Mötesbok: Personalnämnden (2026-11-17)

Personalnämnden

Datum: 2026-11-17

Plats: Kommunstyrelsens sammanträdesrum

Kommentar:

Dagordning

Beslutsärenden

31/26 Upprop och godkännande av dagordning 3

32/26 Verksamhetsplan och internkontrollplan 2027 4

33/26 Tilläggsuppdrag 2025:7 34

34/26 Teknisk ramjustering mellan nämnder 77

35/26 Inriktningsbeslut, avtal om motionskort samt nettolöneavdrag 81

Informationsärenden

36/26 PN Informationsärenden 2026-11-17 99

Denna behandling '31/26 Upprop och godkännande av dagordning' har inget tjänsteutlåtande.

UMEÅ KOMMUN

Tjänsteskrivelse
2026-11-05

Personalnämnden

Diarienr: PN-2026/00018

Verksamhetsplan och internkontrollplan 2027

Förslag till beslut
Personalnämnden beslutar

att fastställa personalnämndens verksamhetsplan för 2027

att fastställa kommungemensam kompetensförsörjningsplan för 2027–2029

att fastställa personalnämndens internkontrollplan för 2027

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

Vid personalnämndens sammanträde, 13 oktober, genomfördes information och dialog utifrån förslag samt riskvärdering.

Underlaget har funnits med för information i centrala samverkansgruppen, CSG 12 november.

Beslutsunderlag
Personalnämndens verksamhetsplan 2027
Kommunövergripande kompetensförsörjningsplan 2027–2029
Personalnämndens internkontrollplan 2027

Beredningsansvariga
Karin Ahnqvist, SLK HR

Beslutet ska skickas till
ksdiarium@umea.se

Karin Ahnqvist, SLK HR
HR-direktör

Fredrik Åberg
Ledningskoordinator



Personalnämnden

Verksamhetsplan 2027

Personalnämndens verksamhetsplan, 2027

Innehåll

Innehåll 2

Inledning 3

Plan för grunduppdrag 3

Tilläggsuppdrag från kommunfullmäktige 8

Plan för att nå personalpolitiska mål 9

Drift- och investeringsbudget 10

Bilaga 1. Kommungemensam kompetenförsörjningsplan, 2027–2029 11

Personalnämndens verksamhetsplan, 2027

Inledning

Verksamhetsplanen utgår från kommunfullmäktiges beslut i juni 2026 om planeringsdirektiv och budget samt beslutad anvisning för verksamhetsplanering. Verksamhetsplanen kommer även hantera kompetensförsörjningsfrågan. Personalnämnden har valt att upprätta en bilaga med den kommungemensamma kompetensförsörjningsplanen för åren 2026–2028 med förslag till aktiviteter för år 2027 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 personalnämnden övriga nämnders delårs- och årsrapportering av arbetet för att nå de personal-

politiska 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. Det är av stor vikt att personalnämnden bistår övriga nämner i deras arbete med tilläggsuppdrag 2023:1.

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, ett närvarande 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.

Arbetet med utvecklade arbetsformer när det gäller tidiga insatser och omställning för grupper och enskilda medarbetare har uppmärksammats av nämnden. Under 2026 antog nämnden ett nämndinitiativ om att ge HR-direktören i uppdrag att identifiera nuvarande hinder för Umeå kommun att agera som en arbetsgivare, när det kommer till omplaceringsbehov och möjlighet att i större utsträckning behålla medarbetare. En delrapportering av uppdraget sker senast mars 2027 till nämnden så att eventuella förslag till åtgärder kan finnas med i nämndens yttrande i planeringsprocessen inför 2028.

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. Det treåriga projektet SAMBA avslutas under året och nämnden kommer särskilt följa upp om särskilda beslut eller initiativ behöver tas

ytterligare för att kommunerna i Umeåregionen och Region Västerbotten tillsammans med Omställningsfonden och Försäkringskassan ska hålla i arbetsformerna med en starkare ”behålla-perspektiv” på arbetsmarknaden. Inte minst har nämnden för avsikt att följa upp arbetet utifrån de, under 2026, reviderade rehabiliteringsriktlinjerna för kommunen.

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 2027 kommer personalnämnden bjuda in CSG till fördjupade samtal vid två tillfällen. Teman för samtalen lyfts av såväl nämnden som CSG. Ett viktigt område för det gemensamma arbetet är att värna en positiv verksamhetskultur inom hela organisationen som skapar öppenhet, psykologisk trygghet som säkrar vårt systematiska arbetsmiljöarbete och verksamhetens kvalitet. Då 2027 utgör första året på en ny mandatperiod kommer Personalnämnden avsätta extra mycket tid för den partsgemensamma dialogen. Samverkansavtalets utformning och efterlevande kommer vara i särskilt inledande fokus för att tidigt på mandatperioden säkerställa goda arbetsformer och förutsättningar för dess efterlevande.

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 2027 kommer personalnämnden nära följa upp efterlevnad av de strukturella styrdokumenten. Personalnämnden kommer även följa upp lönekartläggning och utfall i relation till riktlinje för lönestrategiska frågor.

Nämnden kommer även särskilt följa att kommunen efterlever tillkommande regelverk till lönetransparens inom EU.

Extra fokus kommer läggas på att följa det centrala arbetet med Huvudöverenskommelser och centrala kollektivavtalen, då 2027 åter kommer utgöra ett så kallat "superavtalsår", där stora delar av svensk arbetsmarknad är i avtalsrörelse samtidigt. Avtalsrörelsen förväntas präglas av en rad arbetstidsfrågor utöver lön och andra förmåner.

Samordning av det systematiska arbetsmiljöarbetet

Uppdraget att samordna det systematiska arbetsmiljöarbetet genomförs bland annat genom återrapportering 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 underlag från medarbetarenkäten till nämndernas och kommunens arbete med friskfaktorer. För att ytterligare stärka det lokala skyddsombudsarbetet görs under året genomförs en ekonomisk satsning för att möjliggöra fler huvudskyddsombud samt en mer omfattande introduktions-utbildning för skyddsombud. Frågor och enkätens utformning anpassas även utifrån de prejudikat och vägledning som nu växer fram från Diskrimineringsombudsmannen, utifrån deras tillsyn av organisationers lagefterlevnad på området.

Det närvarande ledarskapet och medarbetarskapet

Beredning av en reviderad värdegrund och policy för medarbetarskap och ledarskap har skett inför 2027. Förslaget är präglat av behovet av det närvarande ledarskapet. I flera förvaltningar pågår även aktivt arbete med att stärka chefers förutsättningar, bland annat genom arbetet med det personalpolitiska målet för området.

Kommunfullmäktige gav personalnämnden extra medel för att 2027 stärka arbetet med det närvarande ledarskapet och det arbetet kommer komplettera och förstärka befintliga uppdrag och resurser som finns inom området med kommungemensamma och riktade insatser för att stärka ledarskapet.

Under 2027 kommer även en personalnämnden fastställa en ny utformning av den medarbetarenkät som ligger till grund för den gemensamma processen för OSA-arbetet samt kommunens arbete med aktiva åtgärder. Enkäten utformas så att den är ett än starkare stöd för det lokala arbetet med arbetsplatsernas systematiska arbetsmiljöarbete och arbetet med att vara en arbetsplats för alla. Den nya utformningen ska även ge förutsättningar att förstärka det organisatoriska och arbetsplatsnära arbetet med friskfaktorer.

Samordning av det övergripande kompetensförsörjningsarbetet

Nämndens uppdrag när det gäller att samordna kommunens övergripande kompetens-försörjningsarbete 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 kompetenförsörjningsplan utgörs av bilaga 1 till denna verksamhetsplan.

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. Detta görs bland annat genom det gemensamma utvecklingsprojektet Datadriven befolknings- och kompetens-tillväxt i norr är ett strategiskt samverkansprojekt som metodutvecklar för att insatserna och arbetet med kompetensförsörjningen och befolkningsutmaningarna i norra Sverige blir mer effektivt och träffsäkert. Som fortsättning på det arbetet rullar därtill det treåriga projektet Umeå talent lab med fokus på ökad etablering av studenter och stärkt matchning mellan arbetsgivares behov och utbildningsutbud.

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 2027 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 finns nu på plats, vilket lett till nya 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 arbetsmiljö-området. Förstärkningar görs av kommunens säkerhets- och rutinarbete och personal-nämnden 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 kommun-fullmäktige sker därutöver fortlöpande.

Uppföljning

Nämnden följer upp sitt grunduppdrag via egen och andra nämnders tertialrapportering, 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 2027 några tilläggsuppdrag i samarbete med andra nämnder. Då personalnämnden inte har något eget verksamhetsuppdrag kommer nämnden i första hand bistå övriga nämnder i deras arbete med tilläggsuppdragen, i den mån detta är möjligt.

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

Nyckeltal

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

Attraktiv arbetsgivare, mål 5

- Ansökningar, antal inskickade (T3)
- Heltidsanställda, procent (T1, T2, T3)
- Medarbetarenkäten, medelvärde (T3)
- Pensionsålder, genomsnittlig (T3)
- Personalbehov, antal inskickade (T3)
- Personalomsättning, procent (T3)
- Sysselsättningsgrad, genomsnittlig (T1, T2, T3)
- Tillsvidareanställda, procent (T1, T2, T3)
- Utomnordisk bakgrund, procent (T1, T2, T3)

Ledarskap, mål 6

- Chefer med max 30 medarbetare, procent (T3)
- Nyanställd som chef, antal chefer som påbörjat utbildningen (T3)
- Personalomsättning chefer, procent (T3)

Friskfaktorer, mål 7

- Arbetsmiljöhändelser, antal inrapporterade (T3)
- Arbetsmiljöhändelser, andel preventiva, procent (T3)
- Långtidsfriska, procent (T1, T2, T3)
- Sjukdagar per årsarbetare, antal (T1, T2, T3)
- Sjukfrånvaro, procent (T1, T2, T3)
- Skyddsombud, antal (T3)
- Tillbud och skador, antal inrapporterade (T3)

Drift- och investeringsbudget

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

Bilaga 1. Kommungemensam kompetenförsörjningsplan, 2027–2029



Kommungemensam kompetensförsörjnings-plan, 2027–2029

Bilaga till personalnämndens verksamhetsplan, 2027.

UMEÅ KOMMUN

Innehåll

Inledning och bakgrund ... 3
Prognos och behovsanalys grund för kompetensförsörjningsplanen ... 4
ARUBA ... 6
SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning ... 6
En hållbar lönepolitik som grund ... 7
Särskilda kommungemensamma aktiviteter 2027 inom lönepolitik ... 8
Attrahera och rekrytera ... 9
Umeå kommun - en arbetsgivare ... 9
Aktiviteter för att stärka rekryteringsarbetet och arbetsgivarvarumärket ... 10
Attrahera och rekrytera bredare ... 11
Särskilda kommungemensamma aktiviteter 2027 för att attrahera och rekrytera ... 11
Utveckla och behålla ... 12
Friskfaktorerna som grund ... 12
Stärk chefers förutsättningar ... 13
Utveckling, omställning och använd kompetensen rätt ... 13
Underlätta för fler att arbeta mer och längre ... 15
Värna arbetstiden, tills vidare och heltid som norm ... 15
Förläng arbetslivet ... 16
Särskilda kommungemensamma aktiviteter 2027 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 2027 lyfts även vikten av att nämnderna inkluderar kompetens-planeringen 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 analys-kapaciteten 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.

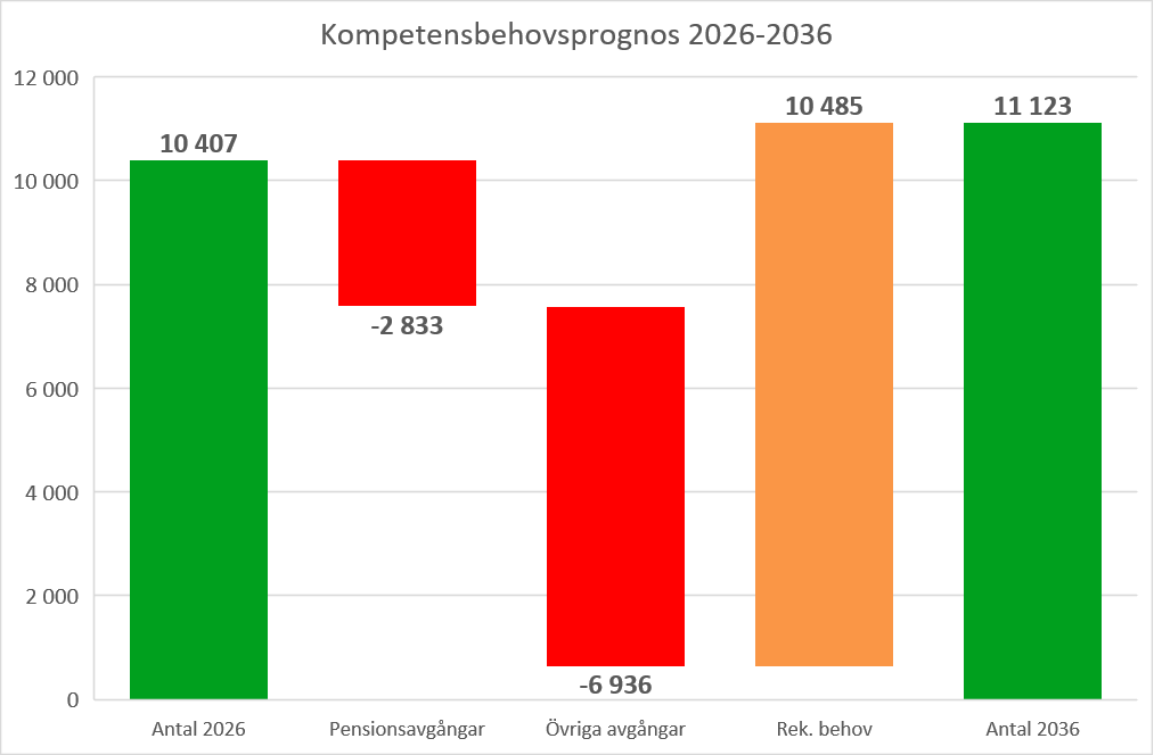
Syfte med modellen används för att se prognostiserat rekryteringsbehov de kommande 10 åren. Prognosen uppdateras en gång per år under februari månad. Den årliga bedömningen bygger på förvaltningarna intryck under föregående höst såsom förändrade uppdrag, omvärld och demografi. Bedömningarna görs per 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-, nämnds- 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 rekryterings-behovet per verksamhet. Detta 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 tidigare kommungemensamma kompetensförsörjningsplanen lades utgick den från en övergripande kommunprognos. Då var antalet anställda 9 893 och den tioåriga prognosen pekade på en förväntan om 12 084 anställda år 2032. Förra årets prognos som grund för kompetensförsörjningsplanen visar i stället på ett prognostiserat på 11 477 antal anställda år 2035 och årets prognos visar på en ytterligare minskning i volym 2036, 11 123 personer. Noteras kan att den nya prognosmodellen påtagligt minskat behovsskattningen, en minskad personalrörlighet/övriga avgångar har minskat i volymer efter de påtagligt högre volymer som sågs på arbetsmarknaden åren efter Covid. Därtill minskar pensionsavgångarna något till följd av medarbetargruppens ålderssammansättning. Den för mandatperioden nya analysmodellen har genom verksamhetsnära skattningar även minskat behovsfaktorn från cirka 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 grunduppdragen 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

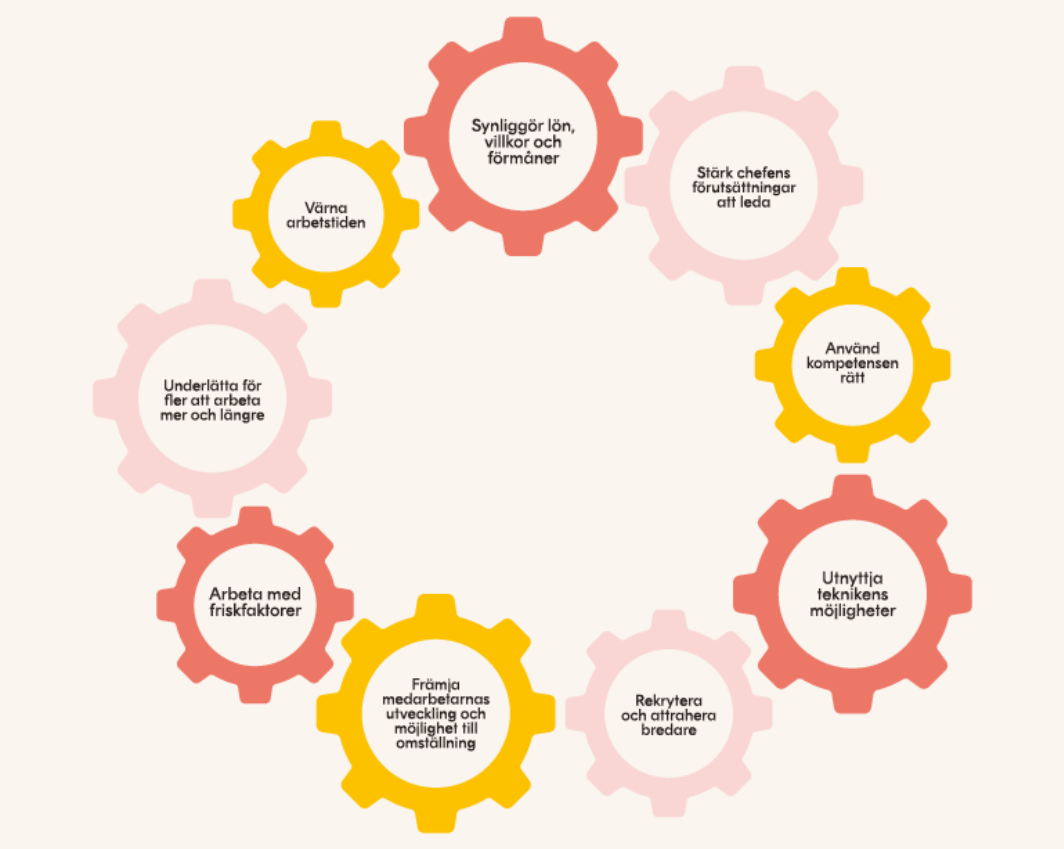
ARUBA är en modell inom kompetensförsörjning som står för Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla, och används för att hantera hela livscykeln för medarbetare i en organisation. Modellen understryker vikten av att en arbetsgivare i sitt angreppssätt för att klara kompetensförsörjningen ser hela resan och potentialen i arbetskraften. ARUBA-modellen erbjuder en strukturerad metod för att skapa en effektiv och hållbar kompetens-försörjning som gynnar både medarbetare och organisationen som helhet. Umeå kommun jobbar strategiskt med kompetensförsörjning med samtliga steg i modellen. Inte minst är det viktigt att påminna sig som arbetsgivare att en tonvikt bör ligga på att utveckla och behålla nuvarande medarbetare, inte minst med tanke på de starka indikationerna på befintlig och fördjupad begränsning i att kunna rekrytera nya medarbetare på en arbets-marknad 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 kommun-övergripande 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. Lönepolicyn 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 lönepolicyn och ska följa denna.

