

§ 135

Dnr 2019/00455

Kompetensförsörjningsstrategi

Kommunstyrelsens beslut

Kompetensförsörjningsstrategi för Smedjebackens kommun antas enligt upprättat förslag.

Ärendebeskrivning

Kompetensförsörjning handlar om att hitta rätt medarbetare, utveckla dem och behålla dem i organisationen.

Smedjebackens kommun uppmärksammade redan 2005 att kompetensförsörjningsfrågan skulle stå i fokus de kommande åren.

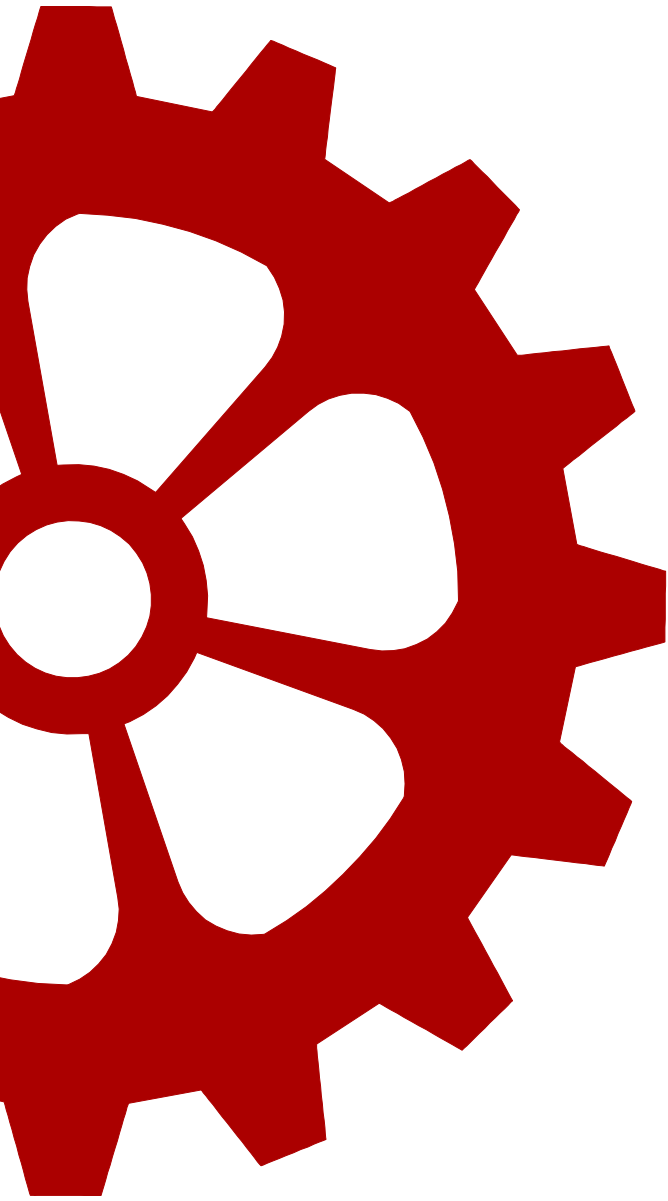
Förutom att rekrytera nya medarbetare låg fokus även på att behålla nuvarande personal och utveckla dem mot framtidens behov. Mycket har hänt inom organisationen sedan dess. Kommunen har infört Rätt till heltid, tekniska lösningar har implementerats, mer fokus på kommunens arbetsgivarvarumärke, en ekonomi i balans, vidareutbildningar för barnskötare och undersköterskor samt ledarutvecklingsprogram är några exempel.

Trots de insatser som genomförts är frågan om kompetensförsörjning högaktuell även idag. I Sverige arbetar mer än en miljon människor inom välfärden. Ungefär en tredjedel av dessa uppnår pensionsåldern den närmaste tioårsperioden. Samtidigt ökar både andelen äldre och barn i befolkningen, vilket gör att behovet av skola, vård och omsorg växer. Även globalisering, konjunkturförändring, innovationer, ökad rörlighet på arbetsmarknaden, politiska beslut och reformer påverkar rekryteringsbehovet. Sveriges kommuner och landsting, SKL, menar att om inte arbetssätt, organisation och bemanning förändras krävs över en halv miljon nya medarbetare i välfärden fram till 2023.

