



Innehåll

Inledning och vision/mål	4
Syftet med kompetensförsörjningsplanen	4
Externt perspektiv	5
<i>Faktorer som påverkar rekryteringsbehoven</i>	6
Internt perspektiv	8
<i>Analys av rekryteringsbehov</i>	9
Åtgärder/Handlingsplan	11
<i>Attrahera</i>	11
<i>Rekrytera</i>	12
<i>Utveckla och Behålla</i>	14
<i>Avsluta</i>	15
Uppföljning	15



Inledning och vision/mål

Vision 2025 Katrineholm – Läge för liv och lust

I Katrineholm är lust den drivande kraften för skapande och utveckling – för, liv, lärande och företagsamhet. Lust är passion, vilja, ambition. Det är också det lustfyllda – det vi lever för och det vi lever av – mat, kärlek, arbete, gemenskap, upplevelser. Läget är rätt – rätt geografiskt och rätt för handling och förändring.

En föränderlig värld ställer stora krav på kommunens förmåga till anpassning. Nya arbetsuppgifter tillkommer, andra uppgifter försvinner vilket påverkar kommunens kompetensbehov över tid. Katrineholms kommun ska sträva efter en personalstyrka anpassad till verksamhetens behov. Detta innebär ersättnings- och nyrekryteringar men även utveckling av redan anställdas kompetens. Utveckling och stimulans i arbetet är betydande faktorer för medarbetarnas möjlighet att trivas väl, prestera bra och leverera med god kvalitet. Att ta hand om och utveckla befintlig kompetens samt möjlighet till individuell kompetensutveckling blir därmed viktiga faktorer för att göra kommunen till en attraktiv arbetsplats.

Kommunen är i första hand en tjänstproducerande verksamhet. Med god framförhållning och långsiktig planering är det möjligt att se framtida kompetensbehov och säkerställa att vi rekryterar, respektive kompetensutvecklar, för att tillgodose behoven.

Syftet med kompetensförsörjningsplanen

Syftet med kompetensförsörjningsplanen är att utifrån analys av befintlig kompetens, tydliggöra hur stort gapet är från befintlig kompetens till verksamhetens behov på kort och lång sikt. I kompetensförsörjningsplanen ska planerade åtgärder för att fylla kompetensbehoven beskrivas. En god kompetensförsörjning är beroende av flera delar och omfattar hur vi som arbetsgivare attraherar och rekryterar, men också hur vi som arbetsgivare skapar förutsättningar för utveckling och hur vi arbetar för att behålla medarbetare. Sist, men inte minst, ska anställningar avslutas på ett professionellt sätt.

Kompetensförsörjningsplanen sammanfattar, efter en kort omvärldsbevakning, nuläget, framtida behov och avslutas med en handlingsplan för kort- och långsiktig kompetensförsörjning, utifrån områdena attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta.



Externt perspektiv

Mer än en miljon människor arbetar i välfärden. Ungefär en tredjedel av dessa uppnår pensionsålder den närmaste tioårsperioden. Samtidigt ökar både andelen äldre och barn i befolkningen, vilket gör att behovet av skola, vård och omsorg växer. Detta leder till stora rekryteringsbehov. Om inga förändringar görs i arbetssätt, organisation och bemanning skulle över en halv miljon nya medarbetare behövas i välfärden fram till 2023.²

Utöver demografin kommer en mängd andra faktorer att påverka rekryteringsbehoven. Det handlar exempelvis om globalisering, konjunkturförändringar, innovationer, ökad rörlighet på arbetsmarknaden och politiska beslut och reformer.³

Det finns mycket som kommunen själv kan göra för att påverka både storleken på rekryteringsbehovet och möjligheten att rekrytera rätt personer. SKL har formulerat nio strategier för att möta rekryteringsutmaningen. Några åtgärder är att använda den befintliga kompetensen på ett bättre sätt, utnyttja tekniken bättre och skapa bra möjligheter till löne- och karriärutveckling. Det handlar också om att utveckla arbetsmiljö och arbetsorganisation samt skapa förutsättningar för fler medarbetare att arbeta mer tid och stanna längre i arbetslivet.⁴

SKL har beräknat hur strategierna *Låt fler jobba mer* och *Förläng arbetslivet* skulle kunna minska behoven av att rekrytera till olika verksamheter. Scenarierna är framtagna för att visa strategiernas potential på lång sikt. De visar bland annat att om fler anställda går upp i arbetstid och fler jobbar längre skulle rekryteringsbehoven i välfärden kunna minska med över 20 procent, eller 115 000 personer.⁵

² Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden. Hur möter vi rekryteringsutmaningen? Sveriges Kommuner och Landsting

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.



