

Strategisk kompetensförsörjningsplan

Umeå universitet 2016-2018 (prolongerad till 31 december 2019)



Fastställd av rektor 22 december 2015 och genom beslut den 18 december 2018 prolongerad till och med den 31 december 2019.

Typ av dokument:	Plan
Beslutat av:	Rektor
Dnr:	FS 1.1-1704-15
Giltighetstid:	2019
Område:	Kompetensförsörjning
Ansvarig enhet:	Personalenheten

Prolongering av Strategisk kompetensförsörjningsplan

Bakgrund

Den strategiska kompetensförsörjningsplanen för Umeå universitet 2016-2018 blev prolongerad av rektor den 17 december 2018 att gälla till och med den 31 december 2019. Bakgrunden till detta är att universitetsstyrelsen avser att fastställa nytt universitetsgemensam visions- och strategidokument för perioden 2020-2025 våren 2019. Utifrån nytt visionsdokument kommer därefter en ny strategisk kompetensplan för perioden 2020-2025 att utarbetas och beslutas av rektor.

Ny hänvisning

I dokumentet ges hänvisning till Anställningsordning för lärare vid Umeå universitet (Dnr: UmU 300-2349-12). Ny hänvisning gäller till nu gällande Anställningsordning, (Dnr FS 1.1- 57-18), med giltighet från och med den i april 2018 och tillsvidare.

Ändring av styrdokument för kompetensförsörjning

Dokumentet Planen för lika villkor (dnr FS 1.1.2-312-14) upphörde att gälla 2016-12-31.

Innehåll

1	Rektors förord.....	4
2	Övergripande syfte och mål	5
3	Delmål och strategier gällande kompetensförsörjning	6
4	Nuläge – faktorer som påverkar kompetensförsörjningen.....	10
4.1	Meriteringssystemet vid Umeå universitet	10
4.2	Personal i siffror.....	12
4.3	Åldersstruktur och generationsväxling	13
4.4	Rekrytering.....	14
4.5	Utveckla och behålla medarbetare.....	16
4.6	Avveckling och omställning.....	20
4.7	Chefs- och ledarskap.....	21
4.8	Arbetsgivarverkets strategi för statliga arbetsgivare	24
5	Styrdokument för kompetensförsörjning	25
6	Hänvisningar:	26

1 Rektors förord

Umeå universitet har kommit en bra bit på väg i vår strävan att förverkliga universitetets vision *Umeå universitet 2020*. Första implementeringsåret för hela utvecklingsarbetet var 2014. En av de mest centrala frågorna för universitetets utveckling är vilka förutsättningar Umeå universitet kan erbjuda sina anställda och sina studenter. Genom införandet av den nya anställningsordningen har vi på Umeå universitet utvecklat ramar och förutsättningar för attraktiva karriärvägar för unga forskare och långsiktigt stabila förutsättningar för universitetets lärare (tillika forskare). Dessutom har vi med adderande befattningar med huvudfokus på forskning ökat förutsättningarna för ett dynamiskt system som kan främja mobiliteten. Ett attraktivt befattningssystem med goda förutsättningar är också av fundamental betydelse för jämställdhet, mångfald, samverkan med olika parter i samhället nationellt och internationellt, internationalisering och, som redan nämnts, en ökad mobilitet i vid bemärkelse.

Allt detta och mer därtill, som innefattar goda förutsättningar för ett välutvecklat ledarskap och professionella stödfunktioner, utgör sammantaget allt det som behövs för en stabil och konkurrenskraftig kompetensförsörjning. Vi har nu kommit en bra bit på väg i vårt arbete med den viktiga planeringen av en effektiv och framgångsrik kompetensförsörjning. Jag är övertygad om att det arbete som fakulteterna tillsammans med universitetsgemensam nivå lagt ner på att utveckla attraktiva karriärvägar och stabila befattningar, men också ett tillåtande dynamiskt och samtidigt tydligt tjänsteinnehåll, kommer att bära frukt och leda till att vi dels kan attrahera och dels ge möjligheter för fortsatt utveckling av excellenta lärare och forskare inom universitetet. Av stor vikt är även att fortsätta arbetet med att utveckla och kompetensförsörja verksamhetsstödet.

Jag är också övertygad om behovet av starkt och klokt ledarskap på alla nivåer. Starka och kloka ledare och kollegialitet måste vara samverkande och integrerade funktioner med en tydlig rollfördelning. Till stöd i utvecklingen av ledning och styrning finns nu även SOU rapporten "Utvecklad ledning av universitet och högskolor". Utredningen bidrar i mångt och mycket med väldigt intressanta insikter och som jag med fördel ser kan vara en bra utgångspunkt i flera frågor för vårt eget fortsatta fokuserade arbete med en framgångsrik kompetensförsörjning.

Individen är i centrum för en stark verksamhet, som står sig i den globala konkurrensen och som därmed kraftfullt kan bidra till en hållbar och önskad samhällsutveckling, därav vårt stora fokus på kompetensförsörjning för hela Umeå universitetets utveckling.

Den kompetensförsörjningsplan som du nu ser framför dig är menad att utgöra en övergripande plan för hela universitetets arbete med kompetensförsörjning, men värt att notera är att den är tänkt att vara ett kompletterande instrument till de kompetensförsörjningsplaner som utarbetas på olika nivåer i hela Umeå universitets verksamhet. Den övergripande kompetensförsörjningsplanen ska alltså ses som ett instrument avsett att stödja fakulteternas, lärarhögskolans, institutionernas och annan eventuell verksamhets arbete, som har personalansvar, med kompetensförsörjning.

Kompetensförsörjningsplanen visar på en tydlig inriktning och tydliga strategier för hur vi kan jobba vidare för att stabilisera hela tjänstesystemet och skapa de bästa förutsättningarna för att Umeå universitet ska vara en arbetsplats som främjar attraktivitet, konkurrenskraft, dynamik, mångfald, jämställdhet, kreativitet, långsiktighet och mobilitet - där medarbetare trivs och utvecklas och därmed tillsammans kan leda Umeå universitet till nya framgångar.

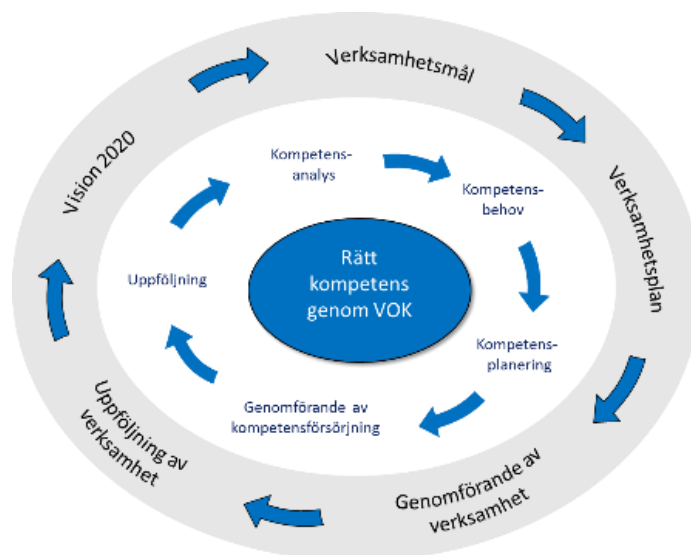
Lena Gustafsson

2 Övergripande syfte och mål

En framgångsrik verksamhet vid Umeå universitet förutsätter ett strategiskt arbete med kompetensförsörjning i alla delar av universitetets verksamhet. Syftet med den strategiska kompetensförsörjningsplanen är att säkerställa att rätt kompetens finns vid Umeå universitet för att uppnå Vision 2020 och de långsiktiga målen. Det innebär ett långsiktigt, strukturerat och målmedvetet arbete med insatser som syftar till att Umeå universitet som arbetsgivare kan

- attrahera och rekrytera nya medarbetare,
- utveckla och behålla befintliga medarbetare
- omställa eller avveckla medarbetare

Arbetet med kompetensförsörjning behöver därför integreras med verksamhetsplanering på alla nivåer. Kompetensförsörjningsplanen ger en tydlig viljeinriktning och har som syfte att stödja verksamhetens kompetensförsörjningsarbete. I planen finns även en nulägesbeskrivning som ger en bild av de inre och yttre faktorer som har särskild betydelse för kompetensförsörjningen.



En verksamhets- och kompetensanalys (VOK) ger en bra grund för ett integrerat arbete med kompetensförsörjningsplaner och verksamhetsplaner.¹

Den universitetsövergripande strategiska kompetensförsörjningsplanen är ett komplement till och utgår ifrån Vision 2020 och de delmål som universitetsstyrelsen fattade beslut om i juni 2015 och det reviderade delmålsdokumentet för 2016-2018². Flera av delmålen har en tydlig koppling till kompetensförsörjningsområdet. Vi har valt att sammanfatta en del av dessa delmål till fem prioriterade kompetensförsörjningsområden.

Planen baseras på de verksamhets- och kompetensförsörjningsplaner som institutioner, enheter och fakulteteter utformat under 2015. Arbetet har präglats av långsiktighet och stor delaktighet på alla nivåer.