Bristen på utbildad arbetskraft är redan i dagsläget mycket omfattande och många offentliga arbetsgivare har svårt att hitta utbildad personal. Även inom Smedjebackens kommun upplever flera verksamheter svårigheter att hitta nya medarbetare med rätt kompetens. Mycket har gjorts hittills men det finns ett stort behov av att fortsätta att arbeta såväl strategiskt som operativt med kompetensförsörjningen inom kommunen och dess verksamheter.

Den föreslagna kompetensförsörjningsstrategin beskriver ett nuläge vad gäller aktiviteter och förhållningssätt för att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare. Men det finns behov av nya synsätt för att fortsätta att utveckla kommunens verksamheter och för att möta förändrade behov och nya krav hos kommunens invånare. Den kommunala organisationen måste utmana det traditionella och genomföra omfattande förändringar i hur arbetet med kompetensförsörjning sker. För att det ska bli framgångsrikt behöver hela kommunen och dess verksamheter involveras. I strategin föreslås därför att förvaltningarna utarbetar egna handlingsplaner som ska belysa olika aktiviteter och åtgärder som ska vidtas för att påverka kommande rekryteringsbehov. Handlingsplanerna kan återkoppla till det som kommunen redan gör idag men bör även peka på nya förhållningssätt och hur man "tänker nytt" för att påverka rekryteringsbehovet och för att utveckla den egna förvaltningen till en attraktiv arbetsplats.

Handlingsplanerna föreslås att revideras årligen och följas upp av respektive nämnd.



Kompetensförsörjningsstrategi

SMEDJEBÄCKEN
Smedjebackens kommun

Innehåll

1. Varför behövs en strategi för kompetensförsörjning	1
2. Strategi för att möta kompetensförsörjningsbehovet	1
Attrahera	2
Rekrytera	3
Utveckla och behålla	4
Avsluta	6
3. Nya synsätt	6
4. Förvaltningarnas handlingsplaner	9

1. Varför behövs en strategi för kompetensförsörjning

I en rapport om det framtida behovet av arbetskraft inom Sveriges kommuner och landsting har konstaterats att rekryteringsbehovet fram till år 2025 är större än vad det kommer finnas personer att rekrytera, om inga förändringar görs i arbetssätt och bemanning. Att vara kreativ och i framkant när det gäller utnyttjande av ny teknik, nya arbetssätt och nya sätt att bemanna och organisera verksamheterna är en viktig framgångsfaktor för att klara framtidens kompetensförsörjning.

För Smedjebackens kommuns ser vi att fram till år 2029 uppnår cirka 270 medarbetare 65 års ålder. Dessa utgör cirka 38 procent av dagens tillsvidareanställda medarbetare. Störst pensionsavgångar förväntas inom omsorgsförvaltningen med cirka 38 procent av nuvarande personalstyrka, och barn- och utbildningsförvaltningen, med cirka 36 procent av personalstyrkan. Andelen chefer som inom den närmaste tioårsperioden uppnår 65 år är 37 procent. Hur många medarbetare som uppnår pensionsåldern ger en fingervisning om antalet personer som behöver rekryteras in i verksamheten, men det visar inte hela behovet. Andelen äldre, barn och unga i befolkningen ökar, vilket gör att behovet av skola, vård och omsorg växer. Vi påverkas också av globalisering, konjunkturförändringar, ökad rörlighet på arbetsmarknaden och nya och förändrade krav från kommunens invånare. Med teknikens utveckling vet vi också att nya arbetsuppgifter tillkommer och andra försvinner, vilket också påverkar behovet av kompetens.

