



Dokumenttyp	Strategi
Diarienummer	KS/2022:563
Beslutad av	Kommunfullmäktige 2023-12-18, § 166
Reviderad av	
Dokumentansvarig	HR-chefen

Innehåll

1. Inledning	5
2. Attraktiv arbetsgivare	5
3. Arbetsgivarvarumärket	5
4. Syfte och mål.....	6
4.1 Omvärldsbevakning/ behovsanalys.....	6
4.2 Inventering.....	6
4.3 Bedömning.....	6
4.4 Åtgärder.....	6
4.5 Utvärdering och utfall.....	6
4.6 Ansvarsfördelning och arbetssätt.....	7
5. Arbetet sker utifrån SKR:s nio strategier	7
6. Framtida behov och utmaningar	8
6.1 Behovs och omvärldsanalys.....	8
6.2 Digitalisering och automatisering.....	8
6.3 Förändrade kompetens- och utbildningsbehov.....	9
6.4 Kompetensbehov	11
6.5 Bra plats och arbetsplats attraherar kompetens tillsammans	11
6.6 Framgångsfaktorer/strategiska områden	11
6.7 Rekrytera rätt med kompetensbaserad rekrytering	11
6.8 Arbetsgivarvarumärke.....	11
6.9 Marknadsföring	12
6.10 Omvärldsbevakning.....	12
6.11 Introduktion.....	12
6.12 Kompetensutveckling	12
6.13 Aktivt medarbetarskap	12
6.14 Förmånliga villkor och möjlighet till löneutveckling	12
6.15 Utnyttja digitaliseringens möjligheter	13
7. Viktiga områden 2023 - 2026.....	13
7.1 Attrahera	13
7.1.1 Arbetsgivarvarumärke	13
7.1.2 Arbetsgivarerbjudande/förmåner.....	13
7.1.3 Ambassadörer	13

7.1.4 Digitala kanaler	13
7.1.5 Rekrytera.....	13
7.1.6 Introduktion	13
7.1.7 Delta i mässor och arrangera utbildningar, skapa nätverk	13
7.2 Utveckla	14
7.2.1 Utvecklande ledarskap.....	14
7.2.2 Aktivt medarbetarskap	14
7.2.3 Digitalisering	14
7.3 Behålla	14
7.3.1 Flexibelt arbetssätt	14
7.3.2 Arbetsmiljö	14
7.4 Avveckla	14
7.4.1 Exitsamtal	14
8. Roller och ansvar	14
8.1 Kommunfullmäktige	14
8.2 Verksamhetschef.....	15
8.3 Närmaste chef	15
8.4 Medarbetarna	15
8.5 HR-chef	15

1. Inledning

Att hitta rätt kompetens är välfärdens största utmaning. När arbetskraften inte räcker till går det inte att möta kompetensutmaningen enbart genom att rekrytera fler, istället behövs nya arbetssätt och att tillvarata och utveckla kompetensen hos de befintliga medarbetarna.

Behovet av kompetens i kommunens olika verksamheter fortsätter att öka samtidigt som det allt är färre som väljer att utbilda sig till välfärdens yrken.

För att klara utmaningarna behöver Sunne kommun en kompetensförsörjningsstrategi som ger uttryck för kommunens ambition samt färdriktning för att tillsammans arbeta för och nå visionen, de koncernövergripande målen och värdegrunden.

Sunne kommun ska jobba utifrån SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning för att möta utmaningarna utifrån ett helhetsperspektiv på verksamheterna och med invånarnas krav och förväntningar i fokus.

2. Attraktiv arbetsgivare

För att kunna attrahera, rekrytera och behålla kompetens behöver kommunen vara en attraktiv arbetsgivare där människor, utvecklas och trivs.

För att möta utmaningarna med kompetensförsörjning i framtidens välfärd behöver kommunen vara öppen för att tänka annorlunda, göra annorlunda och organisera arbetet annorlunda.