¹ [Vägledning och metodstöd för utformning av strategisk kompetensförsörjningsplan](#)

² Delmål, analyser, strategier samt uppföljningskriterier 2016-2018, Universitetsgemensamt. Beslutat av universitetsstyrelsen 2015-06-04. Delmål 2016-2018, revidering av analyser, strategier och uppföljningskriterier. Beslutat av rektor 2015-11-24.

3 Delmål och strategier gällande kompetensförsörjning

Följande delmål från det universitetsgemensamma delmålsdokumentet är beslutade av rektor 2013-12-10 och har en uttalad bäring på universitetets kompetensförsörjning i syfte att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla kompetens. Den 4 juni 2015 fattade universitetsstyrelsen beslut om inriktningen på den fortsatta verksamhetsplaneringen för perioden 2016-2018. Den 24 november 2015 fastställde rektor slutgiltigt de universitetsgemensamma delmålen för 2016-2018, som utgår från arbetet under tidigare treårsperiod.

Strategierna är framtagna dels från de övergripande delmålsdokumenten, fakulteternas, lärarhögskolans och universitetsbibliotekets kompetensförsörjningsplaner, dels i dialoger med universitetsledningen, dekaner, prefekter, kanslichefer och de fackliga organisationerna.

Delmål 1.1.2

Universitetet har infört tydliga och internationellt konkurrenskraftiga karriärvägar, inkluderande resursstabila "tenure tracks" (regelverk och utveckling av stödjande aktiviteter)

Delmål 1.1.3

Universitetet har utvecklat ett system för högre lärarbefattningar (lektorat och professorer) med ekonomiskt stabila och långsiktigt goda förutsättningar (regelverk och stödjande aktiviteter)

3.1.1 Strategier

Dessa två delmål har både som syfte att utveckla konkurrenskraftiga karriärvägar och även att utveckla stabila och långsiktigt goda förutsättningar för högre lärarbefattningar (lektorat och professorer).

För att nå dessa delmål så behöver alla ledningsnivåer inom universitetet samverka för att kunna prioritera i resursanvändningen och fokusera arbetsinsatserna så att attraktiva anställningar kan erbjudas. Detta för att nå framgångsrik nyrekrytering och för att kunna behålla betydelsefulla medarbetare.

Fakulteter och institutioner skapar goda förutsättningar för karriärutveckling genom att

- identifiera och rekrytera lovande lärare/forskare tidigt i deras karriär
- ge unga lärare/forskare goda förutsättningar till att utvecklas till forskargruppleddare
- utveckla en sammanhängande karriärväg, "tenure track", med stort utrymme för forskning inom meriteringstjänsten (biträdande lektor)
- utveckla karriärstödjande aktiviteter för doktorander, forskarassistenter, biträdande lektorer och lektorer
- utveckla möjligheter för karriärtjänster
- utveckla möjligheter för lärartjänster (lektorer och professorer) med utrymme för ett flexibelt arbetsinnehåll av både forskning och utbildning utifrån behov och framgång

Beviljade centrala medel finns för att genomföra ett "Talent management"-projekt för forskare med inriktning mot forskningsledarskap under 2015-2017. Projektet, som är en utbildningssatsning är indelad i tre steg med olika målgrupper - juniora forskare, seniora forskningsledare och excellenta forskningsledare.

3.1.2 Ansvar och uppföljning

På universitetets tre nivåer fördelas ansvaret för organisation, regler, resursutnyttjande och övrigt arbete för att optimera utvecklingen. Uppföljning sker genom fortlöpande dialoger mellan universitets-, fakultets och förvaltningsledning, samt mellan fakultets-, institutions- och centrumledning.

Delmål 3.1

Universitetet har en välutvecklad rekryteringsprocess

Delmål 3.2

Universitetet har system för strategiska rekryteringar inom flera områden (anställningar och resurspaket)

3.1.3 Strategier:

Genom dessa två delmål avser Umeå universitet att lyckas med att genomföra framgångsrika nationella och internationella rekryteringar.

Umeå universitet stärker nationellt och internationellt sitt varumärke som en attraktiv arbetsgivare genom att utveckla

- kvalitativa och effektiva rekryteringsprocesser
- attraktiva karriärvägar (inkluderande "tenure track") och attraktiva anställningserbjudanden
- interaktiva miljöer, som främjar kreativitet
- en anslagsbaserad finansiering av nyckel-karriärbefattningar (biträdande lektor), samt av högre lärartjänster (lektorat och professurer)

Personalenheten ska tillsammans med universitetsledning och fakultetsledningarna utarbeta en strategisk handlingsplan enligt "HR Strategy for Researchers (HRS4R)"³ och ansöka om utmärkelsen "HR Excellence in Research" hos EU-kommissionen (Euraxess).

3.1.4 Ansvar och uppföljning:

På universitetets tre nivåer fördelas ansvaret för organisation, regler, resursutnyttjande och övrigt arbete för att optimera utvecklingen. Uppföljning sker genom fortlöpande dialoger mellan universitets-, fakultets och förvaltningsledning, samt mellan fakultets-, institutions- och centrumledning.

Delmål 4.7

Universitetets prefekter och chefer har ett tydligt uppdrag och har förutsättningar för att utöva ett strategiskt ledarskap

3.1.5 Strategier

Prefekt- och chefsrollen stärks och blir mer attraktiv genom att

- erbjuda ledarprogram för potentiella prefekter och chefer
- universitetets ledarutbildningar ska främja ett strategiskt ledarskap

³ <http://ec.europa.eu/euraxess/index.cfm/rights/strategy4Researcher>

- tydliggöra förväntningarna på ett strategiskt ledarskap i kravprofilen för prefekt- och chefsuppdraget vid både intern och extern rekrytering
- genom ansvar och befogenheter möjliggöra ett strategiskt ledarskap
- erbjuda riktat chefsstöd vid akuta och besvärliga ärenden
- erbjuda mentorer/handledning till nya prefekter och chefer
- arbeta fram en universitetsgemensam modell för tidig successionsplanering
- för att stärka institutionsledningens strategiska roll ska ledningsgruppsutveckling erbjudas
- aktivt stödja fortsatt karriärutveckling inom universitetet efter avslutat prefektuppdrag

Inför 2017 utreds möjligheten att genom omprioritering öka finansieringen av de universitetsövergripande satsningarna i syfte att stärka det strategiska ledarskapet.

3.1.6 Ansvar och uppföljning

På universitetets tre nivåer fördelas ansvaret för organisation, regler, resursutnyttjande och övrigt arbete för att optimera utvecklingen. Uppföljning sker genom fortlöpande dialoger mellan universitets-, fakultets och förvaltningsledning, samt mellan fakultets-, institutions- och centrumledning.

Delmål 4.6

Verksamhetsstödet vid universitetet ger ett bra stöd åt ledare på alla organisatoriska nivåer och verkar i ett sammanhängande system

3.1.7 Strategier

Ett väl fungerande universitet stöds av effektiva administrativa system och professionellt administrativt stöd på alla nivåer.

Universitetets stödprocesser genomsyras av ett effektivt och samordnat arbetssätt med en tydlig ansvarsfördelning mellan universitetets olika organisatoriska nivåer.

Teknisk och administrativ personal ges goda förutsättningar för behovsanpassad och samordnad kompetensutveckling i syfte att utgöra ett kvalificerat verksamhetsstöd.

Fakulteterna verkar för samordning av det administrativa stödet vid mindre institutioner inom fakulteten för att upprätthålla kvalitet, rätt kompetens och minska sårbarheten.

Förvaltningens enheter kan ge stöd vid utformning av kravprofil vid rekrytering av teknisk- administrativ personal, till exempel ekonomienheten för ekonomiadministratörer.

3.1.8 Ansvar och uppföljning

På universitetets tre nivåer fördelas ansvaret för organisation, regler, resursutnyttjande och övrigt arbete för att optimera utvecklingen. Uppföljning sker genom fortlöpande dialoger mellan universitets-, fakultets och förvaltningsledning, samt mellan fakultets-, institutions- och centrumledning.

Delmål 1.1.2, 3.1, 3.2, 4.4 samt 3.9 – 3.11 i fakulteternas verksamhetsplaner⁴

Sammanfattande beskrivning av ovan nämnda delmål:

Umeå universitet arbetar aktivt med att attrahera, behålla och utveckla kompetensen på alla nivåer och enheter

3.1.9 Strategier

Arbetet med lika villkor, arbetsmiljö och kompetensförsörjning är väl integrerat i planering, beslutsfattande och dagligt arbete. Översyn, uppföljning och utvecklingsarbete av de områden som omfattar attrahera, behålla och utveckla kompetens görs kontinuerligt. I kapitel fyra kommenteras ett antal av dessa områden.

Målgrupp forskarstuderande

Universitetet, fakulteter och institutioner arbetar aktivt för att stimulera intresset för utbildning på forskarnivå.

Fakulteter och institutioner ansvarar för att forskarstuderande får en kvalitativ, transparent och ändamålsenlig rekryteringsprocess och introduktion till forskarstudierna.

