

- kommunfullmäktige   
kommunstyrelsen   
övriga nämnder   
förvaltning

# Kompetensförsörjningsstrategi

---

Fastställt av kommunfullmäktige 2018-08-30 § 207



# Kompetensförsörjningsstrategi

## Jönköpings kommun

Kompetensförsörjning är en av Jönköpings kommuns stora utmaningar framöver. Målsättningen är att genom att trygga kompetensförsörjningen ge kommunens medborgare en bra service och ett likvärdigt bemötande. För att klara det behöver kommunen stärka sin ställning som en attraktiv arbetsgivare.

Kompetensförsörjningsstrategin handlar om kommunens förmåga att attrahera, rekrytera och utveckla kompetenta medarbetare, det vill säga rätt kompetens på rätt plats.

Kompetens är förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa synlig, tyst, formell och informell kunskap och färdigheter.

Kompetensförsörjningsprocessen består av fyra steg **Attrahera, Rekrytera, Utveckla** och **Avveckla/Omställa**.

### **Syfte och Mål**

Kompetensförsörjning syftar till att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov på kort och lång sikt.

Kompetensförsörjningsstrategin ska bidra till att nå det målet.

### **Ansvarsfördelning och arbetssätt**

Kompetensförsörjningsstrategin är kommunövergripande och antas av kommunfullmäktige och integreras i budget, verksamhetsplaneringen och verksamhetsuppföljning.

Förvaltningarna/nämnderna ska med utgångspunkt i kompetensförsörjningsstrategin arbeta fram kompetensförsörjningsplaner som följs upp inom ramen för ordinarie verksamhetsuppföljning.

Kompetensförsörjningsplaner genomförs och följs upp inom det egna verksamhetsområdet.

### **Bakgrund**

I en rapport om det framtida behovet av arbetskraft inom Sveriges kommuner och landsting har man kommit fram till att rekryteringsbehovet fram till år 2025 är större än vad det kommer finnas personer att rekrytera, om inga förändringar görs i arbetssätt och bemanning. Det innebär att kommunens verksamheter aktivt behöver arbeta med att hitta nya lösningar när det gäller arbetssätt och bemanning. Att vara kreativ och i framkant när det gäller utnyttjande av ny teknik, nya arbetssätt och nya sätt att bemanna kommer bli en viktig framgångsfaktor för att klara kompetensförsörjningen.

Jönköping kommuns personalbehovsprognos som sträcker sig över åren 2015 - 2025 visar att det totala rekryteringsbehovet beräknas uppgå till ca 12 500 personer, vilket innebär att mellan 1000 – ca 1200 personer/år behöver rekryteras. Skillnaderna är stora mellan och inom de olika verksamhetsområdena. Kraftigast väntas ökningen vara inom vård och omsorg tätt följd av skola och förskola där personalstyrkan väntas öka med ca 20 respektive 17 procent t o m år 2025.

Personalbehovsprognosen ger en fingervisning kring antalet personer som behöver rekryteras in i verksamheten. Samtidigt får man ha i åtanke att nya arbetsuppgifter tillkommer och andra försvinner, vilket påverkar behovet av kompetens.

## **Attrahera**

Attrahera syftar till att stärka Jönköpings kommuns varumärke som arbetsgivare, att bygga en intern stolthet bland våra medarbetare som blir bra ambassadörer för kommunens verksamheter. Kommunens varumärke som arbetsgivare, Relationer som berikar, är paraplyet för samtliga externa aktiviteter i form av marknadsföring, platsannonsering, högskolekontakter mm.

För att attrahera nya medarbetare till kommunen är det viktigt att arbeta med att synas och finnas på olika arenor där potentiella nya medarbetare finns.

Ändrade behov och förutsättningar ställer krav på verksamhetens förmåga till anpassning och att skapa ett hållbart arbetsliv. Nyttänkande kring arbetstider, mer effektiva arbetssätt och att använda kompetens rätt är viktiga nycklar för att vara en attraktiv arbetsgivare.

