

**Stenungsunds  
kommun**

# Kompetensförsörjningsplan

## Stenungsunds kommun 2021–2023

<b>Typ av dokument</b> Plan	<b>Beslutat av</b> Kommunfullmäktige	<b>Beslutsdatum</b> 2021-05-06 § 103	<b>Diarienummer</b> 2021/333
<b>Dokumentägare</b> Sektor stödfunktioner	<b>Giltighetstid</b> 2021–2023	<b>Framtagen av</b> Personalchef	<b>Reviderad</b>

## Sammanfattning

Kompetensförsörjningsplanen ska gälla perioden 2021–2023. Syftet med planen är att beskriva och analysera kommande kompetensbehov i Stenungsunds kommun samt ge förslag på områden där Stenungsunds kommun bör göra insatser för att klara utmaningarna de kommande åren.

Kompetensförsörjning handlar om att attrahera kompetenta medarbetare, skapa möjligheter för intern karriärutveckling på kort och lång sikt, behålla värdefulla medarbetare samt att utveckla medarbetare på ett professionellt sätt. Att arbetsgivaren har medarbetare med rätt kompetens på rätt plats och i rätt tid är avgörande för hur väl organisationen fungerar och når uppsatta mål.

I kompetensförsörjningsplanen beskrivs kraven från omvärlden, nuläget i Stenungsunds kommun samt vilka aktiviteter som är aktuella för att vara en attraktiv arbetsgivare.

Det finns yrkesgrupper inom varje sektor i Stenungsunds kommun, som motsvarar bristyrken och där det beräknas bli svårt att hitta personal framöver. Inom sektor utbildning finns rekryteringsbehov och svårigheter att rekrytera i stort sett samtliga lärarbefattningar så som exempelvis lärare och förskolelärare. Inom sektor socialtjänst är efterfrågan stor på undersköterskor, sjuksköterskor, arbetsterapeuter, fysioterapeuter, stödassistenter, stödpedagoger, socialsekreterare med specialistkompetens (barn och unga) samt enhetschefer. Inom sektor samhällsbyggnad kommer det att bli allt svårare att rekrytera vissa yrkesgrupper inom trafik, byggnadsinspektörer, seniora projektledare samt seniora specialister (exempelvis inom mark- och exploatering samt planarbete).

Denna kompetensförsörjningsplan är kommunövergripande och beskriver inte alla aktiviteter och detaljerade insatser som sker i kommunen inom ramen för kompetensförsörjningsarbetet. Ute i sektorerna och verksamheterna finns mer operativ och detaljerad information kring vad som genomförs i detta avseende. Gällande kompetensförsörjningsarbetet inom sektor utbildning finns exempelvis en separat sektorsspecifik kompetensförsörjningsplan<sup>1</sup> som endast summariskt återges i detta dokument.

---

<sup>1</sup> P. Mellander. Kompetensförsörjningsplan – sektor utbildning. 2019.

## Innehåll

1. Gemensam strategi för kompetensförsörjning .....	3
2. Syfte.....	3
3. Om kompetensförsörjningsplanen .....	4
4. Omvärldsanalys .....	5
5. Nulägesbeskrivning.....	8
5.1 Personalstruktur .....	8
5.2 Förväntade pensionsavgångar.....	10
5.3 Personalomsättning.....	11
6. Sektorernas kompetensbehov.....	12
7. Framgångsfaktorer och strategier .....	19

## 1. Gemensam strategi för kompetensförsörjning

För att möta framtidens utmaningar krävs ett strategiskt och långsiktigt arbete för att säkra personalförsörjningen i Stenungsunds kommun. Att ta fram en kompetensförsörjningsplan för Stenungsunds kommun innebär att utifrån ett strategiskt perspektiv planera för de kompetensbehov som uppstår, planera för att nå den kompetensen med hjälp av olika aktiviteter och kontinuerligt förändra aktiviteterna vid behov. Med kompetensförsörjning avses att säkerställa att rätt kompetens finns för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov på kort och lång sikt. Kommunens förmåga att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla kompetens är en avgörande framgångsfaktor.

Konkurrensen om den bästa kompetensen är stor och det gäller för Stenungsunds kommun att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för att lyckas. Delar av att vara attraktiv är traditionellt frågor som rör utvecklingsmöjligheter, lön och anställningsvillkor. Kommande generationer har delvis andra värderingar än dagens, och därför är det viktigt att ständigt se över vad som uppfattas som attraktivt av dem kommunen vill attrahera. Kommunen behöver även ha god beredskap för omställning på bästa möjliga sätt i situationer där neddragning av viss verksamhet är nödvändig.

Arbetet med kompetensförsörjning har sin grund i kommunens styrdokument, policys, planer och program. Andra starkt påverkande faktorer finns i omvärlden och handlar tex. om demografi, politiska beslut och konjunkturen på arbetsmarknaden.

Eftersom kompetens tar tid att bygga upp behöver Stenungsunds kommun redan idag fundera över vilken kompetens som behövs framöver. Strategier för kompetensförsörjning är avgörande för att vara en framgångsrik, attraktiv arbetsgivare med engagerade medarbetare och därigenom nå verksamhetens mål. De bör utvecklas parallellt med övriga strategier och ingå som en naturlig del i verksamhetsplaneringen.

Aktiviteter som genomförs inom ramen för kommunens kompetensförsörjningsarbete skall så långt som möjligt vara tydligt specificerade och uppföljningsbara.

## 2. Syfte

Syftet med kompetensförsörjningsplanen är att utifrån analys av befintlig kompetens, tydliggöra kommande kompetensbehov och hur stor skillnaden är från befintlig kompetens i förhållande till verksamhetens mål på kort och lång sikt. Kompetensförsörjningsplanen skall också visa på planerade åtgärder för att fylla kompetensbehovet. Det kan tex. innebära; hur nya medarbetare attraheras till kommunen, nyrekryteringar, strategier för kompetensutveckling för att behålla medarbetare samt avveckling.

Kompetensförsörjningsplanen skall vidare belysa ett antal viktiga fokusområden, s.k. framgångsfaktorer där Stenungsunds kommun bör agera för att lyckas med att försörja sina verksamheter med rätt kompetens i rätt tid.

### **3. Om kompetensförsörjningsplanen**

Kompetensförsörjningsplanen är uppbyggd kring tre delar och innehåller omvärldsanalys, nulägesbeskrivning och sektorernas kompetensbehov. Genom dessa tre delar skapas en utgångspunkt för vad som behöver göras och hur Stenungsunds kommun på ett systematiskt sätt skall arbeta med kompetensförsörjning på kort och lång sikt.

#### ***Omvärldsanalys***

Omvärldsanalysen innehåller en överblick av befolkningsutveckling och arbetsmarknad i landet och i Västra Götalands län. Materialet i detta avsnitt har främst hämtats från SCB och Arbetsförmedlingen. Avsnittet syftar till att ge en prognos gällande tillgänglig kompetens samt av kompetensbehovet i stort.

#### ***Nulägesbeskrivning***

Statistik har tagits fram utifrån personalnyckeltal från kommunens beslutsstödsystem, Hypergene. En sammanställning och analys har gjorts av nuläget, förväntade pensionsavgångar och personalomsättning.

#### ***Sektorernas kompetensbehov***

Inför framställandet av denna plan har arbetsgivaren gett sektorerna/verksamheterna i uppdrag att återkoppla kring sina nuvarande och kommande kompetensbehov. Deras svar har summerats under följande rubriker:

#### **Sektorns summering utifrån frågeställningar om kompetensförsörjningsbehov**

1. Utmaningar och trender som påverkar sektorns kompetensbehov framöver.
2. Utvecklingskrav och kompetensbehov för verksamheterna.
3. Finns det - och hur ser sektorn på möjligheterna att lösa kompetensbrist med nya/effektivare tekniklösningar?
4. Aktiviteter som har skett och pågår inom sektorn med fokus på kompetensutveckling.
5. Strategier för att möta rekryteringsbehoven.

Slutligen har också en sammanställning av förslag och strategier tagits fram på aktiviteter som skall ingå i det strategiska arbetet med kompetensförsörjning d.v.s. hur Stenungsunds kommun skall attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla kompetens för att på så sätt bli en framgångsrik och attraktiv arbetsgivare.

## 4. Omvärldsanalys

Framtidsprognoser gällande befolkning, arbetsmarknad och utbildning görs på nationell, regional och lokal nivå och syftar bland annat till att ge bättre möjligheter att fatta politiska beslut på goda grunder. Antalet personer i befolkningen inom olika yrkesgrupper har betydelse både för efterfrågan på skola, vård och omsorg m.m. liksom även för kommunens intäkter.

### Demografi

Enligt Statistiska centralbyråns (SCB) befolkningsprognos<sup>2</sup> förväntas folkmängden i Sverige att öka med omkring 1,06% per år. De närmaste 10 åren beräknas befolkningen att fortsatt öka, men i en långsammare takt.

Befolkningsprognosen pekar på en äldre befolkning och fler utrikesfödda. År 2019 var nästan var femte person i Sverige 65 år eller äldre. I slutet av perioden för prognosen, 2020–2070, beräknas var fjärde person vara i dessa åldrar. Den kraftiga ökningen av antalet äldre innebär att andelen i procent i de yrkesverksamma åldrarna 20–64 år minskar, trots att antalet personer i den åldersgruppen ökar. Allt fler i de mest yrkesaktiva och äldre åldrarna är födda utomlands. 2019 var en fjärdedel av personerna i åldern 25–64 år födda utomlands. Den andelen beräknas öka och vara som högst, 30%, i slutet av 2030-talet.

Sverige har haft en nedåtgående trend i barnafödandet de flesta år sedan 2010. Antalet födda barn förväntas öka de kommande tio åren, vilket främst beror på de stora barnkullarna, födda runt 1990, som kommer upp i barnafödande åldrar. Antal barn utifrån ålderskategorier ser lite olika ut. Antalet barn i förskoleåldern, 1–5 år, har ökat sedan början av 2000-talet och år 2019 fanns det 611 000 barn i dessa åldrar. Antalet förskolebarn förväntas minska de närmsta åren för att åter igen börja öka i mitten av 2020-talet.