Lönepolitiken i Umeå kommun, fastslagen i lönepolicyn, 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.
- Lönepolititiken 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 bedrivas 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 synliggörs lön, villkor och förmåner. Inom det områden har Umeå kommun som arbetsgivare både stöd och vilja att nyttja SKR:s arbetsgivarorganisationerna.

Särskilda kommungemensamma aktiviteter 2027 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 genomföras 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 med 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 om 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.

Medarbetare i Umeå kommun erbjuds en trygg anställning liksom goda förutsättningar för balans i livet och ett antal förmåner. Arbetsgivarens ambition är att alla medarbetare ska trivas, stanna kvar och utvecklas och medarbetare som mår bra gör också ett bra jobb. Viktiga förutsättning för attraktivitet omfattar bland annat semester, flexibilitet och rimliga scheman, distansarbete och möjlighet att förena föräldraskap och arbete.

Arbetsgivaren uppmuntrar till träning och friskvård och erbjuder stöd vid behov av anpassning eller rehabilitering. Umeå kommun arbetar systematiskt och regelbundet i vardagen för att förbättra och främja arbetsmiljön genom bland annat Suntarbetslivs 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 lägenheter 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 en handbok om hur man kommunicerar med en röst, allt för att bli ännu tydligare och nå ut ännu bättre med arbetsgivarens erbjudande. Det ger riktlinjer som gör det enklare att hålla ihop kommunens budskap. Riktlinjerna innehåller såväl stöd för tonalitet, färg och budskap med syfte att stärka kommunikationen för ökad 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 arbetsgivarskap som kommunicerar, står för och förväntar sig samma sak av chefer och medarbetare, vilket är avgörande för trovärdighet och attraktivitet som arbetsgivare.

Aktiviteter för att stärka rekryteringsarbetet och arbetsgivarvarumärket

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 bemannings-resurser och kostnadsfördelning för större lokala och regionala event. Som exempel kan nämnas Uniaden och andra arbetsmarknadsdagar riktade 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 ingen 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 mediekanaler.

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 2027 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.
- Vägledningen för anställande chefer tydliggörs så att det framgår vilka kontroller som ska göras och hur, för specifika yrken i varje verksamhet.

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. Det blir allt viktigare att låta 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 med friskfaktorerna utifrån sina behov, 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 friskfaktorarbetet 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 medarbetarpolicy, 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 eftersträvas 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 ledaren 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 att omfatta delar av funktionshinderverksamheten 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. Här finns stora möjligheter att ytterligare 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. Detta är viktiga insatser för att ge förutsättningar för att behålla medarbetare och det utgör även en viktig förutsättning för anpassning som bidrar till förutsättning för breddad rekrytering.

Vid revidering av rekryteringsriktlinjer och vägledning förstärktes även möjligheten att använda endast intern annonsering i syfte 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, vilket framgår i Lag om anställningsskydd, LAS, och i våra kollektivavtal. Oavsett huvudregeln kan arbetsgivaren och arbetstagare komma överens om en tidsbegränsad anställning och anställning på deltid. Undantagen från tillsvidarenormen och heltidsnormen finns i lag samt våra centrala kollektivavtal. 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 deltids-anställning 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 till exempel 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 tjänst-ledighet 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 behövs att fler fortsätter arbeta efter 65 år. Erfarna medarbetare har värdefull kompetens och i takt med att medellivslängden stiger 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, men 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 höjdes till 64 år från 2026 och förväntas höjas ytterligare.

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 2027 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 Omställnings-fonden. Där behov av kompetensutveckling, omställning och vidareutbildning som de kommunala verksamheterna identifierat i kompetensförsörjningsarbetet kan mötas.

Umeå kommun 2026-11-10

Personalnämnden 2027

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 dispensförfarande som avser arbetstidsregler för dygnsvila (11 timmar) inte efterlevs med avtalsbrott som följd.	1	Mindre sannolik	Kännbar	6	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.	2	Mindre sannolik	Kännbar	6	Reducera risk
Lönepolitik	Risk för att kommunen inte förbereder ikraftträdandet av EU:s lönetransparensdirektiv.	3	Möjlig	Kännbar	9	Reducera risk
Kompetens-försörjning	Risk att rekryterings och omplaceringsmöjligheter begränsas om rekryteringsiktlinjer ej efterlevs och kravställning i tjänstetillsättning blir begränsande eller utestängande.	4	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.	5	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.	6	Möjlig	Kännbar	9	Reducera risk
Samverkan	Risk för att samverkansavtal och arbetsmiljölag inte kan efterlevas i linje med parternas önskemål när lokala skyddsombud saknas eller är för få.	7	Sannolik	Lindrig	8	Reducera risk

Åtgärder och återrapportering

Nr.	Inriktning för riskhantering	Åtgärd	Kostnad	Ansvarig	Åter-rapport
1	Reducera risk	Uppföljning av dispensförfarande.	0 tkr	Förhandlings-chef	T3
2	Reducera risk	Återrapport av lönekartläggning inkl. ev avvikelser från den kommungemensamma riktlinjen för lönestrategiskt arbete.	0 tkr	Förhandlings-chef	T3
3	Reducera risk	Återrapport av hur kommunen säkerställt organisationen för att klara ett ikraftträdande av EU:s lönetransparensdirektiv.	0 tkr	Förhandlings-chef	T3
4	Reducera risk	Återrapport av efterlevnad och ev identifierade avvikelser från rekryteringsriktlinjen.	0 tkr	HR-direktör	T3
5	Reducera risk	Uppföljning av hur nämnderna/förvaltningarna följer upp frågan om bisyssla.	0 tkr	HR-direktör	T3
6	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
7	Reducera risk	Enkät till skyddsombud om deras förutsättningar som utformas, genomförs och följs upp i samarbete med CSG samt enkät till de skyddsombud som lämnat sitt uppdrag senaste året, för att fånga upp varför man slutar sitt uppdrag. Underlagen från enkäterna ligger sedan till grund för samtal mellan personal-nämnd och centrala samverkansgruppen.	0 kr	HR-direktör	T3

UMEÅ KOMMUN

Tjänsteskrivelse

2026-11-05

Personalnämnden

Diarienr: PN-2026/00020

Tilläggsuppdrag 2025:7

Förslag till beslut

Personalnämnden beslutar

att föreslå kommunstyrelsen att godkänna redovisad rapport.

Ärendebeskrivning

Kommunfullmäktige har gett kommunstyrelsen i uppdrag att genomföra en översyn av Umeå kommuns arbete med antidiskriminering. Uppdraget har avgränsats till kommunens arbete som arbetsgivare och arbetet med aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen.

Översynen visar att Umeå kommun har en etablerad och välstrukturerad process för arbetet med aktiva åtgärder. Arbetet är integrerat i det systematiska arbetsmiljöarbetet och bedöms ge goda förutsättningar för ett långsiktigt och systematiskt arbete för lika rättigheter och möjligheter.

Samtidigt identifieras utvecklingsbehov, främst kopplade till undersökningssteget. För att stärka arbetet rekommenderas att kommunen vidareutvecklar metoder för att identifiera risker och hinder inom samtliga diskrimineringsgrunder, stärker kunskapen hos chefer, HR och medarbetare samt förbättrar kopplingen mellan identifierade risker, analyser, åtgärder och uppföljning.

Den samlade bedömningen är att Umeå kommun har en stabil grund för arbetet med aktiva åtgärder, samtidigt som översynen visar på områden där arbetet kan fortsätta att utvecklas och stärkas.

Beslutsunderlag

Rapport: Tilläggsuppdrag 2025:7
Omvärldsanalys, aktiva åtgärder mot diskriminering

Beredningsansvariga

Ulrika Bertilsson, SLK HR
Karin Ahnqvist, SLK HR

Beslutet ska skickas till

ksdiarium@umea.se

Tjänsteskrivelse

Dnr: PN-2026/00020

Karin Ahnqvist
HR-direktör

Fredrik Åberg
Ledningskoordinator

Bilaga 1



Omvärldsanalys – Aktiva åtgärder mot diskriminering

UMEÅ KOMMUN

Sammanfattning

Syftet med denna omvärldsanalys är att se hur kommuner i liknande storlek som Umeå kommun organiserar och genomför arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering genom att ta del av andra kommuners styrdokument, riktlinjer, policys, handlingsplaner, checklistor samt några intervjuer. Sammantaget använder kommunerna en kombination av enkäter, dialoger, statistik och digitala verktyg för att kartlägga risker och identifiera förbättringsområden. Samtidigt framkommer flera gemensamma utmaningar, såsom bristande kunskap hos chefer, svårigheter att samla in och analysera data kopplad till diskriminering samt att upprätthålla systematik och kontinuitet i arbetet. Dokumentationskrav och tidspress bidrar också till att arbetet ibland blir reaktivt i stället för förebyggande.

Analysen lyfter även fram framgångsfaktorer och goda exempel, däribland tydlig integrering i ordinarie styrning, samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare, användning av pedagogiska metoder såsom case-baserade workshops samt digitala stödverktyg som underlättar både uppföljning och åtgärdsarbete. Sammantaget ger analysen ett kunskapsunderlag som kan bidra till att utveckla och stärka arbetet med aktiva åtgärder inom kommunal verksamhet.

Innehållsförteckning

Sammanfattning....2
Innehållsförteckning....3
Inledning och syfte....4
Vad innebär aktiva åtgärder ?....5
Metod och genomförande....6
Hur organiserar andra kommuner arbetet med aktiva åtgärder ?....7
1. Undersöka....7
2. Analysera....9
3. Åtgärda....10
4. Följa upp och utvärdera....13
Hur samlar andra kommuner in och analyserar data kopplat till diskriminering?....14
Utmaningar i arbetet....15
Kunskapsbrist....15
Svårigheter med datainsamling och analys....15
Dokumentationskravet....16
Systematik, kontinuitet och att prioritera arbetet....16
Framgångsfaktorer och goda exempel....17
Slutsatser....19
Referenser....20
Kontaktuppgifter:....21

Inledning och syfte

Arbetet kring aktiva åtgärder mot diskriminering är en central den av arbetsgivarens ansvar enligt diskrimineringslagstiftningen och syftar till att förebygga diskriminering samt främja lika rättigheter och möjligheter. Diskrimineringsombudsmannen (2025) har nyligen genomfört en granskning av offentligt ägda bolag som visar att endast två av tolv bolag uppfyller diskrimineringslagens krav på att arbeta med att förebygga diskriminering i sina verksamheter. Granskningen belyser att flera av bolagen brister redan i första steget i aktiva åtgärder som innefattar att undersöka risker och hinder samt att undersökningarna ofta är för begränsade för att fånga upp diskrimineringsrisker inom områden som löner och arbetsvillkor, rekrytering och befordran, samt utbildning och kompetensutveckling. DO:s rapport kring granskningar.

Mot bakgrund av detta är det relevant att kartlägga hur olika kommuner arbetar med aktiva åtgärder mot diskriminering då många kommuner verkar ha liknande utmaningar gällande genomförandet av de lagstadgade kraven. Syftet med denna rapport är att göra en omvärldsanalys för att belysa och skapa en överblick av hur andra kommuner i samma, eller större, storlek som Umeå kommun organiserar sitt arbete med aktiva åtgärder. Genom att ta del av och jämföra andra kommuners arbetssätt, styrmodeller, framgångsfaktorer och identifiera utmaningar i arbetet skapas ett kunskapsunderlag som kan bidra till utveckling och förbättring av arbetet kring aktiva åtgärder. Det som är av särskilt intresse är hur andra kommuner organiserar arbetet med aktiva åtgärder och hur denna process är integrerad i den ordinarie styrningen i verksamheterna. Även hur andra kommuner samlar in och analyserar data kopplat till de olika diskrimineringsgrunderna samt eventuella framgångsfaktorer eller utmaningar som identifieras med arbetet kring aktiva åtgärder.

Vad innebär aktiva åtgärder ?

Arbetet kring aktiva åtgärder är en lagstadgad skyldighet enligt diskrimineringslagen (SFS 2008:567, 3 kap) som syftar till att förebygga diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter på en strukturell nivå. Detta arbete ska även ske i samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare och på organisationer där det finns fler än 25 anställda är skriftlig dokumentation av alla fyra steg ett krav. För att arbetet ska anses vara heltäckande måste det inkludera samtliga sju diskrimineringsgrunder: Kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Vidare ska arbetet genomföras i fyra steg, vilka enligt DO (2026), med utgångspunkt i diskrimineringslagen, beskrivs enligt följande:

1. Undersöka. Innebär att undersöka ifall det finns risker för diskriminering, repressalier, eller andra hinder för lika rättigheter och möjligheter i den egna verksamheten. Undersökningen kan göras genom enkäter, individuella intervjuer, gruppintervjuer, arbetsplatsträffar eller andra samtal genomgång av arbetsplatsens olika rutiner, riktlinjer och policydokument. Det är viktigt att underökningen ska fokusera på organisationen och inte på individer samt att känsliga personuppgifter inte kan kopplas till en specifik individ då detta strider mot dataskyddsförordningen GDPR.
2. Analysera. Efter undersökningarna är genomförda ska en utredning till de risker och hinder som upptäckts i undersökningen.
3. Åtgärda. Mot bakgrund av undersökningen och analysen ska de förebyggande och främjande åtgärderna genomföras med fokus på att både förebygga diskriminering och främja lika rättigheter. Dessa åtgärder ska anpassas efter verksamhetens behov.
4. Följa upp och utvärdera. Det sista steget är att följa upp och utvärdera arbetet som skett med att undersöka, analysera och åtgärda samt att utvärdera arbetet så att dessa erfarenheter och kunskaper? Kan användas i nästa cykel kring aktiva åtgärder.

Dessa fyra steg ska tillämpas systematiskt inom fem specifika områden som rör arbetslivet: Arbetsförhållanden, löner och andra anställningar, Rekrytering och befordran, Utbildning och övrig kompetensutveckling samt föräldraskap och arbete.

Metod och genomförande

Denna rapport bygger på en kvalitativ omvärldsanalys med syfte att skapa en överblick i hur andra kommuner organiserar och genomför arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering. Urvalet av kommuner har gjort med utgångspunkt i jämförbar storlek med Umeå kommun, eller något större för att möjliggöra att jämförelserna blir relevanta.

Datainsamlingen främst skett genom att studera styrdokument, riktlinjer, policys, handlingsplaner och checklistor som rör aktiva åtgärder och i arbetet med att förhindra diskriminering. Även ett antal intervjuer har genomförts där olika kommuner delat med sig av sina arbetssätt, erfarenheter och tankar rörande arbetet. Utgångspunkten har varit följande frågor:

- Hur organiserar ni arbetet med aktiva åtgärder och hur är den processen integrerad i er ordinarie styrning och verksamhet?
- Hur samlar ni in och analyserar data kopplat till diskriminering?
- Eventuella framgångsfaktorer eller utmaningar ni identifierat i arbetet?

Hur organiserar andra kommuner arbetet med aktiva åtgärder ?

