

Handlingsplan för kompetensförsörjning

Antagen av kommunstyrelsen den 2017-10-10

Dokumenttyp: Handlingsplan
Diarienummer: KS 2018/812
Giltighetstid: 2018-2023
Dokumentansvarig: Personalchef

Innehåll

1. Inledning.....	3
De nio strategierna är:.....	3
2. Syfte och sammanhang.....	4
3. Definitioner.....	4
Kompetens	4
Kompetensförsörjning.....	4
Kompetensförsörjningsprocessen	4
Kompetensutveckling.....	4
Kompetensväxla	5
Välfärdstjänster	5
4. Genomförande, roller och ansvar.....	5
5. Omvärld och utmaningar.....	6
Pensionsavgångar.....	6
5.1 Demografisk utveckling.....	6
Slutsats	7
5.2 Teknikutveckling.....	7
5.3 Vad unga människor värderar i arbetet	8
5.4 Förändringar på arbetsmarknaden	8
6. Ragunda kommuns förutsättningar att klara kompetensförsörjningen.....	9
6.1 Hur klarar kommunen kompetensförsörjningen?	11
Stöd- och omsorgsförvaltningen.....	11
Barn- och utbildningsförvaltningen.....	12
Samhällsbyggnadsförvaltningen	12
Kommunledningsförvaltningen	12
7. Ragunda kommuns kompetensbehov 2018-2023	13
Stöd och omsorgsförvaltningen.....	13
Undersköterskor.....	13
Sjuksköterskor.....	13
Kökspersonal	13
Socialsekreterare	13
Barn- och utbildningsförvaltningen	13

Förskollärare.....	13
Lärare i grundskola.....	13
Samhällsbyggnad	14
Lokalvårdare.....	14
Vaktmästare.....	14
Kommunledningsförvaltningen	14
8. Strategier 2018–2023.....	14
8.1 Använd kompetens rätt	14
8.1.1 Att arbeta vidare med.....	15
8.2 Bredda rekryteringen.....	15
8.2.1 Att arbeta vidare med.....	16
8.3 Låt fler jobba mer.....	16
8.3.1 Att arbeta vidare med.....	17
8.4 Förläng arbetslivet	17
8.4.1 Arbeta vidare med.....	17
8.5 Visa på karriärmöjligheter	18
8.5.1 Att arbeta vidare med.....	18
8.6 Skapa engagemang.....	18
8.6.1 Att arbeta vidare med.....	18
8.7 Nyttja tekniken.....	19
8.7.1 Arbeta vidare med.....	19
8.8 Marknadsför jobben.....	20
8.8.1 Att arbeta vidare med.....	20
8.9 Underlätta lönekarriär	21
8.9.1 Att arbeta vidare med.....	21
8.10 Löneförmåner	21
8.10.1 Att arbeta vidare med.....	22
9. Samverkan med andra kommuner och myndigheter	22
9.1 Att arbeta vidare med.....	22
10. Finansiering.....	22
10.1 Att arbeta vidare med.....	22
11. Uppföljning av Övergripande kompetensförsörjningsplan	23

1. Inledning

Ragunda kommun är kommunens största arbetsgivare med cirka 780 anställda, varav 440 är tillsvidareanställda och 340 är visstidsanställda. I kommunen finns 57 olika yrken och befattningar representerade. Det innebär att ungefär 14% av kommunens invånare har kommunen som arbetsgivare. Kompetenta och engagerade medarbetare är Ragunda Kommuns viktigaste resurs och kompetensförsörjningen är en av kommunens största utmaningar de närmaste åren. Detta framgår av studier av omvärlden, utvecklingen på arbetsmarknaden och av kommunens egen personalstatistik. I kommunens strategiplan fram till år 2020 framgår att en del i att rekrytera och behålla personal handlar om lön och arbetsvillkor, men det handlar också om att vara en bra arbetsgivare och att personalen blir sedd och uppskattad. Vi måste lägga upp en strategi för det framtida arbetskraftsbehovet med en plan för hur vi kan möta detta och vilka insatser/åtgärder som bör göras. Bland annat att vara mer offensiv mot de som utbildar sig och de som kan tänka sig stanna i kommunen. Att hålla kontakten och visa dem att vi är intresserade ökar chanserna att vi kan få anställa dem senare. För att klara verksamheternas framtida kompetensbehov behöver Ragunda kommun arbeta systematiskt, samordnat och långsiktigt.

Övergripande kompetensförsörjningsplan 2018-2023 för Ragunda kommun utgår ifrån Sveriges kommuner och landstings arbete med Sveriges viktigaste jobb, där nio strategier lyfts fram.

De nio strategierna är:

- Använd kompetens rätt
- Bredda rekryteringen
- Låt fler jobba mer
- Förläng arbetslivet
- Visa på karriärmöjligheter
- Skapa engagemang
- Utnyttja tekniken
- Marknadsför jobben
- Underlätta lönekarriär

Övergripande kompetensförsörjningsplan har utarbetats av Personalenheten enligt uppdrag av kommunstyrelsen. Övergripande kompetensförsörjningsplan har behandlats av kommunens ledningsgrupp, varit föremål för samverkan i centrala samverkansgruppen och fastställts av kommunstyrelsen.

De tre första avsnitten av Övergripande kompetensförsörjningsplan innehåller planen syfte, definitioner av centrala begrepp samt en beskrivning av roll- och ansvarsfördelning. Avsnitt fyra tar upp förhållanden och utvecklingen i omvärlden och vilka utmaningar som kommunen kan ställas inför i arbetet med kompetensförsörjningen. Ragunda kommuns förutsättningar för att klara kompetensförsörjningen beskrivs i avsnitt fem, samt hur kommunen hittills har klarat detta.

Avsnitt sex handlar om kommunens kompetensbehov till och med 2023. I avsnitt sju beskrivs de nio strategierna samt vilken grundstruktur och standard som Ragunda kommun ska upprätthålla. Vikten av samverkan med andra kommuner och myndigheter lyfts fram i avsnitt 8. För genomförandet behövs både en kommungemensam och en verksamhetsspecifik finansiering, vilket beskrivs i avsnitt 9. Det tionde och avslutande avsnittet behandlar uppföljningen av planen.

När den övergripande kompetensförsörjningsplanen har fastställts kommer en sammanfattning att publiceras och spridas till chefer, arbetsplatser och fackliga företrädare.

2. Syfte och sammanhang

Syftet med den Övergripande kompetensförsörjningsplanen är att planera och klara Ragunda kommuns åtagande att leverera välfärdstjänster till medborgarna. Genom att arbeta systematiskt och långsiktigt med kompetensförsörjning skapas överblick, samsyn och handlingsberedskap.

Ragunda kommuns arbete med kompetensförsörjning tar sin utgångspunkt i och stödjer verksamheternas mål och strategier.

Ragunda kommuns värdegrund, medborgarfokus, öppenhet, tillit och ständiga förbättringar ska genomsyra kommunens arbete med kompetensförsörjning. Även medarbetarpolicyn och chefspolicyn är viktiga utgångspunkter i arbetet med kompetensförsörjning.

Övergripande kompetensförsörjningsplan ska bidra till att uppnå, de övergripande personalpolitiska målen. Personalpolitiken ska främja kvalitet och produktivitet och bidra till vår förmåga att skapa värden för kommunens medborgare. Verksamhetens mål ska vara kommunicerade och välkända så att varje medarbetare förstår sin roll och uppgift för helheten. Varje medarbetare ska känna sig sedd, hörd, respekterad och medskapande.

