

# Kompetensförsörjningsstrategi för Ronneby kommun 2022-2025

Dokumenttyp: Strategi

Antaget av: Kommunfullmäktige

Antagen: 2022-05-25 § 109

Giltighetstid: 2022-07-01 till och med 2025-12-31

Diarienummer: 2021/663

Ansvarig för dokumentet: Personalenheten

Tidpunkt för senaste revidering: 2022-04-11

Relaterade styrdokument: Arbetsmiljöpolicy, Avtal om samverkan och arbetsmiljö,  
Hållbarhetsstrategi för Ronneby kommun, Digitaliseringsstrategi

## 1 Inledning

Sveriges kommuner och regioner (SKR) har konstaterat att de största utmaningarna framöver kommer bli att få arbetskraften att räcka till. SKR menar att kommuner och regioner behöver arbeta med olika strategier för att möta kompetensutmaningen samt rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens.

### 1.1 Vad är kompetens, kompetensutveckling och kompetensförsörjning?

*Kompetens* definieras som förmågan att lösa de uppgifter man ställs eller kommer att ställas inför. Kompetens är också förmågan att inhämta, använda och sprida kunskap. Till kompetens hör värderingar, attityder, kontakter och nätverk, erfarenheter, perspektiv men också personliga egenskaper och kvalifikationer. Kompetens kan delas in i:

- Formell kompetens dvs. kompetens man har erhållit genom t.ex. formell utbildning, examen.
- Funktionell kompetens dvs. kompetens som man utövar, använder och gör något med.

*Kompetensutveckling* syftar till medarbetarens möjlighet att utvecklas inom sin yrkesroll. Det innebär att kompetensutveckling är de aktiviteter en medarbetare utför i arbetslivet för att öka sin förmåga.

*Kompetensförsörjning* är organisationens förmåga att styra och utveckla medarbetarnas och verksamhetens kompetens i linje med verksamhetsmål och strategier, samt att skapa mål och strategier för kompetensförsörjning.

**Kompetens är förmågan att utföra en arbetsuppgift på ett önskvärt sätt och med önskvärt resultat.**

**Kompetensutveckling är de aktiviteter en medarbetare genomför för att öka sin förmåga.**

**Kompetensförsörjning är organisationens förmåga att styra så att kompetensen utvecklas i linje med verksamhetens mål och strategier.**

## 2 Strategier för kompetensförsörjning

SKR har identifierat nio strategier som arbetsgivaren behöver arbeta med för att möta kompetensutmaningen. Parallellt med dessa strategier menar SKR att arbetsgivaren behöver fokusera på att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare.

Som arbetsgivare läggs det ofta stort fokus på att rekrytera rätt medarbetare. Att engagera, motivera och utveckla redan anställda medarbetare, samt skapa friska arbetsplatser där medarbetarna trivs och presterar, är avgörande för att arbetsgivaren ska lyckas med kompetensförsörjningen. Genom lokalt avtal om samverkan och arbetsmiljö ges goda förutsättningar för dialog i syfte att skapa bättre verksamhet och friska arbetsplatser.

Viktigt att ta i beaktan:

- Vid konflikt mellan mål och medel går medel före.
- Att chefen också har en chef, vilket innebär att även chefen är medarbetare.
- Årligen har vi ca 300 rekryteringar (exkl. semestervikariat), men har nästan 3 000 redan anställda medarbetare som vi vill behålla och utveckla.

## 2.1 Strategier för att möta kompetensutmaningen

De nio strategier SKR har identifierat har delats in i tre huvudområden:

1. Attraktiv arbetsgivare
2. Nya lösningar
3. Hållbart arbetsliv

### Attraktiv arbetsgivare

#### Stöd medarbetarens utveckling

Arbetsgivaren behöver stödja medarbetarens utveckling genom en rad olika insatser, dels genom bra introduktion men även tillgång till mentorskap och handledning. Modeller för kompetens- och karriärutveckling är viktiga eftersom det ger medarbetarna chansen att utveckla sig själva och verksamheten samtidigt som det gör jobben mer attraktiva.

#### Stärk ledarskapet

Ledarskapet är avgörande för möjligheten att attrahera och behålla kompetenta och engagerade medarbetare. Goda organisatoriska förutsättningar är viktigt för att det ska vara utvecklande och hållbart att vara chef.

#### Rekrytera bredare

Arbetsgivaren behöver se och ta tillvara all kompetens som finns på arbetsmarknaden.

**Vi stödjer medarbetare och stärker chefer genom att möjliggöra lärande och utveckling under hela karriären.**

### Vi stödjer medarbetarens utveckling genom att...

- Skapa möjlighet till kollegialt lärande och genomföra kompetenshöjande insatser.
- Samarbeta inom och mellan verksamheter och förvaltningar för att möjliggöra karriärutveckling och kompetensbreddning.
- Tydliggöra vilka karriärvägar som finns i Ronneby kommun.
- Erbjud utbildningsprogrammet Blekinges framtida chefer, ett program för medarbetare som är nyfikna på chefskapet.