Gemensamt för alla kommuner är att arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering grundar sig i diskrimineringslagens krav på ett förebyggande och främjande arbete för att säkerställa lika rättigheter och möjligheter. I majoriteten av kommunerna är arbetet med aktiva åtgärder helt integrerat i det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) (AFS 2023:1). Det kan vara fördelaktigt att integrera dessa processer då aktiva åtgärder och SAM har liknande grundläggande metodik och strukturer för hur arbetet ska identifiera, analysera och förebygga risker i att arbeta mot diskriminering. Att göra det till en naturlig del av det vardagliga arbetet kan underlätta för chefer då det blir en del i den ordinarie verksamhetsstyrningen. Arbetsprocessen struktureras kring en årscykel uppdelad i de fyra stegen som tillämpas inom alla fem lagstadgade områden som finns i arbetslivet. Nedan följer en beskrivning av hur arbetet i andra kommuner organiseras utifrån de fyra stegen:

1. Undersöka

Kommunerna organiserar undersökningsfasen genom att regelbundet kontrollera risker för diskriminering och hinder för lika rättigheter och använder sig av olika verktyg för att få en så heltäckande bild av verksamheten som möjligt. Här följer de metoder som används av kommunerna för att praktiskt organisera undersökningsarbetet.

Medarbetarundersökningar och enkäter: Detta är det mest centrala verktyget och utförs årligen i alla kommuner. I dessa undersökningar ställs arbetsplatsfrågor, samt frågor som berör inkludering, diskriminering, kränkande särbehandling och trygghet och rättvis behandling. Det förekommer även direkta frågor om upplevda trakasserier kopplat till diskrimineringsgrunderna utan att registrera kopplat till bakgrundsfrågor samt frågor kring mångfald och inkludering. B-engaged (u.å) är en digital plattform som kan användas som ett hjälpmedel för HR och chefer att utföra medarbetarundersökningar och organisationsutveckling samt fungerar som ett analysverktyg.

En del kommuner använder sig även av avslutningsenkäter, eller exit-enkäter, som medarbetaren får fylla i när anställningen avslutas. Detta ska fungera som ett verktyg för att se ifall anledningen till att medarbetaren slutar, exempelvis på grund av trakasserier eller missförhållanden, för att bredda undersökningen av arbetsmiljön och identifiera hinder eller risker för diskriminering som kan ha bidragit till att medarbetaren väljer att avsluta sin anställning. En kommun berättar att de har genomfört ett projekt med exit-enkäter som chefer får fylla i fokus på frågor om inkludering och organisationskultur. Dessa enkäter kan ses som en breddning av underlaget i arbetet med aktiva åtgärder genom att fånga upp perspektiv från de individer som lämnar verksamheten och som

tidigare kanske inte vågat lyfta problem kring lika rättigheter och möjligheter. Det är viktigt att poängtera att underlaget från avlutningsenkäter är begränsat eftersom de bara omfattar de som väljer att avsluta sin anställning. Kommunen planerar även att under 2027 genomföra pilotenkäter som är direkt kopplade till de fem lagstadgade områdena för aktiva åtgärder inom de största förvaltningarna. De kommer ta in externa leverantörer för att utreda hur man bäst utformar enkäter för nyanställda och medarbetare ur minoritetsgrupper.

Pulsmätningar: Flera kommuner använder täta pulsmätningar för insamling av data kring hur medarbetare upplever arbetsplatsen kopplat till diskriminering, trakasserier och lika möjligheter och framställs som ett effektivt komplement till den årliga medarbetarundersökningen. Winningtemp (2026) är ett exempel på ett verktyg som kan användas och en digital plattform för att mäta och förbättra medarbetares engagemang och välmående på arbetet. Syftet med detta är att lyfta diskrimineringsfrågor i större utsträckning och visa att dessa frågor är viktiga och tas på allvar genom att de blir en återkommande del av arbetet med aktiva åtgärder.

Checklistor: Flera av kommunerna använder digitala checklistor som ett hjälpmedel och stöd för chefer för att systematisera arbetet samt göra undersökningsprocessen mer begriplig och överskådlig och kan även fungera som ett sätt att dokumentera arbetet på. Checklistornas innehåll berör alla sju diskrimineringsgrunderna, de fyra steg kring aktiva åtgärder samt de fem lagstadgade områdena. En kommun beskriver att de har även en specifik checklista som alla cheferna går igenom tillsammans med sina medarbetare för att upptäcka risker som berör allt ifrån jargong till fysisk tillgänglighet tas upp.

Digital rapportering och statistik: Majoriteten av kommunerna använder digitala system för att registrera och följa upp tillbud, arbetsskador och kränkningar. KIA (kommunernas informationssystem för arbetsmiljö) (Suntarbetsliv, 2014) är ett hjälpmedel som flera kommuner använder sig av där anställda själva anmäler arbetsmiljöproblem direkt i system online där anmälaren kan välja att vara anonym. Anmälan går sedan vidare till skyddsombud och chef. Artvise (2022) är ett annat system som används vid ärendehantering som kan göra det lättare att avgöra ifall en kränkning går emot diskrimineringsgrunderna. Det kan även bidra till att mäta antalet kränkningsanmälningar per år vilket bidrar till att chefer kan arbeta med konflikthantering i ett tidigare skede. Statistikuttag fungerar också som en metod för att upptäcka risker för diskriminering eller repressalier. Där följer flera kommuner löpande upp statistik kring sjukfrånvaro över tid som kan vara varningssignaler på ohälsa eller brister i arbetsmiljön.

2. Analysera

Kommunerna går igenom det dokumenterade arbetet från undersökningsstadiet för att se risker och/eller hinder som identifieras som ska analyseras på en övergripande och strukturell nivå.

Identifiering av bakomliggande orsaker: Kommunerna belyser att det är viktigt att identifiera bakomliggande orsaker till att verksamheten brister i arbetet med aktiva åtgärder i organisationen, i ledarskap, och i rutiner på arbetsplatsen. Det är även viktigt att synliggöra hur olika grupper och medarbetare kan påverkas på olika sätt av att blivit utsatt för diskriminering, kränkningar eller repressalier. I en av kommunerna betonas vikten av att analysera arbetsledningen och de organisatoriska förhållandena för att kunna identifiera om tidigare olösta problem kan ligga bakom exempelvis kränkande särbehandling. Fokuset ligger även på att synliggöra normer på arbetsplatsen och flera kommuner analyserar ifall det finns en exkluderande jargong eller stereotypa föreställningar kopplade till diskrimineringsgrunderna på arbetsplatsen. Chefer har ett särskilt ansvar att höja medvetenheten kring hur dessa normer påverkar medarbetare i det dagliga arbetet.

Metoder och verktyg för analys: Kommunerna använder sig av olika tillvägagångsätt gällande att systematisera utredningen av riskerna som framkommit. I det digitala systemet B-Engaged (u.å) analyseras resultaten av medarbetarundersökningarna automatiskt och kommer med förslag på fokusområden och handlingsplaner som chefer kan arbeta med i sina verksamheter. Vissa kommuner betonar en dialogbaserad analys genom att anordna workshops där ledningsgrupper tillsammans med medarbetare gemensamt går igenom riskerna för diskriminering samt orsakerna till dessa som finns på arbetsplatsen. Checklistorna som används i undersöknings steget kan användas även i analyssteget då checklistorna innehåller särskilda fält som används för att dokumentera bakomliggande orsaker till identifierade risker. Att använda sig av expertfunktioner, så som företagshälsovård, är också något som lyfts upp som en insats som kan fördjupa analysen. Statistik från incidenthanteringen kan också vara ett verktyg för att analysera om det finns ett samband mellan specifika händelser och förhalanden i arbetet. Detta kan bidra till att mönster upptäcks kring varför vissa risker uppstår.

Samverkan som förutsättning: I alla kommuner finns det krav på att analysarbetet ska ske i samverkan mellan arbetsgivare, fackliga representanter och arbetstagare. När riskerna analyserats och dokumenteras bedöms allvarlighetsgraden så att de kan prioriteras inför nästa steg – att åtgärda.

3. Åtgärda

I detta steg vidtar kommunerna konkreta insatser baserat på de risker och hinder som identifierats och analyserats.

Anpassning efter verksamhetens behov: Flera kommuner påpekar vikten av att inte göra åtgärderna för generella utan att de måste anpassas utifrån den specifika arbetsplatsens. Eftersom det finns många olika yrken och arbetsplatser inom en kommun kan exempelvis riktlinjer och rutiner för likabehandlingsarbete eller checklistor som är generella bli svåra att tillämpa då de inte är anpassade utefter varje enskild verksamhet. Därför måste bedömningen av vilka åtgärder som ska vidtas göras utifrån verksamhetens behov samt vilka tillgängliga resurser och specifika omständigheter på arbetsplatsen. Det är viktigt att ha en dialog på arbetsplatsnivå vid uppföljningar efter en åtgärd genomförts där chefer och skyddsombud informerar alla på arbetsplatsen så att alla kännedom om genomförda åtgärden. Genom att ha en kontinuerlig dialog och kommunikation gör det lättare att fånga upp medarbetarnas erfarenheter och eventuella synpunkter, vilket i sin tur kan bidra till att utveckla och förbättra det fortsatta likabehandlingsarbetet för den specifika arbetsplatsen.

Åtgärder som en integration i SAM: I samtliga kommuner organiseras åtgärderna som en integrerad del av det ordinarie arbetsmiljöarbetet. Risker som bedöms vara akuta eller enkla att åtgärda hanteras direkt medan mer långsiktiga åtgärder dokumenteras i skriftliga handlingsplaner. De handlingsplaner som tas fram ska innehålla tydliga mål med förslag på konkreta aktiviteter, resursbehov, en tidsplan samt hur arbetet ska fördelar för att utföra dessa åtgärder. Även i detta steg poängteras vikten av samverkan mellan arbetsgivare, fackliga företrädare och medarbetare. Genom att involvera de anställda tidigt i processen skapas bättre förutsättningar för att åtgärderna utgår från verksamhetens faktiska behov i större utsträckning.

Exempel på åtgärder: Kommunerna genomför en mängd olika insatser utifrån de fem lagstadgade områdena för att främja lika rättigheter och förebygga diskriminering. Det handlar till största del om att öka kunskapen bland både chefer och medarbetare i alla verksamheter. Nedan följer exempel på vilka åtgärder som vidtagits kopplat till de fem centrala områdena:

- *Arbetsförhållanden*

  Majoriteten av kommunerna arbetar med olika dialogbaserade metoder i det åtgärdande arbetet för att främja lika rättigheter och motverka diskriminering på en verksamhetsnivå. Vanliga arbetssätt är workshops, genomgångar av case med fokus på diskussion där medarbetare och chefer tillsammans reflekterar kring kränkande särbehandling, trakasserier, normer och jargong. Arbetsplatsträffar (APT) beskrivs som bra tillfällen att uppmärksamma,

utbilda och diskutera frågor kring diskriminering och inkludering, bland annat genom att visa filmer som visar fiktiva exempel på diskriminering eller kränkande särbehandling. Det åtgärdande arbetet kan även handla om fysiska anpassningar på en verksamhet som teknik och utrustning för att öka tillgängligheten.

- *Löner och andra anställningar*

  Kommunerna genomför årliga lönekartläggningar för att säkerställa och eventuellt åtgärda löneskillnader mellan könen och säkerställer att förmåner, som exempelvis friskvårdsbidrag, når alla på lika villkor. En av kommunerna beskriver att de utbildar chefer i diskrimineringsfri lönesättning, där alla diskrimineringsgrunder ingår, för att säkerställa att lönekriterierna tillämpas på ett likvärdigt sätt för alla.

- *Rekrytering och befordran*

  Samtliga kommuner arbetar med kompetensbaserad rekrytering som ett sätt att minska risken för godtycklighet och omedvetna fördomar i rekryteringsprocessen samt säkerställa att anställningsbeslut grundas på relevanta kompetenser och kvalifikationer. Utöver detta har vissa kommuner infört ytterligare insatser för att främja mångfald och inkludering. En av kommunerna har exempelvis utvecklat ett internt ledarskapsprogram för medarbetare som vill bli chefer, vilket har bidragit till en ökad representation av personer med utländsk bakgrund i ledande befattningar. En annan kommun har tagit fram en särskild kompetensförsörjningsplan med fokus på jämställdhet och mångfald för att stärka ett långsiktigt och inkluderande rekryterings- och utvecklingsarbete

- *Utbildning och övrig kompetensutveckling*

  Kommunerna arbetar med flera olika åtgärder för att säkerställa likvärdiga möjligheter till utbildning och kompetensutveckling. Alla medarbetare ska ha individuella kompetensutvecklingsplaner som tas fram vid medarbetarsamtal för att säkerställa att alla har lika tillgångar till utveckling och utbildning. Digitala format för kommungemensamma chefsutbildningar är också en åtgärd, då detta kan bidrar till ökad tillgänglighet och skapa bättre förutsättningar för deltagande utifrån olika individuella behov och förutsättningar då utbildningar får genomföras i egen takt. Även att genomföra granskningar av digital information på intranätet för att se till att information är tillgänglig för alla.

- *Föräldraskap och arbete*

  Inom detta område fokuserar kommunerna på åtgärder som ska göra det lättare för medarbetare att balansera arbetsliv och familjeliv. Några kommunerna lyfter exempelvis vikten av att anpassa mötestider så att de inte krockar med hämtning och lämning på förskola, samtidigt som en jämställd fördelning av föräldraledighet främjas. Vissa erbjuder även möjlighet till distansarbete och betonar vikten av att hålla kontakt med föräldralediga medarbetare utifrån deras egna önskemål, exempelvis genom inbjudningar till personaldagar och andra arbetsplatsaktiviteter.

Hantering av kränkningar och trakasserier: Kommunerna betonar att vikten av att agera skyndsamt vid upptäckt av trakasserier och vidta omedelbara åtgärder för att säkerställa en trygg arbetsmiljö. Det kan exempelvis innebära tillfällig förflyttning av de personer som är inblandade eller att erbjuda samtalsstöd. I vissa kommuner uppmanas chefer att agera redan vid misstanke om kränkningar eller trakasserier även ifall en anmälan inte kommit in. Kränkande handlingar är ett brott mot anställningsavtalet och kan därför leda till samtal, skriftliga varningar, förflyttning eller omplacering och i allvarliga fall uppsägning av personliga skäl.

Arbetsgivare ansvarar även för de hälsomässiga konsekvenserna för den som blivit utsatt och denna bör erbjudas stöd i form av samtal med chefen och företagshälsovård. Har flera personer i arbetsgruppen blivit utsatta kan stödinsatser för hela gruppen bli aktuellt. För att säkerställa en systematisk och rättssäker hantering använder flera kommuner digitala system som hjälpmedel. B-engaged (u.å) kan ge förslag på handlingsplaner kring kränkningar och diskriminering och Artvise (2022) för att registrera och följa upp anmälningar, vilket också kan bidra till stöd i det förebyggande arbetet och tidigare konflikthantering. Systemet Novi (Miljödata, 2026) är ett ärendehanterings – och utredningssystem som kan används för dokumentation av anmälan, utredning och åtgärder relaterat till arbetsmiljö.

4. Följa upp och utvärdera

Detta är en kritisk fas för kommunerna då de måste säkerställa att de vidtagna åtgärderna har gett önskade resultat samt se till att erfarenheter och lärdomar tas med i processen till nästa årscykel. Processen innefattar även en utvärdering av vilka effekter åtgärderna har haft för att bedöma om arbetet med att undersöka, analysera och åtgärda har lett till de förbättringar som tidigare målsattes. Detta är även ett tillfälle att reflektera över arbetet med aktiva åtgärder på en övergripande nivå och samla erfarenheterna från årets arbete som ska finnas med som underlag inför kommande undersökning av arbetsplatserna.

Kommunerna använder olika verktyg och tillvägagångsätt för att dokumentera det årliga arbetet. Oftast sammanställs det löpande arbetet i en årlig arbetsmiljörapport då detta möjliggör en analys på en övergripande aggregerad nivå. Flera kommuner använder även digitala checklistor, som tidigare nämnts, med särskilda uppföljningsfält där frågor ställs kring hur arbetet fungerat, om önskade resultat uppnåtts och om ytterligare åtgärder behöver genomföras. Kring ärenden som berört kränkningar eller trakasserier sker täta uppföljningsmöten med de berörda parterna göras för att säkerställa att åtgärderna har haft effekt, och om problemen kvarstår vidtas nya insatser. Resultat från medarbetarunderökningarna och statistik över exempelvis sjukfrånvaro kan också användas som underlag för att följa upp ifall arbetsmiljön blivit en mer inkluderande och trygg plats.

Hur samlar andra kommuner in och analyserar data kopplat till diskriminering?

Kommunernas insamling av data genom bakgrundsfrågor är en ständigt svår avvägning mellan behovet av att upptäcka strukturella hinder i relation till diskriminering och att samtidigt följa de lagstadgade begränsningarna kring att samla in och registrera känsliga personuppgifter.

Vilka bakgrundsfrågor som ställs i medarbetarundersökningarna varierar en del men gemensamt för alla kommuner är att ställa frågor kring ålder och kön samt att det alltid, i alla frågor, finns ett svarsalternativ som är att man inte vill svara. Flera kommuner ställer även frågor kring ifall man har upplevelser av att ha blivit diskriminerad eller trakasserad utifrån diskrimineringsgrunderna kopplat till exempelvis kön, etnicitet eller funktionsnedsättning. Detta görs med flervalsfrågor.

