



**TJÄNSTESKRIVELSE**

2018-05-03

Kommunstyrelsens kontor

Kommunstyrelsen

## **Avsättning av medel för kompetensförsörjningsfond - återremiss**

Dnr: KS 18/105

### **Sammanfattning av ärendet**

Kommunfullmäktige beslutade den 2 maj 2018 att återremittera två av kommunstyrelsen föreslagna beslutspunkter i ärendet om årsredovisning med motiveringen att underlaget till dessa delar av ärendet ska kompletteras med kompetensförsörjningsplanen. Beslutet fattades i enlighet med kommunallagens bestämmelser om minoritetsåterremiss. Den ena punkten, j), rörde att 100 mkr av 2017 års resultat avsätts för en kompetensförsörjningsfond för perioden 2018-2021. Den andra punkten, en del av punkt k), rörde att av årets resultat som avsatts till det ackumulerade balanserade resultatet ska 100 mkr avsättas till en kompetensförsörjningsfond.

Kommunstyrelsen beslutade i full enighet den 27 april 2018, § 61, dels att godkänna det föreslagna regelverket för kompetensförsörjningsplanen, dels att föreslå kommunfullmäktige att inrätta en kompetensförsörjningsfond med 100 mkr under perioden 2018-2021. Mot denna bakgrund föreslår förvaltningen att kommunstyrelsen går vidare till kommunfullmäktige för fastställande av de återremitterade beslutspunkterna. Utdrag ur kommunstyrelsens protokoll från den 27 april 2018, § 61, med tillhörande beslutsunderlag biläggs detta ärende till kommunfullmäktige för att på så sätt svara upp mot återremissen.

### **Beslutsunderlag**

Kommunstyrelsens kontors tjänsteskrivelse den 3 maj 2018

Kommunstyrelsens beslut den 27 april 2018, § 71, med beslutsunderlag

### **Kommunstyrelsens kontors förslag till kommunstyrelsen:**

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande:

- 1) 100 mkr av 2017 års resultat avsätts för en kompetensförsörjningsfond för perioden 2018-2021.

- 2) Av årets resultat på 429 mkr, som avsatts till det ackumulerade balanserade resultatet, avsätts 100 mkr till en kompetensförsörjningsfond.



Rickard Sundbom  
Stadsdirektör



Ola Schön  
Kanslichef

Handläggare: Ola Schön  
Kanslichef  
Stadskansliet  
Telefon (direkt): 08-523 019 29  
E-post: [ola.schon@sodertalje.se](mailto:ola.schon@sodertalje.se)

## Beslutet skickas till

Akten

## § 71 Inrättande av kompetensförsörjningsfond 2018-2021

Dnr: KS 18/177

### Sammanfattning av ärendet

I kommunfullmäktiges beslut 2017-11-27 om Mål och budget 2018-2020 ges kommunstyrelsen i uppdrag att dels ta fram en kompetensförsörjningsplan, dels inrätta en kompetensförsörjningsfond. En kompetensförsörjningsplan är framtagen och fastställd av personalutskottet. I detta ärende föreslås inrättande av en kompetensförsörjningsfond.

### Beslutsunderlag

Kommunstyrelsens kontors tjänsteskrivelse den 18 april 2018

Regelverk för kompetensförsörjningsfonden med bilaga

### Yrkande

Kommunstyrelsens ordförande Boel Godner (S) yrkar bifall till förslaget.

### Kommunstyrelsens beslut

Kommunstyrelsen godkänner förslag till regelverk för kompetensförsörjningsfonden.

### Kommunstyrelsens förslag till kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige beslutar att inrätta en kompetensförsörjningsfond med 100 mkr under perioden 2018-2021.

Beslutet skickas till

Kommunstyrelsens kontor/Personaldirektör Johan Lefverström

Akten

20Justerandes signum

BM 

Anslagsdatum

2018-05-07

Utdragsbestyrkande





**TJÄNSTESKRIVELSE**

2018-04-18

Kommunstyrelsens kontor

## **Inrättande av kompetensförsörjningsfond 2018-2021**

Dnr: KS 18/177

### **Sammanfattning av ärendet**

I kommunfullmäktiges beslut 2017-11-27 om Mål och budget 2018-2020 ges kommunstyrelsen i uppdrag att dels ta fram en kompetensförsörjningsplan, dels inrätta en kompetensförsörjningsfond. En kompetensförsörjningsplan är framtagen och fastställd av personalutskottet. I detta ärende föreslås inrättande av en kompetensförsörjningsfond.

### **Beslutsunderlag**

Denna tjänsteskrivelse.

Regelverk för kompetensförsörjningsfonden, med bilaga.

### **Ärendet**

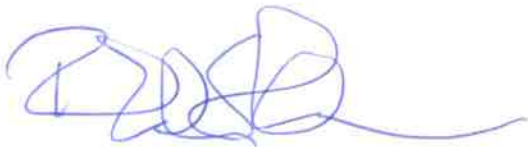
I kommunfullmäktiges beslut 2017-11-27 om Mål och budget 2018-2020 ges kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en kompetensförsörjningsplan under 2018. Planen ska ge en beskrivning av vilka kompetensförsörjningsutmaningar som finns inom kommunens olika verksamhetsområden och syftet med planen är att utgöra ett stöd för att prioritera insatser.

I Mål och budget 2018-2020 ges kommunstyrelsen också i uppdrag att inrätta en kompetensförsörjningsfond. Syftet är att dels ge befintliga medarbetare i organisationen möjlighet att lyfta sin kompetens, dels utveckla struktur och systematik vad gäller kompetensutveckling och interna karriärvägar. Insatser som finansieras med medel ur kompetensförsörjningsfonden ska bygga på de strategier som beskrivs i kompetensförsörjningsplanen. Enligt kommunstyrelsens beslut 2018-04-06 avsätts 100 mnkr av 2017 års resultat i en kompetensförsörjningsfond för perioden 2018-2021.