Faktorer som påverkar rekryteringsbehoven

Övergripande trender som urbanisering, globalisering och digitalisering påverkar demografin, som i sin tur bidrar till förändrade krav på välfärden. Nedan presenteras faktorer som SKL har tagit fram som övergripande kan komma att påverka kommunens uppdrag och arbete.

Förändrade krav på välfärden

Sverige har ett antal generationer av medborgare som är förhållandevis många till antalet, medan andra generationer är färre till antalet. Efterfrågan på olika välfärdstjänster varierar därför över tiden, vilket försvårar för samhällsplaneringen.⁶

Generationsskifte och ökad brist på chefer

Rekordgenerationen, som satt ett stort avtryck på samhället, har snart gått i pension. Detta generationsskifte påverkar samhället på många sätt. Den yngre generationen med andra värderingar tar över, värderingar som i högre grad präglas av individualism, antiauktoritet och sekularisering. De unga vuxna är rörliga i sina värderingar och beteenden. Generationsskiftet och lägre intresse hos unga att vara chefer leder till en brist på chefer. Unge vill i större utsträckning bli specialister eller experter och talar hellre om personlig utveckling än om karriär.⁷

Ökad urbanisering

Ungdomar söker sig till städer i allt större utsträckning. En generell trend är också att ungdomar flyttar till studieorter och att endast en minoritet flyttar tillbaka till sina hemkommuner efter studierna.⁸

Ökad polarisering av inkomster, hälsa och åsikter

De ekonomiska klyftorna växer mellan äldre och yngre förvärvsaktiva, sammanboende och ensamstående föräldrar, de som har arbete och de som står utanför arbetsmarknaden samt mellan befolkningarna i attraktiva och mindre attraktiva områden och kommuner. Människor med olika bakgrund och förutsättningar lever allt mer segregerat, speciellt i storstäderna. Sedan år 1980

⁶ *Vägval för framtiden. Utmaningar för det kommunala uppdraget mot år 2025.* Sveriges Kommuner och Landsting.

⁷ Ibid.

⁸ Ibid.



har inkomstskillnaderna i Sverige och skillnaderna i människors levnadsförutsättningar ökat.⁹

Ständigt uppkopplade medborgare med nya förväntningar

Tillgången till internet påverkar livsstil, umgänge och kunskapssökande. En ständig uppkoppling till internet kommer att vara en naturlig del av livet för nästan alla medborgare. När som helst, var som helst och hur som helst kan man kommunicera med allt och alla om allt.¹⁰

Databaserat beslutsfattande

Den tekniska utvecklingen har gett oss tillgång till enorma mängder data och datorkraft, så kallat Big Data. Detta innebär en omvälvande förändring för vårt sätt att förstå världen. Statistik och matematiska modeller är i allt högre grad en del i vårt beslutsfattande. Tekniken och vad den kan åstadkomma förbättras ständigt.¹¹

Från behovsdriven till identitetsdriven ekonomi

Allt högre materiell standard gör att en större del av konsumtionen går från att vara behovsdriven till att vara identitetsdriven. Många av de traditionella gemenskaperna som exempelvis religion, släkt och hemorten har försvagats. Identitet blir viktig för såväl individer som organisationer.¹²

Näringslivet mer aktivt i samhällsbygget

Ett gott samspel mellan den privata och den offentliga sektorn är ofta en starkt bidragande kraft till en god lokal och regional utveckling.

Sysselsättningsstillväxten bland svenska företag sker idag framförallt i små och mellanstora företag som i många fall har en stark lokal förankring. Små och medelstora företag behöver lokal förankring.¹³

⁹ Ibid.

