

Beslutad av: Kommunstyrelsen  
Datum: 2019-09-03  
Reviderad:  
Dokumentet gäller för: Hallsbergs kommun  
Dokumentansvarig: Personalavdelningen  
Ärendenummer: 19/KS/140

# Strategi för kompetensförsörjning i Hallsbergs kommun

Syftar till att tydliggöra styrning, viljeinriktning och utvecklingsbehov när det gäller det strategiska arbetet med kompetensförsörjning i Hallsbergs kommun.

---

## Program

Anger övergripande prioriteringar som kommunen ska uppnå inom ett visst område.



HALLSBERGS  
KOMMUN

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	3
2	Syfte.....	3
3	Övergripande mål.....	4
4	Begrepp.....	4
5	Ansvar.....	5
6	Arbetet med kompetensförsörjning.....	6
	Bilagor.....	9
	Bilaga 1 – ARUBA.....	9

## 1 Inledning

Utvecklingen av medarbetarnas kompetens är viktig för att kunna anpassa och utveckla verksamheterna till den föränderliga omvärlden. Möjlighet till kompetensutveckling, stimulans och tillvaratagande av befintlig kompetens är tillsammans med goda arbetsmiljöer grunden för Hallsbergs kommuns attraktivitet som arbetsgivare.

Samtidigt som befolkningen växer och behoven av välfärdstjänster ökar, uppnår många medarbetare pensionsålder i våra verksamheter de närmaste åren vilket innebär en utmaning i att ha tillräckligt många medarbetare med rätt kompetens. Om inga förändringar görs i arbetssätt, organisation och bemanning innebär det stora rekryteringsbehov.

Kompetensförsörjning innebär att på kort och lång sikt planera för den kompetens som behövs i organisationen genom att analysera behovet, planera aktiviteter, genomföra aktiviteterna och kontinuerligt följa upp dem för att vid behov förändra aktiviteterna. Arbete med kompetensförsörjning ger goda förutsättningar för att säkerställa att samtliga medarbetare i Hallsbergs kommun har rätt kompetens och rätt förutsättningar att utföra sina arbetsuppgifter med god kvalitet för att i förlängningen uppnå verksamhetens mål.

Eftersom kompetens tar tid att bygga behövs redan nu en bild av vilken kompetens som vi tror kan behövas i framtiden. Arbetet med kompetensförsörjning måste utvecklas parallellt med övriga strategier och ingå som en naturlig del i verksamhetsplaneringen.

I detta dokument är andra personalstrategiska områden såsom lön, ledarförsörjning, bemanning och inte minst arbetsmiljö avgränsade.

## 2 Syfte

Syftet med denna strategi är att tydliggöra kommunens viljeinriktning, utvecklingsbehov och styrning när det gäller det strategiska arbetet med kompetensförsörjning i Hallsbergs kommun. Strategin ska även vara ett stöd och ge vägledning i hur kompetensförsörjningsarbetet kan bidra till att uppnå verksamheternas mål.

## 3 Övergripande mål

Hallsbergs kommuns övergripande mål är att alla medarbetare har rätt kompetens för sina uppdrag och att verksamheterna har rätt antal medarbetare anställda för att klara sitt verksamhetsuppdrag och mål.

Arbetsgivarpolitiken ska leda till att Hallsbergs kommun kan säkra sin kompetensförsörjning och uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för både befintliga och potentiella medarbetare. Hallsbergs kommun ska vidare i allt arbete aktivt främja allas lika rättigheter och möjligheter.

## 4 Begrepp

### **Kompetens**

Begreppet kompetens beskrivs som en individs förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter.

- Förmåga är förståelse, erfarenheter och förmåga att omsätta färdigheter och kunskap.
- Kunskap är fakta och metoder.
- Färdighet är att kunna utföra något i praktiken
- Vilja är attityder, engagemang, ansvar och mod.

### **Kompetensförsörjning**

Med kompetensförsörjning menas att styra organisationens och medarbetarnas kompetens i rätt riktning för att uppnå verksamhetsmålen. Det är också ett förhållningssätt som innebär systematik, medvetenhet och proaktivitet. Viktiga frågor är hur organisationen kan attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta medarbetare genom ett medvetet och långsiktigt kompetensförsörjningsarbete.

### **Kompetensutveckling**

Med kompetensutveckling menas olika former av lärande eller aktiviteter som syftar till att öka förmågan för den enskilde, gruppen och enheten att uppnå verksamhetens mål. Exempel på detta är utbildningar och kurser såväl som lärande i det dagliga arbetet såsom nya arbetsuppgifter och arbetsrotation.

