



NORRTÄLJE
KOMMUN

FÖRFATTNINGSSAMLING

2017-05-29

Norrtälje Kommuns plan för kompetensförsörjning 2017-2021



Innehåll

Inledning	3
Syfte och sammanhang	4
Omvärlden	5
Demografisk utveckling och hur det kommer påverka Norrtälje kommun som arbetsgivare	8
Personalomsättning.....	9
Åldersstruktur och framtida pensionsavgångar.....	10
Pensionsavgångar.....	11
Utförd övertid och mertid.....	11
Sammanfattning personalomsättning.....	12
Framtida krav och kompetensbehov.....	13
Strategier för kompetensförsörjning.....	16
Genomförande och roller.....	21
Stöddokument	21
Definitioner	22



Inledning

Norrtälje kommun står, i likhet med många andra arbetsgivare på arbetsmarknaden, inför utmaningar när det gäller den framtida kompetensförsörjningen och därigenom möjligheten att nå Norrtälje kommuns mål och visionen Global livsstil – lokalt liv! Genom att arbeta med kompetensförsörjning på ett strukturerat sätt i alla led, möjliggörs för Norrtälje kommun att på kort och lång sikt säkerställa att den kompetens som krävs för att kunna utföra kommunens uppdrag finns och att kommunen genom detta kan fortsätta att vara en konkurrenskraftig och attraktiv organisation.

Norrtälje kommuns arbete med kompetensförsörjning grundar sig i värdegrunden Invånaren först- Allas lika värde - Höga förväntningar och på hur Norrtälje kommun arbetar idag, framtida arbetssätt och organisationens olika behov och förutsättningar. Norrtälje kommun kännetecknas av jämställdhet och mångfald där alla är medskapande medarbetare där var och ens innovationskraft bidrar till verksamhetens utveckling.

Enligt Sveriges kommuner och landsting, SKL, arbetar idag ungefär en miljon människor inom välfärdssektorn i Sverige. En tredjedel av dessa uppnår pensionsålder inom en tioårsperiod¹. Samtidigt kommer andelen barn och äldre i befolkningen öka, vilket innebär att sektorer som skola och omsorg behöver växa för att möta de ökade behov som uppstår. Detta leder till ett stort rekryteringsbehov och innebär att cirka en halv miljon nya medarbetare behöver rekryteras inom välfärden.

Norrtälje kommun har flera utmaningar att bemästra när det gäller kompetensförsörjningen inom organisationen. De främsta bland dessa är den hårda konkurrens på arbetsmarknaden som råder inom vissa sektorer samt det geografiska läge som kommunen har inom Stockholms län kopplat till infrastruktur men också att kommunen är stor till ytan. Norrtälje kommun har även en demografisk utmaning jämfört med övriga kommuner i Stockholms län som innebär en hög andel äldre invånare samtidigt som kommunen är i stark tillväxt. Den förväntade befolkningsökningen kommer innebära ett ännu större behov av kompetens inom välfärden än vad som finns redan idag.

Kompetensförsörjning och organisationens förmåga att locka till sig kompetens är därmed en viktig strategisk fråga.

Norrtälje kommuns övergripande plan för kompetensförsörjning 2017-2021 utgår från de nio strategier som Sveriges kommuner och landsting tagit fram i samband med arbetet med Sveriges viktigaste jobb². Dessa nio strategier är:

- Använd kompetens rätt.
- Bredda rekryteringen.
- Låt fler jobba mer.
- Förläng arbetslivet.

¹ Beräkningen gäller perioden 2013-2022, *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden*, 2015, SKL

² Rapporten *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden*, 2015, SKL



- Visa på karriärmöjligheter.
- Skapa engagemang.
- Utnyttja tekniken.
- Marknadsför jobben.
- Underlätta lönekarriär.

Norrtälje kommuns plan för kompetensförsörjning 2017-2019 beskriver hur kommunen arbetar med strategisk kompetensförsörjning på ett kommunövergripande plan och ska kompletteras med lokala planer inom varje verksamhetsområde.

Syfte och sammanhang

Norrtälje kommuns plan för kompetensförsörjning 2017-2021 har som syfte att utifrån verksamhetens uppdrag och mål samt analys av befintlig kompetens tydliggöra kommande kompetensbehov och säkerställa att Norrtälje kommun har de kompetensmässiga förutsättningarna att uppnå de mål som fastställts i respektive verksamhets verksamhetsplan. Planen ska även bidra till att det övergripande personalpolitiska målet *Norrtälje kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetarna är stolta över sitt samhällsuppdrag* uppnås.

Genom att arbeta långsiktigt och systematiskt med en övergripande kompetensförsörjning skapas en tydlig styrning, samsyn och beredskap för att möta verksamheternas behov. Den övergripande strategiska kompetensförsörjningsplanen ska kompletteras med lokala planer inom respektive verksamhetsområde.