Flera av kommunerna känner sig inte bekväma att ha med andra bakgrundsfrågor än kön och ålder på grund av etiska överväganden samt en rädsla att frågorna ska upplevas som utpekande eller kränkande. Däremot finns det en kommun som beskriver att de använder sig av bakgrundsvariablerna etnicitet och funktionsnedsättning, utöver ålder och kön. Detta görs utifrån frågorna: Var är du född? (I Sverige, med en eller båda föräldrarna födda i Sverige. I Sverige, med båda föräldrarna födda utom Sverige. Utanför Sverige. Vill ej svara) samt frågan: Har du en funktionsnedsättning? (Ja. Nej. Vill ej svara. Vet ej.) Definitionen av funktionsnedsättning utgår från SCB (2022) definition av begreppet. Syftet med att ha med dessa frågor är att kunna följa upp uppdraget om att vara en inkluderande arbetsplats utan diskriminering, då det framkommit att medarbetare med funktionsnedsättning ofta upplever arbetsplatsen som sämre. Genom att ha den informationen kan det bli lättare att förstå vilka förändringar som bör göras för att uppnå dessa mål.

Flera kommuner använder digitala verktyg och hjälpmedel för att få en övergripande bild av personalens sammansättning. Kolada (u.å.) är en öppen databas där nyckeltal kopplade till bland annat verksamhet, ekonomi och personal samlas in. Databasen kan användas för att analysera och jämföra exempelvis andelen anställda med utomeuropeisk bakgrund på en aggregerad nivå i relation till befolkningen i stort. Det går även att köpa in statistik från SCB och Nyckeltalsinstitutet för att analysera hur kommunens personal speglar invånare, bland annat när det gäller utländsk bakgrund bland chefer.

Utmaningar i arbetet

Kommunerna har identifierat flera likartade och gemensamma utmaningar i arbetet med aktiva åtgärder som ofta rör administrativa hinder, bristande kunskap och svårigheter med att systematisera processen över tid. Jag har uppmärksammar gemensamma utmaningar vilket går att dela upp i fem övergripande teman.

Kunskapsbrist

Många chefer beskriver att de har bristande kunskap när det gäller frågor som rör likabehandling och diskrimineringsarbete. Det finns en osäkerhet kring hur dessa frågor ska hanteras och diskuteras i praktiken tillsammans med medarbetare. Detta bidrar till att flera chefer efterfrågar mer pedagogiskt stödmaterial och konkreta verktyg för att känna sig tryggare i att lyfta ämnet. Osäkerheten och bristen på kunskap kring ämnet kan vara en bidragande faktor till att arbetet med aktiva åtgärder blir bristfälligt och inte görs på rätt sätt. Vissa kommuner betonar även att det saknas särskilda utbildning för chefer om arbetet med aktiva åtgärder, vilket bidrar till ytterligare kunskapsutmaningar i verksamheten.

Svårigheter med datainsamling och analys

Gemensamt för alla kommuner är utmaningen kring att samla in och analysera data kopplat till diskriminering på grund av att lagstiftningen sätter så tydliga gränser kring vilka personuppgifter som får registreras och kravet på anonymitet. Då känsliga uppgifter som berör exempelvis etnicitet, religion och funktionsnedsättning kan vara svåra att samla in i medarbetarundersökningen och samtidigt säkerställa individers integritet och anonymitet blir detta en stor farhåga. Dessutom finns en oro kring att vissa frågor ska uppfattas som utpekande eller kränkande. Enligt DL (2026) ska undersökningarna genomföras på en övergripande nivå snarare än på individnivå, vilket innebär att flera kommuner undviker att samla in uppgifter som kan kopplas enskilda personer. Detta blir komplext då det i sin tur leda till svårigheter med att mätningarna blir för generella och att de inte lyckas fånga upp de specifika riskerna på varje enskild verksamhet. Samtidigt beskriver flera kommuner att det är svårt att se en tydlig röd tråd i de årliga uppföljningarna och att bedöma vilken effekt de åtgärder som genomförs faktiskt får över tid.

Dokumentationskravet

Fler kommuner beskriver att dokumentationskraven upplevs av många chefer som en tung administrativ belastning i en redan pressad arbetsvardag där tiden ibland inte räcker till. Flera beskriver att lagstiftningens krav och interna rutiner bidrar till ökad stress, särskilt när dokumentationen tar tid från kärnverksamheten och det praktiska ledarskapet. Samtidigt arbetar flera kommuner med att utveckla digitala och mer användarvänliga system för att förenkla dokumentationen samt göra den mer effektiv och meningsfull utan att den blir alltför tidskrävande.

Systematik, kontinuitet och att prioritera arbetet

Flera kommuner beskriver systematiken i arbetet som ett stort och återkommande problem i arbetet med aktiva åtgärder. En återkommande utmaning är att det är svårt att få chefer att avsätta tid för det förebyggande och strategiska arbetet utan endast vid mer akuta behoven i verksamheterna. Diskussioner om så kallade ”mjuka frågor” som handlar om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön riskerar därför att få mindre utrymme i förhållande till kärnverksamhetens utveckling. Det är vanligt förekommande att engagemanget minskar efter att en specifik insats genomförts och problemet anses vara löst vilket gör det svårt att hålla detta arbete levande och systematiskt över tid. En negativ konsekvens av detta blir att arbetet ofta blir reaktivt, där insatser sätts in först när problem redan har uppstått, snarare än att vara förebyggande och en långsiktig del av verksamheten. Flera kommuner beskriver även att det är en utmaning att integrera aktiva åtgärder som en naturlig del av SAM, eftersom det kräver kontinuerlig uppföljning och intresse av chefer. I stora organisationer blir det dessutom svårt att säkerställa att arbetet når ut till alla verksamheter och varje enskild medarbetare på enhetsnivå.

Framgångsfaktorer och goda exempel

Kommunerna har delat med sig av framgångsfaktorer i arbetet med aktiva åtgärder. Att dela med sig av erfarenheter och metoder som på något vis bidragit till en positiv utveckling i arbetet möjliggör en kunskapsdelning som kan bidra till hur man framgångsrikt ska driva arbetet med aktiva åtgärder framåt. Nedan följer en punktlista för att visa på konkreta framgångsfaktorer och goda exempel.

- Att arbeta med case-baserade workshops ”Men det var ju bara ett skämt” och ”våga säg ifrån” med fokus på jargong vilket har varit en framgångsrik metod. Under workshopen får alla information om diskrimineringsgrunderna följt av dialoger och diskussioner kring olika case som visar trakasserier eller diskriminering. Detta upplägg uppskattas även av chefer då det kräver lite förberedelse, då casen bara ska läsas upp, och istället fokuserar på dialog och reflektion kring hur olika situationer bör hanteras.

- Att se till att det finns stödmaterial för alla medarbetare och chefer för att främja en inkluderande och trygg arbetsmiljö i form av exempelvis digitala verktygslådor med filmer, information och vägledning för medarbetare som känner sig utsatta. Verktygslådorna innehåller även case, diskussionsfrågor och värderingsövningar som kan användas i arbetsgrupper. Spelet ”Inkludo” har också varit ett framgångsrikt tillvägagångssätt, det är ett interaktivt verktyg som främjar en schysstare och inkluderande arbetsplats.

- Att likabehandlingsarbetet i stor utsträckning har digitaliserat genom systemverktyget B-engaged (u.å) som, utifrån medarbetarunderökningen, ger förslag på handlingsplaner och diskussionsfrågor utifrån gruppers resultat. Då en utmaning är att få chefer att prioritera det förebyggande arbetet är B-engaged ett verktyg som underlättar att arbeta mer förebyggande istället för att endast arbeta reaktivt.

- Att använda det digitala verktyget Winningtemp (2026) för att genomföra pulsmätningar varannan vecka eller en gång i månaden. Totalt består enkäten av 68 frågor och berör alla de fem lagstadgade områdena som ska inkluderas i arbetet med aktiva åtgärder, varav sex specifikt rör området lika möjligheter. Genom pulsätningar skapas en dynamisk och aktuell bild av arbetsmiljön och kan göra det lättare fånga upp problem i tidigare skeden.

- Att arbeta med digitala checklistor av olika slag för att underlätta och effektivisera dokumenteringen av arbetet kring aktiva åtgärder. De omfattar ofta samtliga steg i det

förebyggande arbetet, de sju diskrimineringsgrunderna och de fem lagstadgade områdena.

- Att digitalisera tillbuds- och kränkningsanmälningar som en framgång, då det blir enklare för medarbetare att anmäla då de slipper direkta möten i ett första skede. Samt att använda systemet Artvise (2022) för att kunna mäta trender i kränkningsärenden över tid vilket har medfört att chefer arbetar bättre med konflikthantering i ett tidigare skede än förut.

- Att utformat ett internt program för medarbetare som vill bli chefer, vilket har varit framgångsrikt för att öka mångfalden i ledande positioner. Andelen chefer med utländsk bakgrund har ökat från 13 procent till 39 procent. Exitintervjuer har genomförts under 2 års tid med fokus på att fråga varför man slutar som chef, kopplat till inkludering kultur etc.

- Att använda sig av fokusgrupper med medarbetare från minoritetsgrupper samt externa experter för att samla in och dela erfarenheter och kunskap kring frågor som kultur, religion och sexualitet. Syftet är att ta tillvara olika perspektiv som kan användas som strategiskt underlag i bland annat rekryteringsprocesser, vilket ger kommunen erfarenheter som kan bidra till ett mer inkluderande rekryteringsarbete.

- Göteborgs stad har som första kommun i Sverige tecknat ett lokalt kollektivavtal mot kränkande särbehandling, trakasserier och repressalier i arbetslivet. Syftet är att ge frågorna större tyngd och tydlighet i organisationen och därmed stärka arbetet med aktiva åtgärder.

- Att samverkan har en avgörande betydelse, då HR-specialister tillsammans med fackliga parter har tagit fram dokument och rekommendationer för hur arbetet med aktiva åtgärder ska läggas upp.

Slutsatser

Sammantaget visar omvärldsanalysen att kommuner har liknande strukturer och arbetetssätt gällande arbetet kring aktiva åtgärder, samt att de verkar uppleva liknande utmaningar med arbetet. Å ena sidan lyfter flera kommuner framgångsfaktorer som främst handlar om att skapa en systematik i arbetet och integrera det i ordinarie styrning samt att få medarbetarnas perspektiv och inkludera dem i arbetet. Även kunskapshöjande insatser, både för medarbetare och chefer där fokus ligger på dialog och tillfällighet i olika typer av material som berör diskriminering och likabehandlingsarbete. Att arbeta kring normer och jargong verkar också vara något som tas emot och fungerar bra i olika verksamheter. Detta då många verkar saknar kunskap kring vad exempelvis trakasserier och/eller repressalier innebär. Å andra sidan verkar dessa framgångsfaktorer även vara en del av utmaningarna med arbetet, att integrera arbetet i ordinarie styrning samt skapa möjligheter för att öka kunskap och fånga medarbetares perspektiv och upplevelser. Detta visa på en medvetenhet av de problem och utmaningar som finns men visar samtidigt att de kommuner som aktivt arbetar med dessa utmaningar verkar nå framgång i arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering.

Jag tror att genom att öka medvetenheten och kunskapen hos såväl medarbetare som chefer om vad aktiva åtgärder mot diskriminering innebär, samt att ge det utrymme i det dagliga arbetet genom tydliga rutiner är vägen framåt. För att arbetet ska bli långsiktigt hållbart behöver det ses som en naturlig del av verksamheten som uppmärksammas och arbetas med kontinuerligt. I slutändan handlar arbetet med aktiva åtgärder inte enbart om att uppfylla lagkrav, utan om att skapa inkluderande arbetsmiljöer där alla medarbetare ges likvärdiga möjligheter och förutsättningar.

Referenser

Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar. (AFS 2023:1)

Artvise. (2022). Artvise - Artvise. (Hämtad 2026-05-06)

B-engaged. (u.å). B-Engaged - Medarbetarundersökningar som engagerar. (Hämtad 2026-05-06)

Diskrimineringsombudsmannen. (2026). *Kontinuerligt arbete med aktiva åtgärder i fyra steg*. Aktiva åtgärder i fyra steg - ett kontinuerligt arbete | DO. (Hämtad 2026-05-05)

Diskrimineringsombudsmannen. (2025). *Endast 2 av 12 offentligt ägda bolag uppfyller kraven på att förebygga diskriminering.* Endast 2 av 12 offentligt ägda bolag uppfyller kraven på att förebygga diskriminering | DO. (Hämtad 2026-04-30).

Kolada. (u.å). Kolada. (Hämtad 2026-05-11)

Miljödata. (2026). Miljödata - Novi - Systemstöd För Alla Personalanteckningar. (Hämtad 2026-05-08)

Statistiska centralbyrån. (2022). *Definition av funktionsnedsättning i Undersökningarna av levnadsförhållanden: Delrapportering av regeringsuppdrag.* https://www.scb.se/contentassets/190c1a9207554d5fae914b6b7e548f7b/le0101_2021a01_br_lebr2203.pdf (Hämtad 2026-05-11).

SFS 2008:567. *Diskrimineringslag*

Winningtemp. (2026). Winningtemp - medarbetarundersökningar. (Hämtad 2026-05-06)

Suntarbetsliv. (2014). *KIA-systemet ger överblick över aj, oj, aha och asch*. KIA-systemet ger överblick över skador och tillbud - Suntarbetsliv. (Hämtad 2026-05-06)

Omvärldsanalys – Aktiva åtgärder mot diskriminering

Kontaktuppgifter:

Ragna Sjölander

Praktikant vid strategisk utveckling

Mastersstudent i sociologi vid Umeå universitet

Mejl: ragna.sjolander@hotmail.com

Omvärldsanalys – Aktiva åtgärder mot diskriminering

Strategisk utveckling
strategiskutveckling@umea.se
www.umea.se/kommun



Tilläggsuppdrag 2025:7

UMEÅ KOMMUN

Sammanfattning

På uppdrag av kommunfullmäktige har en översyn genomförts av Umeå kommuns arbete med aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen. Syftet har varit att bedöma hur kommunens arbete förhåller sig till lagens krav, identifiera utvecklingsområden samt belysa erfarenheter från Diskrimineringsombudsmannens tillsyn och andra kommuners arbete.

Översynen visar att Umeå kommun har en etablerad och välstrukturerad process för arbetet med aktiva åtgärder. Arbetet är integrerat i det systematiska arbetsmiljöarbetet, följs upp årligen och omfattar samverkan mellan arbetsgivare och fackliga parter. Kommunen har också flera styrdokument, processer och stödstrukturer som bidrar till att främja lika rättigheter och möjligheter samt förebygga diskriminering. Sammantaget bedöms kommunen ha goda organisatoriska förutsättningar för att bedriva ett långsiktigt och systematiskt arbete.

Samtidigt visar översynen att det finns utvecklingsbehov, framför allt inom undersökningssteget. Nuvarande undersökningsmetoder ger inte tillräckligt underlag för att säkerställa att risker och hinder identifieras inom samtliga diskrimineringsgrunder, diskrimineringsformer och de fem områden som omfattas av lagstiftningen. Både DO:s tillsyn och erfarenheter från andra kommuner visar att just undersökningssteget ofta är den mest utmanande delen av arbetet med aktiva åtgärder. För att stärka lagefterlevnaden behöver arbetet i större utsträckning kompletteras med riktade och fördjupade undersökningar som utgår från verksamheternas risker och förhållanden.

Den samlade bedömningen är att Umeå kommun har en relativt hög mognadsgrad i arbetet med aktiva åtgärder och i flera avseenden har kommit längre än många jämförbara kommuner. Utvecklingsbehovet handlar främst inte om struktur, styrning eller uppföljning, utan om att ytterligare stärka kvaliteten i undersökningssteget. Genom att utveckla förmågan att identifiera risker och hinder kan kommunen med större säkerhet visa att arbetet uppfyller diskrimineringslagens krav och samtidigt skapa bättre förutsättningar att förebygga diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter.

Innehåll

Innehåll 3
Bakgrund och uppdrag 4
Lagkrav kopplat till aktiva åtgärder 5
Umeå kommuns nuvarande arbetssätt 5
Omvärldsanalys och lärdomar från DO 8
Samlad analys 12
Rekommendationer 17
Referenser 18
Bilagor 18

Bakgrund och uppdrag

Kommunfullmäktige har gett kommunstyrelsen i uppdrag att genomföra en översyn av kommunens arbete med antidiskriminering. Uppdraget syftar till att ge en samlad bild av hur kommunen arbetar med aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen samt att identifiera styrkor och utvecklingsbehov.

Uppdraget omfattar:

- Nulägesbeskrivning av kommunens arbetssätt
- Omvärldsanalys av andra kommuner
- Analys i relation till lagkrav, omvärld, styrkor och utvecklingsbehov
- Rekommendationer

Tilläggsuppdrag 2025:7

”Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att genomföra en översyn av kommunens arbete med antidiskriminering i syfte att göra en nulägesanalys av befintliga insatser, styrning och behov av aktiva åtgärder på området. Översynen ska också innehålla en omvärldsanalys av andra kommuner.”