### **Personalförsörjning**

Personalförsörjning lägger fokus på antal. Personalförsörjning handlar om kvantitet medan kompetensförsörjning förenar både kvalitet och kvantitet med fokus på kvalitet.

### **ARUBA**

I kompetensförsörjningsprocessen jobbar vi med modellen ARUBA som står för Attrahera – Rekrytera – Utveckla - Behålla – Avsluta. För att sammanfatta och avgränsa områdena.

I planerings- och genomförandefasen i kompetensförsörjningsprocessen behöver alla delar i ARUBA beaktas. Beroende på var förvaltningen eller verksamheten befinner sig i processen är det olika vilka delar i ARUBA som är fokus. När förvaltningarna och verksamheterna jobbar med kompetensförsörjande aktiviteter bör de sorteras in i ARUBA. Detta för att ge en tydlig överblick i vilka typer av insatser som planeras och pågår och säkra att alla delar arbetas med. Modell på ARUBA finns i bilaga 1.

## 5 Ansvar

För att hålla ihop kompetensförsörjningsarbetet och uppnå önskade effekter av åtgärder behövs både en gemensam kompetensförsörjningsstrategi och en tydlig intern ansvars- och uppgiftsfördelning.

### **Kommunstyrelse**

Beslutar om vilka mål och vilken inriktning kompetensförsörjningsarbetet ska ha.

### **Kommundirektör**

Ansvarar för att leda kommunens arbete med kompetensförsörjning kopplat till förvaltningarnas mål och beslutar om kommungemensamma åtgärder för att uppnå målen i Hallsbergs kommuns strategi för kompetensförsörjning. Dialogen kring kompetensförsörjning förs i kommundirektörens ledningsgrupp.

### **Personalchef**

Ansvarar för att ta fram strategier och stöd för arbetet med kompetensförsörjning. Ansvarar för stöttning till verksamheterna för genomförande av kompetensförsörjningsarbete.

### **Förvaltningschef**

Leder arbetet med kompetensförsörjning i förvaltningen. Ansvar för att leda förvaltningens arbete med att identifiera kompetensbehov, förvaltningens efterfrågan, kopplat till verksamhetens mål med utgångspunkt i strategin för kompetensförsörjning. Ansvar för att behoven av kompetensutveckling och andra kompetensförsörjningsaktiviteter finns med i arbetet med förvaltningens verksamhetsplanering och budget.

### **Chefer**

Bedömer, åtgärdar och följer upp den egna verksamhetens behov av kompetens.

Leder och följer upp den egna verksamheten utifrån att använda medarbetarens kompetens rätt och effektivt.

Planerar, genomför och följer upp kompetensutvecklingsinsatser i sin verksamhet utifrån kompetensförsörjningsstrategin.

## 6 Arbetet med kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för arbete med att säkerställa medarbetarnas förmåga att lösa de uppgifter de står inför, på kort och lång sikt. I kompetensförsörjning finns två aspekter, befintliga medarbetare (utveckla och behålla) och potentiella medarbetare (attrahera och rekrytera).

### **Kompetensförsörjningsprocess**

Kompetensförsörjningsprocessen ska genomföras som en naturlig del i arbetet med verksamhetsplanering, budget och uppföljning.

### **Påverka utbudet av kompetens**

Utbudet av kompetens påverkas bland annat av hur många som är utbildade i ett visst yrke och i förlängningen hur många som söker sig till och fullgör en utbildning men också av om både kvinnor och män attraheras av yrkena. Utbudet kan arbetsgivare i viss mån påverka.

### **Bredda rekryteringsunderlaget**

Förändrade normer och en strävan efter jämnare könsfördelning och större mångfald breddar rekryteringsunderlaget. Kommunens yrken och arbetsuppgifter behöver attrahera och formas för alla kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Om vi rekryterar kompetensbaserat och inte utgå från olika normer när vi söker nya medarbetare ges tillgång till hela arbetsmarknadens arbetskraft. Exempel på detta är att rekrytera män till kvinnodominerade yrken och tvärtom, att erbjuda heltidstjänster, att bryta normerna när det gäller utbildningsval genom att synliggöra kommunens olika uppdrag och arbetsuppgifter till exempel genom praktik. Genom att bättre tillvarata nyanländas kompetens till exempel genom att underlätta validering, genomföra språk- och språkstödjarutbildningar och uppmuntra till kompletterande utbildning breddas rekryteringsunderlaget vilket i sin tur ger en ökad mångfald i organisationen. Att erbjuda alla medarbetare heltidstjänster är ytterligare ett sätt att bredda rekryteringsunderlaget.

