

# Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning.

2018-2020

**PROGRAM**

Uttrycker värdegrund och önskvärd utveckling av verksamheten.

**POLICY**

Uttrycker ett värdegrundsbaserat förhållningssätt och principer för vägledning.

**STRATEGI**

Konkretiserar ett program eller en policy och utgör en grund för prioritering.

**HANDLINGSPLAN**

Beskriver konkreta mål och åtgärder.

**RIKTLINJER**

Säkerställer ett riktigt agerande och en god kvalitet vid handläggning och utförande.

Beslutad av Kommunstyrelsen, den 5 juni 2018, § 137

Dokumentansvarig på politisk nivå: Kommunstyrelsen  
Dokumentansvarig på tjänstemannanivå: HR-direktör

## Sammanfattning

Arbetsgivarnas förmåga att identifiera, ta till vara och utveckla medarbetarnas kompetens är av stor betydelse för kompetensförsörjningen på arbetsmarknaden.

Att lösa personalförsörjningen genom att ständigt nyrekrytera är inte längre en hållbar väg att gå när efterfrågan på olika kompetenser många gånger överstiger tillgången. Det blir allt tydligare att det inte räcker med att rekrytera för att tillgodose framtidens personal- och kompetensbehov. Strategin visar på andra delar att arbeta med för att klara kompetensförsörjningen.

Andra personalstrategiska områden som arbetsmiljö, lön, ledarförsörjning och bemanning har stor betydelse för kompetensförsörjningen, dessa beskrivs dock i separata dokument.

Förutsättningar för arbetet med kompetensförsörjning är enhetliga strukturer, gemensamma definitioner samt ett strukturerat arbetssätt.

De strategier och utvecklingsområden som visas på är:

- Påverka utbud
  - Samverkan akademi, utbildningsanordnare och andra aktörer
  - Bredda rekryteringsunderlaget
  - Praktik inom utbildning
  - Lyfta fram goda verksamhetsresultat
- Påverka efterfrågan
  - Använd kompetensen rätt
  - Omställning och kompetensväxling
  - Digitalisering/automatisering – nyttja teknikens möjligheter
  - Förläng arbetslivet
- Kompetensutveckling
  - Kompetensstyrningsmodell
  - Karriär- och utvecklingsmöjligheter
  - Ersättningsplanering
  - Kompetensutveckling på övergripande nivå

För att hålla ihop arbetet med kompetensförsörjning och uppnå önskade effekter av genomförda åtgärder behövs både en gemensam strategi för kompetensförsörjning och en tydlig intern ansvars- och uppgiftsfördelning.

## Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>Bakgrund och inledning.....</b>	<b>5</b>
Behovet av kompetensförsörjningsstrategi.....	5
<b>Syfte och mål .....</b>	<b>6</b>
Syfte .....	6
Övergripande mål.....	6
<b>Begrepp.....</b>	<b>6</b>
<b>Fördelning av ansvar och uppgifter.....</b>	<b>7</b>
<b>Styrdokument.....</b>	<b>9</b>
Övergripande strategi och budget .....	9
Övriga styrande parametrar .....	9
<b>Avgränsning .....</b>	<b>9</b>
<b>Utveckla arbetet med kompetensförsörjning .....</b>	<b>9</b>
Kompetensförsörjningsprocess.....	9
Påverka utbudet av kompetens.....	10
<i>Samverkan akademi, utbildningsanordnare och andra aktörer.....</i>	<i>10</i>
<i>Bredda rekryteringsunderlaget.....</i>	<i>10</i>
<i>Praktik inom utbildning.....</i>	<i>10</i>
<i>Lyfta fram goda verksamhetsresultat .....</i>	<i>11</i>
Påverka efterfrågan av kompetens.....	11
<i>Använd kompetensen rätt.....</i>	<i>11</i>
<i>Omställning och kompetensväxling .....</i>	<i>11</i>
<i>Digitalisering/automatisering – nyttja teknikens möjligheter.....</i>	<i>12</i>
<i>Förläng arbetslivet.....</i>	<i>12</i>
Kompetensutveckling .....	12
<i>Kompetensstyrningsmodell .....</i>	<i>12</i>
<i>Karriär- och utvecklingsmöjligheter.....</i>	<i>13</i>
<i>Ersättningsplanering.....</i>	<i>13</i>
<i>Kompetensutveckling på övergripande nivå.....</i>	<i>13</i>
<b>Litteratur.....</b>	<b>15</b>
<b>Bilaga 1 - ARUBA.....</b>	<b>16</b>