Antalet barn i grundskoleåldern 6–15 år förväntas öka fram till mitten på 2020-talet. Då beräknas det finnas drygt 50 000 fler barn i åldern 6–15 år än idag. År 2019 utgjorde barn och unga i åldern 0–19 år, 23 % av befolkningen. I framtiden väntas åldersgruppen ligga på samma nivå. Trots att antalet personer i de mest yrkesverksamma åldrarna 20–64 år ökar, så minskar deras andel av befolkningen. År 2019 var 57% av befolkningen i dessa åldrar och år 2070 beräknas andelen ha minskat till 53%.

Slutligen nämns i Statistiska centralbyråns rapport<sup>2</sup> också om Coronapandemin's konsekvenser. Befolkningsprognoser bygger på antaganden om hur barnafödandet, dödligheten samt in- och utvandringen utvecklas. Dessa parametrar påverkas på olika sätt och i olika grad av coronaviruset. Detta betyder att prognoserna har en större osäkerhet än vad de brukar ha.

Ett regionalt perspektiv på den demografiska utvecklingen beskrivs i Västra Götalands befolkningsprognos<sup>3</sup>, där folkmängden förväntas växa till drygt 1 950 000 invånare år 2040. Det innebär 235 000 fler invånare 2040 jämfört med 2018, d.v.s. i genomsnitt cirka 11 200 fler invånare varje år. Den

---

<sup>2</sup> Statistiska centrala byrån (SCB): Sveriges framtida befolkning 2020 – 2070; 2020.

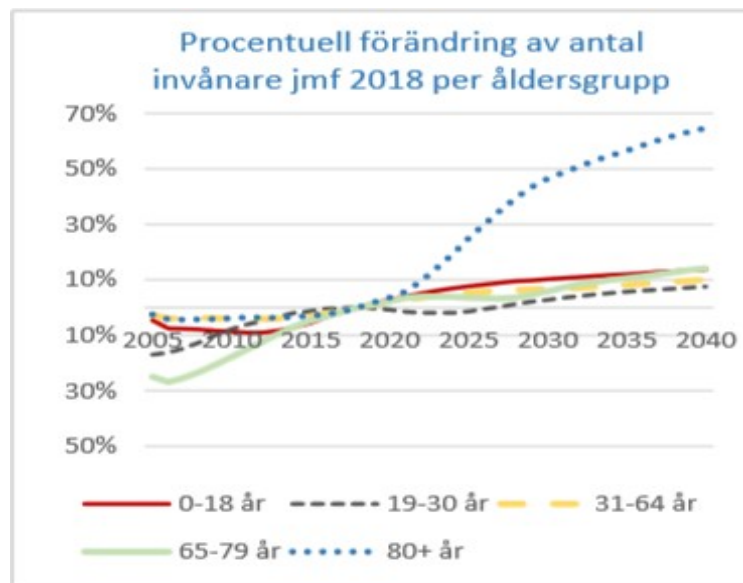
<sup>3</sup> Befolkningsprognos Västra Götaland 2019-2040. VGR Analys 2019:35.

främsta anledningen till befolkningsökningen är det s.k. flyttnettot (fler flyttar in i landet än ut) och det förväntas fortsätta vara den största faktorn de kommande åren.

Antalet invånare som är över 80 år eller äldre beräknas öka med 50% till år 2030. År 2018 fanns det cirka 86 000 invånare som var 80 år eller äldre i Västra Götaland. Det antalet beräknas öka med 65% till 2040, till 142 000 invånare. Det innebär att andelen i befolkningen ökar från 5% till 7% 2040.

Andelen barn (0–18 år) och invånare 65–79 år i befolkningen beräknas vara ungefär oförändrad, 22% respektive 14%. Andelen av befolkningen i åldrarna 19–30 år respektive 31–64 år beräknas minska med cirka 1% vardera, trots att antalet invånare ökar även i dessa grupper, eftersom de yngre barnen och de äldre ökar mer procentuellt sett.

Procentuell förändring av antal invånare jmf 2018 per åldersgrupp i Västra Götalands län:



### Arbetsmarknadsprognos

När det blir allt fler barn och unga i befolkningen samtidigt som den äldre befolkningen växer och många medarbetare uppnår pensionsålder de närmaste åren, ökar behovet av personal. Enligt Sveriges kommuner och regioners<sup>4</sup> rapport kommer den offentliga verksamheten i Sverige att behöva öka antalet anställda med knappt 200 000 personer fram till 2026, om inga förändringar sker. Utöver detta förväntas cirka 300 000 medarbetare gå i pension under perioden. Behovsökning och pensionsavgångar fram till 2026, summeras till 508 000 personer. Störst är behovsökningen inom äldreomsorg och gymnasieskola. Där finns liksom tidigare brist på kompetens inom flertalet pedagogiska yrken samt inom flera vårdyrken.

Redan i december 2019 innan Coronapandemin, var Arbetsförmedlingens prognos<sup>5</sup> för år 2019 – 2021 att efterfrågan på arbetskraft dämpats under prognosperioden, även om efterfrågan beskrivs vara fortsatt god. Arbetsförmedlingen prognosticerade att antalet sysselsatta skulle öka med 45 000 personer (enligt Arbetskraftsundersökningarna) i åldrarna 16–64 år under 2020 och 2021. Utrikesfödda

<sup>4</sup> Sveriges kommuner och regioner (SKR): Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. REKRYTERINGSRAPPORT 2018.

<sup>5</sup> Arbetsförmedlingen: Prognos för arbetsmarknaden 2019–2021. 2019.

förväntades stå för hela ökningen. Det som bidrog till att sysselsättningstillväxten bedömde dämpas, var främst en svag konjunktur i omvärlden samt en fortsatt brist på utbildad arbetskraft.

I juni 2020 kom en ny arbetsmarknadsprognos<sup>6</sup> från Arbetsförmedlingen som visar på konsekvenserna av Coronapandemin. I prognosen beskrivs ett allvarligt läge på arbetsmarknaden och att krisen på arbetsmarknaden blir långvarig. För helåren 2020 och 2021 beräknas antalet inskrivna arbetslösa till i genomsnitt 490 000 respektive 580 000 personer. Det motsvarar genomsnittliga arbetslöshetsnivåer på 9,4 respektive 11,0 procent. Arbetslösheten bedöms vara 11,4 % i början av 2021. Osäkerheten kring förloppet och återhämtningen på arbetsmarknaden beskrivs som stor. Vidare skriver Arbetsförmedlingen att det blir extra tufft för ungdomar och utrikesfödda på arbetsmarknaden samt att långtidsarbetslösheten kommer att öka till rekordhöga nivåer. Bland de tio yrken med flest nyanmälda lediga platser på platsbanken, i maj 2020, finns flera kommunala yrken representerade; sjuksköterskor, grundskollärare, vårdbiträden, personliga assistenter och undersköterskor.

Under de senaste åren har antalet inskrivna arbetslösa på Arbetsförmedlingen med utbildningar riktade mot de största bristyrkesområdena minskat<sup>4</sup>. Förutsättningarna för matchningen på arbetsmarknaden kommer därför att vara begränsad under prognosperioden trots ett svagare konjunkturläge. I takt med att konjunkturen försvagas och efterfrågan på arbetskraft dämpas, så ökar också trycket bland arbetsgivare att vidta kostnadsbesparande strukturförändringar. Den teknologiska utvecklingen genom digitalisering, AI och automatisering påskyndar utvecklingen och leder till att personer inte längre har de kompetenser som krävs.

Arbetsförmedlingen beskriver<sup>5</sup> att matchningsläget, framför allt inom de offentliga kärnverksamheterna – skolan, sjukvården och omsorgen är allvarligt och det gäller även på lång sikt. Här behövs insatser för att attrahera arbetskraft till jobben. Det handlar bland annat om att genomföra förbättrade arbetsvillkor på arbetsplatser för att behålla och locka ny arbetskraft inom verksamheterna.

Arbetsförmedlingen anger att det inom följande områden<sup>7</sup> förväntas finnas bristyrken, som också ökar under de närmaste åren:

- yrken inom hälso- och sjukvård, ex. psykologer, sjuksköterskor och undersköterskor.
- läraryrken; ex. förskollärare, grundskollärare och gymnasielärare. I Yrkeskompassen<sup>6</sup> nämns också speciallärare och specialpedagoger.
- yrken inom teknik och IT: ex. civilingenjörer, tekniker och IT-specialister.
- socialsekreterare och kuratorer.
- yrken inom restaurang och måltidsverksamhet: kockar.
- yrken inom bygg- och anläggningsarbete, ex. murare och maskinförare. I yrkeskompassen<sup>6</sup> nämns också ingenjörer och tekniker samt drifttekniker vid värme- och vattenverk.

De yrken som Arbetsförmedlingen bedömer som framtida bristyrken inkluderar till stor del yrken som återfinns i kommunala verksamheter såsom utbildning, barnomsorg, vård och omsorg samt ingenjörer och tekniker inom teknisk verksamhet.

---

<sup>6</sup> Arbetsförmedlingen: Arbetsmarknadsutsikterna våren 2020, Utvecklingen på arbetsmarknaden 2020-2021. 2020-06-16.

<sup>7</sup> Arbetsförmedlingen: Var finns jobben? 2019.



## 5. Nulägesbeskrivning

### 5.1 Personalstruktur

Utifrån Stenungsunds beslutsstödsystem Hypergene har statistik tagits fram gällande antal medarbetare, åldersstruktur, förväntade pensionsavgångar och personalomsättning.