¹⁰ *Vägval för framtiden. Utmaningar för det kommunala uppdraget mot år 2025.* Sveriges Kommuner och Landsting.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

¹³ Ibid.



Internt perspektiv

Katrineholms kommun ska sträva efter att ha en personalstyrka som kvalitativt och kvantitativt är anpassad till verksamhetens behov. Med utgångspunkt i det anges i Personalhandboken för Katrineholms kommun att:

- *personal- och kompetensplaneringen skall vara medveten och systematisk för att kunna ske med god framförhållning*
- *intern rörlighet stimuleras så att de erfarenheter, kunskaper och möjligheter som finns hos redan anställd personal kan tillvaratas*
- *Katrineholms kommun skall vara en lärande organisation som främjar lärande för samtliga anställda och som skapar förutsättningar för fortlöpande utveckling och förändring*
- *samtliga anställda får möjlighet till utveckling i arbetet*
- *kompetensutvecklingen bygger på verksamhetens behov och stämmer överens med kommunens långsiktiga utveckling*
- *de anställda och chefen tar ett gemensamt ansvar beträffande den egna och arbetslagets kompetensutveckling*
- *strategier och system för att kartlägga befintlig kompetens och framtida kompetensbehov skall finnas*
- *utifrån heltid som norm ska samtliga tillsvidareanställningar och visstidsanställningar över tre månader vara heltidstjänster*

**Analys av rekryteringsbehov**

Nedan är det möjligt att se antalet månadsanställda per förvaltning samt ålderspensionsavgångar till och med år 2020.

	Antal månads- anställda 2017-05-31	Antal kvarstående personer som uppnått pensionsålder 65 år (födda 51 eller tidigare)	Antal personer som uppnår pensionsålder 65 år 2017 (födda 52)	Antal personer som uppnår pensionsålder 65 år 2018 (födda 53)	Antal personer som uppnår pensionsålder 65 år 2019 (födda 54)	Antal personer som uppnår pensionsålder 65 år 2020 (födda - 55)
BIF	1 408 (K: 1111 M:207)	12	16	17	43	35
KLF	68 (K: 45 M: 23)	1	1	2	2	1
KTF	48 (K:30 M: 18)	1	0	2	1	2
SBF	49 (K: 29 M: 20)	1	0	2	2	4
STF	257 (K: 143 M:114)	0	2	8	6	7
SOC	147 (K: 110 M: 37)	2	1	2	4	2
Viadidakt	103 (K: 73 M: 30)	1	0	3	5	5
VOF	1 165 (K: 1008 M: 157)	9	19	27	27	37
Totalt:	3 253	27	39	63	90	93

Om samtliga pensionsavgångar fram till 2020 måste ersättas behöver drygt 300 personer nyrekryteras. Det är i många fall kandidater med eftergymnasial utbildning som söks, vilket innebär att vi också letar kandidater som idag inte är bosatta i Katrineholm. Vi behöver dessutom hantera en ordinarie personalomsättning, inklusive volymökning.

Inom Katrineholms kommun finns idag ca 3 250 månadsanställda personer där bildningsförvaltningen samt vård och omsorg är de största förvaltningarna. Utmaningar för kommande år syns bl a i ett generationsskifte som påverkar organisationen som helhet och framför allt inom kvalificerade tjänstemannayrken där konkurrensen om kompetens är stor.

De flesta förvaltningar räknar med en relativt statisk bemanning kommande tre år, trots kommunens tillväxt, och kompetensförsörjningsbehoven handlar i huvudsak om utveckling av befintlig personal, kompetensöverföring samt ersättningsrekryteringar. De stora undantagen är bildningsförvaltningen samt vård- och omsorg som kommer att behöva öka personalstyrkan för att möta volymökningarna inom skola och äldreomsorg.



