetsintensiva perioder.	4,2	49,1%	32,6%	18,3%
39. Jag reflekterar över hur jag har utfört arbetet.	5,2	80,9%	16,7%	2,4%
40. Jag har ork kvar för att göra annat mellan arbetspassen.	4,2	50,1%	34,1%	15,8%
41. Jag kan lägga tankar på arbetet åt sidan på min lediga tid.	4,5	58,6%	27,8%	13,5%

Säkerhet och trygghet

	Medel	6+5	4+3	2+1
	4,7	65,6%	22,4%	11,9%
42. Mitt arbete är fritt från allvarliga olycksfallsrisker.	4,8	67,6%	22,7%	9,7%
43. Mitt arbete är fritt från hot och våld.	4,5	60,2%	23,8%	16%
44. Mitt arbete är fritt från påfrestande konflikter.	4	46,8%	32,9%	20,3%
45. Mitt arbete är fritt från trakasserier och kränkande särbehandling.	5,1	76,7%	16%	7,3%
46. Mitt arbete är fritt från starkt psykiskt påfrestande arbetsuppgifter och arbetssituationer.	4,1	49,1%	31%	19,9%
47. Mitt arbete är fritt från riskfyllt ensamarbete.	4,6	64,2%	22,1%	13,7%
48. Jag är stolt över att jobba på min arbetsplats.	5,3	82,1%	14,7%	3,1%
49. Jag känner mig trygg i att uttrycka mina åsikter på min arbetsplats.	5,1	78,4%	16,2%	5,5%

Lika rättigheter och möjligheter

	Medel	6+5	4+3	2+1	Vet inte/Inte aktuellt
	5,4	75,1%	10,9%	3,5%	10,5%
50. På min arbetsplats har vi ett bra samarbete som inkluderar alla arbetskamrater.	5	76,2%	19%	4,8%	0%
51. På min arbetsplats arbetar vi aktivt för alla medarbetares lika rättigheter och möjligheter.	5,1	77,4%	18,1%	4,5%	0%
52. Jag vet att kränkande särbehandling, trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier inte är tillåtet i Umeå kommun.	5,9	97,9%	1,5%	0,6%	0%
53. Jag vet vart jag ska vända mig om jag upplever mig utsatt för kränkande särbehandling, trakasserier, sexuella trakasserier eller repressalier.	5,6	89,5%	7,6%	2,9%	0%
54. De arbetskläder som jag använder i arbetet är anpassade för mig och mina arbetsuppgifter.	4,8	37,7%	11,3%	5,8%	45,1%





55. De tekniska arbetsverktyg och hjälpmedel som jag använder i arbetet, till exempel lyfthjälpmedel, mobiltelefon och dator, är anpassade för mig och mina arbetsuppgifter.	5,2	75,3%	14,1%	3,1%	7,5%
56. De handverktyg och maskiner som jag använder i arbetet är anpassade för mig och mina arbetsuppgifter.	5,3	30%	5,9%	0,9%	63,1%
57. Lokaler på arbetsplatsen, till exempel personalrum, omklädningsrum och toaletter, är anpassade för mig och mina arbetsuppgifter.	4,9	72,2%	18,8%	9%	0%
58. Möbler på arbetsplatsen är anpassade för mig och mina arbetsuppgifter.	5,1	76%	18,2%	5,8%	0%
59. Jag förstår skriftlig information som rör mitt arbete.	5,8	96,8%	2,9%	0,3%	0%
60. Jag förstår muntlig information som rör mitt arbete.	5,8	97,1%	2,6%	0,2%	0%