Stenungsunds kommun har 2 173 tillsvidareanställda, se tabell 1<sup>8</sup>. Medelåldern ligger på 46,2 år. Medelåldern är över 50 år i följande yrkesgrupper: bibliotekarie, biblioteksassistent (55,7 år), följt av tekniker, ingenjörer, tekniska handläggare (55,3 år), dagbarnvårdare (55 år), städ, tvätt, renhållning (53,2 år) samt hantverksarbete (50,4 år). Det finns bara en yrkeskategori som har en genomsnittlig medelålder under 40 år och det är vårdbiträde och vårdare (39,5 år).

Fördelningen mellan olika yrkesgrupper (tabell 1, diagram 1 och 2 nedan) visar att skol- och barnomsorgsarbete sysselsätter mest personal, följt av vård och omsorgsarbete. Inom kategorin övrigt socialt och kurativt arbete finns yrkena stödassistenter och stödpedagoger, vilka också utgör stora grupper. Tabell 1 visar tydligt att verksamheterna inom sektor utbildning och sektor socialtjänst är mest personalintensiva. Flest personer är anställda inom dessa sektorer och flesta antal befattningar är då representerade här.

Tabell 1. Personalstruktur	Antal personer	Medelålder
<b>AID-struktur totalt i kommunen</b>	<b>2 173</b>	<b>46,2</b>
Administration	278	47,3
Handläggare- och administratörsarbete	175	46,1
Ledningsarbete	103	49,3
<b>Kultur, turism och fritidsarbete</b>	<b>40</b>	<b>48,0</b>
Bibliotekarie, biblioteksassistent	12	55,7
Fritidsledare	12	49,3
Övrig fritid, kultur, turism	16	41,3
<b>Skol- och barnomsorgsarbete</b>	<b>879</b>	<b>46,5</b>
Barnskötare	140	44,8
Dagbarnvårdare	3	55,0
Elevassistent	53	43,5
Fritidspedagog	38	45,6
Förskollärare	117	44,1
Grundskolelärare	215	46,3
Gymnasielärare	119	49,2
* Övrigt lärararbete	149	48,6
Övrigt skol-/förskolearbete	45	48,5
<b>Teknikarbete</b>	<b>209</b>	<b>48,8</b>
Hantverkararbete m. m.	62	50,4
Ingenjörer	16	46,3
Köks- och måltidsarbete	58	47,1
Städ, tvätt och renhållningsarbete	43	53,2
Tekniker	6	55,3
Teknisk handläggare	24	41,3
<b>Vård- och omsorgsarbete m. m.</b>	<b>456</b>	<b>44,2</b>

<sup>8</sup> Tabell 1: Enligt personalsystem Hypergene 2020-06-22, tillsvidareanställda per maj månad, Avtal AB.

Rehabilitering och förebyggande arbete	14	42,3
Sjuksköterska	58	44,7
Undersköterska, skötare	306	45,4
Vårdbiträde, vårdare m. fl.	73	39,5
Övrigt vård- och omsorgsarbete	5	45,0
Vård- och omsorgsarbete m. m.	456	44,2
<b>Socialt och kurativt arbete</b>	<b>311</b>	<b>45,3</b>
Socialekreterare	67	44,6
Övrigt socialt och kurativt arbete	244	45,5

Diagram 1. Stenungsunds kommun per befattningsgrupp. 2 173 antal tillsvidareanställda.

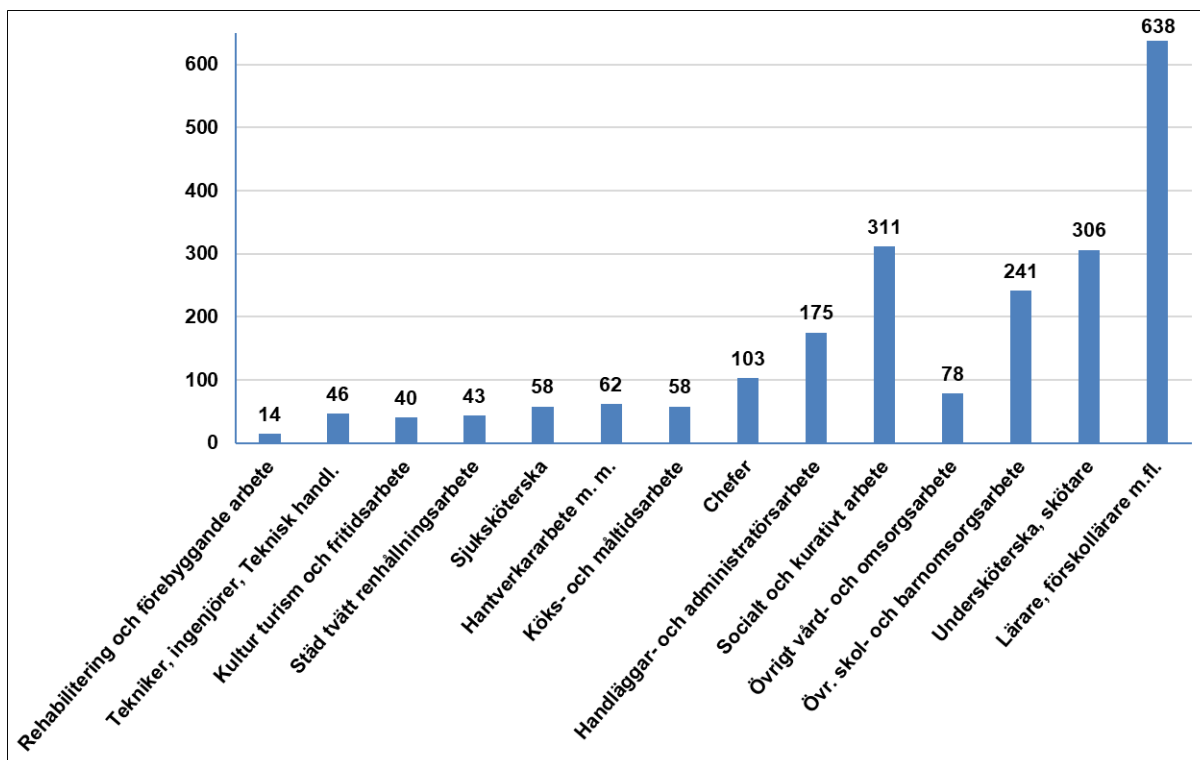
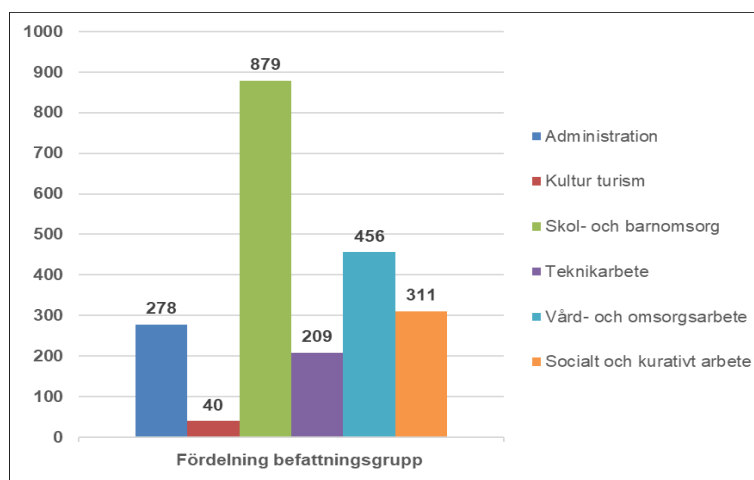


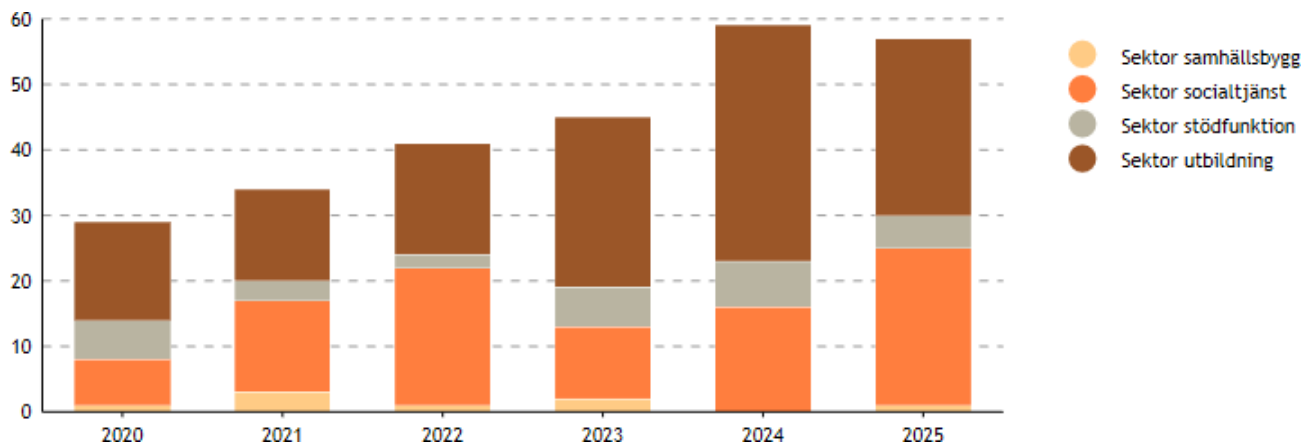
Diagram 2. Anställningar per befattningsgrupp



## 5.2 Förväntade pensionsavgångar

Totalt förväntas 265 medarbetare gå i pension de närmaste sex åren. Det motsvarar ca. 12% av det totala antalet tillsvidareanställda fram till år 2025. Under 2024 och 2025 förväntas flest medarbetare, 116 personer gå i pension, vilket står för 44% av hela periodens pensioneringar.

