



LEKEBERGS  
KOMMUN

# Strategisk kompetensförsörjningsplan för 2020-2024

Fastställd av: **Kommunstyrelsen**  
Datum: **2020-06-02**  
Ansvarig för revidering: **Kommunstyrelsen**  
Ansvarig tjänsteperson: **Personalchef**  
Diarienummer: **KS 19-133**

Policy  
Program  
>Plan  
Riktlinje  
Regler



## **Innehåll**

1	Bakgrund .....	3
1.1	Hur kan vi förstå framtidens behov och arbetsmarknad? .....	4
1.2	Påverkansfaktorer .....	5
2	Syfte.....	5
3	Mål.....	5
4	Attraktiv arbetsgivare.....	6
5	Gemensam plattform - ARUBA.....	7
6	Genomförandeplan .....	7
7	Kompetensmodell .....	10
8	Ansvarsfördelning.....	10
	➤ Nämnd.....	11
	➤ Kommunstyrelsen.....	11
	➤ Kommundirektör .....	11
	➤ Förvaltningschef .....	11
	➤ Chefer .....	11
8.1	Definitioner .....	12



## 1 Bakgrund

Kommuner och regioner står inför stora utmaningar gällande sin kompetensförsörjning de kommande åren.

Inom välfärden i Sverige arbetar idag ca 1,2 miljoner människor, det vill säga över en tiondel av Sveriges befolkning. Prognoser visar att både antalet barn och äldre i befolkningen kommer att öka kraftigt, samtidigt som den arbetsföra befolkningen inte ökar i samma takt. Det är helt enkelt färre som ska ta hand om fler. Sveriges kommuner och regioner (SKR) beräknar att det kommer att krävas en behovsökning om ca 500 000 nya medarbetare fram till 2026 om inga förändringar görs.<sup>1</sup>

Ungefär hälften av Sveriges befolkning är idag sysselsatt.<sup>2</sup> Detta innebär att den del av befolkningen som arbetar ska försörja dels sin egen del av samhällskostnaden och dels de 50 % som inte arbetar. Enligt SKR:s prognoser kommer de 50 % som idag inte arbetar öka (framförallt gruppen äldre- äldre, över 80 år), och de som arbetar skulle inte öka i samma takt eller till och med minska i vissa delar av landet. Det är en ekvation som kommer att bli svår att lösa.

Att rekrytera, behålla och utveckla rätt kompetenser kommer att bli ännu viktigare när våra verksamheter förändras och utvecklas, stora pensionsavgångar och övrig rörlighet ökar. Lekebergs kommun som arbetsgivare måste tänka och agera på ett nytt sätt. Att fortsätta som förut utan att göra några förändringar innebär också att det blir samma resultat. Kommunen riskerar annars att inte vara tillräckligt konkurrenskraftig på en allt mer föränderlig och dynamisk arbetsmarknad. Ett framgångsrikt arbete med kompetensförsörjningen kommer att ställa höga krav på samordnade metoder och rutiner i alla verksamheter.

Det finns inte en lösning på välfärdsutmaningen utan lösningen består av flera delar. Regionfullmäktige har antagit "Tillväxt och hållbar utveckling i Örebro län – Regional utvecklingsstrategi 2018-2030" (RUS)<sup>3</sup>. De övergripande målen i utvecklingsstrategin är att Regionen till 2030 ska ha uppnått:

- 1) Stark konkurrenskraft
- 2) Hög och jämlik livskvalitet
- 3) God resurseffektivitet

Ett av de 10 prioriterade områdena för att uppnå de övergripande målen är "Kompetensförsörjning och matchning". Där har man inom regionen identifierat tre strategiska inriktningar för att klara kompetensförsörjningen:

### 1) Möt arbetskraftsefterfrågan i bristyrken och regionala styrkeområden

Detta område handlar om utbildning, och utbildningssystemets viktiga funktion i att möjliggöra och tillgängliggöra kompetens. Helt enkelt anpassa utbildningarna efter behovet

<sup>1</sup> "Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden", Rekryteringsrapport 2018, SKL

<sup>2</sup> <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Befolkning/Befolkning-och-arbetsmarknad/> 2019-10-23

<sup>3</sup> <https://www.regionorebrolan.se/Files-sv/%C3%96rebro%20l%C3%A4ns%20landsting/Regional%20utveckling/Regional%20utvecklingsstrategi/Dokument/2018/RUS%20efter%20fullm%C3%A4ktige%20till%20webben.pdf> 2019-11-05



på arbetsmarknaden genom att skapa nya utbildningar eller dimensionera dem som finns. Det handlar också om att attrahera unga och vuxna till att utbilda sig inom de yrkesområden där efterfrågan finns.