Kommunen är beroende av duktiga och engagerade chefer som leder och skapar förutsättningar för utveckling av verksamhet och medarbetare. De är en nyckelkompetens och framgångsfaktor i arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare och skapa, bevara, utveckla och säkra hälsofrämjande arbetsförhållanden.

Konkurrenskraftiga löner och löneutveckling är en annan viktig del i att vara en attraktiv arbetsgivare för att kunna attrahera, rekrytera och behålla medarbetare, liksom att kunna erbjuda olika personalförmåner. Kommunens lönebildning regleras i dokumentet ”Lön som strategiskt styrinstrument”.

## **Rekrytera**

Rekrytera handlar om att professionell rekrytering genomförs vid samtliga rekryteringar inom kommunen. Det innebär att kommunen rekryterar utifrån kompetensbaserad rekrytering med utgångspunkt i likabehandling. Rekryteringsprocessen är strukturerad och verksamhetens mål ligger till grund för respektive tjänsts rollbeskrivning och kravprofil. Målsättningen är att uppfylla grundkriterierna kostnadseffektivitet, träffsäkerhet och positiv kandidatupplevelse.

För att motverka könsstereotypa utbildnings- och yrkesval är det viktigt att kommunen aktivt arbetar för en jämnare fördelning av kvinnor och män inom olika befattningar och områden genom att t.ex. tillämpa positiv särbehandling när det råder könsobalans på en befattning.

### **Tillgänglig arbetskraft**

Rådande högkonjunktur med en god arbetsmarknad liksom den demografiska utvecklingen skapar stor efterfrågan på utbildad arbetskraft. Låg arbetslöshet, tillsammans med otillräckligt antal utbildningsplatser, till vissa av kommunens bristyrken, gör det svårt att hitta nya medarbetare med rätt kompetens.

Personer som står till arbetsmarknadens förfogande står ofta, av olika orsaker, långt från arbetsmarknaden. Ledig arbetskraft finns, enligt Arbetsförmedlingen, i gruppen utrikes födda. För att få en bild av hur många möjliga framtida medarbetare det finns i gruppen behöver utbildningsnivå, erfarenhet och behov av kompetensutveckling kartläggas. Det är av värde för Kommunen att få en överblick och bättre kunskap om olika utbildningar och validering av utbildningar. För att ta reda på om den här gruppen är intresserad av att jobba hos oss och vilken kompetensutveckling som krävs behövs ett nära samarbete med AMA och Arbetsförmedlingen. Det finns ett gemensamt intresse att få in denna grupp i arbete.

### **En jämnare könsfördelning inom välfärdssektorn**

Mäns förhållandesvis svaga intresse för arbete inom välfärdssektorn har inneburit en könssegregerad arbetsmarknad, idag är ca 20 procent av kommunens anställda män. Ungdomsbarometern visar att var tredje ung man kan tänka sig att jobba inom offentlig sektor. Pågående arbete kring fler män till välfärden tillsammans med arbete att få fler utrikes födda till kommunens arbeten är nycklar till kompetensförsörjningen.

## Utveckla

Utveckla och behålla syftar till att kompetensutveckla medarbetare och att ta tillvara kompetensen som finns inom organisationen. För att medarbetare ska trivas och därmed också vilja stanna hos oss är det viktigt att vi har en god arbetsmiljö och att vi kan erbjuda goda möjligheter till kompetensutveckling.

Kommunen arbetar systematiskt och kontinuerligt med att skapa en god arbetsmiljö utifrån intentioner i Medarbetaridén och Hälsostrategin, vi arbetar med att tydliggöra interna karriärvägar och uppmuntrar intern rörlighet som en del av kompetensutveckling. Medarbetarsamtalet är ett led i det systematiska arbetsmiljöarbetet och ett av chefens viktigaste verktyg för att utveckla verksamheten. Koppling mellan medarbetarsamtal och kompetensutvecklingsplaner ska vara tydlig från verksamhetsnivå till enskild medarbetare.

