



ÖCKERÖ KOMMUN

---

Beslutsdatum:	2018-04-19
Beslutande:	Kommunfullmäktige
Giltighetstid:	Tillsvidare
Dokumentansvarig:	Personalchef
Upprättad av:	Personalspecialist och Personalchef
Typ av dokument:	Policy

---

# KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSPOLICY 2018 - 2022





ÖCKERÖ KOMMUN

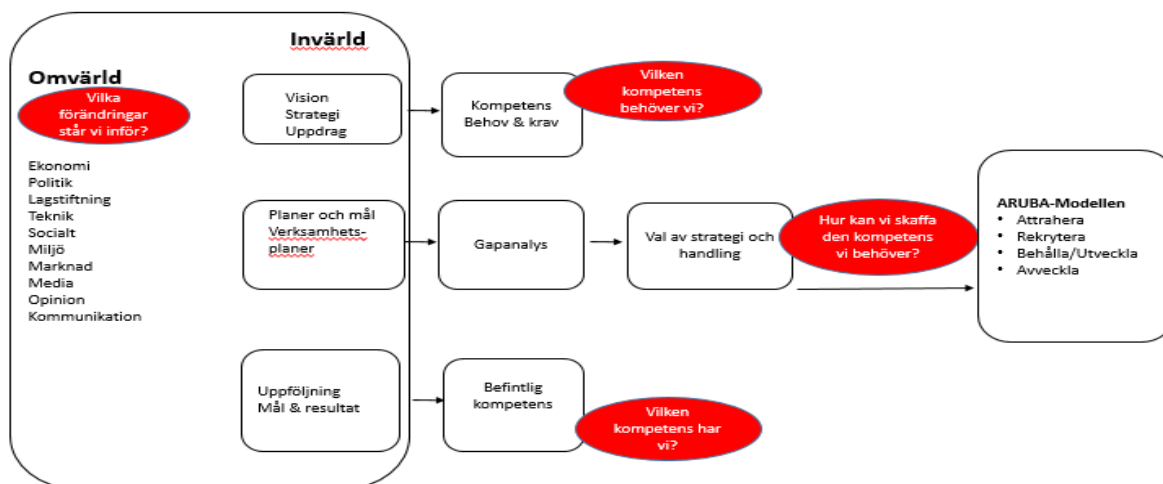
## Innehållsförteckning

<b>1. OM KOMPETENSFÖRSÖRJNING</b> .....	3
1.1 Om kompetensförsörjning.....	4
1.1.1 Syfte med kompetensförsörjningen .....	4
<b>2. OMVÄRLDSANALYS</b> .....	5
2.1 Demografiska förändringar .....	5
2.1.1 Ökad försörjningsbörda .....	5
2.2 Arbetsmarknadsfaktorer .....	5
2.2.1 Rekryteringsutmaningen i välfärdssektorn .....	5
<b>3. OM ÖCKERÖ KOMMUN – NULÄGE</b> .....	8
3.1 Statistik .....	8
3.1.1 Statistik om kommunen som arbetsgivare.....	8
<b>4. KOMPETENSBEHOV I RESPEKTIVE VERKSAMHETER</b> .....	9
<b>5. KOMPETENSFÖRSÖRJNING</b> .....	10
5.1 Attrahera och rekrytera .....	11
5.2 Utveckla och behålla .....	12
5.3 Avveckla .....	13
<b>6. KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	13



## 1. OM KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Kompetensförsörjning kan ses som en process vars syfte är att tillgodose en organisation med rätt kompetens vid rätt tidpunkt<sup>1</sup>. Kompetensförsörjning innebär att organisationen tillförsäkrar att medarbetarna innehar förmågan att behärska de uppgifter och uppdrag som de ställs inför. För att detta ska lyckas bör ledning och medarbetare ha en samsyn gällande vilken kompetens som finns, vilken som fattas, vilken det finns behov av och vilken som bör prioriteras<sup>2</sup>.



### *Kompetensförsörjningsprocessen*

#### **Följande 5 frågor utgör grunden kompetensförsörjningsprocessen:**

1. Vilka förändringar står vi inför?
2. Vilken kompetens behöver vi och hur uppnår vi den?
3. Vilken kompetens har vi idag?
4. Hur ska vi skaffa/utveckla den kompetens vi saknar och strävar efter?
5. Är vi på rätt väg?

För att kunna föra ett resonemang kring kompetensförsörjningen krävs det en kartläggning av vilka kompetensbehov som existerar i organisationen, vilket ger organisationen en uppfattning om vilka kompetensbehov som finns för framtiden<sup>3</sup>. Kartläggningen syftar till att finna vilken kompetens som krävs för att kunna mäta sig med omvärldens behov och organisationens mål.

