



**Vindelns
Kommun**

Kompetensförsörjningsplan 2020-2022

Hur Vindelns kommun ska arbeta för att trygga kompetensförsörjningen



Innehållsförteckning

Innehållsförteckning.....	2
Bakgrund.....	3
Vad är kompetensförsörjning?	3
Kompetensförsörjning, arbetsmiljö och hälsa.....	3
Vi möter utmaningarna som en arbetsgivare	4
Implementering	4
Kompetensförsörjningsteam	4
Samarbete med andra aktörer	4
Uppföljning och utvärdering	5
Omvärldsanalys	5
Fortsatt stark arbetsmarknad och låg arbetslöshet	5
Coronavirusets påverkan på arbetsmarknaden.....	5
Förutsättningar för Vindelns kommun.....	5
Vindeln som pendlingskommun.....	5
Stor geografisk yta	6
Yrkesroller och ansvar	6
Sveriges viktigaste jobb.....	6
Avgångar på grund av pension eller egen uppsägning	7
Kompetensbehov	11
Fortsatt stora rekryteringsbehov	11
Förändrade arbetssätt.....	11
Förändrade behov innebär förändrade krav på medarbetarna.....	11
Behov av legitimerad personal i bristyrken	12
Höjd baskompetens	12
Förändringskapacitet och förutsättningar för ett gott ledarskap.....	12
Digital kompetens.....	12
Språk- och kulturkompetens	13
Framgångsfaktorer för tryggad kompetensförsörjning.....	14
1. Rekrytera rätt med kompetensbaserad rekrytering	14
2. Fler jobbar mer	15
3. Employer branding	15
4. Marknadsföring	16
5. Introduktion och onboarding	16
6. Använd kompetensen rätt	16
7. Kompetensutveckling och karriärmöjligheter	17
8. Skapa engagemang	18
9. Förmånliga villkor och möjlighet till lönekarriär	18
10. Förläng arbetslivet.....	19
11. Utnyttja digitaliseringens möjligheter	19
Källförteckning	20

Bakgrund

Den svenska arbetsmarknaden har under de senaste åren haft en låg arbetslöshet samtidigt som behoven av kompetens, inte minst utbildad och legitimerad personal, fortsatt att öka. Vindelns kommun har, liksom riket i stort, en ökande andel äldre och yngre medborgare. Samtidigt är andelen människor i arbetsför ålder lägre än vad den skulle behöva vara för att bära upp kostnaderna för välfärdstjänsterna. Det leder till en ökad försörjningsbörda för personer i arbetsför ålder, vilket i förlängningen leder till mer sårbara verksamheter.

När vi rör oss på arbetstagarens marknad behöver vi veta vad vi har och vad vi konkurrerar med. Vi behöver sätta Vindelns kommun i relation till arbetsmarknaden i stort samt identifiera, paketera och sälja Vindelns kommun som arbetsgivare.

För att kunna möta utmaningarna med kompetensförsörjning i framtidens välfärd behöver vi vara öppna för att tänka annorlunda, göra annorlunda och organisera arbetet annorlunda. Det är vad denna kompetensförsörjningsplan handlar om.

Vad är kompetensförsörjning?

Kompetensförsörjning handlar kortfattat om att se till att vi har rätt kompetens på rätt plats vid rätt tidpunkt. Vi behöver attrahera och rekrytera rätt kompetens, behålla, tillvarata och utveckla den kompetens som finns samt ställa om och avveckla kompetens på ett bra sätt.



En viktig utgångspunkt är att kompetensförsörjningen inte är ett självändamål utan ett medel för att uppfylla verksamhetens mål. Genom proaktivt och strategiskt arbete kan vi möta utmaningarna och samtidigt utveckla verksamheterna.

Kompetensförsörjning, arbetsmiljö och hälsa

Kompetensförsörjning, arbetsmiljö och hälsa hänger ihop. Med rätt kompetens på rätt plats ökar förutsättningarna för att arbetsgrupper fungerar väl, att det finns tillit till varandras kompetenser och att alla vet vad de ska göra. Detta borgar för en god arbetsmiljö och hälsa. Det är viktigt att alla medarbetare känner till vilka risker för olyckor och ohälsa som arbetet kan innebära, hur man utför sitt arbete på ett säkert sätt samt vilka rutiner som gäller för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Att medarbetaren har den kompetensen är i huvudsak arbetsgivarens ansvar samtidigt som var och en har en skyldighet att hålla sig själv uppdaterad genom att söka information.

Vi möter utmaningarna som en arbetsgivare

Vindelns kommun är en arbetsgivare och vi möter utmaningarna tillsammans. Vi ska arbeta med strategier för att möta dessa utmaningar över förvaltningsgränserna. För att åstadkomma samsyn presenteras kompetensbehoven i denna plan utifrån gemensamma trender eller mönster, som identifierats i flera verksamheter. Utifrån de behov som finns presenteras sedan framgångsfaktorer, eller strategier, för kompetensförsörjningen. Den enda information som presenteras förvaltningsvis är pensionsavgångar och övriga avgångar, vilket görs av praktiska skäl.

Implementering

Kompetensförsörjningsplanen syftar till att vara ett underlag och ett stöd för verksamheternas strategiska arbete med kompetensförsörjning. I planen presenteras omvärldsbevakning, avgångar, kompetensbehov och framgångsfaktorer för arbetet med att trygga kompetensförsörjningen. Varje verksamhet ansvarar för att bryta ner framgångsfaktorerna till en konkret nivå och jobba med dem på ett sätt som är gynnsamt i den egna verksamheten. De bör införlivas i verksamhetsplaneringen så att de svarar upp mot verksamhetsmålen.

HR-avdelningen ansvarar för att ha en överblick över det strategiska arbetet med kompetensförsörjning från central nivå. HR-avdelningen ansvarar även för att revidera den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen vartannat år eller oftare vid behov.

Kompetensförsörjningsteam

Eftersom vi är en arbetsgivare ska vi även arbeta över förvaltningsgränserna när det gäller kompetensförsörjning. HR-avdelningen avser sätta samman ett kompetensförsörjningsteam som är tänkt att fungera som en centralt stöttande funktion inom området kompetensförsörjning. Teamet kan stödja verksamheterna i deras arbete på verksamhets- och avdelningsnivå, ha överblick över kommunens utmaningar och behov som helhet samt sprida goda exempel, vilket ökar förutsättningarna för en lärande organisation.

Det är viktigt att arbetet med kompetensförsörjning blir en naturlig del av planeringen och det dagliga arbetet i respektive verksamhet. Kompetensförsörjningsteamet fungerar stödjande, men det måste finnas en motor i verksamheternas eget arbete.

