

Rekryterings-/kompetensförsörjningsplan Service- och tekniknämnden 2019

Dnr: STN/2018:122-023

Antagen av service och tekniknämnden 2018-12-13 § 66

Innehåll-

Inledning och vision/mål.....	3
Varför är strategisk kompetensförsörjning viktig.....	3
Syftet med rekryterings-/kompetensförsörjningsplanen	3
Externt perspektiv	3
En halv miljon medarbetare till välfärden.....	4
Fler äldre och fler barn ökar behovet av välfärd	5
Internt perspektiv	5
Nuläge	6
Analys.....	6
Mål	8
Åtgärder/handlingsplan.....	9
Mål.....	9
Åtgärder	9
Mål.....	9
Åtgärder	9
Mål.....	9
Åtgärder	9
Mål.....	10
Åtgärder	10
Uppföljning	11
Hur uppföljningen har genomförts.....	12
Göra planen känd	12

Inledning och vision/mål

Varför är strategisk kompetensförsörjning viktigt

I Katrineholm är lust den drivande kraften för skapande och utveckling – för, liv, lärande och företagsamhet. Lust är passion, vilja, ambition. Det är också det lustfyllda – det vi lever för och det vi lever av – mat, kärlek, arbete, gemenskap, upplevelser. Läget är rätt – rätt geografiskt och rätt för handling och förändring. Vision 2025.

Vi lever i en föränderlig värld där ändrade behov och förutsättning ställer stora krav på verksamhetens förmåga till anpassning. Nya arbetsuppgifter tillkommer och andra försvinner, vilket påverkar behovet av personal och kompetens. Katrineholms kommun ska sträva efter att ha en personalstyrka som kvalitativt och kvantitativt är anpassad till verksamhetens behov.

Utveckling av de anställdas kompetens är viktig för att på ett bra sätt kunna anpassa verksamheten till den föränderliga omvärlden. Utveckling och stimulans i arbetet är också betydande faktorer för att alla medarbetare ska ges möjlighet att utföra ett bra arbete. Möjlighet till individuell kompetensutveckling samt tillvaratagande av befintlig kompetens är viktiga faktorer för att göra kommunen till en attraktiv arbetsplats.

Kommunen är i första hand tjänsteproducerande verksamhet, som skapas av medarbetarna. Hur ska vi se till att medarbetarna har den kompetens och de förutsättningar som behövs för att bedriva rätt verksamhet på rätt sätt? Med god framförhållning och genom en långsiktig planering har kommunen bättre möjlighet att möta framtidens kompetensbehov.

Syftet med rekryterings-/kompetensförsörjningsplanen

Syftet med rekryterings-/kompetensförsörjningsplanen är att utifrån analys av befintlig kompetens, tydliggöra kommande kompetensbehov och hur stort gapet är från befintlig kompetens i förhållande till verksamhetens mål på kort och lång sikt. I kompetensförsörjningsplanen ska de planerade åtgärderna för att fylla kompetensbehoven beskrivas. Det kan innebära t.ex. hur man attraherar nya medarbetare, nyrekrytering, strategier för kompetensutveckling för att behålla medarbetare och avveckling.

- beskriva ett nuläge
- analysera framtida utveckling
- planera för både kort- och långsiktig kompetensförsörjning

Externt perspektiv

Mer än en miljon människor arbetar i välfärden. Ungefär en tredjedel av dessa uppnår pensionsålder den närmaste tioårsperioden. Samtidigt ökar både andelen äldre och barn i befolkningen, vilket gör att behovet av skola, vård och omsorg växer. Detta leder till stora rekryteringsbehov. Om inga förändringar görs i arbetssätt, organisation och bemanning skulle det behövas över en halv miljon nya medarbetare i välfärden fram till 2023.

Utöver demografin kommer en mängd andra faktorer att på olika sätt påverka rekryteringsbehoven. Det handlar exempelvis om globalisering, konjunkturförändringar, innovationer, ökad rörlighet på arbetsmarknaden och politiska beslut och reformer.