För att nå ut på arbetsmarknaden och attrahera ny kompetens behöver verksamheterna identifiera, paketera och sälja Sunne kommun som arbetsgivare.

Sunne kommun ska agera som en arbetsgivare och arbeta för ett långsiktigt hållbart arbetsliv för alla medarbetare och ta väl vara på den kompetens som finns.

3. Arbetsgivarvarumärket

Ett strategiskt långsiktigt arbete med kompetensförsörjning är en förutsättning för att skapa ett hållbart arbetsliv.

Kommunen är i första hand en tjänstproducerande verksamhet vars resultat skapas av medarbetarna.

För att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare krävs det att kommunen uppfattas som en bra arbetsgivare. Arbetsgivarvarumärket byggs av medarbetarna.

Sunne kommun har ett bra och strukturerat arbete med de fackliga organisationerna genom ett samverkansavtal. Arbetet bygger på att involvera de fackliga organisationerna i ett tidigt skede vilket möjliggör för dem att bidra till verksamhetsutvecklingen.

Kommunen ska präglas av innovation, tillit, kompetens samt utvecklande ledarskap och aktivt medarbetarskap.

Kommunen behöver samarbeta över verksamhetsgränser för att utveckla arbetssätt och metoder som bidrar till ett gemensamt ansvarstagande för hela kommunens kompetensförsörjning.

För att lyckas behöver kommunen agera som en arbetsgivare där hela organisationen har det kommunövergripande verksamhetsperspektivet.

Samarbete med näringsliv, utbildningsaktörer och andra arbetsgivare är viktigt. I utveckling av organisationen ingår även utveckling av digital teknik, för att förbättra och förenkla service till medborgare.

Möjlighet till kompetensutveckling, stimulans och tillvaratagande av befintlig kompetens hos alla medarbetare är tillsammans med goda arbetsmiljöer grunden för Sunne kommuns attraktivitet som arbetsgivare.

4. Syfte och mål

Syfte och mål är att arbetet med kompetensförsörjning ska vara strategiskt, strukturerat och långsiktigt för att nå övergripande mål och visioner.

Kompetensförsörjning handlar om att ha rätt kompetens på rätt plats vid rätt tidpunkt. Till det krävs ett systematiskt arbete utifrån ett gemensamt förhållningssätt som grundar sig i nedan steg.

4.1 Omvärldsbevakning/ behovsanalys

Kompetensförsörjningsbehov analyseras och ställs i relation till kommunens övergripande mål.

4.2 Inventering

Inventering görs med framarbetade mallar i verksamheten.

4.3 Bedömning

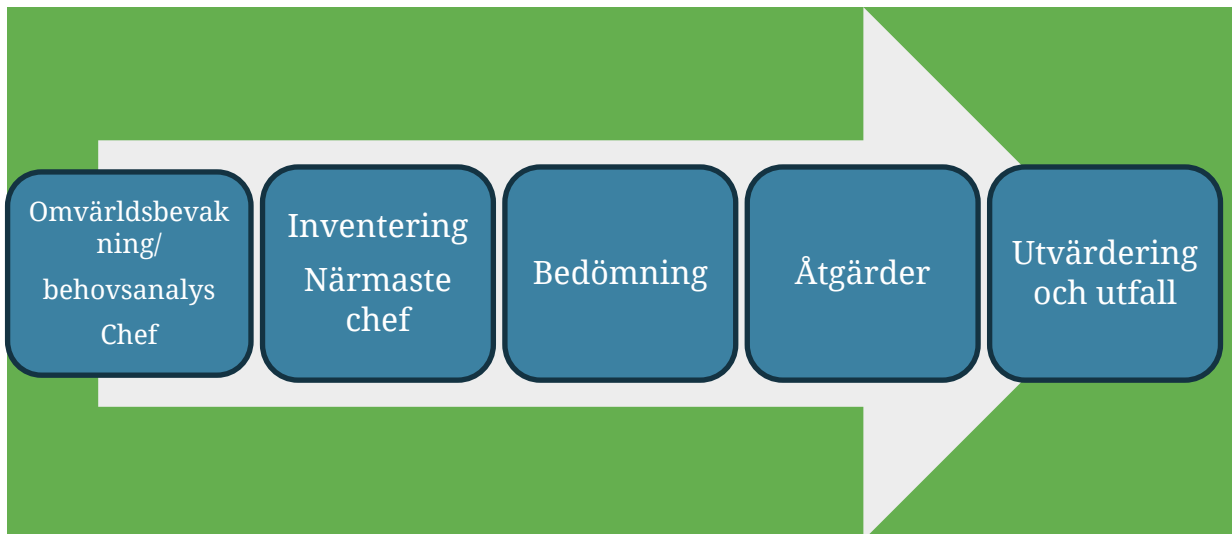
Analys ger insikt om inom vilka områden det finns rum för förbättring på individ, grupp och organisationsnivå.