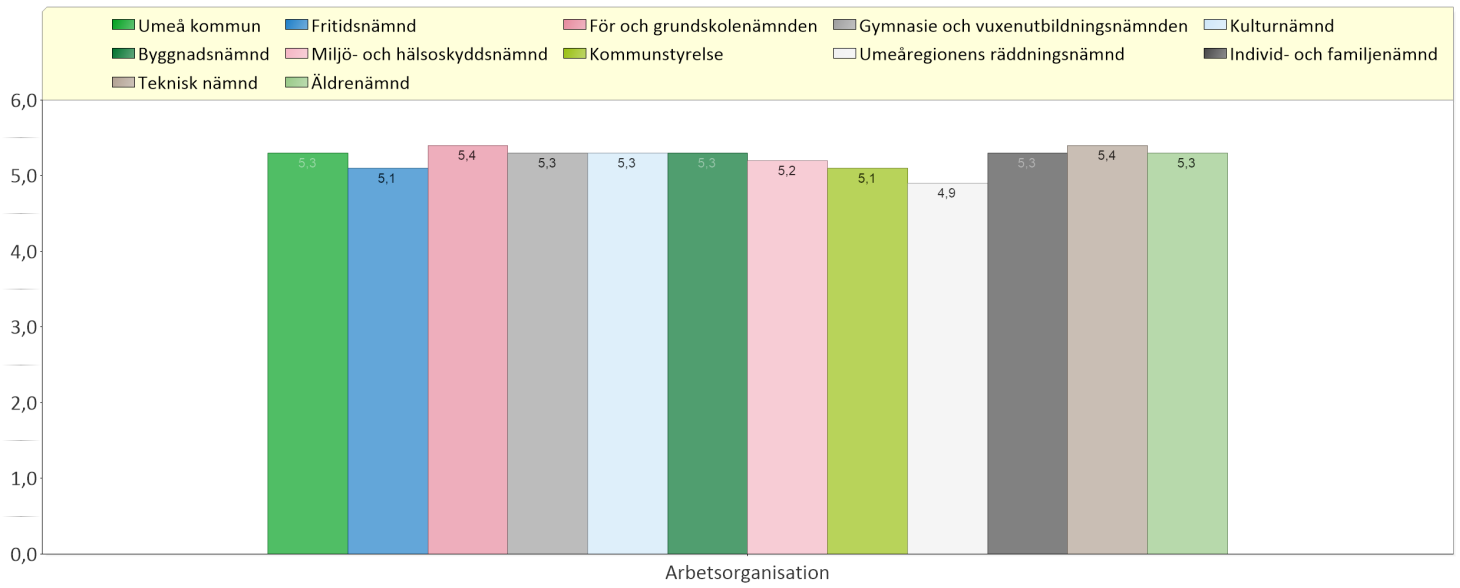
Medarbetarenkäten 2025

Organisatorisk och social arbetsmiljö, OSA Lika rättigheter och möjligheter