Det finns mycket som arbetsgivarna själva kan göra för att påverka både storleken på rekryteringsbehovet och möjligheten att rekrytera rätt personer. Sveriges kommuner och landsting, SKL, har formulerat nio strategier för att möta rekryteringsutmaningen. Några åtgärder är att använda den befintliga kompetensen på ett bättre sätt, utnyttja tekniken bättre och skapa bra möjligheter till löne- och karriärutveckling. Det handlar också om att utveckla arbetsmiljö och arbetsorganisation samt skapa förutsättningar för fler medarbetare att arbeta mer tid och stanna längre i arbetslivet.

SKL har beräknat hur strategierna *Låt fler jobba mer* och *Förläng arbetslivet* skulle kunna minska behoven av att rekrytera till olika verksamheter. Om fler anställda går upp i arbetstid och fler jobbar längre skulle rekryteringsbehoven i välfärden kunna minska med över 20 procent, eller 115 000 personer. Scenarierna är framtagna för att visa strategiernas potential på lång sikt. Det är inte en prognos av hur utfallet kommer att bli.

En halv miljon medarbetare till välfärden

I dag arbetar över en miljon personer i Sverige i välfärden. Om inga förändringar görs i arbetssätt och bemanning skulle det behövas drygt en halv miljon nya medarbetare till välfärdssektorn¹ under den kommande tioårsperioden². Det är en samlad bedömning av rekryteringsbehoven för hela sektorn, men behoven kan skilja sig åt mellan olika delar av landet.

Ersättningsrekryteringar för medarbetare som går i pension står för två tredjedelar av rekryteringsbehovet och nyrekryteringar till följd av ökade behov av välfärd för den resterande tredjedelen.

Bedömningen av hur rekryteringsbehoven kommer att utvecklas är främst kopplad till den demografiska utvecklingen. Den tar inte hänsyn till att arbetsgivarna kan påverka situationen och att rekryteringsbehovet påverkas av en rad andra faktorer, som konjunkturförändringar, globalisering, ökad rörlighet på arbetsmarknaden, innovationer och politiska beslut/reformer.

Även om välfärdens arbetsgivare rekryterar tiotusentals nya medarbetare varje år och är vana vid stora omställningar kan behovet av nyrekryteringar de kommande åren bli en utmaning, särskilt inom vissa delar av välfärden och i vissa yrken.

¹ Med välfärdssektorn avses kommuner, landsting/regioner eller verksamheter finansierade av dessa.

² Denna framskrivning gäller för perioden 2013 tom 2022.

TABELL 1. Rekryteringsbehov 2013-2022, oavsett huvudman

Rekryteringsbehov	
Anställda 2013	1 118 000
Anställda 2022	1 299 000
Ökning av anställda	182 000
Varav demografi	133 000
Varav volymökning i kommunsektorn*	48 000
Pensioneringar 2013-2022	347 000
Rekryteringar 2013-2022	529 000

Fler äldre och fler barn ökar behovet av välfärd

Gruppen medborgare som är 85 år och äldre ökar snabbt den kommande tioårsperioden. Det innebär större behov av välfärd, framförallt i äldreomsorgen och hälso- och sjukvården. Även antalet barn i förskole- och skolålder ökar. Stora svängningar i elevkullarnas storlek skapar utmaningar för skolsektorn. Flest medarbetare behöver rekryteras till vården och omsorgen i kommunerna, samt till förskolan och skolan – nästan 150 000 medarbetare i respektive verksamhet³. I bilaga 2 redovisas rekryteringsbehovet för olika yrken.

TABELL 2. Rekryteringsbehov per verksamhetsområde

Verksamhetsområde	Anställda 2013	Anställda 2022	Ökning av anställda	Pensioneringar 2013-2022	Rekryteringar 2013-2022
Grundscenario	1 118 000	1 299 000	182 000	347 000	529 000
Administration	129 000	146 000	17 000	54 000	71 000
Förskola och skola	312 000	368 000	56 000	92 000	148 000
Hälso- och sjukvård	221 000	247 000	26 000	63 000	89 000
Kultur och fritid	24 000	27 000	3 000	6 000	9 000
Samhällsbyggnad och teknik	35 000	39 000	4 000	10 000	14 000
Service i kommuner och landsting	75 000	86 000	11 000	31 000	42 000
Tandvård	23 000	26 000	3 000	8 000	11 000
Vård och omsorg i kommun inkl. socialtjänst	299 000	360 000	61 000	83 000	144 000