4.4 Åtgärder

En lokal handlingsplan upprättas för kompetensförsörjningen.

4.5 Utvärdering och utfall

Uppföljning görs årligen för att se om planeringen behöver justeras.



4.6 Ansvarsfördelning och arbetssätt

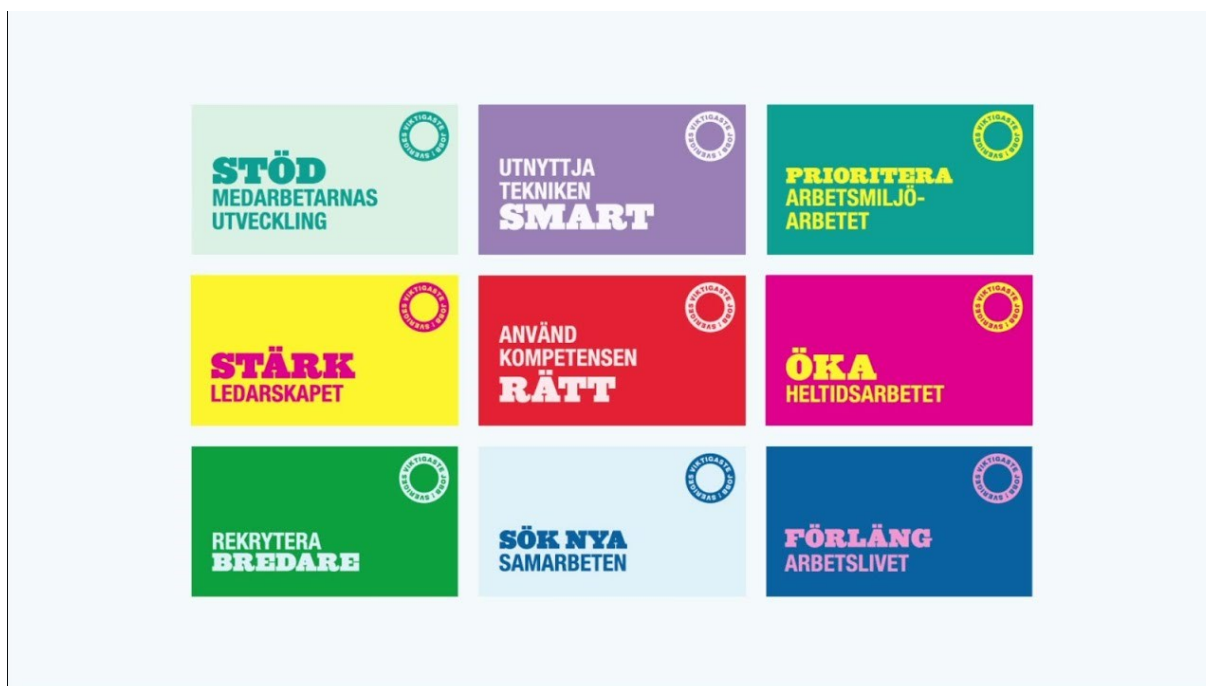
Strategin ska vara ett underlag och ett stöd för verksamheternas strategiska arbete med kompetensförsörjning. I strategin presenteras behovs- och omvärldsanalys, avgångar, kompetensbehov och framgångsfaktorer/ strategiska områden för arbetet.