ÖVERGRIPANDE
KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSPLAN
Styrdokument- Författningssamling

Datum
2018-05-21

Katrineholms kommun växer och detta återspeglas i rekryteringsbehoven för organisationen som helhet. Inom bildningsförvaltningen samt vård- och omsorgsförvaltningen kommer rekryteringsbehoven vara som störst. För samtliga förvaltningar kommer de främsta utmaningarna handla om att rekrytera akademiker och ledare. Socialförvaltningen har levt med en mycket hög personalomsättning sedan 2013 och har idag flera vakanser i organisationen, bildningsförvaltningen behöver rekrytera både pedagoger och skolledare, vård- och omsorgsförvaltningen ser sina utmaningar i att rekrytera chefer, sjuksköterskor samt högskoleutbildade specialister. Inom övriga förvaltningar är det framförallt viktigt att balansera pensionsavgångar med nyrekryteringar, främst ledartjänster och specialister, men service- och teknik lyfter också fram en brist på anläggningsarbetare och kockar.

Det finns ett rekryteringsbehov som ska möta personalomsättning rensat från pensionsavgångar. Detta innefattar intern rekrytering samt extern ersättningsrekrytering. Under perioden maj 2014 till maj 2017 uppgick denna volym till 1 540 månadsanställda personer som på något sätt bytte tjänst internt eller lämnade organisationen. Under samma period var medeltalet månadsanställda cirka 3 100 personer. Förutsatt denna omsättning blir bestående så innebär det att kommunen fram till 2020 kommer att genomföra ca 1 600 rekryteringar, undantaget ersättningsrekryteringar för pensionsavgångar. Vid en antagande att samtliga medarbetare skulle välja att pensionera sig vid 65-års ålder skulle ersättningsrekryteringarna uppgå till cirka 300 medarbetare.



Åtgärder/Handlingsplan

- *Attrahera, Rekrytera, Utveckla och Behålla, Avsluta*

En viss personalomsättning är bra för både organisation och medarbetare, men det är samtidigt av stor vikt att både behålla och utveckla erfarenhet och kompetens. För att minimera rekryteringsbehovet är det av stor vikt att stärka Katrineholms kommuns attraktivitet, genom en professionell rekrytering, möjlighet till utveckling för att stimulera och behålla medarbetare, samtidigt som avslut ska ses som en möjlighet att utveckla organisationen och en möjlighet för oss som kommun att återrekrytera en kompetensutvecklad medarbetare. Det innebär att organisationen ska arbeta med att; attrahera, rekrytera, utveckla och avsluta.

Katrineholms kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare för redan anställda som ska fortsätta utvecklas med kommunen. Kommunen måste också vara en attraktiv arbetsgivare för externa kandidater; vi konkurrerar med andra arbetsgivare på marknaden och vi vill kunna locka till oss duktiga talanger inom ett flertal yrken.

Katrineholms kommun arbetar utifrån en modell kallad ARUBA: Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla, Avsluta. Hur vi lyckas inom dessa områden är vad vi signalerar i arbetsgivarvärde. Tillsammans med ledarskapet är detta de starkaste verktygen vi har för att skapa attraktiva och effektiva arbetsplatser där människor vill arbeta.

Handlingsplanen utgår från nämndernas handlingsplaner och redovisar gemensamma och övergripande utvecklingsområden utifrån ARUBA: Attrahera, Rekrytera, Utveckla och Behålla samt Avsluta.

Attrahera

Ett starkt arbetsgivarvarumärke är vårt främsta redskap för att nå framgång i att rekrytera och behålla kvalificerad personal är

Vid rekrytering ska kommunen förmedla ett enhetligt och tydligt budskap om vad Katrineholms kommun som arbetsgivare erbjuder medarbetarna, men också vad vi kräver. Ett budskap som skapar förväntningar. Förväntningar som ska uppfyllas, där medarbetar- och ledarskapsfilosofierna ska vara vägledande och levande dokument.

Kandidaternas upplevelse när de går igenom rekryteringsprocessen, externa såväl som interna kandidater, påverkar arbetsgivarvarumärket i hög grad via



berättelser som snabbt sprids både muntligt och via sociala medier. En professionell kompetensbaserad rekryteringsprocess med genomtänkt kandidatvård blir därmed viktiga nycklar till framgång i konkurrensen. Genom att låta personalavdelningens HR-enhet ta en större roll vid rekryteringarna kan vi säkerställa en enhetlig, kvalitativ rekryteringsprocess och frigöra chefernas tid för kärnverksamheten.