Universitetet och fakulteterna samarbetar för att främja ett framgångsrikt och stödjande handledarskap inom utbildning på forskarnivå genom att

- definiera och kommunicera behov av innehåll och utformning av handledarutbildningen
- utveckla nätverk och erfarenhetsutbyte för handledare
- erbjuda nya handledare erfarna handledare som mentorer

3.1.10 Ansvar och uppföljning

På universitetets tre nivåer fördelas ansvaret för organisation, regler, resursutnyttjande och övrigt arbete för att optimera utvecklingen. Uppföljning sker genom fortlöpande dialoger mellan universitets-, fakultets och förvaltningsledning, samt mellan fakultets-, institutions- och centrumledning.

⁴ Från fakulteternas verksamhetsplaner:

Delmål 3.9. Alla doktorander ska ingå i ett nätverk och ha tillgång till en referensgrupp.

Delmål 3.10. Antalet forskarstuderande i samverkan med parter utanför akademien ska öka.

Delmål 3.11. Doktorander ska under sin forskarutbildning ges internationell erfarenhet.

4 Nuläge – faktorer som påverkar kompetensförsörjningen

Umeå universitets strategiska kompetensförsörjningsplan utgår från universitetets delmål och verksamhetsplan. För att kunna förverkliga dessa mål och strategier behöver vi även ta hänsyn till de inre och yttre faktorer som har särskild betydelse för kompetensförsörjningsområdet. Nedan beskrivs nuläget för ett antal områden som kan ha betydelse för framtida kompetensförsörjning.

Vid Umeå universitet var 4 210 personer anställda i augusti 2015, varav 53 procent kvinnor och 47 procent män. Under den senaste femårsperioden har antalet anställda ökat med fyra procent. 70 procent av alla anställda är tillsvidareanställda. 30 procent av alla anställda har en tidsbegränsad anställning, av dessa är hälften doktorander.

4.1 Meriteringssystemet vid Umeå universitet

I anställningsordning för lärare vid Umeå universitet (Dnr: 300-2349-12), som införde 2012, beskrivs befattningar och karriärvägar för lärare.

I högskoleförordningen och i centrala kollektivavtal finns särskilda tidsbegränsade anställningar för att tillgodose behovet av rörlighet och dynamik, vilket bidrar till att skapa utveckling och nya influenser i forskning och utbildning. Enligt anställningsordningen för lärare vid Umeå universitet ska anställningen i normalfallet gälla tills vidare. Undantag kan göras för lärare inom konstnärlig verksamhet, för adjungerad professor, adjungerad lärare, gästprofessor forskarassistenter samt för postdoktorer, vilka kan ha tidsbegränsade anställningar. Övriga tidsbegränsade anställningar regleras enligt lagen om anställningsskydd (LAS)

Umeå universitet har de senaste åren utvecklat en attraktiv och tydlig karriärväg ("tenure track") i syfte att öka attraktionskraften och därmed på sikt ytterligare öka kvaliteten i forskningen och utbildningen. Särskilt viktigt är att utveckla attraktiva karriärmöjligheter för unga forskare. I nuvarande anställningsordning inrättades två nya karriärbefattningar vid universitet – biträdande lektor och forskarassistent.

4.1.1 Karriärvägen för lärare

Biträdande lektor

Biträdande lektor är en instegsbefattning i karriärvägen ("tenure track") för lärare som ger meritering till lektor och därefter professor. Befattningen är en tillsvidareanställning med rätt till prövning för befordran till lektor. Inrättande eller utlysning av ett biträdande lektorat ska grundas på en långsiktig strategi.

Rekrytering till ett biträdande lektorat sker i internationell konkurrens och har höga meriteringskrav. När rekrytering av en ung forskare till ett biträdande lektorat initieras, ska förutsättningar för befordran till universitetslektor redan ha planerats i enlighet med verksamhetens långsiktiga strategiska arbete och nödvändiga resurser avsatts.

Ett biträdande lektorat kan sökas efter avlagd doktorsexamen eller efter annan examen motsvarande doktorsexamen. Efter fyra år har en biträdande lektor rätt till prövning för befordran till universitetslektor. Kriterierna för befordran ska vara fastställda innan anställning. Den biträdande lektorn befordras till universitetslektor om den vid prövning uppnår kriterierna.

Umeå universitet har för närvarande 38 biträdande lektorer, varav 10 biträdande lektorer har en anställning som kombineras med klinisk tjänstgöring. Alla dessa tio finns inom medicinska fakulteten och är en anställningsform som är unik för Umeå universitet.

Forskarassistent

En alternativ karriärväg för en ung forskare är en forskarassistentbefattning som är en tidsbegränsad anställning enligt högskoleförordningen på normalt fyra år. Befattningen kan finansieras av externa medel eller anslagsmedel och innebär ingen rätt till prövning för en högre lärarbefattning. Forskarassistentbefattningarna ska bidra till dynamik samt nationell och internationell mobilitet i befattningssystemet. Umeå universitet har för närvarande 39 forskarassistenter.

4.1.2 Lektor och professor

För att skapa goda förutsättningar för framgångsrik utbildning och forskning vid Umeå universitet är den långsiktiga inriktningen att lektorer och professorer ska vara helt anslagsfinansierade. Nya professorstillsättningar sker endast på anslagsfinansierade tjänster. För att stärka universitetets utbildningar ska tjänsteinnehållet i professorer inkludera både forskning och undervisning. Rätten till befordran från lektor till professor ersattes i nya anställningsordningen med *möjlighet* till befordran. Lektorer som ansöker om att pröva möjligheten till befordran, prövas utifrån såväl kompetens som verksamhetens behov och förutsättningar. Befattningen kan endast tillsättas om den har strategisk betydelse för verksamheten och har en långsiktig anslagsfinansiering.

4.1.3 Andra lärarbefattningar

Adjunkt

Adjunkter är i huvudsak undervisande lärare. Disputerade adjunkter har *rätt* att prövas till universitetslektor. Som ett led i ett långsiktigt arbete att öka andelen disputerande lärare beslutade rektor 2006 att införa en särskild prövning inför anställning av adjunkter. Antalet adjunkter har minskat stadigt under perioden medan antalet lektorer har ökat.

Adjungerad lärare

Syftet med adjungerade lärare är att öka kunskapsutbytet med det omgivande samhället och knyta viktig kompetens till universitetet. Adjungerade lärare vid Umeå universitet benämns adjungerad professor, adjungerad universitetslektor eller adjungerad universitetsadjunkt.

Vid Umeå universitet är det svårt att hitta ämneskompetenta lärare inom vissa yrkesgrupper. En lösning kan vara att i större omfattning anlita adjungerade expertlärare.

Forskare

En forskare ska vara externfinansierad till minst 50 procent och i huvudsak bedriva forskning. Forskare får undervisa på maximalt 25 procent av arbetstiden.

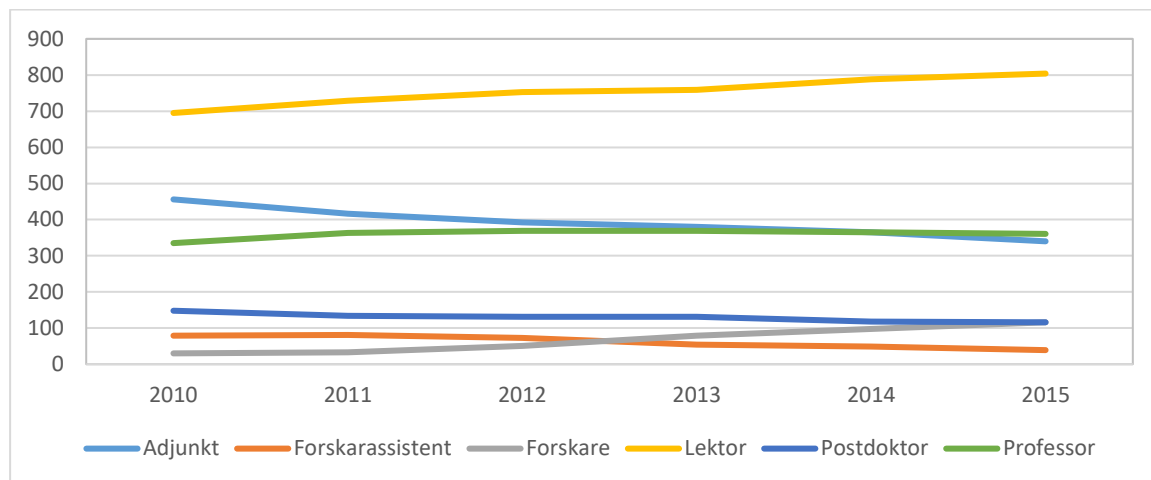
Postdoktor

Postdoktorers anställningar regleras enligt centralt kollektivavtal. Som ett led i en ökad internationalisering och en ökad mobilitet behöver antalet postdoktorer vid Umeå universitet öka. De senaste åren har antalet postdoktorer varierat mellan 140 (år 2011) och 116 (år 2015).

Doktorander

Doktorandernas anställningar regleras enligt högskoleförordningen (HF) kapitel 5. Utbildning på forskarnivå ska leda till doktors- eller licentiatexamen. De flesta har en anställning som doktorand under fyra år, som kan förlängas om särskilda skäl föreligger.

