



Kompetensförsörjningsplan för Nyköpings kommun

Antagen av kommunstyrelsen 2017-05-08

Innehållsförteckning

Inledning	3
1 Bakgrundsanalys och överväganden	3
2 Mål och inriktning	5
2.1 Övergripande mål.....	5
2.2 Inriktning och mål	5
Employer branding.....	5
Rekrytering och goda avslut.....	7
Renodling av roller och karriärsteg	8
Successionsplanering och talangbank för chefer.....	9
3 Planens genomförande	10
3.1 Viktigaste samarbetspartners och samarbetsformer för genomförande.....	10
3.2 Resurser för genomförandet	10
3.3 Arbetsmetoder och arbetsformer.....	11
4 Uppföljning och revidering av planen	12
4.1 Uppföljning av planen.....	12
4.2 Revidering av planen	12

Inledning

Kompetensförsörjningsplanen syftar till att visa hur vi ska arbeta för att tillförsäkra rätt kompetens i Nyköpings kommun. Ett kommunövergripande strategiskt arbete i syfte att ge en större effekt i valda gemensamma åtgärder, kommer leda till en tydligare bild av Nyköpings kommun som arbetsgivare.

Tyngdpunkten i Nyköpings kommuns kompetensförsörjningsarbete ligger i det inre arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare. Det är viktigt att bilden som kommuniceras ut stämmer överens med organisationens bild om Nyköpings kommun som arbetsgivare. En rad inre faktorer behöver utvecklas för att sedan kommuniceras som Nyköpings kommuns kvalitéer som arbetsgivare.

1 Bakgrundsanalys och överväganden

Kompetensförsörjningen är avgörande för att Nyköpings kommun ska kunna leverera tjänster och god service till våra medborgare inom exempelvis skola, vård och samhällsbyggande. Frågan hänger starkt samman med kommunens samhällsuppdrag och mål om tillväxt. Det blir allt tydligare att antal svårrekryterade yrken ökar vilket gör att den långsiktiga planeringen blir allt viktigare.

Kompetensförsörjningsplanen utgår från personalpolicyn (antagen av Kommunfullmäktige 2012) och dess definition "för verksamheternas mål ska kunna uppnås ska arbetsuppgifterna utföras av medarbetare med rätt kompetens". Andra relaterade dokument är riktlinjerna för rekrytering, anställningens upphörande och medarbetarsamtal. Även introduktion av nyanställda och lönepolicyn är kopplade till kompetensförsörjningsplanen.

Planen är *en* utgångspunkt för hur vi ska arbeta med kompetensförsörjningen. Det finns andra faktorer som i hög grad påverkar en bra kompetensförsörjning såsom ledarskap, hur bra kärnverksamheten är och hur tillgången på olika bristyrken ser ut i riket.



Det finns delar som tangerar området attraktiv arbetsgivare som exempelvis arbetsmiljö. Arbetsmiljön är viktig att följa upp gällande chefer och bristyrken för att vara en attraktiv arbetsgivare, däremot beskrivs inte detta "inre" arbete i kompetensförsörjningsplanen. Ledarutveckling och hur vi samordnar våra resurser tangerar också kompetensförsörjning och nämns delvis i planen.

Att arbeta systematiskt och med gemensamma arbetssätt inom kompetensförsörjning gör att kompetens sätts i fokus och därmed gynnas mångfald. Kvalitetssäkring av rekryteringsprocessen och målgruppsanalys är exempel där detta blir tydligt. Att skapa nya roller genom renodling av arbetsuppgifter ger möjlighet för flera grupper att börja arbeta i Nyköpings kommun.

Fokus i kompetensförsörjningsarbetet är på de bristyrken som finns närmast kärnverksamheten samt chefer. Ett antal parametrar har tagits fram som underlag för vilka bristyrken kompetensförsörjningsarbetet ska fokusera på¹. I bilaga 1 visas de bristyrken som är aktuella 2017. Bilagan kan komma att ändras vid beslut om nya bristyrken.