**Diagram 3. Totalt beräknade antal förväntade pensionsavgångar mellan åren 2020-2025**

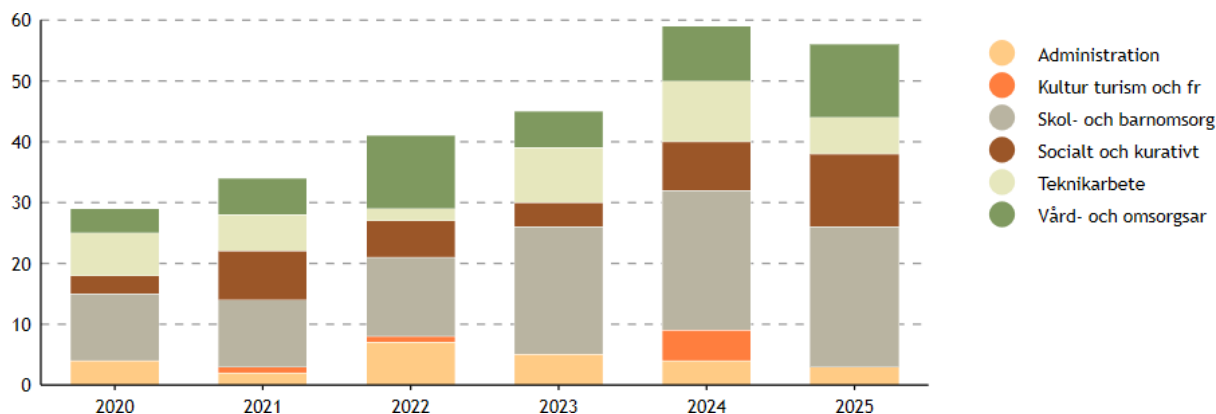


	2020	2021	2022	2023	2024	2025
▼ Ansvarsstruktur	29	34	41	45	59	57
▶ Sektor samhällsbyggnad	1	3	1	2		1
▶ Sektor socialtjänst	7	14	21	11	16	24
▶ Sektor stödfunktioner	6	3	2	6	7	5
▶ Sektor utbildning	15	14	17	26	36	27

Sektor utbildning har flest medarbetare som går i pension sett till hela perioden, 135 personer (ca 51%), följt av sektor socialtjänst, 93 personer (ca 35%). Sektor stödfunktioner, med 29 personer (ca 11%), kommer på tredje plats och på fjärde plats, sektor samhällsbyggnad, med 8 personer (3%), under perioden, 2020-2025. Detta speglar förhållandet utifrån antalet anställda per sektor.

Nedanstående diagram 4, visar pensioneringar per befattningsgrupp. Under 2023 - 2025 är det inom skol- och barnomsorg där de flesta pensionsavgångar kommer att ske. De befattningsgrupper inom skol- och barnomsorg där flest går i pension under dessa år är främst barnskötare, lärare inom grundskolan och gymnasielärare. Inom vård och omsorgsarbete är det drygt hälften jämfört med befattningsgruppen skol- och barnomsorgsarbete som går i pension under den närmaste femårsperioden. Det är inom befattningsgrupperna undersköterska och vårdbiträde som pensioneringar är störst. Den yrkesgrupp som har minst pensionsavgångar under hela perioden är befattningsgrupper inom området kultur, turism och fritid, men det är också färre anställda i dessa grupper.

Diagram 4. Förväntade antal pensionsavgångar per befattningsgrupp



	2020	2021	2022	2023	2024	2025
▼ AID-struktur	29	34	41	45	59	56
▶ Administration	4	2	7	5	4	3
▶ Kultur turism och fritidsarbete		1	1		5	
▶ Skol- och barnomsorgsarbete	11	11	13	21	23	23
▶ Socialt och kurativt arbete	3	8	6	4	8	12
▶ Teknikarbete	7	6	2	9	10	6
▶ Vård- och omsorgsarbete m m	4	6	12	6	9	12

### 5.3 Personalomsättning

Personalomsättningen är beräknad enligt antalet medarbetare som slutat under första kvartalet 2020, delat med det genomsnittliga antalet medarbetare under samma tidsperiod. Stenungsunds kommun har under denna period en personalomsättning på ca 1,7%. Sektor socialtjänst har den högsta personalomsättningen på 2,8%, följt av sektor stödfunktioner som ligger på 1,9%. På tredje plats, sektor samhällsbyggnad med en personalomsättning på 1,2% och sist sektor utbildning, med en personalomsättning på 1,0%. Tabell 2 visar att i jämförelse med samma period, såsom personalomsättningen i kompetensförsörjningsplanen under perioden 2018 – 2020 visade, så har personalomsättningen överlag minskat för 2020.

Tabell 2. Personalomsättning externa avgångar, 2020-01-01 – 2020-03-31

Område	Personalomsättning 2020-01-01 2020-03-31	Akkumulerat antal anställda	Avgång	Varav pension	Personalomsättning Jämförelse 2017-01-01 2017-03-31*
Stenungsunds Kommun	1,7%	2 181,5	37	4	3,8%
Sektor Samhällsbyggnad	1,2%	84,7	1	0	4,5%
Sektor Socialtjänst	2,8%	796,2	22	3	2,2%
Sektor Stödfunktioner	1,9%	211,1	4	1	2,2%
Sektor Utbildning	1,0%	1085	10	1	3,8%

## 6. Sektorernas kompetensbehov

Sektorerna har fått i uppdrag att redogöra för hur nuvarande och kommande kompetensbehov ser ut och vilka aktiviteter som har skett i respektive sektor med fokus på kompetensutveckling och för att möta rekryteringsbehoven. Här nedan summeras den enkät som representanter från sektorerna besvarat.

### Sektor socialtjänst

*Utmaningar och trender som påverkar kompetensbehovet framöver:* Digitaliseringen inom vård och omsorgssektorn kommer ställa krav på den befintliga medarbetargruppen, att ställa om många delar i arbetet. Fler kompetenser med en digital mognad kommer behövas. En ökad äldre befolkning kommer ställa krav på att ha fler som arbetar inom vårdsektorn. Samtidigt ses en ökad psykisk ohälsa som påverkar den sociala sektorns resurser. Fler medarbetare kommer behövas inom sektorn framöver.

*Utvecklingskrav och kompetensbehov:* en allt mer individbaserad vård efterfrågas vilket innebär att paradigmskiftet från gruppcentrerade insatser till individbaserade, kommer få fullt genomslag inom den närmaste tiden. Det betyder att det också behövs fler medarbetare med förmåga att anpassa sig efter brukarens behov. Detta ställer krav på medarbetarna om att vara mer flexibla och förändringsbenägna.

Utbildningskrav kommer vara ett måste för att arbeta inom vårdsektorn. Möjligheterna att anställa utbildad personal är periodvis begränsad då det är få eller inga personer med rätt kvalifikationer, som söker tjänsterna. Det ställer höga krav på arbetsgivaren att kompetensutveckla den personal som anställs, om de saknar vissa kompetenser. Behovet av kompetens förändras också i en snabbare takt, vilket innebär att arbetsgivaren behöver ta ett större ansvar än tidigare när det gäller kompetensutveckling. Alla medarbetare med eller utan utbildning, behöver regelbundet utbildningsinsatser. Utbildningsinsatserna planeras mestadels utifrån sektorns årshjul, men ibland uppstår utbildningsbehov mer akut. Det kan handla om att snabbt rusta personal vid nya behov utifrån omsorgstagare eller vid införande av till exempel nya digitala system. Sektor socialtjänst bedömer att det blir tydligare vid nyanställningar, att nyanställda behöver delges en bas, utifrån vad de behöver för att på ett säkert sätt kunna utföra sina arbetsuppgifter. I dagsläget behövs ca 40–50 timmar per ny medarbetare i utbildning, för att komma igång i arbete. Dessa siffror kommer att öka i takt med att kraven på kompetens ökar.

Inom sektor socialtjänst är de flesta yrkesgrupper inom det sociala arbetet tydligt konkurrensutsatta samtidigt som behovet av vård och omsorg ökar. Rekryteringsbehovet ökar i dagsläget inom följande befattningar; undersköterskor, sjuksköterskor, arbetsterapeuter, fysioterapeuter, stödassistenter, stödpedagoger, socialsekreterare med specialistkompetens (barn och unga) samt enhetschefer. Det blir också allt svårare att tillgodose detta rekryteringsbehov.

*Vilka möjligheter finns att lösa kompetensbrist med nya/effektiva tekniska lösningar?* Lösningarna behöver motsvara behovet hos brukarna. I nuläget bedöms inte kompetensbristerna kunna kompenseras av tekniska lösningar. Med tiden kan behovet hos brukarna förändras, tekniska lösningarna kan påverka behovet av personal på ett annat sätt.

*Aktiviteter som har skett inom sektorn med fokus på kompetensutveckling:* Interna utbildningsinsatser har pågått länge inom den personalintensiva vård och omsorgssektorn. Det sker många individuella

satsningar på personalen. Sektorn har individuella kompetensplaner som innebär en systematisk genomgång av personalens kompetens och vilka utbildningar som är aktuella framöver. Fortsatt arbete med validering av kompetens är viktigt, eftersom fler personer utan efterfrågad utbildning och kompetens anställs, främst till verksamheterna inom vård och omsorg. Sektorn har fått beviljade medel från Omställningsfonden<sup>9</sup>, till bland annat validering av kunskap hos personalen, vilket är ett pågående arbete.

Projekt modig (öka digital mognad för medarbetare); Projekt modig är ett regionalt två-årigt projekt som står för mer omsorg med digital teknik. Syftet är att bland annat stärka medarbetares samt chefers digitala kompetens inom verksamhetsområdena hemtjänst och särskilt boende. Det finns utsedda s.k. digitaliseringsombud inom verksamheterna. De har fått utbildning i att stödja sina kollegor och chefer kring allt som följer med att implementera välfärdsteknik.

Från kommunövergripande håll finns ett internt utbildningsprogram, Chefsutvecklingsprogrammet,<sup>10</sup> för att stötta chefers kompetensutveckling. Här möjliggörs ökade kunskaper inom arbetsrätt, ekonomi, digitalisering, kommunikation och olika verktyg och strategier inom styrning och ledning. Inom programmet ingår också en modul kring mentorskap med fokus på att utveckla det personliga ledarskapet.