Samarbete med andra aktörer

Det finns mycket att vinna på att samverka med lokala aktörer för att exempelvis öka inflyttningen till orten och upprätthålla ett livskraftigt och konkurrenskraftigt samhälle. Vindelns kommun bör vara en drivande motor i arbetet med att samla lokala aktörer för att gemensamt verka för en tryggad kompetensförsörjning. Samverkan kan ske både på central nivå, där HR-avdelningen har en sammanhållande funktion, men även på lokal nivå, där varje verksamhet skapar, underhåller och utvecklar kontaktvägar och samverkansformer inom sina olika branscher.

Uppföljning och utvärdering

Varje verksamhet ansvarar för att i sin verksamhetsplanering inkludera arbetet med framgångsfaktorerna för en tryggad kompetensförsörjning. Olika verksamheter står inför olika utmaningar och därför behöver arbetet anpassas utifrån respektive verksamhets behov och förutsättningar. Varje verksamhet ansvarar även för att årligen följa upp de planerade aktiviteterna och arbetet med framgångsfaktorerna gentemot respektive nämnd.

Omvärldsanalys

För att förstå hur vi ska förhålla oss till kompetensförsörjning behöver vi också förstå kontexten vi verkar i, såväl arbetsmarknaden i stort som de specifika förutsättningar som gäller för Vindelns kommun som arbetsgivare. I detta avsnitt presenteras en analys av omvärlden och olika faktorer som kan påverka kompetensförsörjningen.

Fortsatt stark arbetsmarknad och låg arbetslöshet

Arbetsförmedlingen presenterar i sin Arbetsmarknadsprognos för 2019-2020 att konjunkturtoppen passerat och att den ekonomiska utvecklingen dämpas. Enligt prognosen förväntas arbetslösheten öka något under 2020. Den tillgängliga arbetskraften består dock av personer med kortare utbildning och svag konkurrenskraft på arbetsmarknaden. De yrken vi ofta har svårt att rekrytera till (ofta med lång utbildningstid och legitimationskrav) förväntas därför vara fortsatt svårrekryterade.

Coronavirusets påverkan på arbetsmarknaden

Det är i dagsläget osäkert hur den svenska arbetsmarknaden påverkas på längre sikt av coronaviruset och sjukdomen covid-19 som svepte in under våren 2020. Enligt SKR:s prognos i mars månad 2020 väntas produktion och sysselsättning drabbas hårt, om än tillfälligt, vilket påverkar skatteunderlaget och därigenom kommunernas intäkter.

Det förändrade konsumtionsmönstret påverkar alla samhällssektorer. Då många arbetsgivare står inför att permittera eller varsla är det även rimligt att anta att det kommer finnas en viss arbetskraftsreserv som kan nyttjas till att lösa kompetensförsörjningen inom en del av välfärdens yrken, förutsatt att det sker en god matchning och ett omställningsarbete.

Förutsättningar för Vindelns kommun

Många av de utmaningar vi möter inom kompetensförsörjning är gemensamma för många andra organisationer. Vindelns kommun verkar dock i en egen unik kontext där det finns olika förutsättningar som vi behöver förhålla oss till.

Vindelns kommun som pendlingskommun

En av dessa förutsättningar är det geografiska läget. Centralorten ligger inom pendlingsavstånd från flera andra större orter. Både in- och utpendlingen är stor, vilket innebär möjligheter men även utmaningar för arbetsgivare.

Stor geografisk yta

Inom Vindelns kommun är avstånden till orterna ofta långa och kommunen är till stor del glest befolkad. Det har visat sig svårt att rekrytera till exempelvis byaskolor, vilket innebär att det finns särskilda utmaningar vad gäller kompetensförsörjningen inom olika geografiska delar av kommunen.

Det geografiska liksom det demografiska utseendet innebär även att exempelvis hemtjänsten verkar över stora områden. Verksamheten är därför beroende av att så många som möjligt har B-körkort för att kunna ta sig till alla brukare.

Yrkesroller och ansvar

Bland mindre kommuner är det vanligt att handläggare inom olika verksamheter är generalister där de förväntas klara av många olika arbetsuppgifter och ansvarsområden. Att inte få möjlighet att specialisera sig kan vara en anledning att leta sig vidare till andra arbetsgivare. Det är heller inte ovanligt att dessa verksamheter anställer nyexaminerade kandidater som går in i sin roll med vissa förväntningar från utbildningen. Förväntningar som vi inte kan leva upp till på grund av organisationens storlek.

En annan aspekt av yrkesrollen är tydligheten i uppdraget. Detta blir särskilt påtagligt inom exempelvis vård och omsorg, där en undersköterska och ett vårdbiträde i stor utsträckning utför samma arbetsuppgifter. Vi ska sträva efter att varje medarbetare ska få arbeta på toppen av sin kompetens. Det är viktigt att individen känner att hens kunskaper och kompetenser tas tillvara och får utvecklas.

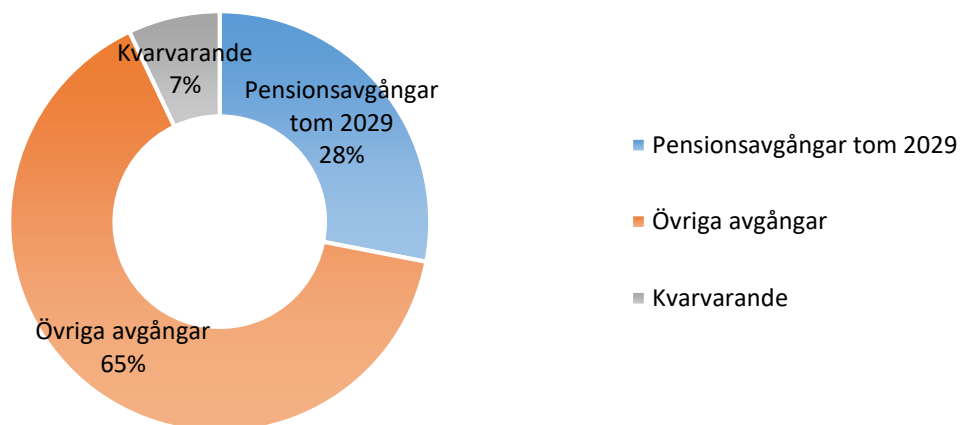
Sveriges viktigaste jobb

Vi behöver bli bättre på att lyfta fram våra tillgångar som arbetsgivare. Vi har ju faktiskt några av Sveriges viktigaste jobb, där medarbetarna är med och gör verklig skillnad för sina kunder varje dag. Sveriges viktigaste jobb är en satsning från SKR som syftar till att öka kunskapen om välfärdens yrken och arbetsgivare. Genom denna satsning hoppas SKR kunna nyansera bilden av hur det är att arbeta inom välfärdens yrken och visa på vilka styrkor vi har. Allt material finns tillgängligt på [SKR:s webbplats](#) där det finns rapporter och statistik, grafiskt material, bilder och filmer samt inspiration för att jobba med kompetensförsörjning genom olika rekryteringsstrategier.

