



SVENLJUNGA
KOMMUN

Styrdokument

Kompetensförsörjningsplan Kommunstyrelseförvaltningen

Beslutat av	Kommunstyrelseförvaltningen
Beslutandedatum	2023-01-26
Ansvarig	Förvaltningschef
Revideras	Vid behov
Följas upp	Årligen



Innehållsförteckning

Inledning – vad är kompetens?.....	3
Vad är kompetensförsörjning och varför behövs en kompetensförsörjningsplan	3
Vilka insatser och åtgärder behöver vi vidta?.....	4
Stolta ambassadörer	4
Så här arbetar vi med kompetensförsörjningsplanen	5
Verksamhetens behov	5
Handlingsplan – aktiviteter och insatser som syftar till god kompetensförsörjning.....	7
Attrahera.....	7
Rekrytera.....	7
Behålla och utveckla	8
Avveckla eller ställa om.....	8
Verksamhetens resultat och uppföljning.....	9
Bilaga 1 Personalstruktur och Medarbetarenkät, KSF	10
Bilaga 2 Karriärvägar, KSF	12

Inledning – vad är kompetens?

Begreppet kompetens består av tre delar: Kunskap är en individs teoretiska och praktiska kunskaper som förvärvats genom utbildning och erfarenheter. Förmåga är individens möjligheter att förstå vad verksamheten kräver samt förmåga att omsätta kunskapen i praktiskt arbete. Vilja eller motivation, är den drivkraft som gör att individen vill använda sin kunskap och förmåga att nå uppsatta mål.

Vad är kompetensförsörjning och varför behövs en kompetensförsörjningsplan

Kompetensförsörjning är en viktig strategisk fråga för kommunens verksamhet. Kommunal sektor är en kunskapsintensiv och personalintensiv verksamhet. Vi är beroende av kompetenta medarbetare för att kunna tillhandahålla god kommunal service till våra invånare. Plan för kompetensförsörjning syftar till att kartlägga befintlig kompetens och planera för framtidens behov på såväl individ- som organisationsnivå. Kompetensförsörjning handlar om att ta tillvara, utveckla och styra organisationens- och medarbetarnas kompetens i rätt riktning för att nå uppsatta verksamhetsmål.

Det handlar om att ha rätt medarbetare med rätt kompetens, på rätt plats, i rätt antal och i rätt tid.

Kommunens förmåga att långsiktigt möta invånarnas skiftande behov beror på vår skicklighet att attrahera och rekrytera medarbetare med rätt kompetens och sedan behålla och utveckla dem för framtidens krav och förändringar. Ibland handlar det också om att utveckla eller ställa om kompetens för att uppnå verksamhetens mål.

Att ta tillvara på befintlig kompetens, genomföra regelbundna utvecklingssamtal, tillhandahålla konkurrenskraftiga anställningsvillkor, löneutveckling och goda möjligheter till kompetensutveckling är avgörande delar som vi som arbetsgivare kan påverka. Viljan hos våra medarbetare att utvecklas och växa inom organisationen är en logisk följd av god personalpolitik präglad av goda arbetsvillkor och en tydlig lönepolitik.

Konkurrensen om arbetskraft gör att vi behöver bli bättre på att arbeta strukturerat och proaktivt för att vara en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare. Arbeta för att behålla och utveckla organisationens befintliga medarbetare. Likväl som initiera insatser och åtgärder för att attrahera och rekrytera framtidens medarbetare.

Vilka insatser och åtgärder behöver vi vidta?