<sup>1</sup> Nilsson et al, 2011

<sup>2</sup> Anttila, 1999

<sup>3</sup> Ulfsdotter Eriksson, 2013



ÖCKERÖ KOMMUN

För att kunna besvara frågorna 1-3 (ovanstående) måste Öckerö kommun som organisation förstå de förändringar som sker både internt och externt och som påverkar organisationen<sup>4</sup>. Det vanligaste tillvägagångssättet att genomföra en omvärldsanalys, där man kan se till tendenser, trender och olika signaler för förändringar som kommer att påverka Öckerö kommun<sup>5</sup>. **Denna omvärldsanalys återfinns idag i kommunens verksamhetsplaner.**

Utöver att förstå förändringar tillkommer också att organisationen behöver kunna överföra vad dessa förändringar innebär för verksamheterna samt hur organisationens behov gällande kompetens påverkas. Genom en kompetenskartläggning kan Öckerö kommun få en nulägesbeskrivning av organisationens kompetens. En metod för att analysera differensen mellan den kompetens som finns i nuläget och vilken kompetens som behövs enligt omvärldens förändringar är att göra en gap-analys. Gap-analysen syftar till att nuläget konkretiseras och att en jämförelse görs med hur framtida kompetensbehov skulle kunna te sig<sup>6</sup>.

#### **Frågeställning 4, hur ska vi skaffa/utveckla den kompetens vi saknar och strävar efter?**

För att kunna besvara frågeställningen kommer Öckerö kommun att använda sig av en gap-analys samt ARUBA-modellen (se avsnitt 5). Med hjälp av detta kan organisationen analysera huruvida kompetens finns för att kunna nå uppsatta verksamhetsmål. Ur kartläggning och analys kan planeringen av kompetens ske i form av en handlingsplan. Syftet är att handlingsplanen ska styra organisationens och verksamheternas kompetens med utgångspunkt från mål, målgrupp, behov och mynna ut i prioriterade områden samt aktiviteter<sup>7</sup>.

#### **Frågeställning 5, är vi på rätt väg?**

Den sista frågan syftar till att säkra att kompetensutvecklingen är på väg i önskad riktning. För att finna huruvida kommunen är på rätt väg fodras årlig uppföljning, utvärdering och uppdaterade handlingsplaner.

## **1.1 Om kompetensförsörjning**

### **1.1.1 Syfte med kompetensförsörjningen**

För första gången i modern tid kommer arbetsmarknaden förändras på så sätt att en större andel kommer gå i pension jämfört med den andel människor som kommer att söka arbete, sett till hela riket. Faktumet att nytilträdandet kommer vara lägre än frånträdandet i riket kan potentiellt bidra till en svårighet i tillväxt av sysselsättning. Arbetsförmedlingen beräknar att 1 600 000 människor kommer lämna arbetslivet på grund av åldersskäl fram till år 2025.

Under perioden 2010 till och med 2025 kommer 44 procent av de anställda inom offentlig sektor att lämna arbetsmarknaden. Inom vård och omsorg sker den största åldersavgången och där återfinns också det största gapet mellan avgående och nytilträdande personal.

---

<sup>4</sup> Anttila, 1999

<sup>5</sup> Ulfsdotter Eriksson, 2013

<sup>6</sup> Ulfsdotter Eriksson, 2013

<sup>7</sup> Antilla, 2009



ÖCKERÖ KOMMUN

Utöver gapet mellan nytillträdande och avgående beräknas vårdbehovet öka i och med att antalet äldre blir fler<sup>8</sup>.

Den offentliga sektorn riskerar alltså att få betydande svårigheter att fylla åldersavgångarna med ny arbetskraft.

Av dessa anledningar är kompetensförsörjning ett aktuellt och nödvändigt ämne för arbetsmarknaden i stort och därmed Öckerö kommun som arbetsgivare.

Handlingsplaner behöver skapas, och ingå i verksamhetsplanerna, för hur kommunen bör arbeta med att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla, motivera och avveckla personal på ett sätt som gör att kompetens bibehålls inom organisationen genom god planering av kompetensöverföring. Att i samband med avslut avveckla personal på ett framgångsrikt sätt handlar inte minst om att de anställda lämnar organisationen som positiva ambassadörer.

## 2. OMVÄRLDSANALYS

### 2.1 Demografiska förändringar

Sveriges befolkningmängd har nyligen passerat befolkningsgränsen 10 miljoner och beräknas nå 11 miljoner om knappt 10 år. Utöver detta visar ett flertal utsikter på att medellivslängden tenderar att öka<sup>9</sup>.