## Bakgrund och inledning

I Övergripande strategier och budget finns särskilt viktiga personalstrategiska fokusområden, som utgör grund och inriktning för kommunens arbetsgivarpolitik. Målet är att arbetsgivarpolitiken ska leda till att Örebro kommun kan säkra sin kompetensförsörjning och uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för både befintliga och potentiella medarbetare.

Kommunen är i första hand en tjänsteproducerande verksamhet vars resultat skapas av medarbetarna. Utveckling av medarbetarnas kompetens är viktig för att kunna anpassa verksamheten till den föränderliga omvärlden med till exempel pågående digitalisering. Möjlighet till kompetensutveckling, stimulans och tillvaratagande av befintlig kompetens, hos både kvinnliga och manliga medarbetare, är tillsammans med goda arbetsmiljöer grunden för Örebro kommuns attraktivitet som arbetsgivare.

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 för att vid behov förändra aktiviteterna. Arbete med kompetensförsörjning ger goda förutsättningar för kommunen att ha medarbetare med rätt kompetens för att uppfylla verksamhetsmålen. Det ger också möjlighet för arbetsgivaren att påverka både könsfördelning i yrkesgrupper och bidra till mångfaldsmålen för kommunen.

## Behovet av kompetensförsörjningsstrategi

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

Eftersom kompetens tar tid att bygga behövs redan nu en bild av vilken kompetens som behövs i framtiden. Ur ett strategiskt perspektiv är det av betydelse att intressera sig för både individens, gruppens och organisationens kompetens. Arbetet med kompetensförsörjning måste utvecklas parallellt med övriga strategier och ingå som en naturlig del i verksamhetsplaneringen.

Att lösa personalförsörjningen genom att ständigt nyrekrytera är inte längre en hållbar väg att gå när efterfrågan på olika kompetenser många gånger överstiger tillgången. Det blir allt tydligare att det inte räcker med att rekrytera för att tillgodose framtidens personal- och kompetensbehov. Strategin visar på andra delar att arbeta med för att klara kompetensförsörjningen.

# Syfte och mål

## Syfte

Kompetensförsörjningsstrategin syftar till att tydliggöra kommunens övergripande styrning, viljeinriktning och utvecklingsbehov när det gäller det strategiska arbetet med kompetensförsörjning.

Strategin ska vara ett stöd till kommunens nämnder och verksamheter och ge vägledning i hur kompetensförsörjning bidrar till att nå kommunens verksamhetsmål.

## Övergripande mål

Örebro kommun har medarbetare med kompetens för sina uppdrag.

- Örebro kommun som arbetsgivare har rätt antal medarbetare för att klara sitt verksamhetsuppdrag.
- Örebro kommuns medarbetare har kompetens för sina uppdrag.
- Örebroregionen har arbetskraft med kompetens för jobben inom det kommunala tjänstebudet.

I allt arbete med kompetensförsörjning ska risker för diskriminering identifieras och åtgärdas. Chefer på alla nivåer ska aktivt främja allas lika rättigheter och möjligheter genom att verksamheten aktivt skapar och stärker förutsättningar för att alla individer oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

## Begrepp

### Kompetens

Förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter utifrån gemensamma värderingar och förhållningssätt.

- Förmåga är erfarenhet, förståelse och omdöme att omsätta kunskaper och färdigheter.
- Vilja är attityd, engagemang, mod och ansvar.
- Kunskaper är fakta och metoder.
- Färdigheter är att kunna utföra i praktiken.