2. Strategi för att möta kompetensförsörjningsbehovet

För att möta kompetensförsörjningsbehovet och förändrade krav krävs att kommunen fortsätter att utveckla det vi gör idag men också att vi utmanar det traditionella. Det är avgörande för om kommunen ska klara av att möta den rekryteringsutmaning vi står inför. Vi behöver arbeta såväl strategiskt som operativt med att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare på bästa sätt. Detta är ett arbete som pågår kontinuerligt och där stödjande processer ska utarbetas eller revideras av personalavdelningen. I bilden nedan beskrivs det som brukar kallas en medarbetares livscykel (eller arbetslivscykel) och går ibland under förkortningen ARUBA. Under varje rubrik anges exempel på strategier och förhållningssätt som vi anser är avgörande för att attrahera nya medarbetare samt tillvarata och utveckla den kompetens som finns.



Attrahera

Smedjebackens kommun strävar efter att vara en kommun som såväl nya invånare som nya medarbetare söker sig till. Vi vill också vara en kommun där människor väljer att etablera och starta företag i. Vi arbetar aktivt med vårt arbetsgivarvarumärke och vår geografiska plats.

- Kommunens marknadsplan antogs 2019 och anger strategi och aktiviteter för att Smedjebackens kommun ska positionera sig som en inflyttarkommun, attraktiv arbetsgivare och en kommun att etablera och starta företag i.
- Personalavdelningen ska, tillsammans med verksamheterna, vara aktiv på arbetsmarknadsmässor, högskolor och i olika kompetensförsörjningsnätverk.
- Kommunens värdegrund Välkomnande, Engagemang, Trygghet och Framtidstro ska genomsyra hela organisationen. Vi vill att våra politiker och våra medarbetare ska *leva* värdegrunden och därigenom skapa en positiv bild av kommunen för såväl befintliga som nya invånare och medarbetare.
- Inom offentlig sektor arbetar närmare en tredjedel av Sveriges förvärvsarbetande och våra kollektivavtal står sig starka på arbetsmarknaden. Kommunen finansieras till största delen av skatteintäkter och ska därmed inte erbjuda de högsta lönerna på marknaden. Däremot erbjuder kommunen goda anställningsvillkor i form av flexibla arbetstider, semester, trygghet i anställningen, försäkringar, omställning, kompetensutveckling och stora möjligheter till inflytande och att påverka utformningen av sitt eget arbete. Kommunen ska utveckla arbetet med att visa upp och marknadsföra de goda arbetsvillkor och anställningsvillkor som vi erbjuder.

Rekrytera

Kommunens målsättning i rekryteringsarbetet är att all rekrytering ska ske på ett seriöst och professionellt sätt och i enlighet med lagar och regler. Även den interna rörligheten och möjligheten att tillvarata befintliga medarbetares arbetsförmåga är viktiga delar i rekryteringsarbetet.

Kommunen erbjuder en bredd av arbetsuppgifter och vi har en variation av kompetenser som ingen annan arbetsgivare har. Inom Smedjebackens kommunkoncern arbetar vi med hela kommunen i fokus. Det ger möjligheter för våra medarbetare att utvecklas inom såväl den egna som i andra verksamheter och ger ökad möjlighet för intern rörlighet och karriärvägar. Vid rekryteringar ser vi inom Smedjebackens kommun inte enbart på kompetensen som en viktig faktor. Vem vet vilken kompetens som krävs för morgondagens utmaningar? Vi vill våga se nya möjligheter och lösningar utanför trygghetszonen. En individs motivation och potential är också viktiga faktorer i ett urvalsförfarande.