Här har utgångspunkten varit SKLs kampanj Sveriges viktigaste jobb och "de nio rekryteringsstrategierna". Även arbetsmiljömätningen 2016 och avgångssamtalen för chefer har varit grund för kompetensförsörjningsplanen.

Kompetensförsörjning beskrivs i termerna attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla (ARUBA)². Utgångspunkten har varit att utveckla kompetensförsörjningen utifrån dessa termer - följande huvudområden har identifierats som viktiga att arbeta med:

- Employer branding
- Rekrytering och goda avslut
- Renodling av roller och karriärsteg
- Successionsplanering och talangbank

¹ Parametrar för definition av bristyrke: 1. svårrekryterad yrkesgrupp enligt SKL, 2. riskerar vår kärnverksamhet, 3. påverkar andra kommunövergripande strategier, 4. märkbar påverkan på kostnader/inkomster samt 5. går ej att lösa med konsultinsats.

² Kompetensförsörjning – från strategi till resultat. Swedish standards institute, 2016.

2 Mål och inriktning

2.1 Övergripande mål

Målet i personalpolicyn är att arbetsgivaren ska rekrytera och utveckla rätt kompetens och använda medarbetarnas kompetens där den bäst behövs. Andelen medarbetare med relevant kompetens ska öka.

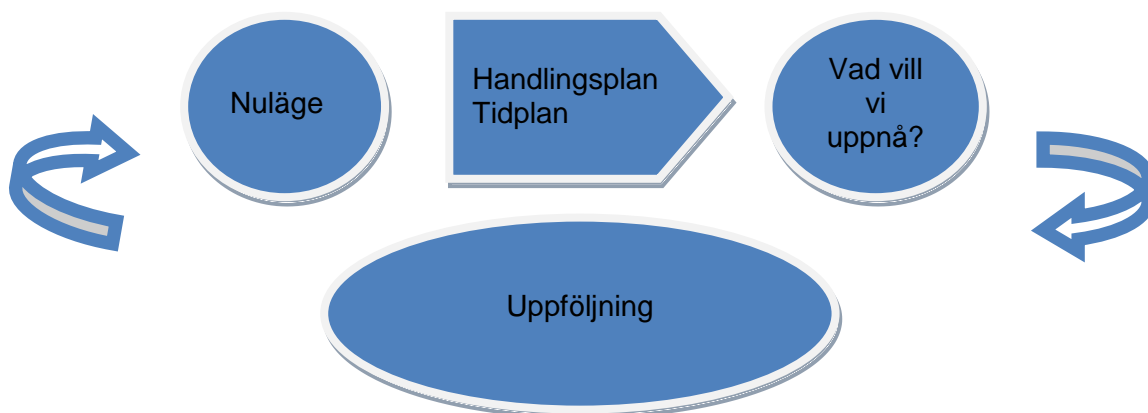
Kompetensförsörjningsplanen syftar till att beskriva hur vi ska nå de övergripande målen.

2.2 Inriktning och mål

De fyra områden som har definierats för att nå det övergripande målet är:

- Employer branding
- Rekrytering och goda avslut
- Renodling av roller och karriärsteg
- Successionsplanering och talangbank

I det löpande arbetet följs planen upp i handlingsplaner med tidsplaner och tydliga målbilder, se bild.



Employer branding

För att vara en attraktiv arbetsgivare krävs ett långsiktigt inre arbete kring hur vi fungerar som arbetsgivare, bland annat avseende arbetsmiljön. Vad medarbetare väljer att berätta om sitt arbete och sin arbetsgivare är det som påverkar bilden av oss som arbetsgivare mer än något annat³. Det är därför viktigt att den bild som vi kommunicerar ut stämmer överens med vad organisationen upplever om oss - bilden måste bottna i verkligheten. Konkreta exempel på detta är att i kommunikationen till potentiella medarbetare använda det som framkommit i arbetsmiljömätningar samt att medarbetare själva berättar om sitt arbete genom exempelvis ambassadörskap.

³ Artikel skriven för SKL av Anna Dyhre, 2015

Employer branding handlar om den yttre delen av kompetensförsörjningen, det vill säga hur vi för ut vårt varumärke som arbetsgivare. Även om det behöver göras ett grundligt inre arbete först så påverkar varumärkesarbetet hur vi uppfattas.

