



# **Kompetens- försörjningsplan 2017-2025**

Personalavdelningen  
Kommunkansliet  
Presenteras hösten 2016



# Innehåll

<b>1</b>	<b>Om kompetensförsörjning</b>	<b>11</b>
1.1	Om kompetensförsörjningsplanen .....	11
1.1.1	Syfte .....	11
1.1.2	Metod .....	12
<b>2</b>	<b>Omvärldsanalys</b>	<b>13</b>
2.1	Demografiska förändringar .....	13
2.1.1	Ökande försörjningsbörda.....	13
2.2	Arbetsmarknadsfaktorer .....	13
2.2.1	Rekryteringsutmaningen i välfärdssektorn .....	14
2.2.2	Vad utmärker en attraktiv arbetsgivare hos unga? .....	15
2.2.3	Vad tänker unga om arbeten i välfärdssektorn? .....	17
2.3	Långt och hållbart arbetsliv .....	18
2.3.1	Arbeta längre .....	18
2.3.2	Hälsofrämjande arbetsmiljö .....	18
<b>3</b>	<b>Tjörns kommun</b>	<b>20</b>
3.1	Framtidsutsikter Tjörns kommun .....	20
3.2	Kommunen som arbetsgivare.....	20
3.2.1	Pensionsavgångar .....	21
3.2.2	Sjukfrånvaro .....	22
3.2.3	Kommunens medarbetarenkät.....	22
<b>4</b>	<b>Verksamheternas kompetensbehov</b>	<b>24</b>
4.1	Socialförvaltningen .....	24
4.2	Barn- och utbildningsförvaltningen .....	25
4.3	Kommunkansliet.....	26
4.3.1	Samhällsbyggnad .....	29
4.4	Kultur- och fritidsförvaltningen .....	30
4.5	Kommunala bolag .....	31
4.5.1	Tjörns Måltids AB .....	31
4.5.2	Tjörns Hamnar AB .....	32
4.5.3	Tjörns Bostads AB.....	33
<b>5</b>	<b>Kompetensförsörjning</b>	<b>35</b>
5.1	Attrahera .....	35
5.2	Rekrytera .....	36
5.3	Behålla, Utveckla, Motivera .....	38
5.4	Avveckla.....	39

<b>6</b>	<b>Medarbetarnas delaktighet i kompetensförsörjningsplanen</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>Strategiska fokusområden</b>	<b>46</b>
<b>8</b>	<b>Källförteckning</b>	<b>48</b>

### **Bilagor**

Bilaga 1	Attraktiv arbetsgivare, från workshop	53
Bilaga 2	Attraktiv arbetsgivare, från arbetsplatsträffar	56
Bilaga 3	Komplettering avseende utbildning i bristyrken mm	61

## Sammanfattning

Kompetensförsörjning är sättet en organisation säkerställer kompetensmässiga förutsättningar för att fungera i enlighet med sin verksamhetsplan. Det innebär att analysera var verksamheten står i nuläget, kopplat till var verksamheten vill befinna sig. Kort handlar det om att fastställa tillgång på den personalstyrka organisationen behöver, med rätt kompetens, på lång och kort sikt.

För Tjörns kommun och bolag är det nödvändigt att arbeta med kompetensförsörjning för att kunna stå emot interkommunal konkurrens på områden med arbetskraftsbrist, för att även fortsättningsvis kunna erbjuda Tjörns kommuns medborgare samhällsservice av god kvalitet.

Grundfrågor vid kompetensförsörjning/planering är att utröna vilken förändring organisationen står inför, vilken kompetens som behövs, vilken kompetens som finns samt hur den kompetens som saknas på bästa sätt kan erhållas.

Personalomsättning har både en positiv och en negativ sida, när medarbetare slutar förlorar vi kompetens men med nyrekrytering kan vi också tillföras ny kompetens. Kompetens som förloras måste ersättas innan verksamheten kan bedrivas lika effektivt som tidigare.

Positiva aspekter med personalomsättning är att kommunen tillförs nya idéer, kunskaper och kompetenser som kan bli en stimulans för verksamheten. Det kan ju också vara så att nyanställda kan ha högre kompetens. Med en rörlighet bland personalen kan omorganisationer underlättas, och det kan bli möjlighet till utveckling bland de medarbetare som finns kvar på arbetsplatsen.

Negativa aspekter är kostnader för rekrytering och annonsering. Kostnader för att en tjänst är vakant kan uppstå då arbetsuppgifter kanske inte blir utförda eller blir fördröjda. När den nya medarbetaren är på plats uppstår kostnader för introduktion och inskolning.

Förändringar bland medarbetarna, exempelvis ökade pensionsavgångar, sjukfrånvaro eller föräldraledighet kombinerat med en minskad tillgång av utbildade kandidater kan leda till framtida brist eller ändrade rekryteringsbehov.

### **Med anledning av detta har förvaltningarna och bolagen tillfrågats**

Socialförvaltningen framhåller att i och med en allt mer åldrande befolkning behöver mer personal rekryteras. Det anses vara svårt att rekrytera socionomer och undersköterskor, men även till funktionshinderområdet.

Barn- och utbildningsförvaltningen betonar att i takt med att det kommer flyktingbarn ökar också behovet av kunskap inom fler språk. Men även studievägledare som kan elevernas hemspråk. Det finns ett behov av fler lärare och förskollärare, speciellt då man står inför flera pensionsavgångar.

Inom Samhällsbyggnadssektorn ser man ett behov av kompetensutveckling inom projektledning, då mycket arbete sker i en projektliknande form. En trend är att framtida kompetensprofiler är mer inriktade på miljöfrågor och landskapsprofiler.

Kultur- och fritidsförvaltningen konstaterar att för att möta vår ökande turism finns behov att kunna fler språk, kunskap inom digitalisering, samt mer kunskap om Västkusten. På grund av den ökade efterfrågan av personal under sommarmånaderna, finns det behov av fler deltidsanställda inom flera områden.

Inom kommunkansliets olika avdelningar framkommer det att tekniken generellt har en stor betydelse för dagens arbete i kommunen. Samtliga avdelningar ser även pendlingsfrågan som ett hinder för att vara attraktiva gentemot arbetssökanden.

### **Kompetensförsörjning kan indelas i sex faser:**

- Attrahera
- Rekrytera

Att attrahera och rekrytera kan beskrivas som en utåtriktad fas. Det är här arbetsgivaren kan marknadsföra sin arbetsplats, knyta kontakter och låta sig synas.

Som chef är det ett av de mest betydelsefulla beslut man fattar när man väljer en medarbetare. Det är mycket som ska fungera såsom kompetens, relationer med omgivningen och förståelse för den organisation man arbetar i. En rekrytering är dessutom en stor investering, kvalitetsmässigt, förtroendemässigt och inte minst ekonomiskt.

- Behålla
- Utveckla
- Motivera

Behållandefasen kan även betraktas som passiv marknadsföring genom att ha en arbetsmiljö där anställda trivs och vill utvecklas inom sitt arbete och för att de anställda också kommunicerar detta utåt.

- Avveckla

Avskedsfasen är en underskattad fas. Fokusera på att behålla den kompetens som finns i organisationen och hur den ska kunna överföras och bevaras, istället för att lägga fokus på att behålla individerna.

### **SKL har listat nio strategier för att möta de framtida rekryteringsutmaningarna:**

#### **1. Använd kompetens rätt**

Genom nya eller förändrade yrkesroller, mer samarbete, annorlunda specialistförsörjning och mer patientmedverkan.

## **2. Bredda rekryteringen**

Genom att förändra normer om vem som passar var utifrån kön, ta tillvara nyanländas kompetens och visa på olika vägar in i yrket.

## **3. Låt fler jobba mer**

Genom lokala lösningar och politiska beslut och resurser, beakta att hela organisationen påverkas och att lite mer tid också är viktigt.

## **4. Förläng arbetslivet**

Genom att förändra attityder och kultur på arbetsplatser, ha seniormedarbetare, förbättra ingången för unga i arbetslivet och främja en god arbetsmiljö.

## **5. Visa på karriärmöjligheter**

Genom att möjliggöra sidledes karriär, erbjuda andra karriärmöjligheter än chefskap, underlätta vägen till chefskap

## **6. Skapa engagemang**

Genom attityder och kultur, delaktighet och ledarskap

## **7. Utnyttja tekniken**

Genom att bevaka teknisk utveckling och innovation, låta behoven styra, höja digital kompetens och skapa infrastruktur för lärande

## **8. Marknadsför jobben**

Genom goda förebilder, sommarjobb, praktik och att berätta om jobben

## **9. Underlätta lönekarriär**

Genom lokal lönebildning, individuell, tydlig lönesättning och ökad lönespridning

## **Personalavdelningens inventering via workshop och APT**

Personalavdelningen genomförde under våren en workshop med representanter från de olika förvaltningarna. Man ställde bland annat följande två frågor; Hur blir vi en attraktiv arbetsgivare och Hur ska vi göra för att medarbetarna ska vilja stanna kvar?

De tre mest frekventa svaren på dessa frågor redovisas nedan.

### **Hur blir vi en attraktiv arbetsgivare?**

- Erbjud kompetensutveckling
- Marknadsföra oss
- Skapa ett gott rykte samt en yrkesstolthet

### **Hur ska vi göra för att medarbetarna ska vilja stanna kvar?**

- Mentorskap för både medarbetare och chefer
- Skapa stolthet för arbetet och utbilda chefer i teknik och de program som används.
- Ha dagar där vi pratar värdegrund och vision

Därefter har ca hälften av kommunens medarbetare haft möjlighet att besvara samma frågor på arbetsplatsträffar, APT. När personalavdelningen sammanställer de svar som kom från diskussionerna på APT utkristalliseras fem teman: Organisation, Arbetsplats, Ledarskap, Förmåner och Utveckling. Sammanställningen nedan redovisar de mest frekventa förslagen under respektive tema.

## Hur blir vi en attraktiv arbetsgivare?

### Organisation

- Gemensam och stabil värdegrund. Tydligare profilering
- Tydliga och långsiktiga mål och planer
- Samarbete över yrkesgränserna

### Arbetsplats

- Delaktighet/inflytande/få påverka
- Bra klimat bland kollegor/grupper
- Kontinuerligt arbete med arbetsmiljön. Stor vikt på den psykiska arbetsmiljön

### Ledarskap

- Lyhörd på nya idéer och synpunkter
- Visar uppskattning.
- Har en god kommunikation. Är öppen och rak.

### Förmåner

- Bra löneutveckling- mot kompetens och ansvar
- Förmåner (kläder, skor, mer friskvårdsbidrag, personalvård, telefon)
- Flexibel arbetstid

### Utveckling

- Kompetensutveckling
- Vidareutveckling inom organisationen genom breddning, specialisering, fördjupning och karriärklättring
- Tilltro, ta tillvara på erfarenheter samt kompetens

## Hur ska vi göra för att medarbetarna ska vilja stanna kvar?

### Organisation

- Fungerande internkommunikation
- Tydliga uppdrag med tillhörande mandat
- Kontinuerlig utvärdering och återkoppling

### Arbetsplatsen

- Trivsel mellan kollegor och arbetsgivare
- Delaktighet och inflytande över arbete, utveckling, planering och mål
- Rimlig arbetsbelastning, undvika långvarig stress. Återhämtning

### Ledarskap

- Visar uppskattning. Exempelvis genom aktivitet/frukt. Fika på APT. Ger beröm
- Är lyhörd
- Ger feedback

### Förmåner

- Löneutveckling- kopplat till kompetens och ansvar



- Mer i friskvårdsbidrag
- Förmånssystem, exempelvis extra semesterdagar, extra pensionsavsättning, städhjälp

### **Utveckling**

- Kompetensutveckling
- Ta tillvara på kompetens och medarbetarnas olikheter
- Vidareutveckling inom organisationen genom breddning, specialisering, fördjupning, karriärklättring, eller arbetsrotation

## **Utifrån dessa tankar har personalavdelningen valt att lägga fokus på följande fyra områden.**

- **Profilera oss**

Syftet med att arbeta med profileringen är att tydliggöra varumärket. Tjörns kommun behöver vara synliga, uppfattas som attraktiva och vara en tänkbar arbetsgivare för personer både i närområdet men även längre ifrån.

- **Jobba med ledarskap**

Genom att arbeta med ledarskapet ökar stabiliteten hos ledare, vilket i sin tur leder till en stabilare organisation, ökar trivsel, bidrar till god arbetsmiljö, ger medarbetare möjlighet att utvecklas. Utvecklas ledarskapet så skapar vi tryggare ledare.

- **Mentorskap**

Syftet med att arbeta med mentorskap är att medarbetaren eller chefen kommer in ”rätt” från början. Kurvan i produktiviteten ökar om introduktionen är rätt. Mentorskap är en del i detta.

- **Delaktighet**

Syftet med delaktighet är att öka tilliten, engagemanget, förtroendet, vilket skapar ökad produktivitet. Ökad delaktighet ger också bättre trivsel och bidrar till en hälsofrämjande arbetsmiljö.

### **Resurser**

För att få framgång inom de fyra fokusområdena behöver man arbeta långsiktigt och uthålligt med såväl kommunikationsplan och ledarutveckling. Även program för introduktion och mentorskap bör pågå under en längre period. För att genomföra detta bedömer personalavdelningen att det årligen behöver avsättas 500 000 kronor samt därefter 250 000 kronor per år i två år.

### **Komplettering**

Efter föredragning av kompetensförsörjningsplanen i kommunstyrelsens arbetsutskott återremitterades planen för att kompletteras med en analys av förutsättningar för utbildning i egen regi gällande framtida bristyrken.

Personalavdelningen kan efter samråd med berörda förvaltningar konstatera att de bristyrken som kan vara lämpliga för utbildning i egen regi är undersköterska samt barnskötare. Inom Socialförvaltningen har ett projekt för systematiserad kompetensförsörjning inom vård och omsorg påbörjats tillsammans med bland andra Arbetsförmedlingen och Vuxenutbildningen. Personalavdelningen föreslår att projektet förlängs samt utökas till att även omfatta barnskötare.

En översiktlig genomgång av antalet platser i kommunala vuxenutbildningen har gjorts. Om antalet platser ska utökas behövs ett beslut om utökad tilldelning i budget för detta ändamål.

Även metoder för att minska personalomsättning och behålla erfaren och kompetent personal bör utvecklas. Ett sätt för att utreda orsaker till personalomsättning är att utveckla metoden för avgångssamtal.

Förslagen beskrivs mer utförligt i bilaga 3.

# 1 Om kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning är sättet en organisation säkerställer kompetensmässiga förutsättningar för att fungera i enlighet med sin verksamhetsplan. Det innebär att analysera var verksamheten står i nuläget, kopplat till var verksamheten vill befinna sig. Grundfrågorna är därför vilken kompetens som behövs, vilken kompetens som finns samt hur den kompetens som saknas på bästa sätt kan erhållas. Kort handlar det om att fastställa tillgång på den personalstyrka organisationen behöver, med rätt kompetens, på lång och kort sikt<sup>1</sup>.

SKL beskriver kompetensförsörjning som en process i organisationen för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov. Kompetens definieras som förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter<sup>2</sup>.

Genom att ha en effektiv kompetensförsörjning blir organisationen mer attraktiv för medarbetare, kunder och andra intressenter. För Tjörns kommun och bolag är det nödvändigt att arbeta med kompetensförsörjning för att kunna stå emot interkommunal konkurrens på områden med arbetskraftsbrist, för att även fortsättningsvis kunna erbjuda Tjörns kommuns medborgare samhällsservice av god kvalitet.

## 1.1 Om kompetensförsörjningsplanen

### 1.1.1 Syfte

Sammantaget beräknas omkring 1 600 000 personer lämna arbetslivet av åldersskäl fram till och med år 2025, vilket är drygt 250 000 fler åldersavgångar än under de gångna 15 åren. Innebörden av detta är att för första gången i modern tid blir antalet nytillträdande ungdomar lägre än åldersavgångarna från arbetsmarknaden på riksplanet, och detta inträder inom ett par år. Antalet nytillträdanden har under tidigare årtionden alltid varit betydligt högre än åldersavgångarna. Att tillträdande ligger högre än åldersavgångar är en grundläggande förutsättning för tillväxt av arbetskraft och sysselsättning samt för en god välfärd. Övervikten av nytillträdande skapar en potential att öka sysselsättningen och finns inte den övervikten så försämras möjligheten att nå en god tillväxt av sysselsättningen<sup>3</sup>.

Under perioden 2010 till och med 2025 kommer 44 % av de offentliganställda att lämna arbetsmarknaden. Det motsvarar cirka 640 000 personer. Med nuvarande inflöde av yrkesverksamma sker ett tillskott av cirka 465 000 personer. Det innebär att skillnaden mellan tillträdande och avgångar utifrån nuvarande förutsättningar uppgår till drygt 175 000 personer. Fortsätter nuvarande bild att gälla framöver så kommer den offentliga sektorn att få betydande svårigheter att fylla åldersavgångarna med ny arbetskraft. Det krävs således att fler yngre väljer att arbeta inom den sektorn, vilket kommer bli en utmaning i framtiden<sup>4</sup>.