## 2) Förbättra arbetsgivarnas strategiska kompetensförsörjningsarbete

Här lyfts arbetsgivarnas viktiga roll i att definiera sitt framtida kompetensbehov för att kommunicera detta till utbildningssystemet. Det är av största vikt att aktörer inom utbildningssystemet möter behovet och stärker arbetsgivarnas kompetensförsörjning. Här lyfts även vikten av att arbetsgivarna arbetar strategiskt med sin kompetensförsörjning.

## 3) Riv hinder för utsatta grupper på arbetsmarknaden

Samtidigt som det saknas kompetens inom många branscher och hos arbetsgivare finns det grupper som har svårt att etablera sig på arbetsmarknaden. Särskilt utsatta grupper behöver få bättre möjligheter på arbetsmarknaden så att deras kompetens och erfarenhet kan tas tillvara. Det finns också en könssegregering i vissa branscher och utbildningar, vilket försvårar ytterligare för en bredare etablering på arbetsmarknaden.

### 1.1 Hur kan vi förstå framtidens behov och arbetsmarknad?

Arbetsmarknaden förändras ständigt. Vi vet att yrken kommer och försvinner och så kommer det att se ut även framöver. Den tekniska utvecklingen tar allt större plats inom varierande områden och många arbetsuppgifter som utförs av människor idag kommer att digitaliseras och på sikt försvinner därför hela yrkesgrupper.

Glädjande nog finns det ett stort intresse hos unga att arbeta inom välfärdsyrkena.<sup>4</sup> Unga mellan 15-24 år vill ha ett arbete som är meningsfullt och intressant, där de kan göra skillnad. Dagens unga är vana att kunna påverka och göra sin röst hörd i olika sammanhang, vilket arbetsgivarna kan ta tillvara på genom att skapa forum och möjligheter till delaktighet på arbetet för att fånga upp ny idéer och tankar för att utveckla verksamheterna.

Det är inte bara de unga som kommunerna behöver attrahera. Även de som har ett redan etablerat och långt yrkesliv kommer att behövas längre i arbetslivet. Det ställer krav på arbetsgivarna att skapa möjligheter till omställning, karriärväxling och yrkesväxling av fler anledningar:

- för att behålla medarbetarna och motivera dem att arbeta längre
- för att möta de nya yrkesgrupper som uppstår med efterföljande krav på anpassning och kompetensutveckling
- för att ta tillvara på den kompetens som byggts upp under ett långt yrkesliv

Att gå i pension vid 65 års ålder är en tydlig norm i svenskt arbetsliv, dock kan 6 av 10 tänka sig att arbeta längre.<sup>5</sup>

Utan tvekan är framtidens arbetsliv mera digitalt, flexibelt och självgående än idag. Artificiell intelligens kommer i allt större utsträckning kunna ersätta arbetsuppgifter som det tidigare krävde kvalificerad utbildning för, samtidigt som den mänskliga tankekapaciteten och spetskompetenserna blir allt viktigare.<sup>6</sup> Här har arbetsgivare inom

---

<sup>4</sup> "Unga om välfärdsjobben – en studie om ungas attityder och intresse för välfärden", SKL, 2019

<sup>5</sup> Rapport "Mitt i livet" 2019, SKR

<sup>6</sup> Framtidens arbetsliv" del 1, Kairos Future, 2019



väljärden en stor fördel, då mycket tyder på att människorna och de mänskliga förmågorna kommer att få ett större fokus och större betydelse.