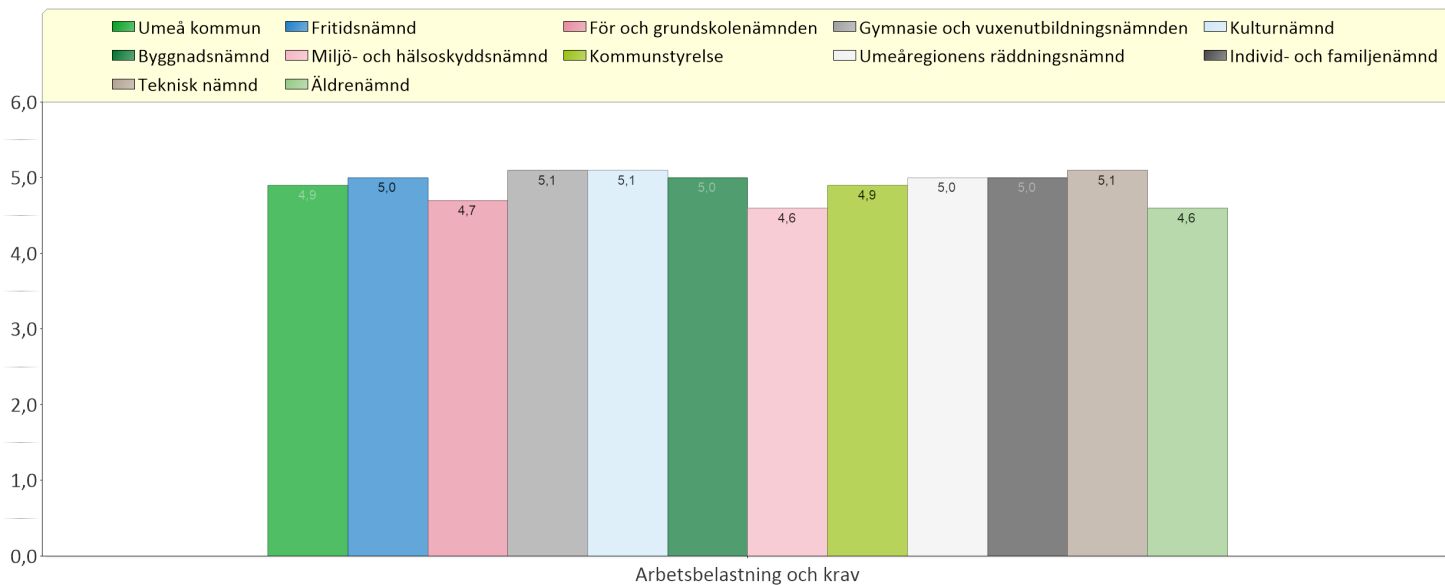
Sammanfattning av resultat

Jämförelse kommun och nämnder

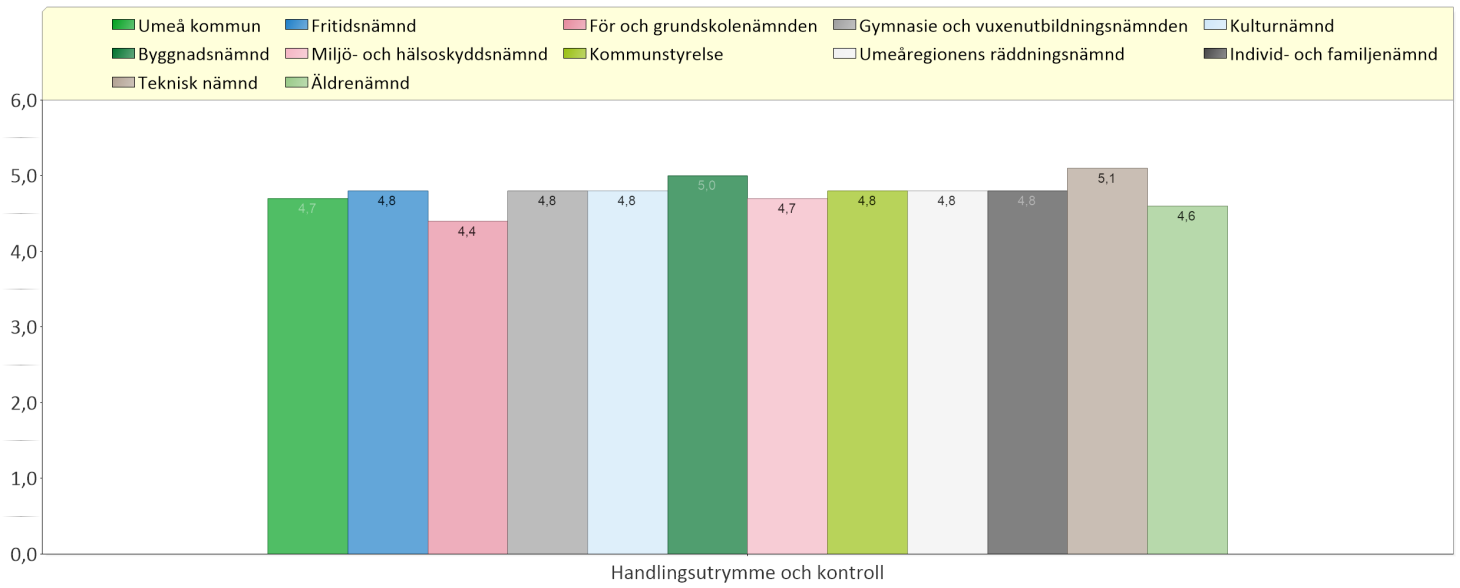