Framtidsstudier visar att framtidens utmaningar är<sup>10</sup>:

1. En tuffare offentlig ekonomi
2. Teknisk utveckling
3. Näringslivets utveckling
4. Ökat fokus på hållbarhet

#### 2.1.1 Ökad försörjningsbörda

Statistiska centralbyrån har gjort ett antagande gällande den framtida utvecklingen för försörjningsbördan, från år 2011 fram till år 2035, och tagit fram två potentiella scenarion. Det första scenariot, också kallat huvudscenariot, utgår ifrån att förvärvsarbetet ökar hos äldre, kvinnor samt utrikesfödda och därav leder till att försörjningsbördan ökar med 3 procent. Ökningen beräknas ske under de 10 första åren för att därefter stabiliseras för resterande tidsperiod.

Det andra scenariot, benämnt som nollscenariot, utgår ifrån att förvärvsarbetet ligger kvar på samma nivå som år 2011. Enligt nollscenariot beräknas försörjningsbördan öka med 10 procent år 2035<sup>11</sup>.

### 2.2 Arbetsmarknadsfaktorer

#### 2.2.1 Rekryteringsutmaningen i välfärdssektorn

I och med Sveriges växande och åldrande befolkning kommer behoven av välfärdstjänster att öka. Detta kombinerat med att 1/3 av personalen inom välfärdssektorn går i pension de

---

<sup>8</sup> Arbetsförmedlingen, 2010

<sup>9</sup> SCB, 2017

<sup>10</sup> Kairos Future, 2013

<sup>11</sup> SCB, 2013 (Sysselsättningsprognos 2013 – utvecklingen 2035 enligt två scenarier)



ÖCKERÖ KOMMUN

kommande 10 åren bidrar till att ett stort rekryteringsbehov kommer uppstå. Det största behovet kommer att finnas inom skola/förskola och vård/omsorg.

Utan några förändringar i arbetssätt, organisation eller bemanning kommer ett rekryteringsbehov att uppstå motsvarande mer än en halv miljon nya välfärdsmedarbetare fram till år 2023. Dessa stora rekryteringsutmaningar kommer att påverka såväl riket i stort som arbetsgivaren Öckerö kommun.

Nedan följer SKL:s nio strategier för arbetsgivare i syfte att möta rekryteringsutmaningen:

### **1. Använd kompetens rätt**

Att ha rätt kompetens på rätt plats genererar bäst och mest effektiv samhällelig service. I och med att verksamheterna utvecklas måste också yrkesrollerna följa den utvecklingen. Genom nya eller förändrade yrkesroller, mer samarbete, annorlunda specialistförsörjning kan kompetensen fördelas på ett fördelaktigt sätt inom organisationen.

### **2. Bredda rekryteringen**

Det finns fler som skulle kunna bidra till vår gemensamma välfärd, vilket skulle kunna uppnås om rekryteringen breddas. Genom att bl.a. förändra könsrelaterade normer inom olika yrkeskategorier, ta tillvara nyanländas kompetens och visa på olika vägar in i yrket kan förutsättningar för en bredare rekryteringsbas skapas.

### **3. Låt fler jobba mer**

Många anställda inom kommun och landsting arbetar i dag deltid, det handlar om att skapa möjlighet till högre sysselsättning för de som vill utöka sin sysselsättningsgrad. Kommunal och SKL har tecknat ett nytt kollektivavtal för anställda inom välfärdssektorn och en viktig del av avtalet stipulerar **heltid** som norm. I samband med detta har parterna startat projektet ”**heltidsresan**” där målet är att heltidsarbete skall ses som norm i välfärden 2021.

### **4. Förläng arbetslivet**

Tiden som spenderas i arbetslivet behöver öka. Idag lever vi människor i genomsnitt 25 år längre än vad vi gjorde för 100 år sedan. Om fler vill och kan öka längden på sin yrkeskarriär (under goda förutsättningar) kan viktiga resurser tas tillvara. Genom att förändra normer, attityder och kultur på arbetsplatser, använda seniormedarbetare, förbättra ingången för unga i arbetslivet och främja en god arbetsmiljö kan förutsättningar för förlängt arbetsliv skapas.

### **5. Visa på karriärmöjligheter**

Om synen på karriär breddas kan medarbetaren få möjlighet att utvecklas i sin egen person och verksamhet, vilket således gör att välfärdsyrkena ses som mer attraktiva. Här handlar det om att i första hand synliggöra vilka karriärvägar som finns i dag samt att eventuellt skapa nya. Öckerö kommun kan som arbetsgivare erbjuda tjänster med breda uppdrag. Detta i sin tur skapar utvecklingsmöjligheter för medarbetare som trivs att arbeta i en mindre organisation/kommun med korta beslutsvägar. Detta behöver vi tydliggöra och framhålla redan vid rekryteringstillfällen för att skapa tilldragelse och attrahera rätt medarbetare.