En stor del av kompetensbehovet utgörs av vakanser som uppstår när personal byter tjänst inom organisationen. En väl fungerande intern arbetsmarknad innebär goda möjligheter för anställda att utvecklas inom sitt yrke, respektive karriärväxla, vilket i sin tur innebär att vi kan behålla medarbetarna under längre tid. Det ska vara naturligt för varje medarbetare att söka sitt nya jobb inom kommunen, precis som det ska vara naturligt för rekryterande chefer att alltid titta på interna kandidater innan extern annonsering tar vid. Genom att underlätta för och uppmuntra till intern karriär minskar vi kompetenstappet, får mer nöjda medarbetare och därmed positivt varumärkesbyggande. Det är viktigt för både extern och intern attraktionskraft. Vi ska vara stolta när vi jobbar för Katrineholms kommun, och de som ännu inte gör det ska vilja bli en av oss.

För att ytterligare stärka attraktionskraften finns behov av att lyfta befintliga, men också utveckla, de förmåner som medarbetare har möjlighet att ta del av. Att lyfta goda exempel och därmed synliggöra vad som sker i verksamheten ökar också stolheten för att arbeta i Katrineholms kommun.

Åtgärder:

- *Enhetlig annonsering*
- *Tydliggörande ledarskaps- och medarbetarskapsprofilerna*
- *Beskriva och utveckla förmåner*
- *Öka förutsättningarna för intern rörlighet*
- *Lyfta fram och synliggöra stolta medarbetare*

Rekrytera

För att lyckas med den externa rekryteringen behöver kommunen synas där kandidaterna finns och ytterligare utveckla kommunens rekryteringsprocess.

Med hjälp av riktad annonsering, aktiv närvaro på karriärsinriktade sociala plattformar samt fortsatt samarbete med högskolor och universitet, finns kommunen nära kandidaterna.

Ett utökat centralt stöd från HR i rekryteringsarbetet underlättar rutiner för kandidatvård, förbättrar kandidatupplevelsen och ökar möjlighet att agera utifrån



kommunens gemensamma värdegrund, RÖTT (Respekt, Ödmjukhet, Tydlighet, Tillit) också i rekryteringar. Omfattning av ett förändrat ansvar och inriktning påverkar behoven av och nuvarande tillgång till HR-resurser.

Rekryteringsbehov anmäls till respektive HR-kontakt och diskuteras med rekryterande chef utifrån verksamhetsbehov och personalekonomi. Behovet blir känt genom en intern annons på Communis eller i grupp/kompetenspool innan tjänsten annonseras externt.

En professionell hantering av interna tillsättningar är lika viktig som vid extern rekrytering. För att säkerställa den interna rekryteringen kan en intern kompetenspool finnas, där medarbetarnas önskemål och organisationens behov matchas. Medarbetarna anmäler sitt intresse för nytt jobb, får ett coachande samtal av chef eller kvalificerad HR-personal samt kallas till intervju när medarbetaren bedöms vara lämplig kandidat för intern tjänst.

Ett försök gällande intern rörlighet planeras inom service- och teknik förvaltningen och kommer att drivas i samarbete med HR-enheten. Syftet är att hitta en modell för intern rörlighet som ska kunna implementeras i kommunorganisationen.

Efter rekrytering är en god introduktion av stor betydelse för att medarbetaren snabbt och effektivt ska få möjlighet att komma in i arbetsuppgifterna och känna sig välkommen till arbetsplatsen. Genom omvärldsbevakning och uppföljning av genomförd introduktion ökar möjligheterna till att öka kvaliteten på framtida introduktion.

För nya chefer är det viktigt att skapa en trygghet i rollen och uppdraget. För att öka tryggheten kan nya chefer erbjudas en mentor, främst inom organisationen, men också utanför förvaltningen.

Åtgärder:

- *Riktad annonsering*
- *Utökat ansvar för HR avseende rekrytering av chefer och specialisttjänster i samarbete med ansvarig chef.*
- *Öka och stimulera möjligheterna till intern rörlighet, utifrån resultat av pilotprojekt kring kompetenspool.*
- *Kvalitetssäkra och utveckla introduktionen.*
- *Mentorskap till nya chefer.*



Utveckla och Behålla

Att vilja stanna kvar på sin arbetsplats handlar i grund och botten om en god arbetsmiljö, att jag trivs på mitt arbete. I detta avsnitt fokuseras på hur jag som medarbetare kan ges ett mervärde av att utvecklas på mitt arbete, eller i kommunen.