Likaväl som servicenivån inom våra verksamheter ska vara hög så ska även arbetsgivarens arbete gentemot medarbetarna vara av hög kvalitet; Ragunda kommun ska vara en god arbetsgivare. Att verka för att medarbetare trivs och sprider en bild av Ragunda Kommun som en god arbetsgivare, är på många sätt en förutsättning för kommunens överlevnad och något som ska genomsyra den dagliga verksamheten i form av ett gott värdskap.

3. Definitioner

Kompetens: Förmågan att lösa en uppgift

Kompetensförsörjning:

De aktiviteter vi genomför för att säkerställa att vår verksamhet har den kompetens som krävs för att vi ska kunna lösa vår uppgift.

Kompetensförsörjningsprocessen:

Attrahera, Rekrytera, Introducera,

Behålla/Utveckla, Avslut.

Kompetensutveckling:

Aktiviteter för att bredda/höja medarbetares och grupperns kompetens. Exempelvis kurs, konferens, seminarium, handledning, mentorsstöd, arbetsbyte, arbete i projektform, uppdrag i annan verksamhet, delta i nätverk och

studiecirkel.

Kompetensväxla:

Att anpassa verksamheten och kompetensbehov utefter teknisk utvecklig eller ändrade metoder.

Välfärdstjänster:

De tjänster som kommunen tillhandahåller för sina medborgare, t ex vård, omsorg, utbildning, bygglov, kultur och fritid.

4. Genomförande, roller och ansvar

Kommunstyrelsen fastställer Övergripande kompetensförsörjningsplan för åren 2018-2023.

Förvaltningarna konkretiserar sina egna kompetensbehov och sammanställer i egna kompetensplaner utifrån de mål och verksamhetsplaner som finns i förvaltningarna vilka redovisas till personalenheten.

Planen utgör en del i den årliga budgetprocessen.

Personalenheten tillhandahåller verktyg och utgör stöd till verksamheterna i framtagandet av kompetensförsörjningsplanerna. I början av varje år gör personalenheten en kommungemensam prognos över kompetensbehoven och tar också fram statistik och nyckeltal. Personalenheten ansvarar också för att etablera en kommunövergripande samordningsgrupp, som har överblick över kommunens arbete med kompetensförsörjning ur ett arbetsgivarperspektiv.

Frågor som gruppen kan behandla är exempelvis analys av statistik och prognoser, nyckeltal och marknadsföring.

Övergripande kompetensförsörjningsplan ska revideras senast inför år 2022 och

Personalenheten ansvarar för revideringen.

Chefer och medarbetare i verksamheterna är de viktigaste aktörerna för att klara Ragunda kommuns kompetensförsörjning. Det är på någon av kommunens arbetsplatser som nya medarbetare får sitt första intryck av Ragunda kommun och medarbetarna är de bästa ambassadörerna för sitt yrke och för Ragunda kommun som arbetsgivare.

En chef i Ragunda kommun ska föra en ständig dialog om mål, planer och resultat så att varje medarbetare förstår sin egen roll och betydelse för helheten. Ledarskapet handlar om att se varje enskild medarbetare, dennes kompetens och prestation samt det gemensamma resultatet i arbetslaget. Chefen ska genom ett coachande ledarskap möjliggöra ett lärande i vardagen och fånga upp behov av kompetensutveckling hos medarbetare och i arbetslaget.

Varje medarbetare bidrar med sin kompetens och sitt engagemang för att lösa de uppgifter som ingår i uppdraget. Det åligger varje medarbetare att reflektera över sina egna och arbetslagets behov av kompetensutveckling.

De fackliga organisationerna är en viktig resurs i arbetet med kompetensförsörjning, de har värdefull kunskap om olika professioners kompetens och utvecklingsbehov.

5. Omvärld och utmaningar

Kompetensförsörjning är ett komplext område. Det är många faktorer som avgör om offentlig sektor har tillgång till den kompetens som krävs för att kunna erbjuda tjänster. Viktiga faktorer är befolkningsförändringar, åldersstruktur samt in- och utflyttning. Tillgång till boende och till en god samhällsservice, samt om orten upplevs attraktiv, påverkar människors vilja vill stanna kvar eller flytta till orten. Goda pendlingsmöjligheter underlättar kompetensförsörjningen. Tillgång till en bra utbildning, ungas utbildningsval och möjligheter för vuxna att vidareutbilda sig är andra faktorer, liksom yrkesstrukturen lokalt och regionalt samt näringslivets och arbetslivets utveckling.

I länet uppger 71% av arbetsgivarna inom offentlig sektor att de upplever brist på arbetskraft i samband med rekrytering. Siffrorna i övriga riket ligger inom samma nivåer. Ragunda kommer därför att kämpa med alla andra kommuner i länet och i riket om samma arbetskraft.

Arbetsförmedlingen skriver i sin prognos, juni 2017, att Den potentiella arbetskraften i åldern 16–64 år minskar totalt sett, samtidigt som andelen arbetslösa utrikes födda ökar.

Utmaningarna är att matcha de nyanlända till utbildning och arbete. Den svenskundervisning som erbjuds idag inom ramen för SFI och arbetsförmedlingen är många gånger inte tillräcklig för att skapa anställningsbarhet inom välfärdsyrken. Det finns behov av att hitta fler och effektiva vägar in i svenska språket och arbete.

Pensionsavgångar

Kommunen står inför stora pensionsavgångar närmsta åren. Enligt underlag från personalsystemet Winlas kommer närmsta 10 åren 127 personer sluta med ålderspension. Det är ca 26% av kommunens anställda. Avgångarna är generella men de verksamheter som tappar mest i antal anställda är vården och skolan. Den största minskningen procentuellt av arbetsstyrkan är verksamheterna under samhällsbyggnadsförvaltningen där drygt halva styrkan kommer bytas ut närmsta 10 åren. Detta med utgångspunkt att all personal går i pension vid 65 år. Genomsnittsålder för pensionsuttag i riket är 63 år.

År	Födda	vård	kök	SSK/DS K	Försko llärare	Barnsk ötare	Studie ass	Lärare	Skolle dare	Ekono mer	Lokvår d	Vaktm ist	Maskin ist	Yrkesa rb	Assiste nter	Chefer	Väleda re		Totalt
2017	1952 el tid	7	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0		10
2018	1953	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		3
2019	1954	3	1	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	1	0		9
2020	1955	5	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1		15
2021	1956	5	1	1	0	1	0	0	1	0	1	2	0	0	0	1	1		14
2022	1957	6	1	1	1	1	0	2	0	0	2	0	0	1	2	1	0		18
2023	1958	4	5	1	1	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0		16
2024	1959	3	1	0	0	1	0	0	0	2	3	1	1	1	0	0	0		13
2025	1960	4	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0		10
2026	1961	6	1	0	0	2	1	1	0	0	0	1	0	0	2	0	1		15
2027	1962	6	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0		9
	Totalt	50	7	6	4	10	2	8	2	3	11	7	2	3	5	4	3		127
		176	25	21	33	58	14	46	6	8	22	12	3	5	19	14	17		479
	%	28	28	28	12	17	14	17	33	37	50	58	66	60	26	28	17		26

5.1 Demografisk utveckling

Hela Europa står inför en demografisk utmaning. Andelen äldre personer ökar i förhållande till yngre. Det är fler som lämnar arbetsmarknaden på grund av pensioneringar än det finns nyutträdande ungdomar. De som lämnar arbetsmarknaden är oftast kompetenta och erfarna. En paradox är att unga människor inte får arbete för att de saknar den kompetens som efterfrågas,

den så kallade matchningsproblematiken. Andelen personer i arbetsför ålder minskar också vilket innebär att allt färre ska försörja allt fler. Med en större andel äldre i befolkningen följer ökade behov av vård och omsorg. En situation med ökad konkurrens om arbetskraften, samtidigt som behoven av välfärdstjänster ökar, blir en svår ekvation för offentlig sektor och medför med all sannolikhet ökade kostnader.