Från nationellt håll planeras Äldreomsorgslyftet<sup>11</sup> (från vårdbiträde till undersköterska). Regeringen, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) och fackförbundet Kommunal har tagit fram en ny satsning för att höja kompetensen och samtidigt skapa fler tillsvidareanställningar på heltid inom äldreomsorgen – ett omsorgslyft. Genom att erbjuda vidareutbildning till vårdbiträde eller undersköterska kan fler ta steget från tidsbegränsade anställningar till tillsvidareanställningar på heltid. Satsningen siktar också på att få fler att söka sig till äldreomsorgen.

*För att möta rekryteringsbehoven sker aktiviteter såsom:* handledarutbildningar som syftar till att ta emot praktikanter och studerande på ett bra sätt i verksamheterna. Handledarutbildningen utgår ifrån de riktlinjer som finns nationellt för certifierade Vård- och omsorgscollege<sup>12</sup>. För att introducera ny personal på arbetsplatserna jobbar personalen utifrån mottot att vara "bästa mottagande enhet". Det är en del i att jobba med att minska personalomsättningen och att vara en attraktiv arbetsgivare.

I spåren av Coronapandemin så blir digitala rekryteringskanaler allt viktigare. Under 2020/2021 har det blivit allt vanligare att planera så att arbetsmässor och mötesplatser för att attrahera och rekrytera ny personal blir digitala; exempelvis Gymnasiedagarna och Future skills<sup>13</sup>. Sektorn använder sig sedan en tid av en IT-plattform, Go care<sup>14</sup>, som riktar sig till omvårdnadsyrken. Syftet med Go care är bland annat att förändra och förbättra bilden av omvårdnadsyrken samt nå ut till potentiella nya medarbetare. Vidare finns det inom sektorn yrkesambassadörer, vilka är utsedda medarbetare som har ett särskilt uppdrag

---

<sup>9</sup> Omställningsfonden: <https://www.omstallningsfonden.se/>

<sup>10</sup> Chefsutvecklingsprogrammet är en kommunövergripande satsning på chefers kompetensutveckling.

<sup>11</sup> Äldreomsorgslyft:

<https://skr.se/tjanster/merfranskr/cirkular/cirkular/2020/overenskommelseomsatsningpakompetensforsorjningtillaldreomsorgen.33154.html>

<sup>12</sup> Vård och Omsorgscollege: <https://www.vo-college.se/>

<sup>13</sup> Gymnasiedagarna och Futures skills: <http://gymnasiedagarna.se/utstallare/utstallartyp/futureskills/>

<sup>14</sup> Go care: [https://go-care.se/lediga-jobb?title=&place\\_name=&place=](https://go-care.se/lediga-jobb?title=&place_name=&place=)

att förmedla information om sitt yrke, sin arbetsplats och om socialtjänsten i Stenungsunds kommun på ett positivt och inspirerande sätt. De samverkar också mellan skola och arbetsliv, exempelvis genom att delta på jobb- och gymnasieämnässor, locka personer till sommarjobb samt ta emot och introducera feriearbetare på sommaren.

Sektorns chefer samarbetar också med Förstärkt rekryteringsstöd, personalenheten, för att utveckla annonseringsarbetet och rekryteringsmetoderna.

Sektorn har under de senaste åren tagit del av centrala lönesatsningar i löneöversynen för befattningar som är identifierade som svåra att rekrytera till. Under 2019/2020 gjordes satsningar på yrkeskategorierna sjuksköterska, distriktssjuksköterska, sjukgymnast samt arbetsterapeut. Detta bidrar till förbättrat löneläge i jämförelse med närliggande organisationer och kommuner, vilket kan innebära en konkurrensfördel för Stenungsunds kommun när kandidater väljer sin arbetsgivare.

### Sektor samhällsbyggnad

*Utmaningar och trender som påverkar kompetensbehovet framöver:* Digitaliseringen kommer att öka, vilket ställer nya krav på kompetenser. Efterfrågan hos våra medborgare/företag att kommunicera digitalt med oss kommer öka. En eventuell kommande lågkonjunktur riskerar att minska efterfrågan på detaljplaner och bygglov inom delar av sektorn. Generellt ökar kraven från myndigheter, exempelvis nya lagkrav, vilket ger oss nya utmaningar, som kräver mer specialistkunskap för att hantera en ökad komplexitet. De trender som påverkar utvecklingskrav och kompetenser inom sektorn är framför allt inom digitala verktyg.

*Utvecklingskrav och kompetensbehov:* Vad gäller yrkeskategorier ses ett behov av projektledare och medarbetare med större kunskap att arbeta inom projekt. Det finns också ett ökat behov av analytisk kompetens. En ökad specialisering leder också till ett behov av att ha kvalificerade administratörer som kan avlasta specialisterna. Sammanfattningsvis finns det kompetensbrister avseende projektledare, personer med projektkunskap, IT-kompetens och systemadministratörer. Sektorn ser att det blir allt svårare att rekrytera vissa yrkesgrupper inom trafik, byggnadsinspektörer, seniora projektledare samt seniora specialister (exempelvis inom mark- och exploatering samt planarbete).

*Vilka möjligheter finns att lösa kompetensbrist med nya/effektiva teknisklösningar?* Digitaliseringen i sig löser inte den kompetensbrist som sektorn har att hantera utifrån de krav som ställs, exempelvis seniora projektledare eller personer med specialiserad analytisk kompetens. Därför bedöms digitala lösningar för att hantera kompetensbristen ha en marginell potential. Ett annat perspektiv som lyfts från sektorn, är att digitala lösningar däremot kan skapa behov av nya kompetenser. Denna konsekvens tar också Arbetsförmedlingen upp i sin arbetsmarknadsprognos<sup>4</sup> som pekar på att den teknologiska utvecklingen genom digitalisering, AI och automatisering, kan leda till att anställda inte längre har de kompetenser som krävs och till en situation där arbetsgivaren inte har de nya kompetenser som digitaliseringen kräver.

*Aktiviteter som har skett inom sektorn med fokus på kompetensutveckling:* Exempel på utbildningsinsatser är projektledarutbildning, deltagande i chefsutvecklingsprogrammet<sup>9</sup>, individuella lösningar samt deltagande i GR-nätverk och andra samverkansforum. Satsningar på intern kompetensutveckling för befintlig personal har en begränsad potential för att komma till rätta med det

samlade kompetensbehovet. Den ökande specialiseringen inom samhällsbyggnadsområdet, ställer krav på särskilt utbildade specialister.

*För att möta rekryteringsbehoven sker aktiviteter såsom:* ta emot och introducera praktikanter, studenter eller nyanlända invandrare. Det har också varit aktuellt med individuella satsningar för att vidareutveckla personer som fått mer kvalificerade tjänster inom organisationen.

### Sektor stödfunktioner

*Utmaningar och trender som påverkar kompetensbehovet framöver:* En viktig samhällstrend rör digitaliseringen av samhället. Den digitala kompetensen ökar snabbt bland befolkningen i stort och efterfrågan på digitala kontaktvägar, digital handläggning och digitala arbetsätt ställer nya höga krav på kommunens personal. Denna trend ställer krav på digital kompetens hos kommunens medarbetare, både vad gäller att använda nya verktyg, men också att utveckla digitala verktyg för att möta medborgarnas krav och behovet av effektivisering.

*Utvecklingskrav och kompetensbehov:* Kraven ökar på medarbetarnas kunskap och möjlighet att ta till sig nya digitala system. För att sektorn ska kunna utvecklas krävs att många specialister inte bara har god förmåga att hantera digitala verktyg, utan att de även har en välutvecklad förmåga att identifiera digitaliseringsmöjligheter och -lösningar.

Behoven från sektorerna vad gäller stöd från servicefunktionens verksamheter är under konstant utveckling. Det som tidigare efterfrågades gällande exempelvis en vaktmästares kvalifikationskrav, har ändrats kraftigt då behovet nu har ökat kring teknisk kunskap. Kvalifikationskraven blir också allt högre, eftersom högskoleutbildning krävs inom allt fler befattningar.

Inom servicefunktionen är den digitala mognaden och den digitala kompetensen till viss del låg. Det finns ett stort behov av att bygga upp en grundläggande kompetens samt att rekrytera in personer med digital kompetens. Även kunskaper i svenska kan vara en intern kompetensbrist.

Sektorn noterar att kommunens digitaliseringsresa hämmas av att det finns få personer med särskilt uppdrag att leda och driva digitaliseringsprojekt. För närvarande äger sektorerna själva projektledningen. Projektledningen ska ske med befintliga resurser, vilket gör att andra uppgifter trängs ut eller att digitaliseringen tar lång tid.

Sektorn ser inte att det finns någon särskild befattning eller yrkesområde där det är svårt att rekrytera. Kockar och övrig måltidspersonal har i andra kommuner varit svårrekryterade i högkonjunktur, vilket emellertid inte noterats i Stenungsunds kommun.

*Vilka möjligheter finns att lösa kompetensbrist med nya/effektivare tekniklösningar?* Sektorn ser mycket positivt på att lösa kompetensbrister med effektivare tekniklösningar. För närvarande arbetar sektorn med att införa en robotiserad process lösning (Robotic Process Automation, RPA) som kan ersätta lättare administration. Det möjliggör för de personer som har arbetat med administrationen att arbeta med mer kvalificerade uppgifter, vilket har en positiv effekt på eventuell kompetensbrist inom sektorns samtliga funktioner.



Sektorn ser också positivt på att använda digitala utbildningsverktyg. Den digitala mognaden har dock identifierats som en försvårande omständighet, som spelar roll för vilken effekt insatsen får.

Sektorn ser dessutom positivt på att i högre utsträckning köpa så kallade SAAS-tjänster. SAAS betyder software as a service och innebär i korthet molntjänster där leverantören ansvarar för drift, underhåll och utveckling. Genom att gå mot mer SAAS-tjänster kan behovet av digital kompetens i form av systemutvecklarkompetens internt i organisationen, potentiellt minska.