Arbetsorganisation



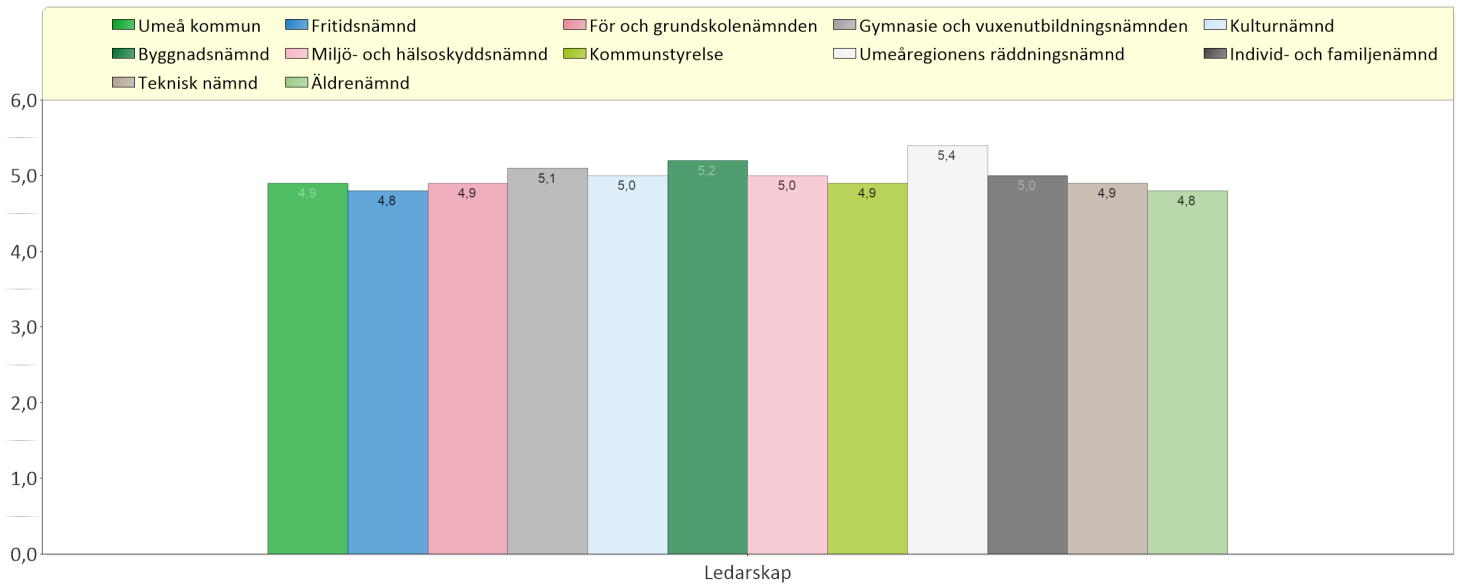
Arbetsbelastning och krav



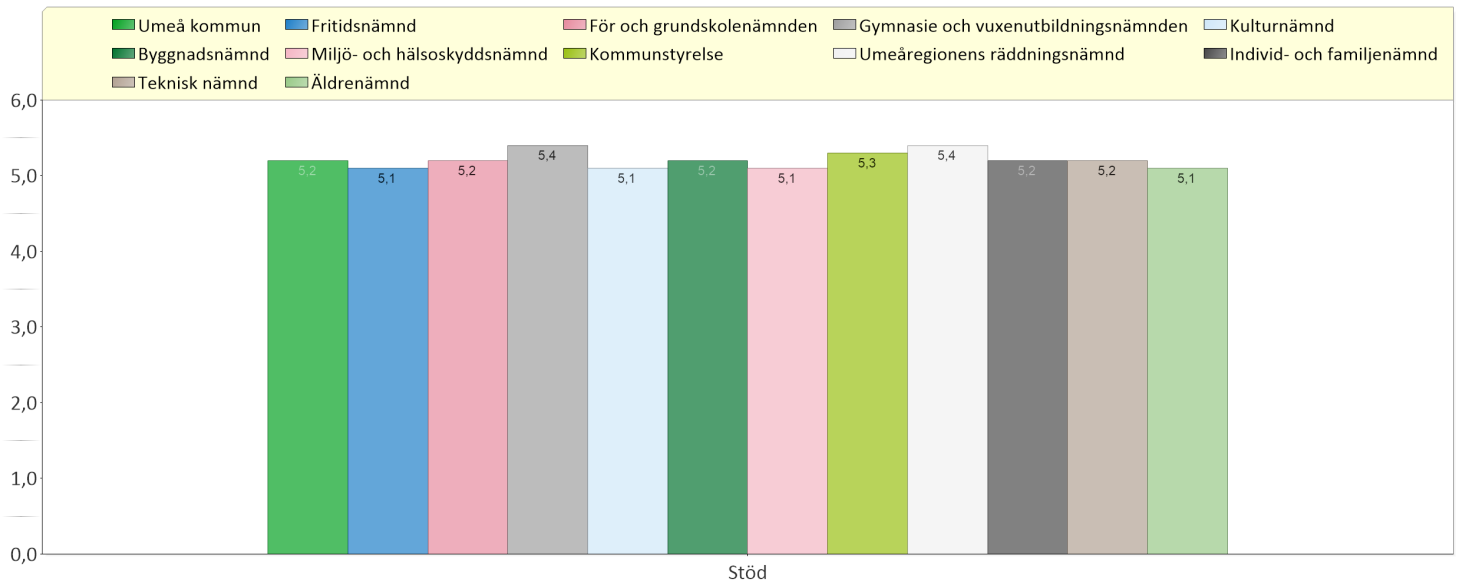