4.1.4 Utveckling undervisande och forskande personal



4.2 Personal i siffror

(Källa Fokus)

Personalkategori	2010	2014	Ändring	Andel kvinnor (2014)
<i>Undervisande och forskande personal</i>	1951	2041	5 %	53 %
Professorer	363	361	-0,6 %	30 %
Lektorer	720	804	12 %	46 %
Biträdande lektorer*		38		
Adjunkter	416	340	-18 %	57 %
Forskare	33	116	352 %	47 %
Forskarassistenter**	80	39	-51 %	48 %
Postdoktorer	148	116	-22 %	49 %
<i>Forskarstuderande</i>	687	712	4 %	53 %
<i>Teknisk/administrativ personal</i>	1583	1647	4 %	62 %

* Befattningen biträdande lektor enligt nuvarande anställningsordning infördes 2012-01-01.

**Befattningen forskarassistenter har enligt nuvarande anställningsordning från 2012-01-01 en annan innebörd än den från föregående anställningsordning. Nuvarande befattning ska i huvudsak vara inriktad mot vetenskaplig meritering.

4.2.1 Teknisk och administrativ personal

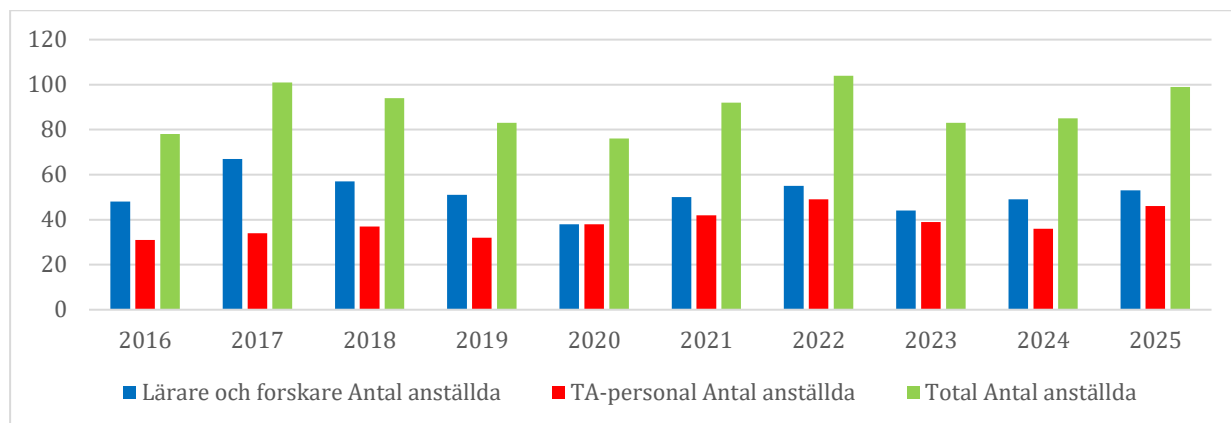
1647 medarbetare har tekniska och administrativa befattningar, vilka regleras enligt lagen (1982:80) om anställningsskydd (LAS). De flesta administrativa befattningar finns inom institutions-, ekonomi- och studieadministration. Av totalt 767 administrativa befattningar är 90 procent tillsvidareanställda.

Den tekniska personalen (613 medarbetare) har bland annat befattningar som systemutvecklare, datakonsulter, projektassistenter, hustekniker och laboratorieassistenter. 87 procent är tillsvidareanställda. 156 medarbetare är lokalvårdare och bibliotekarier, av dessa är 93 procent tillsvidareanställda.

Till den tekniska personalen hör även ”annan forskande och undervisande personal”, som bland annat innefattar befattningarna, förste forskningsingenjör, förste forskningsassistent, forskningsassistent och amanuenser (330 medarbetare). Av dessa är 45 procent tillsvidareanställda. Att denna kategori har betydligt fler tidsbegränsade anställda än övriga tekniskt-administrativa befattningskategori har sin förklaring i att karaktären på uppdragen löper över kortare tidsperioder.

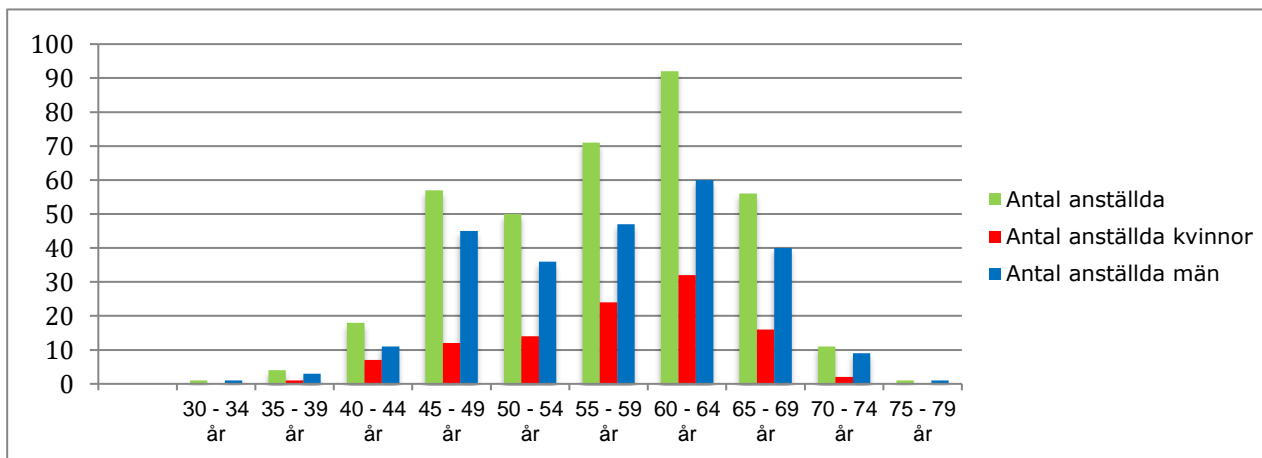
4.3 Åldersstruktur och generationsväxling

4.3.1 Anställda som uppnår 65 år



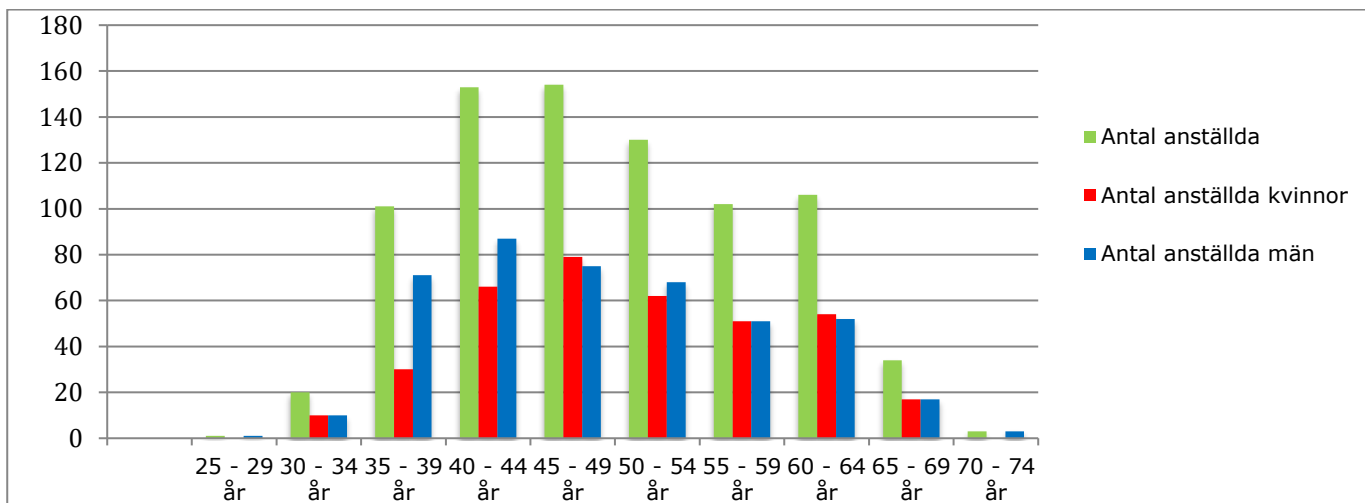
Tabellen ovan visar antalet personer per befattningskategori som under de närmaste tio åren uppnår pensionsåldern, 65 år. Det är i genomsnitt 90 personer per år som uppnår 65 år med en tyngdpunkt på lärare och forskande personal.