Verksamhetschefen ansvarar för att bryta ner framgångsfaktorerna /strategiska områden till en konkret nivå och jobba med dem på ett sätt som är gynnsamt i den egna verksamheten.

5. Arbetet sker utifrån SKR:s nio strategier

Den strategiska kompetensförsörjningen är en gemensam process för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov. För att hålla ihop arbetet och uppnå önskade effekter av är det viktigt att Sunne kommun har ett enhetligt och systematiskt arbetssätt med en tydlig ansvarsfördelning. Därför arbetar kommunen utifrån SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning.

Verksamheterna kommer utifrån strategierna ta fram handlingsplaner.



6. Framtida behov och utmaningar

6.1 Behovs och omvärldsanalys

Sunne kommun gör löpande behovs- och omvärldsanalyser vad gäller kompetensförsörjningen.

De yrken som är svåra att rekrytera, dvs personal med eftergymnasial utbildning samt legitimerad personal, förväntas vara fortsatt svårrekryterade.

Sunne kommun har, liksom riket i stort, en ökande andel äldre och yngre invånare. Samtidigt är andelen personer i arbetsför ålder lägre än behovet för att bära upp välfärdstjänsterna.

6.2 Digitalisering och automatisering

Digitaliseringen och utvecklingen av ny teknik påverkar alla sektorer av samhället. Inom alla områden bidrar digitaliseringen till nya, smartare och effektivare lösningar.

Digitalisering innebär att många existerande yrken förändras i grunden. Samtidigt växer nya former av arbetsuppgifter, yrkeskategorier och affärsmodeller fram.

Digital teknik har förändrat vårt sätt att skapa och distribuera värde i samhället och alltmer konsumeras som tjänster genom olika digitala plattformar. På så sätt har också s.k. enkla jobb försvunnit och automatiserats. För att möta de nya uppgifterna i arbetslivet krävs bland annat investeringar, utbildning och beredskap hos medarbetare för att förändra sitt arbete.

6.3 Förändrade kompetens- och utbildningsbehov

Sunne kommun har ett stort kompetensförsörjningsbehov där allt fler yrken kräver eftergymnasial utbildning tex socionomer, lärare och sjuksköterskor.

Teknikutvecklingen gör att nya egenskaper och förmågor värdesätts högre och att kraven på medarbetare att ständigt lära nytt ökar.

Det geografiska utseendet innebär att exempelvis hemtjänsten verkar över stora områden och blir beroende av att de flesta har B-körkort för att kunna ta sig till brukare.

I en liten kommun är det vanligt att handläggare är generalister där de förväntas klara av många olika arbetsuppgifter och ansvarsområden.

På vissa befattningar har kommunen få anställda i samma kategori, vilket gör att om en medarbetare slutar blir det sårbart.