### Vi stärker ledarskapet genom att...

- Genomföra kompetenshöjande insatser för chef
- Erbjud introduktions- och ledarskapsutbildningar.
- Skapa traineetjänster.
- Ge tillgång till stöd, såväl administrativt som tekniskt, av chef och kollegor.
- Ha arenor där chefer möts.
- Ge chefer möjlighet till återhämtning genom att vi förväntar oss att chefer arbetar enligt ordinarie arbetstid.

### **Vi rekryterar bredare genom att...**

- Rekrytera utifrån modellen kompetensbaserad rekrytering.
- Samverka med arbetsförmedling, kommunens arbetsmarknadsenhet och vuxenutbildningen.
- Samverka inom regionen för att omhänderta medflyttande.
- Ha projekt för nystartsjobbare, språkpraktikanter och personer som står långt från arbetsmarknaden.
- Validera utländsk utbildning.

### **Nya lösningar**

#### **Utnyttja tekniken smart**

För att möta framtidens utmaningar inom kompetensförsörjning så krävs en ökad digitalisering och effektivare arbetsmetoder. Genom digitalisering möjliggörs effektivare verksamhet och bättre kvalitet, samtidigt som det kan minska rekryteringsbehoven. Detta förutsätter ett förändrat arbetssätt och beteenden samt ökad digital kompetens.

#### **Använd kompetensen rätt**

Genom att inventera *vilka* uppgifter som utförs, *vem* som utför uppgifterna, *varför* arbetsuppgifterna ska utföras och *hur* arbetet utförs kan vi se nya lösningar och använda den samlade kompetensen på ett bättre sätt.

#### **Sök nya samarbeten**

Genom att söka nya samarbeten, över geografiska eller organisatoriska gränser, kan vi dela på resurser och kompetenser.

**Vi arbetar aktivt med digitalisering, vilket gör att vi utmanar våra arbetssätt och frigör tid för att använda kompetensen rätt.**

### **Vi utnyttjar tekniken smart genom att...**

- Det digitala perspektivet finns med i all utveckling utifrån perspektivet "digitalt först".
- Vi säkerställer specialistkompetenser inom Information, kommunikation och teknologi (IKT) och digitalisering.

### **Vi använder kompetensen rätt genom att...**

- Vi för en dialog om vem som gör vad, för att på så sätt säkerställa att rätt kompetens används för arbetsuppgiften.
- Vi ser över organisationen för att säkerställa att vi organiserar oss på ett sätt som gör att kompetensen används rätt.
- Vi ser över arbetstidens förläggning för att säkerställa att rätt kompetens arbetar på den tid då kompetensen behövs.
- Vi arbetar utifrån Ronneby kommuns projektmodell för de projekt som genomförs, så att vi säkerställer att rätt resurser används till rätt saker, oavsett organisatorisk tillhörighet.

**Vi söker nya samarbeten genom att...**

- Samarbeta och samverka inom organisationen.
- Samverka kommunöverskridande genom att samarbeta eller gemensamt utföra vissa tjänster.
- Samverka med andra aktörer, både interna och externa.

**Hållbart arbetsliv****Prioritera arbetsmiljöarbete**

Arbetsgivaren behöver ha ett aktivt och välfungerande arbetsmiljöarbete som bedrivs i samverkan.

**Öka heltidsarbetet**

Om andelen heltidsarbetande ökar innebär det att vi kan ta tillvara kompetensen hos redan anställda medarbetare. Att gå från en deltidsorganisation till en heltidsorganisation innebär inte bara en förändring för berörd medarbetare utan är en stor förändring för hela verksamheten. Fler behöver arbeta mer.

**Förläng arbetslivet**

Om arbetsgivare kan anställa studentmedarbetare innebär det att medarbetare kommer in i arbetslivet tidigare. Om arbetsgivaren därutöver kan behålla äldre medarbetare innebär det att den kompetens som redan finns i organisationer kan tas tillvara.

**Vi har ett välfungerande arbetsmiljöarbete och arbetar för att skapa friska arbetsplatser.**

**Vi prioriterar arbetsmiljöarbetet genom att...**

- Arbeta systematiskt med den fysiska, sociala och digitala arbetsmiljön.
- Arbeta med samverkan och dialog mellan parterna för att skapa delaktighet och påverkan i organisationens alla led.
- Arbeta med strategier och verktyg för att skapa friska arbetsplatser.
- Arbeta aktivt med arbetsanpassning och arbetslivsinriktad rehabilitering.

**Vi ökar heltidsarbetet genom att...**

- Se över organisationen för att möjliggöra heltid.
- Arbeta med bemanningsplaneringen för att skapa en organisation som bygger på heltid.
- Se över hur arbetstiden kan förläggas för att skapa ett hållbart heltidsschema.
- När behovsanalysen görs se över om det är möjligt att erbjuda mer arbete åt deltidsanställda som vill gå upp i arbetstid.

**Vi förlänger arbetslivet genom att...**

- Ge studenter möjlighet att arbeta parallellt med sina studier vilket innebär att de kan komma in i arbetslivet tidigare.
- Attrahera medarbetare som valt att gå i pension att arbeta.