Internt perspektiv

Det finns mycket som vi som arbetsgivare själva kan göra för att påverka rekryteringsbehovet och möjligheterna att rekrytera rätt personer. Några sådana åtgärder kan exempelvis vara att använda kompetens på rätt sätt, locka nya grupper till jobben, utveckla arbetsmiljö och arbetsorganisation, utnyttja tekniken bättre samt skapa bättre löne- och karriärmöjligheter. Hur bra vi som arbetsgivare

³ Läs mer i rapporterna Sveriges Viktigaste Jobb i vården och omsorgen – hur möter vi rekryteringsutmaningen? Och Sveriges Viktigaste Jobb i förskolan och skolan – hur möter vi rekryteringsutmaningen?

är på att använda dessa strategier påverkar hur många medarbetare som behöver rekryteras och vilken kompetens dessa behöver.

Nuläge

Så här ser det ut i service- och teknikförvaltningen när det gäller kommande pensionsavgångar. Detta ger en första överblick och är ett första utgångsläge till analysen och bedömningen av det kommande behovet av kompetens.

	K	K	K	K	K	K	M	M	M	M	M	M	Totalt
Enhet	60	61	62	63	64	65	60	61	62	63	64	65	
Park, Skog & Natur	0	0	0	1	0	0	1	3	3	0	3	0	11
Mat & Måltider	6	5	5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	19
OLC & Vaktmästeri	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	3
Verksamhetservice	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Sportcentrum	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	5
Gata & Anläggning	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	4
Stab	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Totalt	6	6	5	3	1	2	5	6	3	2	5	0	44

Analys

Service- och teknikförvaltningen står mitt i ett generationsskifte, med stora pensionsavgångar under de kommande åren. Mångårig kompetens och erfarenhet riskerar att förloras om inte skiftet hanteras på ett bra sätt. Det är därför mycket viktigt att, i god tid, arbeta strukturerat med kompetensöverföring och rekrytering.

Att fortsätta stimulera den interna rörligheten är den huvudsakliga metoden för att tackla utmaningarna inom kompetensförsörjning, men det är även nödvändigt att ytterligare stärka arbetsgivarvarumärket. Service- och teknikförvaltningen behöver därför under kommande år parallellt att fortsätta att arbeta med rutiner och struktur för att öka den interna rörligheten samtidigt som fortsatt fokus ligger på att utveckla förvaltningen mot en modern serviceorganisation.

Förvaltningen har arbetsplatser som anses vara traditionellt mansdominerad eller kvinnodominerad, där ett kön är underrepresenterat. Mot bakgrund av det blir det viktigt att i alla rekryteringar sträva mot en process som understödjer mångfald och signalerar att alla är välkomna att söka oavsett kön och/eller bakgrund.

En attraktiv arbetsgivare med ett starkt arbetsgivarvarumärke ger sina medarbetare tydliga roller och möjlighet att påverka sitt arbete. Stöd, bekräftelse och respons från närmaste chefer samt ett arbete som är roligt och engagerande är även det nyckelfaktorer. Förvaltningens styrmodell samt prestationsbaserade lönesättningsmodell understödjer riktningen mot en attraktiv arbetsgivare. Ett ytterligare sätt att uppnå detta är service- och teknikförvaltningens strävan att bli en idédriven organisation. Service- och teknikförvaltningen behöver därför under kommande år fortsätta att satsa på dessa modeller.

"Heltid som norm" som infördes fullt ut juni 2018, bedöms öka möjligheterna att rekrytera rätt kompetens och att behålla kompetenta medarbetare. Heltid som norm syftar till att göra Katrineholms kommun till en attraktivare arbetsplats och skapa en trygg anställning för samtliga medarbetare. Satsningen på heltid påverkar både hälsa och engagemang i positiv riktning.