### **6. Skapa medarbetarengagemang**

Medarbetare som är engagerade och får ta ansvar bidrar i större utsträckning till utveckling av verksamheten samt fungerar som goda ambassadörer för sin arbetsplats. Engagemang kan





ÖCKERÖ KOMMUN

skapas genom tydliggörande av arbetsgivarvarumärke (värdegrund och kultur) ledarskap, samt medarbetarskap. En annan förutsättning för engagemang är samverkan som präglas av delaktighet och dialog. Arbetsgivaren Öckerö kommun arbetar med medarbetarskap genom arbetsgivarens policy för chefs- och medarbetarskap och samverkansavtal. Syftet är att tydliggöra roller och förväntningar kring chefs- och medarbetarskap samt att skapa förståelse, kunskap och delaktighet kring våra mål och uppdrag. Varje år kommer hädanefter en mätning av medarbetarengagemanget att genomföras. Resultatet leder till handlingsplaner i syfte är att utgöra verktyg i arbetet med att följa upp på såväl kommunledningsnivå som verksamhetsnivå.

### **7. Utnyttja tekniken**

Ett sätt att effektivisera verksamheten och förbättra kvaliteten är att utveckla digitaliseringen av välfärdstjänsterna. Kommun och landsting bör ligga i framkant gällande teknik. Detta kan åstadkommas genom att bevaka och delta i teknisk utveckling och innovation, låta behoven styra, höja den digitala kompetensen samt skapa infrastruktur för lärande. Öckerö kommun skapar från 180101 en ny enhet, digitalisering och kommunikation, för att bland annat stärka kompetensen kring digitalisering.

### **8. Marknadsför jobben**

För att marknadsföra oss som arbetsgivare krävs att kommunen har ett tydligt och attraktivt varumärke samt att anställda är goda ambassadörer för våra verksamheter. Unga kan lockas till välfärdsjobben om vi som arbetsgivare kan marknadsföra syftet med vår verksamhet, det finns mycket forskning som visar på att unga attraheras till arbete där de känner att de gör något betydelse- och meningsfullt. Viktigt är även att vi som arbetsgivare medverkar till positiva erfarenheter hos unga från exempelvis praktik eller feriejobb.

### **9. Underlätta lönekarriär**

Utformningen av löner och andra anställningsvillkor utgör ett kraftfullt verktyg i verksamhetsstyrningen. Kopplingen mellan individuell lön, motivation och arbetsresultat utgör en drivkraft för den enskilde medarbetaren vilket skapar engagemang. När medarbetarnas lön återspeglar det åstadkomna resultatet och måluppfyllelsen har lönen blivit det styrmedel som eftersträvas.

#### Låt fler arbeta mer och förläng arbetslivet

SKL:s rapport "Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden" lägger fokus på de två strategierna "Låt fler jobba mer och Förläng arbetslivet". Behovet av nyrekrytering beräknas kunna minska med över 20 procent om organisationer framgångsrikt arbetar med de ovan nämnda strategierna.

Strategin "Låt fler jobba mer" innebär att rekryteringsbehovet kan minska om fler medarbetare arbetar heltid eller fler timmar per dag. Det handlar om att erbjuda heltidsanställningar eller önskad sysselsättningsgrad till dem som vill arbeta mer. Det är också viktigt att uppmuntra dem som frivilligt arbetar deltid, att öka sin arbetstid. I dagsläget ligger genomsnittliga arbetstiden (i riket) i procent av heltid, sysselsättningsgraden, i kommuner och landsting på runt 90 procent. Inom vård och omsorg och inom kultur, turism, fritid återfinns de lägsta sysselsättningsgraderna. Sett till samtliga personalgrupper har kvinnor i genomsnitt lägre sysselsättningsgrad i jämförelse med män. En höjning av den genomsnittliga arbetstiden till 95 procent av heltid i



ÖCKERÖ KOMMUN

alla yrken och åldersgrupper, skulle bidra till en minskning av rekryteringsbehovet motsvarande 12 procent, fram till år 2023.

Nedan följer kända framgångsfaktorer i arbetet med att öka andelen anställda som arbetar heltid:

- Arbeta alltid med utgångspunkt från de lokala förutsättningarna
- En tydligt politisk viljeinriktning är en viktig förutsättning
- Realistisk tidsplan – det tar tid att införa heltidsarbetet som norm
- Gör förändringen begriplig och skapa delaktighet
- Tänk nytt när verksamheter står inför förändringar eller omorganisationer
- Uppmuntra fler att arbeta mer<sup>12</sup>.

SKL:s strategin ”Förläng arbetslivet” innebär åtgärder för att få fler att börja arbeta i tidigare ålder och stanna kvar längre i arbetslivet.