Omvärlden

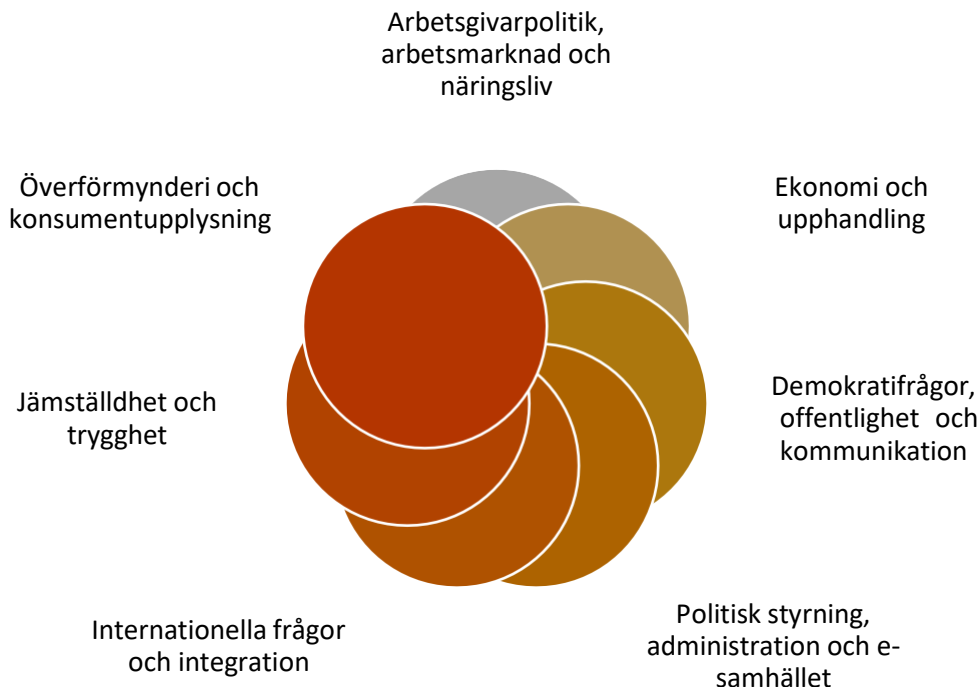
En kommun har minst 132 lag- och regelstyrda huvuduppgifter. När man nämner kommunala områden brukar dessa lyftas fram³:



³ I Norrtälje kommun ansvarar Kommunalförbundet för sjukvård och omsorg i Norrtälje för hälso- och sjukvård, äldreomsorg samt delar av den sociala omsorgen som ligger utanför Socialförvaltningens område.



Men inom det kommunala uppdraget ingår även dessa områden:



Det är ett flertal områden som påverkar det kommunala uppdraget och hur den enskilda kommunen utifrån sina kontexter prioriterar och planerar. De främsta förändringskrafterna som brukar anges är:

- Globalisering
- Värderingsförändringar
- Demografi och dess förändringar
- Klimatförändringar
- Ny teknik

Utifrån ett kompetensförsörjningsperspektiv kräver kommunens komplexa uppdrag en väl grundad analys av vilka kompetenser som det finns behov av i dag och i framtiden för att det kommunala uppdraget ska kunna utföras, vilka förändringar som kan komma att påverka detta och hur kommunens uppdrag kommer förändras i framtiden.

Det finns även ett antal trender⁴ som påverkar det kommunala uppdraget. Dessa kommer att leda till förändrade krav på hur, när och var kommunens uppdrag utförs. Förändrade krav på arbetssätt och utförande innebär ofta även förändrade förväntningar på organisationen från invånarna och omvärld. De starkaste trenderna är:

- Förändrade krav på välfärden, bl.a. genom demografiska förändringar.

⁴ Kairos future, www.kairosfuture.com 2017-05-18



- Generationskiften, både på arbetsmarknaden men även gällande boende.
- Ökad brist på chefer.
- Ökad urbanisering.
- Minskad bilism.
- Ökad polarisering av inkomster, hälsa och åsikter.
- Ökat teknikstöd inom hälso- och sjukvård samt omsorg.
- Ständigt uppkopplade människor med nya förväntningar.
- Databaserat beslutsfattande.
- Dyrare tjänster och billigare varor.
- Transformation från behovsdriven ekonomi till identitetsdriven.
- Ett näringsliv som är mer aktivt inom samhällsbyggande.
- Ökad global sårbarhet.
- Digitalisering och automation, men också värderingskiften och globalisering utmanar invanda arbetsätt och organisationsmodeller.

Hur dessa trender påverkar kommunens olika verksamheter kräver fördjupad analys inom varje enskilt verksamhetsområde och hanteras i de lokala planerna för kompetensförsörjning på respektive förvaltning.



Demografisk utveckling och hur det kommer påverka Norrtälje kommun som arbetsgivare

Antalet invånare och den demografiska utvecklingen påverkar alla delar av den kommunala verksamheten. Fler invånare kräver bland annat utökade verksamhetsområden, förändrade krav på infrastruktur, fler bostäder samt fler och större skolor. För verksamheter inom samhällsbyggande innebär denna ökade exploatering ökade krav på teknisk support och kompetens. Fler barn som bor inom kommunen kräver utökad barnomsorg och skola och med fler invånare som blir äldre ökar behovet av vård och äldreomsorg. Fler invånare innebär större verksamhetsområden med fler anställda inom organisationen vilket i sin tur påverkar behovet av utökade stödfunktioner till verksamheterna. För att invånarnas behov av kommunal service ska kunna tillgodoses krävs det sammantaget, inom det kommunala uppdraget (inklusive privata utförare av kommunal verksamhet), år 2017 cirka 4 500 årsarbeten kopplat till befolkningens mängd. Det finns ett korrelerat samband mellan befolkningens mängd och behovet av årsarbeten, de kommunanställdas andel av befolkningen brukar generellt utgöra mellan 7-9 % där glesbygdskommuner och mindre kommuner har högre andel. I Norrtälje kommun utgör antalet årsarbeten cirka 7.5 % av befolkningen. Genom detta går det att förutse hur stort kompetensbehovet kommer bli fram till 2022. Utifrån nuvarande antalet invånare i Norrtälje kommun och den mest extensiva befolkningsprognosen ser det nuvarande behovet och det kommande behovet av antalet årsarbeten år 2022 ut som följer:

	Invånarantal	Behov av anställda ⁵ :
2017	59 600	4 500 årsarbeten
2022	71 000	5 330 årsarbeten
Ökning	11 400	830 årsarbeten

Sammantaget visar den demografiska tillväxten att antalet årsarbeten uppskattas öka med 830 årsarbeten år 2022. Till detta behöver även hänsyn tas till antalet pensionsavgångar fram till 2021 samt hur många medarbetare som i genomsnitt väljer att lämna organisationen av andra orsaker. Digitalisering, automation och andra arbetssätt kan även komma att påverka uppskattat behov av årsarbeten.

Norrtälje kommun har 2 270 anställda varav 1 886 är tillsvidareanställda och 384 är visstidsanställda. Kommunens medarbetare finns representerade inom 190 olika befattningar och Norrtälje kommun är en av de största arbetsgivarna i kommunen.

⁵ Inklusive äldreomsorg och social omsorg som organiseras inom Kommunalförbundet sjukvård och omsorg i Norrtälje.



Personalomsättning

Den externa personalrörligheten har ökat med ca en procentenhet från tidigare år och var för 2016 12,1 % för tillsvidare anställda, vilket innebär cirka 217 medarbetare. Kommunens personalrörlighet är normal i jämförelse med offentlig sektor i övrigt.

Personalomsättning 2013-2016								
	2013		2014		2015		2016	
	Extern*	Intern*	Extern	Intern	Extern	Intern	Extern	Intern
Kvinnor	7,1 %	7,6 %	7,9 %	10,0 %	8,7 %	13,4 %	8,8 %	12,6 %
Män	8,0 %	6,8 %	7,6 %	9,8 %	8,2 %	8,2 %	8,6 %	13,1 %
Totalt	7,2 %	7,4 %	7,8 %	9,9 %	8,6 %	12,2 %	8,7 %	12,8 %

Omsättning tillsvidareanställd personal i %, ej pensionsavgångar.

*Extern personalomsättning avser personer som lämnar sin anställning i Norrtälje kommun.

**Intern personalomsättning avser personer som får ny anställning inom Norrtälje kommun.

Personalrörligheten ser olika ut inom kommunens yrkeskategorier där omsättningen är störst procentuellt störst inom Bygg- och miljöförvaltningen tätt följd av Barn- och skolförvaltningen samt Socialförvaltningen. Utifrån verksamheternas storlek innebär det dock att det inom Barn- och utbildningsförvaltningen som det största antalet medarbetare lämnat organisationen.

Personalomsättning per utvald yrkeskategori*					
Extern personalomsättning i % för tillsvidareanställd personal. Inklusive pensionsavgångar.					
	Antal****	2013	2014	2015	2016
Förskollärare	187	7,8 %	8,0 %	7,0 %	8,9 %
Lärare tidigare år	170	9,2 %	9,4 %	11,8 %	15,4 %
Lärare senare år	83	8,8 %	14,8 %	10,2 %	10,9 %
Skolledare**	23	28,6 %	8,0 %	7,7 %	15,4 %
Socialsekreterare	50	4,7 %	12,6 %	18,2 %	14,0 %
Ingenjörer***	47	12,1 %	17,1 %	21,1 %	9,4 %
Miljö- och hälsoskyddsinspektör	19	13,8 %	7,7 %	5,9 %	16,2 %

*Urvalet av yrkeskategorier baserar sig på identifierade bristkompetenser enligt Norrtälje kommuns kompetensförsörjningsplan 2013-2015.

**Rektor och förskolechef.

*** AID-kod 502010-90.

**** Antal anställda 2016-12-31.



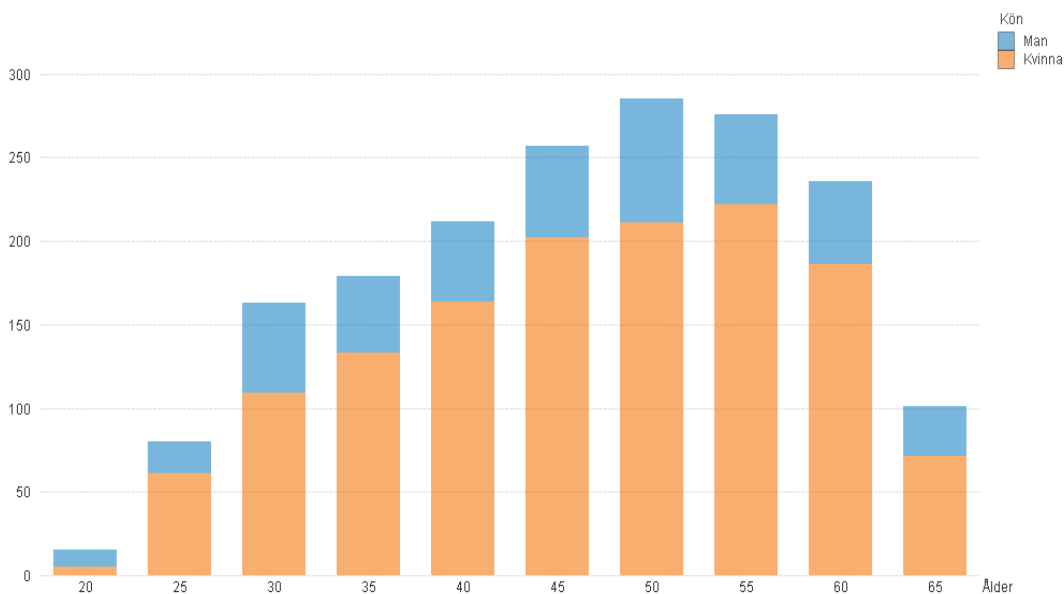
Åldersstruktur och framtida pensionsavgångar