Kompetensutveckling är viktig. I första hand ska denna ske utifrån organisationens behov. Individuella behov och önskemål tillgodoses inom ramen för verksamhetens behov samt de kompetensbehov som finns inom kommunorganisationen.

Identifiera, utveckla och bygg vidare på talanger är ett område där kommunen tidigare haft program för blivande ledare, men alla vill inte bli chef. För att nå vidare kan kommunen vartannat år genomföra en kartläggning och bedöma organisationens potential utifrån frågeställningarna: Vad är en talang? Vilka är talangerna på respektive avdelning? Vad vill talangerna själva? Hur utvecklar vi dem mot strategiska kompetensbehov? Detta kommer på sikt att underlätta intern rekrytering på alla nivåer och ger möjlighet till proaktivt agerande gällande kompetensförsörjningen i stort.

För att hitta nya vägar till utveckling, utan att bli chef, skulle en modell för alternativ karriärsutveckling vara en väg som ger möjlighet att ta tillvara på och behålla och vidareutveckla medarbetare.

Ett gott ledarskap är en grundförutsättning för att vi som organisation ska lyckas. Ledarskap är något som utövas, men också något som behöver vårdas och utvecklas. För att stärka ledarskapet i kommunen genomförs varje år ett utbildningsprogram för kommunens chefer. Programmet behöver ses över och nå fler.

För att utveckla och behålla medarbetare finns behov av internutbildningar. En målgrupp är timvikarier som är en viktig resurs för att täcka upp vid frånvaro, men de är också en rekryteringsbas för tillsvidareanställning och längre vikariat. Beslutet om heltid som norm omfattar också att kommunen ska erbjuda en grundläggande rekryteringsutbildning, för validering eller komplettering av utbildning. En rapport, "Rekrytering och validering" har tagits fram som beskriver hur kommunen kan arbeta med internutbildning för målgruppen.

Åtgärder:

- *Utveckla individuella kompetensutvecklingsplaner*
- *Metod för att hitta och utveckla talanger*
- *Modell för karriärsutveckling*
- *Utveckla chefsutvecklingsprogrammet*
- *Internutbildning – Se bilagd Rapport rekrytering och validering*



Avsluta

En anställning som avslutas ska ske med möjlighet att komma tillbaka; vi bränner inga broar vid avslut, istället lyssnar vi på personen som slutar, tar till oss av både kritik och beröm samt ser det som en möjlighet att utveckla organisationen och en möjlighet för oss att vid senare tillfälle återrekrytera en kompetensutvecklad medarbetare.

Avslutningssamtal med årlig analys och handlingsplan: Varje medarbetare som lämnar sin tjänst ska bjudas in till avslutningssamtal. Närmaste chef ansvarar för att ge information om samtalet till medarbetaren och meddelar HR om avslutet. HR genomför samtalet efter bestämd mall, anonymiserar svaren och ansvarar för att informationen sparas i lämpligt system. Detta underlag analyseras årligen och förvaltningsvis, med stöd från HR, för att identifiera trender gällande skäl för avslut.

Åtgärd:

- *Systematisera avslutningssamtal med årlig analys.*

Uppföljning

Kommunens övergripande kompetensförsörjningsplan följs upp löpande och revideras inför varje mandatperiod.

2018

Katrineholms kommun,
kommunledningsförvaltningen,
HR enheten

Rapportskrivare: Carina
Ålander, Processledare

[RAPPORT- REKRYTERING OCH VALIDERING]

En analys av nuläge och framtida utbildningsbehov i Katrineholms kommun med syfte att vara en attraktiv arbetsgivare



Blivande timvikarier i Katrineholms Kommun



Katrineholms kommun \

Sammanfattning av rapporten

Uppdraget från politiken är att fånga upp de som idag arbetar som timanställda i våra förvaltningar och erbjuda yrkesutbildning parallellt med fortsatt arbete. