

STRATEGI FÖR
KOMPETENSFÖRSÖRJNING



Antagen 2024-12-16

STYRANDE DOKUMENT

Dokumenttitel	Kompetensförsörjningsstrategi
Diarienummer	KK24/596
Kategori av styrdokument	Aktiverande
Fastställd av	Kommunstyrelsen
Beslutsdatum	2024-12-16
Giltighetstid	2025-01-01 och tillsvidare
Omfattar	Hela tjänsteorganisationen
Dokumentansvarig	Kommunstyrelsens (Politisk organisation) HR (Tjänsteorganisation)
Uppföljning	Uppföljning av strategin sker årligen i Personal- och jämställdhetsutskottet. Strategin aktualitetsprövas i sin helhet av Kommunstyrelsen i samband med ny mandatperiod och därutöver vid behov.

KATEGORIER AV STYRDOKUMENT

Organiserande	Förklarar, tydliggör och reglerar kommunens roll- och ansvarsfördelning samt vem som har rätt att fatta beslut.
Normerande	Beskriver kommunens förhållningsätt i en viss fråga eller ger direktiv för hur något ska utföras och syftar till att styra beteenden utifrån en gemensam värdegrund.
Aktiverande	Beskriver vad kommunen vill förändra eller uppnå inom specifika områden och syftar till att ge ett uppdrag att handla på ett visst sätt.
Reglerande	Anger villkoren för kommunal service och vilka krav kommunen ställer på de som lever, verkar och vistas i Nyköping.

INNEHÅLL

1	INLEDNING	1
1.1	Begrepp inom kompetensförsörjning	1
1.2	En del av arbetet med verksamhetsutveckling	2
2	STRATEGIOMRÅDEN	3
2.1	Starkt arbetsgivarvarumärke och attraktiva arbetsplatser	4
2.2	Attrahera morgondagens arbetskraft.....	4
2.3	Tillvarata potentiell arbetskraft.....	5
2.4	Synliggöra lön, villkor och förmåner.....	5
2.5	Nyttja teknikens och digitaliseringens möjligheter	6
2.6	Tillitsbaserat och hållbart ledarskap	6
2.7	Behåll kompetens genom lärande under hela arbetslivet.....	7
2.8	Arbeta för att erbjuda en hälsofrämjande arbetsmiljö	7
2.9	Främja omställning och nya möjligheter för medarbetare	8
3	KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSPLAN	9
4	ÄNDRINGSHISTORIK.....	10

1 INLEDNING

Kompetensförsörjning är ett långsiktig och strategiskt viktigt område för Nyköpings kommun. För att upprätthålla en hög kvalitet på kommunens tjänster samt möta invånarnas behov och förväntningar behöver vi säkerställa att vi har rätt kompetens inom alla våra verksamheter. Hanteringen av pensionsavgångar och den demografiska utvecklingen är stora utmaningar på både kort och lång sikt.

Att lösa personalförsörjningen genom att enbart nyrekrytera bedöms inte vara möjligt då efterfrågan på olika kompetenser och resurser väntas överstiga tillgången framöver. Vi behöver därför arbeta aktivt med att hitta fler och andra sätt att möta verksamheternas kompetensförsörjningsbehov. Kommunens kompetensförsörjningsstrategi ska hjälpa oss att prioritera de insatser som ger bäst effekt när det gäller att förse verksamheten med den kompetens som behövs för att uppnå verksamhetens mål.

Sveriges kommuner och regioner (SKR) har konstaterat att de största utmaningarna framöver kommer bli att få arbetskraften att räcka till. De betonar också att kommuner och regioner behöver arbeta med olika strategier för att möta kompetensutmaningen¹.

En viktig framgångsfaktor för att möta utmaningarna är att Nyköpings kommun är en attraktiv arbetsgivare. Som attraktiv arbetsgivare behöver vi hitta nya sätt att säkra kompetens samtidigt som kommunens uppdrag ska fortlöpa, arbetsmiljön värnas och samhällsinvånarnas behov stå i centrum för alla beslut vi tar.

1.1 Begrepp inom kompetensförsörjning

Kompetens: Förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter för att uppnå avsedda resultat.²

Kompetensutveckling: Aktivitet för att utveckla och anpassa individers och grupperns kompetens utifrån behov.

Kompetensförsörjning: Arbete med att långsiktigt planera för den kompetens som behövs i organisationen, planera aktiviteter för att nå den kompetensen, genomföra dessa aktiviteter och kontinuerligt förändra vid behov. Kompetensförsörjning är också ett förhållningssätt som innebär systematik, medvetenhet och proaktivitet.

¹ [Välfärdens kompetensförsörjning, SKR](#)

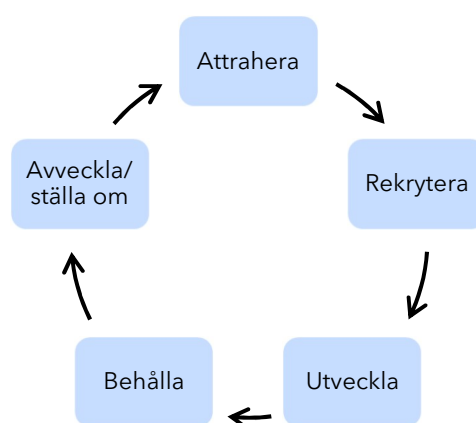
² SS 624070:2017 (Svenska Institutet för Standarder)

Kompetensförsörjningsstrategi: Ska visa vägen för hur vi ska nå verksamhetens mål. Den ska definiera vad vi långsiktigt behöver göra för att säkra kompetensförsörjningen framåt. Den ska hjälpa oss att jobba målinriktat och proaktivt.

Kompetensförsörjningsplan: Aktivitetsplan som specificerar vilken kompetens som behöver utvecklas eller avvecklas för att respektive divisions mål ska kunna uppfyllas, hur detta ska ske, när och vem som är ansvarig.

Kompetensförsörjningscykeln: Den vedertagna modellen ARUBA åskådliggör de områden som arbetet med kompetensförsörjning innefattar:

- *Attrahera*
- *Rekrytera*
- *Utveckla*
- *Behålla*
- *Avveckla/ställa om*



1.2 En del av arbetet med verksamhetsutveckling

Kompetensförsörjning är ett långsiktigt arbete som är kopplat till verksamhetsutveckling. Det ska integreras i befintliga processer kring budget och verksamhetsplanering samt följas upp inom ramen för ordinarie verksamhetsuppföljning. Chefer på samtliga nivåer har ansvar för att aktivt arbeta med kompetensförsörjning som en del i ordinarie verksamhetsutveckling. Anvisningar och mall tillhandahålls från HR-avdelningen.

2 STRATEGIOMRÅDEN

Kompetensförsörjningsstrategin utgår från Nyköpings kommuns styrmodell och de hållbarhetsprogram (Effektiv organisation och Social hållbarhet) som innefattar politisk viljeriktning kring kompetensförsörjning. Den utgår även från prognoser kring den demografiska utvecklingen och andra förutsättningar för kompetensförsörjning kommande år. Strategin kopplas samman med kompetensförsörjningscykeln ARUBA och har sin utgångspunkt i omvärldsbevakning, SKR:s kompetensförsörjningsstrategier, forskning och förutsättningar inom kommunen.

Nyköpings kommuns strategiområden:

Attrahera och rekrytera

- Starkt arbetsgivarvarumärke och attraktiva arbetsplatser
- Attrahera morgondagens arbetskraft
- Tillvarata potentiell arbetskraft

Utveckla och behålla

- Synliggöra lön, villkor och förmåner
- Behåll kompetens genom lärande under hela arbetslivet
- Arbeta för att erbjuda en hälsofrämjande arbetsmiljö
- Tillitsbaserat och hållbart ledarskap
- Nyttja teknikens och digitaliseringens möjligheter

Avveckla/ställa om

- Främja omställning och nya möjligheter för medarbetare

2.1 Starkt arbetsgivarvarumärke och attraktiva arbetsplatser

För att kunna attrahera och rekrytera men även behålla kompetens är det viktigt att som arbetsgivare ha ett känt arbetsgivarvarumärke med gott anseende och att kunna erbjuda arbetsplatser som är attraktiva. Vi ska utgå ifrån en kompetensbaserad och strukturerad rekryteringsprocess för att hitta de bästa kandidaterna³, samtidigt som vi aktivt främjar mångfald och inkludering för att säkerställa att alla kandidater bedöms rättvist och att vi skapar en arbetsplats där olika perspektiv värdesätts. Det är viktigt att ge kandidaterna relevant information om Nyköpings kommun, verksamheten och tjänsten för att säkerställa en realistisk bild av jobbet och vad som förväntas av medarbetarna.

Nyköpings kommun ska ha ett välkänt och trovärdigt arbetsgivarvarumärke, såväl internt som externt. Detta skapar vi genom att till exempel erbjuda en bra introduktion, en hälsofrämjande arbetsmiljö och attraktiva arbetsvillkor. Våra befintliga och tidigare medarbetare ska känna stolthet och tala gott om sin arbetsplats och kommunen som arbetsgivare.

Bilden av arbetsplatsen och arbetsgivaren formas genom hela kompetensförsörjningscykeln. Kommunens arbetsgivarvarumärke ska därför genomsyra allt från kandidaters uppfattning om oss som arbetsgivare, upplevelsen av rekryteringsprocessen, introduktionen in i nya arbetet, arbetsmiljön, ledarskapet och arbetsgivarpolitiken till hur avslutet blir.

2.2 Attrahera morgondagens arbetskraft

Konkurrensen om morgondagens arbetskraft är hård. Många barn och unga har begränsad kunskap om de olika yrken som finns när det är dags att välja utbildning och karriärväg. Inom den kommunala sektorn möts vi dessutom ofta av okunskap och förutfattade meningar om vad dessa yrken innebär.

Vi vill nå ut till barn och unga inför deras framtida yrkesval genom att ge dem kunskap och konkreta erfarenheter av våra yrken. Genom att synliggöra och konkretisera vad vi gör, vill vi inspirera ungdomar att utbilda sig och arbeta inom vår sektor. Detta kan ske genom att erbjuda feriejobb, prao och skolbesök.

³ [Rekryteringsriktlinje Nyköpings kommun](#)

2.3 Tillvarata potentiell arbetskraft

Vi står inför ett stort behov av kompetens inom flera områden och konkurrerar med många andra arbetsgivare. Samtidigt finns det grupper i samhället, såsom språksvaga, långtidsarbetslösa och unga utan gymnasieexamen, som står utanför arbetsmarknaden eller saknar vissa av de kvalifikationer som våra tjänster kräver. För att bredda vår rekryteringsbas och möta våra kompetensbehov behöver vi tillvarata de personer som har viljan och potentialen att arbeta hos oss.

Det finns stora möjligheter för oss att ta ett större ansvar för att utbilda och förbereda denna målgrupp, så att de får den kompetens som krävs i våra yrken. Detta kan ske genom exempelvis språkutbildning, omsorgsutbildning, praktikplatser, instegsjobb eller satsningar på digital kompetensutveckling. Samarbete med Nyköpings Campus bör beaktas.

2.4 Synliggöra lön, villkor och förmåner

Att synliggöra hela lön- och förmånsbilden är ett av flera sätt för att öka attraktiviteten för Nyköping kommuns yrken och underlätta rekrytering av nya kompetenta medarbetare samtidigt som vi behåller och utvecklar befintlig personal. Vi arbetar aktivt för att erbjuda en rättvis och transparent lönepolitik som främjar både effektivitet och engagemang.

Lön, villkor och förmåner är styrmedel som ska stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Sambandet mellan lön, löneutveckling och utveckling av arbetsuppgifter och arbetsprestationer bör vara tydligt. Det är därför viktigt att lönen sätts individuellt och differentierat baserat på både prestation och ansvar. Att synliggöra hela lön- och förmånsbilden är ett av flera sätt för att öka attraktiviteten för välfärdens yrken och underlätta rekrytering av nya kompetenta medarbetare.⁴

För att vara konkurrenskraftiga som arbetsgivare ska Nyköpings kommun arbeta för att:

- Säkerställa att våra lönestrukturer är tydliga och lättillgängliga för våra medarbetare. Alla ska förstå hur lönen sätts, vilka faktorer som påverkar löneutvecklingen, och hur individuella prestationer och utvecklingsmöjligheter speglar lönenivån.
- Erbjuder ett relevant förmånspaket. Vi ska synliggöra dessa förmåner så att våra nuvarande och potentiella medarbetare fullt ut förstår värdet av den totala ersättningen.
- Regelbundet jämföra oss med andra arbetsgivare för att se om vi behöver stärka våra erbjudanden och utveckla vårt förmånspaket för att bättre matcha eller överträffa våra konkurrenter.
- Tydliggöra sambandet mellan karriärutveckling och löneutveckling för att på så sätt skapa incitament för våra medarbetare att ta på sig nya och mer avancerade roller inom kommunen.

⁴ [Synliggör lön, villkor och förmåner | SKR](#)

- Säkerställa rättvisa och aktuella lönenivåer genom årliga lönerrevisioner. Dessa syftar till att anpassa lönerna i relation till marknaden och att säkerställa att vi belönar prestationer och utveckling på ett konkurrenskraftigt sätt.

2.5 Använda teknikens och digitaliseringens möjligheter

Kommunen ska tillvarata de möjligheter som tekniken erbjuder för att utveckla och effektivisera arbetssätt. Genom att digitalisera och automatisera vissa arbetsuppgifter och hitta nya sätt att utföra andra kan behovet av andra kompetenser och resurser minska. På så sätt kan tid frigöras att tillvarata våra medarbetares kompetens där den främst behövs. Tekniken och digitaliseringen ska också bidra till förbättrad service, moderna arbetssätt och attraktiva arbetsuppgifter. Att erbjuda våra samhällsinvånare tekniska lösningar för att skapa förutsättningar till bättre, självständigare och säkrare liv är avgörande.

Genom att erbjuda våra medarbetare kompetensutvecklingsinsatser inom teknik och digitalisering attraherar vi och skapar förutsättningar för att utveckla och effektivisera verksamheten.

2.6 Tillitsbaserat och hållbart ledarskap

Ledarskapet är en mycket viktig faktor inom kompetensförsörjningscykelns alla delar. Det bidrar till allt från hur rekryteringar genomförs till hur medarbetare mår, trivs, utvecklas och presterar. Nyköpings kommuns arbete fortsätter med att utveckla tillitsbaserad styrning och ledarskap.

Att vara chef och ledare är viktigt, utvecklande men också utmanande. För att våra chefer ska lyckas i sina uppdrag och vara goda förebilder behöver det finnas rätt förutsättningar och bra stödstrukturer. Vi ska arbeta för att kommunens chefer har goda och hållbara organisatoriska förutsättningar för att kunna fullgöra sitt uppdrag samtidigt som de tillämpar ett tillitsbaserat ledarskap.

Chefsförsörjning

För att Nyköpings kommun ska bli en attraktiv arbetsgivare för nuvarande och potentiella chefer ska vi:

- Skapa goda organisatoriska förutsättningar för chefer att utöva ett tillitsbaserat och hållbart ledarskap
- Erbjud kompetensutvecklade insatser för chefer
- Erbjud och tydliggöra vilket stöd som finns för chefer i stödfunktioner som ekonomi, verksamhetsplanerings-, kvalitets-, digitaliserings- och HR-området
- Vara snabba med att identifiera, utveckla och bygga lojalitet med de medarbetare som har potential att ta ett större ansvar inom ledarskap på sikt, successionsplanera
- Säkerställa att chefernas förutsättningar och kompetensutveckling är en viktig och levande fråga också i Nyköpings högsta ledningen

2.7 Behåll kompetens genom lärande under hela arbetslivet

Då prognosen visar att behovet av personal kommer överstiga utbudet framöver kan vi inte räkna med att möta kommunens kompetensbehov primärt genom nyrekrytering. Vi behöver i stället fokusera på att tillvarata och kontinuerligt utveckla våra befintliga medarbetares kompetens. Dels för att möta verksamheternas behov, dels för att vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder utvecklingsmöjligheter. Vi behöver öka mognaden i att bli en mer lärande organisation som aktivt främjar ständigt lärande och utveckling. Våra arbetsplatser ska erbjuda och möjliggöra utveckling och lärande under hela arbetslivet. Genom exempelvis god introduktion för nya medarbetare, kompetenskartläggningar och riktade kompetensutvecklingsinsatser samt att hitta lärande i vardagen kan vi säkerställa att vi möter de nya kompetensbehoven.

I takt med att vi lever längre och mår bättre kan även arbetslivet förlängas. Om fler av våra medarbetare kan och vill förlänga sitt yrkesliv ökar våra möjligheter att möta kommunens kompetensbehov utan att nyrekrytera. Dessutom har erfarna medarbetare och chefer värdefull kompetens och bidrar med stabilitet. Vi ska aktivt hitta sätt för att medarbetare ska vilja och kunna jobba fler yrkesår hos oss. Till exempel kan det innebära att erbjuda stimulerande utvecklingsuppdrag och hållbara arbetsmiljöer.

2.8 Arbeta för att erbjuda en hälsofrämjande arbetsmiljö

En viktig del av arbetet med kompetensförsörjning är den arbetsmiljö vi erbjuder. Arbetsmiljön påverkar såväl hälsa, trivsel och prestation som viljan att söka sig till och jobba kvar på en arbetsplats. Vi ska bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete för att säkerställa en god arbetsmiljö där vi hanterar risker samt motverkar skador och ohälsa inom alla våra verksamheter. Vi ska dessutom aktivt arbeta för att erbjuda hälsofrämjande arbetsmiljöer som skapar förutsättningar för ett hållbart och långsiktigt arbetsliv och som stärker medarbetarnas hälsa. Vi ska verka för att våra arbetsplatser präglas av en inkluderande, jämlik och positiv arbetsplatskultur som tillvaratar engagemang, erbjuder gemenskap och ett rikt arbetsinnehåll.

Forskning visar att arbetsplatser som systematiskt och långsiktigt arbetar med friskfaktorer förbättrar arbetsmiljön och minskar sjukfrånvaron⁵. Sunt arbetsliv har sammanställt åtta friskfaktorer som ska ligga till grund för Nyköpings kommuns arbete:

1. Rättvis och transparent organisation
2. Närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap
3. Delaktighet och inflytande
4. Kommunikation och återkoppling
5. Prioritering av arbetsuppgifter
6. Kompetensutveckling hela arbetslivet
7. Systematiskt arbetsmiljöarbete i vardagen
8. Tidiga insatser och arbetsanpassning

2.9 Främja omställning och nya möjligheter för medarbetare

Kompetensutveckling och omställning ger medarbetare förutsättningar att växa i sina roller eller anta nya arbetsuppgifter i takt med att verksamheterna förändras. Vid arbetsbrist, förändrade kompetenskrav eller omställningsbehov kan arbetsgivaren enligt arbetsrätten ha en skyldighet att erbjuda omplacering eller andra förändringar i anställningsförhållandena. Samtidigt behöver vi som arbetsgivare ha modet och förmågan att ta svåra beslut när det är tydligt att en medarbetares kompetens eller engagemang inte längre matchar verksamhetens behov. I dessa fall är det en del av vår strategi att aktivt stödja medarbetaren att hitta nya möjligheter, både inom och utanför kommunen.

Omställningsfonden erbjuder stöd till medarbetare som står inför förändringar, vare sig det rör sig om omplacering på grund av arbetsbrist eller behovet av att stärka sin kompetens för att möta nya krav⁶. Genom att söka medel från Omställningsfonden kan vi finansiera insatser som coachning, utbildning och kompetenshöjande åtgärder, vilket hjälper medarbetare att antingen stanna kvar inom kommunen genom att anta nya roller eller förbereda sig för karriärmöjligheter utanför organisationen.

Omställningsfonden är ett viktigt verktyg i att verka för att ingen medarbetare hamnar utanför arbetsmarknaden på grund av förändrade verksamhetsbehov. Genom att nyttja dessa resurser kan vi aktivt stödja medarbetare i deras omställning, både för att möta verksamhetens föränderliga kompetenskrav och för att främja en trygg och hållbar arbetsmarknad.

⁵ [Arbeta med friskfaktorer | SKR](#)

⁶ <https://www.omstallningsfonden.se/>

3 KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSPÅN

En kommunövergripande kompetensförsörjningsplan är ett strategiskt verktyg som tas fram årligen av tjänsteorganisationen för att identifiera och planera kommunens långsiktiga kompetensbehov i linje med kompetensförsörjningsstrategin. Planen baseras på kommunens specifika förutsättningar och behov och bryts ned på verksamhetsnivå för att anpassas till lokala förutsättningar och behov

4 ÄNDRINGSHISTORIK

Datum	Beskrivning av förändring