### 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**

Kompetensutveckling handlar om olika former av lärande eller aktiviteter som syftar till att öka förmågan för den enskilde, gruppen och enheten att uppnå verksamhetens mål. Kompetensutveckling handlar således, förutom om kunskapspåfyllnad i form av kurser och utbildningar, även om att utveckla och skapa förutsättningar till lärande i det dagliga arbetet.

Kompetensutveckling kan skapas genom många olika sätt, till exempel:

- Nya arbetsuppgifter eller arbetsrotation
- Handledning och att handleda
- Tvärfunktionella team
- Lära av kollegor
- Utbilda andra
- Samarbeten (internt och externt), nätverk
- Utbildning/kurser
- Nya forum
- Organisationsstruktur
- Informations- och kommunikationsvägar

### **Personalförsörjning**

Där kompetensförsörjning ser behov av kompetens, lägger personalförsörjning fokus på antal. Personalförsörjning handlar om mer om kvantitet medan kompetensförsörjning förenar de båda med fokus på kvalitet.

### **ARUBA**

ARUBA står för Attrahera – Rekrytera – Utveckla - Behålla – Avsluta

I planerings- och genomförandefasen i kompetensförsörjningsprocessen behöver alla delar i ARUBA beaktas, men i olika grad beroende på var förvaltningen eller verksamheten befinner sig. Alla kompetensförsörjande aktiviteter bör sorteras in i ARUBA för att ge en tydlig överblick över vilka typer av insatser som planeras och pågår och säkra att alla delar arbetas med. Till exempel kan insatser kring utveckla och behålla minska behovet av nyrekrytering och insatser kring attraktiva avslut påverka varumärket och arbetsgivarens attraktionskraft. Mer om ARUBA i bilaga 1.

## **Fördelning av ansvar och uppgifter**

Strategiska beslut som fattas i frågor om kompetensförsörjning – eller brist på sådana beslut – påverkar organisationen i hög grad och under lång tid. Rätt kompetens påverkar förmågan att uppnå goda resultat och verksamhetens förutsättningar att utvecklas. För att hålla ihop kompetensförsörjningsarbetet och uppnå önskade effekter av åtgärder behövs både en gemensam kompetensförsörjningsstrategi och en tydlig intern ansvars- och uppgiftsfördelning.

### **Chefer**

Är bärare av kommunens gemensamma kompetensförsörjningsarbete. Bedömer, åtgärdar och följer upp den egna verksamhetens/enhetens behov av kompetens.

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

Planerar, genomför och följer upp kompetensutvecklingsinsatser i sin/den egna verksamheten.

Använder den kommungemensamma kompetensstyrningsmodellen som ett verktyg i kompetensförsörjningsarbetet

### **Förvaltningschef**

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.

Leder arbetet med kompetensförsörjning i förvaltningen.

### **Programdirektör**

Ansvarar för kommunens strategiska utvecklingsområden och för utvecklingen inom hela sitt programområde. Ansvarar för att analysera behov och risker vad avser nuvarande och framtida kompetensbehov till programområdets tjänsteutbud. Ansvarar för en utvecklad samverkan med akademien för att påverka de grundutbildningar som är av vikt för programområdet, vad gäller utbud, dimensionering och innehåll.

### **Kommunikationsdirektör**

Ansvar för att ta fram strategier, styrning och stöd för arbetet med kommunens marknadsföring och kommunikation kopplat till kompetensförsörjning.

Ansvar för att skapa förutsättningar för att marknadsföra och kommunicera Örebro kommun internt och externt.

### **Ekonomidirektör**

Ansvarar för att behoven av investeringar kring kompetensförsörjning, till exempel kompetensutvecklingsinsatser, är en del i arbetet med budgetprocessen.

### **HR-direktör**

Ansvar för att ta fram strategier, styrning och stöd för arbetet med kompetensförsörjning i kommunen.

Ansvar för att skapa förutsättningar för genomförande av aktiviteter kopplat till kommunens övergripande åtgärdsplan.