4.3.2 Professorer – åldersstruktur



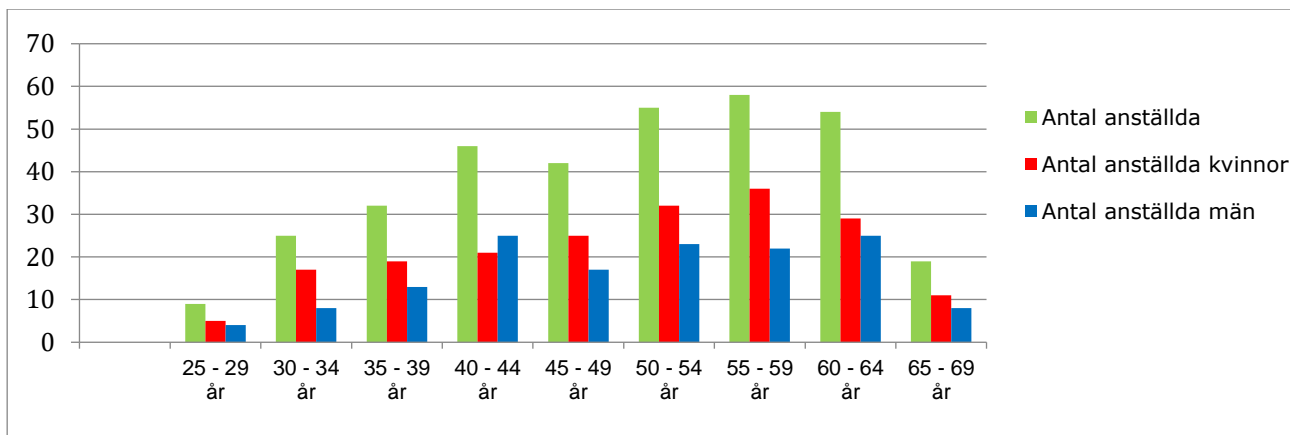
61 procent av våra professorer är i åldersgruppen 55-69 år, vilket ställer stora krav på strategisk kompetensförsörjning för att klara generationsväxlingen. Inom medicinska fakulteten är 107 professorer i åldersintervallet 55 -69 år vilket motsvarar 72 procent av fakultetens professorer.

4.3.3 Lektorer – åldersstruktur



Drygt hälften av alla 437 lektorer är 40-54 år, vilket innebär att återväxten av professorer kan klaras relativt bra på längre sikt. De närmaste fem-sju åren finns dock risk för kompetensbortfall, då en stor andel av våra nuvarande professorer beräknas gå i pension och konkurrensen om professorer vid extern rekrytering är stor inom vissa ämnen. Det är osannolikt att tillräckligt många lektorer hinner meritera sig till professor för att motsvara den efterfrågan som då uppstår.

4.3.4 Adjunkter – åldersstruktur



Drygt hälften av alla 340 adjunkter är över 50 år. 131 adjunkter finns i ålderskategorin 55-69 år. Det innebär att nästan 40 procent av adjunkterna kommer att gå i pension inom en tioårsperiod.

4.4 Rekrytering

Vid Umeå universitet genomförs årligen ca 400 rekryteringar, varav hälften är till lärarbefattningar och hälften till teknisk-administrativa befattningar.

Då rekryteringar genomförs på tre organisatoriska nivåer, är ett stort antal personer involverade i rekryteringsprocessen. Vissa personer arbetar med rekryteringar regelbundet och andra endast vid enskilda tillfällen, vilket innebär att erfarenhets- och kompetensnivån varierar stort. Rekryteringsprocessen inom framför allt lärarrekryteringar kan ha långa ledtider beroende på faktorer som inte alltid arbetsgivaren kan påverka. Ett av målen för rekrytering är att ha en effektiv och kvalitetssäker rekryteringsprocess men även att de påverkbara ledtiderna blir kortare.

Som ett led i att öka kvaliteten och effektiviteten i rekryteringsprocessen har ett antal åtgärder vidtagits. Ett projekt för systemstöd för rekrytering "Projekt e-rekrytering" har genomförts och e-rekryteringsverktyget implementerades inom hela myndigheten i början av 2015. På sikt kommer systemstödet även att kunna användas för befordran och stipendieansökningar.

För att höja kvaliteten på rekryteringsarbetet på alla nivåer inom Umeå universitet utbildades under 2015 rekryterande ledningsfunktioner, anställningskommittéer och HR-stödet i "Kompetensbaserad rekrytering" och "Rekrytera utan att diskriminera". Ytterligare kompetensutveckling kommer fortlöpande att ges framöver. Som ett led i en kvalitetshöjning av rekryteringsprocesserna har fakulteterna även utformat processbeskrivningar vid rekrytering för olika typer av befattningar.

Varje fakultet har anställningskommittéer med hög vetenskaplig, pedagogisk och annan kompetens som bereder och bedömer befordran och anställning av lärarbefattningar. Beslut om anställning eller befordran fattas av dekan, förutom för professorer, där rektor beslutar. Utöver aktiviteter för att öka kvaliteten i rekryteringsprocesserna är det av stor vikt att fortsätta arbetet med att hitta nationella och internationella rekryteringskanaler för att nå de bästa kandidaterna med den kompetens vi behöver.

4.4.1 Rekrytering av vissa karriärbefattningar under 2014

Befattning	Antal	Varav kvinnor	Varav män
Professorer	8	4	4
Biträdande universitetslektorer	9	3	6
Universitetslektorer	36	19	17
Forskarassistenter	15	6	9
Totalt	68	32	36

Under 2014 har 68 medarbetare rekryterats till de olika karriärbefattningarna. Sex rekryteringar avbröts på grund av ändrade förutsättningar, eller på grund av ingen sökande eller att behöriga sökande saknades. Därutöver befordrades 8 personer till professorer (4 kvinnor och 4 män) och 19 personer till universitetslektorer (8 kvinnor och 11 män) under 2014.

4.4.2 Rekrytering till tekniskt administrativa befattningar

Tyngdpunkten för rekryteringar inom det administrativa området återfinns inom främst studie- ekonomi- och institutionsadministration. Det är ofta relativt lätt att hitta efterfrågad kompetens inom det administrativa området men vid rekrytering till specialistbefattningar kan detta vara något svårare. Inom det tekniska området rekryteras främst IT-specialister med inriktning mot systemutveckling, en kategori där den lokala konkurrensen är stor. Vid rekrytering av tekniskt-administrativa befattningar kan förvaltningens enheter med fördel konsulteras vid utformning av kravprofiler.

4.4.3 Stöd till internationell rekrytering och medarbetare från andra länder

Konkurrensen om duktiga forskare/lärare ökar och eftertraktad kompetens söks över hela världen. Svenska universitet, liksom universitet över världen, satsar därför allt mer på att på olika sätt stödja internationell rekrytering och mottagning av medarbetare från andra länder. Umeå är sedan 2014 medlem i Euraxess, som är EU-kommissionens initiativ för att aktivt öka forskarmobiliteten i Europa och stödja forskare i sina karriärer och deltar även aktivt i det nationella samarbetet. 250 organisationer i Europa har certifierat sig hos Euraxess och fått utmärkelsen HR Excellence in Research. Umeå universitet planerar att inleda en certifieringsprocess 2016.

International Staff Support (ISS) vid Personalenheten ger stöd och vägledning för institutioner och enheter som vill rekrytera internationellt. För att stärka Umeå universitet som en attraktiv arbetsgivare utvecklas ett gemensamt informationsstöd som institutionerna/enheterna kan använda vid rekrytering och introduktion av nyanställda med utländsk bakgrund. Ett nytt gemensamt informationspaket i flera steg ska synliggöra vad Umeå universitet och Sverige kan erbjuda arbetsökande forskare, lärare, administrativ personal.

Under 2015 har ISS utvecklat sin verksamhet för att stödja institutionerna vid internationell rekrytering, mottagning och introduktion. ISS har bland annat tagit fram en omfattande vägledning på intranätet för både enheter som rekryterar och medarbetare som kommer från andra länder. ISS leder även ett internt nätverk för institutionernas administrativa personal med kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte.

Målet om ökad mobilitet vid Umeå universitet innebär att det även behövs ett stöd för både in- och utresande personal samt ansvariga institutioner eller enheter. Planerade utvecklingsinsatser är:

- ”Introduktion UmU” – ett introduktionspaket i flera steg, som synliggör vad Sverige och Umeå universitet som attraktiv arbetsgivare erbjuder
- Utökad utbildning i svenska
- Stöd och support till utresande personal
- Certifiering - HR Excellence in Research

4.5 Utveckla och behålla medarbetare

4.5.1 Introduktion

En väl planerad introduktion ger den nyanställde den information och kunskap om organisation som behövs för att kunna göra ett bra jobb. Introduktionen ska ske så tidigt som möjligt, och introducera den nyanställde till arbetsuppgifter, arbetsplatsen och till universitetet. Den viktigaste introduktionen sker på arbetsplatsen och ansvarig chef kan få vägledning och förslag till upplägg i de checklistor som tagits fram. Alla nyanställda bjuds även in till en universitetsgemensam introduktionsutbildning som ges två gånger per år. Under utbildningen får den nyanställde veta mer om universitetet ur ett övergripande perspektiv och får bland annat information om universitetets organisation, ekonomi samt om personal- och arbetsmiljöområdet.

Introduktionskurser ges även för engelskspråkig personal två gånger per år. Hösten 2014 introducerades ett nytt koncept för introduktionsdagen ”Welcome Day”, där innehåll och upplägg bättre anpassats till de utländska medarbetarnas behov. Nya programpunkter har tillkommit för att öka delaktigheten och kontakten mellan deltagarna under utbildningen, till exempel en interaktiv paneldiskussion, pröva-på-station, och en mini-utställning med möjlighet att få personlig vägledning.

Introduktionsdagen på svenska ska även den inom kort revideras för att bättre anpassas till både de nyanställdas och verksamhetens behov.