### Rätt använd kompetens (RAK)

Inom kommunens verksamheter pågår en ständig utveckling. Det är viktigt att kontinuerligt omsätta och integrera ny kunskap och ny teknik och ta tillvara den samlade kompetensen. Verksamheterna behöver vara öppna för nya och flexibla arbetssätt, ny kompetens och nya arbetsformer. Genom att omfördela arbetsuppgifter mellan professioner kan arbetet underlättas, det frigör tid och bidrar till att stödja både kompetensförsörjning och -utveckling. Vi förbättrar både kvaliteten och effektiviteten genom att utveckla metoder, verktyg och arbetssätt där verksamheternas resurser och kompetenser används på bästa möjliga sätt.

### Heltid som norm

Heltid som norm gagnar både den enskilda individen, oftast kvinnan, och verksamheten. Det finns en stor outnyttjad potential med att få fler att arbeta heltid vilket kan innebära ett mindre behov av nyrekryteringar. Idag arbetar 25 procent av kommunens anställda deltid. Kommunen har en handlingsplan som innebär att från och med juni 2019 kommer samtliga tjänster som utannonseras att vara heltid. Senast 2021 ska alla deltidsanställda ha erbjudits heltid. För att så många som möjligt av kommunens deltidsanställda ska vilja jobba heltid behövs ett systematiskt arbetsmiljöarbete, ett hälsofrämjande ledarskap och inte minst en dialog med medarbetare om varför de väljer att jobba deltid.

### Kompetensöverföring

Vi förknippar oftast kompetensöverföring med försök att behålla kompetens när medarbetare slutar, ett lärande där medarbetare som slutar förmedlar, överför, sin kunskap och erfarenhet till kvarvarande medarbetare. Det handlar dock inte om direkt överföring, kvarvarande medarbetare lägger den nyvunna kunskapen till befintlig. Kompetensöverföring sker inte bara när någon slutar utan är fortlöpande, en form av organisatoriskt lärande.

När medarbetare går i pension finns risk att det framförallt försvinner värdefull erfarenhetskunskap. För att lyckas med en god kompetensöverföring så är tid och struktur betydelsefulla faktorer. Kompetenser som bör överföras är inte bara praktiska färdigheter och rutiner, förhållningssätt och förståelse för uppdraget är lika viktigt. Genom att sprida kompetens och hålla den levande så minskar risken att den försvinner med individuella medarbetare.

### Seniora medarbetare

Flera av kommunens nyckelkompetenser innehas idag av medarbetare som planerar att gå i pension inom de närmaste åren. Nyblivna pensionärer ska ses som en möjlig arbetskraft. Det är viktigt för kommunen att ta vara på äldre som gärna jobbar vidare. I möjligaste mån ska kommunen vara flexibel och öppen för behov av individuella lösningar. Genom att ha dialog med blivande pensionärer kan denna grupp bli en resurs att räkna med i kompetensförsörjningen.

## **Avveckla**

Avveckla och omställa syftar till omställning av kompetens samt avslut av anställning. Oberoende av orsak till att man slutar så är det viktigt att personen har en positiv bild av sin tid som anställd. Även om arbetsgivare och arbetstagare inte alltid har samma uppfattning vid ett avslut så är det viktigt att kommunen har en professionell och effektiv process när det gäller avveckling och omställning. Den som slutar, oberoende av orsak, blir en ambassadör.

En del i att bli en attraktiv arbetsgivare handlar om att ta tillvara medarbetares upplevelser av sin anställning när de slutar. Ett avslutningssamtal är ett gyllene tillfälle att få värdefull feedback och bör ses som ett led i att förbättra både organisation och ledarskap.

## **Övrigt**

Till verksamheternas hjälp i arbetet med att ta fram kompetensförsörjnings- och handlingsplaner är en kommungemensam mall framtagen.

För kommungemensamma aktiviteter kopplade till kompetensförsörjningsprocessen, kommer en aktivitetsplan varje år att tas fram av centrala HR-avdelningen tillsammans med förvaltningarna.

## **Uppföljning**

Strategin ses över och uppdateras vid behov. Förändringar i omvärlden som bl a förändrat arbetsmarknadsläge och/eller konjunkturförändringar liksom förändringar i verksamheterna är faktorer som kan innebära att strategin behöver ses över. En översyn av strategin bör göras åtminstone vart tredje år.

Den gemensamma aktivitetsplanen följs upp varje år.