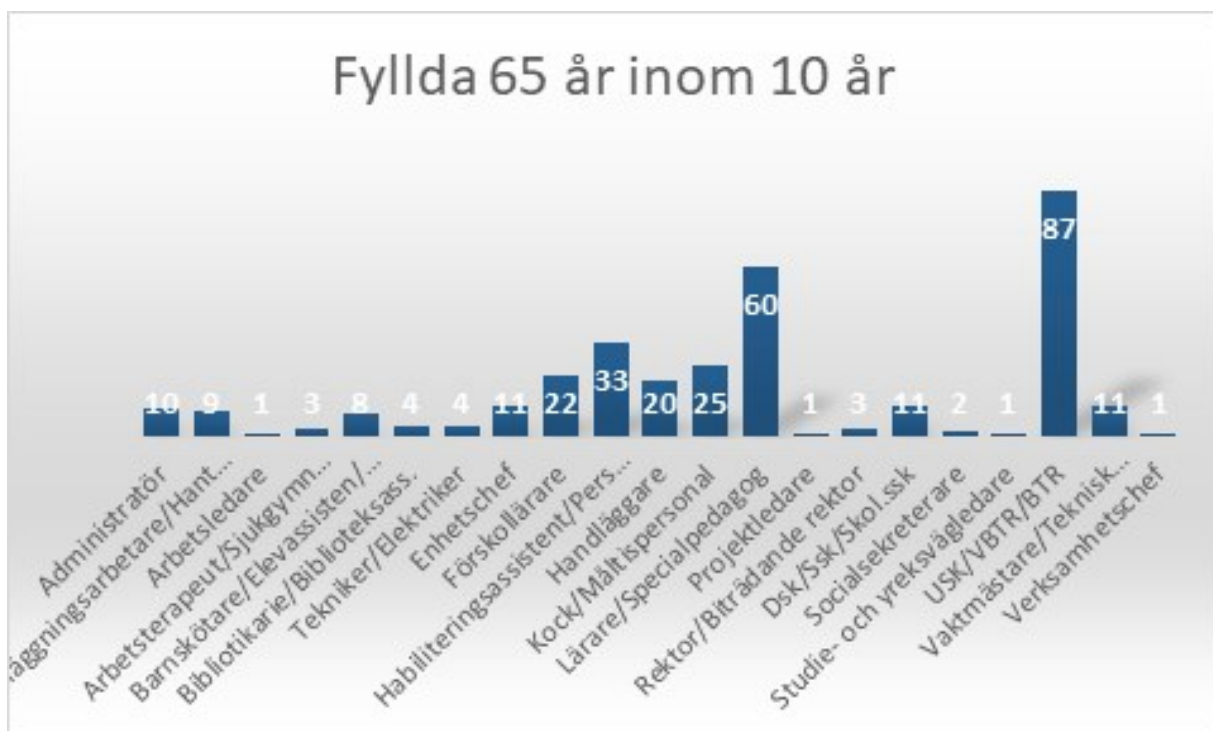
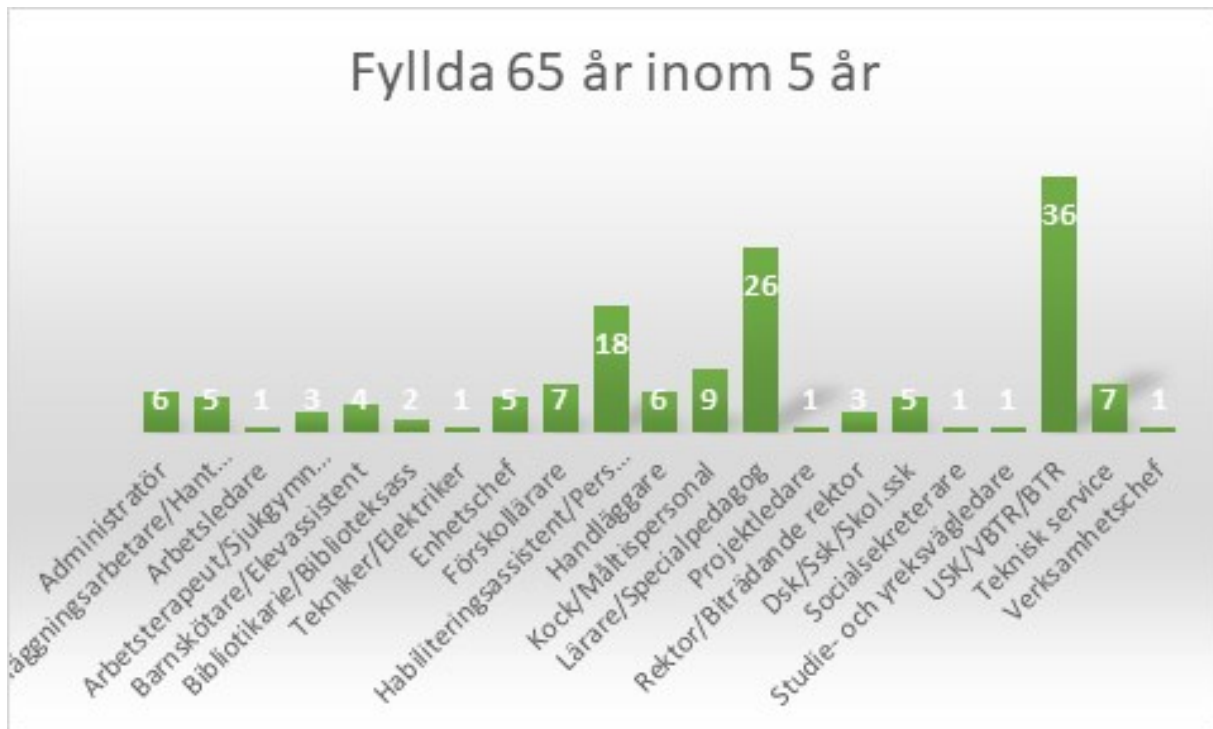
Att inte få möjlighet att specialisera sig kan vara en anledning att leta sig vidare till andra arbetsgivare.