När konkurrensen om arbetskraften är stor blir en av de viktigaste strategierna att satsa på det vi har, att utveckla kompetens och förutsättningar hos de medarbetare som valt att arbeta hos oss i dag. Ett flerårigt kompetenslyft och utveckling av en attraktiv arbetsgivare med individuella möjligheter till interna karriärvägar och kompetensutveckling, blir en av våra viktigaste investeringar för den långsiktiga kompetensförsörjningen. Kompetensförsörjningsfonden ska finansiera ett omfattande, flerårigt kompetenslyft i kommunen, med stöd i de strategier som beskrivs i kompetensförsörjningsplanen. Planen, som utgör bilaga till regelverket, ses över årligen eller oftare vid behov och kommer att revideras kontinuerligt.

### **Förslag till beslut:**

1. Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige att inrätta en kompetensförsörjningsfond med 100 mnkr under perioden 2018-2021.
2. Kommunstyrelsen godkänner förslag till regelverk för kompetensförsörjningsfonden.



Rickard Sundbom  
Stadsdirektör



Johan Lefverström  
Personaldirektör



**PM**

2018-04-18

Kommunstyrelsens kontor

## **Regelverk för kompetensförsörjningsfond 2018-2021**

### **Insatser som fonden kan finansiera**

Insatser som finansieras med medel ur kompetensförsörjningsfonden ska bygga på den inriktning och de strategier som beskrivs i kompetensförsörjningsplanen.

Insatserna ska främst ha bäring på de verksamhetsområden och bristyrkesgrupper där kompetensförsörjningsutmaningarna är störst.

Exempel på insatser är kompetensutveckling, utbildning, vikariekostnader vid insatser för större yrkesgrupper inom verksamheter som kräver full bemanning, ledarutveckling, projektkostnader vid utvecklingsarbete inom kompetensförsörjningsområdet, med mera.

Viktigt att betona är att utvecklingsarbetet ska ha fokus på medarbetare, kompetens och organisation, inte på verksamhetsutveckling. Medel ur kompetensförsörjningsfonden kan heller inte användas för att förstärka ordinarie organisation så att permanentade ökade kostnader blir följd. Fondens medel är av tillfällig karaktär, begränsat för den angivna tidsperioden.

### **Beredning av ansökningar**

Kontorschef svarar för ansökan.

I ansökan ska beskrivas planerad insats, förväntad effekt av insatsen på kort och lång sikt, målgrupp, beräknade kostnader, tidplan.

I beskrivningen ska tydligt framgå på vilket sätt den planerade insatsen går att hänföra till kompetensförsörjningsplanens inriktning och strategier.

Dialog med fackliga organisationer sker i kontorets samverkansgrupp.

HR-avdelningen bereder ansökan.

### **Beslut om finansiering av insatser**

Beslut att godkänna ansökan och finansiera hela eller delar av planerade insatser med medel ur fonden, fattas av stadsdirektör i samråd med personaldirektör.

### **Redovisning av kostnader**

Redovisning av kostnader ska ske i enlighet med anvisade koder som framgår i beviljad ansökan.

### **Uppföljning**

Uppföljning av planerade och genomförda insatser sker regelbundet i personalutskottet samt vid behov i kommunstyrelsen och nämnderna.

Uppföljning av kostnader sker i delårsboksluten och årsbokslutet.

### **Bilagor**

Kompetensförsörjningsplan 2018-2021, fastställd av personalutskottet.

Protokollsutdrag från personalutskottets sammanträde 2018-04-12.

Tjänsteskrivelse till personalutskottet 2018-04-04.



2018-04-05  
Kommunstyrelsens kontor  
HR/Johanna Backman

Ärende 20  
PU 2018-04-12

# **Kompetensförsörjningsplan 2018-2021**

**Nuläge och prognoser**

—

**Strategier och insatser**



## Innehållsförteckning

|                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Inledning.....</b>                                                                | <b>3</b>  |
| <b>2. Välfärdens kompetensförsörjningsutmaningar.....</b>                               | <b>3</b>  |
| <b>3. Kompetensförsörjning enligt ARUBA.....</b>                                        | <b>4</b>  |
| 3.1. Attrahera .....                                                                    | 5         |
| 3.2. Rekrytera .....                                                                    | 5         |
| 3.3. Utveckla och behålla .....                                                         | 6         |
| 3.4. Avveckla.....                                                                      | 6         |
| <b>4. Strategier för att möta utmaningarna .....</b>                                    | <b>7</b>  |
| 4.1. Använd kompetens rätt .....                                                        | 7         |
| 4.2. Låt fler jobba mer .....                                                           | 7         |
| 4.3. Visa karriärmöjligheter.....                                                       | 7         |
| 4.4. Utnyttja tekniken .....                                                            | 7         |
| 4.5. Underlätta lönekarriär .....                                                       | 7         |
| 4.6. Bredda rekryteringen .....                                                         | 7         |
| 4.7. Förläng arbetslivet.....                                                           | 8         |
| 4.8. Skapa engagemang .....                                                             | 8         |
| 4.9. Marknadsför jobben.....                                                            | 8         |
| <b>5. Fokus på yrkesgrupper där det råder brist .....</b>                               | <b>8</b>  |
| 5.1. Nuläge och prognoser .....                                                         | 9         |
| <b>6. Strategier och insatser.....</b>                                                  | <b>10</b> |
| 6.1. Undersköterskor .....                                                              | 11        |
| 6.2. Sjuksköterskor .....                                                               | 11        |
| 6.3. Socialsekreterare och biståndshandläggare .....                                    | 12        |
| 6.4. Legitimerade grundskollärare samt speciallärare/specialpedagoger .....             | 12        |
| 6.5. Förskollärare, fritidspedagoger och barnskötare .....                              | 13        |
| 6.6. Exploateringsingenjörer och övriga ingenjörer med inriktning samhällsbyggnad ..... | 13        |
| 6.7. Chefer .....                                                                       | 14        |
| <b>7. Kompetensförsörjningsfond .....</b>                                               | <b>14</b> |
| <b>8. Styrning och uppföljning .....</b>                                                | <b>15</b> |
| Referenser.....                                                                         | 15        |

## 1. Inledning

Arbetsgivarpolitiken syftar till att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla medarbetare med den kompetens som behövs för att klara verksamhetsutveckling och måluppfyllelse. Den långsiktiga kompetensförsörjningen är avgörande för att kommunen ska klara uppdraget gentemot Södertäljeborna.