- Arbeta systematiskt med den fysiska, sociala och digitala arbetsmiljön så att äldre medarbetare orkar stanna kvar i arbete.
- Attrahera seniorer så att de kan fortsätta arbeta ideellt i verksamheten.
- Vi förlänger arbetslivet genom att erbjuda personalförmänen friskvårdstimme eller personalförmån friskvårdsbidrag.

### 3 Rekrytera – utveckla – behålla

Utöver SKR:s strategier för att möta kompetensutmaningen behöver arbetsgivaren aktivt arbeta med att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens. Därutöver behöver vi vara duktiga på att attrahera potentiella medarbetare och avveckla den kompetens som inte behövs genom att arbeta med omställning (ARUBA).

#### Attrahera

Arbetsgivare behöver kunna locka till sig potentiella medarbetare. Det görs främst genom att ha ett attraktivt arbetsgivarvarumärke, där de viktigaste ambassadörerna är våra redan anställda medarbetare. Därutöver är det angeläget att arbetsgivaren erbjuder prao, praktik, verksamhetsförlagd utbildning och feriearbete.

#### Rekrytera

Innan rekrytering påbörjas ska chefen göra en behovsanalys. Syftet med en behovsanalys är att chefen ska arbeta aktivt med sin kompetensförsörjningsutmaning innan rekryteringsprocess påbörjas.

#### Utvecklas

Arbetsgivaren behöver utveckla sina medarbetare, både i det dagliga arbetet, tillsammans med andra och via formell utbildning. I Ronneby kommun arbetar vi utifrån modellen 70 – 20 – 10 vilket innebär att:

- 70% av lärandet sker i ordinarie arbete genom att ta sig an nya arbetsuppgifter, utföra en arbetsuppgift på annat sätt eller utmana sitt befintliga arbetssätt.
- 20% av lärandet sker i samarbete med andra t.ex. genom coaching, mentorskap, workshop eller dialog med kollegor eller chef.
- 10% av lärandet sker genom formellt lärande t.ex. via utbildningar och kurser.

#### Behålla

Genom att arbeta med kompetensutveckling, lön och lönebildning, samverkan, möjlighet till karriärutveckling och en god arbetsmiljö skapar vi goda förutsättning för att skapa friska arbetsplatser, vilket kommer leda till att vi lyckas behålla redan anställda.

#### Avveckla

Den kompetens som inte längre behövs i organisationen behöver arbetsgivaren avveckla eller ställa om. Det är angeläget att arbetsgivaren arbetar med omställning och har en bra avvecklingsprocess.

**Vi vill vara den bästa arbetsgivaren för både befintliga och potentiella medarbetare.**

**Vi attraherar medarbetare genom att...**

- Arbeta med vårt arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande.
- Följa vår gemensamma värdegrund: Professionellt, Engagerat och Välkomnande.
- Ha attraktiva jobberbjudanden och annonser.
- Erbjud prao, feriearbete, praktik och verksamhetsförlagd utbildning.

**Vi rekryterar medarbetare genom att...**

- Rekrytera utifrån modellen kompetensbaserad rekrytering, för att anställa medarbetare med den kunskap och erfarenhet som efterfrågas.
- Erbjud marknadsmässiga löner som är jämlika och jämställda.

**Vi utvecklar medarbetare genom att...**

- Möjliggöra lärandet i det dagliga arbetet, i samverkan med andra och genom formell utbildning, enligt ovan nämnda modell 70-20-10.
- Genom resultat- och utvecklingssamtalen kommer chef och medarbetare i dialog fram till vilka delar medarbetaren ska utvecklas inom och på vilket sätt, enligt ovan nämnda modell 70-20-10.

**Vi behåller medarbetare genom att...**

- Ha ett engagerat, närvarande och tillitsbaserat ledarskap.
- Arbeta aktivt med vårt lokala avtal om samverkan och arbetsmiljö och betona vikten av dialog och delaktighet.
- Arbeta med medarbetarens individuella utvecklingsbehov genom hela karriären.
- Ha en god arbetsmiljö.
- Arbeta aktivt med lönebildning och erbjud marknadsmässiga löner.

**Vi ska avveckla kompetens genom att...**

- Arbeta aktivt med förändring, utveckling och omställning.
- Arbeta med handlingsplaner för kompetensförsörjning och behovsanalys.
- Ha en avvecklingsprocess som grundar sig på empati, proffsighet och nyfikenhet. På så sätt tillvaratas medarbetarens tysta kunskap och förhoppningsvis en ambassadörer även efter avslutad anställning.

## 4 Implementering och uppföljning

Utifrån kompetensförsörjningsstrategin ska respektive förvaltning ta fram en nämnds- och förvaltningsspecifik handlingsplan för kompetensförsörjning. De utmaningar som identifieras ska även framgå i förvaltningens verksamhetsplan och de aktiviteter förvaltningen planerar att genomföra ska framgå i ordinarie verksamhetsplanering. Uppföljning görs i ordinarie verksamhetsuppföljning, en gång per år.