Under 2014 deltog 83 nyanställda och under 2015 deltog totalt 77 nyanställda. Hösten 2014 introducerades den engelskspråkiga introduktionsutbildningen, ”Welcome Day”. Vid det första tillfället deltog 42 nyanställda och under 2015 har 56 nyanställda deltagit.

Universitetet utannonserar cirka 400 anställningar per år, men endast en tredjedel av alla nyanställda deltar i introduktionen. Vid utbildningen deltar främst teknisk-administrativ personal och ett fåtal lärare och forskarstuderande. De närmaste åren behöver introduktionen utvecklas för att öka deltagandet bland nyanställda akademiska medarbetare.

4.5.2 Utvecklingssamtal – ett ledningsverktyg

Utvecklingssamtalet är ett led i det systematiska arbetsmiljöarbetet och är en del av ”Lokalt kollektivavtal om samverkan för utveckling vid Umeå universitet”. Syftet med samtalet är att chef och medarbetare gemensamt ska prata om medarbetarens utvecklingsbehov samt följa upp och utvärdera det gångna årets arbets- och utvecklingsinsatser. Samtalet ska vara en plattform för ömsesidig återkoppling mellan chef och medarbetare både ur verksamhets- och ett individperspektiv och ge medarbetaren möjlighet till delaktighet.

En förutsättning för att en verksamhet ska utvecklas är att alla är beredda att lyfta blicken och se hur den egna insatsen kan bidra till önskad utveckling. Utvecklingssamtalet är därför även ett viktigt strategiskt verktyg för verksamhetsutveckling och är starkt kopplad till verksamhets- och kompetensförsörjningsplanering.

Prefekt/chef ansvarar för att utvecklingssamtalet genomförs årligen. Samtalet ska vara strukturerat och väl förberett av både chef och medarbetare. Det ska fokusera på verksamheten och resultera i en konkret utvecklingsplan som chef och medarbetare tillsammans upprättar.

I medarbetarundersökningen som genomfördes i november 2014 svarade 57 procent att de haft eller erbjudits ett utvecklingssamtal under den senaste 18-månadersperioden. Av dessa svarade 40 procent att de har individuella mål för det kommande året 2015⁵. För att öka förståelsen för syftet med utvecklingssamtal och för att öka antalet genomförda samtal erbjuds kontinuerligt utbildning och information om utvecklingssamtal.

4.5.3 Kompetensutveckling för teknisk- administrativ personal

Delmålen anger att universitetet ska ha ett professionellt och effektivt verksamhetsstöd. De administrativa stödprocesserna inom främst ekonomi, personal och kommunikation behöver därför vidareutvecklas för att skapa tydliga roller och uppgifter, en tydlig ansvarsfördelning och ökad samordning mellan de olika organisatoriska nivåerna. Detta förutsätter att universitetet även satsar på att utveckla utbildnings- och utvecklingsinsatser för den administrativa personalgruppen. Behov av kontinuerlig kompetensutveckling föreligger även för teknisk personal.

En kompetensutvecklingsplan för berörda administrativa grupper tas fram under 2016 i samarbete mellan fakulteterna och förvaltningen och aktiviteter genomförs därefter fortlöpande.

Universitetsförvaltningens enheter erbjuder ett stort utbud av interna utbildningar. Projektet ”Samordnad kompetensutveckling för interna målgrupper” genomfördes under 2014, med syfte att samordna och effektivisera arbetet och presentera en helhetsbild av förvaltningens utbildningsutbud.⁶

Det framkommer att det bland annat behövs en övergripande samordnande funktion och ett effektivt systemstöd för kursadministration. Ett gemensamt arbetssätt kan underlättas genom att erbjuda råd och stöd till enheter som vill förbättra sina utbildningar eller utveckla utbildningen till en webbaserad form. Projektledningen rekommenderar i sin rapport att medel bör avsättas för fortsatt samordnad kompetensutveckling.

⁵ Medarbetarundersökning november 2014, Quicksearch, <https://www.aurora.umu.se/Anstallning/arbetsmiljo-halsa-och-lika-villkor/arbetsmiljo/medarbetarundersokning1/>

⁶ Samordnad kompetensutveckling för interna målgrupper, Karin Lundström, 2014

4.5.4 Pedagogisk meritering

En viktig strategi i Vision 2020 är att premiera skickliga lärare. Under 2013 testades en pedagogisk meriteringsmodell som har två nivåer, meriterade och excellenta lärare. Pilotomgången resulterade i att nio lärare utsågs till meriterade eller excellenta lärare. Utvärderingen av pilotomgången var övervägande positiv, och efter vissa justeringar fattade rektor beslut om att införa modellen.

Vid två utlysningstillfällen mellan 2014-07-01 – 2016-06-30 kan lärare ansöka om pedagogisk meritering, därefter ska modellen utvärderas. Den första utlysningen blev klar våren 2015 och resulterade i 23 meriterade lärare och 18 excellenta.

Umeå universitets modell för pedagogisk meritering ska bidra till fortlöpande höjning av kvaliteten i utbildningen inom universitetet genom att:

- Stimulera lärare att utveckla en hög pedagogisk kompetens
- Stimulera institutioner att skapa goda förutsättningar för pedagogisk utveckling
- Uppmärksamma och premiera hög pedagogisk kompetens hos våra lärare
- Tydliggöra kriterier för högskolepedagogisk skicklighet
- Utifrån dessa kriterier bedöma och belöna denna skicklighet

Samtliga lärarkategorier kan ansöka om meritering och samma kriterier gäller för alla fakulteter. Nivåerna är kopplade till lönepåslag och externa bedömare anlitas för granskningen. En nämnd för högskolepedagogisk meritering säkerställer att kriterierna tillämpas på samma sätt över hela universitetet.

4.5.5 Ny modell för samverkansmeritering planeras

Högskolan ska samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet samt verka för att forskningsresultat kommer till nytta. Samverkan är en integrerad del i utbildning och forskning.

Det finns idag väl utvecklade meriteringssystem för vetenskaplig och pedagogisk meritering. Sedan 2014 pågår ett arbete med att utveckla bedömningssystem för samverkansmeritering. Beslut om slutlig utformning och implementering planeras under 2016.

Samverkansmeritering kan komplettera vetenskaplig och pedagogisk meritering och medföra ökade karriärmöjligheter för individen och premiera de kunskaper och erfarenheter som samverkan kan ge. För att lärare och forskare i större utsträckning än idag ska kunna prioritera samverkan med skilda parter, behöver samverkan premieras och integreras i befintliga meritportföljer för att synliggöra samverkan som viktig del i forskning och utbildning.

4.5.6 Lönepolitik och lönebildning

För att kunna rekrytera, utveckla och behålla den personal som vi behöver vid Umeå universitet är det viktigt att tillämpa en lönesättning som stimulerar till engagemang, goda resultat, ansvarstagande och utveckling i arbetet. För att bedriva verksamheten effektivt och med hög kvalitet är också marknadslönesituationen med omgivande samhälle viktig att bevaka.

Universitetet har en samlad och gemensam lönepolitik för alla universitetets anställda - vi är *en* arbetsgivare. Lönepolitiken är en del av personalpolitiken och syftar till att universitetet ska nå sina mål och att verksamheten bedrivs effektivt. Umeå universitetet tillämpar, där inte annat överenskommit, individuell lönesättning. Det innebär att lönen ska sättas utifrån arbetets svårighetsgrad, ansvar och den enskildes skicklighet och prestation och resultat i förhållande till verksamhetsmålen. Lönesättningen ska främja jämställdhet och mångfald.

En av de stora utmaningarna de närmaste åren är att kunna rekrytera och behålla personal inom lärarkategorierna. För att säkra framtida kompetensförsörjning har därför parterna de tre senaste åren varit överens om att främja löneutvecklingen för denna kategori. Doktorander ligger väl till lönemässigt i

jämförelse med övriga lärosäten. När det gäller den tekniskt-administrativ personalen har arbetsgivarens omvärldsanalys under senare år inte föranlett några särskilda satsningar för denna grupp.

Var tredje år görs en lönekartläggning som ska utmynna i en handlingsplan. Efter genomförd lönerrevision analyseras nya löner utifrån handlingsplanen och ligger som grund för ställningstaganden inför nästa års lönervisionsinriktning i syfte att komma tillrätta med eventuella osakligheter. Till årsskiftet 2016 ligger ett lagförslag om att lönekartläggning ska genomföras varje år istället för var tredje år.

4.5.7 Lika villkor

Jämställdhet och likabehandling är centrala begrepp i Vision 2020 och förutsätter ett systematiskt och integrerat arbete med jämställdhet och likabehandling. Utgångspunkten är att alla anställda och studenter ska ges möjlighet att arbeta och bedriva studier på lika villkor vid Umeå universitet, oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, könsidentitet och/eller könsuttryck eller ålder. En ny plan för lika villkor håller på att tas fram för tiden 2016-05-01 – 2018-12-31. Planen avser all verksamhet som bedrivs vid Umeå universitet och omfattar både studenter och anställda.