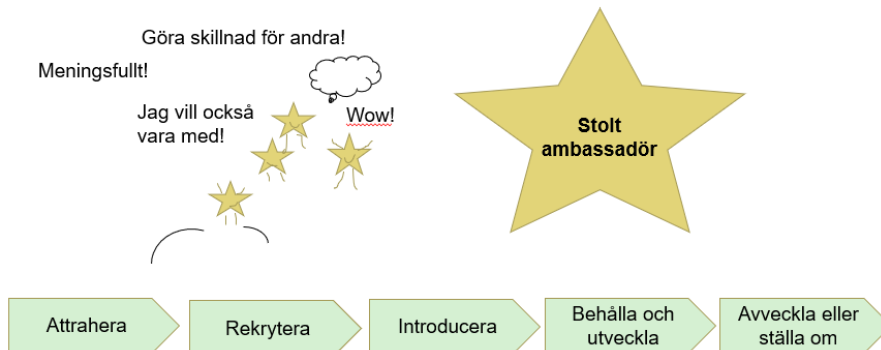
Våra förvaltningar har olika unika uppdrag och förutsättningar. Förvaltningsspecifika kompetensförsörjningsplaner är därför viktigt. Det är en förutsättning för att kunna identifiera och synliggöra behov av insatser och åtgärder inom våra olika verksamheter. Det är inte själva planen i sig som är viktig utan det handlar om att göra saker. För att vidta rätt åtgärder och insatser i rätt tid behöver vi utgå från fakta, för att kunna prioritera rätt.

Stolta ambassadörer

Det är den enskilda medarbetaren som bemöter kommunens invånare och brukare och som står för god service, kompetens, kvalitet och måluppfyllelse i det dagliga arbetet. Varje medarbetare är avgörande för verksamhetens måluppfyllelse och framgång.

Medarbetare som är stolta ambassadörer för oss som arbetsgivare är en förutsättning för att vi även i framtiden ska kunna rekrytera ny kompetens.

Tyngdpunkten i kompetensförsörjningsplanerna bör därför vara insatser och åtgärder som främjar vår förmåga att behålla och utveckla befintliga medarbetare.



Så här arbetar vi med kompetensförsörjningsplanen

Varje förvaltning ska ta fram en kompetensförsörjningsplan. Planen upprättas för en treårs period och utvärderas årligen. Planen och utvärderingen behandlas i respektive nämnd innan den skickas till HR för analys av förvaltningsövergripande åtgärder. En redovisning görs sedan i personalnämnden.

Planen arbetas fram i tre steg:

1. Identifiera verksamhetens behov, dvs ta fram de faktaunderlag som behövs för att kunna göra en analys.
 - a) Ta fram personalstatistik (använd bilaga 1)
 - b) Beskriv förvaltningens mål, uppdrag och förväntade utveckling.
 - c) Gör analysen- beskriv den bild som framträder i de faktaunderlag som tagits fram.
2. Handlingsplan – vilka åtgärder och insatser behöver vidtas för att skapa goda verksamhetsresultat. Utgå från analysen ovan, för att kunna göra rätt prioriteringar!
 - a) Attrahera
 - b) Rekrytera
 - c) Introducera
 - d) Behålla och utveckla
 - e) Avveckla eller ställa om
3. Verksamhetens resultat och uppföljning
 - a) Verksamhetens resultat kan beskrivas redan första gången planen tas fram men en mer fördjupad uppföljning är möjlig först när planen tas fram för nästa period.

Verksamhetens behov

Kompetensförsörjningsplanen ska beskriva förvaltningens behov på kort och lång sikt. Planen ska bygga på en invärldsanalys där olika yrken, mål och uppdrag analyseras. Personalstatistik utgör en viktig del i invärldsanalysen. Se bilaga 1. Förväntad utveckling beskrivs sedan och en omvärldsanalys görs för att se vilket behov av kompetens som finns framgent.

Kommunstyrelseförvaltningen är en liten sektion med ca 50 medarbetare, vilka utgörs av chefer, handläggare, administratörer samt IT-personal. Inom respektive grupp är flera av befattningarna solitära, alltså det finns bara en medarbetare som

innehar befattningen eller som utför arbetsuppgiften. Detta utgör i sig en utmaning inom kompetensförsörjningen för att attrahera, rekrytera och behålla personal.

Några områden inom förvaltningen utförs av mindre grupper av medarbetare som har lika eller snarlika arbetsuppgifter. Även i dessa grupper är förändringar kännbara, exempelvis när någon slutar.

Förvaltningen har en stor andel av medarbetare som är äldre än 50 år, ca 40%. Det är viktigt att ha en plan för generationsväxling i god tid innan de äldre medarbetarna slutar. En ökad pensionsålder (69 år 2023) ger både möjlighet, men också utmaningar. Hur länge kommer medarbetarna att vilja arbeta?