Avgränsning

Diskrimineringslagens krav berör flera samhällsområden. I denna utredning ligger fokus på det förebyggande arbetet inom arbetslivet, som kallas för aktiva åtgärder. Följande områden omfattas inte av utredningen utan föreslås hanteras av respektive nämnd inom ramen för deras kärnuppdrag. Eventuella behov av en utredning inom dessa områdes förslås att hanteras av ansvarig nämns:

- Utbildningsområdet
- Offentlig verksamhet i mötet med allmänheten
- Tillhandahållande av varor och tjänster
- Allmänna sammankomster och offentliga tillställningar
- Socialtjänstens verksamhet, färdtjänst och bostadsanpassningsbidrag

Översynen avgränsas till Umeå kommuns ansvar som arbetsgivare och arbetet med aktiva åtgärder inom arbetslivet enligt diskrimineringslagen. Övriga delar av kommunens antidiskrimineringsarbete omfattas därmed inte av nuläges- och behovsanalysen och behöver vid behov hanteras inom respektive nämnds ansvarsområde.

Lagkrav kopplat till aktiva åtgärder

Diskrimineringslagen ställer krav på att arbetsgivare arbetar långsiktigt och systematiskt för att säkerställa lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet. Arbetsgivaren ska förebygga och motverka diskriminering, trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier. Arbetet med aktiva åtgärder ska vara en integrerad del av verksamhetens ordinarie styrning och utveckling.

Arbetet ska bedrivas fortlöpande genom fyra steg: undersöka, analysera, åtgärda och följa upp. Det ska omfatta fem områden: arbetsförhållanden, löner och anställningsvillkor, rekrytering och befordran, utbildning och kompetensutveckling samt möjligheten att förena arbete och föräldraskap. Inom dessa områden ska arbetsgivaren identifiera och hantera risker och hinder kopplade till de sju diskrimineringsgrunderna; kön, Könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, ålder.

Arbetet ska genomföras i samverkan med medarbetare och fackligt förtroendevalda. Identifierade risker och hinder ska analyseras, åtgärdas och följas upp. Om en åtgärd inte kan genomföras direkt ska den planeras och tidsättas. Processen ska upprepas årligen.

Arbetsgivaren ska även ha riktlinjer och rutiner för att förebygga och hantera trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier.

Lagen ställer dessutom krav på att arbetsgivaren verkar för en jämn könsfördelning inom olika typer av arbeten och nivåer i organisationen. Arbetsgivare med minst tio anställda ska årligen genomföra en lönekartläggning för att identifiera och åtgärda osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män samt granska tillämpade löneprinciper.

Om arbetsgivaren inte uppfyller sina skyldigheter kan Diskrimineringsombudsmannen ingripa genom förelägganden, vite eller rättsliga åtgärder.

Umeå kommuns nuvarande arbetssätt

Umeå kommun arbetar sedan 2022 med organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA), systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) och aktiva åtgärder för lika rättigheter och möjligheter i ett gemensamt processflöde. Processen omfattar arbetsplats-, verksamhets-, förvaltnings- och kommunövergripande nivå. De fyra stegen undersöka, analysera, åtgärda och följa upp genomförs på flera nivåer i organisationen genom olika underlag och dialoger. Som en del av det förebyggande arbetet finns riktlinjer och rutiner för att förebygga och hantera trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier, vilka reviderades under 2026. Kommunen

har även ett väl etablerat arbete med lönekartläggning som genomförs årligen och redovisas till personalnämnden.

Undersöka

På arbetsplatsnivå används medarbetarenkäten som en metod för att undersöka den organisatoriska och sociala arbetsmiljön samt frågor om inkludering och lika rättigheter och möjligheter. Resultatet kompletteras med tidigare OSA-mål och kända förhållanden på arbetsplatsen och ligger till grund för dialog på arbetsplatsträff.

Den årliga uppföljningen är ytterligare en del av undersökningen och omfattar både det systematiska arbetsmiljöarbetet och hur arbetet för lika rättigheter och möjligheter fungerar. Chef och skyddsombud genomför uppföljningen för att identifiera vad som fungerar och vad som behöver utvecklas eller åtgärdas.

På förvaltningsnivå sammanställs ytterligare underlag. Förvaltningen tar bland annat fram relevanta resultat från medarbetarenkäten, uppgifter om arbetsmiljöhändelser avseende hot och våld och kränkningar samt relevant statistik.

På kommunövergripande nivå ingår även särskilda delar av arbetet med aktiva åtgärder, bland annat årlig lönekartläggning, arbete för jämn könsfördelning samt riktlinjer och rutiner för att förhindra trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier.

Analysera

På arbetsplatsnivå analyserar chef och medarbetare resultatet från medarbetarenkäten genom dialog på arbetsplatsträff. Dialogen handlar om vad som behöver bevaras, förbättras och åtgärdas. Skyddsombud ges möjlighet att medverka i det fortsatta arbetet med det som framkommer i dialogen.

Mellanchefer analyserar resultatet för sitt verksamhetsområde och bedömer vilka frågor och åtgärder som kan hanteras inom det egna mandatet och vilka som behöver lyftas vidare i organisationen.

På förvaltningsnivå ansvarar förvaltningschef eller nämndsansvarig chef, med stöd av HR, för workshoppar där resultat från den årliga uppföljningen, medarbetarenkäten och andra relevanta underlag analyseras. En representativ grupp av mellanchefer och samverkansgrupper medverkar i analysen och bidrar med verksamheternas perspektiv och förslag på åtgärder. Förvaltningens samlade analys dokumenteras och används för att identifiera prioriterade områden och åtgärder på förvaltningsnivå.

På kommunövergripande nivån analyseras riktlinjer, rutiner och processer för att säkerställa att de inte riskerar att leda till diskriminering.

Åtgärda

Grundprincipen är att Identifierade risker, hinder och utvecklingsområden hanteras på den organisatoriska nivå där de kan hanteras och åtgärdas.

På arbetsplatsnivå identifieras risker och hinder för lika rättigheter och möjligheter genom dialog med medarbetarna. Dessa kan dokumenteras som ett OSA-mål för att motverka kränkande särbehandling och trakasserier, samt i arbetsplatsens riskbedömning och handlingsplan.

Risker och åtgärder som identifieras på verksamhetsnivå dokumenteras i en riskbedömning och handlingsplan. Frågor som inte kan hanteras på den egna nivån kan lyftas vidare till nästa nivå i organisationen, via den årliga uppföljningen.

På förvaltningsnivå tas en gemensam handlingsplan fram för arbetsmiljö och lika rättigheter och möjligheter. Handlingsplanen innehåller identifierade risker och hinder samt åtgärder och prioriteringar för nästkommande år. Handlingsplanen samverkas i förvaltningens samverkansgrupp innan den redovisas och beslutas av ansvarig nämnd.

Följa upp

På arbetsplatsnivå och verksamhetsnivå följer chef löpande upp OSA-mål och riskbedömningar och handlingsplaner.

På förvaltningsnivå följs arbetet upp genom den årliga processen. Förvaltningschef ansvarar för att följa upp verksamheternas handlingsplaner för SAM och aktiva åtgärder och för att redovisa resultat och förvaltningens handlingsplan till ansvarig nämnd.

Efter nämndernas behandling lämnas förvaltningarnas handlingsplaner vidare till Stadsledningskontorets HR-avdelning. Nämndernas handlingsplaner och kommunövergripande analyser sammanställs, behandlas genom information och dialog i stadsdirektörens ledningsgrupp och den centrala samverkansgruppen och redovisas därefter för personalnämnden. Där Personalnämnd tar beslut om den övergripande handlingsplanen. Rapport och handlingsplan blir därefter ett underlag för kommande års arbete, vilket innebär att processen återgår till undersökningsfasen.

Omvärldsanalys och lärdomar från DO

Underlaget till avsnitten ”Erfarenheter från andra kommuner”, ”Utmaningar i arbetet med aktiva åtgärder” och ”Framgångsfaktorer i arbetet med aktiva åtgärder” bygger på den fördjupade omvärldsanalysen ”Omvärldsanalys – Aktiva åtgärder mot diskriminering”, som har genomförts inom ramen för tilläggsuppdraget och återfinns i sin helhet som bilaga 1 till denna rapport

Erfarenheter från andra kommuner

Omvärldsanalysen bygger på en kvalitativ genomgång av hur andra kommuner organiserar och genomför arbetet med aktiva åtgärder mot diskriminering Urvalet omfattar kommuner som är jämförbara med Umeå i storlek eller något större. Underlaget består främst av styrdokument, riktlinjer, handlingsplaner och checklistor samt intervjuer med representanter från ett antal kommuner. Analysen har särskilt fokuserat på hur arbetet organiseras och integreras i ordinarie styrning, hur underlag samlas in och analyseras samt vilka framgångsfaktorer och utmaningar kommunerna ser i arbetet.

Omvärldsanalysen visar att kommuner av liknande storlek som Umeå i stor utsträckning organiserar arbetet med aktiva åtgärder på liknande sätt. Ett tydligt mönster är att arbetet integreras i det systematiska arbetsmiljöarbetet och i ordinarie styrning, vilket ger en gemensam struktur för hur arbetet planeras, genomförs och följs upp. I de flesta kommuner ingår arbetet i en återkommande process under året, där resultat från undersökningar analyseras och omsätts i åtgärder som följs upp i befintliga forum, exempelvis arbetsplatsträffar och samverkansforum.

Kommunerna använder olika stödmaterial och digitala verktyg för att skapa struktur, med möjlighet till anpassning utifrån verksamheternas förutsättningar. Flera underlag kombineras för att identifiera risker och mönster över tid. Analysen genomförs ofta i samverkan mellan chefer, HR och fackliga parter för att förstå bakomliggande orsaker och behov av åtgärder. Samtidigt behöver behovet av information vägas mot skyddet för individers integritet, vilket påverkar vilka uppgifter som kan samlas in och analyseras.

Utmaningar i arbetet med aktiva åtgärder

Kommunerna identifierar flera återkommande och gemensamma utmaningar i arbetet med aktiva åtgärder. Dessa kan sammanfattas i fyra områden:

1. Många chefer upplever osäkerhet kring hur frågor om likabehandling och diskriminering ska hanteras i praktiken. Det finns ett tydligt behov av riktade

utbildningsinsatser, pedagogiskt stödmaterial och konkreta verktyg. Kunskapsbristen riskerar att leda till att arbetet inte genomförs tillräckligt systematiskt eller korrekt.

2. Lagstiftningens krav på integritet och begränsningar kring känsliga personuppgifter försvårar datainsamling och analys av relevanta data. Detta leder till att underlagen ofta blir alltför generella, vilket i sin tur gör det svårt att identifiera verksamhetsspecifika risker och att följa upp effekterna av vidtagna åtgärder över tid.
3. Lagstiftningens dokumentationskrav upplevs som tidskrävande och bidrar till ökad arbetsbelastning för chefer.
4. Arbetet med aktiva åtgärder tenderar att bli reaktivt snarare än förebyggande. Det är svårt att prioritera och upprätthålla kontinuitet, särskilt när fokus ligger på akuta behov i verksamheten. Integreringen i det systematiska arbetsmiljöarbetet är ofta otillräcklig, och i större organisationer är det en utmaning att nå ut till samtliga enheter.

Framgångsfaktorer i arbetet med aktiva åtgärder

Kommunerna lyfter flera framgångsfaktorer i arbetet med aktiva åtgärder. Gemensamt är att arbetet behöver vara en del av den ordinarie verksamheten och att chefer och medarbetare behöver både kunskap och praktiskt stöd. Framgångsfaktorer som kommunerna särskilt lyfter är:

- Kunskap och praktiska verktyg. Utbildningar, case, interaktiva övningar, checklistor och vägledningar ökar kunskapen och underlättar dialog och arbete med frågor om diskriminering, normer och jargong.
- Systematik och digitalt stöd. Medarbetarundersökningar, pulsmätningar och digitala verktyg för rapportering och dokumentation gör det lättare att upptäcka problem, följa utvecklingen och sätta in åtgärder.
- Flera perspektiv stärker utvecklingsarbetet. Kompletterande arbetssätt, såsom fokusgrupper, exitintervjuer och stöd från externa experter, kan tillsammans med insatser inom ledarskap och mångfald ge ett bredare och mer nyanserat beslutsunderlag för utvecklingsinsatser inom exempelvis rekrytering och organisationsutveckling.
- Tydlig organisation och samverkan. Tydliga ramar, stöd till chefer och en fungerande samverkan mellan arbetsgivare, medarbetare och fackliga parter skapar struktur och kontinuitet i arbetet.

Kommuner som har kommit längre i arbetet har i högre grad integrerat aktiva åtgärder i den ordinarie styrningen och verksamheten. Sammantaget skapar kunskap, praktiskt stöd, systematik och samverkan bättre förutsättningar för ett förebyggande och långsiktigt arbete.

Diskrimineringsombudsmannens tillsyn av aktiva åtgärder

Diskrimineringsombudsmannen (DO) genomförde under 2025 och början av 2026 den första tillsynen av lagstiftningen som berör aktiva åtgärder. Tillsynen genomfördes hos 12 verksamheter inom offentligt ägda bolags arbete med aktiva åtgärder. Tillsynen fokuserade på diskrimineringsgrunderna etnisk tillhörighet samt religion eller annan trosuppfattning. Resultatet visar att endast två av de granskade verksamheterna uppfyllde lagens samtliga krav på ett systematiskt och förebyggande arbete med aktiva åtgärder. DO konstaterar att den största utmaningen för många arbetsgivare finns i undersökningssteget. Granskningen visar att undersökningar ofta är för generella och i huvudsak fokuserar på frågor om trakasserier, kränkande särbehandling eller arbetsplatsklimat. Enstaka enkätfrågor eller andra smala datakällor ger inte tillräckliga förutsättningar att identifiera mönster och strukturella risker i verksamheten. Arbetsgivaren riskerar därför att missa andra typer av risker för diskriminering och hinder för lika rättigheter och möjligheter. DO betonar därför vikten av att kombinera flera olika undersökningsmetoder och underlag.

Enligt DO ska undersökningen omfatta samtliga fem områden som anges i diskrimineringslagen, alla former av diskriminering och samtliga sju diskrimineringsgrunder. För att uppfylla lagens krav behöver undersökningen därför ge underlag för att identifiera både individuella och strukturella risker samt tydliggöra kopplingen mellan identifierade risker och diskrimineringsgrunderna.

Tillsynen visar också att medarbetarnas delaktighet är central i undersökningsfasen. DO har tydliggjort att undersökningen inte kan begränsas till ett urval av medarbetare eller enbart genomföras via representativa grupper. Samtliga medarbetare behöver ges möjlighet att bidra till att identifiera risker och hinder. Detta ställer krav på arbetsgivaren att skapa tillräcklig förståelse för diskrimineringsfrågorna och ge medarbetarna förutsättningar att delta i arbetet på ett meningsfullt sätt. De övriga stegen i processen, analys, åtgärd och uppföljning, bedömer DO kan ske i representativ medverkan. Av förarbetena framgår att fackliga parter ska ges möjlighet att delta i arbetet. Vilka ytterligare funktioner som ska involveras och på vilka organisatoriska nivåer avgör arbetsgivaren utifrån berörda funktioners uppdrag, ansvar och kompetens. DO är däremot tydlig att ledning måste stå bakom analys, åtgärd och uppföljning.

De verksamheter som uppfyllde lagens krav kännetecknas av ett mer sammanhållet och systematiskt arbetssätt. En gemensam framgångsfaktor är att undersökningen genomförs med flera kompletterande metoder, exempelvis enkätfrågor, fritextsvar, dialoger och andra former av medarbetarinvolvering. Detta ger ett bredare underlag för att identifiera risker och hinder.

Verksamheterna arbetar också utifrån en tydlig och återkommande process där undersökning, analys, åtgärder och uppföljning är nära kopplade till varandra. Arbetet bedrivs kontinuerligt och som en integrerad del av verksamhetsstyrningen snarare än som en separat aktivitet.

Lärdomar av DO:s tillsyn

DO:s tillsyn visar att många arbetsgivare har delar av ett arbete med aktiva åtgärder på plats, men att det ofta saknas en tillräckligt systematisk och sammanhållen process. De vanligaste bristerna rör undersökningens omfattning, analysens kvalitet samt kopplingen mellan arbetets olika steg.

Samtidigt visar tillsynen att verksamheter som uppfyller lagens krav kännetecknas av ett arbetssätt som är brett, kontinuerligt och integrerat i den ordinarie verksamheten. Framgångsfaktorerna ligger framför allt i ett väl genomfört undersökningssteg, användning av flera kompletterande metoder samt en tydlig koppling mellan undersökning, analys, åtgärder och uppföljning.