SKL:s strategier är tänkt att utgöra grund för den del i Öckerö kommuns handlingsplan för kompetensförsörjning som handlar om att möta de förväntade rekryteringsutmaningarna. Enligt senaste årsredovisning är nästan hälften av Öckerö kommuns tillsvidareanställda 50 år eller äldre. Vilket innebär att ca. 30% av arbetstagarna i kommunen kommer att avgå med anledning av pension till och med år 2026<sup>13</sup>. En mycket viktig förutsättning för att kunna öka möjligheten till att arbeta mer och förlänga arbetslivet är ett hälsofrämjande och aktivt arbetsmiljöarbete.

### 3. OM ÖCKERÖ KOMMUN – NULÄGE

Öckerö kommun är en ö-kommun med tio bebodda öar, dessa öar är följande: Björkö, Fotö, Grötö, Hyppeln, Hälsö, Hönö, Kalvsund, Källö-Knippla, Rörö och Öckerö. Kommunen är belägen på Sveriges västkust i Göteborgs skärgård. Kommunen har en befolkning innefattandes ca 13 000 invånare.

#### 3.1 Statistik

##### 3.1.1 Statistik om kommunen som arbetsgivare

- Öckerö kommun har ca. 1 100 månadsavlönad personal 2017-2018.
- Personalens genomsnittsålder är 47 år. Av kommunens tillsvidareanställda är nästan hälften (47%) 50 år eller äldre. Till och med 2026 kommer ca 30% av arbetstagarna att avgå med pension.

Antal anställda som fyller 65 år

2017	2018	2019	2020	2021
44	50	35	67	34

<sup>12</sup> SKL, 2015 (Om fler jobbar mer..)

<sup>13</sup> Årsredovisning 2016, Öckerö Kommun





- Resultat från medarbetarundersökningen, *hållbart medarbetarengagemang*, (HME) består av nio gemensamma medarbetarenkätfrågor som tillsammans bildar ett totalindex för HME och tre delindex; *Motivation*, *Ledarskap* och *Styrning*. Sammantaget utgör resultatet av de nio frågorna totalindexet för HME. Ambitionen är att mäta förutsättningarna för ett gott medarbetarengagemang snarare än nivån på medarbetarskapet. "Hållbart" markerar att detta index inte bara fokuserar på själva nivån på engagemanget utan också chefernas och organisationens förmåga att ta tillvara på och bygga vidare på engagemang. Medelvärdet räknas om till ett index 0-100.

<b>HME-Hållbart medarbetarengagemang</b>	<b>2015 Index</b>	<b>2013 Index</b>	<b>Alla kommuners medelvärde 2015</b>	<b>Alla kommuners medelvärde 2013</b>
Motivation	81	80	79	79
Ledarskap	82	76	77	77
Styrning	80	77	79	78
Totalindex	81	78	78	78

- Antalet arbetade timmar som utförts av:

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Månadsavlönade	83,4%	82,5%
Timavlönade	14,2%	15,2%
Fyllnadstid	1,3%	1,3%
Övertid	1,1%	1%

#### **4. KOMPETENSBEHOV I RESPEKTIVE VERKSAMHETER**

I Öckerö kommuns verksamhetsplaner 2018 återfinns handlingsplaner för kompetensförsörjning. Handlingsplaner för kompetensförsörjning tas fram kommunövergripande, per förvaltning och per verksamhetsområde (Samhällsbyggnad, Fritid och Kultur, Individ- och familjeomsorg samt Äldreomsorg).

Kartläggning av kompetensbehoven har utgått ifrån de fem inledande frågeställningarna som utgör grunden för kompetensförsörjningsprocessen, se avsnitt 1.

Vid analysen av kompetensbehoven har även nyckeltal som är relaterade till kompetensförsörjning vägts in. Här avses anställningsform, bemanningsstruktur för arbetade timmar (hur stor andel arbetstid som utförts av månadsavlönade, timavlönade, samt genom fyllnadstid och övertid), sjukfrånvaro, personalomsättning samt förväntade pensionsavgångar.

Verksamhets- och arbetsträffar har genomförts med kommunchefens ledningsgrupp, förvaltningarnas ledningsgrupper samt respektive verksamhetsområdes ledningsgrupp tillsammans med personalspecialist och kvalitets utvecklare. Syftet har varit att arbeta fram



ÖCKERÖ KOMMUN

handlingsplaner för kommunövergripande kompetensförsörjning och för respektive förvaltning och verksamhetsområde.

Handlingsplanen har utformats utifrån modellen för strategisk kompetensförsörjning: attrahera, rekrytera, utveckla/behålla samt avveckla personal på ett professionellt sätt.

Kommunensledningsgrupp har tagit fram tre centrala och prioriterade områden som ska ingå i samtliga handlingsplaner för kompetensförsörjning i organisationen.

