



Linköpings kommuns Kompetensförsörjningsprogram

Dokumenttyp: Program
Antaget av: Kommunfullmäktige
Status: 2019 – xx – xx
Giltighetstid: Gäller tills vidare



1. Inledning

År 2035 beräknas folkmängden vara 10.9 miljoner. Den starkast växande åldersgruppen i Sverige är 65 år och äldre. Antalet barn och ungdomar 0 – 19 år beräknas öka med 320 000 personer från 2,2 miljoner 2013 till 2.5 miljoner 2035. Antalet personer i arbetsför ålder ökar endast med sex procent (i snitt 34 000 personer per år) vilket är betydligt mindre än ökningen av antalet barn och äldre. Det innebär både ett finansieringsproblem, då färre ska försörja allt fler, och ett kompetensförsörjningsproblem som kan komma att öka konkurrensen om arbetskraften på hela arbetsmarknaden.

Idag arbetar över en miljon personer i Sverige i välfärden. Den samlade bedömningen av rekryteringsbehovet för hela sektorn ligger på drygt en halv miljon under den kommande 10-årsperioden.

Det är ersättningsrekryteringar för medarbetare som går i pension som står för två tredjedelar och den resterande tredjedelen är nyrekryteringar till följd av ökade behov av välfärd. Bedömningen av hur rekryteringsbehoven kommer att utvecklas är i första hand kopplad till den demografiska utvecklingen. Utöver demografin så påverkas rekryteringsbehovet av en rad andra faktorer som konjunkturförändringar, ökad rörlighet på arbetsmarknaden, globalisering, innovationer, ökad ambitionsnivå samt politiska beslut – reformer.

Kompetensförsörjningsprogrammet är ett strategiskt kommunövergripande styrdokument som gäller för samtliga arbetsplatser inom kommunen. Programmet visar på vikten och styrkan av att ha ett gemensamt helhetstänkande kring kommunens kompetensutmaning i ett längre perspektiv. Programmet förtydligar och fördjupar innehållet i Allians för Linköpings samverkansprogram och kommunfullmäktiges övergripande mål utifrån ett personalpolitiskt perspektiv.

I programmet lyfts nio strategiska områden fram som viktiga nycklar till fortsatta framgångar för att säkra Linköpings kommuns nuvarande och framtida kompetensutmaning.

- Digitalisering
- Nya organisationsformer
- Breddad rekrytering
- Attrahera, rekrytera, introducera
- Behålla och utveckla
- Validera kompetens
- Ett hållbart arbetsliv
- Lönebildning
- Ett gott avslut

2. Styrning och uppföljning

Styrningen av verksamheten ska ske utifrån fem övergripande strategier:

- Helhet före delar
- Fokus på väsentligheter och uppmärksamhet på risker
- Långsiktighet i agerandet
- Dialog, samspel och öppenhet

- Vid konflikt mellan mål och medel gäller medlen

Förvaltningarna ska sträva efter att fatta beslut långt ut i organisationen där så är möjligt. Överordnade chefer har dock alltid det övergripande ansvaret vilket förutsätter en fungerande dialog och uppföljning mellan olika ansvarsområden.

För att en decentraliserad styrning ska fungera krävs att det finns ett tillräckligt stort handlingsutrymme för såväl chefer som medarbetare i olika verksamheter.

3. Tillgång och efterfrågan

Tillgång på arbetskraft inom olika yrken påverkas bl.a. av:

- Antalet examinerade i relevanta yrken.
- Arbetsmarknadens villkor.
- Befolkningsutvecklingen.
- Regler om vilka kompetenser som krävs för att få utöva ett yrke - allra tydligast är detta för yrken med legitimationskrav.

Efterfrågan på arbetskraft inom olika yrken påverkas bland annat av:

- Befolkningens åldersmässiga sammansättning.
- Ändrade konsumtionsmönster och trender.
- Konjunkturens utveckling, både nationellt och globalt.
- Politiska prioriteringar och beslut.
- Tekniska innovationer.
- Verksamheternas ekonomiska ramar.