Jämtlands befolkning uppgick december 2016 till 128673 personer. Ragunda ökade sin befolkning med 28 personer till 5415 personer. Ca 12 % av kommunens befolkning är utrikesfödda. Befolkningsökningen i kommunen beror främst på inflyttning av utrikesfödda. I gruppen 18-24 år minskade befolkningen med 21 personer. Under 2016 avled 99 personer i kommunen och det föddes under samma tid 41 barn.

Befolkningsstrukturen i kommunen avviker från länet och riket. 16 % av kommuns befolkning är mellan 0 och 15 år. 28,4 % av befolkningen är 65 år eller äldre. Det gör att vår försörjningskvot hamnar på 94,9 (att av 100 personer i arbetsför ålder skall försörja 94,9 personer) Länet har en försörjningskvot på 80,9 och Riket på 74,5 (SCB och Regionfakta). Man kan av det konstatera att vi har i jämförelse med länet och Riket färre personer i arbetsför ålder som skall försörja unga och gamla.

Slutsats

Utöver inflyttningen av utrikes födda har kommunen ett minskande befolkningsunderlag. Detta tillsammans med att vi har ett underskott på utflyttning av ungdomar och ett pendlingsunderskott gör att inflyttning av utrikesfödda är en kompetensresurs som vi måste ta tillvara och nyttja på ett bra sätt. Vi kommer i framtiden ha färre som försörjer fler.

5.2 Teknikutveckling

Ytterligare en trend i samhället är den snabba teknikutvecklingen. En snabb och omvälvande utveckling som förändrar alla delar av samhället, omkullkastar gamla sanningar och skapar nya förutsättningar för utveckling. Alla människor påverkas av digitaliseringen oavsett om de vill det eller inte. Den digitala revolutionen, eller evolutionen, har pågått i drygt 20 år. Det började med de första stordatorerna och terminalerna. I en andra våg kom persondatorn, lokala nätverk och internet. Vi är nu inne i en tredje fas där mobila enheter, molntjänster, stora datamängder och sociala medier dominerar. Inom tillverkningsindustrin anses den digitala transformationen ha en så genomgripande påverkan att det talas om en fjärde industriell revolution. Samtidigt har tillämpningen av digitaliseringen inom olika områden börjat flätas samman. Sociala medier smälter samman med underhållning som i sin tur inkluderar shopping och tvärtom. Företag som tidigare endast sålde produkter har börjat leverera tjänster och vice versa.

För sex år sen kunde ingen förutse dagens situation och lika svårt är det att förutse hur det kommer att se ut om ytterligare sex år. Utmaningen är att ta tillvara de möjligheter som den digitala utvecklingen erbjuder såväl nu som i framtiden. Det handlar bland annat om att bli ännu bättre på att använda digitaliseringen för att utveckla samhällets service och säkerställa att alla kan ta del av digitaliseringens möjligheter.

Ny teknik ställer nya kompetenskrav på verksamheter och medarbetare. I många frågor förväntar sig medborgarna kunna nå kommunen digitalt dygnet runt för att utföra sina ärenden via e-tjänster. Varje elev från åk 7 har tillgång till en egen dator. Varje chef har ett tiotal IT-system som

hen ska kunna hantera, såväl verksamhetssystem som ekonomi- och personalsystem. Vårdpersonal ska kunna hantera dokumentation digitalt som en naturlig del i arbetet utan onödiga arbetsmoment som blir tidstjuvar.

5.3 Vad unga människor värderar i arbetet

Enligt rapport från SKL finns det ett stort intresse bland unga att jobba i välfärdssektorn.

Deras uppfattning är att den erbjuder meningsfulla jobb och möjligheten att göra skillnad samt att jobben är roliga och spännande med goda framtidsutsikter och bra arbetsvillkor. Här finns också trevliga kollegor och möjlighet att träffa många människor. Det som de unga anser saknas är karriärmöjligheter, god arbetsmiljö och bra lön.

Enligt en annan undersökning vill unga ha ut följande av arbetslivet:

Trevlig miljö och trevliga kollegor

Personlig utveckling/växa som människa

Stolthet över arbetet

Unga vill också ha ett nära och tydligt ledarskap, det vill säga en chef som genom ett coachande ledarskap ger feedback på prestationer och som är tydlig med instruktioner och förväntningar. De vill även att chefer ska ha visioner för verksamheten och vara öppna för idéer.

5.4 Förändringar på arbetsmarknaden

I jämförelse med riket och länet har Ragunda högre andel av de sysselsatta inom offentlig sektor. Det är framför allt vård- och omsorgssektorn som är största arbetsgivaren följt av skola och förskola.

Bostads-kommun	Arbetsställe kommun							
	Berg	Bräcke	Härjedalen	Krokom	Ragunda	Strömsund	Åre	Östersund
Berg	2 457	7	64	21	1	3	20	663
Bräcke	9	1 928	8	24	135	7	6	559
Härjedalen	43	1	4 442	7	1	2	5	141
Krokom	26	23	12	3 791	13	71	176	2 957
Ragunda	2	46	4	8	1 856	14	4	295
Strömsund	4	7	6	36	12	4 669	6	334
Åre	40	6	9	144	2	1	4 316	595
Östersund	296	224	54	1 010	99	167	258	26 898

Ragunda kännetecknas också av en könsuppdelad arbetsmarknad. Kvinnorna är överrepresenterade i de traditionellt kvinnliga branscherna vård och omsorg samt utbildning. Männerna är överrepresenterade i traditionellt manliga branscher, som byggverksamhet, transport och tillverkning samt i jord-, skogsnäringarna. Totalt sett är de kvinnodominerade branscherna färre än de mansdominerade. Dessutom karaktäriseras de kvinnliga branscherna i större utsträckning av en högre andel låglöneyrken.

När det gäller pendling till och från kommunen kan man konstatera att 2016 pendlade 373 personer från kommunen till övriga länet medan det pendlade in 263, detta ger ett pendlingsunderskott på 110 personer.

Källa: Regionfakta

Enligt Arbetsförmedlingens prognos för Jämtland Härjedalen län 2017-2018 kommer sysselsättningen att sakta öka och arbetslösheten att öka närmsta åren.

Industrin förväntas fortsätta att backa. Vård och omsorg med offentlig huvudman väntas stå för den huvudsakliga sysselsättningsökningen.

Arbetsökande med nedsatt arbetsförmåga, utrikesfödda, personer med kort eller föråldrad utbildning är generellt sett särskilt utsatta på arbetsmarknaden och gör att det är en ökning av arbetslösa trots att sysselsättningen ökar. I Region Jämtland utgör dessa grupper 63 procent av de inskrivna på Arbetsförmedlingen. De grupper som sticker ut är utrikes födda, låg utbildningsnivå och ungdomar.

Gapet mellan den tillgängliga kompetensen och vad arbetsgivarna efterfrågar växer.

Arbetsgivarnas kompetenskrav och förväntan på utbildning fortsätter att öka. En godkänd gymnasieutbildning kan generellt sägas vara minimikravet.

Konkurrensen om arbetskraften kommer att öka mellan olika branscher och arbetsgivare.

Arbetsgivarnas kompetenskrav ökar samtidigt som en majoritet av de inskrivna på arbetsförmedlingen tillhör så kallade utsatta grupper.