De flesta befattningskategorier har en relativt jämn könsfördelning (inom spannet 60-40). Men även vid Umeå universitet ser vi att traditionella könsmonster framträder tydligt inom vissa kategorier. Män är överrepresenterade bland professorer (70 procent) och teknisk personal (62 procent). Kvinnor är överrepresenterade inom administrativ personal (77 procent), lokalvårdare (93 procent) och bibliotekspersonal (67 procent). *Källa Fokus 2015-08.*

Bland adjunkter finns en viss överrepresentation av kvinnor, 57 procent.

Bland lektorerna var andelen kvinnor 46 procent i augusti 2015, vilket är oförändrat i jämförelse med 2014. Det skulle på sikt kunna leda till en jämnare könsfördelning bland professorer, då ett stort antal manliga professorer går i pension de kommande tio åren.

En grupp som har ökat de senaste åren är befattningskategorin forskare. I augusti 2015 hade 116 personer befattningen forskare jämfört med 33 personer 2011. Antalet kvinnor som har befattningen forskare har ökat från 35 procent 2011 till 47 procent.

Könsfördelning bland chefer visas i tabell 4.7.1 och 4.7.2.

Rektor bär det yttersta ansvaret för lika-villkorsarbetet och ska tillsammans med universitetsledningen aktivt och målinriktat stimulera och stödja arbetet med att förebygga och motverka diskriminering, trakasserier och kränkningar.

Dekaner/motsvarande har ett övergripande ansvar för lika villkorsfrågor inom sitt verksamhetsområde och prefekter/motsvarande har ett ansvar för att ett arbete inom området lika villkor bedrivs inom den egna verksamheten.

Rådet för lika villkor är ett beredande och rådgivande organ till universitetsledningen som arbetar universitetsövergripande med strategiska frågor. På central nivå ger en samordnare för lika villkor på personalenheten stöd. På fakultetsnivå/motsvarande finns handläggare för lika villkor och på institutionsnivå företrädare för lika villkor.

4.5.8 Arbetsmiljö och nöjd-medarbetare-index, NMI

En god arbetsmiljö med trivsamma, kreativa och lärande arbetsplatser främjar verksamhetsutveckling och goda forsknings- och arbetsprestationer. Ett systematiskt arbetsmiljöarbete stärker möjligheten

att skapa hållbara och hälsofrämjande arbetsplatser och ge bättre förutsättningar till medarbetare att vilja stanna och utvecklas på Umeå universitet.

Arbetsmiljön vid Umeå universitet är i allmänhet god med låg sjukfrånvaro, (2,3 procent år 2014), få anmälda arbetsskador, (76 arbetsskador och sju tillbud 2014), låg personalomsättning, och en bra fysisk arbetsmiljö.

Samtidigt visar såväl medarbetarundersökningen som genomfördes i november 2014⁷ som företagshälsovårdens årsrapport⁸ på en mer stressrelaterad ohälsa orsakad av hög arbetsbelastning. En icke oansenlig andel av medarbetarna befinner sig i ”riskzonen” för psykisk utmattning. Vi ser även tecken på en försämring av det psykosociala arbetsklimatet med ökat antal konflikter och kränkande särbehandling. Doktoranderna lyfter särskilt fram upplevelsen av stress samt att samarbetet med handledare inte alltid fungerar tillfredställande. Doktorander med utländsk bakgrund signalerar även att de har en besvärlig arbetssituation.

En handlingsplan för den psykosociala arbetsmiljön kommer att fastställas i december 2015. Under 2015 har ett arbete påbörjats för att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet och arbetet i arbetsmiljökommittén. Arbetet kommer att fortsätta under 2016.

Arbetsmiljöverket har beslutat om en ny föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö som träder i kraft den 31 mars 2016. Regler om bland annat arbetsbelastning, arbetstider och kränkande särbehandling ingår i föreskriften. Målet är att minska den arbetsrelaterade ohälsan. Universitetet som arbetsgivare kommer behöva prioritera arbetsmiljöarbetet ännu mer under kommande år för att kunna minska den arbetsrelaterade ohälsan.

4.6 Avveckling och omställning

Universitetets övergripande mål är att omställningsarbetet ska präglas av transparens, likabehandling och rättssäkerhet. Samhällstrender och förändringar av lagar och avtal, ställer krav på att vi som arbetsgivare bedriver ett målmedvetet proaktivt arbete. Ett aktivt arbete med tidig omställning ger möjlighet att hitta lösningar innan en risk för övertalighet konstateras vid MBL-förhandling.

Personalenheten samordnar alla omställnings- och övertalighetsärenden och säkerställer att gällande lagar, avtal och styrdokument följs. Verksamhetsansvarig chef har huvudansvaret för att vid behov initiera omställning/avveckling. Personalenhetens utvecklingskonsulter driver processen och bidrar med expertstöd under hela processen.

Omställning kan initieras vid följande situationer:

- medels- eller arbetsbrist, t.ex. att extern finansiering upphör, studerandeantalet sjunker eller vid en organisatorisk förändring av verksamheten
- kompetensväxling
- efter sjukdom och rehabilitering som begränsat arbetsförmågan
- som konsekvens av en icke fungerande arbetsmiljösituation

⁷ Medarbetarundersökning november 2014, Quicksearch,

<https://www.aurora.umu.se/Anstallning/arbetsmiljo-halsa-och-lika-villkor/arbetsmiljo/medarbetarundersokning1/>

⁸ Feelgood; Årsrapport från företagshälsovården 2014

Under den senaste femårsperioden (2010-2014) har universitetet i genomsnitt genomfört tolv omställningsprocesser per år. Drygt hälften rör teknisk administrativa befattningar och den andra hälften lärar- och forskarbefattningar. I genomsnitt har tio heltidsanställda blivit uppsagda på grund av arbetsbrist per år, sju av dessa tillhör gruppen tekniskt administrativa befattningar.

Antalet omställningsprocesser har under 2015 ökat i antal, framförallt ökar de omställningsprocesser som beror på medelsbrist. Orsaken till medelsbristen varierar, den kan exempelvis bero på att extern finansiering upphör, delvis som en följd av en ökad svårighet att erhålla forskningsmedel. Detta betyder att ett fortsatt proaktivt arbete med verksamhets- och kompetensanalyser behöver genomföras för att tidigt bli medveten om eventuella förändringar i verksamheten och finansieringen som kan påverka kompetensbehovet.

4.7 Chefs- och ledarskap

Ett utvecklat strategisk ledarskap är en viktig framgångsfaktor för universitetet. För att attrahera kompetenta och engagerade ledare på alla nivåer i organisationen behöver universitetet förbättra förutsättningarna för ett strategiskt ledarskap och göra prefektrollen mer attraktiv.

Umeå universitet har knappt 190 chefer varav två tredjedelar är ledare inom akademien. Uppdragen för dekaner och prefekter är tidsbegränsade och omfattar tre år med möjlighet till förlängning. Den höga omsättningen av chefer innebär att nya ledare kontinuerligt ska sätta sig in i allt från lagar, regelverk och ekonomi till hur ett aktivt arbetsmiljöarbete ska bedrivas. Det ställer krav på en kvalitativ introduktion i chefsrollen, löpande ledarutveckling samt att kompetensöverföring från avgående chefer sker på ett strukturerat sätt.

Ledare inom högskolan hanterar stora utmaningar och ett stort antal människor berörs av hur akademien organiseras och leds. Samtidigt som förväntningarna och kraven på ett professionellt chefs- och ledarskap ökar, är det en utmaning att hitta lämpliga kandidater som vill ta på sig akademiska ledningsuppdrag. Att åta sig ett ledningsuppdrag medför inte sällan negativa konsekvenser för meritering i forskarkarriären, vilket leder till svårigheter att rekrytera till ledningsuppdrag.

En strategi för att skapa en bredare bas för rekrytering kan vara kontinuerligt arbeta med successionsplanering av nya ledare och fånga upp de som är intresserade och nyfikna på ledarskap. Förbättrade incitament och villkor för ledningsuppdrag, utveckling av karriärvägar samt förbättrade villkor för de som avslutar sina ledningsuppdrag är andra viktiga utvecklingsområden.

4.7.1 Antal akademiska chefer vid Umeå universitet 2015-10

Befattning	Totalt	Kvinnor	Män	Andel kvinnor i %	Andel män i %
Prefekt	43	18	25	42	58
Bitr. prefekt	40	23	17	58	42
Ställföreträdande prefekt	17	5	12	29	71
Dekaner	4	2	2	50	50
Prodekan	4	2	2	50	50
Föreståndare	33	10	23	30	70
Bitr. föreståndare	8	4	4	50	50
Universitetsrektor	1	1	0		
Prorektor	1	0	1		
Vicerektor	2	2	0		
Totalt chefer	153	67	86	44	56

4.7.2 Antal administrativa chefer vid Umeå universitet 2015-10

Befattning	Totalt	Kvinnor	Män	Andel kvinnor i %	Andel män i %
Administrativa chefer					
Administrativ chef	4	4	0		
Enhetschef	14	7	7	50	50
Bitr. enhetschef	2	1	1	50	50
Kanslichef	5	3	2	60	40
Bitr. kanslichef	1	1	0		
Museichef	1	1	0		
Föreståndare (Sliperiet, UPL)	2	0	2		
Universitetsdirektör	1	1	0		
Bitr. förvaltningschef	1	1	0		
Bitr. universitetsdirektör	1	0	1		
Överbibliotekarie	1	0	1		
Totalt chefer	33	19	14	58	42

4.7.3 Kompetensutveckling för chefer och ledare

Kompetensutveckling för chefer ger stöd i chefsrollen och främjar ett strategiskt och utvecklingsorienterat ledarskap. Umeå universitet tillgodoser nya chefers kompetensutvecklingsbehov genom obligatoriska ledarprogram och genom att erbjuda olika chefs- och ledarseminarium.