Vi kan konstatera att det är mycket aktuellt att arbeta med kompetensförsörjning genom att:

- Attrahera
- Rekrytera
- Behålla
- Utveckla
- Motivera

- Avveckla

Detta görs i relation till en omvärldsanalys, befolknings- och samhällsutveckling i Tjörns kommun, samt de olika verksamheternas kompetensbehov. Syftet är att detta ska mynna ut i strategiska förslag på åtgärder för att möta utmaningarna vi står inför.

### **1.1.2 Metod**

Kompetensförsörjningsplanen har tagits fram av Personalavdelningen med början i juni 2015. Den är baserad på omvärldsanalys, lokalt statistiskt material, underlag framtaget på kommunens förvaltningar, workshops, diskussioner på arbetsplatsträffar samt intervjuer med nyckelpersoner i verksamheterna. Dessa nyckelpersoner fick besvara följande frågor.

- Vilka förändringar/trender ser du i din/dina verksamheter gällande kompetensprofiler? Nya kompetenser och utbildningskrav?
- Vilka förändringar/trender ser du gällande efterfrågan/behov från samhället vad gäller din/dina verksamheter? Hur påverkar detta kompetensbehovet framöver?
- Hur ser du på möjligheterna att lösa kommande kompetensbehov med interna utbildningsinsatser/karriärutveckling för befintlig personal?
- Hur ser du på möjligheterna att lösa kompetensbrister med nya/effektivare tekniklösningar?
- Finns det kompetensbrister i dina verksamheter i dagsläget? Vilka?
- Varför väljer man att söka sig till Tjörns kommun och den specifika förvaltningen? Eller varför väljer man att avstå?

## 2 Omvärldsanalys

### 2.1 Demografiska förändringar

Sveriges befolkning såväl som både kvinnors och mäns medellivslängd ökar, vilket innebär betydande demografiska förändringar framöver. År 2024 beräknas befolkningsantalet passera 10 miljoner och såväl antalet som andelen över 65 år ökar i befolkningen<sup>5</sup>.

I en framtidsstudie av Kairos Future ser vi att framtidens utmaningar är:

1. Tuffare offentlig ekonomi
2. Teknisk utveckling
3. Näringslivets utveckling
4. Ökat fokus på hållbarhet<sup>6</sup>

#### 2.1.1 Ökande försörjningsbörda

I SCB:s sysselsättningsprognos presenteras två scenarier för hur försörjningsbördan (totalbefolkningen/antal förvärsarbetande 16-74 år) beräknas öka i Sverige fram till år 2035. SCB:s två scenarier är "huvudscenariot" och "nollscenariot". Huvudscenariot bygger på antagandet att äldre arbetskraft kommer att arbeta längre och att arbetstiden per vecka kommer att öka samt på ett ökat deltagande på arbetsmarknaden bland utrikes födda. Nollscenariot baseras på ett antagande att andelen förvärsarbetande och medelarbetstiden ligger kvar på samma nivå som år 2011. Huvudscenariot ger en försörjningsbörda på 2,20, alltså att varje förvärsarbetande försörjer 2,2 personer utöver sig själv. Ökningen som är 3 % beräknas ske under de första tio åren för att sedan stabiliseras fram till 2035. Nollscenariot ger en försörjningsbörda på över 2,3 efter en ökning på 10 %<sup>7</sup>.

### 2.2 Arbetsmarknadsfaktorer

I SCB:s rapport om arbetsmarknadsutsikter fram till år 2035, beräknas att tillgången såväl som efterfrågan på personer med högskoleutbildning kommer att öka. När 2035 närmar sig väntas risk för brist på ett stort antal kompetenser inom hälso- och sjukvård och social omsorg på grund av den ökande och åldrande befolkningen. Störst blir bristen på personer med gymnasial vård- och omsorgsutbildning på grund av det stora behovet inom äldreomsorgen och lågt intresse för utbildningen. Brist väntas även på personal med pedagogisk examen bland annat på grund av en elevökning i grund- och gymnasieskolan. Relativt sett väntas den största bristen bestå av utbildade yrkeslärare, speciallärare/-pedagoger och fritidspedagoger. Brist kommer även mot slutet av prognosperioden att uppstå av gymnasieingenjörer och industriutbildade, trots en minskad total efterfrågan. Tillgång och efterfrågan på civil- och högskoleingenjörer väntas vara balanserad. För datautbildade finns risk för underskott på grund av en kraftigt ökad efterfrågan. Sysselsättningen inom offentliga tjänster väntas öka kraftigt på grund av det ökade behovet inom äldreomsorg och hälso- och sjukvård<sup>8</sup>.

Den pågående generationsväxlingen på arbetsmarknaden leder till kompetensväxling där medarbetare som går i pension ersätts av yngre och nyutexaminerade personer vilket kan ge nya perspektiv och kompetenser till välfärdsverksamheterna. Tekniska innovationer ger förändrade arbetssätt och nya kompetensbehov inom området, även om det är mer oklart exakt vilka förändringar denna utveckling kommer att föra med sig till välfärdssektorn. En annan trend är en ökad rörlighet på arbetsmarknaden, både i form av en ökad benägenhet att

byta arbete under arbetslivet och att det blir allt vanligare att pendla längre avstånd till sitt arbete<sup>9</sup>.

Under perioden fram till år 2020 kommer 15 000 av de idag 37 000 chefer som finns i kommuner och landsting att gå i pension. Potentiella chefer i kommunala chefsaspirantprogram pekade ut i en intervjustudie ett antal betydande faktorer för att få fram fler unga chefer, exempelvis att successivt få ta sig an chefsrollen, tydlig information om karriärvägar och att kunna växla mellan att vara chef och specialist. De efterlyste också förebilder i form av erfarna chefer. Flertalet kommuner och landsting arbetar med utbildningar och trainee-, ledarskaps- och mentorsprogram för att identifiera framtida chefer<sup>10</sup>.

## 2.2.1 Rekryteringsutmaningen i välfärdssektorn

Med en växande och åldrande befolkning kommer behoven av välfärdstjänster att öka. I kombination med att 1/3 av välfärdssektorns personal går i pension de närmaste 10 åren kommer ett stort rekryteringsbehov att uppstå. Störst är behovet i skola/förskola och vård/omsorg, pga. en ökad andel både äldre och yngre. Både antalet och andelen äldre (85 år och äldre) kommer att öka kraftigt på längre sikt, medan antalet barn och unga kommer att ligga på en stabil nivå efter år 2027<sup>11</sup>.

Utan förändringar i arbets sätt, organisation och bemanning kommer mer än en halv miljon nya välfärdsmedarbetare att behöva rekryteras fram till år 2023. 1/3 av dessa är nyrekryteringar pga. ökade välfärdsbehov, 2/3 beror på pensionsavgångar<sup>12</sup>.

*SKL:s nio strategier för arbetsgivare för att möta rekryteringsutmaningen:*

### 1. Använd kompetens rätt

Genom nya eller förändrade yrkesroller, mer samarbete, annorlunda specialistförsörjning och mer patientmedverkan.

### 2. Bredda rekryteringen

Genom att förändra normer om vem som passar var utifrån kön, ta tillvara nyanländas kompetens och visa på olika vägar in i yrket.

### 3. Låt fler jobba mer

Genom lokala lösningar och politiska beslut och resurser, beakta att hela organisationen påverkas och att lite mer tid också är viktigt.

### 4. Förläng arbetslivet

Genom att förändra attityder och kultur på arbetsplatser, ha seniormedarbetare, förbättra ingången för unga i arbetslivet och främja en god arbetsmiljö.

### 5. Visa på karriärmöjligheter

Genom att möjliggöra sidledes karriär, erbjuda andra karriärmöjligheter än chefskap, underlätta vägen till chefskap

### 6. Skapa engagemang

Genom attityder och kultur, delaktighet och ledarskap

### 7. Utnyttja tekniken

Genom att bevaka teknisk utveckling och innovation, låta behoven styra, höja digital kompetens och skapa infrastruktur för lärande

## 8. Marknadsför jobben

Genom goda förebilder, sommarjobb, praktik och att berätta om jobben

## 9. Underlätta lönekarriär

Genom lokal lönebildning, individuell, tydlig lönesättning och ökad lönespridning<sup>13</sup>.

### *Låt fler jobba mer och förläng arbetslivet*

SKL:s rapport "Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden" fokuserar på strategierna "Låt fler jobba mer och Förläng arbetslivet". Genom att framgångsrikt arbeta med dessa strategier beräknas behovet av nyrekrytering kunna minskas med över 20 %, vilket beräknas vara cirka 115 000 personer. Strategin "Låt fler jobba mer" består bland annat av att erbjuda heltid eller önskad sysselsättningsgrad till de som vill arbeta mer och att uppmana frivilliga deltidare att öka sin arbetstid. Dagens genomsnittliga arbetstid i kommuner och landsting är cirka 90 %. Lägsta tjänstgöringsgraderna återfinns inom vård och omsorg och inom kultur, turism, fritid. Kvinnor har lägre genomsnittlig arbetstid än män i alla personalgrupper. Att höja den genomsnittliga arbetstiden till minst 90 % av heltid i alla yrken och åldersgrupper, skulle minska rekryteringsbehovet med cirka 22 000 personer (4 %) fram till 2023. En ökning till minst 95 % av heltid, skulle minska behovet med cirka 62 000 personer (12 %). Även en liten ökning av arbetstiden får stor effekt, en timme mer i veckan för alla deltidsanställda i välfärden motsvarar nästan 6 000 heltidsanställda<sup>14</sup>.

I kommunerna ökade andelen heltidsanställda med fem procentenheter under 2008-2014.

Andelen heltidsarbetande, alltså de som faktiskt arbetar heltid ökade även den med fem procentenheter, vilket motsvarar ungefär 30 000 medarbetare.

Hela ökningen har skett bland kvinnor, vilket är bra ur ett jämställdhetsperspektiv då kvinnor i större utsträckning arbetar deltid. Knappt var fjärde kommunanställd vill och kan arbeta mer.

Framgångsfaktorer i kommuners arbete med att öka andelen anställda som arbetar heltid:

- Utgå från lokala förutsättningar
- Ett tydligt politiskt beslut är en förutsättning
- Realistisk tidsplan – heltidsarbetet tar tid
- Gör förändringen begriplig och skapa delaktighet
- Tänk nytt när verksamheten organiseras
- Uppmuntra fler att arbeta mer<sup>15</sup>.

Strategin "Förläng arbetslivet" består i åtgärder för att få fler att börja arbeta tidigare och stanna kvar längre i arbetslivet. I kommuner och landsting är tre av tio anställda – närmare 350 000 personer – över 55 år. Andelen varierar mellan olika personalgrupper och är högst inom tandvård och administration. Antalet över 55 år är dock flest inom Vård och omsorg, där omkring 100 000 personer kommer att gå i pension de kommande tio åren. Den genomsnittliga pensionsåldern var år 2012 63,5 år i kommunerna och 63,7 år i landstingen. Skulle åldern för pensionering skjutas fram med ett respektive två år skulle de kommande pensionsavgångarna minska med 31 000 (6 %) respektive 55 000 personer (10 %)<sup>16</sup>.

### 2.2.2 Vad utmärker en attraktiv arbetsgivare hos unga?

När unga yrkesverksamma akademiker tillfrågas om vad som utmärker en attraktiv arbetsgivare framkommer följande:

1. Kreativ och dynamisk arbetsmiljö
2. Ledare som stöttar min utveckling
3. Professionell utbildning och utveckling
4. Respekt för medarbetare
5. Utmanande arbete<sup>17</sup>

I och med att samhället blir allt mer digitaliserat, är det viktigt att ta hänsyn till detta för att nå framgång med arbetet kring kompetensförsörjning. En attraktiv arbetsgivare syns därför i de medier som unga använder, för att kunna attrahera arbetskraft. Ungdomsfokus2015 är en studie som bland annat visar ungdomars medievanor, värderingar samt viktiga vägval i bland annat arbetslivet. Studien genomfördes av Rasmussen Analys tillsammans med nyheter24-gruppen och genom de drygt 3 000 respondenterna i åldrarna 15-44 kunde de fastslå att 16-19 åringars användande av Youtube, Instagram och Snapchat beräknas öka under år 2016, samt att Facebook, Kik och What's App kommer att minska. Facebook kommer dock inte minska lika kraftigt på landsbygden, som i större städer. Facebook är dessutom det sociala nätverk som idag har flest användare<sup>18</sup>.

Ungdomsfokus2015 undersöker även vad som utmärker en attraktiv arbetsplats hos ungdomar. De konstaterade att topp fem viktigaste faktorerna är:

- Trevlig arbetsmiljö och kollegor
- Att jag får personlig utveckling och får växa som människa
- Stolthet över mitt arbete
- Hög lön
- Att min arbetsplats är jämställd

De minst viktiga faktorerna var:

- Möjlighet att arbete från valfri plats
- Att jag får ta mycket ansvar
- Stor mångfald bland medarbetare
- Identifikation med varumärket
- Hög status i arbetet

Enligt Rasmussen Analys som undersökte vad unga tyckte var viktiga egenskaper hos en bra chef var de viktigaste faktorerna:

- En chef som ger feedback på prestationer
- Kan förmedla förväntningar och ger tydliga instruktioner
- Behandlar alla rättvist och lika

Minst viktigt för en bra chef var:

- En chef som har auktoritet och pondus
- En chef som har samma värderingar som mig själv

Detta innebär att unga vill ha tydlighet innan en prestation utförs, genom att veta vilka förväntningar chefen har på arbetstagaren. Men vill även ha tydlighet efter en prestation, genom återkoppling kring prestationen från chefen. Idealet för en chef är ett tydligt ledarskap med feedback, instruktioner och återkoppling. För att bygga framtidens arbetsplats föreslår Rasmussen att arbetsgivaren ska skapa en kreativ organisationskultur, anpassa ledarrollen till arbetslivet samt ha ett värderingsstyrt och lyhört ledarskap för att svara upp mot behovet av



personlig utveckling. Men även att ha en fungerande feedbackkultur, skapa ett flexibelt arbetsliv och utnyttja digitaliseringens möjligheter<sup>19</sup>.

Varje år utses årets Employer Branding-kommun, den kommun som mest framgångsrikt anses lyfta fram sitt varumärke gentemot studenter i egenskap av framtida medarbetare. År 2016 utsågs Linköpings kommun<sup>20</sup> bland annat för nytänkande när det gäller att marknadsföra kommunen mot studenter och rekrytera nya medarbetare bland studenter. Året innan, 2015, utsågs Täby kommun, med en motivering som inkluderade att mycket långsiktigt och med stort engagemang ha arbetat med frågorna och uppnått starka resultat. I Täby kommuns profilering framhålls den bredd av möjligheter som finns för unga människor inom kommunen och deras tilltal ansågs ”modernt och fräscht”. Fokus ligger också på det interna employer branding-arbetet och på medarbetarnas utvecklingsmöjligheter samt chefernas engagemang<sup>21</sup>.

Sedan år 2011 utser Jobtip årligen de mest spännande företagen att arbeta i, med syftet att hitta arbetsgivare som kan erbjuda unika utmaningar, samt med genuint engagemang i medarbetarna. Sedan år 2015 delas även utmärkelsen KIOS ut som står för Karriär I Offentlig Sektor. Utmärkelsen riktas till de statliga och kommunala arbetsgivare som sticker ut från mängden och kan erbjuda nya och befintliga medarbetare unika karriär- och utvecklingsmöjligheter. Attraktiva trender hos de 20 utvalda kommunerna är deras arbete med bland annat delaktighet, utmaningar, jämställdhetsarbete, kompetensutveckling, att påvisa karriärmöjligheter, stort medarbetarfokus, miljöfrågor, kvalitetsökning i kommunen, internutbildningar och mångfaldsmål<sup>22</sup>.

### **2.2.3 Vad tänker unga om arbeten i välfärdssektorn?**

SKL anser att unga förknippar välfärdssektorn med:

- Möjlighet att få ”göra skillnad” och hjälpa andra
- Möjlighet att få träffa mycket människor i arbetet
- Trevliga kollegor och bra stämning på arbetsplatsen
- Trygg och säker anställning
- Jämställdhet och mångfald
- Schyssta arbetsvillkor och andra förmåner
- Balans mellan arbete och fritid/familj

Unga förknippar inte välfärdssektorn med:

- Arbetsgivare som har hög status
- Flexibla arbetstider/möjlighet att arbeta hemifrån
- Möjlighet att känna sig stolt över sin arbetsgivare
- Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter
- Bra chefer och ledarskap
- Möjligheter till internutbildning/kompetensutveckling
- Hög lön<sup>23</sup>

Universum har i sin undersökning ”Företagsbarometern” kunnat konstatera att kommunerna är årets stora vinnare år 2015, då studenter inom alla inriktningar rankar

kommunerna betydligt högre jämfört med tidigare år. En orsak till framgången är att kommunerna har blivit allt bättre på att visa upp vad de har att erbjuda som arbetsgivare. En annan framgångsfaktor är arbetet med att tvätta bort stämpeln som gråa och tråkiga. Kommunerna har fördelen att deras uppdrag är att förbättra invånarnas vardag, vilket lockar de unga talangerna som i betydligt högre grad än för några år sedan väljer en arbetsgivare där de får vara med och bidra till ett bättre samhälle<sup>24</sup>.