Samlad analys

Nuvarande process

Kommunens arbetssätt utgår från en integrerad process där medarbetarenkäten och årlig uppföljning är de viktigaste metoderna för att undersöka arbetsmiljön samt frågor om lika rättigheter och möjligheter. Resultaten följs upp i dialoger på arbetsplatsträffar, där arbetsmiljöfrågor och frågor om likabehandling behandlas tillsammans. De risker och behov som framkommer dokumenteras i gemensamma handlingsplaner som omfattar både organisatorisk och social arbetsmiljö, systematiskt arbetsmiljöarbete och arbetet med aktiva åtgärder. Arbetssättet följer lagens krav på att undersöka, analysera, genomföra åtgärder och följa upp. Undersökningen kompletteras med dialoger och ytterligare information, samt att analysen genomförs på flera nivåer inom organisationen för att fånga organisatoriska risker kopplade till arbetsmiljö och det förebyggandet arbetet för att främja lika rättigheter och möjligheter, samt motverka diskriminering. Åtgärder beslutas och dokumenteras i handlingsplanerna på arbetsplats- och förvaltningsnivå och följs upp varje år inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Arbetsgången genomförs i en sammanhållen process som omfattar arbetsplatsnivå, verksamhetsnivå, förvaltningsnivå och kommunövergripande nivå. Processen säkerställer att resultat analyseras, att åtgärder samordnas och att nämnderna får ett fullständigt underlag inför beslut. Genom gemensamma metoder, enhetliga processer och återkommande uppföljning säkerställs att arbetet bedrivs strukturerat och dokumenterat på alla nivåer.

Datafångst

Kommunens undersökningsfas bygger på flera datakällor, bland annat medarbetarenkät, årlig uppföljning, exitenkät, HR-statistik, lönekartläggning, dialoger och riskbedömningar. Underlagen används för att identifiera mönster och strukturella brister samt följa utvecklingen över tid. Medarbetarenkäten är ett viktigt underlag i till undersökningssteget, men frågorna om lika rättigheter och möjligheter är idag generellt formulerade och saknar en tydlig koppling till samtliga fem undersökningsområden eller alla diskrimineringsgrunder. Kön, ålder, etnisk tillhörighet och föräldraskap kan i viss utsträckning följas på den förvaltnings- och kommunnivå, men inte på arbetsplatsnivå. Det innebär att underlagen har en begränsande möjlighet att identifiera risker, följa och jämföra över tid. En bidragande orsak till dessa begränsningar är att flera av diskrimineringsgrunderna, exempelvis etnisk tillhörighet, religion, funktionsnedsättning och sexuell läggning, omfattas av reglerna om känsliga personuppgifter i EU:s dataskyddsförordning (GDPR) och lag (2018:218) med kompletterande bestämmelser till

EU:s dataskyddsförordning. Det innebär att arbetsgivarens möjligheter att samla in och analysera individbaserad statistik inom dessa områden är begränsade. Samtidigt ställer diskrimineringslagen (2008:567) krav på att arbetsgivaren undersöker och motverkar risker för diskriminering inom samtliga diskrimineringsgrunder.

Undersöka

Umeå kommuns integrerade arbetssätt stödjer lagstiftningens intentioner, men undersökningssteget behöver utvecklas för att säkerställa att samtliga diskrimineringsgrunder, diskrimineringsformer och de fem områden som anges i lagen fångas upp. Generellt formulerade frågor göra det svårt att identifiera risker kopplade till en diskrimineringsgrund. Samtidigt finns stora begränsningar hur data kan samlas in och analyseras med hänsyn till medarbetarnas integritet. Begränsningarna enligt EU:s dataskyddsförordning (GDPR) innebär dock inte att risker kopplade till samtliga diskrimineringsgrunder inte kan undersökas. Ett möjligt angreppssätt är därför att fokusera på risker, hinder och förutsättningar i arbetsmiljön kopplat till de sju diskrimineringsgrunderna, snarare än på individers egna tillhörigheter eller erfarenheter. Genom anonymiserade undersökningar kan frågor ställas om exempelvis normer, inkludering, tillgänglighet och risk för diskriminering utan att känsliga personuppgifter om enskilda individer samlas in. Detta kan ge ett bredare underlag för arbetet med aktiva åtgärder samtidigt som den personliga integriteten värnas.

En viktig utvecklingsinriktning är att stärka chefers och medarbetares kunskap om diskriminering, diskrimineringsgrunder och normer. Det skapar bättre förutsättningar för medarbetarna att aktivt delta i den årliga undersökningen av risker och hinder för lika rättigheter och möjligheter. I en stor organisation som Umeå kommun är enkätverktyget en viktig möjlighet för att möjliggöra delaktighet för alla medarbetare i undersökningssteget. För att medarbetarna ska kunna ta ställning till relevanta frågor i en sådan undersökning behöver de ha grundläggande kunskap om området. Enkätresultatet kan sedan kompletteras med dialog för att fördjupa resultatet, utan att kartlägga vilka diskrimineringsgrunder enskilda medarbetare tillhör.

Analysera

Analysarbetet handlar inte enbart om att tolka resultat från enkäter utan också om att systematiskt granska strukturer, arbetssätt och förhållanden som kan innebära risk för diskriminering eller hinder för lika rättigheter och möjligheter.

Analysen sker på flera nivåer i organisationen, vilket väl överensstämmer med lagens intention att identifiera både individuella och strukturella hinder. Granskningen visar

samtidigt att merparten av kommunens arbetsplatser inte identifierar några risker eller hinder för diskriminering. Detta kan indikera att risker inte alltid upptäcks eller synliggörs i tillräcklig utsträckning.

För de diskrimineringsgrunder där det finns kvantitativa underlag, såsom kön, ålder, föräldraskap och i viss utsträckning etnisk tillhörighet, finns goda förutsättningar för analys. För övriga diskrimineringsgrunder är analysförmågan mer begränsad och mer beroende av vad som framkommer i dialoger och förmågan att identifiera risker som inte syns i statistik. De brister som identifierats i undersökningssteget påverkar därmed förutsättningarna för analysarbetet. Samtidigt har Umeå kommun en tydlig process för analys på såväl förvaltningsnivå som kommunövergripande nivå. Kommunen har också väl etablerade samverkansforum som skapar goda förutsättningar för representativ medverkan i analysarbetet.

Åtgärda

Handlingsplanerna på arbetsplats-, förvaltnings- och kommunövergripande nivå gör det möjligt att koppla åtgärder till identifierade risker. För de diskrimineringsgrunder som kan följas systematiskt finns goda förutsättningar att utforma mer träffsäkra åtgärder, särskilt avseende kön, ålder, föräldraskap och till viss del etnisk tillhörighet. För de grunder där underlaget är begränsat tenderar åtgärderna i högre grad att bli generella, exempelvis kompetenshöjande insatser för chefer, kulturfrämjande arbete eller riktlinjer som gäller alla medarbetare. Detta ligger i linje med lagens krav, men innebär att åtgärderna ibland saknar samma precision som för de grunder där mer detaljerat underlag finns. Utifrån DO:s inspektioner blir även viktigt att tydliggöra i handlingsplanerna vilket lagrum åtgärden ligger inom, arbetsmiljölagen eller diskrimineringslagen

Följa upp

Kommunens årliga uppföljning inom ramen för SAM och aktiva åtgärder skapar goda förutsättningar för att utvärdera åtgärder över tid. Uppföljningen är dock beroende av samma datagrund som i undersökningsfasen. Kön, ålder och etnisk tillhörighet kan följas upp systematiskt år efter år, medan uppföljning kopplad till övriga diskrimineringsgrunder i större utsträckning baseras på kvalitativa data och chefernas dokumentation i handlingsplanerna. För dessa grunder är det därmed svårare att bedöma utvecklingen över tid med samma detaljnivå.

Nuläge i relation till lagkrav och omvärld

Den genomgång som gjorts visar att Umeå kommun i stora delar har en väl fungerande och strukturerad process för arbetet med aktiva åtgärder. Arbetet är tydligt integrerat i det systematiska arbetsmiljöarbetet och följer lagens krav på en återkommande process där undersökning, analys, åtgärder och uppföljning hänger samman.

En styrka i förhållande till lagstiftningen är att arbetet genomförs som en sammanhållen och årlig cykel och att det finns en tydlig koppling till verksamhetsstyrningen. Resultat analyseras på flera nivåer i organisationen och följs upp i dialog med medarbetare och samverkansparter. Detta skapar goda förutsättningar att identifiera risker och att koppla åtgärder till faktiska behov.

I jämförelse med andra kommuner framstår Umeå som en organisation med en relativt mogen struktur. Arbetet bedrivs i linje med hur andra kommuner organiserar sitt arbete, men med en tydlig systematik och integrering i ordinarie processer. Användningen av flera datakällor och återkommande uppföljning är i nivå med de arbetssätt som lyfts som framgångsrika i omvärldsanalysen.

Samtidigt finns utvecklingsområden. Ett tydligt sådant är att arbetet inte omfattar alla diskrimineringsgrunder i samma utsträckning. De grunder som kan följas genom befintlig statistik, såsom kön, ålder och etnicitet, fångas upp mer systematiskt. För andra grunder, exempelvis religion, funktionsnedsättning, sexuell läggning och könsidentitet, saknas ofta tillräckliga underlag.

Detta påverkar i sin tur analysens kvalitet. När underlagen är begränsade blir analysen mer beroende av dialoger och enskilda bedömningar, vilket kan leda till variationer mellan verksamheter. Det innebär också att åtgärder i vissa fall blir mer generella och mindre träffsäkra än vad lagens intentioner avser.

Omvärldsanalysen visar att dessa utmaningar inte är unika för Umeå, utan delas av många kommuner. Särskilt gäller det svårigheter med datainsamling, analys och att skapa likvärdig tillämpning i hela organisationen. Samtidigt innebär detta att Umeå, trots en väl fungerande struktur, har liknande utvecklingsbehov som andra kommuner när det gäller att fördjupa kvaliteten i arbetet.

Sammantaget har Umeå kommun en etablerad och strukturerad process för aktiva åtgärder. Samtidigt behöver framför allt undersökningssteget utvecklas för att kommunen med större säkerhet ska kunna visa att risker för diskriminering och hinder för lika rättigheter och möjligheter undersöks inom samtliga fem områden och alla diskrimineringsgrunder.

Kommunens arbete bedöms ligga i nivå med eller över jämförbara kommuners arbete med aktiva åtgärder. För att ytterligare stärka arbetet behöver fokus framåt ligga på att utveckla metoder för datainsamling och analys, stärka stödet till chefer samt säkerställa att arbetet genomförs likvärdigt och med hög kvalitet i hela organisationen.

Rekommendationer

Umeå kommun har en väl fungerande struktur och process för aktiva åtgärder. Det huvudsakliga utvecklingsbehovet är inte styrning eller uppföljning, utan kvaliteten i undersökningssteget där kommunen behöver stärka förmågan att identifiera risker kopplade till samtliga diskrimineringsgrunder och lagens fem områden.

Översynen visar samtidigt att det finns goda förutsättningar att vidareutveckla arbetet inom ramen för befintliga strukturer och processer. För att stärka lagefterlevnaden och öka träffsäkerheten i arbetet med att förebygga diskriminering lämnas följande rekommendationer:

1. Utveckla metoderna för att undersöka risker och hinder
   Utveckla kommunens gemensamma metoder för undersökning så att risker för diskriminering och hinder för lika rättigheter och möjligheter systematiskt kan identifieras inom samtliga fem områden och alla diskrimineringsgrunder.
2. Stärk kunskapen hos chefer, HR och medarbetare
   Stärk kunskapen om aktiva åtgärder, diskriminering och normer hos chefer, HR och medarbetare för att öka verksamhetens förmåga att identifiera, analysera och förebygga risker och hinder för lika rättigheter och möjligheter.
3. Förbättra kopplingen mellan identifierad risk, analys, åtgärd och uppföljning
   Förvaltningsledning behöver säkerställa sin dokumentation och uppföljning så att det finns en tydlig spårbarhet mellan identifierade risker och hinder, bakomliggande orsaker, beslutade åtgärder och bedömningen av åtgärdernas effekt.

Referenser

Diskrimineringsombudsmannen (2026). Delredovisning till regeringen: Endast 2 av 12 bolag följer krav på att förebygga diskriminering. Hämtad 2026-10-14 från www.do.se

Diskrimineringsombudsmannen. Aktiva åtgärder - arbetsgivare ska förebygga diskriminering. Hämtad 2026-10-14 från www.do.se

Bilagor

Bilaga 1: Omvärldsbevakning – Aktiva åtgärder mot diskriminering

Kontaktuppgifter:

Ulrika Bertilsson, ulrika.bertilsson@umea.se

Annika Dalén, annika.dalen@umea.se

Mer information:

Foto: Bildbyrån Johnèr

Stadsledningskontoret HR
umea.kommun@umea.se
www.umea.se

UMEÅ KOMMUN

Tjänsteskrivelse
2026-11-05

Personalnämnden

Diarienr: PN-2026/00019

Teknisk ramjustering mellan nämnder

Förslag till beslut
Personalnämnden beslutar

att föreslå kommunstyrelsen att, i 2027 års budget, omfördela 700 000 kronor från personalnämnden till kommunstyrelsen avseende ledarutveckling.

Ärendebeskrivning
Vid sammanträdet 2026-06-15 biföll kommunfullmäktige kommunstyrelsens förslag till planeringsdirektiv, budget och investeringar för 2027 och plan 2027–2030. I direktivet tilldelades personalnämnden ett nytt tilläggsuppdrag, 2027:19, för att förstärka ledarskapsutbildningen.

- Kommunfullmäktige ger personalnämnden i uppdrag att förstärka ledarutbildningen och utveckla arbetet med ett mer närvarande ledarskap i kommunens verksamheter, samt att utbildningen för de lokala skyddsombuden stärks.

För att skapa förutsättningar för genomförandet av tilläggsuppdraget ökade personalnämndens tilldelning av medel med 700 000 kronor.

Befintliga medel för ledarutveckling ligger inom kommunstyrelsens uppdrag och personalnämnden har varken anställda eller någon verksamhet.

Utifrån ovanstående föreslås att den ökade tilldelningen på 700 000 kronor till personalnämnden förs över till kommunstyrelsen.

Beslutsunderlag
Utdrag ur planeringsdirektiv och budget 2027

Beredningsansvariga
Karin Ahnqvist, SLK HR

Beslutet ska skickas till
ksdiarium@umea.se

Karin Ahnqvist
HR-direktör

Olov Häggström
Utredare

Tjänsteskrivelse

Dnr: PN-2026/00019

Personalnämnden

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.

Ekonomisk ram för personalnämnden 2027 (mnkr)

Personalnämndens fastställda budget för 2025 (beslut i juni 2024)	-1,34
Personalnämndens tilldelning enligt förslag i planeringsdirektiv 1	
Tillskott enligt modell	-0,06
Justering till PKV per invånare för relevant åldersintervall	0,01
Av kommunfullmäktige beslutade justeringar i juni 2026	
Justering av PO-pålägg	
Ledarskapsutveckling	-0,70
Ekonomisk tilldelning för 2027	**-2,08**
Ökad ekonomisk tilldelning 2027 jämfört med 2026	-0,75
Minskad kostnad för nämnden pga sänkt PO-pålägg 2027 jmf 2026	

Motiv för ökad/minskad tilldelning

- *För motivering av generella justeringar se avsnitt Förändring i generella förutsättningar för styrelse och nämnder s15.*
- *Ledarskapsutveckling*
  Nämnden erhåller tillskott för att förstärka ledarskapsutbildningen i enlighet med tilläggsuppdraget nedan.

Tilläggsuppdrag

Tilläggsuppdrag Personalnämnden
Tilläggsuppdrag 2027:19 Kommunfullmäktige ger personalnämnden i uppdrag att förstärka ledarutbildningen och utveckla arbetet med ett mer närvarande ledarskap i kommunens verksamheter, samt att utbildningen för de lokala skyddsombuden stärks.
Tilläggsuppdrag 2027:20 Kommunfullmäktige ger personalnämnden i uppdrag att genomföra en omvärldsanalys hur andra kommuner har jobbat med flexibla helgdagar.
Tilläggsuppdrag 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 ske i enlighet med av fullmäktige fastställd riktlinje för god ekonomisk hushållning. Förslag på förändring av principiell karaktär ska tillställas fullmäktige.
Tilläggsuppdrag 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.
Tilläggsuppdrag 2023:2 Kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen och nämnderna i uppdrag att öka samarbetet och ansvarstagandet över förvaltnings- och nämndgränser.

UMEÅ KOMMUN

Tjänsteskrivelse
2026-11-05

Personalnämnden

Diarienr: PN-2026/00021

Inriktningsbeslut, avtal om motionskort samt nettolöneavdrag

Förslag till beslut

Personalnämnden beslutar

att tillstyrka införandet av ett öppet auktorisationssystem för motionskort enligt tjänsteskrivelsen och överlämna ärendet till kommunstyrelsen för fortsatt behandling.

att föreslå kommunstyrelsen fastställa reglerna för motionskortsförmånen och anslutningsvillkoren enligt bilaga 1, del A och B, samt auktorisationsavtalet enligt bilaga 2

att föreslå kommunstyrelsen att införa ett öppet auktorisationssystem för motionskort från den 1 januari 2027 och tills vidare, inom ramen för behörigt organs beslut om personalförmånen och dess finansiering.

att föreslå kommunstyrelsen att fastställa reglerna för motionskortsförmånen och anslutningsvillkoren enligt bilaga 1, del A och B, samt auktorisationsavtalet enligt bilaga 2.

att föreslå kommunstyrelsen att uppdra, med stöd av 7 kap. 5 § kommunallagen (2017:725) och med de begränsningar som följer av 6 kap. 38 §, åt HR-direktören att på styrelsens vägnar besluta om godkännande och avslag på ansökningar samt pröva tillkommande anläggningar och kortalternativ inom systemets fastställda omfattning. Delegationen omfattar även att ingå auktorisationsavtal enligt den fastställda avtalsmallen.