- Inom kommunens personalavdelning finns en funktion som, på ett övergripande plan, arbetar för att all rekrytering ska ske genom ett seriöst tillvägagångssätt och där lagar och regler efterföljs. Personalavdelningen har också ett nära samarbete med externa aktörer inom allt som rör rekrytering och annonsering.
- Rutiner, riktlinjer och mallar för hela rekryteringsprocessen tillhandahålls av personalavdelningen som också, i möjligaste mån, finns tillgänglig som hjälp och stöd till kommunens chefer under hela processen.
- I vissa sammanhang är det även lämpligt att genomföra kompletteringar i urvalsarbetet genom olika tester. Personalavdelningen tillhandahåller testverktyg.
- För att ge nyanställda medarbetare en bra start i kommunen finns till chefens hjälp ett introduktionsprogram i form av mallar och checklistor. Introduktionsprogrammet ska hjälpa medarbetaren till en bra start men hjälper också arbetsgivaren så att vi så snabbt får ut så hög produktivitet som möjligt från en ny medarbetare. Introduktionsprogrammet ger en bra inblick i kommunen men ska kompletteras med verksamhetsspecifik introduktion som närmaste chef ansvarar för.
- För att öka kunskapen om kommunen, för att skapa gemenskap och en helhetsbild, erbjuds även en gemensam introduktionsdag för nyanställda medarbetare. Här får nya medarbetare tillfälle att träffa politiker, kommunchef och lära känna de kommunala bolagen.

Utveckla och behålla

Smedjebackens kommun arbetar aktivt med att utveckla och behålla våra medarbetare men det kan vara här vi har den största potentialen att bli ännu bättre.

I Smedjebackens kommun har chefen en nyckelroll som gör skillnad! Vi tror att chefen är viktig för hur kommunen uppfattas som arbetsgivare, hur väl medarbetarna trivs, känner sig motiverade och bidrar till måluppfyllelse. För att chefen ska kunna leva upp till dessa förväntningar krävs av arbetsgivaren en tydlighet i förväntningar och mål, policys och riktlinjer, handböcker, stödfunktioner, rimlig arbetsbelastning, kompetensutveckling och god arbetsmiljö. Ett arbete har påbörjats inom kommunen genom att erbjuda ett ledarutvecklingsprogram och genom ett arbete med hållbart ledarskap.

Som arbetsgivare har vi utmaningar men redan idag gör vi en hel del för att utveckla och behålla våra medarbetare.

- Kommunen har sedan flera år tillbaka ett samverkansavtal som slutits med de fackliga parterna. Intentionerna i ett samverkansavtal innebär en övertygelse om att alla medarbetare kan och vill bidra till att utveckla verksamheten och hitta lösningar på problem. Vi är övertygade om att en väl fungerande samverkan bidrar till att göra våra verksamheter bättre rustade för att möta framtidens utmaningar. Samverkanssystemet innebär att våra medarbetare, en gång per år, har ett utvecklingssamtal med närmaste chef där en individuell utvecklingsplan fastställs. Arbetsplatsträffar är centrala i samverkanssystemet och kommunen arbetar för att vi ska utveckla våra arbetsplatsträffar.
- Inom Smedjebackens kommun är Dialogen central. Vi tror på utveckling genom Dialog, samverkan och samarbete. Därför erbjuds alla våra nya medarbetare utbildning i Dialog – konsten att tänka tillsammans.
- För att skapa en sammanhållen kommun, informationsutbyte och för att våra chefer ska få möjlighet att träffa andra chefer inom kommunen i ett naturligt nätverk har vi Chefsfrukost en gång per månad. Chefsfrukost kan även innehålla ett särskilt tema.
- Internutbildningsvecka genomförs två gånger per år. Internutbildningsveckan innebär att ett utbildningsprogram skapas för chefer och medarbetare där vi använder vår befintliga kompetens inom kommunen. Även andra internutbildningar erbjuds kontinuerligt under året till exempel utbildning i psykisk hälsa.