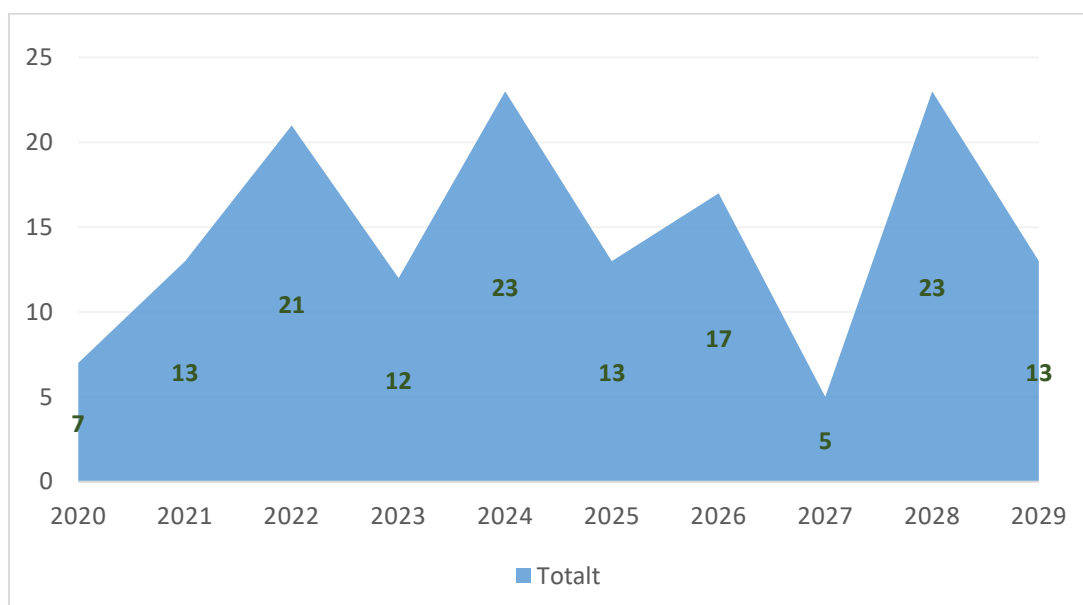
Avgångar på grund av pension eller egen uppsägning

I Vindelns kommun förväntas omkring 93 % av personalstyrkan omsättas den kommande tioårsperioden. Vi förväntar oss knappt 150 pensionsavgångar (28 %) och 340 övriga avgångar (65 %) till och med 2029. Prognosen gällande övriga avgångar baseras på data från 2009 till och med början av 2020, då totalt 600 medarbetare slutade, varav 125 pensionsavgångar och 475 övriga avgångar. Oavsett om det sker en behovsökning i verksamheterna finns alltså fortfarande ett stort behov av ersättningsrekryteringar. Vi behöver även strategier för att minska de 340 avgångarna som inte härrör sig till ålderspension. Mer om det längre fram.

Figur 1. Andel anställda som avgår till och med 2029, totalt för Vindelns kommun

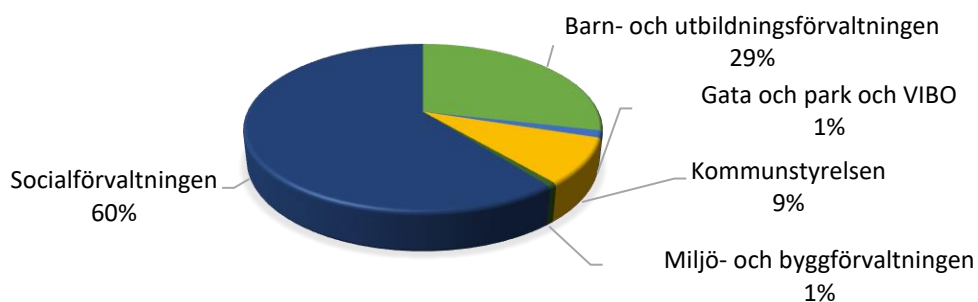


Figur 2. Antal förväntade pensionsavgångar per år för Vindelns kommun, vid beräknad pensionsålder 65 år