Norrtälje kommun har, i likhet med flera andra kommuner, en åldersstruktur som innebär en stor andel medarbetare som snart når pensionsåldern 65 år. Medelåldern inom organisationen är för närvarande 47,2 år och organisationen behöver ta höjd för det fortsatta generationsskifte som sker i samband med att allt fler medarbetare når 65 år.

Åldersintervall	Antal personer	Antal årsarbetare	Medelålder
<=29	127	123	26,4
30-39	367	353	34,7
40-49	520	500	44,6
50-55	364	344	52,5
>=56	495	457	60,5
Totalt:	1873	1777	47,2

* Åldersintervall 10 år. Antalet tillsvidareanställda i mars 2017.

Åldersstruktur uppdelat på kön.





Pensionsavgångar

Prognosen för pensionsavgångarna de närmsta åren är att de ökar. Den faktiska medelpensionsåldern för 2016 var 65,2 år. I pensionsprognosen är pensionsåldern beräknad på 65 år och redovisar antalet medarbetare som uppnår åldern under kommande år.

2017	2018	2019	2020	2021	2022
30	34	43	38	56	60

Utförd övertid och mertid

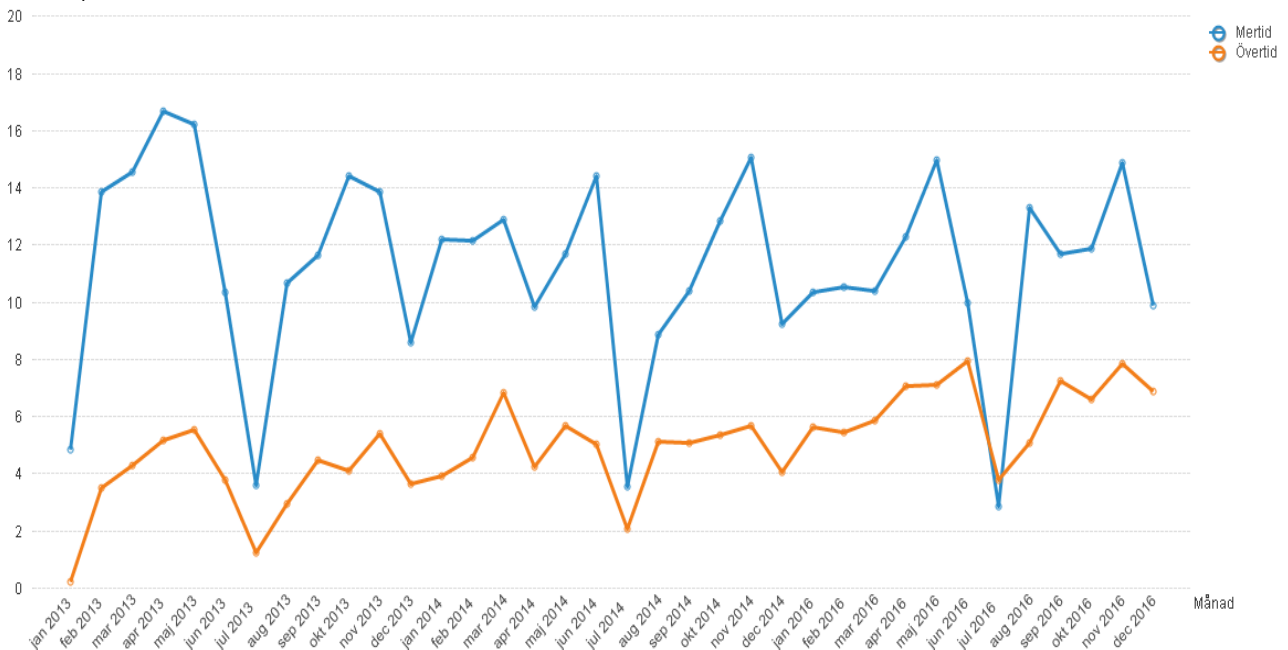
Antalet timmar utförd övertid och mertid ger en indikation på att det kontrakterade antalet arbetstimmar inte räckt till för att verksamheten ska kunna utföra sitt uppdrag. Behoven har lösts genom att befintligt anställda medarbetare utfört övertid eller utökat sin sysselsättningsgrad tillfälligt.

Tabell 1 visar antalet utförda timmar per år och tabell 2 redogör för dessa omvandlat till heltidsarbeten.