Som grund för varumärkesarbetet krävs att vi vet var våra kandidater befinner sig och hur våra medarbetare uppfattar oss. Ett arbete med arbetsgivarvarumärket genomfördes 2014 i samverkan mellan HR och Kommunikationsavdelningen där bland annat värden om Nyköpings kommun som arbetsgivare arbetades fram. Med utgångspunkt i detta arbete och med fokus på våra bristyrken har Nyköpings kommun möjlighet att utveckla kommunikationen kring vårt arbetsgivarerbjudande ytterligare. Att ha ett gemensamt fokus kring värdeord gör att arbetsgivarvarumärket som helhet blir tydligare.

Att göra bilden av Nyköpings kommun som arbetsgivare tydlig bygger inte bara en grund för rekrytering utan även stolthet internt och vi kan visa vårt arbete utåt på ett positivt sätt.

Mål: att göra bilden av Nyköpings kommuns arbetsgivarvarumärke känt inom bristyrken hos potentiella medarbetare inom en timmes pendlingsavstånd.

Uppföljning: att kännedomen om arbetsgivarvarumärket ökar inom ovan nämnda grupper och region.

Aktiva åtgärder:

- Regelbundet undersöka hur bilden av Nyköpings kommun som arbetsgivare ser ut bland våra medarbetare inom bristyrken - med fokus på varumärkesarbetet, vår värdegrund samt medarbetar- och ledarpolicy. Fokusera kommunikationen efter värdeord som beskriver Nyköpings kommun som arbetsgivare. Verksamheterna använder de gemensamma värdeorden för att beskriva sina yrken närmare.
- Genom en målgruppsanalys utreda var kandidater inom bristyrken befinner sig och anpassa kommunikation och kanaler efter det.
- Ta fram förslag på kanaler för marknadsföring av jobb riktade mot bristyrken. Regelbunden utvärdering av kanalerna tillsammans med verksamheten. Exempel på kanaler är lärosäten, mässor, annonsering och sociala medier.
 - Verksamheten ansvarar för att besöka mässor och lärosäten för sina bristyrken och att tidigt under studietiden kommunicera arbetsgivarerbjudandet till studenter.

- HR centralt ansvarar för att tillsammans med Kommunikationsavdelningen ta fram en enkel riktlinje och standardmaterial gällande bristyrken, vilket ska användas vid mässor och besök vid lärosäten.
- Utveckla arbetet med arbetsgivarvarumärket utifrån varumärkesplattformen med bilder från Bo i Nyköping-kampanjen som igenkänning. Bland annat kan det innebära att bilderna från kampanjen används i jobbannonsering och på sociala medier.
- Förstärka jobbannonsering genom att i direktanslutning till Bo i Nyköping-kampanjen även annonsera jobb i Nyköping.
- Skapa strategi för LinkedIn med fokus på bristyrken.
- Utveckla arbetsgivarerbjudandet i form av förmåner med mera.
- Utveckla ambassadörskapet bland medarbetare. Verksamheten är med och utser ambassadörer och engagerar ambassadörerna i aktiviteter såsom sociala medier, besök på mässor och lärosäten.
- Regelbundet undersöka kännedomen om arbetsgivarvarumärket.

Rekrytering och goda avslut

Nyköpings kommuns förmåga att attrahera och rekrytera medarbetare med den kompetens som behövs på såväl kort som lång sikt är avgörande för möjligheten att uppnå verksamhetens mål. En professionell, kvalitets- och rättssäker samt effektiv rekryteringsprocess är en förutsättning för att förse verksamheten med rätt kompetens. Att vara *en* arbetsgivare både utåt och inåt där kandidater kan förvänta sig liknande bemötande och process oavsett var de kommer i organisationen bidrar till att stärka både rekrytering och varumärke. Att arbeta efter en kvalitetssäkrad process stärker även arbetet med mångfald eftersom risken för diskriminering minskar när fokus på kompetens tydliggörs.