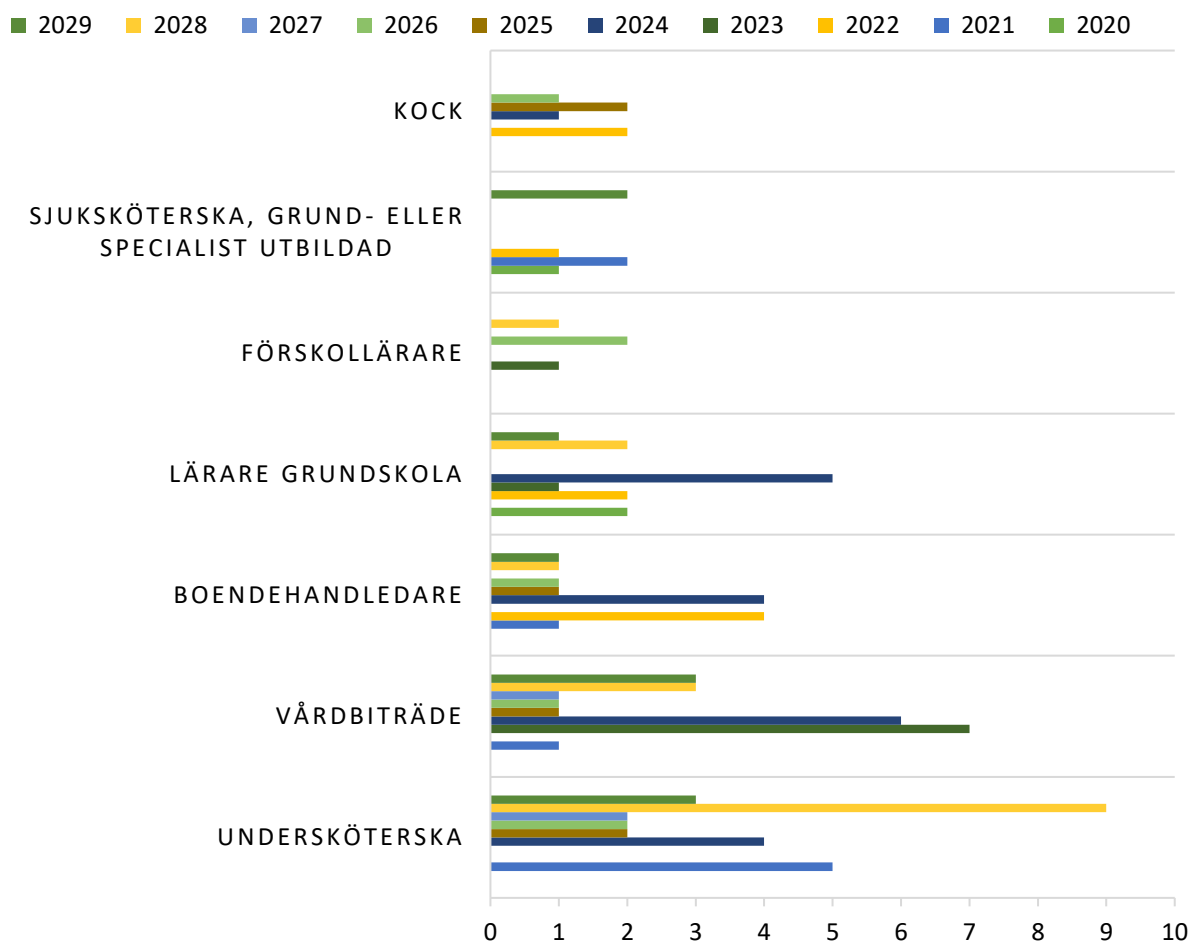


Pensionsavgångarna är framför allt koncentrerade till de två största förvaltningarna; socialförvaltningen samt barn- och utbildningsförvaltningen, där vi även hittar flera av de svårrekryterade bristyrkena. För kommunstyrelsen och VIBO samt gata och park kan vi se att antalet avgångar kommer överstiga antalet befintliga medarbetare. Uppgifterna presenteras därför på ett lite annorlunda sätt för dessa verksamheter.

Figur 3. Pensionsavgångar per förvaltning

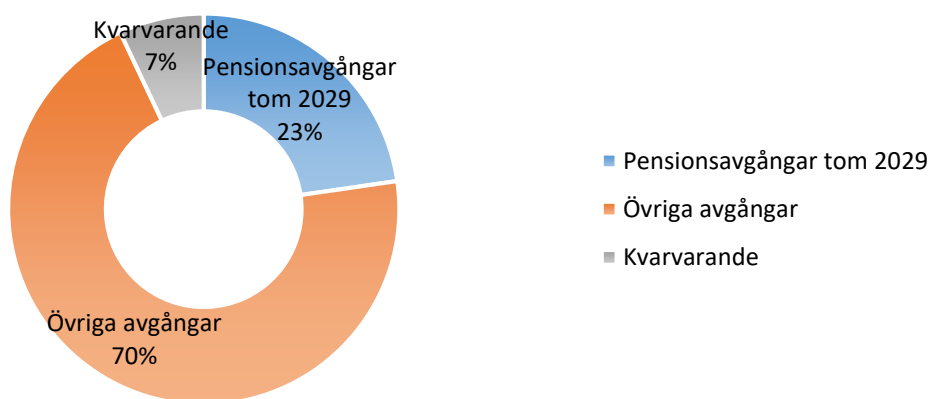


Figur 4. Pensionsavgångar bland bristyrken per år



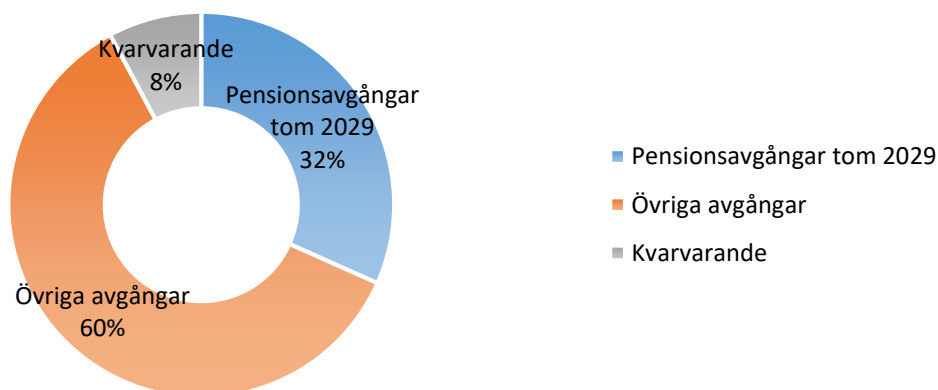
Inom barn- och utbildningsförvaltningen förväntas 42 medarbetare gå i pension under en tioårsperiod och utöver detta förväntas 130 personer avgå av andra orsaker. De flesta pensionsavgångarna återfinns bland elevassistenter, barnskötare och lärare i grundskolans senare år. Det finns även ett antal specialkompetenser som exempelvis speciallärare, specialpedagoger och skolsköterskor där *andelen* avgångar kan innebära rekryteringsutmaningar med tanke på att dessa yrkeskategorier är svårrekryterade.

Figur 4. Andel avgångar inom barn- och utbildningsförvaltningen till och med 2029



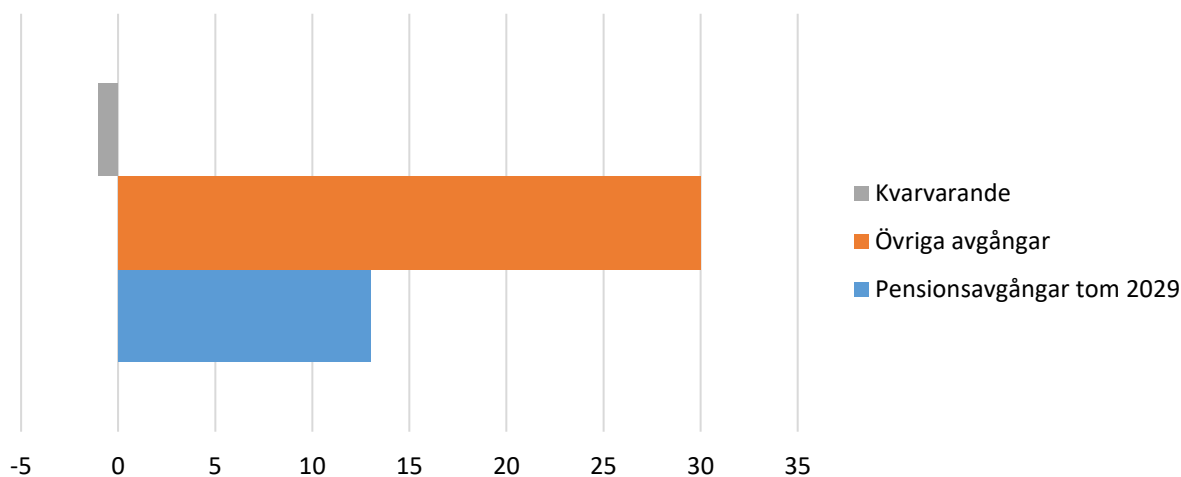
Inom socialförvaltningen väntas 89 pensionsavgångar inom kommande tio år, ca 32 % av förvaltningens medarbetare. Pensionsavgångarna återfinns inom olika befattningar men är koncentrerade till briststyrkena sjuksköterskor, undersköterskor och vårdbiträden. 29 undersköterskor väntas gå i pension under de kommande tio åren och 32 vårdbiträden förväntas gå i pension under samma period.