Övertid/mertid 2013-2016	2013		2014		2015		2016	
Tabell 1 Utförda antal timmar per år. Samtliga anställda.	Mertid	Övertid	Mertid	Övertid	Mertid	Övertid	Mertid	Övertid
Barnskötare	9 728	1 697	8 460	1 559	8 460	1 559	7 042	1 721
Ekonomibiträde	1 858	167	2 021	297	1 378	559	972	532
Förskollärare	2 622	1 139	2 431	1 217	2 109	1 207	2 636	1 145
Lokalvårdare	1 712	94	1 640	140	1 772	129	1 594	332
Resursassistenter	2 967	698	2 590	724	2 899	469	2 832	388
Lär Gr Sen År	284	154	246	24	366	73	580	3
Lär Gr Tid År	876	57	277	266	262	126	404	55
Kock	407	175	646	251	558	407	754	549
Socialsekreterare	0	359	0	301	15	494	91	566
Fritidspedagog	961	267	349	272	487	246	549	313
Lär Prakt/Estet	917	95	1 028	73	924	150	424	53
Brandman	647	548	262	939	375	686	208	989
Övriga	3 685	2 407	4 183	3 695	3 695	5 143	6 239	6 487
Totalt:	26 666	7 856	24 132	9 757	23 300	11 246	24 324	13 131



Tabell 2.
Övertid/mertid omräknat till årsarbeten



Sammanfattning personalomsättning

Fler invånare påverkar alla områden inom den kommunala verksamheten. Det kommunala uppdraget omfattar fler invånare och därmed behöver organisationen också hantera fler ärenden och får fler uppdrag att utföra. Detta genererar också fler besökare, både personer som väljer att besöka kommunen och nyttja infrastrukturen men också fler som använder sig av kommunens service och lokaler. Utveckling och utökning av verksamhetsområden kan leda till ett ökat behov av årsarbetare. Detta påverkar organisationens stödfunktioner som behöver möta denna utveckling med mer resurser. Nya lösningar och kompetenser är en del av detta liksom en översyn av tekniska stödsystem samt eventuella tröskeffekter och omfördelning av resurser.

Sammanfattningsvis visar den demografiska utvecklingen, nuvarande personalomsättning samt åldersstruktur att Norrtälje kommun inte bara behöver bemästra utmaningen att ersätta kompetens som av olika orsaker lämnar organisationen utan också står inför behovet att tillföra ytterligare kompetens. Andelen utförd övertid och mertid indikerar även på att inom redovisade yrkeskategorier finns en viss underbemanning redan idag som motsvarar sammanlagt cirka 16 årsarbeten.



Framtida krav och kompetensbehov

Utifrån den demografiska profilt bilden och de förändrade krav som verksamheterna står inför de kommande 3-5 åren kan ett antal huvudområden identifieras som sannolikt kommer behöva förändras och som också kommer kräva nya kompetensprofiler. Det finns dock fyra kompetensområden som är övergripande oavsett verksamhetsområde. Dessa är:

Digital
kunskap

Specialist-
kunskaper

Ledarskap

Projekt-
ledning och
samverkan

Övergripande förändrade krav:

Digital kunskap

- Ökade krav på effektivisering via digitalisering.
- Flexibilitet - möjligheter att mötas, kommunicera och arbeta digitalt oavsett fysisk placering.
- Ökade krav på öppenhet och kommunikation kräver kompetens inom kommunikation såväl direkt som interaktivt med invånare och organisation.
- Ökade krav på effektiva och verksamhetsspecifika stöd- och beslutsstödsystem i verksamheterna.

Specialistkunskaper

- Verksamheternas uppdrag och fortsatta utveckling kräver fördjupad kompetens i form av specialistkunskaper.
- Ökad komplexitet i uppdraget och ärenden samt bra analyser kräver ökad kompetens inom sakfrågor.
- Organisationens förmåga att agera proaktivt kräver spetskunskaper inom det kommunala uppdraget.
- Ökad konkurrens om kompetens kräver att resurserna nyttjas maximalt.

Ledarskap

- Förändrade krav kräver en transformation från chefskap till ledarskap, utifrån Norrtälje kommuns ledarskapspolicy.
- Utveckling och ökad komplexitet kräver tydliga strukturer i beslutsled och beslutsfattande organ.
- Krav på proaktiv utveckling av ledarskapet.



Projektledning och samverkan

- Komplexiteten i verksamheterna ökar vilket innebär att fler arbetsuppgifter kommer utföras i projektform inom alla områden. Det ställer krav på kompetens hos medarbetarna att arbeta i projektform samt att leda projekt.
- Krav på ökad transparens och öppenhet från omvärlden kommer kräva ökad samverkan.
- Ökat krav på samverkan såväl inom som utanför organisationen.
- Ökad komplexitet i det kommunala uppdraget kräver att samverkan sker med externa parter, över förvaltningsgränser och med stödfunktioner för att få med fler perspektiv i beslutsfattandet.

Förändrade krav inom förskola och skola

Fler barn, framförallt i förskoleåldrar samt fler barn med särskilda behov kräver förändring och utveckling av verksamheterna. Den digitala utvecklingen inom förskola och skola skapar nya möjligheter men också krav på pedagogisk IT-kompetens. Omvärlden ställer högre krav på flexibilitet och snabbhet med ett tydligt elevperspektiv och studievägledning och coaching blir ännu viktigare. Inom förskolan kommer kraven på utbildning och undervisning bli större, flerspråkigheten måste öka och vårdnadshavare ställer krav på mindre barngrupper. Mer komplexa verksamheter kräver kompetent ledarskap.