För att arbeta systematiskt med att utveckla oss som arbetsgivare behöver vi veta vad de som slutar tycker om oss som arbetsgivare.

Mål: att säkerställa en effektiv rekrytering med professionell och likvärdig hantering av potentiella medarbetare.

Uppföljning: andelen rekryteringar av tillsvidareanställningar där HR är involverad vid framtagande av kravprofil, urval och intervjuer, skall öka markant.

Aktiva åtgärder:

- Kvalitetssäkra rekryteringsprocessen genom att tydliggöra hur standarden för rekrytering ska se ut i Nyköpings kommun. För att säkra standardens genomförande behöver HR involveras vid framtagande av

kravprofil, urval och intervjuer. HR ansvarar för att samordna rekryteringar så att samannonsering och arbetet kan ske med en professionell hantering av potentiella medarbetare.

- Öka antalet rekryteringsvägar och bredda ingången till att få anställning i kommunen. Det kan ske via olika former av praktik, trainee eller uppsatsskrivande av högskolestuderande inom bristyrkena. HR centralt ansvarar för att ta fram traineeprogram där efterfrågan finns. HR centralt anpassar i övrigt sitt stöd utifrån de verksamhetsspecifika förutsättningarna.
 - Divisionerna skall även fortsättningsvis organisera det praktiska arbetet med praktik.
- Förenklade ansökningsvägar för bristyrken för att öka inflödet av ansökningar. HR centralt skapar möjligheter att använda sig av enklare ansökningsvägar.
- Utveckla hur processen för introduktion för chefer och medarbetare fungerar och kommuniceras.
 - I gemensamt ansvar med verksamheten:
 - Följa upp hur checklistan för introduktion av nyanställda/chefer används.
- Samordning av kompetensbehov för att verka som *en arbetsgivare* avseende rehabilitering och placeringar.
- Avgångsenkäter för bristyrken genomförs. Analys av svar genomförs av HR centralt och verksamhetsspecifika resultat kommuniceras med verksamheten. Avgångssamtal genomförs av närmsta chef, avgångssamtal med chefer genomförs även av HR.

Renodling av roller och karriärsteg

För att vara en attraktiv arbetsgivare behöver det erbjudas utvecklingsmöjligheter. Genom att definiera och tydliggöra utvecklingsmöjligheter och karriärvägar ökar det möjligheterna att bygga en dynamisk och attraktiv organisation, därmed förbättras förutsättningarna att både locka och behålla medarbetare. Karriärmöjligheter utgår från organisationens behov och varje medarbetares förutsättningar. Att renodla roller och arbetsuppgifter bland bristyrken ger en möjlighet att fördela ut arbetsuppgifter till andra yrkesgrupper/roller. Renodlingen ger en möjlighet till nya roller och därmed också nya utvecklingssteg för medarbetarna. På detta sätt möjliggörs andra karriärvägar än den traditionella ”linjära karriären” att bli chef. Att renodla rollerna ger även medarbetare inom bristyrken bättre möjligheter att arbeta med sina kärnarbetsuppgifter.

Parallellt med renodling av roller och karriärsteg blir det viktigt att se över hur internrekrytering sker, för att utveckla den inre arbetsmarknaden.

Mål: ge möjlighet till utveckling för medarbetare i syfte att öka motivationen att arbeta kvar.

Uppföljning: Lägre personalomsättning inom bristyrken och högre NPS-värde (rekommendation av arbetsgivaren) för bristyrken.

Aktiva åtgärder:

- Kontinuerlig avstämning av vilka yrken som är aktuella som bristyrken.
 - I gemensamt ansvar med verksamhet:
 - Tydliggöra kompetenskrav inom bristyrken för att renodla roller för vissa chefer och bristyrken.
 - Kartläggning av kompetenser hos medarbetare inom bristyrken.
 - Synliggöra befintliga karriärvägar och identifiera möjliga karriärvägar bland annat som en följd av renodling av roller inom bristyrken.
 - Se över behov av kompetensutveckling hos medarbetare inom bristyrken.
- Koppla lönespann till roller och karriärsteg.
- Regelbundet undersöka personalomsättning och benägenheten att vilja rekommendera Nyköpings kommun som arbetsgivare (NPS-värde i arbetsmiljömätningen).