Att rekrytera chefer på alla nivåer är en utmaning.

Det råder stor konkurrens om arbetskraften inom offentlig sektor. Omvärldsbevakning görs regelbundet kring bl.a. lönenivåer och förmåner för att kunna behålla utveckla och rekrytera medarbetare.

Inom 5 år kommer 148 medarbetare att fylla 65 år och inom 10 år kommer 327 medarbetare att fylla 65 år. Medelåldern bland kommunens medarbetare är 47 år likt de flesta kommunerna i Värmland.

Fördelning av yrkeskategorier enligt nedan.



6.4 Kompetensbehov

De pensionsavgångar som beskrivits ovan är en viktig aspekt av kompetensförsörjningen. Förändrade arbetssätt och förändrade behov av kompetens är andra aspekter.

Sunne kommun har ett stort behov av kompetens vad avser volym framför allt då det gäller tex lärare, undersköterskor och personliga assistenter.

När det gäller förändrade arbetssätt och förändrade behov behöver kommunen förflytta sig mot mer pedagogiskt arbetssätt inom vård stöd och omsorg, vilket innebär att medarbetare behöver kompetensutvecklas inom dessa områden.

Med en föränderlig omvärld behöver organisationen ha förmågan att förändras, vilket gör att ledarskapet får en central roll. Kommunen behöver rusta cheferna med rätt kompetens för att kunna leda i förändring. Antalet medarbetare per chef, antalet arbetsställen per chef, tillgång till chefsstöd, kompetensutveckling med mera är olika exempel på parametrar som kan användas för att illustrera chefernas förutsättningar.

6.5 Bra plats och arbetsplats attraherar kompetens tillsammans

För att attrahera kompetenser behöver man skapa det bästa helhetspaketet i skärningspunkten mellan plats och arbetsplats.

6.6 Framgångsfaktorer/strategiska områden

Respektive verksamhet ansvarar för att arbeta med olika framgångsfaktorer som bäst passar den egna verksamheten. Kommunen behöver arbeta på flera fronter för att öka antalet medarbetare som stannar kvar och utvecklas.

6.7 Rekrytera rätt med kompetensbaserad rekrytering

Sunne kommun arbetar med kompetensbaserad rekrytering, vilket innebär att kompetenserna ska vara i fokus genom hela rekryteringsprocessen. Detta ökar träffsäkerheten i matchningen mellan tjänst och kandidat och minimerar risken för diskriminering. Som stöd används befattningsbeskrivningar och processbeskrivning.

Kommunen arbetar medvetet och systematiskt med kompetensförsörjning och förhåller sig till gemensamma strategier och arbetssätt tillsammans med ett tydligt ansvarsfördelning som ger goda förutsättningar att säkerställa kompetensbehovet.