*Aktiviteter inom sektorn med fokus på kompetensutveckling:* En del kompetensbrister kan lösas med interna utbildningsinsatser. Det handlar då om utbildning inom huvudsakligen det digitala området. Även projektledarutbildningar kan lösas internt. Det kan då vara en fördel att våra leverantörer har en möjlighet att arrangera utbildningarna. Andra kompetenshöjande aktiviteter som varit aktuella är utbildningar inom inköp, användande av digitala verktyg samt utbildningar inom lagstiftning vad gäller offentlighet- och sekretess.

### Sektor utbildning

Sektor utbildning har en lokal kompetensförsörjningsplan<sup>15</sup> som beskriver sektorns kompetensbehov, utmaningarna och pågående aktiviteter för att möta rekryteringsbehovet mer detaljerat inom varje verksamhetsområde.

*Utmaningar och trender som påverkar kompetensbehovet framöver:* Sektor utbildning står inför stora utmaningar kommande år, när det gäller kompetensförsörjning av lärare och andra yrkesgrupper inom förskola och skola. Efterfrågan på personal med pedagogisk utbildning väntas öka mer än tillgången och stora pensionsavgångar väntas under kommande år.

Grundskolan upplever ökade krav på kompetens inom områdena särskilt stöd, samverkan skola-arbetsliv, källkritik och hantering av sociala medier och digitala verktyg.

Gymnasiet är utsatt för stor konkurrens från andra skolor i närliggande kommuner men har i nuläget ett positivt söktryck och ett ökat antal elever. Förändringar i söktryck mellan olika gymnasieprogram kan dock vara svårt att förutse och även innebära ett behov av omställning av lärarnas behörigheter.

Barn- och elevhälsan upplever att det finns en växande andel barn och unga med lindrig psykisk ohälsa och att förväntningarna ökar kring att kurator och psykolog ska kunna hjälpa dessa elever, även när det gäller behandlande insatser som inte ingår i skolans uppdrag. Det finns även ökade förväntningar på att utföra olika typer av utredningar (tex. språk- och dyslexiutredningar). Ändringar i vaccinationsprogrammet innebär att arbetsuppgifterna ökar för skolsköterskor.

Gemensamt för hela sektorn är att den digitala utvecklingen i samhället och inom de respektive verksamheterna, innebär ett ökat behov av ny kompetens och olika former av kompetensutveckling.

*Utvecklingskrav och kompetensbehov:* Sektorn ser rekryteringsbehov och svårigheter att rekrytera i stort sett samtliga lärarbefattningar så som barnskötare, förskollärare, lärare inklusive specialister och skolledare. Det finns också ett gemensamt behov av behöriga lärare. Inom grundskolan är det svårt att

---

<sup>15</sup> P. Mellander. Kompetensförsörjningsplan – sektor utbildning. 2019.

rekrytera behöriga lärare inom praktiska och estetiska ämnen, såsom slöjd och musik. Även lärare i matematik, naturvetenskap, teknik, språk och svenska som andraspråk, liksom lärare i fritidshem är svårrekryterade. Inom vuxenutbildningen är det också särskilt svårt att tillgodose behovet av lärare i svenska som andra språk, matematik samt yrkesämnen generellt.

Det finns inom grundskolan ett behov av att identifiera arbetsuppgifter som kan utföras av andra yrkesgrupper, exempelvis lärarassistenter och socialpedagoger. Grundskolan upplever ökade krav på kompetens inom områdena särskilt stöd, samverkan mellan skola och arbetsliv, ämnen i källkritik och hantering av sociala medier och digitala verktyg. Grundskolan ser även behov av ökad kompetens inom ledarskap och lärarskicklighet, specialpedagogik och digitalisering.

Arbetsmarknadsenheten (AME) bedömer att det kommer att behövas fler personer med eftergymnasiala kompetenser. Behovet av studie- och yrkesvägledare ökar både för AME och vuxenutbildningen. Det finns behov av kompetensutveckling i tex. olika arbetsmetoder samt kompetenser inom andraspråk. Inom vuxenutbildningen finns det behov av ökad kompetens kring pedagogik och betygsättning i distansutbildningen.

Inom verksamheten idrott och anläggning, kräver den moderna teknologin i de nya anläggningarna en högre kompetens inom drift och underhåll jämfört med tidigare. Inom ungdomsverksamheten är det viktigt att ha stor kompetens kring uppväxtvillkor, relationsbygge samt att hålla sig uppdaterad med ungdomskulturer generellt, liksom att ha stor kompetens inom det digitala området. Då ungdomsverksamheten också samverkar med flera kommunala verksamheter, är det också nödvändigt ha en stor kunskap kring socialtjänst, skola, lag, rätt, skyldigheter och rättigheter samt att ha en spetskunskap inom ett kulturellt, samhällsutvecklande eller idrottsligt spår.

Överlag finns behov av ökad digital kompetens, exempelvis nämner Kultur och fritid att det ställs högre krav på detta inom bibliotekaryrket. I nuläget ställs även väsentligt högre krav på s.k. "enkla" tjänster, bland annat avseende kunskaper inom IT och digitalisering.

*Vilka möjligheter finns att lösa kompetensbrist med nya/effektiva tekniklösningar?* Sektorn ser möjligheter med digitala nya tekniklösningar såsom fjärrundervisning, semidistansundervisning samt "storföreläsningar" kombinerat med undervisning i mindre grupper. För samtliga digitala lösningar innebär det en utmaning att tillgodose den metodiska och didaktiska kompetensen kring de digitala lösningarna.

Förskolan ser möjligheter att få fler medarbetare att läsa in förskolläraryrket om digitala lösningar på distans kan erbjudas. Grundskolan ser möjligheter att kompetensutveckla personal via webbaserade och digitala lösningar. Utöver detta utvecklas också möjligheterna att ha exempelvis språkundervisning på distans med hopslagna grupper samt distansundervisning för "hemmasittare".

Kompetens och utveckling konstaterar att krisen utifrån Coronapandemin, har visat att det är möjligt att använda nya tekniklösningar utan tidigare specifika utbildningsinsatser. Staben ser exempelvis fjärrundervisning som en möjlighet när det gäller modersmålsundervisning. Digitala lösningar blir också en viktig del i undervisningen av elever som av olika anledningar inte är i skolan.

*Aktiviteter inom sektorn med fokus på kompetensutveckling:* sektor utbildning ser goda möjligheter att lösa delar av kommande kompetensbehov med interna insatser.

Inom förskolan finns det behov av kompetenshöjande utbildning för barnskötare, vilket planeras i samarbete med verksamheten kompetens och utveckling. Barnskötareutbildning med språkstöd har startats under 2019. Syskom är ett projekt som avslutades vid årsskiftet 2019/2020, där ett antal deltagare har utbildats till barnskötare. Andra aktiviteter inom förskolan som syftar till ökad kompetens är tex. läsluft, aktionsforskning samt modellen barnets bästa möte (BBM).

Inom grundskolan pågår en satsning på att utbilda fritidspedagoger samt det specialpedagogiska lyftet vilket är en satsning Skolverket driver för att öka specialpedagogisk kompetens bland lärare. Vidare sker satsningar på kompetensutvecklingsaktiviteter inom ledarskap och lärarskicklighet, digitalisering, språk- och kunskapsutvecklande arbete, utbildning i neuropsykiatriska funktionshinder, matematik- och läsluft, handledarutbildning, specialpedagoglyft och lärarlyft.

Inom gymnasiet kan obehöriga yrkeslärare läsa in lärarbehörighet parallellt med arbete. Det pågår även vidareutbildning av befintlig personal till speciallärare och specialpedagog. Gymnasiet har även under de senaste åren genomfört vad som kallas läsluft och digitalt lyft.

Verksamheten kompetens och utveckling, bedömer att en del kompetensutvecklingsbehov kommer att kunna lösas internt, eftersom vuxenutbildningen har en bred utbildningskapacitet. Under våren 2020 har det bedrivits omfattande kompetensutveckling inom distansutbildningen.

På arbetsmarknadsenheten (AME) och enheten för nyanlända (EFN) sker ett aktivt arbete med kunskapsöverföring inom de tvärprofessionella teamen. Inom Staben finns en plan för att regelbundet öka kompetensen inom olika områden. Staben arbetar kontinuerligt med kompetensutveckling, tex. genom påfyllning i motiverande samtal för skolsköterskorna.

*För att möta rekryteringsbehoven sker aktiviteter såsom:* Försteläraryuppsdraget är en karriärväg för duktiga lärare och attraherar kandidater som vill utvecklas i den rollen. Inom förskolan lyfts vikten av att värna om och behålla de medarbetare som redan finns inom organisationen, parallellt med rekryteringen av nya medarbetare. Vuxenutbildningen är en viktig aktör i att utbilda barnskötare för en fortsatt karriär inom kommunen. Grundskolan nämner exempel på chefshandledning och att vara synlig vid mässor samt fortsatt utveckling av samarbete med högskolor och universitet, som viktiga faktorer för att möta rekryteringsbehovet.

På gymnasiet pågår för närvarande ett arbete kallat "Vår stora idé" som handlar om att bygga varumärket. Gymnasiet har även medverkat i tidningen "Framtidens karriär", deltagit vid mässor samt strävar efter att i olika sammanhang lyfta fram de utmärkelser skolan fått. Inom vuxenutbildningen finns det studenter som går verksamhetsförlagd utbildning (VFU) och det pågår utbildningsinsatser till studiehandledare och lärarassistenter. Inom hela sektorn utbildning är mottagandet av "VFU-studenter" en mycket viktig rekryteringskanal.