### **Arbetsätt/resursutnyttjande**

Genom att bygga upp och dokumentera processer samt arbetsflöden kan alternativa arbetsätt och möjligheter till digitalisering identifieras. Detta i sin tur skapar möjligheter till att frigöra resurser för kompetensväxling. Detta kan även minska sårbarheten samt skapa flexibilitet och därmed en bättre beredskap för att täcka upp vid oplanerad frånvaro.

### **Samarbete**

Öckerö kommun behöver skapa en kommunövergripande samsyn och samarbeta kring utmaningarna gällande strategisk kompetensförsörjning. Genom att utveckla ledarskap och medarbetarskap kan vi öka möjligheterna för att frigöra resurser för att kompetensväxla. Framgångsfaktorer för att klara utmaningarna med kompetensförsörjning är att samarbeta kommunövergripande, förvaltningsvis och på verksamhetsnivå. Detta för att kunna nyttja kompetens effektivt och där den verkligen behövs.

### **Samordnad bemanning**

I samband med kartläggningen av kompetensbehoven framstod det mycket klart att bemanningsproblematiken inte är en fråga som varje enhet, på egen hand, kan arbeta med. Man når sällan någon effektiv lösning med detta sätt att arbeta på.

Framgångsfaktorer för att klara utmaningarna med bemanning är att samarbeta kring detta på förvaltnings- och verksamhetsnivå. Detta för att skapa större flexibilitet i bemanningen och att kunna samarbeta kring bristkompetenser är avgörande frågor för att kunna utnyttja kompetens och resurser effektivt samt för att kunna erbjuda mer attraktiva scheman och anställningsformer.

## **5. KOMPETENSFÖRSÖRJNING**



*ARUBA modell för kompetensförsörjning*

### **Hur skaffar vi den kompetens vi behöver?**



ÖCKERÖ KOMMUN

## 5.1 Attrahera och rekrytera

En del i kompetensförsörjningsprocessen för Öckerö kommun innebär att attrahera/rekrytera ny personal. Att attrahera rätt medarbetare till rätt plats är en förutsättning för att kommunen ska skapa en kompetensförsörjning som är effektiv<sup>14</sup>. Denna långsiktiga process innefattar en undersökning av vilken kompetens som krävs för framtiden, för att kunna nå ut till rätt målgrupp och genom det lyckas attrahera rätt medarbetare. Genom att lyckas med detta kan organisationen därefter möta de utmaningar som uppstår på ett lyckosamt sätt<sup>15</sup>.

I processen med att attrahera medarbetare är det viktigt att börja i organisationskulturen och med utgångspunkt i denna arbeta fram ett arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande. Enligt undersökningar anses organisationer med tydlig kultur som är konkretiserad så de anställda kan identifiera sig med denna som attraktiva arbetsgivare. Dessutom tenderar en medarbetare att stanna på en arbetsplats om denne kan identifiera sig med arbetsplatsens värderingar<sup>16</sup>. Huruvida en organisation ter sig attraktiv för en sökande beror mycket på om den sökande kan se sig själv i organisationen, om den känner att den passar in i organisationens och den utlysta tjänstens kontext<sup>17</sup>. Organisationen kan nå ut till de sökande genom marknadsföring i form av annonser, vid kontakt med de sökande samt vid en intervju<sup>18</sup>.

Vid arbetet med kompetensförsörjningspolisyn har kommunens ledningsgrupp kommit fram till att Öckerö kommun behöver arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke och tydliggöra vad som gör oss attraktiva som arbetsgivare. För att kunna identifiera vad som är Öckerö kommuns unika fördelar och skapa ett attraktivt arbetsgivarerbjudande behöver det skapas mål utifrån ett arbetsgivar- och personalperspektiv. Öckerö kommun behöver mer långsiktiga mål för att kunna se och bemöta verksamhetsbehov på 1år, 5år, och 10år. Genom att arbeta med och tydliggöra mål, vision och vårt arbetsgivarvarumärke bör Öckerö kommun skapa en profil för att attrahera en mer behovsanpassad och en bredare målgrupp av potentiella arbetstagare.

För att lyckas marknadsföra sig ut mot rätt målgrupp måste Öckerö kommun känna till var marknadsföringen är mest effektiv för den sökta målgruppen. Organisationen måste då ta reda på vilken sorts annonsering som når ut till målgruppen, var det är lämpligt att annonsera för att nå ut och vad organisationen vill förmedla utåt (arbetsgivarvarumärket)<sup>19</sup>. Det är också viktigt att förmedla en rättvis och realistisk bild av arbetsgivaren och uppdragen redan vid rekryteringstillfället för att attrahera de medarbetare som passar in i organisationen, verksamheten samt till uppdraget.