## 1.2 Påverkansfaktorer

Flera områden påverkar hur kommunen kan lyckas med sin kompetensförsörjning, exempelvis är bostäder, näringsliv, kommunens geografiska läge och möjligheter till pendling viktiga grundförutsättningar för att attrahera kompetens, men samhällsplaneringen i stort, energi- och klimatfrågor och andra sektorer påverkar också. De behandlas inte i denna strategi men finns att förhålla sig till i fråga om kompetensförsörjning. Andra personalstrategiska påverkansfaktorer för att lyckas med kompetensförsörjningen är arbetsmiljö, jämställdhet, lika rättigheter och möjligheter för alla, lönebildning, ledarförsörjning och bemanning. Dessa behandlas i separata dokument.

## 2 Syfte

Den strategiska kompetensförsörjningsplanen ska utgöra en gemensam process för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens i syfte att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.

För att hålla ihop arbetet kring kompetensförsörjningen och uppnå önskade effekter av åtgärderna är det viktigt att Lekebergs kommun har ett enhetligt och systematiskt arbetssätt med en tydlig ansvarsfördelning.

Att ha en strategi för kompetensförsörjningen syftar också till att ge en samlad bild och ska underlätta den strategiska kompetensförsörjningen i alla verksamheter för att säkerställa rätt kompetens på rätt plats, över tid. Det syftar också till att vara resurseffektiva och öka möjligheterna till kommungemensamma insatser.

## 3 Mål

Det övergripande målet för den strategiska kompetensförsörjningsplanen är att:

- Kommunen har rätt antal medarbetare för att klara kommunens uppdrag
- Kommunens medarbetare har rätt kompetens i förhållande till sitt uppdrag
- Ett stärkt arbetsgivarvarumärke
- Effektivare verksamhet med rätt kompetens på rätt plats

Sveriges kommuner och regioner har tagit fram nio strategier för att möta utmaningen i kompetensförsörjningen, med extra fokus på tre av strategierna för att ge mest effekt<sup>7</sup>

- ✓ **Förläng arbetslivet**
- ✓ **Utnyttja tekniken**
- ✓ **Låt fler jobba mer**

Alla delar är dock viktiga att arbeta med för att trygga kompetensförsörjningen och de samverkar alla med varandra.

---

<sup>7</sup> "Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden", Rekryteringsrapport 2018, SKL



Bilden visar SKR:s nio strategier för framgångsrik kompetensförsörjning

- **Förläng arbetslivet** – tiden i arbetslivet behöver förlängas, både att människor börjar tidigare och stannar längre i arbetslivet. För att göra det krävs att arbetsgivarna skapar förutsättningar för dem som redan arbetat många år att fortsätta arbeta, och att skapa förutsättningar för unga att komma in i arbetslivet tidigare. En god arbetsmiljö är också en mycket viktig nyckel och motivation till ett förlängt arbetsliv.
- **Utnyttja tekniken** – genom nya innovativa hjälpmedel och robotar kan välfärdssektorn effektiviseras och förbättras. Det är användarnas behov som ska styra vilket också kräver en digital kompetens hos medarbetarna. En digitalisering av olika arbetsuppgifter kan innebära att frigöra personella resurser.
- **Låt fler jobba mer** – en betydande del av medarbetarna arbetar deltid och övervägande del är kvinnor. Det centrala avtalet som har ingåtts mellan SKR och Kommunal innebär att verksamheten behöver organiseras på ett nytt sätt. Att låta flera arbeta mer är också en viktig jämställdhetsfråga för kvinnor – att bli mera jämställda på arbetsmarknaden och i hemmet med samma förutsättningar som männen.

## 4 Attraktiv arbetsgivare

För att säkra kompetensförsörjningen innefattar kommunens förmåga att vara en attraktiv arbetsgivare flera delar.

Att vara en attraktiv arbetsgivare börjar inifrån. Både de unga som är på väg ut i arbetslivet, de som redan är etablerade och de som är på väg ut ur det, anser att de mest avgörande faktorerna för att välja en arbetsgivare är:<sup>8</sup>

- ✓ ledarskapet
- ✓ intressanta arbetsuppgifter
- ✓ god stämning på arbetsplatsen med bra kollegor

<sup>8</sup> Framtidens arbetsliv” del 1, Kairos Future, 2019



- ✓ bra anställningsvillkor och förmåner
- ✓ karriärmöjligheter och kompetensutveckling

För att uppnå dessa faktorer kan de alla omsättas till aktiviteter i arbetet med kompetensförsörjningen som krävs för att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare.