Kommun	Totalt 16-64 år	Kvinnor	Män	Unga 18-24 år	Äldre 55-64 år	Inrikes födda	Utrikes födda	Utbildning		
								Högst för-gymnasial	Gymnasial	Efter-gymnasial
Ragunda	11,0	10,4	11,5	15,9	6,8	6,4	45,0	31,0	7,1	8,1
Bräcke	9,6	7,8	11,1	16,4	7,2	5,6	39,4	26,6	6,0	10,0
Krokom	6,3	5,1	7,3	12,0	4,3	3,9	33,4	22,4	4,9	3,4
Strömsund	11,7	9,4	13,5	20,2	8,4	7,0	46,5	33,8	8,4	7,7
Åre	6,8	6,3	7,3	11,1	5,0	3,3	37,2	24,0	4,4	4,6
Berg	7,6	5,9	9,1	10,5	4,6	4,4	41,5	17,6	5,4	7,8
Härjedalen	5,9	4,8	7,0	9,2	3,7	3,4	29,6	18,4	4,1	3,8
Östersund	6,7	5,9	7,5	11,0	5,1	4,9	26,1	23,2	6,1	4,2
Länet	7,4	6,3	8,4	12,2	5,4	4,8	33,1	24,2	5,9	4,8
Riket	7,7	7,1	8,3	11,3	6,3	4,2	22,3	22,6	6,3	5,1

Källa: Arbetsförmedlingens prognos våren 2017.

6. Ragunda kommuns förutsättningar att klara kompetensförsörjningen

Sveriges kommuner har ett antal lagstadgade skyldigheter som behöver lösas

kompetensmässigt samt ett antal frivilliga åtaganden som varje kommun väljer

ambitionsnivåerna för. Kommunerna har olika strategier och politiska prioriteringar för att

lösa uppgiften att leverera välfärdstjänster. Lagstiftaren har i vissa fall reglerat vad som måste skötas med kommunens egen personal, till exempel myndighetsutövning, och vad som kan utföras i extern regi.

Inom kommunernas största verksamheter, skolan samt vård och omsorg, finns lagstadgade krav på kompetens. Från 1 juli 2015 krävs legitimation för lärare och förskollärare för att självständigt få sätta betyg och för att kunna bli tillsvidareanställd. Det är dock möjligt att anställa lärare eller förskollärare utan legitimation under en begränsad tid, högst för ett år i taget, förutsatt att den sökande är lämplig att bedriva undervisningen och har tillräcklig utbildning. Legitimationsyrken inom vård och omsorg är sjuksköterska, arbetsterapeut och fysioterapeut. För personal som arbetar inom äldreomsorg och med stöd, service och omsorg till personer med funktionsnedsättning har Socialstyrelsen utfärdat allmänna råd.

Syftet med lagstiftning och allmänna råd kring kompetenskrav är att höja kvaliteten i verksamheterna och statusen på yrkena. När det råder brist på lärare, sjuksköterskor och undersköterskor innebär regelverket ytterligare en utmaning för huvudmannen för dessa verksamheter.

Invånarna i Ragunda kommun har god tillgång till utbildningar på förskole- och grundskolenivå. När det gäller utbildningar som levererar kompetens till arbetsliv och kompetensökning sker det genom gymnasieförbund. De har i sin tur lagt viss gymnasieutbildning som verkstad och elteknik i kommunen samt vuxenutbildning till undersköterska.

När det gäller övrig utbildning är kommunens invånare hänvisade till andra kommuner främst Östersund och Sundsvall. Pendling med kollektivtrafik fungerar relativt bra inom Region Jämtland Härjedalen men när det är betydligt svårare att pendla mellan Region J/H och Västernorrlands län.

Barn och ungdomars skolframgångar i förskola och grundskola spelar en avgörande roll för deras möjligheter till vidare studier. Vikten av utbildad personal startar redan i förskolans verksamhet.

Att ungdomar i många fall hänvisas till annan studieort än kommunen visar sig i flyttstatistik då gruppen upp till 24 år är den grupp av kommunmedborgare som rör sig mest ut ur kommunen. Man ser även att pendling till och från kommunen spelar en stor roll för kompetensförsörjning. En väl fungerande lokaltrafik med anpassade tider och utbyggd IT-teknik som möjliggör pendling in i kommunen underlättar arbetskraft att komma till arbete in till och inom kommunen. När det gäller yrken som kräver högre utbildning är vi och kommer vi vara beroende av inflyttning och inpendling för att klara behoven av personalförsörjning.

Orsakerna till rörlighet mellan kommuner påverkas av flera faktorer. Av rapporter och forskning kan man se några så kallade pull och push faktorer

Möjligheten att öka arbetsinkomsten utgör en *pull*-faktor för individer med högre utbildningsflyttbeslut (Tillväxtverket 2014).

De som säger sig vill flytta till landet och de som också gör det, har i regel barn, är i större utsträckning medelålders eller äldre i förhållande till yngre, och är större utsträckning egenföretagare.

En forskningsrapport (Niedomysl och Amcoff) finner att hemvändare motiveras i större utsträckning av sociala orsaker, såsom närhet till familj och vänner, än vad som motiverar andra flyttare.

Enligt denna rapport är följande faktorer av betydelse för det lokala näringslivsklimatet och inflyttning:

- Kvaliteten på offentlig service och myndighetsutövning
- Tillgången till infrastruktur
- Utbildning och humankapital
- Inställningen till entreprenörskap och möjligheterna att utveckla affärsidéer
- Näringslivets sammansättning och förekomsten av kunskapsspridning.

En viktig förutsättning för det lokala näringslivsklimatet är att den offentliga servicen och myndighetsutövningen är av bra kvalitet. Detta innefattar en snabb och adekvat handläggning av ärenden. Att det finns skolor med god kvalitet och god tillgång till globala och digitala arenor som underlättar distansarbete.

6.1 Hur klarar kommunen kompetensförsörjningen?

Totalt under 2016 hade Ragunda kommun 201 tjänster inklusive sommarvikariat uteför rekrytering. Till dessa inkom 577 ansökningar.

Mest sökande hade tjänsterna: Turism och näringslivsstrateger (37 sökande) Bilsmordnare (24) Flyktingsamordnare (22).

Minst sökande hade tjänsterna: SO-lärare AO skolan (0 sökande). Lärare yngre barn Kullstaskolan (0).

Uppskattningsvis är det ca 25-30% av de sökande som skulle kunna vara aktuella för anställning. Men det varierar kraftigt beroende på tjänst. Generellt är det minst ansökningar till de olika lärartjänsterna som annonserats ut.

Stöd- och omsorgsförvaltningen

Inom vård och omsorg löses en betydande del av kompetensförsörjningen genom korttidsrekryteringar. Detta för att täcka planerad frånvaro som semester och oplanerad frånvaro på grund av sjukdom och vård av sjukt barn.

Vård och omsorg gjorde under år 2016, 4923 beställningar på vikarier totalt 53164 timmar motsvarande 13 pass dagligen och 29 heltider på årsbasis. Vanligaste orsaken var sjukdom och vakans. Arbetet med korttidsrekryteringar är resurskrävande för verksamheterna och personalenheten.

Individ- och familjeomsorgen klarade till stor del av sitt behov av rekrytering själva under 2016. Man har rekryterat anställda till de flesta tjänster. Undantaget är handläggare barn och unga där belastningen varit särskilt hög och svårighet att rekrytera personal med relevant kompetens. Där har bemanningsföretag använts för inhyrning av sk. konsulthandläggare. I mitten av 2017 är planen att under 3 kvartalet 2017 fasa ut de sista konsulthandläggarna som skall ersättas med anställd personal.

Barn- och utbildningsförvaltningen

Skolan har senaste åren haft stora besvär att rekrytera legitimerade lärare. När det gäller vissa ämneslärare finns inga sökande. Förskolan har i vissa kommundelar haft stora svårigheter att fylla upp verksamheten med förskollärare utifrån uppsatta täthetsmål. Det är få sökande generellt till utlysta tjänster och av de ansökningar som kommer in uppfyller inte alla kraven på behörighet.