### **Lyfta fram goda verksamhetsresultat**

En verksamhet som är framgångsrik och strävar efter att utvecklas upplevs som attraktiv av både befintliga och potentiella medarbetare. Om vi därför i olika sammanhang lyfter fram goda exempel, berättar om pågående utvecklingsprojekt, deltar i regionala och nationella satsningar osv så bidrar det till en positiv bild av Hallsbergs kommun som arbetsgivare. Om det finns ett driv att vara i framkant bidrar det även till goda möjligheter till utveckling för medarbetarna och känslan av att verka i en framgångsrik organisation vilket i sin tur gör Hallsbergs kommun till en attraktiv arbetsgivare.

## **Påverka efterfrågan av kompetens**

Utöver demografin finns det andra faktorer som påverkar efterfrågan av kompetens. Till exempel konjunkturförändringar, ökad rörlighet på arbetsmarknaden, globalisering och politiska beslut och reformer. Det vi som arbetsgivare själva kan påverka är framför allt storleken på vår egen efterfrågan och vilken kompetens vi efterfrågar. Detta är särskilt viktigt inom områden där efterfrågan generellt är större än utbudet, det vi ibland kallar "bristyrken".

### **Använd kompetensen rätt**

En genomlysning av varje arbetsplats behöver göras för att se över vilka olika arbetsuppgifter som ska utföras för att nå verksamhetsmålen och sedan matcha rätt kompetens till respektive arbetsuppgift. Att skapa nya roller genom renodling av arbetsuppgifter ger möjlighet till att skapa andra, i vissa fall nya, kompetenser och kan minska efterfrågan på viss kompetens.

Genom att organisera arbetet annorlunda och utveckla fördelningen av arbetsuppgifter mellan olika yrkesgrupper kan alla medarbetare som arbetar inom organisationen och verksamheten utvecklas och resurserna användas mer effektivt. Det ger en ökad trygghet i uppdraget att få jobba med det man är utbildad för eller med de arbetsuppgifter man kan bäst. På så sätt skapas stolthet och bidrar till upplevelsen av en attraktiv arbetsgivare.

### **Teknik och digitalisering**

Den digitalisering som just nu sker och all ny teknik kommer på sikt att medföra stora förändringar i arbetslivet. Med detta kommer nya arbetsuppgifter och nya yrken att skapas. Men många av de yrken vi har idag kan också komma att försvinna och vissa arbetsuppgifter kommer ersättas av ny teknik.

Alla medarbetare och chefer behöver utveckla den kompetens som behövs för att hantera en alltmer digital arbetsplats. Genom att automatisera arbetsuppgifter kan behovet av viss kompetens minska, genom nya innovativa hjälpmedel och lösningar kan verksamheten utvecklas och effektiviseras. På en modern och attraktiv arbetsplats förväntar sig medarbetare också att det finns digitala verktyg och mobila lösningar, det är därför viktigt att vi håller oss uppdaterade med ny teknik.

### **Förläng arbetslivet**

Tiden i arbetslivet behöver bli längre. Många både kan och vill jobba längre men det ska vara under rätt förutsättningar. Vi behöver ta tillvara våra äldre medarbetare, öppna upp för olika lösningar på anställningsvillkor, fortsätta kompetensutveckla äldre medarbetare och signalera att medarbetare som är på väg mot eller uppnått pensionsålder är en viktig resurs. Exempel på uppdrag där seniormedarbetares kompetens är värdefull är mentor/vid introduktion, handleda studenter, vikarie. Vi behöver även skapa bra rutiner för medarbetares anställning efter 67-68 år.

## **Kompetensutveckling**

Utveckling av medarbetarnas kompetens är viktig för att kunna anpassa verksamheten till omvärlden som ständigt förändras. Möjlighet till kompetensutveckling, stimulans och tillvaratagande av befintlig kompetens är viktiga faktorer för att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare. Ansvaret för att planera och genomföra kompetensutvecklingsinsatser ligger i första hand på medarbetarens närmaste chef vars uppgift är att se till att medarbetarna har rätt förutsättningar för att utföra sitt arbete.

### **Karriär- och utvecklingsmöjligheter**

Karriär- och utvecklingsmöjligheter är en viktig del i att behålla befintliga medarbetare. Hallsbergs kommun behöver både synliggöra de karriärvägar som finns och skapa nya. En bred syn på karriär ger medarbetare chansen att utveckla både sig själva och verksamheten.