Ärendebeskrivning

Kommunens nuvarande avtal om friskvårdstjänster löper ut den 31 december 2026. För att möjliggöra fortsatt hantering av motionskort föreslås ett öppet auktorisationssystem från den 1 januari 2027.

Samtliga leverantörer som uppfyller fastställda anslutningsvillkor ska kunna anslutas löpande. Medarbetarna väljer själva bland godkända leverantörer. Kommunen gör ingen rangordning och garanterar inte någon leverantör en viss volym.

Tjänsteskrivelse

Dnr: PN-2026/00021

Personalnämnden föreslås bereda den personalpolitiska frågan inför kommunstyrelsens behandling. Kommunstyrelsen föreslås besluta om systemets anslutnings- och avtalsvillkor samt särskild delegation till HR-direktören.

Införandet förutsätter att ekonomiska ramar, förmånsregler, administrativa rutiner och erforderliga beslut är färdiga före starten.

1. Ärendebeskrivning

Friskvårdstjänster har tidigare hanterats inom upphandling 22270. Beslutsprotokollet anger att nio anbudsgivare antogs och att avtalsperioden var den 1 februari 2023–31 december 2024, med möjlighet till förlängning i två ettårsperioder. De granskade avtalsvillkoren anger den 31 december 2026 som slutdag för den andra förlängningsperioden.

Avtalsunderlagen beskriver medarbetarens beställning genom kommunens e-tjänst, Lönesupports behörighetskontroll, kommunens betalning till leverantören och månatligt löneavdrag. Dokumenten innehåller en äldre subventionsmodell med 50 procent av priset, högst 2 000 kronor per år. Uppgifterna är historiska och innebär inte att motsvarande villkor är beslutade för 2027.

Modellen innebär gemensamma publicerade villkor och individuell prövning av varje ansökan. Någon konkurrensutsatt jämförelse av godtagbara leverantörer görs inte. Den rättsliga bedömningen och ansvarsfördelningen utvecklas i bilaga 3.

Förmånsreglerna och anslutningsvillkoren samlas i bilaga 1. Medarbetarnas ekonomiska villkor ska skiljas från leverantörernas krav. Kommunens egna anläggningar i förvaltningsform behöver hanteras genom en intern ordning, vilket behandlas som en beredningsfråga i bilaga 3.

2. Ekonomiska konsekvenser

Ekonomiskt underlag ska färdigställas av HR och ekonomi före politiskt utskick. Ingen kostnadsneutralitet eller finansiering inom befintlig ram förutsätts i detta utkast. Kalkylen ska särredovisa kommunens subvention, medarbetarnas egenandelar, administration, systemanpassning och eventuell skatte- och avgiftskostnad. Kommunens betalningsflöde till leverantörerna ska redovisas brutto även när egenandelar återförs genom nettolöneavdrag.

Årlig subventionskostnad beräknas utifrån antal användare och faktisk genomsnittlig ersättning per användare. Administrationskostnaden

beräknas utifrån volym av beställningar, leverantörer, fakturor och personalförändringar.

3. Samverkan och genomförande

Frågan planeras för CSG den 12 november 2026. HR bekräftar hur eventuell förhandlingsskyldighet fullgörs genom hanteringen enligt samverkansavtalet.

HR och Upphandling förbereder information, ansökningsmottagning och preliminär granskning inom sina uppdrag.

Datum	Planerad åtgärd
10 november	Handlingar till personalnämnden inför sammanträdet.
12 november	CSG. HR bekräftar form och dokumentation enligt samverkansavtalet.
17 november	PN bereder och tillstyrker förslaget.
17 november	Preliminär leverantörsinformation och mottagning av ansökningar, om förutsättningarna finns. Reservation för politiska beslut och ändrade villkor.
24 november	KSNAu bereder ärendet inför KS.
30 november	Rekommenderat datum för komplett ansökan inför starten. Ansökningar tas därefter emot löpande.
8 december	KS behandlar systemvillkor, avtal och delegation.
Före årsskiftet	HR slutför prövning och avtal efter erforderliga beslut och bedömning av verkställighet.
1 januari 2027	Planerad start, förutsatt att rättsliga och praktiska förutsättningar är uppfyllda.

Om erforderliga beslut eller rutiner försenas behöver ett nytt startdatum och en plan för övergången tas fram. Förlängning av befintliga avtal förutsätts inte.

Beslutsunderlag

Bilaga 1. Regler och villkor för motionskort
Bilaga 2. Auktorisationsavtal
Bilaga 3. Rättslig analys och ansvarsfördelning

Beredningsansvariga

Anna Nordström, Upphandlingsbyrån
Patrik Carlsson, SLK HR
Karin Ahnqvist, SLK HR

Tjänsteskrivelse

Dnr: PN-2026/00021

Beslutet ska skickas till

ksdiarium@umea.se

Karin Ahnqvist
HR-direktör

Fredrik Åberg
Ledningskoordinator

Bilaga 1 Regler och villkor för motionskort

Del A Regler för motionskortsförmånen

1. Syfte och omfattning

Umeå kommun erbjuder friskvård som en del av arbetsgivarens hälsofrämjande arbete. Deltagandet är frivilligt. Reglerna avser kommunens anställda. Kommunala bolag, andra kommuner och förtroendevalda omfattas inte automatiskt. Ett eventuellt inkluderande av förtroendevalda ska beslutas och bedömas särskilt.

2. Förmånens ekonomiska ramar

Kommunens bidrag uppgår till 2000 SEK per kalenderår.

Samordningen mellan motionskort och övrigt friskvårdsbidrag ska ske inom en gemensam individuellt fastställd ram så att samma kostnad inte ersätts två gånger.

HR ska före utskick precisera vilka anställda som omfattas, hur nyanställning och avslutad anställning hanteras samt vilka villkor som gäller vid deltid, visstid, sjukfrånvaro och föräldraledighet. Reglerna ska uppfylla kraven för avsedd skattebehandling. Uppgifterna i tidigare avtal används som historik, inte som automatiskt gällande avgränsningar.

3. Motionskort och medarbetarens val

Medarbetaren väljer själv bland samtliga godkända leverantörer i systemet. Ingen leverantör garanteras volym eller ensamrätt. Kommunen informerar sakligt om utbud och priser utan rangordning eller styrning av valet.

Medarbetare som inte använder motionskort hanteras enligt kommunens beslutade regler för annat friskvårdsbidrag.

Auktorisationssystemet omfattar personliga motionskort för följande aktivitetskategorier:

- Styrke- och konditionsträning.
- Gruppträning med motionsinslag, inklusive exempelvis yoga, dans och vattenträning.
- Motionssimning.

Leverantörer får ansöka om anslutning för en eller flera kategorier. Aktiviteterna och förmånens utformning ska uppfylla förutsättningarna för skattefri motion och friskvård enligt gällande lagstiftning, rättspraxis och Skatteverkets vägledning.

Annan friskvård utan motionsinslag omfattas inte av auktorisationssystemet.

De aktiviteter som kommunen finansierar och förmånens utformning ska uppfylla förutsättningarna för skattefri motion och friskvård enligt gällande lagstiftning, rättspraxis och Skatteverkets vägledning. Personliga medlemsavgifter, separat köp eller hyra av utrustning samt hälsovård, sjukvård och skönhetsvård omfattas inte.

UTKAST

4. Betalning och nettolöneavdrag

Kommunen betalar endast motionskort som beställts och bekräftats genom kommunens rutin. Medarbetarens egenandel betalas med beskattade medel genom nettolöneavdrag efter dokumenterat medgivande.

5. Ansvar och uppföljning

Kommunstyrelsen ansvarar inom sitt fastställda mandat för systemets närmare villkor och uppföljning.

HR samordnar förmånen och Lönesupport administrerar beställningar, avstämning och löneunderlag. Upphandling ger stöd vid kravställning, leverantörskontroller och avtal.

HR återrapporterar efter det första verksamhetsåret användning, kostnader, administration och identifierade brister till KS och informerar PN om de personalpolitiska resultaten.

6. Beslut om leverantörsanslutning

HR-direktören prövar och beslutar, med stöd av särskild delegation från kommunstyrelsen, om leverantörer och erbjudna motionskort uppfyller de fastställda anslutningsvillkoren.

Delegationen omfattar inte att lägga till aktivitetskategorier eller på annat sätt utvidga systemets omfattning.

Ikraftträdande: Den 1 januari 2027, under förutsättning att erforderliga beslut och förutsättningar för införandet finns.

Del B Anslutningsvillkor för leverantörer

1. Systemets giltighetstid

Auktorisationssystemet gäller från och med den 1 januari 2027 och tills vidare.

Ansökningar om anslutning tas emot löpande under hela giltighetstiden.

Kommunstyrelsen beslutar om ändringar av systemets omfattning eller om dess avveckling, inom ramen för överordnade beslut om förmånen. Ändringar och avveckling ska genomföras med iakttagande av ingångna avtal.

De enskilda auktorisationsavtalens giltighet och uppsägning regleras i avtalsvillkoren.

2. Öppen anslutning och likvärdig prövning

Alla leverantörer som uppfyller villkoren och accepterar det gemensamma auktorisationsavtalet får ansluta. Antalet leverantörer begränsas inte. Ansökningar jämförs inte med varandra och inget relativt pris- eller kvalitetsurval görs.

Rekommenderat datum för komplett ansökan inför starten är den 30 november 2026 om förberedande mottagning öppnas före slutligt beslut; datumet utestänger inte senare ansökningar.

UTKAST

3. Vilka tjänster som kan anslutas

Leverantören får ansöka för en eller flera av de beslutade aktivitetskategorierna.

Varje anläggning och kortalternativ ska beskrivas med:

- adress,
- tillgänglighet,
- innehåll,
- öppettider och
- eventuella begränsningar.

4. Geografisk omfattning

Den anläggning eller träningsplats som ansökan avser ska finnas inom Umeå kommuns geografiska område. Leverantören behöver inte ha sitt säte inom kommunen.

Medarbetarens bostadsort påverkar inte möjligheten att använda motionskortsförmånen. För träning utanför auktorisationssystemet gäller kommunens regler för friskvårdsbidrag.

5. Leverantörens grundförutsättningar och bevisning

5.1. Registrering och behörig företrädare

Leverantören ska ange namn, organisationsnummer eller motsvarande registreringsuppgift, adress och kontaktuppgifter. Ansökan ska undertecknas av behörig företrädare.

Kommunen kontrollerar tillgängliga registeruppgifter. Om företrädarens behörighet inte framgår av dessa ska leverantören lämna registreringsbevis, fullmakt, protokollsutdrag eller motsvarande handling som styrker behörigheten.

5.2. Skatter och avgifter

Leverantören ska ha fullgjort sina skyldigheter avseende skatter och socialförsäkringsavgifter samt vara registrerad för F-skatt och mervärdesskatt i den utsträckning verksamheten kräver det.

Kommunen kontrollerar uppgifterna hos berörda myndigheter när det är möjligt. Om uppgifterna inte kan hämtas ska leverantören på begäran lämna motsvarande intyg. Leverantörer som inte omfattas av ett visst registreringskrav ska redovisa skälen till detta.

5.3. Tillstånd och försäkring

Leverantören ska ange vilka tillstånd som krävs för de erbjudna aktiviteterna och bifoga kopior av dessa. Om inga särskilda tillstånd krävs ska detta anges.

Leverantören ska bifoga ett giltigt försäkringsbevis som visar att verksamheten omfattas av ansvarsförsäkring. Av beviset eller kompletterande underlag ska försäkrad verksamhet, giltighetstid och försäkringsbelopp framgå.

UTKAST

5.4. Resurser och kompetens

Leverantören ska lämna en beskrivning av anläggningen eller träningsplatsen, erbjudna aktiviteter, utrustning och tillgängliga personalresurser. Ansvarig kontaktperson ska anges.

För instruktörsledda aktiviteter ska leverantören beskriva instruktörernas relevanta utbildning eller erfarenhet. Utbildningsbevis, intyg eller motsvarande dokumentation ska kunna lämnas på begäran. Kompetensen ska vara anpassad till de aktiviteter som erbjuds.

5.5. Säkerhet och kvalitet

Leverantören ska bifoga en kortfattad beskrivning av rutiner för:

- säker användning och underhåll av lokaler och utrustning,
- introduktion och säkerhetsinformation till deltagare,
- olyckor, akuta situationer och första hjälpen,
- mottagande och hantering av klagomål,
- dokumentation och åtgärdande av brister.

Beskrivningen ska avse de aktiviteter som ansökan omfattar. Certifierat ledningssystem krävs inte.

5.6. Arbetsmiljö och diskriminering

Leverantören ska intyga att verksamheten följer tillämpliga regler om arbetsmiljö och diskriminering. Leverantören ska ange ansvarig funktion och kortfattat beskriva hur brister uppmärksammas och hanteras. För verksamhet utan anställda ska det anges vilka delar som inte är tillämpliga.

5.7. Antidopning

Leverantörer som erbjuder gym- eller styrketräning ska bifoga en antidopningspolicy eller motsvarande skriftlig rutin. Den ska beskriva förebyggande information, ansvarsfördelning och hantering av misstänkt dopning. Någon särskild certifiering krävs inte.

6. Komplettering och likvärdig bevisning

Kommunen får begära förtydliganden och kompletteringar som behövs för att bedöma om de publicerade kraven är uppfyllda. Likvärdig bevisning godtas om den visar att samma krav uppfylls. Jämförbara sökande ska behandlas enligt samma principer.

Kommunen får inte vid prövningen införa nya anslutningskrav som saknar stöd i de beslutade och publicerade villkoren.

7. Priser och produktuppgifter

Leverantören anger pris inklusive och exklusive moms, momssats eller momsbefrielse, bindningstid och vad som ingår.

Leverantörsspecifika priser tillåts inom en gemensam prismodell; priset används inte för att jämföra och välja leverantörer. Priser och villkor ska vara förutsebara och tillgängliga för medarbetarna.

UTKAST

Samma tillämpningsregler gäller för alla leverantörer. Individuella förhandlingar om avsteg från systemvillkoren ingår inte i modellen.

8. Ansökan och handläggning

Ansökan lämnas via den ansökningsväg som kommunen anger på sin webbplats. HR fastställer den praktiska kontaktvägen och ansvarar för att aktuell information finns publicerad.

Uppgift	Underlag
Leverantör och företrädare	Namn, organisationsnummer, adress, kontaktperson och behörig företrädare.
Anläggning och aktiviteter	Adress, aktivitetskategorier, öppettider, tillgänglighet och leveransstart.
Kompetens och säkerhet	Kort beskrivning av ansvarig funktion, instruktörskompetens och säkerhetsrutiner.
Försäkring och tillstånd	Försäkringsbevis och uppgift om verksamhetsspecifika tillstånd där sådana krävs.
Pris och kortvillkor	Prislista med moms, innehåll, begränsningar och villkor för kort.
Administration	Bekräftelse av e-faktura, beställningsbekräftelse, avslut och avstämning.
Acceptans	Underskrift och ovillkorlig acceptans av publicerade villkor och avtalsmall.

9. Prövning och komplettering

HR registrerar ansökan och kontrollerar fullständigheten. Saknade uppgifter begärs med skälig och tydlig svarstid.

Varje krav dokumenteras som uppfyllt, inte uppfyllt eller i behov av komplettering. Beslutet ska kunna följas från ansökan och kontrollunderlag till beslutsmotivering.

Målsättningen är att beslut fattas inom fyra veckor från komplett ansökan. Vid fördröjning informeras sökanden om orsaken och bedömd fortsatt handläggningstid. Servicenivån ska bekräftas av HR före publicering.

10. Beslut och publicering

Beslut om godkännande och avslag på ansökan fattas av HR-direktören med stöd av delegation från kommunstyrelsen. Besluten ska dokumenteras och motiveras utifrån de fastställda anslutningsvillkoren.

Leverantören ska underrättas skriftligen.

UTKAST

Godkända leverantörer presenteras på kommunens webbplats och Intranätet på ett neutralt och likvärdigt sätt.

11. Offentlighet

Inkomna handlingar hanteras enligt reglerna om allmänna handlingar och sekretess.

Begärd sekretess ska motiveras för bestämda uppgifter; kommunen gör självständig prövning.

UTKAST

Bilaga 2 Auktorisationsavtal

1. Parter och avtalshandlingar

Umeå kommun, organisationsnummer 212000-2627, och [leverantör, organisationsnummer och adress] ingår detta avtal efter kommunens beslut om godkännande [datum och diarienummer].

Avtalshandlingarna gäller i ordningen:

- detta avtal,
- publicerade anslutningsvillkor med gemensamma förtydliganden samt
- godkänd ansökan och prislista.

En ansökan får inte innebära ett avsteg från de gemensamma villkoren.

2. Omfattning och val av leverantör

Avtalet omfattar godkända aktiviteter och kortalternativ vid de anläggningar som anges i ansökan. Medarbetaren väljer själv leverantör och kort inom kommunens förmånsregler.

Kommunen garanterar ingen volym, ersättning för anslutning eller exklusivitet.

Leverantören ansvarar för att godkänt innehåll och beskriven kapacitet kan tillhandahållas.