## 2.3 Långt och hållbart arbetsliv

### 2.3.1 Arbeta längre

Förutsättningarna för att arbeta högre upp i åldrarna har förbättras, men fortfarande finns områden med betydande förbättringspotential där många aktörers delaktighet behövs. Dessa områden omfattar förbättrade arbetsförhållanden anpassade till medarbetares högre ålder, att inte utesluta äldre medarbetare från kompetensutveckling, översyn av pensionssystemen för att underlätta ett längre arbetsliv och motverka normerande kring pensionsålder samt att motverka negativa attityder gentemot äldre på arbetsmarknaden, s.k. ålderism<sup>25</sup>.

### 2.3.2 Hälsöfrämjande arbetsmiljö

I en studie av låg sjukfrånvaro i kommuner och landsting identifierades följande organisatoriska strategier som framgångsfaktorer:

- De högre cheferna träffar och följer upp sina underställda chefer avseende deras ledarskap. Närvarande och tillgängliga chefer med förankring i verksamheterna.
- Individuella önskemål om utbildning tillgodoses, av chefer på olika nivåer.
- Möjligheter till byte av arbetsuppgifter, arbetsplats och kompetens finns och uppmuntras.
- Kommunikation, feedback och möjligheter för medarbetare att framföra idéer och kritik, såväl i form av system och strategier på olika organisationsnivåer som mer informellt i form av ett öppet och accepterande samtalsklimat.
- Chef bistår med prioritering av arbetsuppgifter vid hög arbetsbelastning och uppmärksammar om enskilda medarbetare tar på sig för mycket.
- Systematiskt arbetsmiljöarbete sker strukturerat och strategiskt i verksamheterna.
- Hög medvetenhet om sjukfrånvaron i organisationen inklusive att tidigt fånga upp signaler på ohälsa samt möjligheter till individuell anpassning av arbetet under perioder med nedsatt arbetsförmåga.
- Att vid sjukskrivning och rehabilitering ha tydliga riktlinjer och samverka med andra aktörer och att samtidigt satsa på hälsöfrämjande och förebyggande arbete<sup>26</sup>.

Västra Götalandsregionens Institutet för stressmedicin har identifierat följande komponenter för ett hälsöfrämjande arbete:

1. **Hälsöfrämjande - en idé om resurser här och nu:** Den salutogena (hälsöfrämjande) idén utgår från att varje individ, arbetsplats och organisation har resurser som kan användas för att bevara och utveckla hälsan. Utmaningen blir att starta där man befinner sig och gå vidare med hjälp av resurser som bidrar till detta.

2. **Helhetssyn:** En rad faktorer påverkar hälsan, såväl på arbetet som privat. Chefer, medarbetare, fackliga företrädare och personer med stödfunktion behöver kunskap om dessa.
3. **Arbetsplatsen som sammanhang:** På arbetsplatsen finns det sociala samspel och den miljö som ska utvecklas i hälsofrämjande riktning. Det hälsofrämjande arbetet integreras i såväl det systematiska arbetsmiljöarbetet som arbetet med verksamhetsutveckling och adderas till det förebyggande och rehabiliterande. Insatser behöver riktas till såväl individer som arbetsplatser och hela organisationen.
4. **Delaktighet:** Den enskilda människans möjlighet att vara med och påverka är den kanske viktigaste framgångsfaktorn i ett förändringsarbete.
5. **Process:** En utvecklingsprocess i en lärande organisation tar tid. Man behöver vara ihärdig och arbeta långsiktigt och stegvis. Genom att ta vara på tidigare erfarenheter och det arbete som redan bedrivs skapas kontinuitet. Detta förutsätter en ständig utvärdering och återkoppling.
6. **Anpassade verktyg:** Arbetsmetoder anpassade för att främja hälsa, dialog, delaktighet och arbetsglädje, verktyg som är lättillgängliga för chefer och medarbetargrupper.
7. **Tydlighet:** Kring mål, ansvar och roller i det hälsofrämjande arbetet och ledning som utgår från ett hälsofrämjande synsätt vid styrning, beslutsfattande och ledning<sup>27</sup>.

Framgångsfaktorer för långsiktig integrering av hälsofrämjande i praktiken:

- Brett ägandeskap för att driva utvecklingsarbetet i organisationens alla delar, inte enbart ansvar förlagt på enskild projektledare eller avgränsad stabsfunktion.
- Hälsofrämjande utveckling bör inte bedrivas i projektform som lätt tappar styrning, utan måste ske i delaktighet på alla nivåer och i en process som går i takt med och integreras i organisationens övriga centrala utvecklingsprocesser.
- En tydlig och ändamålsenlig struktur främjar samverkan och goda relationer. Kommunikation som inkluderar dialog, inte enbart på enskilda enheter, utan i flöden såväl horisontellt som vertikalt i organisationen, är centralt för att få en fungerande struktur och utveckla och bibehålla goda och välfungerande professionella relationer.
- Utvärdera effekterna av implementering av ett hälsofrämjande synsätt i organisation och vardagsarbete i en så stor och komplex verksamhet är utmanande och kräver stort engagemang i utveckling av lokalt anpassade såväl kvantitativa som kvalitativa mått och metoder<sup>28</sup>.

## 3 Tjörns kommun

- Det bor 15 135 personer på Tjörn och kommunen har en befolkningsstruktur med betydligt fler äldre än riksgenomsnittet, där 53 % är 45 år eller äldre, jämfört med rikets 45 %.
- Av Tjörns invånare är 26 % i pensionsåldern (65+) vilket kan jämföras med rikets 20 %.
- 7 % är utrikes födda, i riket 16 %.
- Av kommuninvånarna har 34 % eftergymnasial utbildning, i riket och länet 39 %.
- 53 % har gymnasial utbildning, i riket och länet 46 %. Enbart förgymnasial utbildning har 12 % både i kommunen och riket.
- I kommunen förvärvsarbetar 84 % av befolkningen vilket kan jämföras med rikets och länets 77 %.
- 6 % har sjuk/aktivitetsersättning i såväl kommunen som riket.
- 3 % är arbetssökande, vilket är hälften av riksgenomsnittet.
- Tjörn är en utpendlingskommun varifrån 1751 kvinnor och 2424 män pendlar, medan 579 kvinnor och 775 män pendlar till arbete i kommunen<sup>29</sup>.
- År 2014 hade 49 % av de anställda i Tjörns kommun eftergymnasial utbildning. Snittet för alla kommuner var 46 %<sup>30</sup>.
- Västra Götalandsregionen beräknar en befolkningsökning på 8 %, motsvarande 16 300 invånare<sup>31</sup>.

### 3.1 Framtidsutsikter Tjörns kommun

År 2014 genomförde Tjörns kommun en inflyttningskampanj som utmanade framförallt barnfamiljer att göra ett digitalt test för bedöma om de är Tjörnsmogna.

År 2015 satsades det på en ny inflyttningskampanj som argumenterade för att Tjörn är bättre än Bahamas.

År 2016 har temat varit att På Tjörn får kulturen och människorna ta plats,

Målet för denna tre-åriga kampanj var att få fler unga familjer att välja Tjörn som en plats att bo och leva på.

### 3.2 Kommunen som arbetsgivare

År 2015 hade Tjörns kommun 1 189 månadsavlönade medarbetare, motsvarande 1 052 årsarbetare. Av kommunens anställda var 27 % 55 år eller äldre, 43 % mellan 40 - 54 år och 30 % var 39 år eller yngre. Under den senaste femårsperioden har andelen yngre och äldre anställda ökat något, på bekostnad av medelåldersgruppen<sup>32</sup>. Medelåldern bland kommunens medarbetare är 45,9 år<sup>33</sup>.

Personalomsättningen för Tjörns kommun kan sammanfattas genom följande tabell, framtagen via beslutsstödsystemet Hypergene.

## Personalomsättning

Ansvar: Tjörns kommun - Verksamhet: Verksamhetsstruktur - Alder: Åldersintervall -  
Kostnadsställe: 39 Tjörns kommun

	2015
Snittanställda ack	1 038,7
Extern avgång	110
– därav egen begäran	84
– därav pension/sjukersättning	22
– därav sjukersättning	
– annan orsak, övergång till SOLTAK	4
Personalomsättning inkl. pension/sjukersättning	10,59 %
Personalomsättning egen begäran	8,08 %
Nyanställningar	150

Personalomsättningen 2015 i GR-kommunerna varierar från 8,2 % till 17,1 % med ett genomsnitt på 10,0 %<sup>34</sup>. Bland anställda vid statliga myndigheter var personalomsättningen (inkl pensionsavgångar) 11 % 2015. Personalomsättningen inom den privata sektorn 2014 låg mellan 21 – 26 %.

Personalomsättning har både en positiv och en negativ sida, när medarbetare slutar förlorar vi kompetens men med nyrekrytering kan vi också tillföras ny kompetens. Kompetens som förloras måste ersättas innan verksamheten kan bedrivas lika effektivt som tidigare. Ett bättre begrepp kanske skulle vara ”kompetensomsättning”?

Positiva aspekter med personalomsättning är att kommunen tillförs nya idéer, kunskaper och kompetenser som kan bli en stimulans för verksamheten. Det kan ju också vara så att nyanställda kan ha högre kompetens. Med en rörlighet bland personalen kan omorganisationer underlättas, och det kan bli möjlighet till utveckling bland de medarbetare som finns kvar på arbetsplatsen.

Negativa aspekter är kostnader för rekrytering och annonsering. Kostnader för att en tjänst är vakant kan uppstå då arbetsuppgifter kanske inte blir utförda eller blir fördröjda. När den nya medarbetaren är på plats uppstår kostnader för introduktion och inskolning.

Förändringar bland medarbetarna, exempelvis ökade pensionsavgångar, sjukfrånvaro eller föräldraledighet kombinerat med en minskad tillgång av utbildade kandidater kan leda till framtida brist eller ändrade rekryteringsbehov<sup>35</sup>.

### 3.2.1 Pensionsavgångar

Totalt beräknas cirka 316 personer gå i pension mellan år 2015 och 2025 inom kommunen. 276 kvinnor och 40 män beräknas pensioneras. Inom Tjörns kommun kommer de största pensionsavgångarna (beräknat utifrån pensionsålder på 65 år) åren 2015-2025 att vara:  
Skol- och barnomsorg: 147 personer  
Vård- och omsorgsarbete: 123 personer

För de kommunala bolagen beräknas 42 personer pensioneras, vilket gäller under tidsintervallet 2017-2027.

### 3.2.2 Sjukfrånvaro

Den totala sjukfrånvaron i Sverige var 6,3 % under 2014. Sjukfrånvaron är högre i de äldre åldersgrupperna och högre bland kvinnor än män. Västra Götalands län låg något över riksgenomsnittet med 6,9 %<sup>36</sup>.

År 2004 låg sjukfrånvaron i Tjörns kommun på 7,7 % och år 2010 på 4,4 %<sup>37</sup>. År 2014 hade Tjörns kommun en sjukfrånvaro på 6,2 % medan snittet för samtliga 11 GR-kommuner var 7,1 %. Exkluderar man Göteborg som inte inkluderar timavlönade i sitt ohälsotal, vilket tenderar att höja talet, hamnar de 10 resterande kommunerna dock på 6,2 %. Tjörns sjukfrånvaro på 6,2 % utgör en ökning från föregående år från 6,1 % och är en del av en uppåtgående trend sedan 2010, vilken kan ses i princip i hela regionen<sup>38</sup>.

För 2015 är sjukfrånvaron 8,8 % men då kan Tjörns kommun liksom Ale, Lerum och Göteborg inte särredovisa uppgifter för timavlönade. I GR Nyckeltal Personalhälsa 2015 noteras följande ”Samtliga kommuners resultat har försämrats sedan 2014 (sett till de elva kommuner där jämförbarhet finns). Den särskilt stora ökningen i sjukfrånvaron i Tjörns kommun skall ses i ljuset av att 2015 års resultat för kommunen exkluderar timavlönade, en grupp som generellt bidrar till att förbättra sjukfrånvarostatistiken”<sup>39</sup>.

### 3.2.3 Kommunens medarbetarenkät

Tjörns kommuns och kommunala bolags medarbetarenkät från 2014 har ett totalindex på 72 av 100, vilket innebär att 72 % av de totala svaren är positiva eller mycket positiva (4 eller 5 av 5 möjliga).

Områden med större utvecklingspotential är den personliga arbetssituationens arbetsmiljö och hälsa samt utveckling och förnyelse i arbetsgruppen. När det gäller arbetsmiljön är den största förbättringspotentialen att finna tid för återhämtning efter perioder av hög arbetsbelastning. Av de som svarade på enkäten skulle 61 % rekommendera Tjörns kommun och dess bolag som arbetsgivare till andra personer, medan 12 % inte skulle göra det.

När kommunens chefer tillfrågas om de har de förutsättningar de behöver för att kunna lyckas i sin roll som chef, fås ett medelvärde på 3,7 av 5. Av de 54 tillfrågade cheferna svarar 57 % att de har eller i allra högsta grad har förutsättningar för att lyckas i sin roll som chef, medan 9 % anser att de inte eller inte alls har dessa förutsättningar.

Av enkäten kan man även utläsa att kommunens styrkor är engagemang, kompetens, medarbetarskap, effektivitet och ledarskap. Inom dessa områden är svaren över lag mer positiva än med andra jämförbara kommuner. Av de som svarat så anger 76 % ett högt engagemang i arbetet, man tycker att arbetet känns meningsfullt och att man får tillgång till information. Vad gäller kompetens är 75 % av de svarande mycket positiva eller positiva, bland annat tycker att man lär och utvecklas i det dagliga arbetet. I medarbetarskapet anger 79 % att de är positiva eller mycket positiva, t ex att det finns ett gott samarbete samt att kvinnor och män behandlas jämställt. 72 % är positiva eller mycket positiva till effektivitet, vilket kan innehålla att man är insatt i arbetsplatsens mål eller att man arbetar med tydliga mål. I ledarskapet, det man tycker om sin närmaste chef, anger 73 % att den närmaste chefen har

medarbetarinriktning, t ex genom att visa förtroende till sina medarbetare. 71 % anser att den närmaste chefen arbetar resultatinriktat, genom att arbeta aktivt för att kunderna/brukarna/medborgarna ska bli nöjda.

## 4 Verksamheternas kompetensbehov

### 4.1 Socialförvaltningen

#### *På gång inom området*

De största åldersavgångarna sker inom vård och omsorg och här återfinns också det största gapet mellan åldersavgångar och yngre tillträdande. Under perioden 2010-2025 lämnar 44 % arbetsmarknaden, vilket motsvarar drygt 440 000 personer inom vård och omsorg. Med nuvarande inflöde av yngre till området tillkommer cirka 285 000 personer, vilket innebär en skillnad på 165 000 personer. Verksamheterna inom vård och omsorg kan därmed komma att få avsevärda problem med att täcka alla åldersavgångar. Till detta kommer ett stadigt ökat vårdbehov under perioden när 40-talisterna väntas efterfråga allt mer vård och omsorg. Det finns dessutom en regional dimension i arbetskraftsbehovet – att åldersavgångarna blir störst i regioner med liten befolkning och därmed litet tillskott av ny arbetskraft. Denna rekryteringssituation kan synnerligen bli svårlost<sup>40</sup>.

SKL menar att ett större antal äldre i befolkningen ger ökad efterfrågan på undersköterskor till äldreomsorgen. Konkurrenssituation kan eventuellt uppstå mellan behoven av undersköterskor i äldreomsorgen och efterfrågan på personliga assistenter. Tekniska innovationer och nya hjälpmedel på området kommer sannolikt att leda till ett förändrat arbetssätt i verksamheterna, men det är oklart hur denna utveckling kommer att påverka personalbehovet<sup>41</sup>.

Socialförvaltningen har tagit fram en egen kompetensförsörjningsplan för åren 2015-2020. Vidare för Socialförvaltningen tillkommer det nya kompetenser i och med att utbildningarna förändras. Tidigare efterfrågades inte högskoleutbildning inom vissa befattningar, men numera krävs högre utbildning. Kompetensområdena har vidgats från att ha en specifik utbildning, till att ha en bredare kompetens. Det är komplicerat att rekrytera medarbetare som har denna bredare kompetens, vilket resulterar i att befintlig kompetens oftast behöver kompletteras. Önskeläget vore att utbildningarna breddades. Och i framtiden lösa brister i verksamheten med tekniklösningar ses som en möjlighet. Framförallt i de statiska arbetsuppgifterna.

Att ta tillvara på den arbetskraft hos nyanlända som kommer till Sverige är högst aktuellt, då det finns redan förvärvad kompetens, samt ett stort behov av i verksamheten att tillvarata kunskap. Därför har ett samarbete startat mellan bland annat Arbetsförmedlingen och kommunen i syfte att utforma formerna för samverkan kring nyanlända.

#### *Behov*

Inom Socialförvaltningen väntas cirka 123 pensionsavgångar under perioden 2015-2025. Genom intervjuer med olika tjänstemän inom Socialförvaltningen framgår det att i och med en allt mer åldrande befolkning behöver mer personal rekryteras. Det anses vara svårt att rekrytera socionomer och undersköterskor, men även till funktionshinderområdet. Man märker också av en ökande konkurrens från bemanningsföretag som rekryterar och hyr ut socionomer och sjuksköterskor.



### *Utmaningar*

Att förlänga arbetslivet och låta fler jobba mer betonas särskilt av SKL<sup>42</sup>. Genomsnittlig tjänstgöringsgrad i Socialförvaltningen är 84 %, för undersköterskor och vårdbiträden 79 %<sup>43</sup>. Av 66 medarbetare på Socialförvaltningen som önskar högre sysselsättningsgrad, arbetar 29 av dessa inom särskilda boenden, 27 inom funktionshinder och 7 inom hemtjänsten<sup>44</sup>.