6.8 Arbetsgivarvarumärke

Arbetsgivarvarumärke handlar om hur organisationen uppfattas av nuvarande, tidigare och blivande medarbetare, men även av andra intressenter i omgivningen.

En del av arbetsgivarvarumärket handlar om att ta fram ett intressant arbetsgivarerbjudande, vilket innebär att ”paketera” ett koncept som kan kommuniceras och säljas till potentiella och nuvarande medarbetare samt andra intressenter.

Utvecklande ledarskap, aktivt medarbetarskap, innovation, att ligga i framkant, obyråkratiskt arbetssätt, att våga prova och ”tänka utanför boxen” och att det är högt till tak är något kommunen vill kännetecknas av.

6.9 Marknadsföring

För att marknadsföra organisationens yrken, arbetsplatser, förmåner och allt annat som ingår i arbetsgivarens varumärke behövs olika kanaler som exempelvis sociala medier och rekryteringsdagar på högskolor.

Kommunen behöver arbeta med att skapa attraktiva platsannonser där de kompetenser som söks lyfts fram. Fokus ska vara på kompetenser snarare än erfarenheter.

6.10 Omvärldsbevakning

Sunne kommun ska vara starka på att omvärldsbevaka alla sektorer. Här har samarbetet med universitet och högskolor stor betydelse.

Kommunen samarbetar aktivt med näringsliv, utbildningsaktörer och andra arbetsgivare.

6.11 Introduktion

En viktig framgångsfaktor är att välkomna och introducera nya medarbetare och chefer på ett bra sätt, så att de ges bästa möjliga förutsättningar att trivas, utvecklas och stanna kvar. Sunne kommun har checklistor och rutiner för introduktion av såväl nya medarbetare som nya chefer.

6.12 Kompetensutveckling

En viktig framgångsfaktor för att behålla kompetens är att medarbetare får möjlighet att utvecklas som individer och växa i sin yrkesroll genom att successivt bredda, fördjupa sin kompetens och mångkunnighet i syfte att bidra till utvecklingen av verksamheten.

6.13 Aktivt medarbetarskap

Ett starkt arbetsgivarvarumärke byggs inifrån och ut. Ett starkt engagemang bland medarbetarna med ett aktivt medarbetarskap bidrar till att bygga ett ambassadörskap som får positiva effekter. Ett utvecklande ledarskap och ett aktivt medarbetarskap hänger starkt ihop.

6.14 Förmånliga villkor och möjlighet till löneutveckling

Förmånliga villkor är faktorer som kan bidra till att behålla och i viss mån attrahera kompetens. Ett flertal undersökningar inom området visar att villkor som lön inte väger tyngst när människor ser sig om efter nytt jobb.

Det geografiska läget bidrar till att kommunen ligger bra till vad gäller medianlön i länet för olika yrkesgrupper. Under de senaste åren har en särskilt avsatt strategisk pott kunnat användas i samband med löneöversynerna.

Att vara flexibel som arbetsgivare och tillmötesgå medarbetarnas önskemål så långt det är möjligt är en framgångsfaktor. Balansen mellan arbete och privatliv och friheten att styra över sitt arbete väger tungt bland dagens unga medarbetare när de väljer arbetsgivare.

För de yrkesgrupper där det är möjligt erbjuder kommunen att man delvis arbetar hemifrån. Kommunen har en riktlinje för distansarbete.

Det är viktigt att det finns möjlighet till intern rörlighet och utveckling för att anta nya roller. Potentiella ledare bör ges utrymme och möjlighet att växa med utökat ansvar.

6.15 Utnyttja digitaliseringens möjligheter

Sunne kommun ligger väl framme då det gäller att utnyttja digital teknik, vilket också gör det möjligt att hantera tillgänglighet för kommunens invånare på ett flexibelt sätt.

7. Viktiga områden 2023 - 2026

Här nedan beskrivs områden vi arbetar redan med idag, men också sådana som behöver utvecklas 2023–2026. Under 2023 kommer framtagning av kompetensförsörjningsplaner för respektive verksamhet att arbetas fram, liksom ett tydligt arbetsgivarerbjudande.