I riket står förskola och skola generellt för 44 % av de kommunanställda och andelen i Norrtälje uppskattas till 45 %, vilket enligt befolkningsprognosen innebär cirka 350 ytterligare tjänster utöver pensionsavgångar och övrig personalomsättning.

Förändrade krav inom samhällsplanering och det samhällsbyggande området

Ökad exploatering och tillväxt ökar kraven på teknisk support och specialistkompetens. Ökat invånarantal kommer kräva förändrade arbetsprocesser, projektledning och samverkan med andra aktörer. Kraven på information och digitalisering ökar liksom krav på tillgänglighet och självservice.

Social omsorg

Omvärldsförändringar påverkar mer än tidigare där flyktingströmmar och utanförskap kräver ökat samarbete med andra aktörer och mer tid kommer behövas till socialt arbete. Det ställs också krav på ökad tillgänglighet och effektivare beslutsfattande genom digitalisering av tjänster. Verksamheten kommer behöva andra kompetenser än socionomer såsom jurister, förskollärare, psykologer, socialpedagoger, alkoholterapeuter, IT-personal med flera.



Arbetsmarknad och kritiska kompetenser

Rörligheten på arbetsmarknaden har ökat de senaste åren, både när det gäller att arbetstagare byter arbetsgivare oftare än tidigare men också att man förflyttar sig mellan olika sektorer. Pendlingsmöjligheterna blir bättre och bättre vilket gör att en geografisk rörlighet även ökar generellt. Det finns även en ökad förväntan hos medarbetare generellt om möjligheter till intern rörlighet, det vill säga möjligheten att utveckla sig inom sin yrkesroll. Norrtälje är en del av Stockholms arbetsmarknadsregion. Det innebär att hur regionen utvecklas har stor betydelse för Norrtälje kommuns möjligheter att rekrytera.

Norrtälje kommun har i likhet med de flesta andra kommuner i Sverige, haft svårt att rekrytera nya medarbetare inom vissa verksamhetsområden där det allmänt råder brist på kompetens. Det gäller framför allt vissa lärarkategorier, förskollärare, skollärare, fritidspedagoger, specialpedagoger och speciallärare, ingenjörer, brandman i beredskap, socialsekreterare, miljö- och hälsoinspektörer, planarkitekter och projektledare. Dessa kategorier kommer även fortsättningsvis vara bristyrken där organisationens konkurrenskraft gentemot andra aktörer på arbetsmarknaden kommer vara avgörande för möjligheten att täcka det kompetensbehov som finns och därmed även avgörande för verksamheternas möjlighet att utföra det kommunala uppdraget. Förutom lön har pendlingstid och tillgång till bostäder stor betydelse.

Utöver dessa yrkeskategorier kommer de olika verksamheterna under de närmaste 3-5 åren även ha behov av "nya" yrkeskategorier för att möta upp de förändrade krav som ställs på verksamhetsområdet.



Strategier för kompetensförsörjning

För att Norrtälje kommun ska kunna möta de kompetensbehov som finns såväl idag som i framtiden krävs att organisationen lyckas attrahera och behålla kompetens. Kommunen behöver skapa övergripande såväl som lokala förutsättningar och strategier inom en rad områden för att lyckas med den kompetensförsörjningen. Varje område kompletteras med aktiviteter utifrån verksamheternas behov i de lokala planerna för kompetensförsörjning.

Rekrytering

- Professionell rekryteringsprocess
- Attraktiva annonser
- Marknadsföring i rätt kanaler
- Bredda rekryteringen
- Öppna olika vägar in i yrkeslivet

Kommunen som arbetsgivare

- Låta fler jobbar mer
- Förläng arbetslivet
- Gott ledarskap
- Möjliggör karriärvägar
- Möjlighet till lönekarriär
- Öka lönespridningen

Utnyttja tekniken

- Bra beslutsstödsystem utifrån behov
- Digitala möten
- Flexibla arbetsplatser
- Självservice för att öka flexibilitet och frigöra resurser

Använda kompetens rätt

- Rätt kompetens på rätt plats
- Förändra yrkesroller
- Öka samarbeten
- Skapa engagemang
- Ta till vara på innovationskraft



Rekrytering

- Professionell rekryteringsprocess
- Attraktiva annonser
- Marknadsföring i rätt kanaler
- Bredda rekryteringen
- Öppna olika vägar in i yrkeslivet

Norrtälje kommuns förmåga att attrahera kompetens är av avgörande betydelse för kompetensförsörjningen. För att lyckas attrahera och väcka intresse hos sökande krävs:

- Professionella rekryteringsprocesser utifrån kommunens rekryteringsriktlinjer
- Enhetliga annonser för hela organisationen oavsett verksamhet med välskrivna beskrivningar av arbetsplats, tjänst och kompetensbehov.
- Aktiv kommunikation av lediga jobb till sökande i rätt kanaler.
- Bra introduktion till den nya arbetsplatsen för såväl ledare som medarbetare.

Varje verksamhet behöver analysera vilka möjligheter det finns till att bredda rekryteringen. Det kan handla om att förändra rådande normer inom arbetslivet om vem som passar in utifrån jämställdhet och mångfald, ta vara på nyanländas kompetens eller erbjuda olika vägar in i yrkeslivet. Varje verksamhet behöver också skapa samarbeten med högskolor och studenter för att tidigt fånga upp blivande medarbetare.