Genom intervjuer framgår det att framtidens utmaningar är att arbetsplatser noggrant behöver struktureras mer och planeras samt avgöra om arbetsplatserna ska vara fasta eller mobila. Detta för att bli attraktiva och kunna tillvarata på den kompetens som finns i organisationen.

### *Varför söker man sig till Socialförvaltningen*

Genom intervjuer framgår det att man anser att det är en bra arbetsplats, det finns delaktighet och goda karriärvägar. Att det är en liten kommun har både sina för- och nackdelar. Det som generellt gör att många drar sig ifrån att söka tjänster är delvis pendlingsfrågan.

## **4.2 Barn- och utbildningsförvaltningen**

### *På gång inom området*

I en rapport från SKL konstateras att snävare behörighetsregler och lärarlegitimation gör efterfrågan på lärare med vissa behörigheter stor, exempelvis speciallärare, yrkeslärare, matematik, teknik, spanska och vissa modersmål. Således kommer resurser behöva läggas på att rekrytera lärare med rätt behörighet och/eller att vidareutbilda lärare i ämnen dessa inte har behörighet i. Förstärkt pedagogiskt innehåll i förskolans nya läroplan och ökande barnkullar ger större efterfrågan på förskollärare. Ökat antal skolor, främst i form av friskolor, ger ökad konkurrens om lärare<sup>45</sup>.

Av examinerade 2008-2012 arbetade knappt 90 procent som lärare under perioden. 50 000 lärare i åldern 20-60 år arbetar med något annat än att vara lärare<sup>46</sup>.

Genom intervjuer med tjänstemän i Barn- och utbildningsförvaltningen framgår det att man märker av att det skett en förändring gällande behörighetskrav då lärare ska ha lärarlegitimation, vilket görs för att kvalitetssäkra betygsättningen. Vidare har det skett en förändring i tekniken då ungdomarna numera har egna datorer vid undervisning, vilket medför ett behov av kunskap hos lärarna inom systemen som används. För intresserade medarbetare finns det möjlighet till karriärutveckling med interna utbildningar, för att exempelvis bli chef eller rektor. Det finns även möjlighet till att fler lärare läser in ämnen som det råder brist på för att komplettera de behörigheterna. Och de som undervisar med en ingenjörsexamen kan genom en kortare utbildning utbilda sig inom pedagogik för att bli legitimerade lärare.

### *Behov*

Det är en strategiskt viktig fråga att klara rekryteringen av utbildad behörig personal framöver. Prognosen visar en nationell brist på utbildad personal inom förskola och skola i kombination med att stora pensionsavgångar<sup>47</sup>.

Nationellt väntas bristen relativt sett vara störst på utbildade yrkeslärare, speciallärare/specialpedagoger och fritidspedagoger, där efterfrågan beräknas överstiga tillgången med över 30 %<sup>48</sup>.

Från Barn- och utbildningsförvaltning pensioneras cirka 147 personer under perioden 2015-2025. Barn- och utbildningsförvaltningen i Tjörns kommun ser att behovet från samhället är oförändrat, att skolor och förskolor behövs är en självklarhet. I takt med att det kommer flyktingbarn ökar också behovet av kunskap inom fler språk. Men även studievägledare som kan elevernas hemspråk. Det finns ett behov av fler lärare och förskollärare, speciellt då de står inför flera pensionsavgångar.

#### *Utmaningar*

För Barn- och utbildningsförvaltningen i Tjörns kommun är utmaningen att möta behoven, då allt färre utbildar sig till lärare. I Tjörn finns endast del av utbildningsinsatser för att bli behörig lärare, utmaningen ligger därför i att motivera fler till att söka sig till lärarutbildning.

För att klara rekryteringen av utbildad personal på en arbetsmarknad som präglas av arbetskraftsbrist och interkommunal konkurrens måste Tjörn erbjuda konkurrenskraftiga och attraktiva arbeten inom förskola och skola. Barn- och utbildningsförvaltningen bedömer att detta inkluderar möjlighet till heltidssysselsättning, en samlad tjänst på en arbetsplats, kompetensutveckling, karriärvägar inom kommunen, löneläge, möjlighet till kvalitativ fritid, kunna etablera boende inom kommunen och arbete för partner i samma kommun<sup>49</sup>.

#### *Varför söker man sig till Barn och utbildningsförvaltningen:*

Det är förhållandevis lätt att få en tjänst där man bor, då närhet ofta är viktigt för medarbetare. Tjörns skolor har ett gott rykte, vilket skapar goda förutsättningar för att arbeta i kommunen. Många uppskattar också mindre skolor.

### **4.3 Kommunkansliet**

Genom intervjuer med de olika avdelningarna framkommer det att tekniken generellt har en stor betydelse för dagens arbete i kommunen. Samtliga avdelningar ser även pendlingsfrågan som ett hinder för att vara attraktiva gentemot arbetssökanden.

#### *På gång inom området*

För *Informationsavdelningen* har betydelsen av teknik och digitala verktyg ökat och de arbetar i större utsträckning med bemötande och multitasking då det ställs högre krav på service. Från samhället ställs allt högre krav på att få kvalitetssäkrad information och kunna få svar på frågor.

För *IT-avdelningen* har en förändring ägt rum från att ha varit en driftsorganisation, till att numera lägga fokus på djupare, teknisk kunskap. Samarbete med andra avdelningar har också ökat. För avdelningen krävs det en kontinuerlig och fortsatt omvärldsbevakning.

För *Utvecklingsavdelningen* ökar kraven konstant på tillgänglighet, kompetens och effektivitet. De förutsätts arbeta på ett digitalt och effektivt sätt som såväl kan säkerställa en rättssäkerhet i kvalitativa processer samt en hög effektivitet. Det pågår en konstant

vidareutveckling av befintlig personal i form av att utveckla ytterligare kompetens parallellt med aktiv omvärldsbevakning i form av inhämtning av informations- och erfarenhetsutbyte.

*Räddningstjänsten* arbetar för att locka fler att söka sig till räddningstjänsten via räddningsdagar. Antalet skolor som utbildar brandmän minskar och i takt med detta försvåras situationen att få brandmän utbildade. Utrustning har nyligen tagits fram som utesluter brandrök, då brandrök medför höga risker för brandmännen. Detta har resulterat i nya utbildningar för att minska exponeringen av rök. Vidare utvecklas metoder som ska underlätta arbetet, genom exempelvis drönare och robotdelar.

För *Mark och exploatering* är marknaden tuff och det är stor omsättning av personal. Det är svårt att rekrytera personer med rätt utbildning. De som utbildar sig räcker inte till, vilket är ett problem för flera kommuner.

*Personalavdelningen* möts av lagförändringar och behöver utveckla kunskapen om de lagar som tillkommer. Personalavdelningens arbete har underlättats i och med beslutsstödsystemet Hypergene som nyligen implementerats, där cheferna kan ta ut mer information själva. Det kan inte ersätta mötet med människor, men kan förenkla en del av processen.

För *Ekonomiavdelningen* underlättar tekniken och eliminerar fel. Nya IT-system tillkommer och därmed behovet av att kunskap om systemen finns.

#### *Behov*

För kommunkansliet väntas cirka 38 pensionsavgångar 2015-2025.

*Informationsavdelningen* ser ett ökat behov av att fler yrkesroller i hela organisationen skulle arbeta med att kommunicera mer brett i hela organisationen. På detta vis kan större samarbeten skapas som kan gynna flera områden.

*Utvecklingsavdelningen* har ingen identifierad brist utifrån dagens arbete. Ett fortsatt behov finns av att kunna ha en strategisk överblick, förmåga att kunna se sammanhang och parallellt med det ha den logiska förmågan att se delarna i detta och kunna driva dem på ett klokt sätt.

För *Räddningstjänsten* finns behov av deltidsarbetande brandmän, framförallt som kan arbeta dagtid. Det finns behov av utbildningsinsatser, med tanke på att skolor läggs ner. Förslag finns om att utbilda själva för att erhålla den kompetens som behövs. Via sammanslagningen till ett förbund kan de göra något gemensamt med bättre uppföljning på utbildningsinsatserna.

För *Mark och exploatering* finns det behov av fler medarbetare med specialistkompetens. En möjlighet är att befintlig personal kan utbilda sig till detta internt. I dagsläget får denna tjänst köpas externt.

Vid framtida avgångar, ser *Personalavdelningen* ett kommande behov av att internutbilda ny personal för att fånga in kunskapen, inte minst om efterträdaren är mindre erfaren.

*Ekonomiavdelningen* menar att det i dagsläget saknas medarbetare. Det är svårt att hitta de rätta individerna, som även har rätt kompetens.

### *Utmaningar*

Vid nyrekryteringar, ser *Informationsavdelningen* inga större utmaningar, då de får många ansökningar från kvalificerade personer. De kompetensbrister som skapar utmaningar är mer teknisk kompetens, samt mer kunskap inom service.

Då resurserna är knappa arbetar *IT-avdelningen* ständigt med nya tekniklösningar för att lösa kompetensbrister ute i verksamheten. De arbetar förebyggande i sin verksamhet genom att hitta smarta lösningar som effektiviserar arbetet. Utmaningen är dock att dessa tekniklösningar skall förankras och användas av medarbetarna. Vidare utmaningar är tidsbristen för att utbilda i den takt som är önskvärt, och att behålla kompetens. De ser inte att det finns större utmaningar med att få sökande till tjänster, då de oftast är många med goda kvalifikationer.

*Utvecklingsavdelningen* ser att det finns möjligheter att lösa kompetensbrister i tekniklösningar, dilemmat kvarstår med en verklighet som är svår att ställa om i både inställning och arbetssätt.

*Räddningstjänstens* utmaning är att locka sökande som bor inom det avstånd som krävs för snabba uttryckningar. Men utmaningarna är även att få sökanden som kan arbeta dagtid, och bristen på utbildningstillfällen. Men även att behålla brandmännen. En annan utmaning för brandmännen är att behovet av teknisk kunskap ständigt ökar för bland annat utrustning, samt deras fordon.

*Mark och exploaterings* utmaning är att trots bristen på personal, ändå tillgodose de krav som ställs. Det är viktigt att behålla den kompetensen som finns i dagsläget, vilket är en stor utmaning.

För *Personalavdelningen* kan det i framtiden finnas en utmaning i att hitta personal med den specialistkompetens som finns idag. Inom dessa områden finns inget överskott på marknaden, vilket kommer bli en utmaning.

För *Ekonomiavdelningen* är utmaningen att leverera mer information på kortare tid, då det har blivit kortare tidsaspekter.

### *Varför söker man sig till dessa avdelningar*

*Informationsavdelningen* ser att många tror att yrkena förknippas med mycket inflytande och enkla arbetsuppgifter, vilket resulterar i att många söker sig till avdelningen som har många attraktiva befattningar. Många anser också att anställningstrygghet är attraktivt, vilket ofta förknippas med offentliga organisationer. Att man avstår ifrån att söka kan eventuellt bero på att man anser att offentliga verksamheter har lägre status, sämre löneutveckling, samt att det är svårt att göra karriär.

*IT-avdelningen* menar att arbetsuppgifterna är intressanta och motiverar medarbetarna. Sedan händer en del i kommunen som lockar, men även närheten till arbetet för de som är bosatta på Tjörn.

*Utvecklingsavdelningen* ser att pendlingen är ett bekymmer vid rekryteringar, men även för befintlig personal. Utvecklingsavdelningen har kunnat erbjuda spännande tjänster med intresse från flera regioner.

*Räddningstjänsten* ser att man söker sig till dem på grund av spänningen och möjligheten att få hjälpa människor. Som deltidare är det lönsamt att ha sitt ordinarie arbete och därutöver arbeta som deltidsbrandman. Man ser att många inom räddningstjänsten väljer att avstå att arbeta heltid på grund av den ekonomiska ersättningen.

*Mark och exploatering* ser att många som söker sig är nyutbildade som vill ha sitt första arbete, och söker sig till kommunen för att få bred erfarenhet. Att man väljer att inte söka sig till Tjörns kommun bottnar i pendlingsfrågan.

*Personalavdelningen* ser att man vill söka sig till personalfunktionen för att man har hört gott om avdelningen och det verkar intressant. Att man skulle välja att inte söka sig till personalavdelningen kan bottna i brist på anknytning till Tjörn, eller att pendlingen är för lång. Det kan även ligga i att kommunala arbeten anses vara sämre betalda, och att det skulle vara roligare att arbeta privat.

Att man väljer att inte söka sig till *Ekonomiavdelningen* beror på pendlingsfrågan som är ett återkommande problem vid rekrytering.

### **4.3.1 Samhällsbyggnad**

#### *På gång inom området*

Ingenjörer med olika inriktningar väntas bli allt viktigare för kommuners samhällsplanering framöver. Ny lagstiftning inom plan- och byggområdet ställer krav på ökad kontroll från kommunerna över byggandet och behovet av bygglovshandläggare kommer att öka. Även olika typer av tekniker kommer att behövas<sup>50</sup>.

#### *Behov*

Vad gäller Plan och Bygg- samt Tekniska avdelningen ses ett behov av kompetensutveckling inom projektledning, då mycket arbete sker i en projektliknande form. Det finns ett visst behov av någon form av forum för möten inom huset. Detta för att ta reda på vad som pågår för att öka samordningen, vilket bidrar till att dubbla projekt undviks.

Trend vad gäller kompetensprofiler är mer inriktning på miljöfrågor och landskapsprofiler men också med kunskap om plan- och bygglagen, frågor om samhällsekonomi och projektledning. Möjligheten att lösa kommande kompetensbehov med interna utbildningsinsatser/karriärutveckling för befintlig personal är viktig och nödvändig om verksamheten ska kunna utvecklas och få personal att stanna kvar. Teknik löser inte kompetensbristen, men det är till stor hjälp att ha uppdaterade program och IT-support. Kontinuerlig utbildning i de program som används och få information om nya anses också som viktigt.

Inom sektor samhällsbyggnad kommer 17 personer att uppnå 65 års ålder under perioden 2017 – 2025. De flesta pensionsavgångarna kommer att ske bland administratörer och driftspersonal inom VA-verksamheten.

### *Utmaningar*

Att rekrytera och behålla ingenjörer. Pendlingsfrågan är en utmaning, men ses som mindre besvärlig då Tekniska avdelningen har flyttat till gemensamma lokaler tillsammans med Stenungsunds kommun. Kravet på ökat behov att planera för en framtida utveckling ger ett ökat tryck på att samhällsfunktionerna ska utvecklas i takt. Detta gör också att behovet av erforderlig kompetens kommer att öka. Både behov och efterfrågan ökar inom kommunerna att hitta kompetens inom samhällsplanering, vilket gör att personalen blir rörligare och kanske inte nödvändigt trogna sin arbetsgivare.

Uppdateringen och utbildningen inom programvaror ses som en utmaning, samt att avdelningen saknar support i programvarorna. Detta tar tid av det ordinarie arbetet. Önskvärt vore därför att ha en tydlig utvecklingsplan för varje anställd, för att ha bra koll på lagstiftning och en ordentlig utbildning i projektledning.

### *Varför söka sig till samhällsbyggnadsförvaltningen?*

Många av dem som har sökt en tjänst på Planavdelningen har tagit fasta på att man arbetar aktivt med medborgardialog ”Cultural planning”. Många arkitekter och planerare har ett intresse av samhällsbyggnad ur ett socialt perspektiv och på Tjörn görs detta till en stor del av planprocessen. Tjörn utmärker sig också positivt bland Göteborgs kranskommuner med så många fina natur- och kulturvärden, vilket för många gör det värt att pendla hit. Samtidigt är pendlingsfrågan den största anledningen till varför flera väljer att inte söka sig hit, då det är en lång resväg för de som inte bor i området. Det är också den största och främsta anledningen till att medarbetare väljer att sluta.

## **4.4 Kultur- och fritidsförvaltningen**

### *På gång inom området*

Genom intervjuer med tjänstemän inom Kultur- och fritidsförvaltningen framgår att det överlag finns ett utökat krav på de sökandes kompetens vid rekrytering. Inom kulturområdet sker en kontinuerlig omvärldsbevakning för att uppmärksamma ungdomstrender, särskilt inom sociala medier. Vid rekrytering har kraven därför ökat kring erfarenheter inom teknik och sociala medier. Fritidsområdet arbetar för att finna en ekonomisk-, kommunal upphandlings- och marknadsföringskompetens. För Turism ställs krav på kunskap inom digitala verktyg, för att kunna förenkla och effektivisera arbetsuppgifter. Biblioteket har förändrats genom att det ställs högre krav på service och social kompetens. Biblioteken ska erbjuda service för de som inte kan ta sig till biblioteket, men även arbeta i skolorna för att driva aktiviteter och projekt kopplade till litteratur. De ska även kunna förmedla information inför en större grupp människor, samt ha kunskaper inom IT. Kommunikatören inom förvaltningen arbetar för att skapa resurser inom annonsering och få system som skapar flöden i sökmotorer för att Tjörns kommun ska nå ut till fler.