Inom Service – och teknikförvaltningen är det totalt 27 personer som av avgått under 2018, varav 5 har gått i pension. Det ger en personalomsättning på 10,5%. Utifrån målet, idédreven förvaltningen kan siffran anses vara rimlig då det behövs en viss rörlighet i förvaltningen för att få fram nya idéer. Nya medarbetare kan se verksamheten på nya sätt och därmed bidra till utvecklingen.

Rekrytering

Katrineholms kommun är mitt uppe i en stor utbyggnad av förskole- och skolverksamheten samt äldreboenden. Detta för att möta behovet när inflyttningen till kommunen ökar samt möta en åldrande befolkning. Att staden växer medför bostadsbyggande med tillhörande infrastruktursatsningar som ger ett utökat behov av Service – och teknikförvaltningens tjänster inom flera områden.

De bristyrken som vi ser påverkar förvaltningen nu eller i den närmaste framtiden är främst kockar, kockassistenter, skogsarbetare samt simlärare.

Under vintern 2015 genomfördes ett arbete där medarbetare i samtliga förvaltningens enheter fick lista vilka egenskaper de värdesatte högst hos en medarbetare. Syftet var att ta fram vilka personliga egenskaper som en medarbetare på service- och teknikförvaltningen ska ha, oavsett roll eller enhet. Resultatet sammanställdes i ett ordmoln.



Den vanligast återkommande egenskapen var att en bra kollega och medarbetare skulle vara en glädjespridare, vilket förvaltningen tog fasta på. Sedan dess har "glädjespridare" sökts i samtliga rekryteringar, parallellt med övriga önskvärda kompetenser.

Detta har specificerats i ett antal mer detaljerade personliga egenskaper som framgår enligt nedanstående tabell. Syftena är flera – genom att profilen har tagits fram gemensamt, av alla förvaltningens medarbetare, finns en delaktighet i rekryteringsarbetet och i förlängningen hur förvaltningens arbete formas. Det hjälper oss att rekrytera rätt personer och bidrar till att vi är en attraktiv arbetsgivare. Service – och teknikförvaltningen har lyckats etablera begreppet glädjespridare både internt och externt. Under 2019 kommer värdeordet tydligare att lyftas i rekryteringssammanhang.

Personliga förmågor	Antal
Flexibel	11
Samarbetsförmåga	10
Relationsskapande	8
Serviceinriktad	8
Personlig mognad	6
Kreativ	5
Initiativtagande	2
Energisk	2
Lojal	2
Kulturell medvetenhet	2

Mål

Service – och teknikförvaltningens mål under 2019

- Hantera kommande generationsskifte, på ett bra sätt, med låg påverkan på verksamheten
- Tydligt medarbetarengagemang samt delaktighet i rekryteringsprocessen
- Attrahera och rekrytera medarbetare som understödjer förvaltningens utveckling
- Stärka Service – och teknikförvaltningens arbetsgivarvarumärke
- Fler samarbeten med anordnare av vuxenutbildningar inom våra verksamhetsområden
- Utveckla och stärka förvaltningens värdeord “Glädjespridare”
- Lansering av ett utvecklat introduktionsprogram
- Utveckla och stärka förvaltningens modell för verksamhetsplanering
- Utveckla och stärka den interna rörligheten

Åtgärder/handlingsplan

Mål

[Engagemang och delaktighet i rekryteringsprocessen]

Åtgärder

Åtgärd	Resurser	Ansvarig	Datum	Uppföljning
[Alltid en medarbetare med i anställningsgruppen vid rekrytering av chef och arbetsledare.]		[Rekryterande chef]		December årligen
[Grundläggande kravprofil för personliga egenskaper framtagen gemensamt för rekrytering av medarbetare används.]		[Rekryterande chef]		December årligen
[Den grundläggande kravprofil för personliga egenskaper används som utgångspunkt vid rekrytering av chefer.]		[Rekryterande chef]		December årligen

Mål

[En effektiv rekryteringsprocess]