4. Ett starkt arbetsgivarvarumärke

Uppfattningen om Linköpings kommuns arbetsgivarvarumärke kommer att ha en stor betydelse i arbetet med att säkra kommunens kompetensförsörjning. Ett viktigt strategisk anslag är att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare såväl för potentiella som nuvarande medarbetare

Vi vill vara en handlingskraftig, nytänkande och engagerad arbetsgivare. Våra medarbetare ska tycka att det är roligt att gå till jobbet och känna stolthet över sitt arbete. Både nuvarande och potentiella medarbetare ska se Linköpings kommun som det bästa valet av arbetsgivare. Därför gör vi vårt yttersta för att skapa miljöer där våra medarbetare trivs och kan förverkliga sina idéer. Alla medarbetare är viktiga för oss, eftersom deras engagemang påverkar staden och människorna positivt varje dag.

Gemensamt har vi – oavsett uppdrag, roll och funktion – var och en ett ansvar att skapa arbetsglädje och stolthet. Vi strävar efter att ha en organisation som bygger på dialog, samspel och öppenhet och som stöds av en tydlig ledning på alla nivåer. Våra gemensamma värderingar visar vad vi står för, och vi har alla ett ansvar att se till så att de efterlevs. Det bidrar till att stärka vårt arbetsgivarvarumärke

Arbetsgivarvarumärket går också hand i hand med kommunens övergripande varumärke; "Linköping – där idéer blir verklighet". Varumärkenas budskap genomsyrar allt som sker inom den kommunala organisationen, både internt och externt. Det gör att allt hänger samman inifrån och ut och skapar förutsättningar för ambassadörskap.

Arbetsgivarvarumärket förstärker kommunens varumärke utifrån medarbetarnas perspektiv.

Det finns mycket att vara stolt över, och det ska vi visa. Det finns mycket vi kan utveckla, och det ska vi göra. Arbetsgivarvarumärket ger oss förutsättningarna för det

5. Linköpings kommuns framtida personal-och rekryteringsbehov

Linköpings kommun står inför en betydande befolkningsökning de kommande åren. Fram till år 2026 förväntas kommunens befolkning öka med 24 000 invånare från 2016 års nivåer, vilket motsvarar en ökning på cirka 15,5 procent. Samtidigt är det viktigt att beakta att befolkningsutvecklingen kan se olika ut i åldersgrupperna. Att befolkningen ökar generellt innebär inte att alla åldersgrupper ökar. Det betyder att personal-och rekryteringsbehovet som kan härledas till volymskillnader på grund av en befolkningsförändring kan se olika ut inom de olika verksamheterna och yrkeskategorierna. Personalframskrivningsanalysen för Linköpings kommun som omfattar 21 yrkeskategorier inom främst den personalintensiva verksamheten visar på ett ökat rekryteringsbehov totalt sett. Mellan 800 – 1000 personer skulle behöva rekryteras årligen under perioden 2018 – 2026.

6. Nya vägar

Offentlig sektor befinner sig mitt i en samhällsförändring – där vår gemensamma utmaning är att klara välfärdsuppdraget.

Kompetensförsörjningsfrågan är högst aktuell och en viktig fråga för hela kommunsverige. De strategier Linköpings kommun har idag för att klara kompetensförsörjningen räcker inte, vi måste växla upp arbetet och vidta ytterligare åtgärder. Det finns mycket som vi själva kan och måste göra för att påverka både storleken på rekryteringsbehovet och möjligheten att rekrytera rätt personer.

För att säkra kommunens nuvarande och framtida kompetensbehov ska inriktningen för det fortsatta arbetet med kompetensutmaningen fokusera på områdena:

6.1 Digitalisering

Kommunen ska ligga i framkant när det gäller att nyttja tekniken. En ökad digitalisering av kommunens tjänster öppnar upp för både effektivare verksamhet och bättre kvalitet. De tekniska systemens utveckling ska bidra till engagemang och ge resultat i verksamheten därför ska kommunen vara strategiskt i sina val av lösningar. Digitaliseringen innebär många möjligheter. Det kan bland annat handla om att automatisera arbetsuppgifter eller att ge chefer och medarbetare smarta digitala verktyg. Den digitala arbetsplatsen är en självklarhet för oss i kommunen.

Digitaliseringen är ett arbete som pågår hela tiden. En utgångspunkt och ett centralt begrepp för arbetet är "den digitala medarbetaren". Det innebär att en eller flera arbetsuppgifter automatiseras och därmed sköts helt digitalt. Automatiseringen är fortfarande i ett tidigt stadium, men den kommer att göra det möjligt att frigöra mer resurser och har därmed en stor betydelse för att vi ska klara kompetensförsörjningen.