### *Behov*

Förväntade pensionsavgångar inom Kultur- och fritidsförvaltningen är åtta personer under 2015-2025. För Turism finns ett ökat behov av att kunna fler språk, kunskap inom digitalisering, samt mer kunskap om Västkusten. På grund av den ökade efterfrågan av personal under sommarmånaderna, finns det behov av fler deltidsanställda inom flera

områden. För biblioteksanställda behövs allt fler som arbetar flexibelt med tanke på de utökade öppettiderna, de större ansvarsområdena och tillgängligheten av ökad service.

### *Utmaningar*

En stor utmaning är att möta efterfrågan om heltidstjänster, för att få rätt sökanden till lediga tjänster. Ett komplext exempel är att flera musiklärare saknar lärarlegitimation och kan inte utan behörighet arbeta heltid med andra ämnen. Därför är deltidstjänster aktuellt. En annan utmaning är rekryteringsbehovet över sommaren. Under den perioden är svårt att locka personer som vill arbeta deltid för att heltidstjänster är mer attraktivt. För turism finns en utmaning i att samverka bredare inom Sverige, men även med andra länder. Detta ställer högre krav på kunskap inom fler språk och digitala medier, men även igenkänning för turisternas olika behov. Vid rekryteringar ställs detta som ett krav, men för befintlig personal är det en utmaning att komplettera kunskapen.

### *Varför söka sig till Kultur- och fritidsförvaltningen*

Det erbjuds varierande och breda tjänster som lockar inom förvaltningen. Utmärkande är att inom bibliotek har förändringar i arbetsuppgifter lett till spännande utmaningar. Samt inom fritid finns möjligheter att få driva saker på egen hand med brett ansvarsområde. Inom turism finns ofta en nyfikenhet hos de sökande som tillmötesgår med arbetsuppgifter som ger tillfällen att möta mycket människor.

Liksom andra förvaltningar ser även Kultur- och fritidsförvaltningen att pendlingsfrågan är ett återkommande problem. Speciellt om andra orter kan erbjuda kortare pendlingsavstånd och högre sysselsättningsgrad.

## **4.5 Kommunala bolag**

### **4.5.1 Tjörns Måltids AB**

#### *På gång inom området*

Matens allt mer uppmärksammade miljö- och klimatpåverkan ställer nya krav på personalens kompetens kring området. Ett annat område där kompetensutveckling behövs för att inte brista i uppdraget, är den ökande förfrågan på specialkost samt kunskap om allergi och hygien. Genom att mer kvalitetsarbete, kommunikation och informationssökning sker via IT ställer det krav på personalens förmåga att hantera dessa verktyg.

#### *Behov*

För närvarande är det låg personalomsättning, men med en hög medelålder bland personalen (52 år). Cirka tolv kockar väntas gå i pension 2017-2027 och eftersom det råder brist på utbildade kockar är betydande rekryteringsutmaningar att vänta. Dessa siffror är inte uppdaterade för tidsintervallet 2015-2025.

Det formella kompetenskravet är gymnasieskolans Hotell- och restaurangutbildning eller motsvarande, men yrket kräver också alltmer en god förmåga att arbeta serviceinriktat gentemot de olika målgrupperna. Det förväntas kompetens och engagemang för att nå uppsatta mål, men också att personalen är ett bra föredöme för verksamheten genom sitt goda bemötande, att de agerar flexibelt och tycker att det är kul med alla arbetsuppgifter.

### *Utmaningar*

Det finns ett lågt intresse för Hotell- och restaurangutbildningen bland unga och den närmaste gymnasieskola som erbjuder utbildningen ligger i Kungälv. En möjlighet är SFI kombinerat med vuxenutbildning inom området, som idag finns i exempelvis Stenungsund.

En annan utmaning är korttidsfrånvaro gentemot behovet av vikarier som kan arbeta flexibelt. Många av enheterna är små med endast en anställd vilket innebär att vikarier måste vara både utbildade och erfarna för att kunna erbjuda en säker måltidsservering (pga. livsmedelshygien, allergier, etc.)

Konkurrensen om vikarier är stor, framförallt mellan Tjörn, Orust och Stenungsund. En anledning till detta är eventuellt för att Tjörn ligger mer avskilt, medan Stenungsund ligger i närheten av utbildningar inom berört område. Ett sätt att öka sin konkurrenskraft kan vara att erbjuda heltidstjänster. För att bredda urvalet och för att nå t ex yngre sökande testas rekrytering via sociala medier.

## **4.5.2 Tjörns Hamnar AB**

### *På gång inom området*

För färjetrafikens personal gäller formella kompetenskrav i form av behörigheter reglerade av Transportstyrelsen. Möjligheterna till intern kompetensutveckling är goda när behov finns. Om en ny färjelinje skulle uppstå skulle detta eventuellt kunna bidra till förändringar, men detta är inte aktuellt i dagsläget.

### *Behov*

Tillgången på vikarier med rätt behörighet är god och intresset för fasta tjänster från behöriga sökande är stort. Inom Tjörns hamnar väntas cirka fem pensionsavgångar under perioden 2017-2027. Dessa siffror är inte uppdaterade för tidsintervallet 2015-2025.

### *Utmaningar*

Rekryteringar som kommer att krävas framöver bedöms fortlöpa utan större utmaningar.

### *Varför söka sig till Tjörns Hamnar AB?*

Att det är en liten och trygg arbetsgrupp är attraktivt för både sökanden och nuvarande medarbetare. Vidare lockar de fasta arbetstiderna många, inte minst de som bildar familj och ser ett behov av fasta rutiner.



### 4.5.3 Tjörns Bostads AB

#### *På gång inom området*

Betydelsen av teknik och digitala verktyg har ökat inom området. Standardisering av många arbetsuppgifter har bidragit till att göra yrkena fysiskt lättare och långsiktigt hållbarare. Det är dock troligen svårt att effektivisera mer och ersätta fler manuella arbetsuppgifter med ytterligare tekniska lösningar i verksamheten.

Allt eftersom fastigheter blir mer tekniskt avancerade ökar detta kompetenskraven för fastighetsskötare och det är en kompetens som kan vara svår att hitta.

Den åldrande befolkningen bidrar till att fastighetsskötare eventuellt i framtiden får ta sig an uppgifter i trygghetsboenden eller liknande, som vanligen utförs av de boende själva. Detta skulle innebära att framtida rekrytering kräver mer av den sociala kompetensen.

#### *Behov*

I Tjörns Bostad pensioneras cirka 25 personer 2017-2027, däribland 14 lokalvårdare och 5 fastighetsskötare, vilket kan täckas med omfördelning av personal som idag arbetar på skolor som planeras att läggas ned. Dessa siffror är inte uppdaterade för tidsintervallet 2015-2025.

#### *Utmaningar*

Det finns en utmaning i att rekrytera lokalvårdare med tillsvidareanställning, på grund av lågt intresse för att vara långvarig i yrket. Tillgången på vikarier täcks dock upp väl av kommunens vikariebank, vilken även kunnat användas som rekryteringsbas för tillsvidaretjänster. Den som tillsvidareanställs får då vanligen utbildning till legitimerad lokalvårdare lokalt. Utmaningen ligger således också i att höja statusen för yrkena.

Att attrahera och rekrytera både fastighetsskötare och lokalvårdare är ett återkommande problem på grund av få sökanden med rätt kompetens. En anledning till detta är Tjörns geografiska placering. Kompetensprofilen innebär att vara serviceinriktad och kunna en del inom en mängd olika områden, då utrymmet för mer specialiserade tjänster är litet i det lilla bolaget. Eftersom det är mycket få sökande till fastighetsskötartjänster som har relevant utbildning, är en möjlighet vid rekrytering att anställa personer med annan yrkesbakgrund, t.ex. snickare. Om dessa visar sig fungera väl i verksamheten kan de vidareutbildas med relevanta kompetenser inom ramen för tjänsten. För att täcka upp behovet erbjuds då interna kurser inom exempelvis el. På detta vis kan man undvika att anlita entreprenörer för extra arbete.

Även vad gäller kontorsbefattningar upplevs vissa rekryteringsproblem. Det är svårt att få sökande med erfarenhet vilket egentligen skulle krävas i den lilla organisationen, men så länge erfaren personal finns i organisationen och kan stötta upp nyutbildade är det en möjlighet.

Lokalvårdare och fastighetsskötare kan avlasta varandra i deras respektive arbete för att täcka upp men detta ses som en utmaning då det inte alltid uppskattas av de olika befattningarna.

*Varför söka sig till Tjörns Bostad AB?*

De som fortfarande utbildar sig får en möjlighet arbeta deltid som t ex lokalvårdare, och via vikariebanken kan de lägga ut de dagar de är tillgängliga för arbete. De som bor på Tjörn söker sig också till bolaget för att kunna arbeta nära sin bostadsort.

## 5 Kompetensförsörjning

Arbete med kompetensförsörjning är ett kortsiktigt såväl som långsiktigt arbete och beskrivs ofta genom ARUBA- Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avveckla<sup>51</sup>. För Tjörns kommun har en sammanställning gjorts utifrån workshops, intervjuer med medarbetare i Tjörns kommun och extern information för att identifiera Tjörns kommuns styrkor, svagheter och möjligheter i arbetet med kompetensförsörjningen.

### 5.1 Attrahera

Att attrahera och rekrytera kan beskrivas som en utåtriktad fas. Det är här arbetsgivaren kan marknadsföra sig, knyta kontakter och låta sig synas<sup>52</sup>.

#### *Styrkor*

- Liten men mångfacetterad kommun med interna utvecklings/karriärmöjligheter. Möjlighet för nyutexaminerade att få bred erfarenhet inom många olika områden.
- Goda anställningsvillkor; semester, föräldraledighet, viss möjlighet till flexitid, friskvårdssubvention, personalstöd, försäkringar, företagshälsovård vid behov, TKFF.
- Medarbetarsamtal med utvecklingsplaner för alla medarbetare.
- Kommunala sommarjobb för ungdomar visar bredden av jobbmöjligheter inom kommunen.
- Attraktiv boendemiljö med goda fritidsmöjligheter och skolor med goda resultat i kommunen.
- Pendlingsavstånd till närliggande större orter som Stenungsund, Uddevalla och Göteborg.

#### *Svagheter*

- Geografiskt läge i kombination med bristfälligt fungerande kollektivtrafik försvårar jobbresor inom och pendling till kommunen.
- Brist på billiga bostäder/hyresrätter i kommunen.
- Inget gymnasium eller vuxenutbildning i kommunen.

#### *Möjligheter*

- Arbeta aktivt med employer branding, skapa en utbildningsinsats för chefer.
- Arbeta mer med media genom:
  - Ett personligt tilltal, genom att kommunchef/förvaltningschef/nyckelperson hälsar ”Välkomna att arbeta i kommunen” genom en film eller text.
  - Utveckla en kampanj om ”Spännande jobb” där nyckelpersoner intervjuas som ger positiva exempel på hur det är att arbeta i kommunen.
  - Synas och höras mer på Facebook, Twitter, Instagram och LinkedIn. Ett gott exempel är Kulturskolans lucköppning under december månad, i samband med dess 40-års firande 2015.
  - Att förvaltningarna skapar ett djupare samarbete med Informationsavdelningen för att nå ut till fler om vad som är på gång inom avdelningen.
  - SKL har ett Instagramkonto @Sverigesviktigastejobb. Projektet vill visa upp medarbetare inom välfärden som berättar om sina arbeten.

- Stärka mediebilderna av de olika yrkesgrupperna, genom att visa på yrkenas goda sidor.
- Enklare att hitta lediga tjänster på hemsidan. Ibland finns en ”knapp” om lediga tjänster på hemsidans förstasida, behåll den.
- CSR, Corporate Social Responsibility, ett ekonomiskt-, miljömässigt- och socialt ansvarstagande.
- Chefs/ledarskapspolicy. Utarbeta chefs-/ledarskapsprogram med aktiviteter kopplade till ex hälsofrämjande ledarskap.
- Att chefer med personalansvar har ansvar för lagom antal medarbetare<sup>53</sup>.
- Att skapa möjlighet till intern karriärväg och kompetensutveckling.
- Göra en film om att arbeta på Tjörns kommun
- Se lönebildningen som ett strategiskt instrument.
- Mentorskap och traineeprogram.
- Samarbeta med Högskolor/Universitet i mentorsprogram.
- Skapa möjlighet till heltid, möjliggör även deltidare att öka till önskad tjänstgöringsgrad. SKL menar att ”genom att erbjuda anställningar på heltid bidrar kommunen till att vara en attraktiv arbetsgivare, samt tryggar den framtida personalförsörjningen<sup>54</sup>.
- Arbeta för bättre förbindelser med närliggande orter, med inriktning på kollektivtrafiken
- Arbeta mer med tekniska förutsättningar för att fler ska kunna arbeta utanför arbetsplatsen.
- Arbeta med marknadsföring:
  - Reklampelare, affischtavlor
  - Profilintervjuer med utvalda medarbetare i studenttidningar eller karriärlagor
  - Arbetsmarknadsdagar på högskolor/universitet
  - Delta i mässor och event, och gärna lite ovanliga
  - Virtuella jobbmässor
  - Arbetsmarknadsdagar för yrkesverksamma
- Flik på hemsidan om ”Karriärmöjligheter”. Med innehåll om hur karriärmöjligheterna ser ut för Tjörns kommun. För inspiration se [hm.se](http://hm.se)
- Arbeta med Arbetsförmedlingens ”Träffa arbetsgivare direkt”. Se hemsidan.
- Speedintervjuer för lediga tjänster. Hur har de fungerat som ägt rum, kan detta vara något att använda mer i framtiden?
- Genom att lyfta de medarbetare inom offentlig sektor som gör skillnad varje dag, kan det inspirera fler att arbeta och göra karriär inom den offentliga sektorn.

## 5.2 Rekrytera

Skäl för rekrytering kan vara att medarbetare slutar, ökad arbetsmängd, nya arbetsuppgifter och interna förändringar som skapar nya tjänster. Personalavdelningen i Tjörns kommun har beskrivit att ett av de mest betydelsefulla besluten en chef fattar är att välja medarbetare. Det är mycket som ska fungera såsom kompetens, relationer med omgivningen och förståelse för den

organisation man arbetar i. En rekrytering är dessutom en stor investering, kvalitetsmässigt, förtroendemässigt och inte minst ekonomiskt. Följderna av en felrekrytering kan alltså bli kostsamma på flera sätt och det är därför viktigt att rekryteringsarbetet får ta den tid som behövs.

För att effektivisera, kvalitetssäkra och underlätta processen i samband med rekrytering har riktlinjer om kompetensbaserad rekrytering tagits fram i Tjörns kommun. Syftet med riktlinjerna är också att visa att Tjörns kommunkoncern är en arbetsgivare med gemensam värdegrund och målinriktning.

Även om det är alltid är den rekryterade chefen som har huvudansvaret för rekryteringen ska alla som arbetar med rekrytering ha ett stöd i att utveckla ett mer strukturerat och professionellt arbetssätt. Alla sökande till Tjörns kommun ges ett likvärdigt bemötande, vilket kvalitetssäkrar rekryteringsprocessen. Rekryteringsprocessen ska givetvis följa arbetsrättsliga lagar, avtal och riktlinjer men också präglas av Tjörns kommuns kärnvärden och Tjörns kommuns medarbetarriktlinje.

#### *Styrkor*

- Annonser som är välformulerade och tydliga
- Mässor, evenemang för arbetssökande pågår.
- Kunna erbjuda studenter praktik eller extrajobb.
- Kunna erbjuda arbete för nyexaminerade, med många lärmöjligheter som finns i en liten kommun.

#### *Svagheter*

- Det finns utvecklingspotential till att bli skickligare och mer professionell i rekryteringsprocessen. Ett annat utvecklingsområde är att finna praktiska rutiner kring återkoppling till alla som varit med i rekryteringsprocessen, men som inte fått tjänsten.
- Stundvis är det för få sökanden, eller för få sökanden med rätt kompetens.
- Geografiskt läge i kombination med bristfälligt fungerande kollektivtrafik.

#### *Möjligheter*

- Internships eller studentmedarbetartjänster.
- Bredda rekryteringen.
- Nyanlända, se över hur de når arbetsmarknaden. Kan vi utveckla samarbete med SFI och Arbetsförmedlingen.
- Se över vilka rekryteringskanaler som ger flest antal sökande med rätt behörighet, via sociala medier.
- Utbilda chefer i rekrytering för att rekrytera rätt. Tjänstens krav på befattningen måste matcha den sökandes kompetens, överkvalificering kan också utgöra ett problem.
- Annonsera på fler ställen än Arbetsförmedlingen; Monster, Vakanser, Jobbsafari, Metrojobb, Instagram, LinkedIn, Facebook, Twitter.
- Betona att det finns utvecklingsmöjligheter via GR, efter överenskommelse med chef.

### 5.3 Behålla, Utveckla, Motivera

Behållandefasen kan även betraktas som passiv marknadsföring genom att ha en arbetsmiljö där de anställda trivs och vill utvecklas inom sitt arbete och för att de anställda också kan kommunicera detta utåt. Arbetsgivare behöver fråga individerna i verksamheten vad som gör en arbetsgivare attraktiv, för att som arbetsgivare få något tillbaka av det<sup>55</sup>.

SKL ser ett stort behov av att skapa fler karriärvägar, där medarbetarna kan ges utökat ansvar, kompetensutveckling och nya utmaningar utan att blanda in chefskap. Detta för att kunna behålla duktig arbetskraft. Karriärvägar är även ett viktigt verktyg för att få engagerade medarbetare som bidrar till verksamhetens utveckling<sup>56</sup>.