### **Kommundirektör**

Beslutar om kommungemensamma åtgärder i den årliga åtgärdsplanen. Förankrar, tillsammans med HR-direktör, planen hos den politiska ledningen.

Ansvarar för att leda kommunens arbete med det aggregerade kompetensbehovet kopplat till förvaltningarnas mål och målen i kompetensförsörjningsstrategin

### **Kommunstyrelse**

Beslutar om mål och inriktning för kompetensförsörjningsarbetet genom att anta arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning.



## Styrdokument

### Övergripande strategi och budget

I Örebro kommuns Övergripande strategi och budget (ÖSB) är prioriterade personalstrategiska områden angivna – kompetensförsörjning, ledarförsörjning, bemanning, arbetsmiljö, lön samt jämställdhet och ickediskriminering.

### Övriga styrande parametrar

Lagstiftning, t ex Skollag, Socialtjänstlag, Diskrimineringslag, Legitimationskrav  
Tillsynsmyndigheters krav t ex Socialstyrelsen, IVO.  
Riktlinjer och intern styrning t ex medarbetarplattformen, styrprocess Skapa  
förutsättningar för kommunens kompetensförsörjning, kompetensstyrningsmodellen och  
Strategi för ett jämställt Örebro och Riktlinjer för jämlika och icke diskriminerande  
arbetsvillkor.

## Avgränsning

Andra personalstrategiska områden som arbetsmiljö, lön, ledarförsörjning och bemanning har stor betydelse för kompetensförsörjningen. Arbetsmiljöns betydelse för kompetensförsörjningen kan inte nog betonas men är dock avgränsad här. Mål, inriktning och utvecklingsområden inom övriga personalstrategiska områden beskrivs i separata dokument.

Jämställdhets- och likabehandlingsperspektivet integreras i samtliga styrdokument utöver att det också är ett eget strategiområde.

## Utveckla 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 genomförs som en naturlig del i arbetet med verksamhetsplanering, budget och uppföljning. De investeringar som behövs för kompetensförsörjande aktiviteter behöver vara en del av budgetarbetet.

Örebro kommun behöver ett gemensamt arbetssätt för kompetensförsörjning. En gemensam modell för kompetensförsörjningsprocessen utgör stöd i att inventera och planera kompetens samt genomföra och följa upp kompetensförsörjande aktiviteter/åtgärder.

## **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. Örebro kommun har olika uppdrag och roller när det gäller kompetensförsörjning. Dels som arbetsgivare och att kompetensförsörja den egna organisationen och dels som part i regional utveckling och där bidra till att kompetensförsörja regionen oavsett arbetsgivare.

### **Samverkan akademi, utbildningsanordnare och andra aktörer**

I syfte att påverka utbud, innehåll och dimensionering av olika utbildningar behöver samverkan ske med universitet men även anordnare av annan utbildning så som till exempel YH-utbildning. Utifrån den samlade bilden av Örebro kommuns behov av kompetens behöver dialog ske kring vilka utbildningar det finns behov av, hur stort behovet är samt vilken kunskap utbildningen bör ge för att ge förutsättningar för den kompetens kommunen behöver. Det behöver finnas en tydlighet kring vilka funktioner som ansvarar för att föra denna dialog. Samarbetsformer och forum behöver finnas. Exempel på samarbeten med andra aktörer Vård och omsorgscollege, teknikcollege, Region Örebro Län t ex kompetenskansliet, Handelskammaren t ex Arbetsmarknadskunskap.

### **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. Genom att rekrytera kompetensbaserat och inte utgå från olika normer när vi söker nya medarbetare ges tillgång till hela arbetsmarknadens arbetskraft - att rekrytera män till kvinnodominerade yrken och tvärtom, att bryta normerna när det gäller utbildningsval genom att synliggöra kommunens olika uppdrag och arbetsuppgifter till exempel genom praktik. Genom att ha fokus på vilken kompetens medarbetaren kan bidra med istället för medarbetarens funktionssätt och genom att ha ett kompensatoriskt förhållningssätt för att få tillgång till medarbetarens kompetens möjliggörs breddning. Genom att bättre tillvarata nyanländas kompetens t ex genom att underlätta validering, s.k. snabbspår och uppmuntra till kompletterande utbildning breddas rekryteringsunderlaget och ger en ökad mångfald i organisationen.