Uppdragen inom KSF styrs av kommun, men också av stat/region. Exempel på statligt styrda uppdrag är krisberedskap, folkhälsa och till viss del informationssäkerhet. Gällande dessa uppdrag så kommer staten att ställa allt högre krav på kommunerna, vilket troligen leder till ökat behov av personal och kompetens. Eftersom detta kommer att ske i hela Sverige kommer kompetensbehovet vara svårt att möta.

Då KSF har många solitära befattningar är sårbarheten stor vid frånvaro och personalomsättning. Det ställer krav på respektive chef att vara väl insatt i de olika uppdragen.

En förutsättning för att kunna kompetensförsörja framöver kommer vara olika former av samverkan. Inom KSF finns flera nätverk med andra kommuner, vilka i många fall är helt avgörande för att klara av uppdraget. Exempel på detta är HR som delas med annan kommun. Andra exempel är nätverk för krisberedskap och civilt försvar, upphandling av e-arkiv. Om man tittar framåt är att bedömningen att vi kommer behöva utveckla samverkan ytterligare med andra kommuner och organisationer för att klara av våra uppdrag.

För närvarande har inte alla medarbetare individuella kompetensutvecklingsplaner. Behov av kompetens finns kontinuerligt, gällande fördjupning, bredd och ny kunskap.

Handlingsplan – aktiviteter och insatser som syftar till god kompetensförsörjning

Attrahera

Nedan beskrivs de insatser och åtgärder som behöver genomföras för att attrahera och skapa möten med eventuella framtida medarbetare.

- Skapa möten med studenter på aktuella arenor. Det görs genom att tillhandahålla praoplatser, feriearbete, praktikplatser och genom att delta på mässor som anordnas på olika lärosäten såsom t ex Högskolan i Borås och vid Göteborgs universitet. Vi behöver få grepp om vilka mässor som finns. HR ansvarar för den inventeringen. Förvaltningen är också positiv till att genomföra professionsföreläsningar vid olika lärosäten.
- Se över annonsernas utformning och formuleringar i annonser. Vi inventerar också vilka forum och annonskanaler vi vill synas i; Offentliga jobb, Instagram, Facebook, LinkedIn, TikTok osv. HR och kommunikation ansvarar för aktiviteten och är behjälpliga vid rekryteringsannonsers formulering vid behov.
- Montrar vid rekryteringsmässor bemannas med professioner motsvarande de studentgrupper vi möter vid tillfället plus Hr som kan ge en bild av "arbetsgivarerbjudandet" i stort, förmåner, lediga tjänster, exjobb mm. Inför deltagande på mässor behöver ett koncept arbetas fram inkluderande montermaterial. HR och kommunikation ansvarar för aktiviteten.
- Ta fram en lista med aktuella examensarbeten/ ämnen för uppsatser på externa webben. HR och kommunikation ansvarar för aktiviteten.

Rekrytera

Nedan anges de insatser och åtgärder som behövs för att organisationen ska kunna rekrytera nya medarbetare.

- Vid rekrytering är det mycket viktigt att hitta rätt person för uppdraget, eftersom uppdragen ofta är komplexa och solitära. Kompetensbaserad rekryteringsprocess tillämpas för att hitta den "bästa" kandidaten. Respektive chef ansvarar för aktiviteten.

- Tydliggöra de karriärvägar som finns och synliggöra dessa karriärvägar på webben och i sociala medier. Karriärvägar beskrivs genom medarbetare som berättar om sin karriärresa inom kommunen. HR och kommunikation i samråd med förvaltningens chefer ansvarar för denna aktivitet
- Tydliggöra vilka förmåner som finns hos arbetsgivaren. HR ansvarar för aktiviteten.

Behålla och utveckla

Nedan anges insatser och åtgärder som handlar om att praktisera en god personalpolitik och därmed skapa förutsättningar för motiverade medarbetare som är goda ambassadörer för kommunen som arbetsgivare. Bra chefer är en grundförutsättning för att behålla och utveckla medarbetare.