Samhällsbyggnadsförvaltningen

Generellt är det många sökande till de utannonserade tjänsterna och rekryteringarna har gått bra. Vissa svårigheter är det att hitta utbildade Bibliotekarier där det inte är fullt bemannat med utbildad personal idag

Kommunledningsförvaltningen

Inom kommunledningsförvaltningen är det främst specialister i olika former som är svårigheten att rekrytera. Specialister inom tex ekonomi, personal, IT, osv. I vissa fall kan dessa rekryteringar falla på löneläget i kommunen då vi konkurrerar om dessa specialister med en rad andra arbetsgivare.

Som liten kommun har vi även ett stort behov av Generalister som har flera olika uppdrag då vi inte har utrymme med heltider i alla tjänster. Det handlar om kombinerade tjänster. För denna typ av tjänst efterfrågar vi ett brett kunnande. Att kunna attrahera de som t.ex. har utbildning/erfarenhet som är bred inom det kommunala området är mycket viktigt.

7. Ragunda kommuns kompetensbehov 2018-2023

Utifrån underlag som pensionsavgångar, tjänstledigheter, sjuktal, uppsägningar, elevunderlag, ålderstruktur och prognos för behov inom äldreomsorg har följande underlag för kommande personalbehov tagits fram.

Ingångsvärdet att vi i 5 år framåt kommer bedriva en likvärdig verksamhet som 2017.

Redovisningen avser de yrkesgrupper som under perioden kommer ha mest omsättning av arbetskraft

Stöd och omsorgsförvaltningen

Undersköterskor

Vård och omsorg kommer de närmsta 5 åren vara i behov av att nyrekrytera cirka 25-30 undersköterskor samt vikarier omfattande ett 15 tal tjänster i varierande grad. Med hänsyn till yrkets attraktivitet och utbildningsplatser kommer det bli en stor utmaning vilket kräver särskild planering och arbete.

Sjuksköterskor

Det kommer finnas behov av ett 5-6 sjuksköterskor. Svårt att beräkna då nyexaminerade sjuksköterskor tenderar röra på sig mellan arbetsgivare i högre grad än tidigare. Här kommer vikten av att rekrytera och uppmuntra lokala krafter till utbildning bli mycket viktig. Vi ser av erfarenhet och statistik att vi har mycket svårt att dra arbetskraft från andra delar av Sverige.

Kökspersonal

Det kommer finnas behov av 5-6 ekonomibiträden eller kökspersonal. Här finns få utbildade på arbetsmarknaden vilket gör att det kan bli svårt att rekrytera utbildad kompetens. Interna utbildningar och kompetensutveckling kan vara den framgångsfaktor vi bör rikta oss mot.

Socialsekreterare

Vi kommer behöva årligen rekrytera 1-3 socialsekreterare med hänsyn till den rörlighet på socialsekreterare som råder på arbetsmarknaden.

Barn- och utbildningsförvaltningen

Förskollärare

Vi kommer de närmsta åren behöva arbeta mycket aktivt med att rekrytera förskollärare för att klara behoven och planen för förskolan. Med hänsyn till pensioner och nuvarande brist behöver rekrytera ett 15 tal nya förskollärare. Här finns visst rekryteringsunderlag i befintlig grupp barnskötare som med stöd kan vidareutbilda sig.

Lärare i grundskola

När det gäller kategorien grund/ämneslärare behövs särskilda insatser och arbete för att i framtiden klara rekryteringsbehoven. Här är både extern rekrytering och fortbildning internt som marknadsföring av största vikt. Det behöver arbetas fram en särskild plan för hur detta arbete skall genomföras. Generellt kan man se att vi är i störst behov av lärare i högstadiet inriktning matematik och naturorienterande ämnen samt språklärare.

Samhällsbyggnad

Lokalvårdare

Lokalvården kommer behöva ersätta hälften av sin personal på grund av pension. De kommer behöva rekrytera ca 10 lokalvårdare inom en 10 års period varav 7 lokalvårdare fram till och med 2023. Utifrån tillgång på arbetskraft och utbildningsmöjlighet ser det ut att vara en rimlig situation att lösa.

Vaktmästare

Ny teknik ställer större krav på kompetens hos vaktmästare samtidigt som erfarenhet och lokalkännedom inom detta yrke är mycket viktigt. Det kommer finnas behov av 10 tal vaktmästare inom en 10 årsperiod. Att rekrytera vaktmästare med både en god utbildning och erfarenhet är en utmaning. Inom detta yrke vore en framgångsfaktor vara att rekrytera utbildad personal som får en gedigen introduktion bredvid erfarna vaktmästare för att skaffa den lokala erfarenhet som behövs. Borde vara rimligt att lösa rekryteringsbehoven inom ramen för ordinarie rekryteringsarbete.

Kommunledningsförvaltningen

Inom perioden kommer kommunen att behöva nyrekrytera nya förvaltningschefer till samtliga förvaltningar i kommunen på grund av pension.

8. Strategier 2018–2023

Ragunda kommuns strategier för kompetensutveckling baserar sig på Sveriges kommuner och landstings strategier för Sveriges viktigaste jobb

8.1 Använd kompetens rätt

Ett av de personalpolitiska målen är att kommunen har engagerade medarbetare med rätt kompetens. Allt börjar med den enskilde medarbetaren och samspelet i arbetslaget, med chefen och med brukarna. Är mål och uppdrag tydliga? Finns det väl fungerade kommunikation i arbetslaget? Känner alla medarbetare att deras kompetens tas till vara och att de har möjlighet att utvecklas i arbetet? Finns det utrymme för reflektion, utvärdering och fortbildning?

Inom flera verksamheter är det idag svårt att få tag i den kompetens som efterfrågas.

Vårdbiträden anställs inom äldreomsorgen eftersom det inte finns tillräckligt många utbildade undersköterskor att rekrytera. För flera yrkesroller är det svårt att rekrytera erfarna medarbetare, exempelvis till olika chefsbefattningar, socialsekreterare inom barn och unga, samt miljö- och hälsoskyddsinspektörer.

Kommunen uppmuntrar och ger ekonomiska och praktiska förutsättningar för tillsvidareanställd personal att vidareutbilda sig i bristyrken.

Men hur tar vi tillvara kompetensen efter avslutad utbildning? Det krävs nytänkande kring innehållet i olika yrken samt en utveckling av arbetsfördelningen mellan olika yrkesgrupper. Varje yrkesgrupp måste få möjlighet att fokusera på sitt huvuduppdrag. Ex att vissa så kallade serviceinsatser inom äldreården (städ, tvätt m.m.) kan utföras av andra än utbildade undersköterskor som är utbildade för omvårdnadsarbete.

8.1.1 Att arbeta vidare med

Resultat- och utvecklingssamtalet är ett regelbundet återkommande (minst en gång per år) och väl strukturerat samtal mellan medarbetare och närmaste chef. Samtalet är en **dialog** om mål och resultat och hur medarbetaren bäst ska kunna bidra till verksamhetens utveckling. I samtalet fångar chefen upp medarbetarens behov av kompetensutveckling. Samtalet övergår i ett förberedande lönesamtal.

Efter samtalet upprättas en skriftlig individuell utvecklingsplan, **som kvitteras av både chef och medarbetare.**

Varje chef ansvarar för att arbetslagets kompetens tas tillvara och utvecklas. Chefen planerar introduktion, fortbildning och kompetensutveckling utifrån verksamhetens behov och medarbetarnas kompetensnivå.

Varje förvaltning reflekterar över hur de olika kompetenserna används. Vem ska göra vad? Behöver arbetet organiseras annorlunda? Nya eller förändrade yrkesroller? Mer eller förändrat samarbete yrkesgrupper emellan? Annorlunda specialistförsörjning?