### **Praktik inom utbildning**

Kommunen behöver utveckla och stärka arbetet med praktik inom utbildning. Genom att tillhandahålla kvalitativ praktik inom utbildning, t ex VFU/näringslivsförlagd kurs/arbetslivsintegrerad praktik/examensarbete/examensprojekt, inom de yrken som kommunen efterfrågar kan vi påverka tillgången på arbetskraft och marknadsföra kommunen som arbetsgivare för potentiella medarbetare, både kvinnor och män.

Praktik inom utbildningen är viktigt för att bli examinerad. Det är av största vikt att kommunen kan tillhandahålla kvalitativ praktik i tillräckligt stor omfattning för att på så sätt medverka till tillgången på arbetskraft inom de yrkesgrupper som kommunen behöver.

### **Lyfta fram goda verksamhetsresultat**

En verksamhet som är framgångsrik och strävar efter att utvecklas upplevs som attraktiv av både befintliga och potentiella medarbetare. Att i olika sammanhang lyfta fram goda exempel, berätta om pågående utvecklingsprojekt, delta i regionala och nationella satsningar osv bidrar till en positiv bild av kommunen som arbetsgivare. Ett förhållningssätt i organisationen där man vill vara i framkant och jobba mot målet att vara bland de bästa i sin bransch skapar också goda möjligheter till utveckling för medarbetarna och känslan av att verka i en framgångsrik organisation.

## **Påverka efterfrågan av kompetens**

Utöver demografin påverkar andra faktorer efterfrågan av kompetens. Det handlar exempelvis om globalisering, konjunkturförändringar, innovationer, ökad rörlighet på arbetsmarknaden och politiska beslut och reformer. Det är framför allt storleken på vår egen efterfrågan och vilken kompetens vi efterfrågar som arbetsgivare själva kan påverka. Detta är särskilt viktigt inom områden där efterfrågan generellt är större än utbudet – så kallade ”bristyrken”.

### **Använd kompetensen rätt**

Varje arbetsplats behöver se över verksamheten utifrån de olika arbetsuppgifter som behöver göras för att nå verksamhetsmålen och sedan matcha rätt kompetens till respektive arbetsuppgift. Att skapa nya roller genom renodling av arbetsuppgifter ger möjlighet till anställning för andra kompetenser än tidigare och minskar 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.

### **Omställning och kompetensväxling**

En av de största värdeskapande aktiviteterna inom strategisk kompetensförsörjning handlar om att utveckla medarbetare från en roll till en annan i takt med att verksamheten förändras och utvecklas. Speciellt viktigt blir det när en organisation står inför genomgripande förändringar som t ex digitalisering och en ökad efterfrågan på kommunens tjänster på grund av förändrad demografi

När bemanningen på en arbetsplats måste minskas eller kompetensbehovet förändras är Örebro kommuns huvudinriktning att arbeta med omställning. Genom omställning tar arbetsgivaren tillvara berörda medarbetares kompetens och minskar behovet av nyrekrytering. Arbetet med omställning behöver förtydligas och förstärkas med ett kommungemensamt kompetensutvecklingsarbete. Samtidigt måste uppmärksamhet råda för att minskad nyrekrytering inte ska ha negativa effekter för jämställda yrkesgrupper och inkludering.

### **Digitalisering/automatisering – nyttja teknikens möjligheter**

Den pågående utvecklingen med digitalisering och ny teknik kommer på sikt att medföra stora förändringar i arbetslivet. Många yrken som finns idag kan komma att försvinna och arbetsuppgifterna ersättas av tekniska lösningar. Samtidigt kommer nya arbetsuppgifter och nya yrken att skapas.

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.

