

Plan

Kompetensförsörjningsplan
Servicesektionen

Styrdokument

Diarienummer: PN/2021:21

Beslutas av: Kommunstyrelsen

Fastställdedatum: 2023-06-08

Dokumentansvarig: Sektionschef

Revideras: Minst vart fjärde år

Följs upp av: HR-chef

Tidigare versioner: Ange tidigare diariernr

Giltig t o m: 2027-06-08

Alla beslut som rör barn ska vara barnrättsbaserade i enlighet med barnkonventionen. Beslut ska alltid föregås av prövning av barnets bästa och i större frågor samt vid beslut som kan ha negativ inverkan på barnet/barnen, ska föregås av en barnkonsekvensanalys.

Innehållsförteckning

1. Inledning – vad är kompetens	4
2. Syfte	4
Vad är kompetensförsörjning och varför behövs en kompetensförsörjningsplan?	4
Vilka insatser och åtgärder behöver vi vidta?	5
Stolta ambassadörer	5
3. Verksamhetens behov	6
Handlingsplan – aktiviteter och insatser som syftar till god kompetensförsörjning	7
4. Implementering och tillämpning	9
Så här arbetar vi med kompetensförsörjningsplanen	9
5. Verksamhetens resultat och uppföljning	10
6. Bilagor	11
Bilaga 1 – Personalstatistik och Medarbetarenkät, Servicesektionen.....	11
Bilaga 2 – Karriärvägar, Servicesektionen	13

1. 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.

2. Syfte

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 avveckla eller ställa om kompetens för att uppnå verksamhetens mål.

Att ta tillvara på befintlig kompetens, genomföra regelbundna utvecklingsamtal, 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?

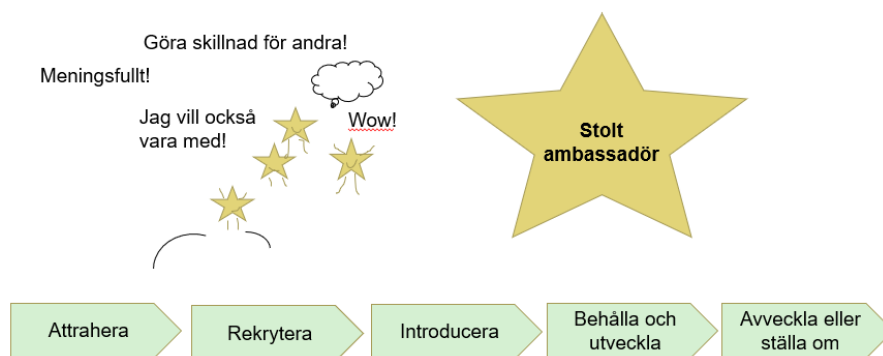
Våra sektioner har olika unika uppdrag och förutsättningar. Sektionsspecifika kompetensförsörjningsplaner är därför viktigt. Det är en förutsättning för att kunna identifiera och synliggöra behov av insatser och åtgärder inom våra olika verksamheter. Det är inte själva planen i sig som är viktig utan 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.



3. Verksamhetens behov

Kompetensförsörjningsplanen ska beskriva sektionens 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.

Servicesektionen är en liten sektion med ca 40 medarbetare, vilka utgörs av chefer, handläggare och administratörer. Inom respektive grupp är flera av befattningarna solitära, alltså det finns bara en medarbetare som innehar befattningen/gör arbetsuppgiften. Detta utgör i sig en utmaning i samtliga delar inom kompetensförsörjningen med att attrahera, rekrytera och behålla personal.

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

Sektionen har en stor andel av medarbetare som är äldre än 50 år, 33%. Det är viktigt att växla över till yngre medarbetare 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 Servicesektionen 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 servicesektionen 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 Servicesektionen finns flera nätverk med andra kommuner, vilka i många fall är helt avgörande för att klara av uppdraget. Exempel på detta är HR och IT som delas med annan kommun. Andra exempel är nätverk för krisberedskap och civilt försvar, upphandling av e-arkiv. Om man tittar framåt 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, vi räknar med att det kommer att finnas under 2023. Behov av kompetens finns kontinuerligt, gällande fördjupning, bredd och ny kunskap.

Handlingsplan – aktiviteter och insatser som syftar till god kompetensförsörjning

Rätt kompetens är en nödvändighet för att en organisations verksamhet ska kunna bedrivas på ett sådant sätt att målen nås. Om relevant kompetens inte finns måste organisationen vidta åtgärder och initiera insatser för att säkerställa god personal- och kompetensförsörjning. Det går i princip alltid att förvärva kompetens i form av kunskap och färdigheter både på individ- och organisationsnivå, men det bidrar bara till måluppfyllelse om kompetensen är relevant. Kärnan är att kompetensen ska bidra till organisationens mål.

Utgå från SKR's strategier för kompetensförsörjning när handlingsplanen tas fram¹. Bara fantasin och ibland möjligen de ekonomiska resurserna kan begränsa förslag på aktiviteter och insatser. Skriv ner 2-5 väl beskrivna aktiviteter i varje ruta som följer. Det viktiga är inte mängden aktiviteter. Det viktigaste är att göra rätt prioriteringar beroende på de behov som framträder i den tidigare gjorda analysen och att aktiviteter sedan genomförs för att säkerställa 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

¹ [Kompetensförsörjning, strategier | SKR](#) använd kompetensen rätt, förläng arbetslivet

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 "arbetsgivareerbjudandet" 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 inlåsningseffekter 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 handla 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.