3. Avtalstid och upphörande

Avtalet gäller från båda parters underskrift och tills vidare. Tjänster enligt avtalet får dock börja tillhandahållas tidigast den 1 januari 2027 och först när erforderliga kommunala beslut får verkställas.

3.1. Uppsägning

Endera part äger rätt att säga upp avtalet skriftligen med tre (3) månaders uppsägningstid.

Avtalet upphör vid det kalendermånadsskifte som inträffar närmast efter uppsägningstidens utgång.

Vid uppsägning stoppas nya beställningar från angiven dag. Redan bekräftade kort avvecklas enligt villkoren för enskilda kort.

Kommunen ska inte genom nya kort bindas till längre tid än vad som uttryckligen följer av avtalet.

Om systemet avvecklas ska kommunen iaktta avtalad uppsägning och hantera utestående betalning och förskott.

3.2. Hävning

Part äger rätt att med omedelbar verkan häva avtalet om motparten väsentligen bryter mot sina åtaganden enligt avtalet och inte vidtar rättelse inom skälig tid efter skriftlig erinran, eller om motparten är på obestånd.

UTKAST

Kommunen äger därutöver rätt att häva avtalet om leverantören inte längre uppfyller de anslutningsvillkor som ligger till grund för auktorisationen och inte vidtar rättelse inom skälig tid efter skriftlig erinran.

4. Beställning och enskilda kort

Endast beställning som bekräftats genom kommunens rutin är bindande för kommunen.

Lönesupport meddelar leverantören beställningsreferens, kortalternativ, startdatum och de minimiuppgifter som behövs för utlämning. Kortet är personligt. Leverantören bekräftar aktiveringen och får inte lägga till egna avgifter eller villkor som strider mot avtalet.

Föreslagen modell för nya kort är månadsvis debitering utan tolv månaders minsta bindningstid. Uppsägning får verkan vid utgången av månaden efter den månad då den kommit in.

Vid avslutad anställning avslutas kortet senast vid anställningens slut, och debitering begränsas till den månaden. Leverantören ska godta kommunens avisering.

5. Pris och prisändring

Ersättning utgår enligt den godkända prislistan per aktivt beställt kort.

Medlemsavgifter och tjänster utanför avtalad motion ska särredovisas och får inte faktureras kommunen utan uttryckligt stöd. Inga administrations-, fakturerings- eller startavgifter tillkommer.

Föreslaget prisvillkor är fast pris för respektive beställt kort under dess bekräftade prisperiod.

Ändrade priser för kommande beställningar anmäls minst 60 dagar i förväg och ska följa samma publicerade regler för alla leverantörer. Retroaktiv prishöjning tillåts inte.

Slutlig prisperiod fastställs före publicering.

6. Fakturering och betalning

Fakturering sker månadsvis i efterskott genom e-faktura enligt kommunens anvisningar.

Fakturan ska innehålla referens, period, kortalternativ, enhetspris och moms samt en säker hänvisning till avstämningsunderlaget.

Betalning sker inom 30 dagar från mottagandet av korrekt faktura för utförd tjänst.

Felaktigt fakturerat belopp krediteras skyndsamt. Medarbetarens egenandel hanteras av kommunen och påverkar inte leverantörens skyldighet att följa bekräftad beställning.

7. Kvalitet och avvikelser

Leverantören ska upprätthålla anslutningskraven och meddela förändringar som påverkar leverans, säkerhet, ekonomi eller behörig företrädare.

UTKAST

Leverantören ansvarar för anlitade underleverantörers prestation som för sin egen. Ny anläggning eller ny juridisk avtalspart får inte börja användas utan kommunens dokumenterade prövning.

Kommunen får kontrollera avtalsefterlevnad genom dokumentgranskning och överenskomna verksamhetsbesök i den omfattning som behövs för avtalet.

Kontrollrätten innebär ingen generell rätt att ta del av leverantörens kundregister, medicinska uppgifter eller uppgifter om andra kunder. Väsentliga avvikelser ska dokumenteras och leverantören ges möjlighet att yttra sig och, när det är lämpligt, rätta felet.

8. Personuppgifter och statistik

Parterna ska före överföring fastställa sina dataskyddsroller, rättslig grund, kontaktvägar, säkerhetskrav och rutiner vid incident.

Om en part behandlar uppgifter för den andras räkning ingås biträdesavtal innan behandlingen inleds.

Endast uppgifter som behövs för beställning, åtkomst, avslut och fakturakontroll överförs.

Individuell tränings- och besökshistorik lämnas inte rutinmässigt till arbetsgivaren. Statistik för förmånsuppföljning lämnas i aggregerad form med skydd mot identifiering i små grupper.

9. Rättelse och förtida upphörande

Vid brist får kommunen begära rättelse inom skälig angiven tid. Vid väsentligt avtalsbrott som inte rättas får kommunen häva avtalet i enlighet med punkt 3.2.

Omedelbar hävning får ske när allvarlig säkerhetsrisk, rättsligt hinder för betalning eller ett annat väsentligt förhållande gör fortsatt avtalstillämpning oförsvarlig. Skälen ska dokumenteras och åtgärden vara proportionerlig.

Återkallelse av godkännande och civilrättsligt upphörande hanteras samordnat men som skilda frågor när detta behövs.

För tjänst som inte kan tillhandahållas ska ersättning sättas ned och felaktigt erhållna eller outnyttjade förskott återbetalas.

10. Ändringar och tvist

Ändringar ska vara skriftliga och beslutade av behörig företrädare. Ändringar av gemensamma systemvillkor ska kommuniceras och tillämpas likvärdigt.

Överlåtelse av avtalet kräver kommunens skriftliga godkännande och kontroll av fortsatt kravuppfyllelse.

Tvist om avtalet ska i första hand hanteras genom dialog och i andra hand av svensk allmän domstol med Umeå tingsrätt som första instans. Svensk rätt gäller.

För Umeå kommun: [behörig företrädare, datum, signatur]

För leverantören: [behörig företrädare, datum, signatur]

UTKAST

Bilagor vid underskrift

Godkänd ansökan och prislista samt fastställda anslutningsvillkor.

UTKAST

Bilaga 3 Rättslig analys och ansvarsfördelning

1. Upphandlingsrättslig bedömning

EU-domstolens avgöranden C-410/14 Falk Pharma och C-9/17 Tirkkonen visar att frånvaro av myndighetens urval mellan godtagbara leverantörer är central för gränsen mot offentlig upphandling. Upphandlingsmyndigheten har även beskrivit att köp av friskvård i en förmånsportal kan vara köp i ett auktorisationssystem. Vägledningen avgör inte det enskilda upplägget.

Bedömningen i detta utkast är att modellen kan utformas utanför LOU om alla som uppfyller i förväg fastställda villkor får ansluta och det enbart är medarbetaren som väljer leverantör. Kommunens betalningsroll utesluter inte i sig detta. Avtalsvillkor och faktisk tillämpning måste säkerställa att kommunen inte inför ett senare urval, exempelvis genom rangordning, fördelningsnyckel eller förhandlade individuella fördelar. Löpande anslutning väljs för denna modell; den är inte ett ovillkorligt krav enligt all relevant EU-praxis.

Modellen avser köp av motionskort och inte ett uppdrag att driva en kommunal anläggning genom en exploateringsrätt. Något tydligt koncessionsinslag har inte identifierats. Bedömningen ska kontrolleras mot de slutliga betalnings- och avtalsvillkoren.

2. Politisk ansvarsfördelning

Reglemente för Umeå kommuns styrelse och nämnder, avsnitt 2.13 Personalnämnden, s. 38 i reviderad version 1.3.3. den 28 september 2026, § 175, anger uttryckligen PN:s uppdrag att bereda personalpolitiska frågor inför KS och KF.

Reglemente för Umeå kommuns styrelse och nämnder, avsnitt 2.1, sidorna 11 och 15, anger KS:s ansvar för arbetsgivarpolitiken, förhållandet till arbetstagarna och delegationsordningen för personal- och organisationsfrågor.

KS:s delegationsordning den 12 maj 2026 och förteckningen över verkställighetsbeslut ger inget uttryckligt stöd för just detta auktorisationssystem.

Personalnämndens beredande roll behöver skiljas från kommunstyrelsens beslut inom sitt arbetsgivaransvar och kommunfullmäktiges beslut i frågor av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt. Att upphandlingsfunktionen medverkar avgör inte i sig vilket politiskt organ som är behörigt.

Organ	Stöd i handlingarna	Betydelse
PN	Reglemente 2.13, s. 38	Beredning av personalpolitiska frågor inför KS och KF. Ger stöd för PN:s beredande roll men visar inget särskilt mandat att godkänna gymleverantörer.
KSNAu	Utskottens arbetsordning, s. 2–3	Allmän beredning och samordning. Bestämmelsen om konkurrensupphandling är inte direkt stöd för auktorisation utanför LOU.

UTKAST

KS	Reglemente 2.1, s. 11, 15 och 17	Arbetsgivaransvar och lönehantering talar för ansvar för administration och avtal. Den särskilda upphandlingsbefogenheten ersätter inte bedömningen av en auktorisationsmodell.
HR-direktören	Särskilt beslut enligt KL 7 kap. 5 §	Kan få direkt delegation från KS för enskild leverantörsprövning och avtal inom fastställda ramar.

Något ursprungligt beslut om förmånen och lönehanteringen har inte identifierats. HR och Lönesupport behöver komplettera med eventuella tillgängliga beslut, rutiner och historik. Etablerad hantering kan beskrivas som historik.

3. Delegation och löpande handläggning

Direkt delegation till en anställd grundas på 7 kap. 5 § kommunallagen med beaktande av delegationsförbuden i 6 kap. 38 §. Förslaget knyts till funktionen HR-direktör. HR, Upphandling och Lönesupport kan bereda ärenden och lämna underlag utan att själva vara delegater.

Delegationen föreslås omfatta godkännande och avslag, tillkommande anläggningar och kortalternativ inom fastställd omfattning samt avtalstecknande. Den omfattar inte utvidgning av systemets omfattning eller ändrade ekonomiska ramar. Rätt till vidaredelegation föreslås inte.

4. Beslut och överklagande

Laglighetsprövning enligt 13 kap. kommunallagen är en preliminär utgångspunkt för självständiga kommunala anslutningsbeslut som inte är rent verkställande. Direkt praxis för just motionskortssystemet har inte identifierats i beredningen. Klassificering av beslut och eventuell överklagandeinformation behöver därför klarläggas före publicering.

Kraven i bilaga 1 på dokumentation, motivering och skriftlig underrättelse föreslås som kommunens egna handläggningskrav, inte som direkt tillämpning av 27 eller 31–34 §§ förvaltningslagen.

5. Samverkan och förhandling

CSG den 12 november är planerad tidpunkt. Genomförd information är inte automatiskt likställd med fullgjord samverkan eller förhandling.

En särskild förhandling enligt 38 § MBL bedöms inte vara huvudspåret för det beskrivna upplägget. Bedömningen ska grundas på de faktiska tjänsterna och avtalens innehåll. Den slutliga hanteringen bekräftas av HR.

6. Skatt löneavdrag och personuppgifter

HR och Lönesupport ska dokumentera skattebedömningen av den slutliga modellen. Val mellan flera leverantörer, egenandel och direktbetalning från arbetsgivaren ska bedömas samlat.

UTKAST

Dataskyddsroller, rättslig grund, information till medarbetare, gallring och säker överföring ska fastställas före drift. Personuppgiftsbiträdesavtal används när de faktiska rollerna kräver det.

Medarbetarnas egenandel och nettolöneavdrag behöver beskrivas tillsammans med rutiner för medgivande, återkallelse av medgivande, otillräcklig nettolön och avslutad anställning. Löneadministrativa rutiner får inte förutsättas lösa skattebedömningen av själva förmånen.

7. Geografisk avgränsning och egna anläggningar

Förslaget begränsar anslutningen till anläggningar och träningsplatser inom hela Umeå kommun, inklusive orter utanför centralorten. Medarbetarens bostadsort och leverantörens säte saknar betydelse för denna avgränsning. Syfte, behov och proportionalitet ska motiveras före beslut. Samordningen med det vanliga friskvårdsbidraget behöver bekräftas av HR.

Kommunens egna anläggningar som drivs i förvaltningsform föreslås hanteras genom en intern överenskommelse med likvärdiga krav i relevanta delar. Förvaltningarna ingår i samma juridiska person och kommunen ingår inte civilrättsligt avtal med sig själv. Kommunala bolag är egna juridiska personer och omfattas inte av denna interna ordning.

8. Verkställighet och avtalsstart

Om beslut ska verkställas före laga kraft behövs en bedömning enligt 13 kap. 14 § kommunallagen, bland annat av möjligheten att rätta verkställigheten. Ett senare upphävande av beslut och rättelse enligt 13 kap. 15 § ska skiljas från avtalets civilrättsliga giltighet och upphörande. Inhibition och andra rättsliga hinder måste beaktas. Eventuellt KF-beslut den 21 december ska vara ett erforderligt beslut före införandet, inte beskrivas som ett godkännande i efterhand.

9. Beredningspunkter före politiskt utskick

HR:

- fastställ belopp, finansiering, budgetansvar, nyttjandestatistik och kostnadskalkyl.
- fastställ vilka anställda som omfattas, samordningen med annat friskvårdsbidrag, skattebedömningen och lönehanteringen.
- ta ställning till om aktivitetsomfattningen ska breddas till exempelvis kampsport och bollsport. Del A behåller tills vidare källunderlagets tre kategorier.
- bekräfta samverkan i CSG och dokumentera avslutad hantering enligt samverkansavtalet.
- hantera beredningen med kansliet: sammanträden, stopptider, diarienummer och eventuell omedelbar justering.
- tillsammans med dataskyddsfunktion: fastställa roller, rättslig grund, informationshantering och nödvändiga PUB-avtal före drift.

Juridik och upphandling:

- bekräfta kravens nivå, försäkringsskydd, kontrollansvar, handläggningstid och ansökningsväg.
- bereda förslag till avtalsvillkor tillsammans med HR och verksamheten inför kommunstyrelsens beslut.

- klarlägg beslutskompetens, överklagandehantering samt återkallelse och avtalsavslut.

10. Källor och rättsliga utgångspunkter

10.1. Lag och EU praxis

Kommunallagen (2017:725): 5 kap. 1 § om KF:s principiella beslut, 6 kap. 37–38 §§ och 7 kap. 5–8 §§ om delegation samt 13 kap. 14 § om verkställighet före laga kraft.

Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet, särskilt 11–14 §§, tillämpas tillsammans med gällande samverkansavtal.

Lag (1970:215) om arbetsgivares kvittningsrätt ska beaktas för löneavdrag.

LOU (2016:1145), 1 kap. 2, 15 och 20 §§, direktiv 2014/24/EU skäl 4.

EU-domstolens domar C-410/14 Falk Pharma (ECLI:EU:C:2016:399) och C-9/17 Tirkkonen (ECLI:EU:C:2018:142). Tillämpligheten avgörs av faktisk selektivitet och avtalens innehåll.

Något särskilt domstolsavgörande om Umeås föreslagna modell har inte identifierats i beredningen.

10.2. Kommunens handlingar

Upphandling 22270: beslutsprotokoll, upphandlingsföreskrifter punkterna 3.5 och 3.7 samt avtalsunderlag. Avtalsfilerna har olika numrering; hänvisningar ska anpassas till slutlig referensversion. I PDF-filen Avtal alla anläggningar Umeå kommun finns förmånsuppgifter under punkt 6 och rutiner under punkterna 14–18.

KS:s delegationsordning 2026-05-12, § 97, KS-2026/00427: avsnitt 2 och 6 är gemensamma för nämnderna; avsnitt 4 reglerar KS:s inköp och upphandling.

PN:s verksamhetsplan 2025, sidorna 3, 6 och 9: beredningsuppdrag och budgetavgränsning.

Arbetsmiljöpolicy, KF 2021-12-20 § 290, ger stöd för hälsofrämjande syfte.

10.3. Aktuella myndighetskällor

Upphandlingsmyndigheten, Omfattas auktorisationssystem av LOU, uppdaterad 2024-04-30: https://www.upphandlingsmyndigheten.se/frageportalen/1938977/vuxenutbildning-auktorisationsavtal/

Upphandlingsmyndigheten, Hur beräknas upphandlingens värde vid köp av friskvårdstjänster via en förmånsportalstjänst:

https://www.upphandlingsmyndigheten.se/frageportalen/1943747/avtalsvarde/

Skatteverket, Personalvårdsförmån motion och friskvård samt Förmåner:

https://www.skatteverket.se/friskvard

https://www.skatteverket.se/formaner

UTKAST

UMEÅ KOMMUN

Tjänsteskrivelse
2026-11-06

Personalnämnden

Diarienr: PN-2026/00004

PN Informationsärenden 2026-11-17

Förslag till beslut
Personalnämnden beslutar

att notera i protokollet att nämnden tagit del av följande informationer.

Ärendebeskrivning
- Verksamhetsskyddsanalys samt ledande/väsentliga befattningar.
- HR-direktören informerar.

Beredningsansvariga
Karin Ahnqvist

Beslutet ska skickas till

Förnamn, Efternamn	Fredrik Åberg
Befattning	Ledningskoordinator