Sektorn har under de senaste åren tagit del av centrala lönesatsningar i löneöversynen för befattningar som är identifierade som svåra att rekrytera till, och där lönenivåerna behövs höjas för att attrahera fler sökanden inom regionen. Det har under 2019/2020 skett satsningar på befattningarna pedagogisk ledningspersonal, lärare inom gymnasiet, lärare inom grundskola årskurs F-3 samt årskurs 4-6. Centrala parter, Sveriges kommuner och regioner (SKR), Sobona, Lärarförbundet och Lärarnas Riksförbund har i sitt nuvarande centrala löneavtal, åtagit sig att stödja och inspirera lokala parter till att arbeta aktivt

med strategisk kompetensförsörjning. Det pågår partsgemensamma aktiviteter i linje med avtalet, sedan hösten 2019, för att utveckla arbetet med lönestruktur, arbetstid, arbetsmiljöförhållanden och arbetsbelastning inom sektorn.

## 7. Framgångsfaktorer och strategier

Sveriges kommuner och regioner (SKR) beskriver nio rekryteringsstrategier i sin rekryteringsrapport från 2018<sup>3</sup>. Det pågår redan ett omfattande arbete i kommuner och regioner inom ramen för strategierna.

- **Använd kompetensen rätt:** De anställdas kompetens behöver tas tillvara och utvecklas på ett bra sätt. När verksamheter utvecklas kan yrkesrollerna behöva förändras och vem som gör vad kan behöva omprövas. Det är nödvändigt att se över sin organisation och identifiera arbetsuppgifter som skulle kunna utföras av andra yrkesgrupper.
- **Bredda rekryteringen:** Fler kan bidra till vår gemensamma välfärd. I många verksamheter är könsfördelningen ojämn och mångfalden kan öka. Till exempel kan nyanländas kompetens tas tillvara bättre.
- **Fler jobbar mer:** Det är viktigt att de som vill ska kunna jobba heltid – och att de som frivilligt jobbar deltid uppmuntras att gå upp i tid.
- **Förläng arbetslivet:** Fler behöver börja arbeta tidigare och stanna kvar längre i arbetslivet. Tiden i arbetslivet behöver bli längre. I dag är etableringsåldern på arbetsmarknaden 26 år och medellivslängden är 82 år.
- **Visa karriärmöjligheterna:** En bredare syn på karriär och fler typer av karriärtjänster ger medarbetare chansen att utveckla både sig själva och verksamheten.
- **Skapa engagemang:** Ju större engagemang och inflytande, desto större chans att medarbetare vill stanna och utvecklas på sin arbetsplats.
- **Utnyttja tekniken:** En ökad digitalisering av välfärdstjänsterna öppnar för både effektivare verksamhet och bättre kvalitet.
- **Marknadsför jobben:** Tala väl om verksamheten och ge människor chansen att prova på jobben. Goda erfarenheter från praktik och feriejobb lockar fler till välfärdsjobben.
- **Underlätta lönekarriär:** Lönerna ska sättas lokalt och individuellt. Bra prestationer ska belönas. På så sätt kan duktiga medarbetare spurras och bidra till att verksamheten utvecklas.

Den samlade bilden över de kommande årens behov och vad Stenungsunds kommun behöver göra på kort och lång sikt inom ramen för kompetensförsörjning är inom följande aktiviteter och strategier:

- Attrahera kompetenta medarbetare och chefer.
- Rekrytera medarbetare och chefer genom en effektiv process.
- Behålla och motivera medarbetare och chefer genom att vara en attraktiv arbetsgivare. Skapa goda arbetsmiljöförhållanden och möjliggöra karriärutveckling.
- Avsluta anställningar på ett professionellt sätt.



## Attrahera

För att klara av utmaningarna inom kompetensförsörjning framöver är processen för att bli en mer attraktiv arbetsgivare, helt avgörande. Genom de pågående och kommande satsningar på kompetensutveckling som sker i sektorerna för anställda, det systematiska arbetsmiljöarbete som sker löpande och genom följsamhet till de arbetsgivarpolitiska riktlinjerna som styr kommunen strävar organisationen efter att utveckla varumärket ytterligare. Genom ett starkt varumärke kan vi som arbetsgivare, utöver att attrahera befintliga medarbetare, öka möjligheterna att få dem att vilja stanna, utveckla sig själva och verksamheten i stort, också locka nya medarbetare till kommunen. Att jobba proaktivt, med att attrahera studenter och unga från vissa utbildningar (*gymnasiet, högskola, universitet m.fl.*) för att tidigt skapa ett intresse för våra verksamheter och strategiskt arbeta med att skapa och utveckla våra kontakter med aktuella utbildningsinstitutioner, är en framgångsfaktor för framtida kompetensförsörjning. Inom kommunens sektorer pågår flertalet aktiviteter för att ta emot praktikanter/studenter och upplåta praktikplatser, uppsatsuppdrag, examensarbete, karriärdagar, yrkesambassadörer, vilket bidrar till en ökad kännedom om kommunen som arbetsplats och som en tänkbar framtida arbetsgivare. Kommunen behöver vidare erbjuda attraktiva anställningar. Heltidsanställningar exempelvis, vilket också kan bidra till att minska rekryteringsbehovet totalt sett och leda till ökad jämställdhet.

Coronapandemin har visat på många utmaningar för kommunal verksamhet, särskilt vad gäller äldreomsorgens viktiga arbete. Sveriges kommuner och Regioner (SKR) har tagit fram en rapport<sup>16</sup>; "Fakta om äldreomsorgen i ljuset av Coronapandemin". De frågor om bland annat äldreomsorgens villkor och kompetensförsörjning som lyfts under pandemin, har nämligen en nära koppling till jämställdhet. SKR betonar vidare att arbetsgivarpolitiken och kommunernas arbete för heltidsarbete som norm, breddad rekrytering och arbetsmiljöarbete har en stor påverkan för jämställdheten - inte bara för äldreomsorgens medarbetare och brukare, utan för samhället i stort. Rapporten visar på vikten av fortsatt stöd till chefer och verksamheter i frågor som systematiskt arbetsmiljöarbete, rekryteringsprocessen och stöd utifrån kommunens rutiner för aktiva åtgärder gällande lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet. Detta leder i sin tur till att komma vidare i arbetet med att utveckla möjligheterna att klara av kompetensförsörjningen.

### **Framgångsfaktorer för en attraktiv arbetsgivare**

- Ha ett väl utvecklat chefsutvecklingsprogram.
- Ha ett väl utvecklat introduktionsprogram.
- Marknadsför jobben<sup>3</sup>: Sprid information om kommunens varumärke, yrken och arbetsplatser.
- Utökat samarbete med universitet/högskolor- arbetsmarknadsdagar, mässor etc.
- Arbete med yrkesambassadörer gentemot gymnasium och högskolor.
- Främja likabehandling och arbeta för aktiva åtgärder för att motivera diskriminering och kränkande särbehandling. Utbildningsaktiviteter pågår via Chefsutvecklingsprogrammet och kommunens arbetsmiljöutbildningar samt stödmaterial via den digitala chef- och medarbetarhandboken.

---

<sup>16</sup> SKR rapporten "Fakta om äldreomsorgen i ljuset av coronapandemin".

- Fler jobbar mer<sup>3</sup>: Eftersträva att erbjuda heltidsanställning, utifrån verksamhetens behov och resurser.
- Bredda rekryteringen<sup>3</sup>: Exempelvis projekt Syskom, ett samarbete mellan verksamheten kompetens och utveckling och förskolan, där 25 personer under 2,5 år fått möjlighet att utbilda sig till barnskötare via projektet.

## **Rekrytera**

En rekrytering är en stor investering, kvalitetsmässigt såväl som ekonomiskt. Att lyckas rekrytera rätt person genererar goda resultat för verksamheten medan motsatsen, att rekrytera fel kan ha ödesdigra konsekvenser. En utvecklad och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess gör att vi kan få in rätt personal med rätt kompetens, vilket är en viktig nyckel för att säkra och klara av kommande kompetensförsörjning i kommunen.

En centraliserad bemanningsenhet har startats upp i kommunen sedan hösten 2019. Cheferna får därigenom förstärkt stöd och en administrativ avlastning i rekryteringsarbetet. Det innebär att rekryterande chefer får stöd i rekryteringsprocessen exempelvis vad gäller annonsering och urvalstekniker. Rekryteringsprocessen kvalitetssäkras därmed, så att den blir mer standardiserad och enhetlig utifrån Stenungsunds kommuns varumärke. Vidare innebär detta att cheferna också kan lägga mer tid på verksamhet och medarbetare, istället för administration.

## ***Framgångsfaktorer inom rekrytering***

- Utveckla tillämningen av rekryteringsprocessen där behovsanalysen, kravprofilen är grunden för en lyckad rekrytering.
- Utveckla nya metoder kring rekrytering exempelvis, tester, gruppintervjuer, "speed-dating" etc.
- Skapa former för effektiv och professionell rekrytering såsom att alltid återkoppla till kandidater som sökt arbete och alltid avsluta rekryteringen korrekt för att möjliggöra analys av rekryteringsläget.
- Utbildning för chefer, handläggare och administratörer inom rekryteringsområdet.
- Ta stöd av upphandlade rekryteringskonsulter när det avser svårrekryterad kompetens eller viktiga strategiska funktioner.
- Förläng arbetslivet<sup>3</sup>: Eventuellt kan det vara aktuellt med s.k. "stanna kvar-samtal" med medarbetare som närmar sig pensionsåldern för att diskutera möjliga åtgärder för att personen skall kunna arbeta kvar längre.
- Visa karriärmöjligheterna<sup>3</sup>: En bredare syn på karriär och fler typer av karriärtjänster ger medarbetare chansen att utveckla både sig själva och verksamheten. Exempelvis genom ökad intern rörlighet inom och mellan sektorerna.
- Underlätta lönekarriär<sup>3</sup>: Vidare kan karriärtjänster skapas genom att duktiga medarbetare lyfts genom utvidgade uppdrag, utökat ansvar och nya utmaningar med god löneutveckling som följd. I medarbetarsamtalet bör förväntningar och utvecklingsmöjligheter alltid ingå som en obligatorisk del i samtalet. Inom sektor utbildning finns exempelvis en rad olika karriärmöjligheter såsom utvecklingsledare, förstelärare, arbetslagsledare och biträdande rektor, utöver renodlade chefsuppdrag.