4. Implementering och tillämpning

Så här arbetar vi med kompetensförsörjningsplanen

Varje sektion ska ta fram en kompetensförsörjningsplan. Planen upprättas för en treårs period och utvärderas årligen. Planen och utvärderingen behandlas i AU

och KS innan den skickas till HR för analys av sektionsovergripande övergripande 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 sektionens 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.

5. 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 nu.

6. Bilagor

Bilaga 1 – Personalstatistik och Medarbetarenkät, Servicesektionen

Personalstruktur Sept 2022	Kön		Ålder			Personal- omsättn.	Pers. vitalitet ²	Frånvaro 2021-01-01—2021-12-31				Lön				Behov av utveck- ling, övriga noteringar
	K	M	-29	30- 49	50-			Sjuk	FP	VAB	Tjl	10 perc	median	90 perc	Önskad utveck- ling	
Chefer 101010-101015	3	2	1	3	1							60 000	70 000	71 100		
Handläggare 151010-151021	24	2	3	15	8							34 200	41 300	46 990		
Administratörer 152011-152090	8	0	0	4	4							28 500	29 600	31 400		
Totalt	35	4	4	22	13			3,6%	0	708 tim		29 475	40 000	60 000		

² Andelen internrekryteringar. Ger ett mått på om organisationen tillhandahåller tillräcklig kompetensutveckling

Resultat av Medarbetarundersökning 2022, servicesektionen - Bilaga 1

	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 Tranemo kommun om tre år.	88,4	11,6									
Jag rekommenderar andra att söka jobb hos min arbetsgivare.			56,8	36,4	4,5	2,3					
Min kompetens tas tillvara på min arbetsplats.							45,5	45,5	9,1	0	0
Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete.							50	34,1	9,1	6,8	0

Bilaga 2 – Karriärvägar, Servicesektionen

Det finns många yrkesingångar till kommunen, som i sin tur skapar en mängd attraktiva karriärvägar och utvecklingsmöjligheter. En karriär inom Tranemo kommun kan utvecklas i många olika riktningar, på bredden, på djupet och på höjden.

Det är ett viktigt chefsansvar att varje medarbetare får möjlighet att utvecklas i sitt arbete. En grundläggande förutsättning för en intern karriär är att varje medarbetare får kontinuerlig kompetensutveckling och möjligheter att utvecklas utifrån verksamhetens behov i förhållande till sin egen kompetens, potential, personlighet och viljeinriktning. I Tranemo kommun betonas vikten av att varje medarbetare tar ansvar för sin egen utveckling, men för att varje medarbetares potential och unika kompetens ska kunna tas tillvara ska utvecklingssamtal genomföras årligen.

Som **expert** ges medarbetaren en möjlighet att utveckla sina professionella kompetenser inom ett väl avgränsat område. Specialistfunktioner bidrar till ökad kvalitet, stabilitet och professionalism i verksamheterna.

En **linjär karriär** innebär att medarbetaren successivt får ökat ansvar inom organisationen. För att Tranemo kommun ska klara dagens uppdrag och kunna utveckla verksamheten för framtiden ökade krav krävs gott chefskap och ledarskap på alla nivåer. Rätt kvalitet, måluppfyllelse, effektiv resursanvändning, helhetssyn, omtanke om medarbetarna och att verka inom den ekonomiska ramen är ledstjärnor för kommunens chefer.

En **utvidgad karriärväg** innebär att medarbetaren utvecklar en bred generalistkompetens då medarbetaren får möjlighet att använda sina erfarenheter och sin kunskap inom angränsande yrkesområden, andra enheter eller avdelningar. Kompetensbredden innebär en stor verksamhetsnytta vid behov av förnyelse av arbetssätt och för att sprida goda exempel mellan olika verksamheter. Sidledes rörlighet bidrar också till innovativa lösningar då medarbetaren utvecklar ett helhetsperspektiv och en förmåga att se situationen från olika verksamheter behov.

Varierad orelaterad karriär innebär att medarbetaren helt byter yrkesområde, dvs det handlar inte om ett uppdrag inom angränsande område, utan innebär något nytt. Projektledarkompetens är ett exempel på kompetens som kan användas inom olika yrkesområden.

Bilaga 2 – Karriärvägar, Servicesektionen

Vilka karriärmöjligheter finns hos oss?	Expert	Linjär	Utvidgad	Varierad orelaterad	Berikande sidouppdrag
Riktning	Fördjupning	Uppåt	Sidledes relaterad	Varierad, orelaterad	
Administratör	Handläggare				Skyddsombud
Handläggare	Handläggare specialist	Chef	Verksamhetsutvecklare		
Lönekonsult	Systemansvarig				
HR-administratör	HR-strateg	HR-chef			Skyddsombud
HR-strateg		HR-chef			
Ekonomiadministratör		Ekonom			Skyddsombud
Ekonom				Upphandlare	
Administratör, ospec.					Skyddsombud
Processsekreterare			Verksamhetsutvecklare		