Figur 5. Andel avgångar inom socialförvaltningen till och med 2029



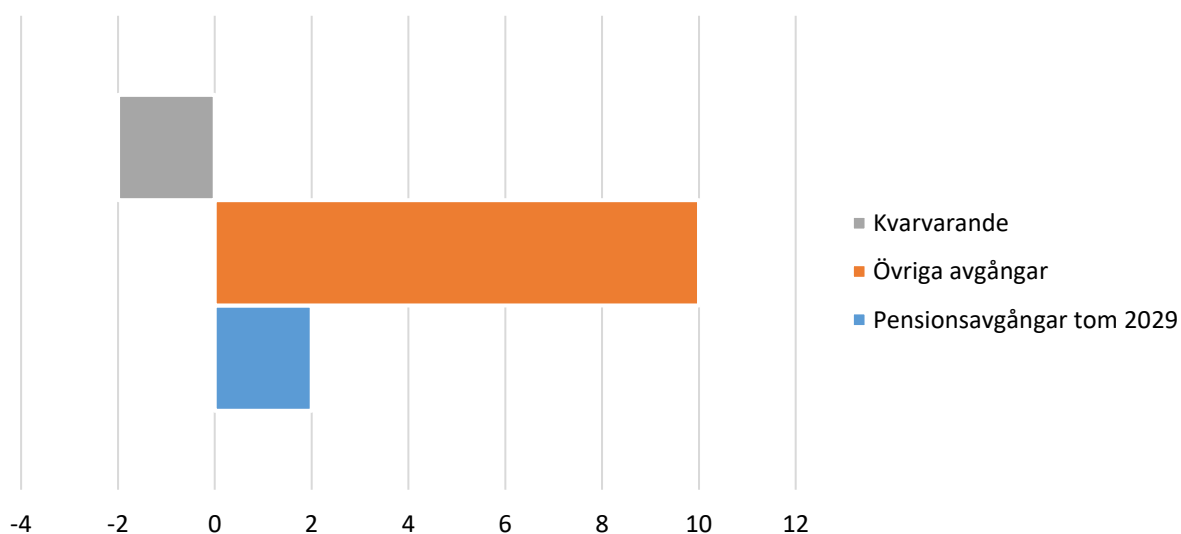
Inom kommunstyrelsen, miljö- och byggförvaltningen, Vindelnbostäder samt gator och parker beräknas det avgå fler medarbetare än vad som finns idag. För kommunstyrelsen gäller att 13 medarbetare, ca 31 %, förväntas gå i pension inom en tioårsperiod. Dessa pensionsavgångar är relativt jämnt spridda över olika befattningar. Samtidigt förväntas 30 medarbetare, det vill säga ca 71 %, sluta av andra orsaker.

Figur 6. Antal avgångar inom kommunstyrelsens förvaltning till och med 2029



Inom miljö- och byggförvaltningen, Vindelnbostäder samt inom gator och parker förväntas endast ett fåtal medarbetare gå i pension inom respektive verksamhet. Gemensamt för dessa verksamheter är att de inte ser några ökande behov annat än ersättningsrekryteringar. Utmaningen för samtliga dessa verksamheter handlar alltså om att behålla kompetens och rekrytera nytt när medarbetare väljer att sluta av olika skäl.

Figur 7. Antal avgångar inom gator och parker samt VIBO till och med 2029



Kompetensbehov

De avgångar som beskrivits ovan är en viktig aspekt av kompetensförsörjningen. Förändrade arbetsätt och förändrade behov av kompetens är andra aspekter. HR-avdelningen har genom samtal med chefer på alla nivåer i Vindelns kommun samt omvärldsbevakning kartlagt de behov vi ser idag och i framtiden. Ett antal mönster eller trender har identifierats som presenteras i följande avsnitt.

Fortsatt stora rekryteringsbehov

Ett mönster som identifierats är att flera verksamheter har ett oförändrat behov av kompetens. Här finns ingen behovsökning genom ökat kundunderlag, förändringar i verksamheten eller liknande. Pensionsavgångarna är relativt jämnt utspridda och förväntas kunna hanteras utan större problem. Här handlar det istället om att hantera omsättningen som härrör sig till frivilliga avgångar genom ersättningsrekryteringar.

Den höga personalomsättningen är ansträngande för flera verksamheter. Under åren 2009-2019 slutade totalt 471 tillsvidareanställda medarbetare av andra orsaker än pension. I genomsnitt slutade 43 medarbetare varje år, vilket motsvarar ca 8 % av medarbetarna i Vindelns kommun.

En tendens som flera verksamheter vittnar om är att medarbetarna ofta anställs nyexaminerade för att sedan lämna organisationen efter en kortare tid. Detta ökar belastningen på verksamheten eftersom det innebär ett stort antal nyanställningar med medföljande produktionsbortfall under introduktionstiden. Den höga omsättningen innebär även att det successivt sker en kompetensförlust, vilket gör verksamheterna mer sårbara.

Förändrade arbetsätt

Vissa verksamheter ser ett behov av att förändra befintliga arbetsätt. Ett exempel är äldreomsorgen som står inför ett förändringsarbete där antalet platser på särskilt boende minskar, med målsättningen att fler ska klara sig hemma längre. I takt med att verksamheter förändrar sina arbetsätt kommer vi behöva se över hur arbetet organiseras. Det kommer exempelvis fortfarande att finnas behov av vårdkompetens, men kompetensen behöver nyttjas på andra sätt. Varje verksamhet behöver planera för sådan omställning.

Förändrade behov innebär förändrade krav på medarbetarna

Det finns behov av att se över kravställningen för vissa yrken på grund av förändringar i yrkesroll och uppdrag. Inom flera verksamheter sker förändringar på nationell nivå som innebär att det ställs nya krav på medarbetarna.

Kommuner får idag ta ett större ansvar för individen; ansvar som tidigare legat hos regionerna. Här ingår exempelvis psykiatrin som, med en ökande målgrupp, ställer krav på specialistkompetens inom området. Även inom öppenvården ökar de behandlande insatserna, vilket innebär större kompetensbehov inom detta område. Generellt inom individ- och familjeomsorgens område sker en förflyttning mot ett mer förebyggande och

rehabiliterande arbetssätt och det kommer därför behövas mer kompetens inom detta. Hemsjukvården står inför samma förändring, där ansvar som tidigare legat hos regionerna nu successivt flyttas över till kommunerna.

Dessa förändringar kan innebära att befintlig personal behöver få tillägna sig nya kunskaper och förhållningssätt genom kompetensutveckling, men även att verksamheterna behöver se över hur utformning av kravprofiler och rekryteringar går till. Hur hittar vi den kompetens som vi faktiskt behöver?

Behov av legitimerad personal i bristyrken

Vi behöver säkerställa att vi har kvalificerad personal inom de yrken som omfattas av legitimationskrav, exempelvis lärare, sjuksköterskor och fysioterapeuter. Legitimationsyrken föregås av en lång utbildningsväg och här ser vi att fler behöver utbilda sig för att vi ska kunna täcka framtidens behov inom välfärden. På grund av den långa utbildningstiden behöver vi både möjliggöra för intresserade medarbetare att studera, men även jobba med offensiv rekrytering och marknadsföring för att tillgodose de behov som finns idag.