- Göra Medarbetarcentrum känt hos samtliga medarbetare. Medarbetarcentrum tillhandahåller databas för matchning, reflekterande och coachande samtal, ledarutveckling. Databasen för matchning bidrar till att främja intern rörlighet, minimerar inläsningseffekter och främjar därmed bibehållet medarbetarengagemang. Respektive chef ansvarar för aktiviteten. HR förmedlar kontinuerligt Medarbetarcentrums nyhetsbrev via HR-brevet.
- Synliggöra de karriärvägar som finns. HR och kommunikation – se ovan, ansvarar för aktiviteten.
- Ge möjlighet till utveckling och lärande, både internt och externt för att tillvarata varje medarbetares kompetens och för att stödja medarbetarens utveckling i linje med verksamhetens behov. Individuell kompetensplan är ett verktyg i det arbetet. Den tas fram i samband med årligt medarbetarsamtal. Respektive chef ansvarar för aktiviteten.

Avveckla eller ställa om

Ibland ställs det nya krav på verksamheten vilket ibland kräver ny eller annan än tidigare kompetens, medarbetare går i pension eller söker sig vidare till nya utmaningar. Nedan anges de insatser och åtgärder som behöver genomföras för att säkerställa att rätt kompetens finns tillgänglig för att utföra verksamhetens uppdrag.

- Introduktion /mentorskap – ge erfarna medarbetare uppdrag att handleda nya medarbetare. Respektive chef ansvarar för aktiviteten.
- Avdramatisera omställnings- och avvecklingsbehov. Tydliggör de möjligheter som finns via Medarbetarcentrum och Omställningsfonden genom informationsinsatser på medarbetarwebben. HR och kommunikation ansvarar för aktiviteten.

Verksamhetens resultat och uppföljning

Genererar verksamheten goda verksamhetsresultat i förhållande till de uppsatta målen? Följ upp personalstatistiken.

Det är första gången vi tar fram en plan för kompetensförsörjning, vilket innebär att det inte är möjligt att göra uppföljning i nuläget.



Bilaga 1 Personalstruktur och Medarbetarenkät, KSF

Personalstruktur																	
Sept 2022			Ålder				Personal- omsättn.	Pers. vitalitet ¹	Frånvaro 2021-01-01—2021-12-31				Lön			Behov av utveck- ling, övriga noteringar	
Yrkeskategori	Totalt	K	M	- 29	30- 49	50-			Sjuk	FP	VAB	Tjl	10 perc	median	90 perc	Öns- kad utv eckl ing	
Chefer 101010-109090	7	3	4	0	3	4							45 490	61 000	69 500		
Arbetsledare 109090	7	3	4	0	3	4							31 870	32 000	32 670		
Handläggare 151010-151021	28	21	7	6	12	10							31 670	36 750	42 520		
Administratörer 152011-152090	3	0	3	0	1	2								31 800			
IT-tekniker	5	2	3	1	3	1								32 950			
Totalt	50	29	21	7	22	21			3,9%	267 tim	920 tim						

¹ Andelen internrekryteringar. Ger ett mått på om organisationen tillhandahåller tillräcklig kompetensutveckling



Resultat av Medarbetarundersökning 2022, kommunstyrelseförvaltningen

		Ja %	Nej %	Instämmer helt	Instämmer delvis	Instämmer inte alls	Ingen åsikt	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Stämmer varken bra eller dåligt	Stämmer ganska dåligt	Stämmer mycket dåligt
	Det är sannolikt att jag fortfarande arbetar åt Svenljunga kommun om tre år.	75,5	24,5									
	Jag och min chef har tagit fram en individuell kompetensplan för mig.	36	64									
	Jag rekommenderar andra att söka jobb hos min arbetsgivare.			75,5	18,4	4,1	2					
	Min kompetens tas tillvara på min arbetsplats.			53,1	28,6	12,2	2					
	Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete.							59,2	34,7	4,1	0	2

Bilaga 2 Karriärvägar, KSF

Vilka karriärmöjligheter finns hos oss?	Expert	Linjär	Utvidgad	Varierad orelaterad	Berikande sidouppdrag
Riktning	Fördjupning	Uppåt	Sidledes relaterad	Varierad, orelaterad	
Administratör	Handläggare				
Handläggare	Handläggare specialist	Chef	Verksamhetsutvecklare		
Ekonomiadministratör		Ekonom			
Ekonom		Ekonomichef		Upphandlare	
Administratör, ospec.					
Coach		Enhetschef	Koordinator		
Koordinator		Enhetschef	Projektledare		