7.1 Attrahera

7.1.1 Arbetsgivarvarumärke

Arbetsgivarvarumärket ska kommuniceras mera aktivt.

7.1.2 Arbetsgivarerbjudande/förmåner

Anställningsvillkor och förmåner ska paketeras och kommuniceras såväl internt som externt.

7.1.3 Ambassadörer

Målet är att våra medarbetare ska vara ambassadörer för Sunne kommun.

7.1.4 Digitala kanaler

En strategi ska utarbetas för att informera om kommunen som arbetsgivare i digitala kanaler.

7.1.5 Rekrytera

Utveckling för att säkerställa rekryteringsprocessen.

7.1.6 Introduktion

Rutin för introduktion samt att digitalisera och tillgängliggöra den ytterligare ska säkerställas.

7.1.7 Delta i mässor och arrangera utbildningar, skapa nätverk

Kommunen ska utarbeta ett arbetsgivarerbjudande samt filmer där kommunen presenteras och som kan användas vid deltagande på mässor, även i digital form.

7.2 Utveckla

7.2.1 Utvecklande ledarskap

Säkerställa att chefer har förutsättningar att utöva ett utvecklande ledarskap genom kontinuerlig kompetensutveckling. Under perioden ska nya chefer erbjudas att gå en ledarskapsutbildning.

Chefer ska erbjudas handledning/mentorskap.

7.2.2 Aktivt medarbetarskap

En modern syn på ledarskap ställer också krav på en modern syn på medarbetarskap.

7.2.3 Digitalisering

De möjligheter som teknik och digitalisering ger ska tillvaratas för att utveckla alternativ till traditionella tjänster.

7.3 Behålla

7.3.1 Flexibelt arbetssätt

Arbete med flexibla arbetssätt och tider ska utvecklas. Tex ska årsarbetstid revideras.

7.3.2 Arbetsmiljö

Arbete med arbetsmiljöfrågor ska vidareutvecklas i nära samarbete med företagshälsovården.

7.4 Avveckla

7.4.1 Exitsamtal

Alla medarbetare som avslutar sin anställning ska erbjudas ett exitsamtal. Dessa ska inte hållas av ansvarig chef. Detta för att kunna ta tillvara på förbättringsmöjligheter i verksamheten.

8. Roller och ansvar

8.1 Kommunfullmäktige

Kompetensförsörjningsstrategin är kommunövergripande och antas av kommunfullmäktige och integreras i budget, verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning.

Alla genomförda aktiviteter ska leda till slutmålet att säkerställa kompetensförsörjning för att nå uppsatta mål och visioner i kommunen.

Prioriteringarna i styrdokumentet utgår ifrån Sunne kommuns vision, fokusområden och koncernövergripande mål för perioden 2023 – 2026.

Strategin ska följa kommunens målarbete och revideras av kommunchefens ledningsgrupp varje mandatperiod.

8.2 Verksamhetschef

Verksamhetschef ansvarar för att den egna verksamheten bedrivs enligt Sunne kommuns kompetensförsörjningsstrategi.

Verksamhetschef ska med utgångspunkt i strategin arbeta fram lokala kompetensförsörjningsplaner som följs upp inom ramen för ordinarie verksamhetsuppföljning.

8.3 Närmaste chef

Närmaste chef är bärare av kommunens gemensamma kompetensförsörjningsarbete och bedömer, utvärderar, åtgärdar samt följer upp den egna verksamhetens/enhetens behov av kompetens.

8.4 Medarbetarna

Medarbetarens kompetens och utvecklingsmöjligheter skapas i dialog mellan chef och medarbetare, utifrån enhetens mål, i medarbetarsamtal. Dokumentation av detta görs i vår mall för medarbetarsamtal.

8.5 HR-chef

HR-chef ansvarar för att säkerställa det kommunövergripande strategiska arbetet med kompetensförsörjning.