En organisations anseende är något som byggs upp under en lång tid och då organisationen har nått ett gott anseende måste det underhållas för att behållas<sup>20</sup>.

Att tidigare anställda är positiva ambassadörer för arbetsgivaren är en viktig faktor i arbetet med att attrahera nya medarbetare, därför är även ett aktivt arbete med att avveckla de anställda som slutar på ett bra sätt viktigt för att attrahera nya medarbetare.

---

<sup>14</sup> Nilsson et al, 2011

<sup>15</sup> Lindelöw, 2008

<sup>16</sup> Wikström & Martin, 2012

<sup>17</sup> Nilsson et al, 2011

<sup>18</sup> Lindelöw, 2008

<sup>19</sup> Lindelöw, 2008

<sup>20</sup> Nilsson et al, 2011



ÖCKERÖ KOMMUN

## 5.2 Utveckla och behålla

När en kandidat har gått från att vara en kandidat, till att bli rekryterad och därmed ha blivit en medarbetare, börjar arbetet med att utveckla och behålla. Att utveckla och behålla innebär dels att möta och efterleva samhällets krav och de lagar som reglerar anställningsförhållanden.

Förutsättningar för att utveckla och behålla medarbetare innebär också ett tydligt arbetsgivarvarumärke som utgår ifrån organisationskulturen, samt en organisationsstruktur där de anställda görs delaktiga samt kan vara med och påverka sin arbetssituation. Det handlar också om arbetsgivaren har en klar bild av hur medarbetarna mår och verkar i olika situationer <sup>21</sup>.

Att arbeta aktivt och effektivt med att förebygga ohälsa samt få tillbaka sjukskrivna i arbete är en mycket viktig del i arbetet med kompetensförsörjning.

Att utveckla och behålla medarbetare kommer att vara en viktig del i arbetet med kompetensförsörjning då rörligheteten på arbetsmarknaden kommer att vara högre än den varit historiskt. Dels för att den yngre generationen har en annan syn på rörlighet i arbetslivet, dels för att konkurrens om arbetskraft gör att möjligheter till rörlighet finns. Öckerö kommun behöver därför arbeta för att kunna förhålla sig till en högre personalomsättning än vad som tidigare varit normen.

Forskningen benämner tre områden som är viktiga att för att utveckla och behålla medarbetare inom organisationen:

Det första området berör människan i organisationen, vilket handlar om den inverkan som strukturer, grupper och individer har på olika beteenden inom organisationen. Arbetsgivaren har två styrdokument som berör de chefers och anställdas roller och vilka förväntningar arbetsgivaren har på dessa. I arbetsgivarens policys för chef och medarbetarskap beskrivs chefs roll som bärare av ”uppdraget” och medarbetarens roll som utförare och medskapare av verksamheten och dess uppdrag. En väl fungerande verksamhet förutsätter en balans mellan dessa roller. Att ges möjlighet att påverka och vara med och utveckla verksamheterna skapar engagemang och utvecklar kompetensen hos medarbetarna. Andra viktiga förutsättningar för att behålla och utveckla medarbetare är att ha en god samverkan i medbestämmande- och arbetsmiljöfrågor mellan arbetsgivare, arbetstagarrepresentanter och medarbetare. Hos arbetsgivaren Öckerö kommun hanteras dessa frågor inom ramen för vårt samverkansavtal vars andemening är att frågor som rör medbestämmande och arbetsmiljö hanteras så nära berörd verksamhet som möjligt.

Område nummer två rör lärande och utveckling i organisationen. Kompetens och kunskap är områden där man ständigt behöver utveckla medarbetare. I samverkansavtalet i Öckerö kommun finns rutiner för kompetensplanering för såväl inom arbetsgrupper som på individnivå.

Det tredje området handlar om prestationer och belöningar. Inom detta område ligger utvärdering av hur medarbetare handlar i sin roll och utför sina uppgifter. Dessa frågor tas upp vid löpande verksamhetsmöten och i de årliga medarbetarsamtalen. Inom rollen för det goda ledarskapet ingår att uppmärksamma och belöna duktiga medarbetare genom feedback, erkännande, individuella löner och möjligheter till utveckling.

---

<sup>21</sup> Ulfsson, 2013



ÖCKERÖ KOMMUN

### 5.3 Avveckla

Avvecklingsfasen är i dag en underskattad del i processen, här bör fokus ligga på att fånga upp och behålla den kompetens som finns. Detta kan ske genom att överföra den kompetens som finns, till andra medarbetare eller i skriftlig form för att spara delar av kunskapen i organisationen<sup>22</sup>. Öckerö kommun har många medarbetare som kommer att gå i pension de närmaste åren, detta skapar behov av planering av kompetensöverföring.