## Utveckla/Behålla

Inom yrkesområden där det råder brist på arbetskraft måste vi tänka nytt för att lyckas med att hålla en hög kvalitet i de tjänster som vi levererar. Att kompetensutveckla befintlig personal kan bli helt nödvändig inom vissa områden där det helt enkelt inte finns kompetens att rekrytera. Vi bör se över vilka yrkesgrupper som kan bli aktuella och hur en sådan insats skulle kunna se ut. För att kunna förutse kommande behov samt ge bättre möjligheter att planera kompetenshöjande insatser och interna karriärmöjligheter behöver vi få en tydlig överblick över vår befintliga kompetens. Här är sektor socialtjänst arbete med individuella kompetensplaner och en systematisk genomgång av personalens kompetens och vilka kurser som är aktuella framöver ett framgångsexempel.

En god arbetsmiljö är en viktig framgångsfaktor för kompetensförsörjningen. Genom att aktivt arbeta med systematisk arbetsmiljö och identifiera utvecklingsområden inom ramen för handlingsplaner, uppföljningar, rapportering och uppföljning av tillbud och arbetsskador samt fortlöpande utbildning och information inom området leder till ett hållbart arbetsliv för både chefer och medarbetare. Medarbetarundersökningar och arbetet med resultatet av undersökningen är viktiga delar för att kontinuerligt följa upp medarbetares trivsel och hälsoläge samt säkerställa att verksamheterna har ett bra underlag att fatta beslut om viktiga utvecklingsområden.

I strategin för arbetsmiljöarbetet och medarbetarskap ingår också att chefer och medarbetare genomför årliga medarbetarsamtal där mål sätts upp och en plan för vad medarbetaren skall uppnå under kommande period och vilka utvecklingsinsatser som behövs.

Kommunens lönepolitik är ett viktigt styrmedel och är en del av Stenungsunds kommuns strategi för att uppnå kommunens övergripande mål. En god lönepolitik medverkar till att kommunen kan rekrytera, behålla och utveckla goda medarbetare. Genom att synliggöra kommunens hållning i lönebildningsfrågor ur ett konkurrens- och varumärkesperspektiv och arbeta för en lönepolitik där strategiska lönesatser är kopplat till kommunens marknadsläge och framtida bristkompetenser, är en framgångsfaktor för kommunens kompetensförsörjning.

Det är också viktigt att arbetsgivaren över tid arbetar med att utveckla attraktiva anställningsvillkor för att behålla arbetskraften. Det kan exempelvis handla om arbetstidsfrågor och en flexibel inställning till distansarbete när arbetet så tillåter.

Arbetsgivaren behöver också framöver ha en ännu mer öppen och bred inställning till kompletterande jobb. Exempelvis nya yrkesbefattningar som syftar till att avlasta och stödja framförallt kommunala brist- och legitimationsyrken som lärare, socionomer, förskolelärare. Yrken som dels är svårrekryterade och där det även är svårigheter för arbetsgivaren att behålla kompetensen. Genom kompletterande jobb kan mer av legitimations- och bristyrkenas arbetstid användas åt kärnarbetsuppgifter, samt mindre tid åt lättare administration och därmed förstärks arbetsgivarens möjlighet att upprätthålla och behålla kärnkompetens inom dessa områden. Det medför också ett mindre rekryteringsbehov, vilket idag är svårt att tillfredsställa. Det lär i framtiden bli allt mer betydelsefullt att arbetsgivare i större grad kan möjliggöra för specialister att kunna prioritera kärnverksamheten, utifrån sin legitimationskompetens.

Kommunen behöver behålla och utveckla en väl fungerande chefs- och ledarskapsplattform för att kompetensförsörja kommunens chefer och därigenom medskapa ett välfungerande chefs- och

ledarskap som påverkar alla medarbetares förutsättningar till engagemang och utveckling i sitt arbete. Denna plattform utgår från Stenungsunds kommuns ledord; helhet, öppenhet, delaktighet och insyn.

En viktig bas i ledarskapsplattformen är kommunens chefsutvecklingsprogram. Det omfattar kontinuerliga utbildningsinsatser för chefer samt ett mentorskap för nya chefer i kommunen, i syfte att stärka och stimulera chefskapet. Chefsutvecklingsprogrammet genomförs i egen regi, dvs kommunens egna ansvariga chefer och specialister utbildar nyanställda chefer, vilket stärker helhetsbilden av att arbeta i Stenungsunds kommun.

En annan viktig del är att knyta ihop ledningsstrukturerna i kommunen på ett naturligt, effektivt och hållbart vis. Kommundirektörens ledningsgrupp samkör en gång i halvåret ihop med kommunens verksamhets- och funktionschefer i ett längre sammanträde och bildar därmed utökad kommunledning.

Genom den utökade kommunledningen kan kommunledningen via dialog och samarbete med övrigt berörda chefer, driva viktiga frågor vidare och utveckla tillsammans. Det skapar bl.a. förutsättningar för ett nära ledarskap, där alla kommunens högsta chefer regelbundet och i direktkontakt har en gemensam utvecklingsplattform ihop med samtliga chefer i nästa led. Det skapar också goda förutsättningar för helhetssyn i chefskåren och en gemensam agenda med tydlighet och öppenhet som självklara utgångspunkter.

På samma vis som kommunledningen genomför utökad kommunledning, bjuder respektive sektorchef in sektorns samtliga chefer till utökad sektorledning vid några tillfällen under året. Syftet är att sektorns samtliga chefer ska ha sektorsövergripande insikt och kunskap om uppdrag och utmaningar och därmed kunna bidra till och ta ansvar för de gemensamma verksamhetsområdena.

De stora årliga frågorna inom utökad kommunledning dockas också ihop med första linjens chefer, enhetscheferna. Det sker bl.a. på de årliga chefsdagarna som kommundirektören sammankallar till, där alla kommunens chefer träffas för gemensam kompetensutveckling och verksamhetsutveckling, med fokus på ledarskap. Det finns en tydlig röd tråd i kommunledningens arbete som återkommande omfattar och inkluderar alla chefer i kommunen, på alla olika chefsnivåer.

Ett sätt att tillförsäkra kompetensförsörjningen av chefs- och ledarskap i exempelvis en krissituation där chefer med kort varsel kan falla ifrån av olika orsaker, är en *successionsordning* som anger chefefterträdare. Kommunen har en successionsordning som omfattar alla chefer i utökad kommunledning, d.v.s ner till verksamhetschef- och funktionschefsnivå, där två namngivna ersättare står förangivna och i vilken ordning de efterträder respektive chef om denne hastigt skulle bli oförmögen att upprätthålla sitt chefs- och ledarskapsansvar.

### ***Framgångsfaktorer inom Utveckla/behålla***

- Använda kompetensen rätt<sup>3</sup>: Använd verktyg för att synliggöra befintlig kompetens, exempelvis genom den modul för kompetenskartläggning, som finns i befintligt personalsystem, Winlas.
- Utnyttja tekniken<sup>3</sup>: Ett smart och effektivt IT-stöd möjliggör för medarbetare att fokusera på det värdeskapande inom uppdraget. Exempelvis digitala utbildningsverktyg och intern kompetensutveckling kring digitalt stöd. Ett annat exempel för öka den digitala mognaden är s.k. digitaliseringsombud inom verksamheterna, sektor socialtjänst.



- Fortsatt arbete med att implementera Stenungsunds kommuns arbetsmiljö- och hälsorutiner.
- Skapa engagemang<sup>3</sup>: Här är det viktigt att skapa grund för medarbetarskapet. Stenungsunds kommuns samverkansavtal<sup>17</sup> och implementeringen av dess delar, bidrar till ökad delaktighet för personalen i beslutsprocesser samt ett utvecklat arbetsmiljöarbete. Det utgör således en struktur för att ta tillvara på personalens engagemang och ansvarskännande.
- Attraktiva anställningsvillkor. Underlätta lönekarriär: följsamhet till lönepolitiska riktlinjer och arbeta för fortsatt differentierad lönesättning.
- Fler kompletterande jobb, kan ge större möjligheter för att de med legitimations- och bristyrken kan prioritera sina kärnarbetsuppgifter.
- En väl fungerande chefs- och ledarskapsplattform.

## **Avveckla**

Likväl som introduktion för en nyanställd är viktig är även ett avslut av en anställning lika viktig och att kommunen kan ge en värdig avslutning och erkänsla för en medarbetares arbetsinsats. Det finns flera anledningar till att en anställning avslutas. Det kan ske på medarbetarens eller arbetsgivarens initiativ. När en anställning avslutas är arbetsgivarens förhoppning att medarbetaren slutar med en positiv känsla för kommunen.

Att vara en attraktiv arbetsgivare är att ta tillvara på medarbetarens synpunkter och upplevelser av sin anställning i kommunen. Ett bra sätt att fånga upp detta är i ett avslutningssamtal och i en avslutningsenkät. En bra rutin kring avslutningssamtal och enkät ger ett värdefullt utvärderingsinstrument för ledningen och fungerar som ett planerings- och styrmedel framåt.

### ***Framgångsfaktorer inom avveckla***

- Avslutningssamtal/ intervjuer: I Stenungsunds kommuns chefshandbok finns stödmaterial för chefer när personal slutar sin anställning. Avgångssamtalet är ett unikt tillfälle att utbyta värdefulla erfarenheter om arbetsmiljö, kvalitet och förbättringar. Samtalet skall vara ett naturligt inslag när en tillsvidareanställd medarbetare slutar. Närmaste chef tillser att avgångssamtalet genomförs. Chefer uppmanas att uppmuntra sin medarbetare att fylla i avgångsenkäten. Enkäten ger kommunen ett anonymt och kvantitativt underlag, som är värdefullt för att förbättra sig ytterligare som arbetsgivare.
- Vidareutveckla uppföljning av avslutningssamtal och avslutningsenkät.

---

<sup>17</sup> Samverkan Stenungsund 2019. Intranätet.