- För att inspirera våra medarbetare till rörelse och motion erbjuds friskvårdspeng. Kommunen har även en personalförening, Smeden. Smeden anordnar friskvårdsaktiviteter och kulturevenemang, ibland som familjeaktiviteter, med målet att öka hälsomedvetandet och att skapa trivsel och engagemang.
- Kommunen arbetar för en tydligare löneöversynsprocess, för att utveckla den lokala lönebildningen och införandet av individuell lönesättning för samtliga yrkesgrupper i kommunen. I enlighet med de centrala kollektivavtalen ska lönen vara ett styrmedel för att stimulera, engagera och attrahera medarbetare, vilket är en förutsättning för att nå uppsatta mål och skapa förutsättningar för ökad kvalitet, produktivitet och effektivitet.
- Sedan 2007 finns ett avtal om att erbjuda samtliga medarbetare inom omsorgsförvaltningen heltid. 2016 utökades avtalet till att gälla samtliga anställda inom kommunen. Heltidsresan är ett pågående utvecklingsarbete och idag ligger fokus på att alla medarbetare ska välja att arbeta heltid. För att medarbetare som idag föredrar att arbeta deltid ska välja heltid har ett utvecklingsarbete gällande bemanningsfrågan påbörjats inom omsorgen. Kommunen ser även ett behov av att informera och utbilda inom jämställdhet.
- Förändring av värderingar och beteenden påverkar kommunen genom att vi kan behöva bemöta krav på ökad flexibilitet vad gäller arbetstidsscheman och andra anställningsvillkor. Vi ser till exempel ett ökande antal ålderspensionärer som väljer att stanna kvar i arbete efter 65 års ålder.
- För att öka stödet till chefer i rehabiliteringsarbetet, där målet är att en medarbetare vid sjukdom ska återfå arbetsförmågan så snabbt som möjligt, finns en resurs avsatt på personalavdelningen som har ett övergripande ansvar inom området. För att effektivisera rehabiliteringsarbetet ytterligare nyttjar flera av kommunens verksamheter tjänsten Sjuk- och frisk som tillhandahålls av vår företagshälsovård. Tjänsten är ett verktyg för effektiv frånvarohantering av kort- och långtidssjukfrånvaron, statistik samt rådgivning till medarbetare och chefer.
- Genom nära samverkan med högskolor, universitet, komvux, gymnasieskola och andra utbildningsintressenter skapar kommunen förutsättningar för utbildningar med hög kvalitet och som motsvarar den kompetens vi behöver idag och i framtiden. Vi ser ett ökat behov av möjligheter att vidareutbilda befintliga medarbetare för att möta nya kompetenskrav.

Avsluta

För att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare krävs att blivande och nuvarande medarbetare uppfattar oss som en god arbetsgivare. Minst lika viktigt är det att medarbetare som, av olika skäl, lämnar sin tjänst hos oss gör det med en god känsla så att de blir goda ambassadörer för vår kommun. Att få ett gott avslut på sin anställning hos oss är lika viktigt som att få en bra start.

- Närmaste chef ska alltid erbjuda ett avslutningssamtal med medarbetare som väljer att avsluta sin tjänst.
- Personalavdelningen erbjuder därutöver alla medarbetare inom kommunen som väljer att sluta ett avgångssamtal. Detta samtal är ett mer breddat samtal än det som chefen håller och utgår från just ARUBA modellen.
- Varje chef ska arbeta för att medarbetare som avslutar sin anställning inom Smedjebackens kommun lämnar oss med en god känsla och därigenom blir viktiga ambassadörer för kommunens varumärke.
- Omställningsfonden är en viktig aktör som hjälper kommunen och medarbetare vid uppsägningar på grund av arbetsbrist. Omställning handlar om att hjälpa människor till ett nytt arbete så fort som möjligt.
- Generell pensionsinformation ska erbjudas årligen och individuell rådgivning erbjuds genom kommunens pensionshandläggare.

3. Nya synsätt

Det som hittills presenterats som strategi för att möta kompetensförsörjningsbehovet inom kommunen är viktigt att bibehålla och att fortsätta utveckla – men det är inte unikt utan ett ganska traditionellt arbete. Helt klart behöver vi ett nytt synsätt för att fortsätta att utveckla kommunens verksamheter och för att möta förändrade behov och nya krav hos våra invånare och brukare. Vi som kommun måste utmana det traditionella och genomföra omfattande förändringar i hur vi arbetar med kompetensförsörjning. För att det ska bli framgångsrikt behöver hela kommunen och dess verksamheter involveras.