Samverkan och samarbeten med näringslivet och de större arbetsgivarna i kommunen behöver också utvecklas för att underlätta rekrytering till Norrtälje kommun. Detta genom att skapa möjligheter för övriga familjemedlemmar att också byta arbetsgivare och ort, så kallad "familjerekrytering".

Insats	
Professionell rekryteringsprocess	Övergripande styr- och stöddokument samt återkommande utbildning i rekrytering.
Rekryteringsverktyg	Användarvänligt och attraktivt rekryteringssystem.
Familjerekrytering	Samarbete med näringslivet och de större arbetsgivarna inom kommunen för gemensamma rekryteringar.
Boende i samband med rekrytering	Kunna erbjuda boende under första anställningstiden till nyckelfunktioner.
Breda rekryteringen	Möjligheter till insatser som leder till att fler är anställningsbara.
Attraktiva annonser	Ta fram rekryteringsmallar, kanaler för annonsering, arbetsplatsbeskrivningar, bildmaterial m.m.
Övergripande marknadsföringsaktiviteter – employer branding	Annonskampanjer, rekryteringsannonser, LinkedIn, Facebook m.m.
Medverkan vid mötesarenor, mässor o dyl	Planera och genomföra aktivitet i nära samarbete med kommunikation.



Student-samarbeten	Samarbeten med högskolor och universitet. Studentportal med förslag på områden för examensarbeten.
Introduktionsprogram ny medarbetare	Introduktionspaket med material inför anställning och första dag, introduktionsdag.
Kompetensutveckling	Seminarier, workshops och kurser.

Kommunen som arbetsgivare

- Låta fler jobbar mer
- Förläng arbetslivet
- Gott ledarskap
- Möjliggör karriärvägar
- Möjlighet till lönekarriär
- Öka lönespridningen

Norrtälje kommun ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare med goda anställningsvillkor. Genom att medarbetare i organisationen känner möjlighet att vara medskapande och ta ansvar ökar engagemang och inflytande vilket ökar chansen att medarbetare vill stanna kvar och utvecklas på sin arbetsplats. En arbetsmiljö som kännetecknas av ett positivt arbetsklimat skapar engagerade medarbetare. Ett gott ledarskap med en tydlig, närvarande chef som skapar regi för utveckling och inflytande är också väsentligt för att medarbetarna ska känna arbetsglädje och motivation.

Möjligheterna till fast anställning och ökad sysselsättningsgrad, det vill säga att fler arbetar mer och med trygga anställningsvillkor, påverkar också chansen att få behålla kompetens. Det handlar även om att ge förutsättningar för verksamheterna att klara generationsskiften genom att skapa möjligheter för medarbetare att förlänga arbetslivet likväl som att förbättra ingången för unga i arbetslivet.

Medarbetare som ser möjlighet till utveckling stannar längre. Organisationen behöver ha en bredare syn på karriär som ger medarbetarna möjlighet att både utveckla sig själva och verksamheten. Det behöver skapas karriärvägar, inte bara till chefsuppdrag utan även sidledes och skapa förutsättningar för intern rörlighet. Alla medarbetare ska ha en individuell plan för kompetensutveckling som möter framtida kompetensbehov. Det behöver även finnas möjligheter till att göra lönekarriär samt en strategi gällande lönespridning. Bra prestationer ska belönas genom lokal, individuell och tydlig lönesättning.

Insats	
Ledarskapsutveckling	Ledarskapsutvecklingsprogram
Talang-program	Program för blivande ledare.
Trainee-program	Utvecklingsprogram för breddad kompetens och nyutbildade.



Interna karriärvägar	Möjlighet till karriär, både uppåt och i sidled, exempelvis som specialist, projektledare m.m.
Heltid som norm	Erbjuda heltidstjänster.
Advisory board	Fokusgrupper bestående av medarbetare inom valda områden inom employer branding.
Kompetensutveckling	Individuella kompetensutvecklingsplaner som möter framtida kompetensbehov.
Lönekarriär	Möjlighet att göra lönekarriär utan att behöva byta arbetsplats eller arbetsgivare.
Arbetsavtal	Möjliggöra flexiblare arbetstid.
Samarbeten med aktörer	Marknadsföra kommunen som arbetsgivare i samarbeten med andra aktörer i kommunen.

Utnyttja tekniken

- Bra beslutsstödsystem utifrån behov
- Digitala möten
- Flexibla arbetsplatser
- Självservice för att öka flexibilitet och frigöra resurser

En ökad digitalisering öppnar för både effektivare verksamheter och bättre kvalitet. Genom att utgå från organisationens och invånarnas behov ska IT-stöd utvecklas som skapar transparens, öppenhet och som frigör kompetensresurser att använda där de bäst behövs. Självservice och bra beslutsstödsystem bidrar gemensamt till att skapa högre kompetens och ökad träffsäkerhet i beslutsprocesserna. Sammantaget effektiviseras organisationens olika arbetsmoment samtidigt som servicen gentemot invånarna ökar. Digitaliseringen innebär även möjligheter till mobila arbetsplatser där den geografiska placeringen inte är avgörande. Tekniken kan också användas till effektivare mötesarenor och mötesstrukturer vilket frigör resurser och påverkar arbetsmiljön för medarbetarna.