Hur ska vi arbeta med rekrytering av specialister för kommunövergripande verksamheter inom områden som arbetsrätt, chefsstöd, m.m.

Hur skall vi kunna finansiera den fortbildning vi behöver för att klara framtidens uppdrag och kompetensbehov?

8.2 Bredda rekryteringen

För framgångsrik kompetensförsörjning kommande år behövs tillgång till hela arbetskraften.

Det ligger i vårt intresse att undanröja hinder så att vi attraherar alla människor oavsett kön, etnicitet, ålder och eventuella funktionsnedsättningar.

I Ragunda kommuns jämställdhetsplan under rubriken Rekrytering och kompetensförsörjning är målet att ”andelen medarbetare av underrepresenterat kön ska öka på alla nivåer i Ragunda kommun”.

Några av åtgärderna i planen är:

För grupper med ojämn könsfördelning kan positiv särbehandling tillämpas

Vid utannonsering av tjänster ska heltid och tillsvidareanställning utgöra norm

Aktivt arbete för att ta emot praktikanter och om möjligt välja praktikant av underrepresenterat kön

Ragunda kommun ska vara en arbetsgivare där kvinnor och män, flickor och pojkar ska ha likarättigheter, möjligheter och skyldigheter. Jämställdhetsfrågorna ska integreras i kommunens alla verksamheter. Av Ragunda kommuns medarbetare är 83 procent kvinnor och 17 procent män, och flera verksamheter är än mer könsuppdelade med en stark övervikt av kvinnor eller män. Det gäller att förändra bilden av att vissa yrken passar kvinnor eller män bäst. De mest kvinnodominerade yrkena är vårdirken, förskola, skola och administration.

Ragunda kommuns mest mansdominerade yrken är driftstekniker, vaktmästare och It-tekniker.

Ragunda kommun har under de senaste tio åren tagit emot flyktingar i storleksordningen 100 personer per år. I gruppen ingår både så kallade kvotflyktingar, anhöriginvandrare samt ensamkommande flyktingbarn (EKB). Ragundas flyktingmottagande förväntas ligga stabilt kommande åren. Vi måste ta till vara den kompetens och resurs som inflyttade från andra länder besitter. Det behövs ett strategiskt arbete med språkkunskaper så att inte språket blir ett hinder för sysselsättning och arbete.

8.2.1 Att arbeta vidare med

Personalenheten har ett särskilt ansvar för att ifrågasätta och bidra till att bryta traditionella mönster vid rekrytering och bemanning. Varje förvaltning reflekterar över och bearbetar attityder, värderingar och strukturer kring kön, etnicitet, ålder och funktionshinder för att bredda rekryteringen. I kommunens verksamheter är det en självklarhet att ta emot studerande för arbetsplatsförlagt lärande och lärlingar.

Ragunda kommun är representerat i branschråd, programråd och liknande för att kunna påverka innehåll i och dimensionering av utbildningar.

Utveckla arbetsmarknadsenheten för att möta behoven av arbetsmarknadsinsatser, praktikplatser matcha de som står utanför arbetsmarknaden till att bli anställningsbar i ett passande yrke. Enhetens arbete är individorienterat och har sikte på varaktigt arbete. De skulle även kunna utvecklas för att arbeta med rehabiliteringsprogram för långtidssjukskrivna och verksamheter för individer med fysiska eller psykiska funktionsnedsättning. Arbetsmarknadsenheten har ett nära samarbete med alla kommunala verksamheter samt myndigheter och organisationer. Ragunda kommun och Arbetsförmedlingen har skriftliga överenskommelser om samverkan DUA för att utveckla det strategiska samarbetet kring kompetensförsörjning, lokal utveckling och insatser för personer med särskilt behov av stöd för att komma i arbete.

Kommunen måste verka för att fler människor utbildar sig mot de yrken som kommunen kommer ha behov av. Det är främst utbildning inom vård omsorg samt skola. Ragunda kommun skall definierar språkraven för olika yrkesroller och underlätta för anställda som behöver förbättra sina språkkunskaper. Fortsätta utveckla UVAS (ungas väg till anställning och sysselsättning).

8.3 Låt fler jobba mer

Idag arbetar många anställda i kommuner och landsting deltid, särskilt inom vård och omsorg. Kvinnor arbetar i högre utsträckning deltid än män. Fler kan arbeta mer. Det är en fråga om att vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda bra arbetsvillkor. Om fler jobbar mer kan rekryteringsbehoven minska. Ragunda kommun har inom vård och omsorg infört rätten till heltid.

Den genomsnittliga sysselsättningsgraden är 93% i kommunen. Bland män är den 99,4 och bland kvinnor 92%. Det visar sig att alla tillsvidareanställda män utom 4 (varav 3 arbetar inom vården) har heltidsanställningar. Av de tillsvidareanställda kvinnorna är genomsnittlig tjänst på 92%. Inom den största yrkeskategorin undersköterskor är snittsysselsättningen för kvinnor 87% och för män 95%.

Inom de traditionellt mansdominerade yrken som yrkesarbetare, vaktmästare m.fl finns inga deltider. Väldigt tydligt att det är kvinnor som arbetar deltid och män heltid. I de fall män arbetar

deltid är det i kvinnodominerande yrken. Så trots rätten till heltid arbetar kvinnor övervägande deltid. Orsaken till detta kan vara av vikt att belysa i framtida arbete.

En viktig kompetensreserv är de medarbetare som är sjukskrivna korttid eller på del- eller heltid. Sjukskrivningarna under 2016 motsvarade 78 heltidstjänsters på årsbasis.

Genomtänkta strategier på organisationsnivå bland annat avseende närvarande ledarskap och ett systematiskt arbetsmiljöarbete har visat sig vara framträdande i kommuner med låg sjukfrånvaro.

8.3.1 Att arbeta vidare med

Varje verksamhetsområde följer utvecklingen av heltids- respektive tillsvidareanställningar. Särskilt viktigt är att vara uppmärksam på eventuella skillnader mellan kvinnor och män.

Varje chef uppmuntrar och möjliggör för deltidsanställda som vill arbeta mer.

Ragunda har en systematisk och kvalitetssäkrad rehabiliteringsprocess som är väl förankrad i verksamheten. Verka för gott ledarskap som präglas av närvaro och coachande förhållningssätt.

Undersöka orsaker till att många kvinnor arbetar deltid samt arbeta fram förslag på lösningar för att fler kvinnor skall kunna öka sin sysselsättningsgrad.

Förbättra möjligheterna till ett hälsosamt ledarskap genom att se över hur stora arbetsgrupper man skall ha som chef. Fattas idag analys av kommunens situation gällande arbetsgruppernas storlek och förutsättningar för att bedriva ett gott ledarskap.

8.4 Förläng arbetslivet

Tiden i arbetslivet behöver bli längre genom att unga personer kommer tidigare ut i arbetslivet och att äldre personer ges förutsättningar för att stanna kvar längre i arbetslivet.

Den genomsnittliga etableringsåldern i Sverige är idag 26 år. Det är viktigt att stärka genomströmningen i utbildningssystemet, dels genom att ungdomar fullföljer utbildningen inom utsatt tid med fullständiga betyg och dels genom att tidigarelägga inträdet på arbetsmarknaden.

Medellivslängden är 82 år. På hundra år har medellivslängden ökat från 57 år till nästan 84 år för kvinnor och 80 år för män. Man har rätt att arbeta till 67 år men medelvensken går i pension vid drygt 63 års ålder. När medarbetare pensioneras försvinner viktiga kompetenser. Att främja en god arbetsmiljö är avgörande för att medarbetare ska kunna jobba ett helt yrkesliv. De senaste åren har tiden för pensionsavgång blivit alltmer individuell.