Handlingsutrymme och kontroll



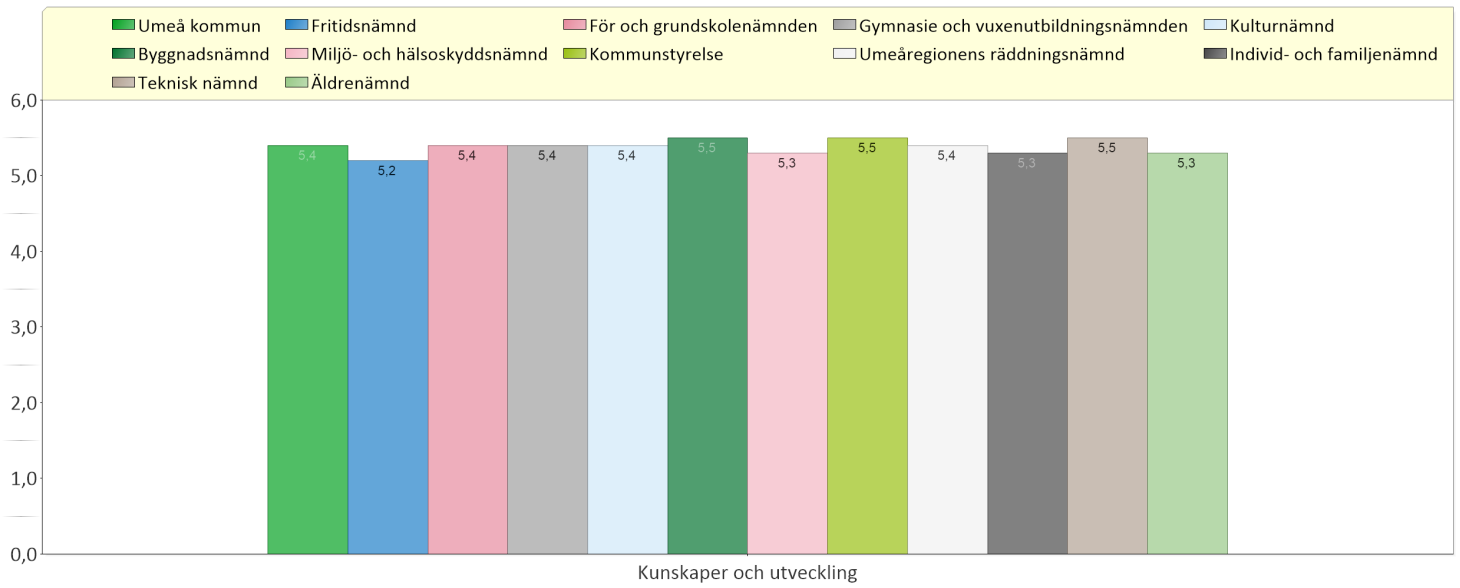
Ledarskap



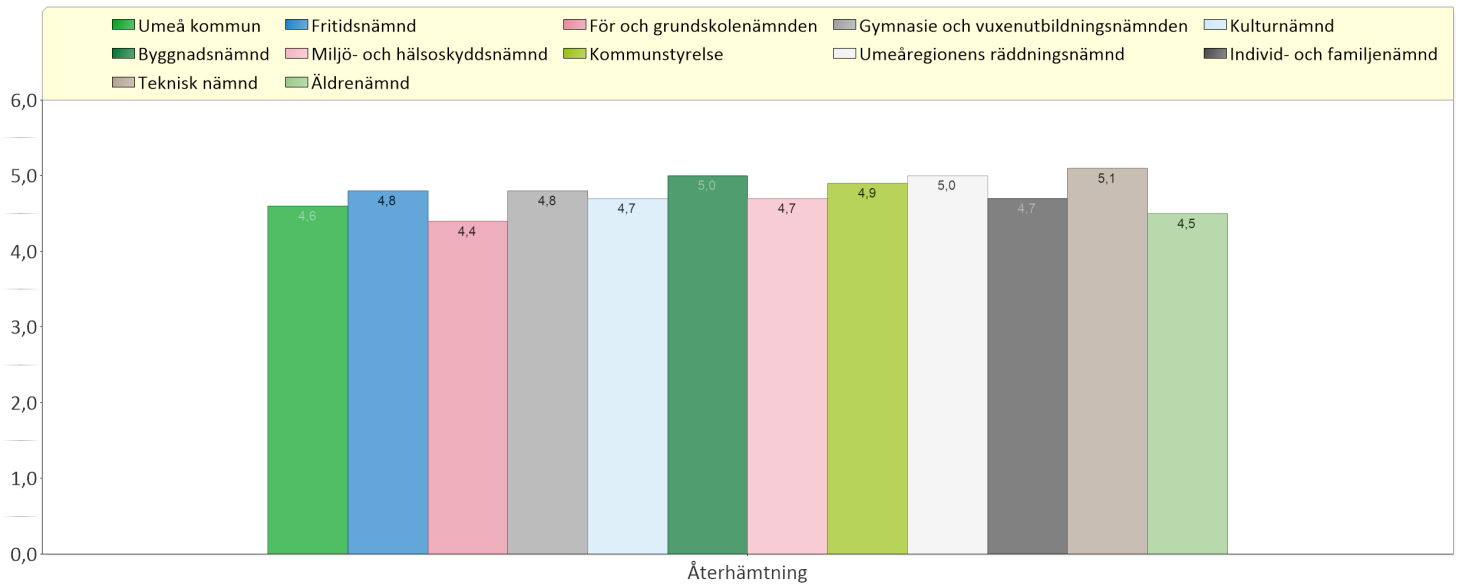
Stöd