Konkurrensen om kompetensen inom särskilt vård och omsorg, socialtjänst, pedagogiska verksamheter och samhällsbyggnad är stor, såväl inom Stockholmsregionen som nationellt. De nuvarande och framtida rekryteringsutmaningarna finns i flera steg:

- För att kommuner ska kunna attrahera och rekrytera rätt kompetens är en förutsättning att unga väljer inriktning i studier och yrkesvägar som leder till att det finns tillräckligt med potentiell arbetskraft i framtiden.
- En annan utmaning är att grupper som står utanför arbetsmarknaden inte matchar de kompetensbehov kommunala verksamheter har. Därför behöver kommunens arbete med arbetsmarknadsinsatser så långt som möjligt göras relevant för de egna verksamheternas långsiktiga kompetensförsörjning.
- En tredje utmaning är hur vårt arbetsgivarerbjudande ser ut – vilken arbetsmiljö, vilka uppdrag och utvecklingsmöjligheter, vilket ledarskap kan vi erbjuda dem vi vill attrahera? Vårt arbetsgivarvarumärke och vårt arbetsgivarerbjudande påverkar vår attraktivitet och möjlighet att kunna hävda oss i konkurrensen med andra arbetsgivare.

Ett betydande utvecklingsarbete behöver kontinuerligt pågå kring arbetsvillkor, organisation, ledarskap och förutsättningar i arbetsmiljön. När konkurrensen om arbetskraften är stor blir en av de viktigaste strategierna att satsa på det vi har, att utveckla kompetens och förutsättningar hos de medarbetare som valt att arbeta hos oss i dag. Ett flerårigt kompetenslyft och utveckling av en attraktiv arbetsgivare med individuella möjligheter till interna karriärvägar och kompetensutveckling, blir en av våra viktigaste investeringar för den långsiktiga kompetensförsörjningen.

## 2. Välfärdens kompetensförsörjningsutmaningar

Välfärden kommer att behöva öka antalet anställda med knappt 200 000 personer fram till 2026 skriver Sveriges kommuner och landsting (SKL) i sin rekryteringsrapport för 2018. De 10 kommande åren ökar både antalet barn och äldre i befolkningen kraftigt. Antalet personer i arbetsför ålder ökar betydligt mindre och det kommer bli en ökad konkurrens om arbetskraften framöver. Den största behovsökningen är inom äldreomsorg och långsiktigt även inom gymnasieskolan. Behovsökningen är störst bland undersköterskor, vårdbiträden och på sikt gymnasielärare.

Arbetsförmedlingen (AF) skriver att de i sina prognoser 2017-2018 har fått ett resultat våren 2017 som är på den högsta bristnivån sedan mätningarna startade. När rekryteringsutmaningarna nu tilltar kommer de arbetslösa vara en mycket viktig grupp att fokusera på. De utrikes födda har haft en stark ökning på arbetsmarknaden och vi behöver få en ökad matchning även till utrikes födda personer utan utbildning som står längst från arbetsmarknaden. De utrikes föddas integration avgör framtida sysselsättning.

I Arbetskraftsbarometern för 2017 (Statistiska centralbyrån, SCB) där arbetsgivare har beskrivit utmaningar att rekrytera redovisas att bristen är störst på nyutexaminerade inom skola och vård. Störst är bristen på utbildade inom matematik och naturorienterade ämnen i grundskolans senare år. Av arbetsgivarna upplever 96 % en brist på nyutexaminerade. Det är också brist på både nyutexaminerade samt erfarna förskollärare och fritidspedagoger. Bristen är även stor när det gäller speciallärare och specialpedagoger. Bristen beräknas kvarstå då många pensionsavgångar väntas inom kort.

Arbetsgivarna upplever tillgången på nyutexaminerade civilingenjörsutbildade med inriktning teknik, väg och vatten balanserad men det är brist på yrkeserfarna. När det gäller civilingenjörsutbildade inom lantmäteri har det blivit svårare att rekrytera under senare tid. När det gäller socionomutbildade så är det en varierad bild av tillgång på nyutexaminerade socionomer men tydlig brist på yrkeserfarna.

### 3. Kompetensförsörjning enligt ARUBA

En etablerad modell för att strukturera och systematisera kompetensförsörjningsarbetet är **ARUBA-modellen**. ARUBA står för **Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla** och **Avveckla**. För att vi ska kunna arbeta framgångsrikt med kompetensförsörjning behöver vi fokusera på samtliga delar i ARUBA.



ARUBA-modellen

ARUBA-modellens olika steg hänger ihop med och är beroende av varandra. Allt vi gör i utvecklings- och förbättringssyfte – kring villkor och förmåner, ledarskap, organisation och arbetsmiljö – som syftar till att utveckla och behålla, är det vi kan använda och kommunicera för att attrahera.

### 3.1. Attrahera

Att kunna attrahera medarbetare med rätt kompetens bygger på att vi kan presentera ett attraktivt arbetsgivarerbjudande. En av de viktigaste strategierna är en aktiv och välplanerad kommunikation. Och en av de bärande delarna i kommunikationen för att attrahera är att visa upp det som är unikt och Södertäljespecifikt, det som beskriver viktiga värdegrundsfrågor där vi kan konkurrera med andra arbetsgivare med hjälp av det specifika som utmärker just vår organisation. Sex tusen medarbetare som är stolta över sitt jobb och pratar väl om sin arbetsgivare är den allra bästa kommunikationsinsatsen och ger det bästa arbetsgivarvarumärket.

*Strategier och aktiviteter:*

- Medarbetarberättelser – hur är det att jobba hos oss?
- Aktiviteter i sociala medier där vi visar upp oss som arbetsgivare
- Ambassadörsutbildning (utbildning för medarbetare med fokus på att stärka ambassadörskap)
- Mässdeltagande där vi möter våra målgrupper (uppföljning och kontakt med intresserade efter mässor)
- Informationsinsatser till unga personer, redan i grundskolan
- Feriepraktik för att attrahera personer att välja välfärdsjobb
- Examensjobb, traineeplatser etc
- Profilfrågor, exempelvis hbtq-certifierade arbetsplatser/verksamheter

### 3.2. Rekrytera

Målet är att verksamheterna ska kunna rekrytera rätt kompetens vid rätt tillfälle och ge alla potentiella medarbetare vi möter ett gott och professionellt intryck av Södertälje kommun som arbetsgivare. Vi tillämpar kompetensbaserad rekrytering för att rekrytera strukturerat och för att minimera risker för diskriminering. Vi använder moderna urvalsmetoder, exempelvis arbetsprover. Det ska vara enkelt, i modern digital miljö, för personer att söka jobb hos oss.

*Strategier och aktiviteter:*

- En professionell kompetensbaserad rekryteringsprocess
- Attraktiva annonser i rätt media, med styrning mot aktuell målgrupp (Facebook, LinkedIn, print)
- Ett brett arkiv med attraktiva bilder från verksamheterna (professionell fotograf)
- Användarvänligt rekryteringsverktyg som kontinuerligt utvecklas
- Rekryteringsutbildning för chefer (utveckla en e-baserad rekryteringsutbildning)
- Studentmedarbetaravtal
- En väg in för examensjobb
- Egen search via LinkedIn

### 3.3. Utveckla och behålla

I en omvärld där konkurrensen om arbetskraften är betydande kommer det att vara av största vikt att kunna attrahera men även behålla och utveckla medarbetare. Vi ska ge medarbetare möjlighet att utvecklas i sin roll och också ha möjlighet att gå vidare till nya uppdrag inom organisationen. Vi ska främja en positiv intern rörlighet.

Det interna utvecklingsarbetet är avgörande för vår attraktionskraft. Det handlar om att strukturerat och långsiktigt möjliggöra för alla att lyfta såväl den individuella som den samlade kompetensnivån, men också i lika hög grad att ständigt utveckla organisation, arbetsmiljö, villkorsfrågor och ledarskap. Vi fokuserar på en hållbar arbetshälsa i organisationen. Det innebär bland annat vikten av ett arbetsplatsnära och konkret arbete utifrån föreskriften OSA, organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4).

*Strategier och aktiviteter:*

- Lönebildning som stödjer organisationens utveckling och måluppfyllelse vilket bidrar till att vi kan rekrytera och behålla personer med rätt kompetens
- Attraktiva personalförmåner (förmånsportal med bra erbjudanden, friskvårdserbjudande, växla lön mot extra semesterdagar eller pension, årsarbetstid etc)
- Ledarutveckling för nya och erfarna chefer (introduktion, utbildningar, mentorskap etc)
- Utvecklingsprogram för medarbetare med ledarpotential, för att bidra till organisationens interna chefsförsörjning
- Hållbar arbetshälsa (aktiv sjukskrivning, träna som arbetsuppgift etc)
- Bra anställningsvillkor, t ex tillsvidareanställning och heltidsanställning
- Kompetensutveckling

### 3.4. Avveckla

ARUBA-modellens sista steg betyder generellt att en stor organisation från tid till annan behöver se över vilken kompetens och bemanning som behövs respektive vad som inte längre behövs, som en konsekvens av förändrade behov i verksamheterna. Södertälje kommun ska hantera omställning och avveckling av medarbetare på ett professionellt och förtroendefullt sätt. Oavsett orsak till avveckling ska de som slutar arbeta hos oss få ett så bra avslut som möjligt och i bästa fall fortsätta vara goda ambassadörer för Södertälje kommun efter sitt avslut. För att undvika att tyst kunskap försvinner ur organisationen är det viktigt att medarbetaren får möjligheten att föra över sin kompetens till de som är kvar i organisationen. Det är viktigt att ha ett avgångssamtal med närmaste chef eller annan lämplig part så att viktig information, tankar och synpunkter fångas upp. Vi vill gärna att medarbetare som lämnar oss för nya uppdrag hos andra arbetsgivare kan tänka sig att komma tillbaka till oss igen i framtiden.

*Strategier och aktiviteter:*

- Kompetensväxling (utveckla/utbilda medarbetare eller avveckla)
- Omställningsfonden (i arbetsbristsituationer kan medel sökas för coaching, kompetensutveckling, etc)
- Avslutssamtal med lämplig part
- Hålla kontakt med presumtiva ”återvändare”



## 4. Strategier för att möta utmaningarna

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har inom ramen för satsningen Sveriges viktigaste jobb, tagit fram nio strategier för att möta rekryteringsutmaningen. Det handlar om att utnyttja tekniken bättre och att skapa möjlighet till löne- och karriärutveckling. Det handlar också om att utveckla arbetsmiljö och arbetsorganisation samt skapa förutsättningar och motivera fler medarbetare att arbeta heltid och stanna kvar flera år i yrkeslivet.



### 4.1. Använd kompetens rätt

Vem ska göra vad och på vilket sätt? Det gäller att ta tillvara och utveckla den kompetens som finns för att ge bäst och effektivast samhällsservice. Man kan se över arbetsfördelningen mellan olika yrkesgrupper och skapa nya yrkesgrupper och team.

### 4.2. Låt fler jobba 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.

### 4.3. Visa karriärmöjligheter

En bredare syn på karriär och fler typer av karriärtjänster ger medarbetare chansen att utveckla både sig själva och verksamheten.

### 4.4. Utnyttja tekniken

En ökad digitalisering av välfärdstjänsterna öppnar för både effektivare verksamhet och bättre kvalitet.

### 4.5. Underlätta lönekarriär

Lönerna ska sättas lokalt och individuellt. Bra prestationer ska belönas. På så sätt kan duktiga medarbetare spöras och bidra till att verksamheten utvecklas.

### 4.6. 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.

#### **4.7. Förläng arbetslivet**

Tiden i arbetslivet behöver bli längre. I dag är etableringsåldern på arbetsmarknaden 26 år och medellivslängden är 82 år.

#### **4.8. Skapa engagemang**

Ju större engagemang och inflytande – desto större chans att medarbetare vill stanna och utvecklas på sin arbetsplats.

#### **4.9. Marknadsför jobben**

Tala väl om verksamheten och ge chansen att prova på jobben. Goda erfarenheter från praktik och feriejobb lockar fler till välfärdsjobben.

### **5. Fokus på yrkesgrupper där det råder brist**

Både på kort och lång sikt är utmaningarna störst och bristen påtaglig, eller riskerar att bli, inom ett antal specifika yrkesgrupper och verksamhetsområden. Kompetensförsörjningsutmaningarna i Södertälje kommun går i linje med prognoser för olika bristyrken på arbetsmarknaden i kommunsektorn som helhet. Yrkesgrupper som är särskilt svåra att hitta rätt kompetens till är undersköterskor, sjuksköterskor, mellanstadielärare, förskollärare och exploateringsingenjörer.

Under perioden 2018-2021 behöver vi ha särskilt fokus på följande grupper:

- Legitimerade grundskollärare (särskilt mellanstadielärare, ma/no, hemkunskap, slöjd)
- Legitimerade gymnasielärare i ma/no
- Yrkeslärare
- Lärare i praktisk-estetiska ämnen
- Förskollärare
- Barnskötare
- Speciallärare
- Specialpedagoger
- Fritidspedagoger
- Lärare inom vuxenutbildning
- Socionomer (biståndshandläggare och socialsekreterare)
- Sjuksköterskor
- Undersköterskor
- Exploateringsingenjörer
- Gatu- och trafikingenjörer
- Projektledare samhällsbyggnad
- Chefer

Personalomsättningen under 2017 var högst bland yrkesgrupperna socialsekreterare, biståndshandläggare, sjuksköterskor, chefer inom äldreomsorgen, rektorer, lärare inom grundskolan och speciallärare.

## 5.1. Nuläge och prognoser

I Statistiska centralbyråns (SCB) rapport för trender och prognoser 2017 på arbetsmarknaden redovisas balansen mellan utbud och efterfrågan på sikt på arbetsmarknaden om utvecklingen fortsätter på samma sätt som nu.

### *Prognos på arbetsmarknaden*

| <b>Bristyrken inom områden:</b>                              | <b>Läget på arbetsmarknaden i dag</b>        | <b>Läget på arbetsmarknaden på sikt</b>                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vård- och omsorgsutbildade                                   | Brist i dag                                  | Det finns risk för kraftig brist på vård- och omsorgspersonal 2035                                                                       |
| Civilingenjörer väg och vatten, byggnad, lantmäteri          | Relativt balanserat arbetsmarknads-läge idag | Balans på arbetsmarknaden 2035                                                                                                           |
| Fritidspedagoger                                             | Brist i dag                                  | Tilltagande brist 2035                                                                                                                   |
| Förskollärare                                                | Brist i dag                                  | Fortsatt brist 2035                                                                                                                      |
| Grundskollärarytbildade                                      | Brist i dag                                  | Fortsatt brist 2035                                                                                                                      |
| Grundskollärarytbildade senare år och gymnasielärarytbildade | Brist i dag                                  | Fortsatt brist 2035, men det kan se olika ut inom de olika ämneskompetenserna                                                            |
| Sjuksköterskor, grundutbildade                               | Brist i dag                                  | Relativt balanserat läge på sikt. Tillgången förväntas öka med 40 % till 2035.                                                           |
| Socionomer                                                   | God tillgång i dag                           | Fortsatt överskott 2035                                                                                                                  |
| Speciallärar- och specialpedagogutbildade                    | Brist i dag                                  | Fortsatt brist med nuvarande utbildningsdimension. Balanserat läge 2035 om planerad utbyggnad sker (tillgången beräknas då öka med 70 %) |
| Yrkeslärare med formell ämnesbehörighet                      | Brist i dag                                  | Fortsatt stor brist 2035, men det kan se olika ut beroende på inriktning.                                                                |

Källa: Statistiska centralbyrån, (2017) *Trender och prognoser 2017- befolkningen, utbildningen och arbetsmarknaden med sikte på år 2035*.



*Prognosen "Stockholm 2025" (Länsstyrelsen) fördjupar analysen av regionens kompetensförsörjningsbehov med sikte på 2025.*

| Bristyrken inom områden                                                | Prognos Stockholms län 2025                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vård- och omsorgsutbildade, gymnasial nivå                             | Viss brist i dag. Tillgången kommer inte att kunna möta efterfrågan på sikt. Risk för brist som tilltar i slutet av prognosperiod.                 |
| Arkitekter                                                             | Balanserad arbetsmarknadssituation under hela prognosperioden                                                                                      |
| Förskollärare                                                          | Brist i dag och risk för tilltagande brist framöver.                                                                                               |
| Speciallärar- och specialpedagogutbildning                             | Det är brist i dag och risk för tilltagande brist framöver. Efterfrågan på speciallärare/specialpedagoger förväntas öka betydligt mer.             |
| Fritidspedagog                                                         | Brist i dag och fortsatt brist framöver                                                                                                            |
| Sjuksköterskor, grundutbildade                                         | Efterfrågan förväntas öka i samma takt som tillgången och arbetsmarknadsläget bör vara oförändrat 2025. I dag är det ett relativt balanserat läge. |
| Sjuksköterskor, specialistutbildade                                    | Det är brist i dag och risk för ökad brist i slutet av prognosperiod                                                                               |
| Civilingenjörsutbildade väg- och vatten, byggnadsteknik och lantmäteri | Balanserat arbetsmarknadsläge i dag och i slutet av prognosperioden                                                                                |

## 6. Strategier och insatser

De nio strategier Sveriges kommuner och landsting (SKL) har identifierat bildar, tillsammans med ett strukturerat och systematiskt arbetssätt enligt ARUBA-modellen, bakgrund till och inriktning för Södertälje kommuns arbete med den långsiktiga kompetensförsörjningen.

Ett betydande utvecklingsarbete behöver fortgå kontinuerligt i organisationen och vid sidan av kompetensförsörjningsplanen pågår insatser som i sig är av stor betydelse för vår förmåga att kunna attrahera, rekrytera och behålla. Några exempel:

- Heltid som norm – den handlingsplan som kommunen och Kommunal kommit överens om behöver realiseras under de närmaste åren.
- Hållbar arbetshälsa – även om sjukfrånvaron sjunker så är sjuktagen fortfarande alltför höga i vissa yrkesgrupper och verksamhetsområden. Fokus i arbetet ligger på insatser som främjar ett långt och hållbart arbetsliv, exempelvis träna som arbetsuppgift.
- Digitaliseringen – verksamhetsutveckling med ny teknik öppnar både för effektivare verksamhet och bättre kvalitet, men kan även öka attraktionskraften i kompetensförsörjningen.

- Arbetsmarknadsarbetet – utvecklingen av ett förnyat arbetsmarknadsarbete behöver stärka kopplingen mellan prioriterade arbetsmarknadsinsatser, i projekt med EU-medel, arbetsmarknadsåtgärder med statligt stöd, mm, och kompetensbehoven i kommunens verksamheter.

För att säkerställa ett målmedvetet och välplanerat arbete med kompetensförsörjningen, med fokus på prioriterade yrkesgrupper, behöver vi inom verksamhetskontoren tydliggöra vilka som är de viktigaste strategierna och de högst prioriterade insatserna i nuläget (2018) och under åren som kommer.

### 6.1. Undersköterskor

Undersköterskorna har låg rörlighet men det är en utmaning att hitta personer med utbildning. Många visstidsanställda arbetar i verksamheterna, korttidsvikarier som förmedlas via social- och omsorgskontorets interna bemanningsservice. Uppskattningsvis så har drygt hälften av alla medarbetare utbildning inom äldreomsorgen. Det är svårare att uppskatta utbildningsnivå inom verksamheter för personer med funktionsnedsättning.

Det behövs fler utbildade inom äldrevård och demens samt välfärdsteknik. Psykiatri är också ett område som det behövs mer kompetens inom. Det finns goda möjligheter att påverka skolor vilka kurser som erbjuds.

En stor utmaning för undersköterskorna är språkkompetens. Det behövs en plan för att möta språkutmaningen. Vi behöver ha en bra struktur och positiv kultur att ta emot studenter och praktikanter.

*Aktiviteter som pågår eller planeras:*

- Undersköterskestuderande får möjlighet att jobba i våra verksamheter åtta timmar per vecka under utbildningen. Inriktningen är att studenterna är hos oss sista tiden av utbildningen.
- Praktikanter från vård- och omsorgsprogrammet vid kommunala och privata utbildningsanordnare.
- Kompetensnivån hos befintlig personal höjs genom en utbildning till undersköterska på 1400 poäng/4 terminer.
- Utvecklingsarbete med kravmärkt yrkesroll, en modell för kompetensförsörjning, med inriktning på språk, bra praktikplatser, validering av kunskap och introduktion/lärande.
- Ansökan att starta utbildning yrkeshögskoleutbildning för specialistundersköterska i välfärdsteknik, i syfte att skapa en karriärväg för undersköterskor.
- Projekt förbättrade arbetsvillkor inom äldreomsorgen (särskilt fokus på bemanning, kompetens, organisering och ledarskap).

### 6.2. Sjuksköterskor

Det är en hög rörlighet på sjuksköterskor och en utmaning att få kontinuitet och lägre personalomsättning. Periodvis är vi beroende av konsultbemanning för att säkra rätt kompetens i verksamheterna. Konkurrensen är påtaglig inte bara med övriga kommunsektorn, utan i hög grad med landstinget och sjukvården. Insatser för att stärka attraktiviteten i kommunal äldreomsorg är högt prioriterat.

*Aktiviteter som pågår eller planeras:*

- Avtal med Mälardalens högskola där vi tar emot praktikanter termin 4 och termin 6.
- Kompetensutveckling i inkontinens och inkontinensvård, 7,5 hp.
- Kompetensutveckling i Farmakologi och sjukdomslära med inriktning mot förskrivningsrätt, 15 hp.

### **6.3. Socialsekreterare och biståndshandläggare**

Det har under några år varit en stor utmaning att attrahera och behålla socialsekreterare men situationen har blivit något bättre. Bemannning med inhyrda konsulter har minskat eller upphört. För att möta utmaningen att få tag på biståndshandläggare så rekryteras nyexaminerade jurister och andra akademiker till rollen. Ofta lämnar de yrket efter ganska kort tid och det behövs ett förbättringsarbete kring hur introduktionen bäst planeras efter dessa förutsättningar. Att stärka kompetensen med utbildning i socialrätt är en viktig insats.

Generellt är en framgångsfaktor att ha bra samverkan med högskolorna och redan under utbildningstiden knyta till oss studenter till praktik eller anställning som studentmedarbetare.

*Aktiviteter som pågår eller planeras:*

- Introduktion och mentorskap.
- Deltagande på mässor och egna aktiviteter där studenter bjuds in till heldag med information.
- Traineeprogram med möjlighet till anställning som studentmedarbetare.
- Rekryteringsbonus på 6000 kr vid tips som leder till rekrytering av socialsekreterare.

### **6.4. Legitimerade grundskollärare samt speciallärare/specialpedagoger**

Det är brist på legitimerade lärare och konkurrensen om mellanstadielärare har ökat. Såväl grundskollärare åk 4-9 som åk 4-6 är lärargrupper där bristen är stor (störst utmaning är mellanstadielärare samt slöjd och hemkunskap).

De viktigaste strategierna för att kunna rekrytera, introducera och behålla bygger på att stärka lärarnas förutsättningar i det pedagogiska arbetet, att betona det kollegiala sammanhanget och att utveckla ledarskapet.

*Aktiviteter som pågår eller planeras:*

- Samarbete med Teach for Sweden (regeringsförslag där lärarstudenter får en anställning på två år med en kombination av studier till lärare på 20 % och arbete 80 % som lärare).
- Tvålärareskap – pågår, utvärderas och vidareutvecklas.
- Kraven är höjda för vad det innebär att vara handledare för studenter vid verksamhetsförlagd utbildning (VFU). Fler behöver gå handledarutbildning på 7,5 hp.
- Nya roller som elevcoacher och lärarassistenter prövas.
- Satsning på elevhälsa och mentorskap.
- Möjliggöra för lärare att vidareutbilda sig till speciallärare.

- Övningsskola i samarbete med Södertörns högskola.
- Ett professionsprogram för lärare och skolledare lokalt för Södertälje kommun utvecklas utifrån slutbetänkandet av utredningen om en bättre skola genom mer attraktiva skolprofessioner (SOU 2018:17).

## 6.5. Förskollärare, fritidspedagoger och barnskötare

Bristen på förskollärare är mångårig och välkänd. Konsekvensen när förskollärare inte går att få tag på och bemanning sker med barnskötare i stället, är att det uppstår brist även på utbildade barnskötare. Ett samlat och fokuserat arbete behöver göras för att totalt sett höja utbildningsnivån inom kommunens förskoleverksamheter. Fritidshemmen har en kompetensförsörjningsproblematik med brist på fritidspedagoger, bl a som en konsekvens av att medarbetare med fritidspedagogutbildning ofta jobbar i skolan i stället för på fritidshemmen.

*Aktiviteter som pågår eller planeras:*

- Tydlig profil med Reggio Emilia och inriktning med språkutveckling, med aktiviteter och kompetensutveckling med inriktning på analoga och digitala lärmiljöer.
- Fokus på språk – och kunskapsutvecklande förhållningssätt ht 2018-2020.
- I samverkan med Södertörns högskola CPU (Centrum för professionsutveckling) med mottagande av studenter som får handledning inom flera förskoleområden. Fler förskollärare behöver gå handledarutbildning. Det är en verksamhet som växer ytterligare.
- Planering av utvecklingssteg för barnskötare bl a utbildning med inriktning att förstärka ett kunskapsutvecklande arbetssätt, komvuxnivå samt kopplat till detta också hur validering av kunskap kan ske för barnskötare.

## 6.6. Exploateringsingenjörer och övriga ingenjörer med inriktning samhällsbyggnad

Bland samhällsbyggnadskompetenserna är det främsta bristyrket över tid exploateringsingenjörer. Det är både en svårrekryterad kompetens och även en utmaning att få den här gruppen att stanna en längre tid. Exploateringsingenjörer har ofta en utbildning som lantmäteriingenjörer med inriktning fastighet eller lantmäteri med inriktning ekonomi. Gatu- och trafikingenjörer är det också brist på. Vi konkurrerar om kompetenser inom flera områden inte bara med övrig offentlig sektor utan även med näringslivet. Svängningarna kan vara snabba och det gör att samhällsbyggarkompetenserna är konjunkturkänsligare än andra yrkesgrupper.

*Aktiviteter som pågår eller planeras:*

- Aktivt marknadsföra bredden i uppdragen och attrahera med Södertäljes större samhällsbyggnadsprojekt som pågår och planeras.
- Erbjuder examensarbeten till studenter för att kunna knyta tidiga kontakter och även i förlängningen kunna rekrytera personer med rätt kompetens.
- Skapa tydligare karriärvägar. Möjlighet till roller som t ex huvudprojektledare.

- Möta elever redan på grundskolenivå för att tidigt väcka intresse för samhällsbyggnadsområdet. Aktiviteter som exempelvis Tekniskspråket och besök av elever i åk 8.
- Nyttja storleken och mångfalden i kommunkoncernen och stärka samarbetet mellan förvaltning och bolag, där möjlighet kan utvecklas att jobba både i ett bolag och i förvaltningen.
- Utveckla ett kommunkoncerngemensamt traineeprogram för ingenjörer.
- Utbilda personer som är redo för nästa kliv i karriären, t ex planhandläggare ges möjlighet att utbilda sig till exploateringsingenjör.
- Ta fram en gemensam kompetensportfölj för specialkompetenser inom kommunkoncernen för möjlighet att avropa för förvaltningen och bolagen.
- Öka kompetens inom projektarbete/projektledning.

## 6.7. Chefer

Chefer är ingen homogen grupp – men gemensamt är att ledarskapet är avgörande för vår attraktivitet och vår kapacitet som arbetsgivare. Inom vissa verksamhetsområden är chefsförsörjningen besvärligare än inom andra, framförallt chefer i hemtjänst samt rektorer i skolan.

Kommunens övergripande och gemensamma arbete med ledarskapsfrågorna utgår från den långsiktiga strategin för chefsförsörjning och ledarutveckling, som kommunstyrelsen fastställt. Med det transformerande ledarskapet som teorigrund formas olika ledarutvecklingsinsatser. Under de närmaste åren behöver organisationen utvecklas i riktning mot att chefer i samtliga verksamheter har ett rimligt antal medarbetare. Antalet medarbetare per chef är relevant såväl för medarbetarnas möjlighet till bra dialog och feedback, som för chefens egna förutsättningar att kunna utöva ett bra ledarskap.

Vårt arbetsgivarerbjudande när det gäller chefsuppgifterna i kommunen är därmed lika viktigt att stärka vid rekrytering av chefer som i övrig personalförsörjning. Generellt gäller att vi behöver erbjuda chefer bra villkor och goda förutsättningar att lyckas i sitt chefsuppdrag. Det bygger bland annat på tydlighet i roll och mandat.

Aktiviteter pågår eller planeras, såväl specifikt inom vissa verksamhetsområden vid kontoren som kommungemensamt för samtliga chefer.

## 7. Kompetensförsörjningsfond

Kompetensförsörjningsplan 2018-2021 beskriver vilka utmaningar som finns inom kommunens olika verksamhetsområden och syftet med planen är att utgöra ett stöd för att prioritera insatser. För att finansiera ett omfattande, flerårigt kompetenslyft i kommunen inrättas en kompetensförsörjningsfond, i enlighet med särskilt beslut.



Kompetensförsörjningsfonden ska dels ge befintliga medarbetare i organisationen möjlighet att lyfta sin kompetens, dels utveckla struktur och systematik vad gäller kompetensutveckling och interna karriärvägar. Insatser som finansieras med medel ur kompetensförsörjningsfonden ska bygga på de strategier som beskrivs i kompetensförsörjningsplanen.

## 8. Styrning och uppföljning

I kommunfullmäktiges beslut om Mål och budget 2018-2020 återfinns det övergripande målet för arbetsgivarfrågorna, att kommunen kan rekrytera och behålla medarbetare med rätt kompetens. För att följa hur nämnderna och kommunen som helhet närmar sig det övergripande målet är viktiga mätvärden bland annat medarbetarengagemang inom kommunen, personalomsättning, andel heltidsarbetande och sjukfrånvaro.

Genom kommunstyrelsens verksamhetsplan kommer styrning och uppföljning ske i syfte att säkerställa att verksamhetskontoren i sina arbetsplaner planerar för och genomför prioriterade aktiviteter utifrån den övergripande kompetensförsörjningsplanen.

Uppföljning av aktiviteter, resultat och effekter, samt förbrukning av medel ur kompetensförsörjningsfonden sker i delårsboksluten och årsbokslutet.

## Referenser

Arbetsförmedlingen, *Arbetsmarknadsutsikterna hösten 2017, prognos för arbetsmarknaden 2018-2019*

Länsstyrelsen i Stockholms län ”*Stockholm 2025- en utbildnings- och arbetsmarknadsprognos*”

Statistiska centralbyrån (2017) *Arbetskraftsbarometern 2017, Vilka utbildningar ger jobb?*

Sveriges kommuner och Landsting (2018), *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden - rekryteringsrapport 2018*

## § 20 Kompetensförsörjningsplan 2018-2021

### Beslutsunderlag

Kommunstyrelsens kontors tjänsteskrivelse daterad 2018-04-04.

### Personalutskottets beslut

1. Personalutskottet antar förslaget till kompetensförsörjningsplan 2018-2021
2. Personalutskottet ger förvaltningen i uppdrag att säkerställa att kompetensförsörjningsplanen utsänds till kommunstyrelsen i samband med kommande ärende om inrättande av kompetensförsörjningsfond.
3. Personalutskottet ger förvaltningen i uppdrag att i revidering av kompetensförsörjningsplanen komplettera med följande:
  - a. tydliggörande av kopplingen till kompetensråd och kompetenscenter inom ramen för kommunens arbetsmarknadsarbete.
  - b. komplettera beskrivningen av yrkesgrupper med vårdbiträden.
  - c. tydliggörande av hur kommunen arbetar med den strategi som handlar om att förlänga arbetslivet.

Justerandes signum

Anslagsdatum

Utdragsbestyrkande





**TJÄNSTESKRIVELSE**

2018-04-04

Kommunstyrelsens kontor

Personalutskottet

Ärende 20  
PU 2018-04-12

## **Kompetensförsörjningsplan 2018 – 2021**

I kommunfullmäktiges beslut 2017-11-27 om Mål och budget 2018-2020 ges kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en kompetensförsörjningsplan under 2018. Planen ska ge en beskrivning av vilka utmaningar som finns inom kommunens olika verksamhetsområden och syftet med planen är att utgöra ett stöd för att prioritera insatser.

En kompetensförsörjningsfond ska inrättas för att dels ge befintliga medarbetare i organisationen möjlighet att lyfta sin kompetens, dels utveckla struktur och systematik vad gäller kompetensutveckling och interna karriärvägar. Insatser som finansieras med medel ur kompetensförsörjningsfonden ska bygga på de strategier som beskrivs i kompetensförsörjningsplanen.

När konkurrensen om arbetskraften är stor blir en av de viktigaste strategierna att satsa på det vi har, att utveckla kompetens och förutsättningar hos de medarbetare som valt att arbeta hos oss i dag. Ett flerårigt kompetenslyft och utveckling av en attraktiv arbetsgivare med individuella möjligheter till interna karriärvägar och kompetensutveckling, blir en av våra viktigaste investeringar för den långsiktiga kompetensförsörjningen.

### **Ekonomiska konsekvenser och finansiering**

För att finansiera ett omfattande, flerårigt kompetenslyft i kommunen inrättas en kompetensförsörjningsfond, i enlighet med särskilt beslut i separat ärende till kommunstyrelsen.

### **Ärendets beredning**

Förslaget till kompetensförsörjning har arbetats fram i nära dialog med social- och omsorgskontoret, utbildningskontoret och samhällsbyggnadskontoret. Dialog har förts med de fackliga organisationerna och förslaget till kompetensförsörjningsplan har hanterats i Cesam, centrala samverkansgruppen.

### **Förslag till beslut:**

1. Personalutskottet godkänner förslaget till kompetensförsörjningsplan 2018-2021

Johan Lefverström  
Personaldirektör