Sveriges kommuner och landsting, SKL, har tagit fram nio strategier för att möta behovet av kompetensförsörjning inom offentlig sektor. Strategier som, enligt SKL, kan minska rekryteringsbehovet och öka arbetsgivarens attraktionskraft. Det handlar inte om att välja en av strategierna, utan vi som kommun och arbetsgivare behöver använda en palett av åtgärder, förhållningssätt och nytänkande som tillsammans påverkar rekryteringsbehoven och utvecklar kommunen till en attraktiv arbetsplats.

För att klara framtidens kompetensförsörjningsbehov ska vi bibehålla och utveckla det vi redan gör men för att tänka nytt ska förvaltningarna ta fram handlingsplaner. Förvaltningarna kan välja utifrån SKLs strategier som presenteras nedan, eller ha nya egna idéer om hur kompetensutmaningen ska antas.

1. Använd kompetens rätt

Vem ska göra vad och på vilket sätt? Det gäller att ta tillvara och utveckla den kompetens som finns för att ge bäst och effektivast samhällsservice. När verksamheterna utvecklas måste yrkesrollerna hänga med. Genom att organisera arbetet annorlunda kan både personal och verksamhet utvecklas och resurser användas effektivt.

Det kan handla om:

- *Nya eller förändrade yrkesroller.* Lokalstrateg och logistiker är exempel på nya funktioner.
- *Mer samarbete.* Genom att jobba mer tillsammans tas kompetens tillvara, som vid gemensam lektionsplanering i skolan och arbete i multidisciplinära team inom vården och omsorgen.

2. Bredda rekryteringen

Fler kan bidra till vår gemensamma välfärd. I många verksamheter är könsfördelning ojämn och mångfalden kan öka, till exempel kan nyanländas kompetens tas tillvara bättre.

Fler exempel:

- *Förändra normer om vem som passar var utifrån kön*
- *Olika vägar in i yrket* – det behövs fler vägar in i yrkena än den traditionella utbildningen, till exempel distansutbildningar, utbildning i kombination med arbete och så kallade snabbspår för att möjliggöra för fler att byta yrke mitt i livet.

3. Låt fler jobba mer

Idag arbetar många anställda i kommuner och landsting deltid. Det är viktigt att de som vill ska kunna jobba heltid – och att de som frivilligt jobbar deltid uppmuntras att gå upp i tid.

Så här kan vi få fler att jobba mer:

- *Lokala lösningar.* Utgå från lokala behov och förutsättningar för att kunna uppnå ett hållbart resultat. De bästa lösningarna skapas lokalt i samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer.
- *Politiska beslut och resurser.* En grundläggande förutsättning för framgång är att det finns ett tydligt politiskt beslut om vad som ska uppnås och när det ska vara genomfört. Det är också nödvändigt att avsätta resurser för att driva förändringsarbetet.

4. Förläng arbetslivet

Tiden i arbetslivet behöver bli längre. I dag är etableringsåldern på arbetsmarknaden 26 år och medellivslängden är 82 år. Man har rätt att arbeta till 67 men medelsvensken går i pension vid 63 års ålder. Ändå både kan och vill många jobba längre – under rätt förutsättningar.

Vi behöver jobba med:

- *Attityder och kultur på arbetsplatserna.* Signalera att medarbetare som uppnått pensionsålder är en viktig resurs, öppna upp för individuella lösningar och kompetensutveckla äldre medarbetare. - *Främja god arbetsmiljö.* En god arbetsmiljö är avgörande för att medarbetare ska kunna jobba ett helt yrkesliv.

5. Visa på karriärmöjligheter

En bredare syn på karriär och fler typer av karriärtjänster ger medarbetare chansen att utveckla både sig själva och verksamheten, vilket gör yrkena mer attraktiva.