Åtgärder

Åtgärd	Resurser	Ansvarig	Datum	Uppföljning
[I samband med planerade avgångar övervägs alltid dubbelanställning för att säkra kompetensöverföring.]		[Avdelningschef]		December årligen
[Utveckla utformning av rekryteringsannonser.]		[Kommunikatör/HR]		December årligen
[Facebook används som kanal vid samtlig rekrytering.]		[Rekryterande chef]		December årligen
[Säkerställa att den beslutade rekryteringsordningen efterlevs.]		[HR]		December årligen
[Stöd från HR i samtliga rekryteringar.]		[HR]		December årligen
[HR med i hela rekryteringsprocessen när ny chef gör sin första rekrytering.]		[HR]		December årligen

Mål

[Rekrytera rätt personer]

Åtgärder

Åtgärd	Resurser	Ansvarig	Datum	Uppföljning
[Rekrytera flexibla personer som kan arbeta inom hela organisationen.]		[Rekryterande chef]		December årligen
[Anställningsavtalet skrivs så att anställningen är i förvaltningen, med placering för närvarande i en specifik enhet.]		[Rekryterande chef]		December årligen
[I samarbete med BIF samt		[STF,	[-]	December

Viadidakt genomföra utbildning för kockar.]	Mat och Måltider]		årligen
[Undersöka vilka KY-utbildningar/vuxenutbildningar som finns i regionen för att skapa samarbete och öka rekryteringsvägarna.]	[Ledning sgrupp]	[-]	December
[Alltid genomföra en kartläggning av rekryterande enhets könsfördelning.]	[Rekryter ande chef]	[-]	December årligen
[Om enhetens könsfördelning visar en obalans vidtas särskilda åtgärder. Beskrivning av tjänst och annonsering utformas så att alla känner sig välkomna att söka oavsett kön och/eller bakgrund.]	[Kommu nikatör]	[-]	December årligen
[Intervjufrågor framtagna kring glädjespridare som används vid samtliga intervjuer.]	[HR/Led ningsgru pp]		December årligen