## 5 Gemensam plattform - ARUBA

För att ha en gemensam plattform att utgå ifrån i arbetet med den strategiska kompetensförsörjningen, ska samtliga verksamheter arbeta efter och förhålla sig till ARUBA-modellen. ARUBA är en vedertagen modell som används för att fånga alla delar i kompetensförsörjningscykeln: Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla.



- **Attrahera** rätt kompetens genom att vårda varumärket Lekebergs kommun, erbjuda meningsfulla och intressanta arbeten, ha attraktiva anställningserbjudanden, bra kommunikationer och boendemiljöer.
- **Rekrytera** medarbetare som matchar nuvarande och framtida kompetenskrav, genom en professionell rekryteringsprocess och en strukturerad introduktion.
- **Utveckla** de medarbetare och den kompetens som vi redan har i vår organisation genom att skapa förutsättningar för utveckling och karriärvägar. Medarbetarna ska klara dagens arbetsuppgifter och morgondagens utmaningar och välja att stanna kvar.
- **Behålla** verksamhetskritiska talanger och nyckelpersoner. Det gör vi t.ex. genom att skapa karriärmöjligheter och intern rörlighet, erbjuda en god arbetsmiljö, gott ledarskap/medarbetarskap, god löneutveckling och attraktiva förmåner.
- **Avveckla** medarbetare på ett professionellt sätt som av olika orsaker lämnar organisationen.

## 6 Genomförandeplan

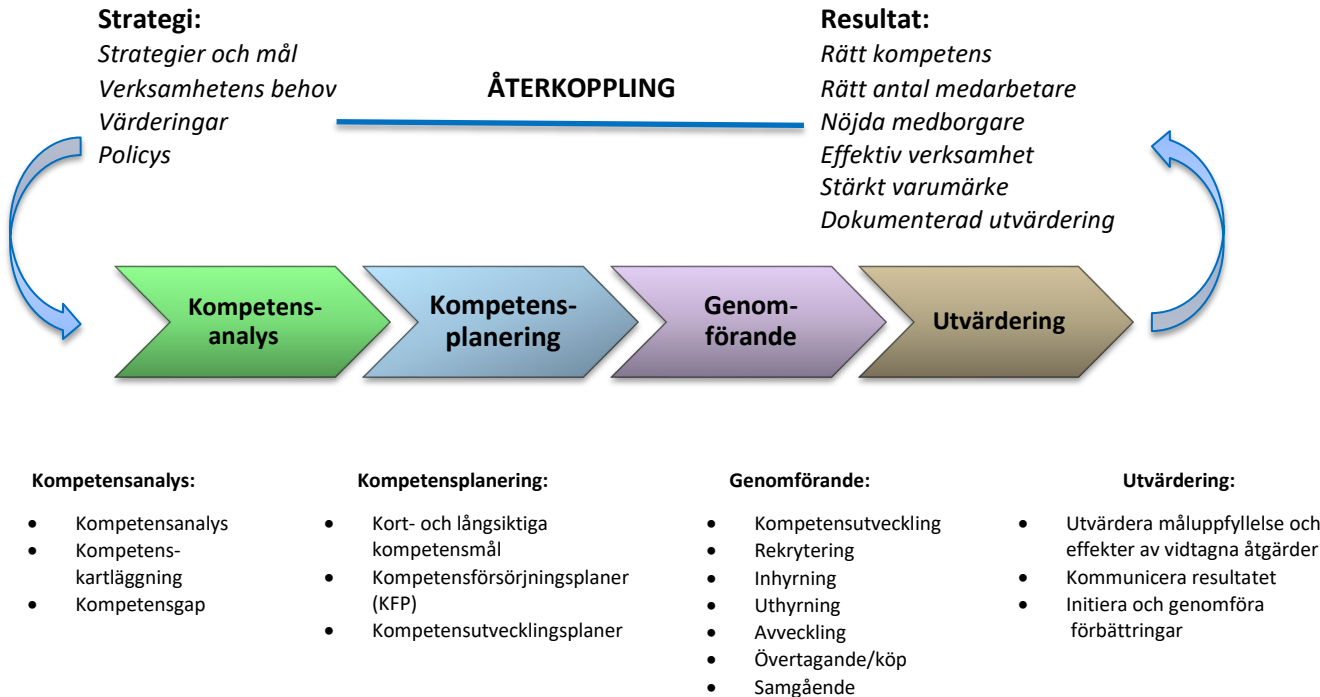
I samtliga verksamheter krävs det att arbetet omkring kompetensförsörjningen genomförs systematiskt för att uppnå önskad effekt.