#### Hur ska vi arbeta för att behålla medarbetare:

- Identifiera drivkraften hos medarbetare. Detta exempelvis genom undersökningar som bygger på enkäter eller gruppintervjuer.
- Traineeprogram som ökar kompetensen hos medarbetarna.
- Mentorerna som kan vara både äldre eller yngre. En yngre kan ha andra infallsvinklar att tillföra och gör sig också lämplig som mentor.
- Karriärcoachning kan ge ett bra grepp kring vad medarbetarna vill åstadkomma med sina karriärer, men även som ett sätt att hjälpa medarbetarna som stannat i sina karriärer att komma vidare.
- Interna karriärvägar definieras väl, samt informeras ut i organisationen.
- Interna arbetsmarknadsdagar visar organisationen upp vilka intressanta arbeten som finns inom kommunen. Det kan även användas som inspiration för medarbetare som suttit på samma stol länge, för att vidga vyerna. På dessa dagar är det också effektivt att erbjuda karriärcoach, kurs i att skriva CV, bjuda in externa föreläsare som inspiration.
- Berätta för de duktiga medarbetarna att de är just detta, innan det är försent. Yngre tenderar i högre grad att vilja höra när de har presterat bra<sup>57</sup>.

#### Kompetensplaneringens tillvägagångsätt:

- Sätt upp mål
- Prioritera rätt område och målgrupper
- Välj den mest effektiva åtgärden, genom ex. rekrytering eller kompetensutveckling.
- Följ upp genomförda åtgärder
- Mät de uppsatta målen, har det blivit skillnad?<sup>58</sup>.

#### *Styrkor*

- Den lilla men mångfacetterade organisationen med interna karriärmöjligheter
- Goda anställningsvillkor, semester, föräldraledighet, en del möjligheter till flexitid, friskvårdssubvention, personalstöd, företagshälsovård vid behov, försäkringar, TKFF.
- Medarbetarsamtal med utvecklingsplaner.
- Introduktion för nyanställda
- Individuell lönesättning
- Det geografiska läget, om medarbetaren ser det önskvärt att bo nära havet och naturen.

### *Svagheter*

- Geografiskt läge, dåligt utbyggd kollektivtrafik och bostadsbrist

### *Möjligheter*

- Utarbeta chefs-/ledarskapsprogram med aktiviteter kopplade till ex hälsofrämjande ledarskap
- Mer verksamheter som intraprenad, för ökad delaktighet
- Teknik möjliggör hemarbete, vilket främjar kompetensförsörjning och hälsa. Får eventuellt fler att stanna längre.
- Att känna sina medarbetares kompetenser, även de som inte naturligt faller in i området för tjänsten som hon eller han har idag.
- Få möjlighet att ha en fadder inom organisationen som vägleder och stöttar.
- Skapa förutsättningar för att kunna vidareutbilda sig.
- Det är störst risk att tappa de som arbetat 2-6 år i en organisation. Det är lätt att ”glömma bort” nya medarbetare, vilket vidare kan leda till att de tröttnar och slutar.
- Trivselsamtal för att stanna längre.
- Chefsprogram internt som en karriärmöjlighet.
- Att i större utsträckning uppmärksamma GR som en resurs att ta tillvara på. Här finns flera kurser inom Arbetsmarknad och personalfrågor, Ekonomi, juridik och administration, EU, Hälso- och sjukvård, Ledarskap och kommunikation, Miljö och samhällsbyggnad, Skola, samt Socialt arbete.
- Skapa en diagnos av nuläget, genom Insights ”Nulägestest: Vår förmåga att behålla rätt personer/kompetens”.
- Skapa en befattning som arbetar strategiskt med kompetensutveckling. Kompetensutvecklarens roll är att beskriva de kompetensmässiga konsekvenserna som uppstår på grund av omvärldsförändringar, nya förutsättningar och strategier.
- Dyhre och Parment beskriver att kompetens som saknas kan erhållas genom exempelvis arbetsrotation, arbetsutvidgning, utbildning/kurser, utvecklingsprogram, grupputveckling, mentorskap, coachning, nätverkande/erfarenhetsutbyte, eller e-learning<sup>59</sup>.

## **5.4 Avveckla**

Avskedsfasen är en underskattad fas. Istället för att lägga fokus på att behålla individerna, fokusera på att behålla den kompetens som finns. Detta kan ske genom att ”tanka” av den kompetens som finns, till andra medarbetare eller i skriftlig form för att spara delar av kunskapen i organisationen<sup>60</sup>.

### *Styrkor*

- Avgångssamtal genomförs med medarbetare som avslutar sin anställning i kommunen, för att öka insikten i vad som kan förbättras.

### *Svagheter*

- Informationen som fås fram i avgångssamtalen upplevs otillräcklig

### *Möjligheter*

- Utveckla rutinen kring avgångssamtalen. Genomför om möjligt dessa ca en månad efter att medarbetaren slutat, förslagsvis i form av en digital enkät och sammanställ dessa ex. års/halvårsvis för ökad anonymitet. Om intervju genomförs bör denna inte genomföras av närmsta chef utan gärna av extern person eller av personalavdelningen.
- Införa rutin om ”stanna kvar”-samtal för medarbetare nära pension. Vilka lösningar finns för att kunna arbeta kvar längre, eventuellt deltid, kanske andra arbetsuppgifter eller i annan verksamhet.
- Motverka ålderism, tillåta och uppmuntra arbete efter 67, inte diskriminera äldre vid anställningar, kompetensutveckling, tjänstebyten.
- Goda rutiner för överlämning och kunskapsöverföring i samband med pensionsavgångar
- Välkomna tillbaka, öppna upp för återrekryteringar



## 6 Medarbetarnas delaktighet i kompetensförsörjningsplanen

I mars 2016 deltog ett antal chefer och medarbetare inom Tjörns kommun på en workshop för att diskutera kompetensförsörjning. Fyra frågor ställdes för att undersöka vilka faktorer som är viktiga att arbeta med i Tjörns kommun.

- Vad är en attraktiv arbetsgivare?
- Hur blir vi en attraktiv arbetsgivare?
- Vad gör att vi vill stanna på vårt jobb?
- Hur ska vi arbeta för att få medarbetare att stanna hos Tjörns kommun?

### Hur blir vi en attraktiv arbetsgivare

Topp tre viktigaste faktorerna för hur vi ska arbeta:

- Erbjud kompetensutveckling
- Marknadsföra oss
- Skapa ett gott rykte, samt yrkesstolthet

Annat som var av stort värde var att möta förväntningar, skapa delaktighet och långsiktighet. Men även ha välfungerande processer och skapa hållbarhet. Det är även viktigt att politiker har ett gott klimat, samt att alla medarbetare i Tjörns kommun och bolag bidrar till att skapa ett gott rykte. För att synas är det viktigt med marknadsföring och reklam, men också genom att erbjuda kompetensutveckling och ha interna ambassadörer. Se även bilaga 1 för fler faktorer, samt vad medarbetarna identifierade med en attraktiv arbetsgivare.

### Hur ska vi göra för att medarbetarna ska stanna kvar

Topp tre viktigaste faktorerna för hur vi ska arbeta:

- Mentorskap för medarbetare och chefer
- Skapa stolthet för arbetet och utveckla chefer i våra system/IT.
- Utveckla dagar där vi pratar vision och värdegrund

Annat som var av stort värde var tydliga strukturer, tillfredställande intern kommunikation, samt att alla medarbetare får en tydlig helhetssyn. Skapa stolthet för arbetet, samt kollegialt lärande var också av stor vikt. Se även bilaga 1 för fler faktorer, samt vad medarbetarna identifierade med att vilja stanna i Tjörns kommun.

Efter workshopen, uppmanades alla chefer att ta upp samma frågor på sina arbetsplatsträffar (APT). Frågorna har engagerat cirka 600 medarbetare, vilket motsvarar ungefär hälften av Tjörns kommun och bolagens totala antal medarbetare. Svaren från medarbetarna delades in i fem teman; organisation, arbetsplats, ledarskap, förmåner och kompetensutveckling. Sammanställningen nedan sammanfattar det som flest medarbetare identifierade som en attraktiv arbetsgivare, samt faktorer som gör att medarbetare vill stanna inom Tjörns kommun.

## Attraktiv arbetsgivare

### *Organisation:*

Topp tre viktigaste faktorerna för Tjörns kommuns medarbetare:

- Gemensam och stabil värdegrund. Tydligare profilering
- Tydliga och långsiktiga mål och planer
- Samarbete över yrkesgränserna

Annat som var av stort värde var en flexibel arbetsplats, trygghet i anställningen och få tillgång till de verktyg som behövs i arbetet. Annat som förknippades med en attraktiv arbetsgivare var verktyg som möjliggör arbete oavsett fysisk placering, bra personalpolitik med feedback samt kontinuerliga medarbetarsamtal. Även att politiken får till sig hur tjänstemännen arbetar för att öka förståelsen, och arbeta för ett gott rykte. Se även bilaga 2 för fler faktorer.

### *Arbetsplats*

Topp tre viktigaste faktorerna för Tjörns kommuns medarbetare:

- Delaktighet/inflytande/få påverka
- Bra klimat bland kollegor/grupper
- Kontinuerligt arbete med arbetsmiljön. Stor vikt på den psykiska arbetsmiljön

Annat som var av stort värde var tydliga arbetsbeskrivningar och ansvarsområden, samt stöttande kollegor och chefer. Annat som förknippas med en attraktiv arbetsgivare var balans i arbetsbelastning, tillfredställande lokaler och arbetskläder, samt intressanta, stimulerande arbetsuppgifter och roliga aktiviteter inom personalstyrkan. Se även bilaga 2 för fler faktorer.

### *Ledarskap*

Topp tre viktigaste faktorerna för Tjörns kommuns medarbetare:

- Lyhörd för nya idéer och synpunkter
- Visar uppskattning
- Har en god kommunikation. Är öppen och rak.

Annat som var av stort värde var att ge uppmuntran, lyssna på vad personalen vill ha, ge frihet under ansvar, ömsesidigt förtroende. Annat som förknippades med en attraktiv arbetsgivare var att ta hänsyn till medarbetarnas önskemål, har en klar struktur och stabilitet, samt inge förtroende och kunna samarbeta.

### *Förmåner*

Topp tre viktigaste faktorerna för Tjörns kommuns medarbetare:

- Bra löneutveckling- i relation till kompetens och ansvar
- Förmåner (kläder, skor, mer friskvårdsbidrag, personalvård, telefon)
- Flexibel arbetstid

Annat som var av stort värde var att ”erbjuda hela paketet”, således bra kommunikationer, boende och samhällelig service. Annat som förknippades med en attraktiv arbetsgivare var högre ingångslön/grundlön, hälsotimme eller friskvårdsprogram. Se även bilaga 2 för fler faktorer.

### *Utveckling*

Topp tre viktigaste faktorerna för Tjörns kommuns medarbetare:

- Kompetensutveckling
- Vidareutveckling inom organisationen genom breddning, specialisering, fördjupning och karriärklättring
- Tilltro/Ta tillvara på erfarenheter samt kompetens

Annat som var av stort värde var att få använda sin kompetens rätt, men även få möjligheten att växa i sina arbetsuppgifter. Se även bilaga 2 för fler faktorer.

## Stanna kvar i Tjörns kommun

### *Organisation*

Topp tre viktigaste faktorerna för Tjörns kommuns medarbetare:

- Fungerande internkommunikation
- Tydliga uppdrag med tillhörande mandat
- Kontinuerlig utvärdering och återkoppling

Annat som var av stort värde var att få erbjudande om heltidstjänst, högt i tak, samt bra arbetsverktyg och ergonomiska hjälpmedel. Se även bilaga 2 för fler faktorer.

### *Arbetsplats*

Topp tre viktigaste faktorerna för Tjörns kommuns medarbetare:

- Trivsel mellan kollegor och arbetsgivare
- Delaktighet och inflytande över arbete, utveckling, planering och mål
- Rimlig arbetsbelastning, undvika långvarig stress. Återhämtning

Annat som var av stort värde var en god arbetsmiljö psykiskt och fysiskt, gemensamma aktiviteter, bra och roliga arbetsuppgifter, att vi tycker om det vi gör, samt att det är ett tillåtande och gott klimat i gruppen. Det är även viktigt med ordning och reda, struktur, och att vi respekterar varandras åsikter. Se även bilaga 2 för fler faktorer.

### *Ledarskap*

Topp tre viktigaste faktorerna för Tjörns kommuns medarbetare:

- Visar uppskattning. Exempelvis genom aktivitet/frukt. Fika på APT. Ger beröm
- Är lyhörd
- Ger feedback

Annat som var av stort värde var att våga ha tillit till varandra och ha ömsesidigt förtroende, samt ha stöttande arbetskamrater och chef. Det är viktigt med en ”bra chef” med gott ledarskap. En attraktiv arbetsgivare för medarbetarna i organisationen är en ledare som uppmuntrar till skratt och låter medarbetarna ha ett roligt arbete. Se även bilaga 2 för fler faktorer.

### *Förmåner*

Topp tre viktigaste faktorerna för Tjörns kommuns medarbetare:

- Löneutveckling- i relation till kompetens och ansvar
- Mer i friskvårdsbidrag
- Förmånssystem, exempelvis extra semesterdagar, extra pensionsavsättning, städhjälp

Annat som var av stort värde var möjlighet att arbeta på distans i perioder, ligga bra till i praktiska frågor, exempelvis kunna hämta barnen på bra tider, bra boendemiljö, samt friskvårdstimme. Se även bilaga 2 för fler faktorer.

### *Utveckling*

Topp tre viktigaste faktorerna för Tjörns kommuns medarbetare:

- Kompetensutveckling
- Ta tillvara på kompetens och medarbetarnas olikheter
- Vidareutveckling inom organisationen genom breddning, specialisering, fördjupning, karriärklättring, eller arbetsrotation.

Annat som var av värde var betald utbildning och betald kurslitteratur, men även mentorskap och årliga utbildningsdagar i kommunen. Se även bilaga 2 för fler faktorer.

## 7 Strategiska fokusområden

Utifrån det som beskrivits i planen, samt vad som framkommit i workshop och APT har fyra strategiska fokusområden identifierats.

### 1. Profilerar oss

Syftet med att arbeta med profileringen är att tydliggöra varumärket. Tjörns kommun behöver vara synliga, uppfattas som attraktiva och vara en tänkbar arbetsgivare för personer både i närområdet men även längre ifrån.

Aktiviteter som stärker vår profilering kan vara att utveckla kampanjen för att flytta till Tjörn. Det ska inte enbart locka människor att flytta till Tjörn, utan även till att vilja arbeta i Tjörns kommun. Andra aktiviteter kan vara att delta på jobbmässor, fånga identiteten som skiljer Tjörns kommun från andra arbetsgivare, visa våra verksamheter på bild och film för att bättre illustrera de olika förvaltningarna. Visa att vi är en del av GR, men samtidigt lyfta vår identitet som en skärgårdskommun.

Andra tillvägagångssätt är att kommunicera vad vi kan erbjuda, använda sociala medier i större utsträckning, finnas där målgruppen finns. Använda vår kvalitet i profileringen, exempelvis skolans resultat, säkerhet, chefsprogram, havsnära miljö.

Genom att profilera oss ska vi visa att Tjörn är möjligheternas ö, även för dig som arbetstagare.

### 2. Jobba med ledarskap

Genom att arbeta med ledarskapet ökar stabiliteten hos ledare, vilket i sin tur leder till en stabilare organisation, ökar trivsel, bidrar till god arbetsmiljö, ger medarbetare möjlighet att utvecklas. Utveckla ledarskapet så skapar vi tryggare ledare.

Ett sätt att arbeta med ledarskapet kan vara att erbjuda mer och fördjupad utbildning till cheferna, använda GR:s utbildningar, skapa chefsprogram, samt skapa samarbete över förvaltningsgränserna för kunskapsutbyte och möjlighet att stärka varandra.

När vi tar emot nya chefer behövs en introduktionsperiod samt introduktionsprogram att följa. Nya chefer bör också få tillgång till en mentor. Skapa nätverk för kommunens chefer genom mindre grupper som träffar varandra kontinuerligt för att byta erfarenheter, eller att cheferna håller i varsin dag med ett specifikt tema och delar med sig av sin kunskap.

### 3. Mentorskap

Syftet med att arbeta med mentorskap är att medarbetaren eller chefen kommer in "rätt" från början. Kurvan i produktiviteten ökar om introduktionen är rätt. Mentorskap är en del i detta.

Aktiviteter för att arbeta med mentorskap kan vara att ha en tydlig och genomtänkt introduktion och genomgång när vi nyanställer. Man kan ha flera mentorer med olika expertområden, samtidigt som den nyanställda får chans att träffa flera medarbetare i

organisationen. ”En dag för mentorer” med fokus på innebörden av att vara mentor skulle öka effektiviteten av mentorskapet. Nyanställda chefer behöver en nyanställningsperiod för att närma sig arbetsplatsen och förstå helheten. Alla medarbetare behöver få kännedom om helheten och organisationen på ett övergripande plan, eftersom de är Tjörns kommuns ambassadörer.

#### 4. Delaktighet

Syftet med delaktighet är att öka tilliten, engagemanget, förtroendet, vilket skapar ökad produktivitet. Ökad delaktighet ger också bättre trivsel och bidrar till en hälsofrämjande arbetsmiljö.