8.4.1 Arbeta vidare med

Utveckla möjlighet för medarbetare att bidra med sina kunskaper och erfarenheter till yngre och nyanställda kollegor inom ramen för sitt arbete. När man passerat en viss ålder ex 60 år skall ha möjlighet att bli handledare, mentor för nya medarbetare som en del av sin tjänst. Hur detta skall se ut behöver utredas vidare. Därigenom tar vi tillvara kompetens och förlänger möjligheten att arbeta vidare trots slitna kroppar efter långt arbetsliv.

Mer individanpassade och effektivare rehabiliteringsprocesser. Från sjukskrivning till åtgärd måste gå betydligt snabbare. Fler individanpassade åtgärder gör det möjligt genom en mer effektiv rehabilitering att korta ner ev. sjukskrivningstider.

Skapa en tydlig strategi för effektivare rehabiliteringsarbete som skall vara en tydlig del i budgetarbetet.

Ta fram mer förebyggande friskvårdsinsatser som baserar sig på evidens baserad kunskap. Friskvårdstimmen har gett liten eller ingen effekt på sjuktalen. Den är inte heller fullt ut användbar i de yrken där sjukskrivning och belastningsskador är som störst.

8.5 Visa på karriärmöjligheter

Synen på karriär behöver breddas och medarbetare ska ha möjligheten att utveckla sig själva och verksamheten. Att göra karriär behöver inte betyda att bli chef. Andra karriärvägar kan vara processledare, projektledare, utredare, utvecklare, specialist och förstelärare inom skolan.

Intern rörlighet uppmuntras inom kommunen. I intresseförfrågningar för lediga jobb internt öppnas upp för intern rörlighet före extern rekrytering. Det kan dock vara svårt att gå mellan olika yrken på grund av krav på utbildning och erfarenhet.

8.5.1 Att arbeta vidare med

Varje verksamhetsområde synliggör och möjliggör för fler karriärvägar än chefsuppdrag. Exempelvis projektledare, specialist, eller andra uppdrag.

Varje chef tar upp i samband med medarbetarsamtalen frågan kring vidareutbildning/kompetenshöjning för fortsatt arbete eller karriärmöjligheter i kommunen.

Kommunen arbetar strategiskt i stöd och uppmuntran till vidareutbildning i de bristyrken som identifieras.

Införa utvecklingsplan och mentorskap för nya chefer

Personalenheten ger stöd till alla nya chefer i chefs- och ledarskap. Den erbjuder även individuellt stöd till chefer, både nya och mer erfarna, och olika grupputvecklingsinsatser.

Utveckla chefsprogram om möjligt i samverkan med andra kommuner.

8.6 Skapa engagemang

Engagerade medarbetare som får ta ansvar på jobbet kommer bättre till sin rätt och bidrar mer till verksamhetens utveckling. De blir också bättre ambassadörer för sina jobb. Ju större engagemang och inflytande, desto större chans att medarbetare vill stanna och utvecklas på sin arbetsplats.

Ett av Ragunda kommuns personalpolitiska mål är att medarbetare ska ha rätt kompetens och känna engagemang för sitt arbete. Verksamhetens mål ska vara kommunicerade och väl kända så att varje medarbetare förstår sin roll och uppgift för helheten. Varje medarbetare ska känna sig sedd, hörd, respekterad och medskapande. Chefer skapar möjligheter och förutsättningar för medarbetare så att de kan göra ett bra jobb, utvecklas och ha inflytande över arbetet.

8.6.1 Att arbeta vidare med

Medarbetare och chefer ska skapa och upprätthålla ett kreativt arbetsklimat och arenor för dialog, lärande och erfarenhetsutbyte. Känslan av sammanhang främjar hälsa och arbetsglädje. Jobbet ska kännas meningsfullt, begripligt och hanterbart.

Kommunens värdegrund och medarbetsskapspolicy ska genomsyra verksamheterna. Skapa en tydligare röd tråd genom våra olika personalprocesser som APT, RUS-samtal, medarbetarskap och ledarskap.

Medarbetarna ska vara med och kunna påverka verksamhetens utveckling utifrån sina expertkunskaper. Det kan utveckla arbetsorganisationen och ge såväl nöjdare kunder och brukare som bättre arbetsmiljö och lägre kostnader.

Varje chef ska känna till och arbeta efter kommunens ledarskapspolicy. Tydligt, kommunicerande och närvarade ledarskap med regelbundna medarbetarsamtal mellan chef och medarbetare är väsentligt för engagemang och arbetsglädje.

8.7 Nyttja tekniken

En ökad digitalisering av välfärdstjänsterna öppnar för både effektivare verksamhet och bättre kvalitet. Ny teknik kan verka litet skrämmande men en trend som även Ragunda kommun behöver förhålla sig till är att allt som kan digitaliseras kommer att digitaliseras. Det finns beräkningar som visar att 53 procent av jobben i Sverige kan digitaliseras och automatiseras. Genom att automatisera så avvecklas monotona arbetsuppgifter och arbetet effektiviseras så att resurserna kan användas mer kvalitativt. Flera av de yrkesroller som finns i kommunerna bygger på mänskliga möten, till exempel inom förskola, skola, äldreomsorg m.fl. Mänskliga möten kommer alltid att vara viktiga, men tekniken kan förändra förutsättningarna för dessa.

Den tekniska utvecklingen reser också etiska frågor. Även om en tjänst är möjlig att lösa med tekniska lösningar är det kanske inte lämpligt ur etiska aspekter. Den tekniska utvecklingen kommer att ställa nya krav på kompetens hos kommunens medarbetare.

Ragunda kommun följer den utveckling som pågår i samhället. Det visar sig genom att organisationen alltmer använder sig av mobila enheter, t ex så är kommunstyrelsen numera papperslös då det används iPads istället. Det mobila användandet visar sig även genom att antal samtal som går via telefonväxeln minskar genom automatiserade lösningar internt.

Behöver utveckla arbetet med elektroniska blanketter både internt och för medborgare, företag och föreningar. Det pågår ett arbete med att ta nästa steg i utvecklingen och att lämna de elektroniska blanketterna för att erbjuda mer fullödiga e-tjänster som ger ökad service, automation och effektivitet.

8.7.1 Arbeta vidare med

IT och digitalisering ska vara en del i verksamhetsplaneringen.

Teknisk utveckling ska bevakas och innovation ska uppmuntras. Genom nya innovativa hjälpmedel och robotar kan kommunens service effektiviseras och förbättras.

Det kan till exempel bidra till att behovet av hemtjänst minskar och att äldre kan bo hemma längre. Viss lokalvård och grönyteskötsel ske nattetid.

Genom interaktiva tjänster kan Ragunda kommun lättare attrahera unga människor och attraktiva medarbetare.

Samverka med andra i det offentliga rummet, undvik så kallade ”stuprör”.

Låt behoven styra! Utgå alltid från användarnas och medborgarnas behov och nytta när man utvecklar IT-stöd. IT-systemens utveckling ska bidra till engagemang och ge resultat i verksamheten. Det förutsätter strategiska val av lösningar och uppföljning.

På en modern och attraktiv arbetsplats förväntar man sig också att lösningarna är mobila – att man kommer åt digitala verktyg och stöd via sin mobil eller läsplatta.

Höj den digitala kompetensen. Se till att medarbetare och chefer har den kompetens som krävs för att hantera en alltmer digitaliserad arbetsplats.

Se över behov av kompetensväxling utifrån framtida behov och möjligheter.

Se möjligheten i tekniska lösningar för att minska resande för möten m.m.

Infrastruktur för lärande. Utveckla strukturer för kunskapsstyrning, e-lärande och smarta beslutstöd som gemensamt bidrar till högre kompetens, mer evidensbaserad praktik och ökad träffsäkerhet i beslutsprocesserna.