Exempel:

- *Möjliggör sidledes karriär.* Medarbetare kan utvecklas och bidra mer genom att få pröva nya roller.
- *Karriär – inte bara chef.* Synliggör och möjliggör för andra typer av utveckling än rena chefsuppdrag. Det kan handla om projektledartjänster, expertroller, utvecklingsledare eller andra utvecklingsuppdrag.

6. Skapa engagemang

Ju större engagemang och inflytande – desto större chans att medarbetare vill stanna och utvecklas på sin arbetsplats.

Det kan handla om:

- *Delaktighet.* Låt medarbetare vara med och påverka verksamhetens utveckling utifrån sin expertkunskap.
- *Ledarskap.* Tydligt, närvarande ledarskap och regelbundna medarbetarsamtal mellan chef och medarbetare är väsentligt för engagemang och arbetsglädje.

7. Utnyttja tekniken

En ökad digitalisering av välfärdstjänsterna öppnar för både effektivare verksamhet och bättre kvalitet.

- *Bevaka teknisk utveckling och innovation.* Nya innovativa hjälpmedel och robotar kan exempelvis bidra till att behovet av hemtjänst minskar och att äldre kan bo hemma längre.
- *Låt behoven styra!* Utgå alltid ifrån användarnas behov och nytta är ett utvecklat IT-stöd.

8. Marknadsför jobben

Tala väl om verksamheten och ge chansen att prova på jobben. Goda erfarenheter från praktik och feriejobb lockar fler till välfärdsjobben.

- *Goda förebilder.* Sprid goda förebilder och bra exempel. Tala om att det är jobb som gör skillnad och lyft fram de egna medarbetarna.

- *Berätta om jobben.* Kommunicera via kanaler och arenor där målgrupperna finns. Besök universitetet, högskolor och delta på arbetsmarknadsdagar och andra mötesplatser.

9. Underlätta lönekarriär

Lönerna ska sättas lokalt och individuellt. Bra prestationer ska belönas. På så sätt kan duktiga medarbetare spurras och bidra till att verksamheten utvecklas.

- *Lokal lönebildning och individuell lönesättning.* Verksamhetens prioriteringar och enskilda medarbetares insatser ska ge genomslag i lönesättningen.

- *Ökad lönespridning.* För att stimulera till verksamhetsutveckling, engagemang och ökad måluppfyllelse behöver möjligheterna till såväl utveckling i arbetsuppgifter som i lön bli ännu bättre.

4. Förvaltningarnas handlingsplaner

Att arbeta strategiskt och systematiskt med att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare är avgörande för att säkerhetsställa att Smedjebackens kommun har den kompetens som krävs för att uppnå kommunens mål och uppdrag gentemot kommuninvånarna. Förvaltningarnas handlingsplaner ska belysa olika åtgärder som vidtas för att påverka kommande rekryteringsbehov. Handlingsplanerna kan återkoppla till det som kommunen redan gör idag men bör även peka på nya förhållningssätt och hur man ”tänker nytt” för att påverka rekryteringsbehovet och för att utveckla den egna förvaltningen till en attraktiv arbetsplats. Handlingsplanerna revideras årligen och följs upp av respektive nämnd.

Bilaga: Handlingsplan för kompetensförsörjning

HANDLINGSPLAN FÖR KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Område	Mål	Aktiviteter	Tid	Ansvar	Uppföljning
Exempel: Använd kompetensen rätt.	"Rätt man på rätt plats".	Se över organisationen och hur den är bemannad. Har vi rätt kompetens på rätt plats? Behöver vi införa nya befattningar? Hur kan vi utveckla befintliga medarbetare?	2020	Chef Ta hjälp av HR med t ex kompetensmatriser och befattningar.	2021

HANDLINGSPLAN FÖR KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Område	Mål	Aktiviteter	Tid	Ansvar	Uppföljning