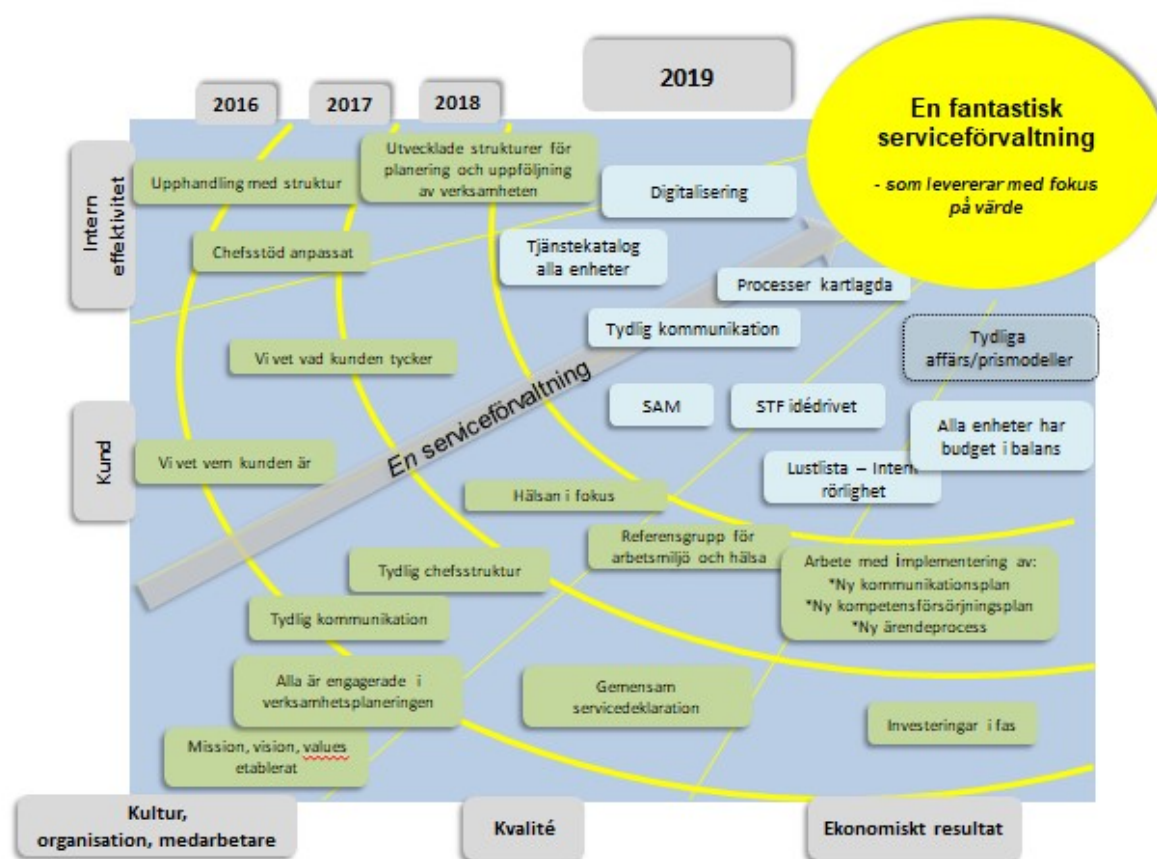
Mål

[Vara en attraktiv arbetsgivare]

Åtgärder

Åtgärd	Resurser	Ansvarig	Datum	Uppföljning
[Fortsätta att arbeta med delaktighet på alla nivåer i verksamhetsplaneringen, som utmynnar i en personlig medarbetaröverenskommelse.]		[Ledning sgrupp]		December årligen
[Arbeta strukturerat med aktiviteter med syfte att skapa engagemang hos våra anställda.]		[Ledning sgrupp/Enhetschef]		December årligen
[Fortsätta att arbeta efter en tydlig och levande strategikarta för att utveckla arbetsplatsen och förvaltningen.]		[Ledning sgrupp]		December årligen
[Förstärka förhållningssättet i förvaltningen där det ses som naturligt för våra medarbetare att byta, och/eller prova på andra, arbetsuppgifter.]		[Ledning sgrupp]		December årligen
[Marknadsföra Lustlistan]		[Ledning sgrupp]		December årligen
[Erbjuda strukturerat introduktionsprogram för nyanställda två gånger per år.]		[Ledning sgrupp]		December årligen
[Fortsätta arrangera mötespunkter för hela förvaltningen.]		[Ledning sgrupp]		December årligen
[Fortsätta att arbeta enligt en gemensam, strukturerad och prestationsbaserad lönesättningsmodell.]		[Ledning sgrupp]		December årligen

[Arbeta aktivt med social hållbarhet.]	[Ledning sgrupp]	December årligen
[Utveckla introduktionen av nya medarbetare.]	[Ledning sgrupp]	December årligen
[Tydligare uppmuntra kompetensutveckling och personlig utveckling.]	[Enhetschef]	December årligen
[Aktivt arbeta med sjukfrånvaro.]	[Enhetschef]	December årligen
[Alla anställda som avslutar sin anställning erbjuds avslutande samtal.]	[Enhetschef]	December årligen
[Information som framkommer i avslutande samtal används för att fånga upp förbättringsmöjligheter – rutin skapas för detta.]	[Ledning sgrupp]	December årligen



Strategikartan uppdaterad i samband med ledningsgruppens verksamhetsplanering inför 2019

Uppföljning

De mål och åtgärder som är angivna i föregående rekryterings-/kompetensförsörjningsplan för perioden kommer att integreras, följas upp och utvecklas som en del i förvaltningens årliga verksamhetsplanering. Kompetensförsörjningsplanen följs även upp årligen i Service – och tekniknämnden.

Hur uppföljningen har genomförts

Planen har följts upp i samverkan mellan Service – och teknikförvaltningens ledningsgrupp, enhetschefer samt förvaltningens samverkansgrupp.

När rekryterings-/kompetensförsörjningsplanen har tagits fram har följande underlag använts:

- Personalstatistik 2018-11-14
- Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. Hur möter vi rekryteringsutmaningen?
- Strategi för kompetensförsörjning i Katrineholms kommun 2015-04-27

Uppföljning av planen har genomförts:

- Ledningsgrupp, STF, 2018-11-26
- Samtliga chefer, STF, 2018-11-10
- Samverkan, STF, 2018-10-12

Göra planen känd

Slutversionen beslutas i nämnd december 2018 och publiceras därefter på Communis.