### **Förläng arbetslivet**

Tiden i arbetslivet behöver bli längre. Man har rätt att arbeta till 67 men medelpensionsåldern i Sverige är drygt 63 år<sup>1</sup>. I Örebro kommun har medelpensionsåldern varit närmare 65 år de senaste fyra åren (något högre för män än för kvinnor). Många både kan och vill jobba längre – under rätt förutsättningar. Örebro kommun behöver ta tillvara äldre medarbetare, öppna upp för olika lösningar på anställningsvillkor, fortsätta kompetensutveckla äldre medarbetare och signalera att medarbetare, kvinnor och män, 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. Bra rutiner behöver skapas för medarbetares anställning efter 67 år.

## **Kompetensutveckling**

Utveckling av medarbetarnas kompetens är viktig för att kunna anpassa verksamheten till den föränderliga omvärlden som t ex pågående digitalisering. 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, oavsett verksamhetsområde, har rätt förutsättningar för att utföra sitt arbete.

### **Kompetensstyrningsmodell**

Den gemensamma kompetensstyrningsmodellen utgör grunden för kvalitet i arbetet med kompetensutveckling, modellen ger underlag för planering av kompetensutvecklingsinsatser på individ- och arbetsplatsnivå. Modellen innebär också en likvärdighet oavsett kvinnodominerad eller mansdominerad sektor. Med stöd av modellen kan arbetet med kompetensutveckling styras så det överensstämmer med verksamhetens mål och behov. Det är viktigt att planerade kompetensutvecklingsinsatser genomförs och följs upp och att tid och budgetmedel avsätts för att möjliggöra insatserna. En löpande dialog med medarbetarna om verksamhets- och arbetsmiljöfrågor, om uppdrag och mål, resultat, arbetsmetoder, arbetsfördelning och prioritering är en del av verksamhetsstyrningen. En löpande dialog med sin närmaste chef om arbetsbelastning och återkoppling på arbetet hjälper chef att se tidiga signaler på ohälsa och skapar upplevelse hos medarbetaren om att vara sedd – alla viktiga faktorer för en god arbetsmiljö och minskad sjukfrånvaro.

---

<sup>1</sup> Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden – hur möter vi rekryteringsutmaningarna?, SKL 2015.

### **Karriär- och utvecklingsmöjligheter**

Karriär- och utvecklingsmöjligheter är en viktig del i att behålla befintliga medarbetare. En bred syn på karriär ger medarbetare chansen att utveckla både sig själva och verksamheten. Örebro kommun behöver både synliggöra de karriärvägar som finns och skapa nya. Kommunen behöver också utveckla en kultur där chefer skapar möjligheter för medarbetare, oavsett kvinno- eller mansdominerad verksamhet, att utvecklas och att röra sig mellan olika roller och uppdrag i organisationen.