Höjd baskompetens

Vi har även behov av att höja baskompetensen bland medarbetarna i första linjen. Vi behöver fler undersköterskor, vårdbiträden, barnskötare, stödpedagoger, fritidspedagoger med flera som har utbildning inom sitt område. En positiv aspekt är att det för dessa yrkesgrupper finns goda möjligheter att genom exempelvis distansutbildning höja kompetensen hos befintliga medarbetare.

Förändringskapacitet och förutsättningar för ett gott ledarskap

Med en föränderlig omvärld behöver organisationen ha förmågan att förändras. Förändringskapacitet definieras ofta som att leda förändringsarbete, vilket gör att ledarskapet får en central roll. Vi behöver säkerställa att vi rustar våra chefer med den kompetens de behöver för att leda i förändring. Vi behöver se till att våra chefer har rätt förutsättningar för att kunna utöva ett gott ledarskap. Antalet medarbetare per chef, antalet arbetsställen per chef, tillgång till chefsstöd, kompetensutveckling med mera är olika exempel på parametrar som kan användas för att illustrera och mäta chefernas förutsättningar.

Digital kompetens

Behovet av digitala lösningar på vardagens arbetsuppgifter blir allt större. Det kan handla om att möjliggöra distansarbete, att ersätta en del av de fysiska besöken hos brukare med trygghetskameror eller att möjliggöra arbetsmöten via videokonferens. Det gäller även att leta efter nya lösningar som kan effektivisera arbetet ytterligare. Om vi kan hitta sätt att utföra uppdragen på som samtidigt gör att vi frigör tid för medarbetarna har vi mycket att vinna. Digitaliseringen innebär även att vi behöver förståelse för informationssäkerhet och hur vi förhåller oss till de nya arbetssätten och metoderna.

Språk- och kulturkompetens

Våra verksamheter präglas liksom samhället av en mångfald av kulturer. Ett normkritiskt förhållningssätt samt kunskap om olika kulturer blir därför viktigt för att undvika subgrupper och stigmatisering och för att öka samhörigheten. Denna kompetens blir i ett första steg särskilt viktig bland chefer, som blir förebilder i detta arbete.

Därtill är Vindelns kommun numera samisk förvaltningskommun. Detta innebär att vi har ett antal skyldigheter, bland annat att erbjuda hela eller väsentliga delar av barnomsorg, skola och äldreomsorg på samiska om en individ begär det. Vidare har en individ rätt att i sin kontakt med en myndighet få service på sitt minoritetsspråk. Det behöver därför finnas en beredskap för att denna kompetens kan efterfrågas.

Framgångsfaktorer för tryggad kompetensförsörjning

I detta avsnitt går vi igenom elva olika framgångsfaktorer som kan påverka kompetensförsörjningen positivt. Respektive verksamhet ansvarar för att ta till sig och arbeta med dessa framgångsfaktorer på det sätt som bäst passar den egna verksamheten.

1. Rekrytera rätt med kompetensbaserad rekrytering
2. Fler jobbar mer
3. Employer branding
4. Marknadsföring
5. Introduktion och onboarding
6. Använd kompetensen rätt
7. Kompetensutveckling och karriärmöjligheter
8. Skapa engagemang
9. Underlätta lönekarriär
10. Förläng arbetslivet
11. Utnyttja digitaliseringens möjligheter

Vi behöver arbeta på flera fronter för att öka antalet medarbetare som kommer in i organisationen och som även stannar kvar och utvecklas hos oss. Eftersom det totala rekryteringsbehovet till stor del består av ersättningsrekryteringar på grund av avgångar, behöver vi framför allt lägga fokus på att behålla och utveckla, för att därigenom minska antalet avgångar. Vi ska dock börja med att titta närmare på hur vi kan attrahera och rekrytera kompetens på ett bra sätt.

1. Rekrytera rätt med kompetensbaserad rekrytering

En stor del av vårt kompetensbehov för kommande år handlar om att rekrytera ny personal när befintliga medarbetare avgår. Det finns även behov av att rekrytera fler behöriga medarbetare inom yrkesgrupper som exempelvis lärare och sjuksköterskor. Rekryteringar är även nödvändiga eftersom vi ser att kraven som ställs på olika yrkesgrupper förändras, vilket innebär att vi behöver söka annan slags kompetens för att klara uppdragen. Att utveckla rekryteringsarbetet är därför fortsatt viktigt.

Vindelns kommun tillämpar kompetensbaserad rekrytering, vilket innebär att kompetenserna ska vara i fokus genom hela rekryteringsprocessen. Detta ökar träffsäkerheten i matchningen mellan tjänst och kandidat och minimerar risken för diskriminering. Alla verksamheter ska arbeta i enlighet med gällande riktlinjer för rekrytering.

En annan aspekt handlar om att bredda rekryteringen. Gör vi alltid en grundlig analys av kompetensbehoven inför en rekrytering? Ställer vi rätt krav i annonserna? Vågar vi tänka utanför ramarna när vi rekryterar? Finns det potentiella medarbetare i andra målgrupper än vad vi spontant kommer att tänka på? Och om så, hur hittar vi dem? Det finns mycket att vinna på att bredda rekryteringen och för att klara kompetensförsörjningen har vi inget annat val.

Ett vanligt misstag i rekryteringsarbetet är att göra antaganden om kandidater i ett tidigt skede och därigenom gallra bort sökanden som skulle kunna vara intressanta. Om vi dessutom gör dessa antaganden kopplade till någon av diskrimineringsgrunderna kan det leda till rättsliga påföljder. Detta kan undvikas genom att ställa fler urvalsfrågor i ansökningsformuläret och/eller att ringa upp kandidater och ställa ett par korta frågor som en första gallring.

2. Fler jobbar mer

För att klara av att möta rekryteringsbehoven kommer vi behöva anställa på ett smart och korrekt sätt. Attraktiva anställningsformer och -villkor är även viktigt för att kunna konkurrera på arbetsmarknaden.

Att fler jobbar mer handlar om att vi behöver se till att fler arbetar heltid och i trygga anställningar. När fler medarbetare arbetar heltid minskar rekryteringsbehoven samtidigt som jobben blir mer attraktiva och jämställdheten ökar. Heltidsarbete som norm är ett partsgemensamt arbete mellan SKR och Kommunal och i avtalet som parterna undertecknade i april 2016 framgår att vi tillsammans ska underlätta övergången till heltidsorganisering av arbetet för såväl arbetsgivare som arbetstagare. Ett partsgemensamt arbete ska därför ske på central nivå i organisationen.

Utöver att arbeta för att öka sysselsättningsgraden och anställa på heltid, behöver vi se över *hur* vi anställer. Att exempelvis minska antalet timavlönade och öka antalet månadsavlönade bör eftersträvas i alla verksamheter.