Nya akademiska och administrativa chefer erbjuds en obligatorisk chefsintroduktion på tre dagar. Syftet är att ge samtliga nya chefer grundläggande kompetensstöd för sitt ledningsuppdrag i samband med tillträdet. Chefsintroduktionen genomförs en gång per termin. Under 2015 har 37 nya chefer deltagit i chefsintroduktionen.

Umeå universitets chefs- och ledarutvecklingsprogram (UCL) är en del i det strategiska kompetensstödet för chefer i organisationen. Programmet vänder sig till chefer inom både akademi och förvaltning och är obligatoriskt för alla chefer. UCL pågår under ett år under sammanlagt 15 dagar plus studieresa, och innehåller sju olika teman som berör både chefs- och ledarskap.

Som ett komplement till UCL-programmet anordnas seminarier som riktar sig till alla chefer i organisationen. Seminarierna behandlar aktuella och relevanta teman som berör chefsrollen.

I samband med att nya dekaner och prodekaner tillträder sina uppdrag ges ett introduktionsprogram som syftar till att ge ett aktivt stöd till dem som är nya i rollen. Speciell uppmärksamhet riktas mot att vara chef och verka genom underställda chefer.

För att utveckla det strategiska ledarskapet genomfördes under 2014 ett projekt inom personalenheten för att utveckla en modell för chefs- och ledarutveckling för Umeå universitet.⁹ Projektet har visat på vikten av att se ledarutveckling i ett sammanhang, i en större kontext av ledarförsörjningsaktiviteter.

⁹ "Strategi för chefs- och ledarförsörjning vid Umeå universitet" - Ledarutveckling i ett sammanhang 2014, Personalenheten, POU

Projektet föreslog även ett mer komplett och utvecklat ledarutvecklingsprogram, som bygger på fem olika steg; ”Nyfiken på ledarskap”, ”Chefsintroduktion”, ”UCL för nya ledare”, ”UCL- advanced” för erfarna ledare och avslutningsvis SUHF:s högre ledarprogram HeLP. Dessutom föreslogs att ”ledarstegen” kompletteras med valbara chefsseminarier och rollanpassade program med mera. Projektet föredrogs för universitetsledningen 2015-03-30 men inga beslut fattades i ärendet.

4.7.4 *Forskningsledarskap*

För att stödja forskarkarriären och forskningsledarrollen för karriärbidragstagare genomfördes 2012 – 2014 utbildningsprogrammet ”*Morgondagens forskningsledare vid Umeå universitet*”. Av drygt ett hundratal karriärbidragstagare deltog cirka 60 forskare indelade i tre grupper. Programmet har genomgående fått en positiv respons och har resulterat i att alla deltagare utformat individuella karriärplaner.

Under 2015 – 2018 genomförs ett 3 årigt utvecklingsprojekt, ”*ReaL – Research & Leadership*” som syftar till att vara ett kompetensstöd för forskarkarriären med inriktning mot forskningsledarskap. Projektet kan även beskrivas som ett Talent Management projekt vilket avser organisationers och företags medvetna strategier för att utveckla och behålla talanger på en konkurrensutsatt marknad.¹⁰

”Talent management implies that companies are strategic and deliberate in how they source, attract, select, train, develop, retain, promote, and move employees through the organization”¹¹

Projektet ReaL är anpassat till den nya anställningsordningen för Umeå universitet och innebär ett riktat karriär- och kompetensstöd till forskare. Det ligger i linje med ett av de delmål för Umeå universitet som beslutats av rektor och som innebär att universitetet ska införa tydliga och internationellt konkurrenskraftiga karriärvägar, inkluderande resursstabila ”tenure tracks”.

I programmet ingår, utbildningsaktiviteter med ett fokus på forskningsledarskap, coach-samtal, personlig feedback samt utveckling av en individuell karriärplan. Alla utbildningsaktiviteter genomförs på engelska. Real genomförs i form av en trestegsmodell:

Steg 1 riktar sig till yngre forskare i början av sin forskarkarriär – *juniora forskare* – och vänder sig till biträdande lektorer, forskarassistenter, forskare och nyutträdde lektorer.

Steg 2 riktar sig till etablerade forskningsledare – *seniora forskningsledare* – och omfattar lektorer och i vissa fall professorer som är på väg att utveckla egna forskningsprofiler.

Steg 3 är en avancerad nivå och vänder sig till forskare som har en mer omfattande erfarenhet av att leda forskargrupper – *excellenta forskningsledare*. Målgruppen är professorer som leder strategiska satsningar, excellenta miljöer samt andra större forskningsorganisationer.

Programmet är fakultetsövergripande och ansökan till programmet sker i konkurrens utifrån vetenskapliga meriter och bedömd utvecklingspotential. Hittills har könsfördelningen varit jämn med 48 % kvinnor och 52 % män. En ambition är att engagera föreläsare från alla fakulteter och ha en jämn könsfördelning mellan föreläsarna.

Projektet ReaL följs upp av en utvärdering i syfte att ge ett underlag för införande av ett kontinuerligt kompetensstöd för forskarkarriären vid Umeå universitet.

¹⁰ Rektorsbeslut 2014-09-19. Dnr: FS 2.10- 964-14

¹¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management

4.8 Arbetsgivarverkets strategi för statliga arbetsgivare

Arbetsgivarverket har arbetat fram en ny strategi för den statliga arbetsgivarpolitiken¹² som börjar gälla 2016. Umeå universitet kommer under 2016 att arbeta med strategin och integrera den i arbetet med kompetensförsörjning. Strategin ska vara ett stöd för chefer på alla nivåer i arbetet med att utveckla och skapa effektiva statliga verksamheter. Strategin innehåller tre målbilder – innovation, attraktivitet och ett gott ledarskap. Till varje målbild hör två delstrategier som beskriver vad statliga arbetsgivare ska arbeta med för att nå målbilderna.

1. Utveckling och innovation – våra organisationer möter framtida utmaningar och förändrade förutsättningar

- Vi samarbetar för att utveckla nya och effektiva lösningar
- Våra avtal utformas och tillämpas för att stödja en effektiv verksamhet

2. Attraktiv arbetsgivare – vi attraherar den kompetens vi behöver

- Vårt samhällsnyttiga uppdrag attraherar rätt kompetens
- Vi profilerar staten som attraktiv arbetsgivare

3. Ledarskap – våra ledare tar ansvar för och driver verksamhetens utveckling

- Våra ledare är tydliga arbetsgivarföreträdare
- Vi utvecklar ett aktivt medarbetarskap

¹² <http://www.arbetsgivarverket.se/arbetsgivarguiden/arbetsgivarpolitiska-strategin/>

5 Styrdokument för kompetensförsörjning

Förordning 2000:605 om årsredovisning och budgetunderlag, 3 kapitel, 3§

Fastställer att myndigheten ska redovisa de åtgärder som har vidtagits i syfte att säkerställa att kompetens finns för att nå verksamhetens mål.

Arbetsgivarverkets arbetsgivarpolitiska strategi¹³

Umeå universitet möter framtiden med gränslös kunskap. Umeå universitet 2020 – Vision och mål

Fastställd av universitetsstyrelsen den 8 juni 2012.

Delmål, analyser, strategier samt uppföljningskriterier 2013-2015

Universitetsgemensamt. Beslutat av rektor 10 december 2013 (Dnr: UmU 200-1111-12).

Delmål 2016-2018 revidering av analyser, strategier och uppföljningskriterier

Universitetsgemensamt. Beslutat av rektor 24 november 2015 (Dnr: FS 1786-15).

Anställningsordningen för lärare vid Umeå universitet

(Dnr: 300-2349-12)

Kompetensutvecklingspolicy vid Umeå universitet

Enheten för personal- och organisationsutveckling 2003.

Planen för Lika villkor

(Dnr: FS 1.1.2-312-14)

¹³ <http://www.arbetsgivarverket.se/arbetsgivarguiden/arbetsgivarpolitiska-strategin/>

6 Hänvisningar:

Kompetensförsörjningsplaner från fakulteter, universitetsförvaltning, lärarhögskolan och universitetsbiblioteket 2015:

Humanistiska fakulteten, Dnr FS 1.1-578-15

Medicinska fakulteten, Dnr FS 1.1-643-15.

Samhällsvetenskapliga fakulteten, Dnr FS 1.1-452-15.

Tekniskt naturvetenskapliga fakulteten, Dnr FS 1.1-614-15.

Universitetsförvaltningens verksamhetsplan

Lärarhögskolan

Universitetsbiblioteket