### **Ersättningsplanering**

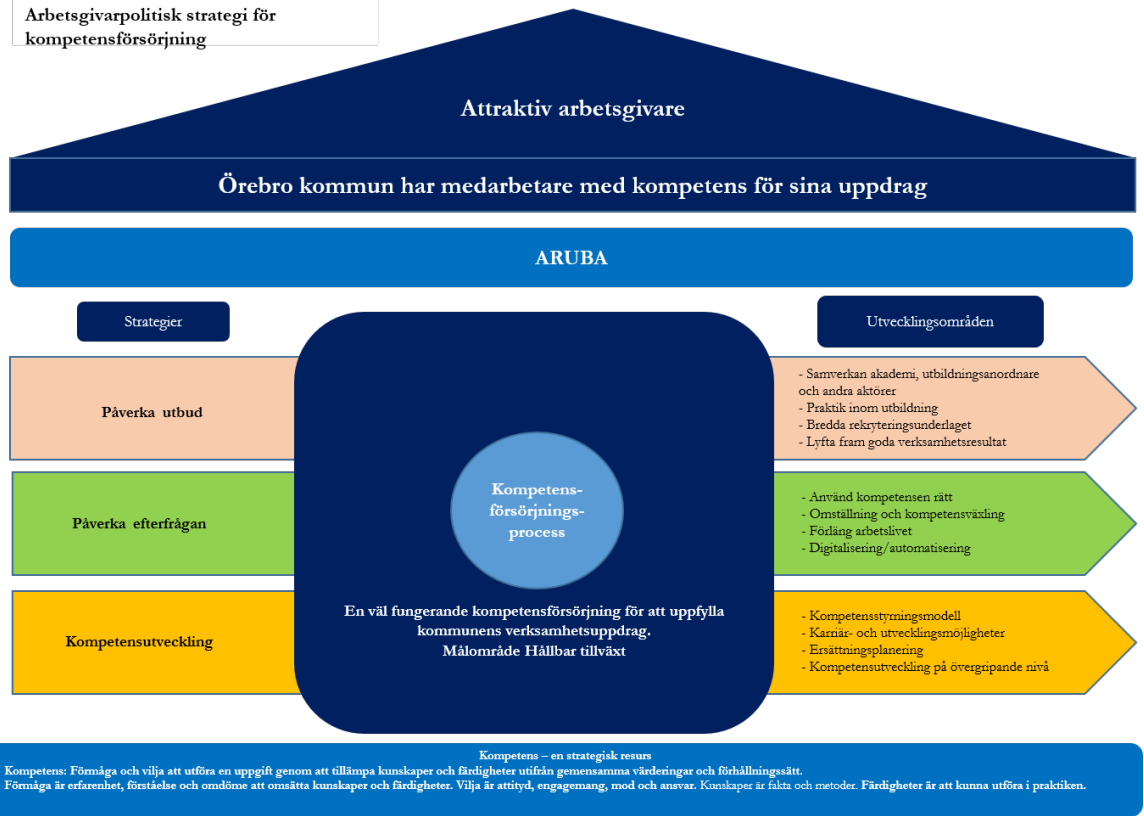
Ersättningsplanering handlar om en strukturerad process där nyckelpositioner identifieras och organisationen planerar för vem som ska kunna ersätta dessa. Sårbarhet och personberoende minskar och möjligheter ges till nya medarbetare att utvecklas. Ersättningsplanering innebär också en möjlighet för arbetsgivaren att påverka könsfördelning och öka andelen med utländsk bakgrund, genom att aktivt jobba uppsökande internt för att inom målgrupperna uppmärksamma personer med potential och utveckla dem till att ta nya uppdrag.

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 utvecklings- 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 måluppfyllelse. I flera förvaltningar och centralt inom HR finns funktioner som arbetar övergripande med kompetensutvecklingsfrågor. Dessa funktioner bör samordnas i ett kommunövergripande nätverk där de kompetensfrågor som är aktuella och gemensamma kan diskuteras och vid behov samordnas. Med hjälp av en gemensam modell för kompetensförsörjningsprocessen kan gemensamma kompetensutvecklingsbehov samordnas.

Arbetsgivarpolitisk strategi för kompetensförsörjning



## Litteratur

SKL (2015) Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. Hur möter vi rekryteringsutmaningen? ISBN 978-91-7585-216-4

SKL (2018) Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. Rekryteringsrapport 2018. ISBN 978-91-7585-610-0

Statens kvalitets- och kompetensråd (2003), Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning. Stockholm, Global Företagstryck AB.

Swedish Standards Institute (2002), Ledningssystem för kompetensförsörjning SS 62 40 70

## Bilaga 1 - ARUBA

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

**Attrahera** handlar om att vårda varumärket, skapa meningsfulla och intressanta arbeten, ha attraktiva anställningserbjudanden, bra kommunikationer och boendemiljöer, det gör vi genom att erbjuda en god arbetsmiljö, bra arbetsvillkor och förmåner.

**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. Det ger förutsättningar för att rekrytera rätt person till rätt plats och bidrar till ett gott arbetsgivarvarumärke. Det gör vi också genom att redan när rekryteringen avslutas, sätta igång introduktionen 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 väljer att lämna 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.