3. Employer branding

Employer branding handlar i korthet om hur en organisation uppfattas av nuvarande, tidigare och blivande medarbetare, men även av andra intressenter i organisationens omgivning. Alla organisationer har ett employer brand (ett arbetsgivarvarumärke) vare sig det arbetas aktivt med det eller inte. För oss gäller att identifiera det och forma det så att det överensstämmer med vad vi vill åstadkomma som arbetsgivare. Ett antal frågor behöver därför besvaras; Vad vill Vindelns kommun åstadkomma som arbetsgivare? Hur vill vi uppfattas? Vad är visionen och hur når vi dit?

En viktig aspekt av employer branding handlar om att ta fram ett arbetsgivarerbjudande. Det innebär att vi behöver ”paketera” arbetsgivaren till ett koncept som kan kommuniceras och säljas till potentiella och nuvarande medarbetare och andra intressenter. Här är några frågor som behöver ställas och besvaras utifrån tre olika perspektiv:

- Hur ser *ledningen* på arbetsgivaren? Vad finns för vision? Hur vill vi uppfattas av andra utanför organisationen men även av nuvarande medarbetare?
- Hur ser *medarbetarna* på arbetsgivaren Vindelns kommun? Har vi några ambassadörer?
- Hur ser *invånarna* och det omgivande samhället på Vindelns kommun?

Vi behöver alltså identifiera Vindelns kommuns *identitet som arbetsgivare*. Detta är ett arbete som kräver tid och engagemang från centralt håll i organisationen.

4. Marknadsföring

När vi vet vad det är vi ska kommunicera, behöver vi göra det på ett sätt som attraherar nya medarbetare till Vindelns kommun. Vi behöver marknadsföra våra yrken, arbetsplatser, förmåner och allt annat som ingår i arbetsgivarens varumärke. För detta behövs olika kanaler som exempelvis sociala medier och rekryteringsdagar på högskolor. Vi behöver se till att synas i de kanaler där vi tror våra kandidater finns.

För detta ändamål ska finnas ett enhetligt ”mässkoncept” med material som kan användas av alla verksamheter i olika situationer som exempelvis rekryteringsmässor, karriärdagar och liknande. Vi behöver kommunicera en enhetlig bild av Vindelns kommun som en arbetsgivare. Det är även viktigt att all annonsering och marknadsföring sker i enlighet med Vindelns kommuns grafiska profil, för att skapa igenkänning och genomslagskraft i kommunikationen.

Vi behöver även arbeta uthålligt med att skapa attraktiva platsannonser där vi lyfter fram det viktigaste, nämligen de kompetenser vi söker. Fokus ska vara på kompetenser snarare än erfarenheter. Språket ska vara enkelt och tilltalande och annonserna bör förmedla en känsla av att vi har några av Sveriges viktigaste jobb. All annonsering ska ske enligt riktlinjerna för rekrytering.

En viktig kanal för marknadsföring är såklart våra befintliga medarbetare. Finns det goda ambassadörer i verksamheterna som kan berätta om hur det är att jobba hos Vindelns kommun? Som kan hjälpa till att nå ut med budskapet vi vill förmedla?

5. Introduktion och onboarding

En viktig framgångsfaktor är att välkomna och introducera nya medarbetare och chefer på ett bra sätt, så att de ges bästa möjliga förutsättningar för att trivas, utvecklas och stanna kvar. Vindelns kommun har checklistor för introduktion av såväl medarbetare som nya chefer. Det är viktigt att dessa används och följs upp.

Ett begrepp som blir allt vanligare idag är onboarding. Konceptet är större än bara introduktion till arbetsuppgifter. Här handlar det om att se vikten av att välkomna nya medarbetare redan från första mötet (intervjun) och i ett tidigt skede förmedla organisationskulturen. Styrkan i onboardingprocessen ligger i detaljerna och omsorgen för individen.

Under hela tiden från det att medarbetaren varit på första intervjun till dess att hen börjat håller chefen tät kontakt. Bjud gärna in medarbetaren till arbetsplatsen, se till att förmedla viktiga saker som händer under tidens gång och involvera den nya medarbetaren i arbetsgruppen.

6. Använd kompetensen rätt

En annan framgångsfaktor för kompetensförsörjningen är att använda kompetensen på rätt sätt. Vi ska sträva efter att alla medarbetare får jobba på toppen av sin kompetens. Det innebär att vi behöver se över hur arbetet organiseras. Vilken funktion ska göra vilka arbetsuppgifter? Vad behöver vi använda undersköterskekompetensen till och vad kan

andra yrkeskategorier göra? Vad måste en lärare enligt lag utföra och vad kan utföras av andra funktioner som inte kräver lärarlegitimation?

Det finns exempel på kommuner som infört helt nya yrkeskategorier i syfte att övervinna rekryteringsutmaningarna. Ett sådant exempel är Lycksele kommun som rekryterat klassmentorer till grundskolan. Detta har medfört att lärarna kan fokusera på undervisningen medan klassmentorerna hanterar arbetsuppgifter som tidigare har ingått i läraruppdraget men som inte kräver lärarens kompetens enligt lag. Denna typ av lösning är bara ett exempel på hur medarbetare ges möjlighet att arbeta på toppen av sin kompetens.

För att kunna nyttja den kompetens som finns behöver vi även identifiera de resurser vi redan har. Kan vi bygga vidare på befintliga medarbetare innan vi rekryterar på nytt? I varje fall som ett behov uppstår behöver verksamheten ställa sig dessa frågor. Se även återbesättningsprövningen i riktlinjen för rekrytering.

7. Kompetensutveckling och karriärmöjligheter

En viktig framgångsfaktor för att behålla värdefull kompetens är att se till att medarbetarna får möjlighet att utvecklas som individer och växa i sina yrkesroller. För att kunna bedöma behoven av kompetenshöjande insatser behöver det ske regelbundna inventeringar av behoven inom respektive verksamhet. Behoven bör undersökas på flera nivåer i organisationen. Varje verksamhet ansvarar för att kontinuerligt inventera behoven på individ- och gruppnivå för olika yrkesgrupper. HR-funktionen är ett centralt stöd för detta arbete och kan med överblicken över förvaltningarna se om det finns behov som gäller samtliga medarbetare.

Exempel på hur vi kan jobba med kompetensutveckling ute i verksamheterna:

- Schemalägg kompetensutveckling, utifrån de specifika behov som finns hos såväl individer som verksamheter
- Avsätt tid för medarbetarnas egen inläsning – ny forskning, specifika områden, nya lagar och så vidare
- Skapa forum och frigör tid för erfarenhetsutbyte mellan kollegor och låt medarbetare lära av varandra
- Frigör tid för reflektion och låt medarbetare ställa sig frågor som: Vad har jag gjort den här veckan, vad gav det för utfall, hur kunde jag ha gjort annorlunda, vad har jag lärt mig av detta?