Successionsplanering och talangbank för chefer

I successionsplanering fokuseras på ersättningsplanering av framförallt chefer. I en strukturerad process identifieras cheferna och organisationen planerar för vem som ska kunna ersätta dessa. Sårbarhet och personberoendet minskar, kontinuiteten ökar och ger möjligheter till nya medarbetare att utvecklas. Successionsplaneringen gäller vid både uppsägningar och pensionsavgångar och omfattar chefer från enhetschef och uppåt.

Mål: öka andel internsökande till chefstjänster och få fler medarbetare att börja arbeta som chef.

Uppföljning: ökad andel internsökande till chefstjänster.

Aktiva åtgärder;

- Kartlägga svårrekryterade chefsgrupper samt pensionsavgångar för chefer.

- I gemensamt ansvar med verksamhet:
 - Framtagande av kompetensprofiler för svårrekryterade chefsgrupper.
 - Identifiera framtida ledare för talangbank.
- Arbeta fram kompetensutveckling för blivande ledare såsom exempelvis mentorskap.
- Arbeta fram riktlinjer vid rekrytering till chefspositioner.
- Regelbundet undersöka antalet internsökande till chefstjänster.

3 Planens genomförande

Arbetet med kompetensförsörjning genomförs dels i projektform för de huvudområden som beskrivs dels i form av handlingsplaner både i verksamheterna och för HR centralt.

Kompetensförsörjningen är en mycket angelägen fråga inom organisationen. För att nå önskat resultat är det därför viktigt att alla verksamheter samverkar i enlighet med aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanen. Beskrivningen nedan visar enbart huvuddragen och huvudaktörerna i arbetet med kompetensförsörjning.

3.1 Viktigaste samarbetspartners och samarbetsformer för genomförande

Kompetensförsörjningsarbetet sker genom samarbete mellan HR centralt och verksamheterna. De fyra huvudområdena drivs av HR centralt men divisionerna behöver säkerställa resurser inom HR för arbetet med kompetensförsörjningen. Handlingsplanerna i verksamheten drivs av desamma men HR centralt är delaktiga för att det kommunövergripande perspektivet skall finnas med och goda exempel lättare ska kunna spridas i organisationen. Employer branding sker i nära samarbete med Kommunikationsavdelningen som ansvarar för Nyköpings kommuns varumärke i sin helhet. Där det finns en planering för kommungemensamma insatser samordnar HR centralt.

3.2 Resurser för genomförandet

Kompetensförsörjningsplanen visar hur arbetet med kompetensförsörjning behöver inriktas och till viss del fördelas mellan det kommunövergripande perspektivet som HR centralt ansvarar för och vad divisioner/verksamheter behöver ta ansvar för i samband med framtagande av handlingsplaner. Budget behöver således finnas avsatt både på divisionerna/verksamheterna och på HR centralt för aktiviteter.

HR centralt behöver ha budget för:

- övergripande aktiviteter där Nyköpings kommun marknadsför arbetsgivarvarumärket vid exempelvis mässor eller liknande
- framtagande av kommunövergripande arbetsgivarmaterial
- övergripande marknadsföring av Nyköpings kommun som arbetsgivare
- satsningar på utbildningar för att kompetenshöja medarbetare inom vissa bristyrken
- kompetenshöjande åtgärder för successionsordning och talangbank
- att samordna övergripande insatser för att långsiktigt bereda för samverkan i praktik och mentorsverksamhet
- utökad involvering av HR i rekryteringsprocessen
- att återkommande undersöka kännedomen om arbetsgivarvarumärket
- att kunna anskaffa systemstöd för att arbeta med kompetenskartläggning

Divisionerna/verksamheterna behöver ha budget för:

- egna marknadsföringsaktiviteter såsom annonsering och mässor
- utökad involvering av HR i rekryteringsprocessen
- att samordna insatser för praktik
- satsningar för kompetenshöjande åtgärder för medarbetare
- resurser som arbetar med divisionsspecifika kompetensförsörjningsinsatser

Tillräckliga resurser för en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess är avgörande för att kompetensförsörjningsplanen ska kunna följas.