6.2 Nya organisationsformer

Att organisera arbetet på ett nytt sätt kan bland annat handla om att ge de medarbetare som vill arbeta mer eller längre i livet möjlighet att göra det. Det kan också handla om att utveckla nya modeller för arbetstid samt nya sätt att utforma och organisera yrken, roller och uppdrag. Genom nya organisationsformer kan vi ta vara på våra medarbetares kompetenser på ett ännu mer hållbart sätt.

De nya organisationsformerna är viktiga för att klara kompetensförsörjningen, men de är även viktiga ur andra aspekter; för att Linköpings kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare, för ekonomin, arbetsmiljön och jämställdhetens skull och för att roller och uppdrag ska bli ännu tydligare

Alla medarbetare som inte arbetar heltid ska få möjlighet att jobba mer om de önskar det.

Genom att ge de som vill arbeta längre i livet möjlighet till det behåller vi värdefull kompetens under en längre tid.

Genom nya arbetstidsmodeller ökar flexibiliteten, möjligheten till reflektion och kollegialt lärande. Det ger också en förbättrad arbetsmiljö och ett starkare ledarskap.

Rätt kompetens på rätt plats kan skapa högre kvalitet i verksamheten. Det behövs ett nytänkande om vem som gör vad och därför behöver arbetsfördelningen utvecklas mellan olika yrkesgrupper. När nya uppgifter läggs till kan det också vara nödvändigt att släppa andra uppgifter. Uppgifter som kan bli nya och utvecklande utmaningar för någon annan – om de fortfarande behöver utföras. Andra kompetenser och nya yrken kan då bidra till att lösa kompetensförsörjningen. Med en ändamålsenlig organisation och bemanning kan kompetensen användas rätt.

6.3 Breddad rekrytering

Fler kan bidra till vår gemensamma välfärd. Kommunen ska erbjuda välfärd till alla och behöver medarbetare med olika kompetenser, erfarenheter och funktionssätt. Det är en förutsättning att allas kompetens tas tillvara om vi ska klara välfärdens kompetensutmaning. Att bredda vår rekrytering innebär att vi satsar på och skapar förutsättningar att anställa människor med olika bakgrund, erfarenheter och funktionsvariationer. Vi arbetar för att ta tillvara på kompetent arbetskraft med utländsk bakgrund och för att skapa möjligheter för de som idag står utanför arbetsmarknaden. Det är viktigt för ett hållbart arbetsmarknadsåtagande och därmed för kompetensförsörjningen. Vi inspirerar, informerar, erbjuder praktikplatser och feriejobb. Vi skapar pålitliga och långsiktiga stödformer för både den enskilda individen och rekryterande chef.

6.4 Attrahera rekrytera och introducera

Vi vill vara den bästa arbetsgivaren för både befintliga och potentiella medarbetare. Därför är strategin för att attrahera, rekrytera och introducera avgörande pusselbitar i vårt arbete med kompetensförsörjning.

Alla ska bidra till att lyfta fram det som är bra med att arbeta i kommunen och betona att arbeta i kommunen innebär också ett deltagande i välfärdssamhället och ett socialt ansvarstagande. Inriktningen ska vara att kommunen som arbetsgivare har ett gott anseende och starkt varumärke inom och utanför organisationen.

För att attrahera individer ur ett mångfaldsperspektiv krävs att ha blicken riktad mot omvärlden för att kunna ta hänsyn till de förändringar som sker och bejaka olika kategoriers och generationers syn på mångfald. Jämställdhet och mångfald ska vara en självklarhet och en tillgång i vår organisation. Det innebär att vi respekterar människors olikheter och varierande förutsättningar.

Vi attraherar och skapar positiva associationer till organisationen genom att synas i fysiska och digitala kanaler. Många av våra framtida medarbetare är idag studenter. Därför är det en självklarhet för oss att samarbeta med universitet, högskolor och gymnasieskolor. Vi rekryterar genom kvalitetssäkrade metoder för att hitta rätt kompetens till rätt tjänst. Vi introducerar för att ge våra nya medarbetare rätt förutsättningar att utföra sitt jobb på bästa

sätt. Att ha en god och genomtänkt introduktion är en del av kommunens ambition att vara en attraktiv arbetsgivare. Med introduktionen vill vi ge medarbetarna de allra bästa förutsättningarna för att de ska kunna utföra sitt jobb på bästa sätt.