För att kunna utnyttja tekniken fullt ut behöver organisationen ha en strategi när det gäller val av lösningar men också när det gäller att höja den digitala kompetensen hos medarbetarna så att de möjligheter som följer av digitaliseringen verkligen kommer verksamheterna och invånarna till gagn. Det behövs en infrastruktur för lärande och kunskapsstyrning och digitaliseringen måste upplevas som ett stöd, inte ett hinder för medarbetarna.

Insats	
Flexibla arbetsplatser	Möjlighet till flexiblare arbetsplatser och digitala möten.
Digital kompetens	Utbildning för ökad digital kompetens.



Infrastruktur	Möjliggöra tekniska lösningar och hjälpmedel.
E-learningssystem	Interaktiva och mobila utbildningar, vid introduktion och för kompetenshöjande åtgärder.
Digitalt stöd	IT-stöd som frigör kompetensresurser.

Använda kompetens rätt

- Rätt kompetens på rätt plats
- Förändra yrkesroller
- Öka samarbeten
- Skapa engagemang
- Ta till vara på innovationskraft

Om Norrtälje kommun ska klara av kompetensförsörjningen krävs förändring och nya lösningar. Innovationskraften till detta finns hos medarbetarna i verksamheterna. Verksamheterna behöver utveckla arbetsfördelningen mellan yrkesgrupper och skapa nya och förändrade yrkesroller för att klara av de områden som är trånga sektorer inom kompetensförsörjningen. Yrkesrollerna behöver hänga med verksamhetsutvecklingen där rätt kompetens används för rätt uppgifter. Genom att samverka mer tillsammans över olika områden tas kompetens tillvara och spetskompetenser kan komma hela organisationen till nytta. Norrtälje kommun kan även söka samarbeten med andra kommuner för att dela specialisttjänster. Förändrade yrkesroller öppnar också upp för en breddad rekryteringsbas och skapar karriärvägar.

Nyanländas kompetens tas tillvara genom att erbjuda praktikplatser som möjliggör en snabbare integration i samhället. Många nyanlända har kunskap, kompetens och erfarenhet inom yrkesområden som kommunen har behov av.

Insats	
Förändrade yrkesroller	Använda kompetensen på rätt sätt. Utmana yrkesroller inom bristområden.
Samarbeten med andra aktörer	
Nyanlända	Ta tillvara nyanländas kompetens, erbjuda praktikplatser m.m.
Högre höjder	Ta tillvarata innovationer och arbeta med ständiga förbättringar i verksamheten.



Genomförande och roller

HR-avdelningen ansvarar för övergripande styrdokument för kompetensförsörjning samt att ta fram mallar och stöddokument till förvaltningars och chefers arbete med kompetensförsörjning lokalt. HR-avdelningen ska även ta fram övergripande åtgärder och insatser med syfte att rekrytera, behålla, utveckla och avveckla kompetens. HR utgör även strategiskt stöd till förvaltningarna i arbetet med lokala kompetensförsörjningsplaner och insatser. Uppföljning av förvaltningarnas och den övergripande kompetensförsörjningsplanen genomförs årligen av HR.

Förvaltningarna ansvarar för att lokala kompetensförsörjningsplaner tas fram i enlighet med övergripande instruktioner. Förvaltningarna ska ta fram lokala insatser och åtgärder som bidrar till att stärka kompetensförsörjningen. För genomförande av förvaltningsspecifika insatser behöver medel avsättas i respektive nämnds budget.

Chef ansvarar för att säkerställa att verksamhetens kompetens motsvarar behov och efterfrågan. Minst en gång per år ska chef tillsammans med medarbetare ta fram individuella kompetensutvecklingsplaner. Chef ansvarar för uppföljning och åtgärder på individnivå. Medel för individuell kompetensutveckling ska avsättas i respektive verksamhets budget.

Stöddokument

Planeringsförutsättningarna

Mål och budget

Ledarskapspolicy

Medarbetarpolicy

Högre höjder

Mall för lokal plan för kompetensförsörjning

Mall för medarbetar- och lönedialog



Bilaga 1.

Definitioner

I kompetensförsörjningsarbetet är det viktigt att ta fram strategier som stödjer olika typer av kompetenser. Nedan följer ett antal definitioner som är viktiga att förstå och särskilja i detta arbete.

Kompetens:	Förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter.
Formell kompetens:	Formella kompetensen består av utbildning och liknande.
Funktionell kompetens:	Funktionell kompetens består av förmågan att utföra en arbetsuppgift.
Färdighet:	Viljan och attityden hos individen till uppgiften, personliga egenskaper, erfarenhet och formell kunskap.
Organisatorisk kompetens:	En organisations samlade kompetens och förmåga att inom ramen för organisationens processer och system utföra en uppgift.
Kompetensförsörjning:	En process i organisationen för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.
Strategisk kompetens:	Att styra kompetensutvecklingen utifrån verksamhetens behov och målbilder. Att i varje roll veta vilken kompetens som krävs och på vilken nivå.
Strategisk kompetensförsörjning:	Att säkerställa att en verksamhet har rätt kompetens idag och framåt.
Kompetensutveckling	En sammanfattande beteckning för de olika aktiviteter som vidtas för att bredda/höja individers och grupper kompetens.
Kompetensgap:	Skillnaden mellan kompetensbehov och befintlig kompetens.
Årsarbeten:	Antal anställda omräknade till heltidstjänster. Två anställda som arbetar halvtid blir t.ex. en årsarbetare.