Vi behöver också utveckla en kultur där chefer skapar möjligheter för medarbetare att utvecklas och att röra sig mellan olika roller och uppdrag i organisationen.

### **Ersättningsplanering**

Ersättningsplanering handlar om en strukturerad process där organisationen planerar för hur nyckeltjänster ska kunna ersättas. Sårbarhet och personberoende minskar och möjligheter ges till nya medarbetare att utvecklas. När rörligheten i arbetslivet ökar, både internt och externt, behöver vi som arbetsgivare se det som naturligt att en medarbetare inte stannar hela sitt arbetsliv och ha en beredskap för detta. Ersättningsplaneringen behöver finnas för alla former av avslut, inte bara för pensionsavgångar. Regelbundna medarbetar- och uppföljningssamtal, där intern utveckling är en naturlig del lägger grunden för ersättningsplanering.

## **Kompetensutveckling på övergripande nivå**

Genom att jobba systematiskt och strukturerat med kompetensförsörjningsprocessen på alla nivåer i organisationen kan gemensamma kompetensbehov identifieras. En samordning av vissa kompetensutvecklande insatser kan leda till effektivisering och ökad målluppfyllelse.

Förvaltningarnas arbete med kompetensutvecklingsfrågor och det arbete som sker inom HR bör samordnas så kompetensfrågor som är aktuella och gemensamma kan diskuteras och vid behov samordnas. Samordning sker i kommundirektörens ledningsgrupp vid minst två tillfällen per år.

## Bilagor

### Bilaga 1 – ARUBA

ARUBA står för Attrahera – Rekrytera – Utveckla - Behålla – Avsluta och beskriver delar för aktiviteter inom kompetensförsörjning.

Attrahera handlar bland annat om att vårda varumärket, skapa meningsfulla och intressanta arbeten, ha attraktiva anställningserbjudanden och bra kommunikationer och boendemiljöer. Det gör vi genom att erbjuda en god arbetsmiljö, bra arbetsvillkor och förmåner. Vi vill få anställda att känna sig stolta över att vara anställda hos oss och locka potentiella nya medarbetare till oss.

Rekrytera handlar om att ha en professionell rekryteringsprocess där alla som är i kontakt med oss som arbetsgivare blir behandlade lika, får en positiv upplevelse av vår organisationskultur och värderingar. Rekryteringsprocessen ska också vara ett tillfälle då vi proaktivt marknadsför oss i syfte att stärka varumärket. Målet är att även de sökande som inte får ett jobberbjudande återkommer när vi rekryterar igen samt talar gott om vår rekryteringsprocess och kommunen som arbetsgivare. Det gör vi genom att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen med riktlinjer, rutiner och mallar och genom vårt bemötande av varje sökande och potentiell medarbetare. I detta steg bör också introduktionen ta stor plats så att den nya medarbetaren på en gång känner sig viktig för arbetsgivaren, knyter an till organisationen och får en kortare startsträcka när hen väl kommer på plats.

Utveckla och Behålla handlar om att ta hand om de medarbetare och den kompetens vi redan har i vår organisation. Det gör vi genom att om att förflytta kompetens som inte tas till vara idag, men som behövs på ett annat ställe i organisationen. Det gör vi också genom att skapa karriärmöjligheter och intern rörlighet i organisationen. Det gör vi genom att systematiskt arbeta mot en god arbetsmiljö, gott ledarskap och medarbetarskap, god löneutveckling, att erbjuda attraktiva förmåner samt kompetensutveckling och lärande i vardagen.

Avsluta handlar om att ha en planering och förberedelse inför att medarbetare av olika orsaker lämnar organisationen. En vanlig orsak är pensionsavgångar och dessa går enkelt att förutse och därför behöver organisation sträva efter att ersättningsplanera och växla kompetens till någon som utsetts i god tid att ta över rollen och att kontinuerligt fundera över vilken kompetens verksamheten behöver ha framöver i en kompetensanalys som ligger till grund vid eventuell ersättningsrekrytering. Bra avslutssamtal är också viktigt att genomföra med medarbetare som väljer att sluta i organisationen. Dessa samtal ger ofta förslag på förbättringar i verksamheten och ökar kunskapen kring en förbättrad verksamhet. Goda avslut gör vi genom att nyttja den sista tiden i anställningen till kunskapsöverföring från den som ska sluta till andra i verksamheten, genom att planera in och genomföra avslutssamtal och genom att ta tillvara synpunkter och förslag till förbättringar på ett konstruktivt sätt.