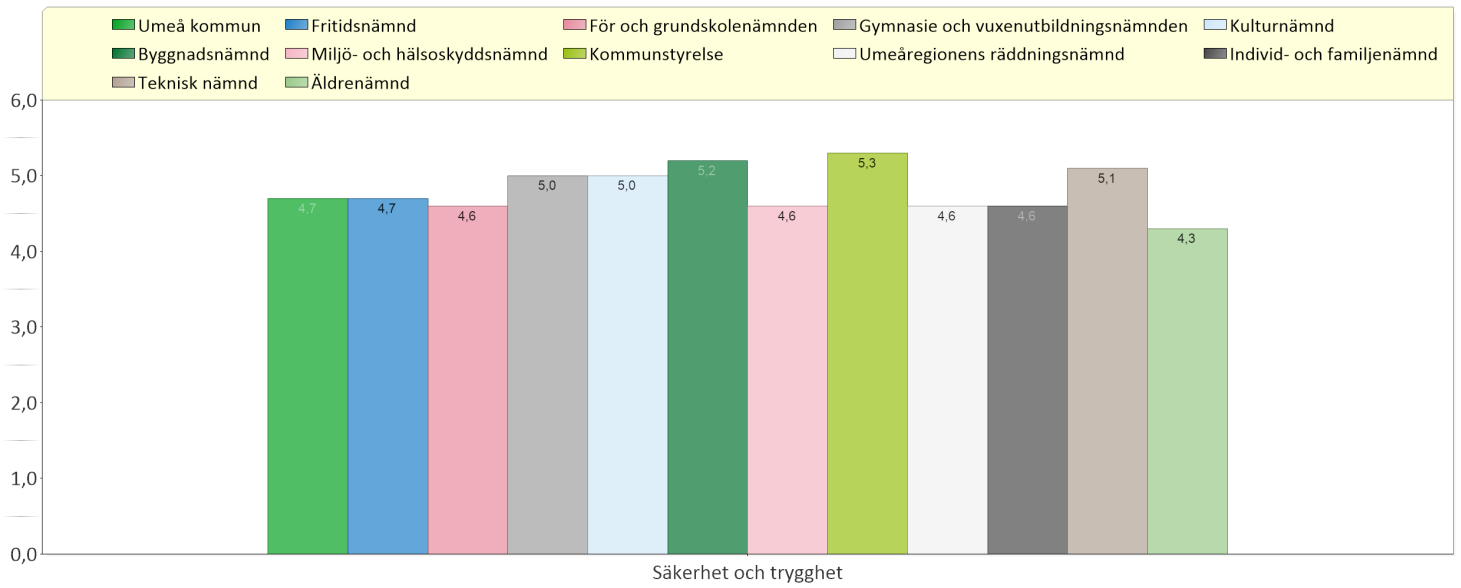
Kunskaper och utveckling



Återhämtning



Säkerhet och trygghet



Lika rättigheter och möjligheter