Genomförandeprocessen bygger på fyra steg:

- Kompetensanalys
- Kompetensplanering
- Genomförande
- Utvärdering.



Dessa fyra steg sker på enhetsnivå för att därefter sammanställas förvaltnings- och kommunövergripande:



För att uppnå de övergripande målen krävs också handling. Framgången i måluppfyllelsen ligger i systematiken och med en årsvis planering av aktiviteter. Alla verksamheter ska följa samma systematik i den strategiska kompetensförsörjningen.

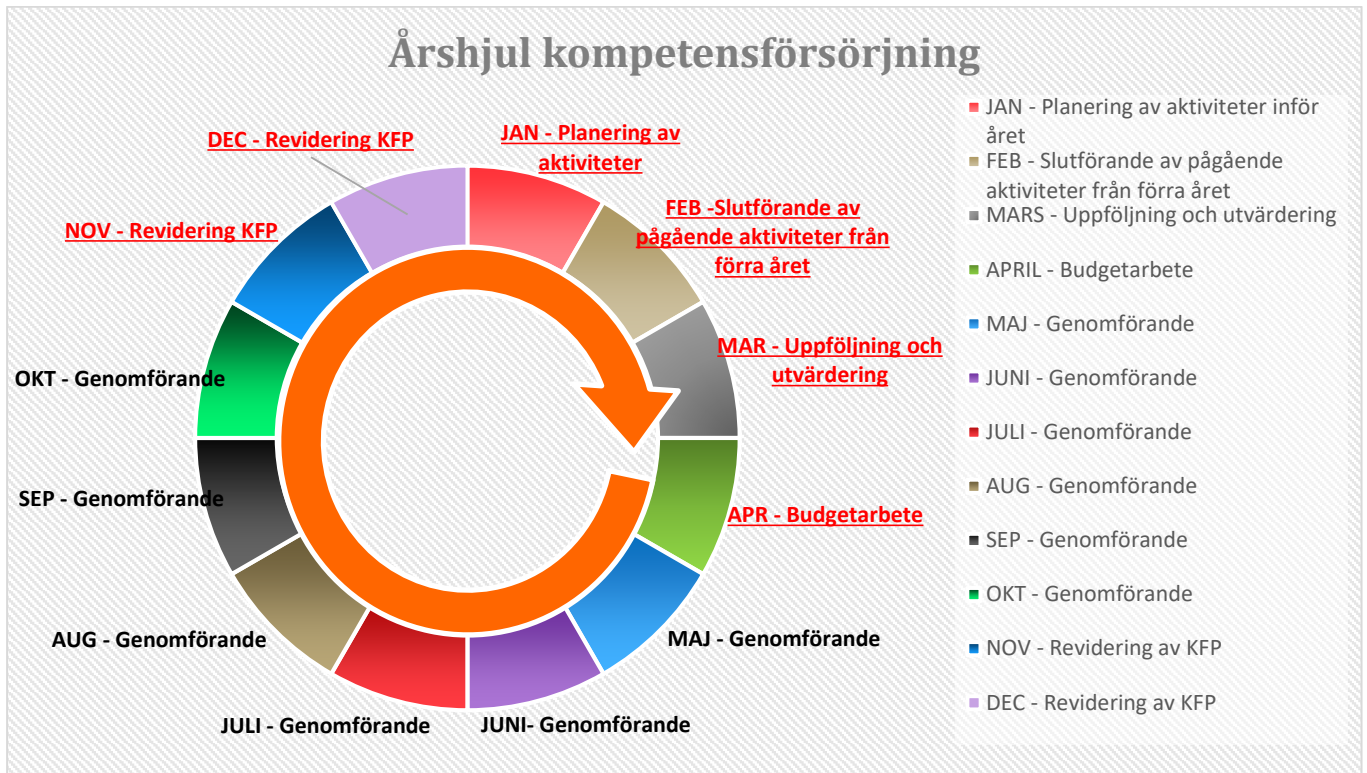
De flesta processer som genomförs följer ett årshjul, likaså arbetet med kompetensförsörjning. Årshjulet för kompetensförsörjningen har följande ordning:

1. **April – Starten av årshjulet för den strategiska kompetensförsörjningen.** Budgetarbetet i april inför kommande budgetår är starten på årshjulet för den strategiska kompetensförsörjningen.
2. **Maj** - genomförande av de aktiviteter som planerades in föregående år.
3. **Juni** - genomförande av de aktiviteter som planerades in föregående år.
4. **Juli** - genomförande av de aktiviteter som planerades in föregående år.
5. **Augusti** - genomförande av de aktiviteter som planerades in föregående år.
6. **September** - genomförande av de aktiviteter som planerades in föregående år.
7. **Oktober** - genomförande av de aktiviteter som planerades in föregående år.
8. **November** – Revidering av kompetensförsörjningsplanerna (KFP). Budgeten inför nästkommande år antas.
9. **December** - Revidering av kompetensförsörjningsplanerna (KFP).
10. **Januari** – Planering av vilka aktiviteter som ska genomföras under året fram till februari nästkommande år.





11. **Februari** – Slutförande av pågående aktiviteter.
12. **Mars** – **Avslutning av årshjulet för den strategiska kompetensförsörjningen.**  
Årshjulet avslutas med uppföljning på de aktiviteter som genomfördes föregående år, inför budgetarbetet.



Årshjulet visar den årsvisa planeringen för att arbeta aktivt med kompetensförsörjningen.

Aktiviteter som kan planeras för genomförandefaserna är exempelvis:

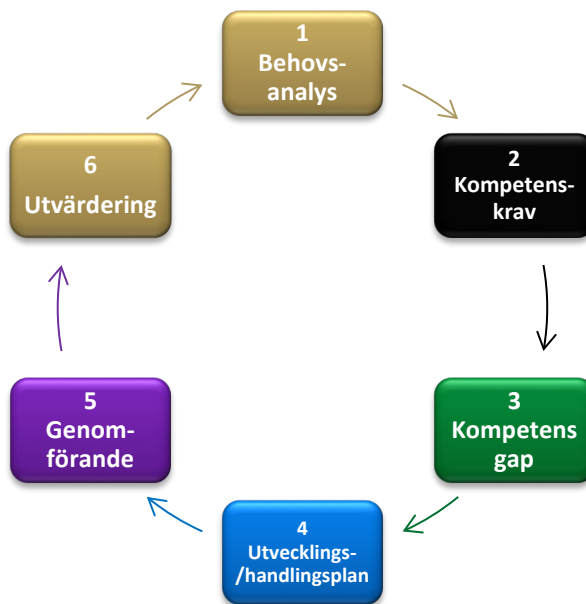
- Utvecklings- och handlingsplaner för att minska det kompetensgap som identifierats vid revideringen av KFP
- Olika former av kompetensutveckling utifrån identifierat behov
- Olika former av andra åtgärder utifrån identifierat behov
- Deltagande på olika rekryteringsmässor
- Deltagande på arbetsmarknadskunskap i skolan
- Träffa olika skolor och universitet för att lyfta specifika yrkesgrupper eller kommunen som arbetsgivare i syfte att skapa intresse hos presumtiva medarbetare
- Planera för att ta emot studerande på praktik
- Aktiviteter som syftar till att stärka kommunens arbetsgivarvarumärke
- Aktiviteter som syftar till att möter upp SKR:s nio strategier



## 7 Kompetensmodell

För att nå målen med en strategisk kompetensförsörjning krävs det ett aktivt arbete på alla nivåer.

För att underlätta arbetet med att på ett strukturerat och likvärdigt sätt kunna identifiera och analysera kompetenser och behov i organisationen används följande kompetensmodell när kompetensförsörjningsplanerna (KFP) ska tas fram/revideras:



## 8 Ansvarsfördelning

Processägare för kompetensförsörjningsarbetet är personalavdelningen, det innebär att personalavdelningen styr hur arbetet ska läggas upp, hur planerna ska utformas samt ansvarar för att följa upp att arbetet utförs enligt de beslut som är fattade. Övriga stödfunktioner som ekonomi, administration samt kommunikation bistår förvaltningarna utifrån behov.