6.5 Behålla och utveckla

Att behålla och utveckla våra medarbetare är något av det viktigaste för att klara vår kompetensförsörjning. Konkurrensen om arbetskraften är stor och vi ska ständigt sträva efter goda arbetsplatser där varje medarbetare känner arbetsglädje och stolthet, har inflytande och möjlighet att utvecklas. Samhället förändras hela tiden och med det skapas också nya förutsättningar och behov. Att behålla och utveckla personal är därför ett pågående arbete som hela tiden måste utvecklas.

För att behålla medarbetare behöver vi ha en framgångsrik och professionell verksamhet. Vi behöver också erbjuda meningsfulla uppdrag som bidrar till personlig utveckling. Det gör vi genom att ge våra medarbetare möjligheter till karriärvägar och kompetensutveckling samt genom att ha ett tydligt chef-och medarbetarskap. Vi möjliggör karriärvägar för de flesta av våra stora yrkesgrupper. Att erbjuda karriärvägar är viktigt för att behålla och utveckla våra medarbetare. Karriärvägar tydliggör hur en medarbetare kan utvecklas i sin profession.

Att utveckla chefer och medarbetare är en framgångsfaktor för att behålla kompetensen och att vara en attraktiv arbetsgivare. Vi har ett väl utvecklat utbud för både chefer och medarbetare när det kommer till kompetensutveckling. Efter en omfattande introduktion kan våra chefer och medarbetare ta del av en rad utbildningar inom olika områden utifrån sina individuella behov.

Lika viktigt är det parallella arbetet med det professionella chef-och medarbetarskapet för att driva verksamheten mot uppställda mål. För att klara välfärdsuppdraget i ett föränderligt samhälle behöver vi hitta nya arbetsätt och lösningar framåt – och det professionella chefskapet är otroligt viktigt i detta förändringsarbete. Det är cheferna som ger förutsättningar för att medarbetarna ska kunna känna engagemang. Engagerade medarbetare är ju grunden för såväl väl presterande medarbetare som att medarbetaren trivs och känner sig sedd och behövd. Precis som chefskapet är det professionella medarbetarskapet en viktig del i arbetet med att klara välfärdsuppdraget. Att ständigt få insikt om hela organisationen och dess förändringar, politiska mål och beslut, är viktiga inslag för helhetssynen. För att behålla chefer och medarbetare som har hälsa och balans i arbetslivet är organisatoriskt och socialt stöd samt egna förutsättningar centrala områden.

6.6 Validera kompetens

Att erbjuda nya och redan anställda medarbetare möjlighet till validering är viktigt för att vi ska vara en attraktiv arbetsgivare, men också för att vi ska säkerställa kompetens. Fler och fler arbetsuppgifter och yrkesroller kräver mer kunskap, färdigheter och förmågor. Utan rätt och tillräcklig kompetens blir det svårt att klara välfärdsutmaningen. Genom validering tar vi ett helhetsgrepp om området kompetensförsörjning. Validering innebär att vi synliggör våra medarbetares reella kompetens och därmed stärker möjligheterna till omskolning och fortbildning som skapar möjligheter till förkortade studier som är till gagn för både individer, arbetsgivaren och samhället i stort.

6.7 Ett hållbart arbetsliv

Linköpings kommun arbetar strukturerat för att uppnå hälsosammare arbetsplatser som präglas av tydlighet och delaktighet. Hos oss ska alla medarbetare känna sig värdefulla, respekterade och känna arbetsglädje och välbefinnande

Vårt mål är att arbetsmiljön ska hanteras som en naturlig del i den dagliga verksamheten och omfatta de fysiska såväl som de psykologiska och sociala förhållandena. Vi arbetar för att arbetsplatserna kontinuerligt ska undersöka vilka risker som finns, åtgärda riskerna och följa upp arbetsmiljöarbetet.

Arbetsmiljöarbetet består av förebyggande, främjande och rehabiliterande moment. Fysisk, organisatorisk och social arbetsmiljö ska behandlas i alla dessa. Organisatorisk arbetsmiljö handlar om resurser, befogenheter och krav i arbetet. Social arbetsmiljö handlar om socialt stöd, samarbete och socialt samspel på arbetsplatsen.