Exempel på konkreta åtgärder är att utbilda chefer att bli kommunicerande ledare för att öka delaktigheten, samt använda modeller/processer för att skapa engagemang hos medarbetarna i exempelvis förändringsprocesser. Medarbetardagar kan vara ett sätt att öka delaktigheten, där medarbetare får vara med och diskutera. Det är viktigt att kommunicera exempelvis förändringar, även innan en förändring ägt rum. Genom att kommunicera ökar förankringen. Viktigt är dock att tydliggöra vad delaktighet innebär för medarbetarna, genom att skilja på när medarbetare kan medskapa och när de enbart kan vara delaktiga. Delaktighet skapas också genom att ta vara på att vi är olika, samt har olika styrkor och svagheter och kan lära av varandra.

## 8 Källförteckning

1. Dyhre, A., Parment, A. (2012). *Employer branding: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Stockholm: Liber
2. SKL. (2015). *Företags kompetensbehov: utmaning för kommuner*. Stockholm: SKL. Hämtad 2015-11-03 från <http://skl.se/download/18.559bb5c414ba7752256414c9/1425382875762/F%C3%B6retags+kompetensbehov.pdf>
3. Arbetsförmedlingen. (2010). *Generationsväxling på arbetsmarknaden*. Stockholm: Arbetsförmedlingen. Hämtad 2015-12-15 från [http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.6880a4dd130790d556980003977/generationsvaxlingen\\_rapport.pdf](http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.6880a4dd130790d556980003977/generationsvaxlingen_rapport.pdf)
4. Arbetsförmedlingen. (2010). *Generationsväxling på arbetsmarknaden*. Stockholm: Arbetsförmedlingen. Hämtad 2015-12-15 från [http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.6880a4dd130790d556980003977/generationsvaxlingen\\_rapport.pdf](http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.6880a4dd130790d556980003977/generationsvaxlingen_rapport.pdf)
5. SCB. (2009). *Sveriges framtida befolkning 2009-2060*. Stockholm: SCB. Hämtad 2015-09-17 från [http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/BE0401\\_2009I60\\_BR\\_BE51BR0901.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/BE0401_2009I60_BR_BE51BR0901.pdf)
6. Kairos Future AB. (2013). *När man blir gammal på riktigt. En studie om de riktigt gamla i framtiden*. (Pressrapport juni 2013.) Stockholm: Kairos Future AB.
7. SCB. (2013). *Sysselsättningsprognos 2013, Utvecklingen till 2035 enligt två scenarier* (Information om utbildning och arbetsmarknad 2013:1). Stockholm: SCB. Hämtad 2015-08-14 från [http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/UF0516\\_2012I35\\_BR\\_AM78BR1301.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/UF0516_2012I35_BR_AM78BR1301.pdf)
8. SCB. (2014). *Trender och Prognoser 2014, befolkningen, utbildningen, arbetsmarknaden med sikte på år 2035*. Stockholm: SCB. Hämtad 2015-08-03 från [http://www.scb.se/Statistik/\\_Publikationer/UF0515\\_2014I35\\_BR\\_AM85BR1401.pdf](http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/UF0515_2014I35_BR_AM85BR1401.pdf)
9. SKL. (2011). *Här finns Sveriges viktigaste jobb, En rekryteringsprognos för välfärdssektorn*. Stockholm: SKL. Hämtad 2016-07-06 från <http://www.gotland.se/64540>
10. SKL. (2011). *Här finns Sveriges viktigaste jobb, En rekryteringsprognos för välfärdssektorn*. Stockholm: SKL. Hämtad 2015-07-07 från <http://www.gotland.se/64540>



11. SKL. (2015). *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden, Hur möter vi rekryteringsutmaningen?*. Stockholm: SKL. Hämtad 2016-08-21 från <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-216-4.pdf?issuusl=ignore>
12. SKL. (2015). *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden, Hur möter vi rekryteringsutmaningen?*. Stockholm: SKL. Hämtad 2016-01-19 från <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-216-4.pdf?issuusl=ignore>
13. SKL. (2015). *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden, Hur möter vi rekryteringsutmaningen?*. Stockholm: SKL. Hämtad 2016-01-19 från <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-216-4.pdf?issuusl=ignore>
14. SKL. (2015). *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden, Hur möter vi rekryteringsutmaningen?*. Stockholm: SKL. Hämtad 2016-01-19 från <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-216-4.pdf?issuusl=ignore>
15. SKL. (2015). *Om fler jobbar mer, Heltidsfrågan i välfärden*. Stockholm: SKL. Hämtad 2016-01-19 från <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-269-0.pdf?issuusl=ignore>
16. SKL. (2015). *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden, Hur möter vi rekryteringsutmaningen?*. Stockholm: SKL. Hämtad 2016-01-19 från <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-216-4.pdf?issuusl=ignore>
17. Universum. (2014). *KarriärBarometern 2014*. Stockholm: Universum. Hämtad 2015-07-14 från <http://universumglobal.com/se/karriarbarometern-2014/>
18. Rasmussenanalys. (2015). *Idag lanseras ungdomsfokus2015*. Stockholm: Rasmussen analys. Hämtad 2016-01-24 från <http://rasmussenanalys.se/2015/01/idag-lanserar-ungdomsfokus2015/>
19. DN. (2015). *Strategisk kompetensförsörjning*. Stockholm: DN. Hämtad 2016-01-11 från <http://strategisk-kompetensforsorjning.se/>
20. Universum. (2016). *Vinnare på universum awards 2016*. Stockholm: Universum. Hämtad 2016-11-03 från <http://universumglobal.com/se/2016/06/vinnare-pa-universum-awards-2016/>
21. Universum. (2015). *Employer Branding-vinnare på Universum Awards 2015*. Stockholm: Universum. Hämtad 2015-07-14 från <http://universumglobal.com/se/employer-branding-vinnare-pa-universum-awards-2015/>
22. KIOS. (2015). *Välkommen till karriär i offentlig sektor*. Hämtad 2015-12-03 från <http://www.kios.se/om/>

23. SKL (2014). *Sveriges viktigaste jobb I förskolan och skolan. Hur möter vi rekryteringsutmaningen?* Stockholm: SKL.
24. Universumglobal. (2015). *Svenska storföretag studenternas drömarbetsgivare-kommunerna blir allt mer populära.* Stockholm: Universum. Hämtad 2015-07-14 <http://universumglobal.com/se/2015/03/svenska-storforetag-studenternas-dromarbetsgivare-kommunerna-blir-allt-mer-populara/>
25. SOU. (2012). *Längre liv, längre arbetsliv, Förutsättningar och hinder för att arbeta längre* (SOU 2012:28). Stockholm: SOU. Hämtad 2015-07-15 från <http://www.regeringen.se/contentassets/63c7d55e8c894125993b06f837cb919b/langre-liv-langre-arbetsliv.-forutsattningar-och-hinder-for-aldre-att-arbeta-langre-sou-201228>
26. Svartengren, M., Stoetzer, U., Parmund, M., Eriksson, T., Stöllman, Å. & Vingård, E. (2013). *Hälsa och framtid i kommuner och landsting.* (Rapport nr 1/2013.) Uppsala: Arbets- och miljömedicin. Hämtad 2015-07-15 från <http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/ISM%20Institutet%20f%C3%B6r%20stressmedicin/Publikationer/%C3%96vrigt/Svartengren%202013,%20H%C3%A4lsa%20och%20framtid%20i%20kommuner%20och%20landsting.pdf>
27. Västra Götalandsregionen (2015). *Verktyg och metoder.* Vänersborg: Västra Götalandsregionen. Hämtad 2015-08-11 från [http://www.vgregion.se/sv/Vastra-Gotalandsregionen/startside/Vard-och-halsa/Institutet-for-stressmedicin/ISM/Halsoframjande-arbete/Verktyg\\_och\\_metoder/](http://www.vgregion.se/sv/Vastra-Gotalandsregionen/startside/Vard-och-halsa/Institutet-for-stressmedicin/ISM/Halsoframjande-arbete/Verktyg_och_metoder/)
28. Skagert, K., Ahlberg jr, G., Bergman, C., Dellve, L. & Hultberg, A. *Hälsofrämjande i praktiken. Lättare sagt än gjort.* Göteborg: Institutet för Stressmedicin. Hämtad 2015-08-24 från <http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/ISM%20Institutet%20f%C3%B6r%20stressmedicin/Publikationer/ISM-rapporter/ISM-rapport%2016%20ver%204%202015-03-18%20aj.pdf>
29. SCB. (2015). Tjörn 2015 *Kommunfakta.* Stockholm: SCB. Hämtad 2015-08-27 från 2015 <http://www.tjorn.se/download/18.664199c914d9944e5cf474/1433230575728/Kommunfakta+2015.pdf>
30. Kolada. (2016). *Jämföraren.* Stockholm: Kolada. Hämtad 2016-07-07 från [http://www.kolada.se/index.php?p=jamforelse&unit\\_id=16673](http://www.kolada.se/index.php?p=jamforelse&unit_id=16673)
31. Västra Götalandsregionen. (2015). *Befolkningsprognos Västra Götaland 2015-2030.* Hämtad 2016-07-07 från <http://www.vgregion.se/upload/Regionutveckling/Publikationer/2014/Befolkningsprognos%202015-2030.pdf>

32. Hypergene, Tjörns kommun, personalstruktur 2015
33. Hypergene, Tjörns kommun, personalstruktur 2015
34. Göteborgsregionens kommunalförbund (2016). Nyckeltal personalhälsa 2015. Göteborg: Göteborgsregionens kommunalförbund. Hämtad 2016-10-27 från [https://www.grkom.se/download/18.24527b2d1544b2c0a2032f1b/1461589623184/nyckeltal\\_personalhalsa\\_2015.pdf](https://www.grkom.se/download/18.24527b2d1544b2c0a2032f1b/1461589623184/nyckeltal_personalhalsa_2015.pdf)
35. Svenskt Näringsliv. (2016). *Arbetsmarknadens struktur*. Stockholm: Svenskt Näringsliv. Hämtad 2016-07-07 från [https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta-om-loner-och-arbetstid/foila2016/10-arbetsmarknadens-struktur\\_647901.html](https://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta-om-loner-och-arbetstid/foila2016/10-arbetsmarknadens-struktur_647901.html)
36. SKL. (2015). *Sjukfrånvaron hos anställda i kommuner och landsting*. Hämtad 2015-09-16 från [http://skl.se/ekonomijuridikstatistik/statistiknyckeltaljamforelser/personalstatistik/sjukfranvaroredovisningen.removed\\_980.html](http://skl.se/ekonomijuridikstatistik/statistiknyckeltaljamforelser/personalstatistik/sjukfranvaroredovisningen.removed_980.html)
37. GR. (2015). *Nyckeltal hälsa-ohälsa 2014*. Göteborg: GR. Hämtad 2015-09-16 från [http://www.grkom.se/download/18.59d11b93152fdaedc0ef21ef/1456157261413/nyckeltal\\_halsa\\_ohalsa\\_2014.pdf](http://www.grkom.se/download/18.59d11b93152fdaedc0ef21ef/1456157261413/nyckeltal_halsa_ohalsa_2014.pdf)
38. GR. (2015). *Nyckeltal hälsa-ohälsa 2014*. Göteborg: GR. Hämtad 2015-09-16 från [http://www.grkom.se/download/18.59d11b93152fdaedc0ef21ef/1456157261413/nyckeltal\\_halsa\\_ohalsa\\_2014.pdf](http://www.grkom.se/download/18.59d11b93152fdaedc0ef21ef/1456157261413/nyckeltal_halsa_ohalsa_2014.pdf)
39. GR. (2015). Nyckeltal hälsa-ohälsa 2015. Göteborg: GR. Hämtad 2016-10-05 från [https://www.grkom.se/download/18.24527b2d1544b2c0a2032f1b/1461589623184/nyckeltal\\_personalhalsa\\_2015.pdf](https://www.grkom.se/download/18.24527b2d1544b2c0a2032f1b/1461589623184/nyckeltal_personalhalsa_2015.pdf)
40. Arbetsförmedlingen. (2010). *Generationsväxling på arbetsmarknaden*. Stockholm: Arbetsförmedlingen. Hämtad 2015-09-16 från [http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.6880a4dd130790d556980003977/generationsvaxlingen\\_rapport.pdf](http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.6880a4dd130790d556980003977/generationsvaxlingen_rapport.pdf)
41. SKL. (2011). *Här finns Sveriges viktigaste jobb, En rekryteringsprognos för välfärdssektorn*. Stockholm: SKL. Hämtad 2015-09-16 från <http://www.gotland.se/64540>
42. SKL. (2015). *Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden, Hur möter vi rekryteringsutmaningen?*. Stockholm: SKL. Hämtad 2015-09-16 från <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-216-4.pdf?issuusi=ignore>
43. Hypergene, Socialförvaltningen, personalstruktur 2015

44. Socialförvaltningen, Tjörns kommun. (2015). *Personal och kompetensförsörjning, nuläge/framtida behov*. Excel-ark.
45. SKL. (2011). *Här finns Sveriges viktigaste jobb, En rekryteringsprognos för välfärdssektorn*. Stockholm: SKL. Hämtad 2015-09-16 från <http://www.gotland.se/64540>
46. Skolverket. (2015). *Redovisning av uppdrag om prognos över behovet av olika lärarkategorier*. Stockholm: Hämtad 2016-06-22 från Skolverket. [http://www.skolverket.se/om-skolverket/publikationer/visa-enskild-publikation?\\_xurl\\_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2Fblob%2Fpdf3472.pdf%3Fk%3D3472](http://www.skolverket.se/om-skolverket/publikationer/visa-enskild-publikation?_xurl_=http%3A%2F%2Fwww5.skolverket.se%2Fwtpub%2Fws%2Fskolbok%2Fwpubext%2Ftrycksak%2Fblob%2Fpdf3472.pdf%3Fk%3D3472)
47. Barn- och utbildningsförvaltningen, Tjörns kommun. (2015). *Strategi skola 2025*. Hämtad 2016-06-22 från [http://www.tjorn.se/download/18.346a865714e6f5def5a3191/1441176878945/Strategi\\_Skola\\_2025.pdf](http://www.tjorn.se/download/18.346a865714e6f5def5a3191/1441176878945/Strategi_Skola_2025.pdf)
48. SCB (2014). *Trender och Prognoser 2014, befolkningen, utbildningen, arbetsmarknaden med sikte på år 2035*. Stockholm: SCB. Hämtad 2015-09-16 [http://www.scb.se/Statistik/\\_Publikationer/UF0515\\_2014I35\\_BR\\_AM85BR1401.pdf](http://www.scb.se/Statistik/_Publikationer/UF0515_2014I35_BR_AM85BR1401.pdf)
49. Barn- och utbildningsförvaltningen, Tjörns kommun. (2015). *Strategi skola 2025*. Hämtad 2016-06-22 från [http://www.tjorn.se/download/18.346a865714e6f5def5a3191/1441176878945/Strategi\\_Skola\\_2025.pdf](http://www.tjorn.se/download/18.346a865714e6f5def5a3191/1441176878945/Strategi_Skola_2025.pdf)
50. SKL. (2015). *Samhällsbyggnad, teknik och service*. Stockholm: SKL. Hämtad 2016-06-22 från <http://www.sverigesviktigastejobb.se/harfinnsjobben/framtidsbranscher/samhallsbyggnadteknikochservice.1900.html>
51. Arbetsgivarverket. (2015). *Vad behöver du göra?*. Stockholm: Arbetsgivarverket. Hämtad 2016-06-22 från <https://www.arbetsgivarverket.se/chef-i-staten/arbetsgivarrollen/vad-behover-du-gora/>
52. Hr Sverige-bloggen. (2013). *Att vara en attraktiv arbetsgivare*. Hämtad 2016-06-22 från <http://blogg.hrsverige.nu/2013/10/16/att-vara-en-attraktiv-arbetsgivare/>
53. Socialstyrelsen (2003). *Hur många direkt underställda kan en chef ha? Om kontrollspann i vård och omsorg*. Socialstyrelsen. Hämtad 2015-09-16 från [http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/10803/2003-131-23\\_200313123.pdf](http://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/10803/2003-131-23_200313123.pdf)

54. SKL. (2014). *Heltid- en del av helheten*. Stockholm: SKL. Hämtad 2015-09-22 från <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/5373.pdf>
55. Hr Sverige-bloggen. (2013). *Att vara en attraktiv arbetsgivare*. Hämtad 2016-06-22 från <http://blogg.hrsverige.nu/2013/10/16/att-vara-en-attraktiv-arbetsgivare/>
56. SKL. (2013). *Jobbet och karriären*. Stockholm: SKL. Hämtad 2015-09-23 från <http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-974-4.pdf>
57. Dyhre, A., Parment, A. (2012). *Employer brandning: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Stockholm: Liber
58. Dyhre, A., Parment, A. (2012). *Employer brandning: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Stockholm: Liber.
59. Dyhre, A., Parment, A. (2012). *Employer brandning: allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Stockholm: Liber
60. Hr Sverige-bloggen. (2013). *Att vara en attraktiv arbetsgivare*. Hämtad 2016-06-22 från <http://blogg.hrsverige.nu/2013/10/16/att-vara-en-attraktiv-arbetsgivare/>