Ett sätt att arbeta strategiskt med kompetensutveckling är att tillämpa en kompetensutvecklingsmodell med en tydlig utvecklingsplan för respektive yrkesgrupp. Ett sätt att illustrera detta kan vara genom en ”trappstegsmodell”. Låt säga att en medarbetare anställs som exempelvis vårdbiträde och att denna medarbetare under sin anställning kan tillägna sig olika kompetensutvecklingsinsatser för att på så vis kunna nå nästa ”trappsteg” inom yrkesområdet. Trappstegsmodellen kan tillämpas på vilken tjänst och verksamhet som helst. Det ger tydlighet i vilka utvecklingsmöjligheter som finns för individen samt i vilka kompetenser som behövs.

En annan viktig faktor för kompetensförsörjningen är att beakta kompetensutvecklingsbehov inom chefsgrupperna. Alla chefer i Vindelns kommun ska genomgå ett ledarutvecklingsprogram, där innehållet tas fram i samråd mellan kommunledningsgrupp och HR.

För att möjliggöra kontinuerlig kompetensutveckling gäller det att vi nyttjar de digitala verktyg som står till förfogande. Webbaserade utbildningar är ofta ett kostnadseffektivt och tidseffektivt sätt att nå ut till många medarbetare som passar för många kortare introduktionsutbildningar. Webbaserade utbildningar kan med fördel införlivas i onboardingprocessen, se avsnittet om introduktion och onboarding ovan.

8. Skapa engagemang

Vi har tidigare behandlat framgångsfaktorn employer branding och ett starkt employer brand byggs inifrån och ut. Det handlar om att skapa engagemang bland medarbetarna och på det viset bygga ett ambassadörskap som får positiva effekter.

Som tidigare nämnts handlar employer branding till stor del om att definiera vad vi är, vad vi har och hur vi vill att det ska vara. Arbetet behöver böttna i ett arbete med kulturer och attityder. Vilka kulturer och attityder finns i vår organisation idag? Hur vill vi att det ska se ut? Hur når vi dit? Detta är ett gediget och framåtsyftande arbete som behöver initieras och drivas från centralt håll.

För att skapa engagemang behöver vi även se till att det finns strukturerade fora för inflytande och delaktighet bland medarbetarna. Samverkansavtalet är en bra utgångspunkt, där medarbetarsamtalen är den första nivån av samverkan. Medarbetarsamtalen ska ske årligen och enligt en strukturerad mall.

Likaså bör medarbetare som slutar få möjlighet att göra sin röst hörd. Ett avslutningssamtal ska alltid erbjudas den medarbetare som av någon anledning lämnar organisationen. Dessa samtal ger oss som arbetsgivare värdefull information som vi kan lära oss av och det ger även ett bra avslut för medarbetaren. Avslutningssamtalen ska föras utifrån en strukturerad mall och anteckningar från samtalen ska lagras på ett sätt som ger åtkomst från central nivå i organisationen. Utöver ett avslutningssamtal kan även en enkät skickas ut till medarbetare som slutat.

En annan viktig aspekt för att skapa engagemang är ett tydligt och gott ledarskap. Vi behöver därför se till att våra chefer har de resurser och förutsättningar som krävs för detta. Vilket stöd behöver cheferna? Finns tydlighet i vad som förväntas av cheferna samt vilken vision och vilka mål vi arbetar mot? Då cheferna ska peka ut vägen för sina medarbetare är det viktigt att det finns ett gott stöd i organisationen som backar upp dem.

9. Förmånliga villkor och möjlighet till lönekarriär

Förmånliga villkor är andra faktorer som kan bidra till att behålla och i viss mån också attrahera kompetens. Vad vi vet från ett flertal undersökningar inom området är att villkor som lön inte väger tyngst när människor ser sig om efter nytt jobb (Sveriges kommuner och regioner, 2019 et al.). Det är dock viktiga hygienfaktorer för att medarbetarna ska

känna uppskattning och ha incitament att stanna kvar i organisationen.

Att vara flexibel som arbetsgivare och tillmötesgå medarbetarna i deras önskemål så långt det är möjligt är en framgångsfaktor. Balansen mellan arbete och privatliv och friheten att styra över sitt arbete väger tungt bland dagens unga medarbetare när de väljer arbetsgivare. Generös friskvård, flexibel arbetstid och semesterväxling är olika förmåner som vi som arbetsgivare kan arbeta med för att öka attraktiviteten i tjänsterna.

En tydlig lönepolitik som ger utrymme för att skapa lönekarriär är en viktig faktor för att skapa attraktiva tjänster och för att behålla medarbetare i konkurrens med andra arbetsgivare. Detta kan givetvis kopplas samman till tidigare avsnitt om kompetensutvecklingsmöjligheter. När medarbetare ges möjlighet till utbildning ska det givetvis även avspeglas i lönen. Det ska vara tydligt att det lönar sig att bygga på sin kompetens. Individuell lönesättning i alla verksamheter bör därför eftersträvas.

En annan viktig aspekt för att skapa attraktiva tjänster är att det finns möjlighet till intern rörlighet och utveckling. Det är viktigt att värna om de medarbetare som ger uttryck för en vilja att utvecklas och anta nya roller. Likaså potentiella ledare bör ges utrymme och möjlighet att växa med utökat ansvar.

10. Förläng arbetslivet

Ytterligare en framgångsfaktor i arbetet med kompetensförsörjningen är att förlänga arbetslivet. Redan från 55-60 års ålder kan frågan om pension inkluderas i medarbetarsamtalen för att skapa en gemensam bild av medarbetarens inställning till och uppfattning om pensionen. Det handlar om att bryta det förväntade pensionsmönstret och flytta fram horisonten redan i ett tidigt skede. På det viset ges medarbetaren en chans att verkligen fundera på sin inställning till pensionen. Det kan vara en god idé att räkna med att medarbetare kan sluta redan vid 63 års ålder.

Att locka unga och nyutbildade är ytterligare ett sätt att förlänga arbetslivet. Det är därför en god idé att etablera och underhålla kontakter med olika utbildningsanordnare, som exempelvis gymnasieskolor och universitet. Studentuppsatser och praktikperioder är olika sätt att koppla samman studenter med arbetsgivaren.

11. Utnyttja digitaliseringens möjligheter

Se till att bevaka den tekniska utvecklingen och de möjligheter som medföljer. Genom nya hjälpmedel kan verksamheternas arbete både effektiviseras och förbättras. Det kan till exempel bidra till att behovet av hemtjänst minskar och att äldre kan bo hemma längre. Det är viktigt att se till att medarbetare och chefer har den kompetens som krävs för att hantera en alltmer digitaliserad arbetsplats. Vi behöver även utveckla strukturer för lärande som fungerar för varje verksamhet.

Källförteckning

Arbetsförmedlingen, 2019. *Arbetsmarknadsprognos 2019-2020*. Stockholm: Arbetsförmedlingen.

Sveriges kommuner och regioner, 2019. *Unga om välfärdsjobben: en studie om ungas attityder och intresse för välfärden*. Stockholm: Sveriges kommuner och regioner.