Förebyggande arbetsmiljöarbete innebär att man kontinuerligt undersöker, bedömer, åtgärdar och följer upp risker. Främjande arbetsmiljöarbete innebär i sin tur att man stärker och utvecklar sådant som bidrar till arbetsglädje, välbefinnande och hälsa på arbetet

Rehabiliterande arbetsmiljöarbete innebär att man med tidiga och samordnade insatser ska arbeta för att den sjuka medarbetaren ska kunna gå tillbaka till sitt arbete

En god arbetsmiljö är hälsofrämjande. Alla anställda ska uppleva att de har balans mellan arbete och privatliv. Stödet i hälsoarbetet ska ses som ett led i att skapa möjlighet till denna balans och därmed skapa förutsättningar för den goda arbetsplatsen.

6.8 Lönebildning

Det måste finnas ett samband mellan medarbetarens prestation och lön. Prestationer och insatser som lett till att verksamheten utvecklas positivt ska belönas. Lön är på så sätt ett viktigt styrmedel som hjälper oss att nå våra mål. Därigenom kan duktiga medarbetare uppmuntras och bidra till att verksamheten utvecklas. Lönefrågan kräver särskild uppmärksamhet när konkurrensen om arbetskraften är hård.

Vi fokuserar på att göra lönebildningen mer begriplig och synlig i det vardagliga arbetet i våra verksamheter. Vi driver verksamheten framåt genom att arbeta strukturerat med måluppföljning på individnivå. Den röda tråden mellan prestation, utveckling och den egna lönen blir tydligare. Tydligheten ökar motivationen hos våra medarbetare och gör oss samtidigt till en mer attraktiv arbetsgivare.

Det är viktigt att chefer och medarbetare förstår den rådande lönestrukturen, vad som ligger till grund för den och hur lönespridning kan användas för att göra ett yrke ännu mer attraktivt. Lönespridning spelar en stor roll i arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare.

I Linköpings kommun tillämpar vi individuell lön. Genom en individuell lön kan varje medarbetare påverka sin lön utifrån hur väl den egna prestationen bidrar till måluppfyllelsen för verksamheten i stort. Individuell lön blir allt viktigare när konkurrensen om arbetskraften ökar.

I lönesamtalen som hålls varje år följs den individuella måluppfyllelsen upp. Att chef och medarbetare på ett strukturerat sätt går igenom de mål som satts upp i medarbetarsamtalen och har en dialog kring medarbetarens prestation och insats är oerhört värdefullt – både för verksamhetens utveckling och för medarbetarens förståelse för hur lönen sätts.

6.9 Det goda avslutet

Linköpings kommun vill se till att alla medarbetare som av olika skäl lämnar oss får det

bästa möjliga avslutet. På så vis leder det till att de fortsätter att rekommendera oss som arbetsgivare. Vi vill genom avslutet också samla in värdefull kunskap om varför medarbetaren väljer att gå vidare så att vi kan fortsätta vårt arbete mot att bli en ännu bättre arbetsgivare. Linköpings kommun har mycket att vinna på en professionell avslutningsprocess. Alla medarbetare som slutar får ta del av en avgångsenkät som består av ett antal frågor. Som ett komplement till avgångsenkäten genomförs också individuella avslutningssamtal.

7. Kommunikation

Vi strävar efter att ha en organisation som bygger på dialog, samspel och öppenhet. Vår verksamhet bygger till stora delar på mänskliga möten där alla medarbetare har en viktig roll som representant för Linköpings kommun. För att lyckas i en komplex verksamhet krävs engagerade medarbetare, som upplever att de både kan och vill bidra till en positiv utveckling. En förutsättning för att nå hög kvalitet i arbetet med kompetensutmaningen är att medarbetarna har tillgång till aktuell information om målet med arbetet - att säkra kommunens nuvarande och framtida kompetensbehov. En framgångsrik intern kommunikation är nödvändig för att skapa delaktighet, engagemang och arbetsglädje och en förutsättning för att vara en god ambassadör för Linköpings kommun. En väl fungerande intern kommunikation är också en förutsättning för en framgångsrik extern kommunikation. Därför ska vår kommunikation vara planerad i förväg och följa upprättade kommunikationsplaner så långt det är möjligt.

8. Dokumentansvarig

Den dokumentansvarige ansvarar för att styrdokumentet aktualitetsprövas, följs upp löpande och vid behov revideras eller upphävs.

Dokumentansvarig för detta dokument är HR-direktören för Linköpings kommun.