## Bilaga 1

### Vad är en attraktiv arbetsgivare (Workshop):

- Samarbete kultur
- Goda relationer i organisationen
- Utvecklings- och karriärmöjligheter
- Lönepolitiska riktlinjer, flexibilitet
- ”Transparant” mellan tjänstemän/politik
- God struktur förutsättning för chef/ledarskap
- Utvecklingsbar arbetsplats
- Gott ledarskap. Tydlighet lyhörddhet rättvis
- Få göra ”rätt” saker min kompetens används rätt
- Stabil värdegrund! Rättvisa
- Modernt tänk. Media vänner pröva nya metoder
- Roligt att gå till jobbet
- Roligt! Arbetsplatsen omtalas på positivt sätt
- Samhällsfrågor hållbarhet

### Hur bli attraktiv (Workshop):

- Hitta sin nisch i varje förvaltning
- Samverkansprojekt/samverkan skola
- Praktikanter
- Modern arbetsgivare-ställ krav
- Delta i jobbmässor/Gbg med omnejd
- Stötta ledare i kompetensförsörjningsfrågor
- Analyser per förvaltning ÅTGÅRDA
- Lyfta goda exempel internt. Lyfta Tjörns ”goda” sidor
- Utveckla arbetsmiljöklimatet. Arbeta med vissa sektioner ex äldreården
- Återkommande ”medarbetarsamtal” med nya flera ggr/år
- Närhet till ”kund”, delaktighet
- Miljötänk (bil + laddare)
- Vad har varit bra på jobbet info till kolleger Vad har varit dåligt på jobbet info till chef

### Vad gör att vi vill stanna på Tjörns kommun (Workshop):

- Använda (prata) ”friska” diskurser
- Rätt person= JA! ”Fel person” = PLAN
- Alltid tid för nyanställda
- Introduktion av nyanställda. Incitament långsiktighet
- Arbetslagets ansvar (nyanställd) (stolthet över sitt jobb)
- Utvecklas och att min kompetens tas till vara
- Att min chef ser/månar till mig som individ
- Karriärmöjlighet
- Flexibilitet i arbetstid. Flex sem arbeta hemifrån
- Långsiktighet
- Bli sedd. Återkoppling. Delaktighet
- Jobbrotation
- Justa kollegor respekt lyhörddhet lugn och ro
- Stimulerande arbetsuppgifter nya inom mitt arbetsområde

- Professionella arbetsuppgifter
- Omvärldsbevakning ansvar chef och medarbetare

#### Hur göra för att medarbetare ska stanna (Workshop):

- Låta chefer bli kommunicerande ledare
- Nytt intranät
- Använd ledarforum för att delge deltagarna
- Jobba crossover. Blanda ledare från olika delar
- Håll politikerna på avstånd från medarbetare och verksamhet
- *Hur* medskapande
- Ha dagar när vi pratar vision och värdegrund. Hålla vid liv
- Erbjud bostad Erbjud körkort Erbjud utbildning
- Rätt lön! Inte under medel
- Etik o moral kärnvärden
- Strategiska dokument + handlingsplaner riktlinjer för medarbetarna samla etc etc
- Anställningarna. Introduktion. Årshjul med intro verksamhetsförankrad
- Teknik (h-utveckling chefer). H-forum för chefer

## Bilaga 2

### Från arbetsplatsträffar (APT)

#### Attraktiv arbetsgivare

##### *Organisation*

- Tydligare årsplanering över vad som händer
- Det ska löna sig att stanna kvar till pensionen
- Gemensam policy
- Transparens
- En ”platt” organisation
- Ett starkt fackligt samarbete
- Fler Intraprenader
- Att organisationen värdesätter de som stannar kvar i kommunen
- Erbjuder heltid
- Strävar framåt
- Arbetar för mångfald
- Har en övergripande tanke med verksamheten
- Att arbetsgivare har god ekonomisk resurs för att kunna stötta uppdragen
- Visa tydligt vad visionen är
- Har förmågan att behålla duktig personal
- Bra styrning och ledning i organisationen
- Byta plats på kommunhuset för att bli strategiskt placerat. Myggenäs/Hövik
- Ger möjlighet att välja sysselsättningsgrad
- Bra krishantering
- Att chefer och medarbetare ges rätt förutsättningar för att göra ett bra jobb
- Gratis kaffe till alla medarbetare
- Visa uppskattning för de som arbetat länge i kommunen
- Minska glappet mellan olika tjänster
- Mindre enheter
- Annonser som beskriver tjänsten, aktuell information om kommunen, arbetsplats och arbetsgivare.
- Lyfta att man kommer närmare människors vardag genom att arbeta i en kommun
- Gör positiv reklam för respektive arbetsområde
- Profilera sig för elever i 8:an och 9:an inför deras yrkesval
- Hemsidan ska locka

##### *Arbetsplats*

- En trivsamt och personlig arbetsplats
- Tillfredställande utemiljö kring arbetsplatsen
- Tillräckligt med parkeringsplatser till alla verksamheter
- Fördelningen av arbetsuppgifter efter situationer. ”Lika är inte lika”.
- Tid för reflektion
- Lagom stora arbetsgrupper
- Tillgång till vikarier och tar hand om dessa
- Välgjorda scheman som är anpassade efter behovet
- Ger en välkomnande introduktion
- Den nyanställda får uppföljning av sitt arbete
- Valfungerande rutiner



- Satsning på medarbetarna
- Kollegor med rätt kompetens
- Arbetsro. Ex tillåta sig att stänga dörren till kontoret
- Kopieringsmaskin/skrivare och fax av modernare slag
- Följer centrala och lokala avtal
- Ge tid för återhämtning efter arbetstopp
- Mer hälsotänk, fysiskt och psykosocialt
- Ventilationer ses över kontinuerligt
- Egna kontor med aktskåp och höj- och sänkbara skrivbord på alla arbetsplatser
- God grundbemanning
- Rätt person på rätt plats
- Vårda personalen
- Teamutveckling med nytta och nöje
- Positiv anda
- Samarbete mellan medarbetare
- Mån om befintliga medarbetare
- I enlighet med livets alla faser få möjligheten att göra ett bra jobb som bäst passar individen. Oberoende arbetsuppgifter och plats i "hierarkin".
- Rimliga mål och krav
- Rättvisa i arbetsfördelning
- Ge en bra arbetsbeskrivning
- Ge tid och medel för att kunna utföra arbetsuppgifterna tillfredställande

### *Ledarskap*

- Har förmågan att skapa "vi-känsla" med tydlig riktning
- Rättvis utan favorisering
- Tydliga förväntningar
- Ger feedback
- Ger information om förändringar och har god framförhållning
- Positiv grundinställning
- Prestigelöst
- Ser sina anställda
- Närvarande ledning
- Ger kontinuerlig återkoppling. Gärna på enkäter som medarbetarna fyller i
- Personlig, engagerande och hjälpsam vid problemlösning
- Att medarbetare får möjlighet att bolla sina idéer med chefen
- Ödmjuk men med rak hand
- Tar medarbetarna på allvar
- Vågar ta obekväma beslut
- Ledare är kompetenta inom sina områden som hen arbetsleder
- Coachande chefer
- Respektfull
- Ger konstruktiv kritik
- Berömmar medarbetarna
- Är mån om personalen
- Insikt i personalens arbetsuppgifter
- Tar sitt ansvar
- Får saker utförda

- Delegerar på ett positivt sätt
- Driver arbetet framåt
- Vänligt bemötande
- Se medarbetarna

### *Förmåner*

- Friskvårdspolicy
- Lika lön för lika arbete
- Goda möjligheter att ta ut semester och ledighet
- Hälsokontroller
- Höja friskvårdsbidraget
- Förmånssystem
- Erbjuder busskort
- Miljötänk- bra kollektivtrafik
- Få möjlighet att nyttja pendlingstid till arbetstid
- Kunna arbeta hemifrån/på distans
- Kunna påverka sina arbetstider
- Bättre flexavtal, med övertidsersättning
- 6 timmars arbetsdag

### *Utveckling*

- Betald utbildning
- Betald kurslitteratur, vid studier som har med jobbet att göra
- ”Föreläsningar” som fanns förr. Halvdagar.
- Ha utbildad personal

### Stanna kvar i Tjörns kommun

#### *Organisation*

- Stödande nätverk, både internt och externt
- Långsiktigt arbete med rekrytering
- Att organisationen tar till sig av kritik
- Transparens
- En ”platt” organisation
- En gemensam identitet
- Att organisationen värdesätter de som stannar kvar i kommunen
- Erbjuder högre tjänster
- Identifiera varför personal slutar mer på en del avdelningar än andra
- Det politiska klimatet behöver förbättras
- En tydligare politik. Bättre kommunikation.
- Att politikerna tar mer ansvar. Förslag: låt politikerna pröva ute i verksamheterna för att förstå behoven
- Låta omorganisationer vila, ge tid att smälta
- En tydlig organisation
- Effektiva möten
- Ha ett riktigt kulturhus som visar att vi är en ”kulturkommun”.
- Ärlig och öppen kommunikation

- En föränderlig och levande verksamhet
- Värdegrund som skapas nerifrån och upp
- Ge ekonomiska möjligheter för att kunna genomföra arbete med god kvalité
- Utveckla en strategi för de områden som behöver förbättras i våra arbeten
- Gott klimat över förvaltningsgränserna
- Förkortad arbetstid
- Gemenskapsdagar inom kommunen
- Uppmärksamma ”lång och trogen tjänstgöring”
- ”hänga med” i sociala medier, osv.
- Skapa ett positivt rykte om kommunen
- Vålutvecklad teknik
- Bra arbetsverktyg, ergonomiska hjälpmedel

### *Arbetsplats*

- Skapa nya kreativa tankesår
- Medarbetarens behov och förutsättningar möts
- Gå hem utan känsla av stress
- Arbetsro för att kunna leverera
- Planeringsdagar/samverkansdagar
- Goda samarbeten mellan kollegor, chef och gruppleddare
- Bra överlämning mellan personal som slutar och de som börjar
- Umgås även utanför arbetet ibland
- Bra bemötande mot nyanställda
- Att det finns samhörighet
- Få avlastning för att utföra arbetsuppgifter
- Tydliga rutiner
- Inte jentelagen
- Närhet till arbetsplatsen
- Positiv känsla i gruppen
- God sammanhållning oavsett sysselsättning
- Tid för reflektion
- Lagom stora arbetsgrupper med tillräckligt hög bemanning
- God grundbemanning
- Mindre arbetsgrupper
- Rätt personalbemanning
- Arbetsstrygghet
- Vårda personalen
- Satsa på förebyggande åtgärder för att minska stress bland annat
- Arbetsmiljö; rätt kontorsutrustning, trevlig inredning
- Hjälpa varandra och dela med sig
- Att de är rimliga
- Minska administrationen
- I enlighet med livets alla faser få möjligheten att göra ett bra jobb som bäst passar individen.
- Oberoende arbetsuppgifter och plats i ”hierarkin”
- Lyfta varandra
- Ändamålsenliga lokaler

### *Ledarskap*

- Synliggör medarbetare
- Erbjuder stabilt ledarskap med chefsstöd
- Uppmuntran
- Ge tidig information i lagom omfattning
- Medarbetare får bolla sina tankar med chefen
- Är närvarande
- Ge ”frihet under ansvar”
- Mår om sina medarbetare. Visar empati.
- Vara tydlig
- Följer centrala och lokala avtal
- Ser medarbetarna
- Ge cheferna lagom arbetsbörda och ansvar för lagom många medarbetare
- Cheferna får mer tid för sina medarbetare

### *Förmåner*

- Flexibla regler kring friskvård
- Hälsoinspiratör
- Hälsokontroller
- Möjlighet till övernattning/övernattningsbidrag. Istället för att resa t & r.
- Gratis kaffe till alla medarbetare
- Bra kommunikationer, bostadsmöjligheter
- När tjänster annonseras ska befintligt anställda ha samma möjligheter som utomstående att förhandla om lönen
- Bra avtalspensioner
- Erbjuder busskort

### *Utveckling*

- Nya utmaningar
- Möjlighet att avancera
- Endast anställa rätt utbildad personal
- Erbjuder karriärvägar inom kommunen
- Föreläsningar

## Bilaga 3

### **Komplettering avseende utbildning i bristyrken**

De framtida bristyrken som definierats är ingenjörer, socialsekreterare, stödpedagoger, stödassistenter, personliga assistenter, undersköterskor, sjuksköterskor, lärare, rektorer, förskollärare och barnskötare.

För flera av bristyrkena krävs eftergymnasial utbildning på minst 3 år, det vill säga högskole- eller universitetsutbildning. Detta innebär att för de flesta yrkena kan inte Tjörns kommun tillhandahålla utbildning.

Personalavdelningen kan efter samråd med berörda förvaltningar konstatera att de bristyrken som kan vara lämpliga för utbildning i egen regi är undersköterska samt barnskötare. Inom Socialförvaltningen har ett projekt för systematiserad kompetensförsörjning inom vård och omsorg påbörjats.

Projektet för systematiserad kompetensförsörjning, SYSKOM, är ett samarbete mellan Tjörns kommun, Arbetsförmedlingen, Vuxenutbildningen Stenungsund och Validering väst. Syftet med projektet är att lösa kommunens bemanningsproblem genom att ta tillvara nyanländas kvalifikationer. Deltagare i projektet väljs ut med hjälp av Arbetsförmedlingen och erbjuds anställning på traineejobb två dagar i veckan, en dag i veckan läser de grunderna inom vård och omsorg och resterande tid läser de samhällsvetenskap och SFI. Efter ett år kan de arbeta heltid inom vård- och omsorg, men har dock inte full undersköterskekompetens.

För att tillgodose behovet av personal inom äldreomsorg och barnomsorg skulle ett utökat SYSKOM som även omfattar barnskötare vara värdefullt. SYSKOM ger inte full utbildningskompetens motsvarande undersköterska och barnskötare, men personalbehovet skulle underlättas väsentligt. Genom SYSKOM kan socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen nå ca 80 nyanlända/år, dvs 40 personer till vardera verksamheten. Beräknad kostnad för Tjörns kommun är ca 2 miljoner/år.

Huvudansvarig för arbetet med SYSKOM är respektive förvaltning och sker i nära samarbete med samarbetsparterna Arbetsförmedlingen, Vuxenutbildningen Stenungsund och Validering väst. Uppgifter som ska göras av förvaltningarna är bland annat att definiera behov, anvisa lämpliga arbetsplatser och utse handledare i verksamheten. Efter avslutat projekt beslutar respektive förvaltning vilka projektdeltagare som ska erbjudas anställning i kommunen.

Personalavdelningen föreslår att SYSKOM-projektet förlängs samt utökas till att även omfatta barnskötare. Ansvar för ett utbyggt SYSKOM-projektet föreslås delas mellan barn- och utbildningsförvaltningen och Socialförvaltningen. Under förutsättning att ett utbyggt projekt kan startas och drivas framgångsrikt med god kvalitet, finns förutsättningar att ytterligare bredda detta till att omfatta fler bristyrken på längre sikt. Ett breddat SYSKOM-projekt innebär ökade kostnader vilket bör beaktas i kommande budgetramar för berörda nämnder.

Tjörns kommun bedriver inte vuxenutbildning i egen regi, utan kommunen köper platser i GR och framförallt i Stenungsund. I budgeten för vuxenutbildning finns ett visst avsatt utrymme för gymnasial vuxenutbildning för att utbilda för behörighet att arbeta som barnskötare och undersköterska. För närvarande läser 18 personer från Tjörn omvårdnadsutbildning inom

vuxenutbildningen samt ytterligare 4 personer läser omvårdnadsutbildning med språkstöd, totalt alltså 22 personer. Fyra personer läser barnskötarutbildning på distans.

Tjörns kommun är med i GR:s upphandlingar när det gäller vuxenutbildning och tar del av de statsbidrag som finns för yrkesvux.

En utökning av antalet utbildningsplatser inom kommunala vuxenutbildningen skulle med dagens pris kosta ca 70 000 kr per plats. Om antalet platser ska utökas behövs ett beslut om utökad tilldelning i budget för detta ändamål.

### **Minska personalomsättningen**

Även metoder för att minska personalomsättning och behålla erfaren och kompetent personal bör utvecklas. Ett sätt för att utreda orsaker till personalomsättning är att utveckla metoden för avgångssamtal. Syftet med avgångssamtalet är att utbyta värdefulla erfarenheter om arbetsmiljö, kvalitet och förbättringar. Syftet är också att via avgångssamtalen fånga upp om det inom vissa verksamheter finns mer att förbättra än inom andra verksamheter.

Tjörns kommun har en rutin för avgångssamtal där ansvaret för att genomföra samtalet ligger på närmaste chef. En blankett med frågor finns framtagen, ifylld blankett ska skickas till personalavdelningen som sammanställer svaren förvaltningsvis.

Vid utvärdering av de avgångssamtalsblanketter som kommer in till personalavdelningen kan konstateras att det inte alltid genomförs avgångssamtal när medarbetare slutar. Vi kan också konstatera att i och med att det är närmaste chef som håller i samtalet så kan tex känsliga uppgifter eller uppfattningar om arbetsmiljö eller ledarskap i viss mån tonas ner.

Personalavdelningen planerar att införa en ny rutin med en webbaserad enkät som går ut till alla som slutat och där den svarande är anonym. På detta sätt når vi fler och den eventuella risken med "tillrättalagda" svar kan minimeras.