Det är respektive förvaltning som fattar beslut om den egna kompetensförsörjningsplanen som revideras årligen.

Alla medarbetare i kommunen har en del i att arbeta med kompetensförsörjningen genom att vara en god ambassadör för arbetsgivaren. Verksamheterna har olika förutsättningar och behov varför det faller ett stort ansvar på förvaltningarna att bedriva ett aktivt arbete kring kompetensförsörjningen. Förvaltningarna ansvarar främst för frågor gällande verksamhetens utveckling och framtida behov hos medborgarna, då detta är viktiga faktorer som påverkar vilken kompetens som medarbetarna behöver.



Det finns dock ett formellt ansvar för att föra arbetet framåt. Strategiska beslut som fattas i frågor som rör kompetensförsörjningen eller brist på sådana beslut påverkar kommunen lång tid framöver. För att hålla ihop kompetensförsörjningsarbetet och uppnå effekter av åtgärder behövs en tydlig ansvarsfördelning:

- **Nämnd**  
Respektive nämnd är anställningsmyndighet för personal inom den egna förvaltningen. Nämnden är också ytterst ekonomiskt ansvarig och fördelar resurserna för arbetet gällande kompetensförsörjningen.
- **Kommunstyrelsen**  
Kommunen ska enligt reglementet ha en sammanhållen personalpolitik. Kommunstyrelsen ska därför årligen följa upp förvaltningarnas arbete med den strategiska kompetensförsörjningen utifrån de reviderade kompetensförsörjningsplanerna.
- **Kommundirektör**  
Ansvarar för att följa upp kommunens övergripande arbete med strategisk kompetensförsörjning. Kommundirektören beslutar om kommungemensamma åtgärder.
- **Förvaltningschef**  
Ansvarar för att leda förvaltningens arbete med strategisk kompetensförsörjning.  
Ansvarar för att behoven av kompetensutveckling och aktiviteter för kompetensförsörjningen finns med i arbetet med förvaltningens verksamhetsplanering och budget.  
Ansvarar för att cheferna inom respektive förvaltning arbetar aktivt med kompetensförsörjningsplanerna (KFP) samt följer upp dessa kontinuerligt för att säkerställa att målen uppfylls.
- **Chefer**  
Ansvarar för att arbeta fram kompetensförsörjningsplaner (KFP) för den egna verksamheten och kontinuerligt uppdatera och utvärdera dem.  
Kompetensutvecklingsplaner ska tas fram på grupp- och individnivå.  
Planerar, genomför och följer upp kompetensutvecklingsinsatserna i den egna verksamheten.  
Ansvarar för att skapa förutsättningar för utsedda medarbetare att verka som yrkesambassadörer för att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare.  
Ska arbeta utifrån den gemensamma plattformen ARUBA samt arbetsmodellerna för att säkerställa ett enhetligt och systematiskt arbetssätt.



## 8.1 Definitioner

**Strategisk kompetensförsörjning:** att arbeta med kompetensförsörjning ur ett strategiskt perspektiv, dvs. att långsiktigt planera för den kompetens som behövs i organisationen, planera aktiviteter för att nå den kompetensen, genomföra dessa och kontinuerligt förändra vid behov.

**Kompetens:** Förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter.

**Kompetensförsörjning:** process i organisationen för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.

**Kompetensförsörjningsplan:** aktivitetsplan för en organisation som specificerar vilken kompetens som behöver attraheras, rekryteras, utvecklas, behållas eller avvecklas för att uppfylla verksamhetens mål, hur dessa ska ske, när och vem som är ansvarig. Planen tas fram av ledning. Planen ska revideras årligen eller vid behov.

**Kompetenskartläggning:** kartläggning av en individs eller en grups befintliga kompetens. Sker ofta i form av självskattning, där medarbetaren själv uppskattar sin kompetens och detta sedan diskuteras med chefen vid en avstämning, eller vid medarbetarsamtal.

**Kompetensgap:** skillnaden mellan kompetensbehov och befintlig kompetens.

**Kompetensutveckling:** aktivitet för att bredda/höja individers och grupper kompetens.

**Kompetensmål:** mål som gäller förändringar i kompetens, baserat på framtida behov och förändringar i verksamheten.