I Öckerö kommun ska chefen ha ett avgångssamtal med anställda som slutar, dels för att få information som kan användas för att utveckla verksamheten. Dels för att skapa förutsättningar för att de anställda ska lämna arbetsplatsen med en positiv bild och därmed blir goda ambassadörer som kan hjälpa oss i arbetet med att attrahera nya medarbetare.

Det är tveklöst så att offentlig sektor befinner sig i ett stort behov av att planera och säkerställa sin kompetensförsörjning. Att göra detta ställer höga krav på cheferna inom kommunen och det förutsätter att ovan nämnda delar av kompetensförsörjningen dvs. attrahera, rekrytera, behålla och utveckla, sker med god förmåga och planering.

Flertalet chefer i Öckerö kommun har genomgått utbildningen och ledarskapsmodellen ”Utvecklande Ledarskap”. Målsättningen är att samtliga chefer ska genomgå utbildningen. Utbildningen syftar till att medvetandegöra, utveckla och stärka de egenskaper och beteenden som skapar goda förutsättningar för medarbetarnas utveckling, engagemang och delaktighet<sup>23</sup>.

## 6. KÄLLFÖRTECKNING

Anttila, M., (1999). Kompetensförsörjning - företagets viktigaste process. 2: a red. Falun: Ekerlids Förlag.

Arbetsförmedlingen. (2010). *Generationsväxling på arbetsmarknaden*. Stockholm: Arbetsförmedlingen.

[http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.6880a4dd130790d556980003977/generationsvaxlingen\\_rapport.pdf](http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.6880a4dd130790d556980003977/generationsvaxlingen_rapport.pdf)

Hr Sverige-bloggen. (2013). *Att vara en attraktiv arbetsgivare*.

<http://blogg.hrsverige.nu/2013/10/16/att-vara-en-attraktiv-arbetsgivare/>

Kairos Future AB. (2013). *När man blir gammal på riktigt. En studie om de riktigt gamla i framtiden*. (Pressrapport juni 2013.) Stockholm: Kairos Future AB.

---

<sup>22</sup> Hr-bloggen <http://blogg.hrsverige.nu/2013/10/16/att-vara-en-attraktiv-arbetsgivare/>

<sup>23</sup> Årsredovisning 2016, Öckerö Kommun



ÖCKERÖ KOMMUN

Kumar D.N. S & Shekar N (2012): "Perspectives Envisaging Employee Loyalty - A Case Analysis" [Elektronisk]. Journal of Management Research, Vol 12, No 2, pp 100-112.

Lindelöw, M., (2008). Kompetensbaserad personalstrategi. 1: a red. Stockholm: Natur och Kultur.

Nilsson, P., (2011). *Human Resource Development: att utveckla medarbetare och organisationer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Ockero.se

[http://ockero.se/download/18.f65bfc015500ef7648f078/1465292486629/1407+%C3%96cker+%C3%B6+FAKTA\\_2016.pdf](http://ockero.se/download/18.f65bfc015500ef7648f078/1465292486629/1407+%C3%96cker+%C3%B6+FAKTA_2016.pdf)

Parment, A. & Dyhre, A. (2009). Sustainable Employer Branding-Guidelines, Worktools and Best Practices. Malmö: Liber AB.

SCB. (2017). *Sveriges framtida befolkning 2017–2060*. Stockholm: SCB.

<http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningsframskrivningar/befolkningsframskrivningar/pong/publikationer/sveriges-framtida-befolkning-2017-2060/>

SCB. (2013). *Sysselsättningsprognos 2013, Utvecklingen till 2035 enligt två scenarier* (Information om utbildning och arbetsmarknad 2013:1). Stockholm: SCB.

[http://www.scb.se/statistik/publikationer/UF0516\\_2012I35\\_BR\\_AM78BR1301.pdf](http://www.scb.se/statistik/publikationer/UF0516_2012I35_BR_AM78BR1301.pdf)

SKL. (2011). *Här finns Sveriges viktigaste jobb, En rekryteringsprognos för välfärdssektorn*. Stockholm: SKL. <http://www.gotland.se/64540>

SKL. (2015). *Om fler jobbar mer, Heltidsfrågan i välfärden*. Stockholm: SKL.

<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-269-0.pdf?issuusl=ignore>

SKL. (2015). *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden, Hur möter vi rekryteringsutmaningen?*. Stockholm: SKL. <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-216-4.pdf?issuusl=ignore>

Ulfsson, Ylva (2013). *Personalvetenskap – som förhållningssätt*. 1 uppl. Stockholm: Liber AB

Verksamhetsplan 2018, Öckerö Kommun.

Wikström & Martin (2012). *Talent Management i praktiken. Attrahera, utveckla och behålla rätt medarbetare*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Årsredovisning 2016, Öckerö Kommun.