8.8 Marknadsför jobben

Ragunda kommun har ett stort rekryteringsbehov och konkurrensen om arbetskraften är stor. Kommunen behöver vara synlig och marknadsföra det kompetensbehov som finns i verksamheterna. Goda erfarenheter från praktik och feriejobb kan locka människor att söka arbete i kommunen. Ragunda kommun behöver sprida information om alla jobbomöjligheter som finns och visa upp sig som arbetsgivare. Ett av kommunens mål är att Ragundakommun ska ha attraktiva och hälsofrämjande arbetsplatser. Det är viktigt att kommunen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

8.8.1 Att arbeta vidare med

Kommunikationsfunktionen i samarbete med personalenheten ansvarar för en kommunövergripande kommunikationsplan i syfte att marknadsföra Ragunda kommun som en attraktiv arbetsgivare.

De förmåner som ingår i en anställning hos Ragunda kommun ska kommuniceras internt och externt. Det kan gälla avtalsmässiga förmåner som försäkringar som lokala förmåner, t ex friskvård m.m

Varje förvaltning har en kommunikationsplan för prioriterade yrken.

Planerna utarbetas i samarbete med kommunikations- och personalfunktionerna.

Kommunikationsplanerna skall innehålla planerade insatser och finansiering.

Varje förvaltning lyfter fram de egna medarbetarna som goda förebilder och ambassadörer för sina olika yrken.

Identifiera och kommunicera via kanaler och arenor där målgrupperna finns.

Informera om jobben redan i grundskolan för elever och studie- och yrkesvägledare.

Sommarjobb, ferieprao, praktik och traineeplatser ger unga chansen att pröva jobben. Med en positiv erfarenhet och uppföljning kommer fler unga att återvända.

Kommunen bör delta i mässor som rekrytering och utbildningsmässor i närområdet. Delta i karriärmässor och informationsmässor på Universitetet och gymnasieskolorna i närområdet.

Starta upp ett arbete kring Ragunda kommuns arbetsgivarvarumärke. Syftet med arbetet skall bland annat vara att:

Väcka intresse för Ragunda kommun som arbetsgivare

Attrahera rätt sökande till våra verksamheter

Stärka lojaliteten och skapa stolthet bland befintliga medarbetare i kommunen

Visa medborgare och presumtiv arbetskraft på mångfalden, bredden och djupet bland jobben i Ragunda kommun.

8.9 Underlätta lönekarriär

Lönebildning är en angelägen fråga för att arbetsgivaren ska kunna rekrytera och behålla medarbetare och vara en attraktiv arbetsgivare. Lönebildning är ett strategiskt styrmedel för verksamheten. Lönen ska vara individuell och differentierad utifrån ansvar, resultat och måluppfyllelse och goda prestationer ska belönas. På så sätt kan duktiga medarbetare spurras och bidra till att verksamheten utvecklas.

Ragunda kommun behöver fortsätta utveckla arbetet med lönebildning för att vara en attraktiv arbetsgivare och för att kunna konkurrera om den framtida arbetskraft. Marknadskrafterna gällande tillgång och efterfrågan styr till stor del dagens lönebildning.

8.9.1 Att arbeta vidare med

Årlig lönekartläggning som även innefattar en omvärldsbevakning gällande löneläge och konkurrenskraft.

En tydlig lönepolitik som understödjer kompetensförsörjningen.

Lönebildning blir en strategisk process med långsiktiga tankar kopplat till verksamhetens behov och utveckling.

Utveckla en lönestruktur som stödjer verksamheternas mål.

Ansvars- och rollfördelningen är tydlig inom organisationen i lönebildningsarbetet.

Synliggöra lönestrategiska prioriteringar i budgetarbetet och kommunicera dessa.

Möjliggöra dialog mellan chefer, såväl inom den egna verksamheten som till angränsande nivåer, för att öka förståelsen för helheten och de lönestrategier och prioriteringar som Ragunda kommun beslutar om.

Utveckla dialogen mellan chef och medarbetare genom att fortsätta utveckla stödet för utvecklingssamtal/lönesamtal och utformning av verksamhetsanpassade lönekriterier för en ökad tydlighet i lönesättningen.

Enskilda medarbetares prestationer ska ge genomslag i lönesättningen genom ökad lönespridning inom yrkeskategorierna.

Löneutveckling ska vara möjlig under hela arbetslivet.

8.10 Löneförmåner

Många arbetsgivare erbjuder sina medarbetare att växla semesterdagstillägget mot extra lediga dagar. Det ger ett mervärde för de medarbetare som värderar ledighet högt. Utöver semesterväxling finns idag runt om i kommunerna ett antal olika löneförmåner beroende på arbetsgivare.

8.10.1 Att arbeta vidare med

Personalenheten tar fram ett förslag till tillämpning för hur semesterdagstillägget kan växlas mot lediga dagar.

Personalenheten gör en omvärldsanalys kring vilka aktuella löneförmåner som finns och ger förslag på vilka som skulle kunna vara aktuella för Ragunda kommun.

9. Samverkan med andra kommuner och myndigheter

Ragunda kommun är regionens minsta arbetsgivare. Vi kommer framgent vara i behov av ett bra samarbete med övriga kommuner i regionen i arbetet med kompetensförsörjning.

Det finns flera etablerade samverkansstrukturer som kan användas för samverkan genom de nätverk som finns etablerade i regionen.

Samarbetet kan vara bland annat gemensamma bemanningstjänster, servicetjänster, utbildningssatsningar, marknadsföring m.m.

Arbetsförmedlingen är en viktig samverkanspart i frågor om kompetensförsörjning. Ragunda kommun har en överenskommelse med Arbetsförmedlingen om samverkan för att arbeta med de personer som står längst från arbetsmarknaden. Målet är att dessa

individer ska förbättra eller helt återfå sin förmåga till förvärvsarbete och försörjning.

9.1 Att arbeta vidare med

Utifrån egna strategier ta initiativ till samverkan med andra kommuner kring möjlig samverkan i kring frågor med gemensamma utmaningar. I det arbetet nyttja befintliga nätverk.

Bygga goda relationer som gynnar samverkan mellan kommunerna och regionen.

10. Finansiering

För genomförandet av Övergripande kompetensförsörjningsplan behövs både en kommungemensam och en verksamhetsspecifik finansiering.

De delar som bör finansieras i kommungemensam budget är:

Aktiviteter som hör ihop med Ragunda kommun som en attraktiv arbetsgivare, exempelvis marknadsföring, annonser, kampanjer, mässor, studiebesök, rekrytering och personalplanering-omställning.

Genomförandet av kommungemensamma ledarutbildningar och medarbetarsatsningar.

De delar som respektive förvaltning ansvarar för:

Verksamhetsspecifik kompetensutveckling och marknadsföring.

Utbildningar och satsningar till chefer och medarbetare inom verksamhetsområdet.

Verksamhetsspecifikt IT- stöd.

10.1 Att arbeta vidare med

Hur skall finansieringen av särskilt utbildningsstöd för bristyrken finansieras.

Hur skall ledarskapsprogram finansieras.

11. Uppföljning av Övergripande kompetensförsörjningsplan

Personalenheten ansvarar för att följa upp Övergripande kompetensförsörjningsplan.

Personalenheten utarbetar en uppföljningsplan som redovisas till ledningsgrupp och till kommunstyrelsens presidium senast i april 2018.

Uppföljningsplanen ska beskriva hur varje strategi ska följas upp, när i tid det ska ske samt var ansvaret för uppföljning ligger. Redan befintliga uppföljningar, exempelvis medarbetarenkäten, årliga lönekartläggningen används i så stor utsträckning som möjligt.

Övergripande kompetensförsörjningsplan ska revideras senast inför år 2022.

Personalenheten ansvarar för revideringen.