Budget planeras årsvis och kopplas till budgetprocessen.

3.3 Arbetsmetoder och arbetsformer

Utvecklingen av arbetet med Employer branding sker i nära samarbete med Kommunikationsavdelningen.

För området "Renodling av roller och karriärsteg" sker arbetet i projektform i nära samarbete med verksamheterna.

För området "Successionsplanering och talangbank för chefer" sker ett nära samarbete med verksamheterna och dess HR-funktion. Ett nytt systemstöd möjliggör att hantera både renodling av roller/karriärsteg och successionsplanering.

HR centralt arbetar tillsammans med verksamheterna i referensgrupper för att stärka samarbetet och dialogen i de aktiviteter som utförs.

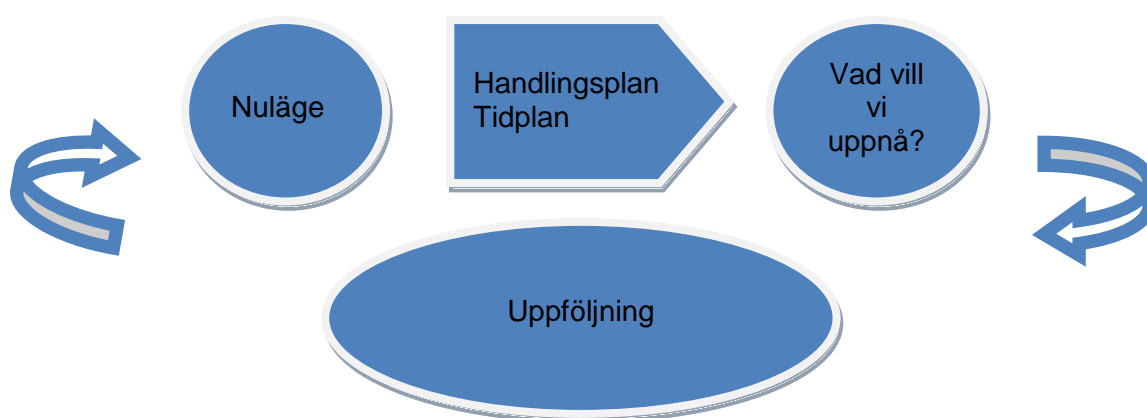
De handlingsplaner som tas fram på divisionerna ska ha en tydlig förankring i kompetensförsörjningsplanen och i arbetet med framtagande av aktiviteter som handlingsplanerna renderar bör HR-specialist inom Talent Management involveras.

4 Uppföljning och revidering av planen

4.1 Uppföljning av planen

Kompetensförsörjningsplanen följs upp årligen utifrån de av Kommunstyrelsen uppsatta målen. I det löpande arbetet med handlingsplaner som har tydliga målbilder i vad som ska uppnås, beskrivs uppföljning som ett steg i tidplanen. I det arbetet ska HR-specialist inom Talent Management vara delaktig så att en kommunövergripande bild samordnas. Uppföljning utifrån kompetensförsörjningsplanens mål sker i verksamheterna vid årets slut och rapporteras till HR centralt inför bokslut och årsredovisning.

Kompetensförsörjningsplanen kompletteras med en årlig prioritering av aktiva åtgärder.



4.2 Revidering av planen

Kompetensförsörjningsplanen aktualitetsprövas av Kommunstyrelsen i samband med ny mandatperiod med start 2019. En utvärdering av arbetet utifrån kompetensförsörjningsplanen som helhet görs av personalutskottet i mitten av mandatperiod.

Bilagor

Bilaga 1: Aktuella bristyrken 2017-2018

Bristyrken

Bristyrkena gäller till årsskiftet 2018/19.

Grundskollärare
Socialsekreterare
Ingenjör/projektledare
Förskollärare
Undersköterskor
Brandingenjör
Chefer

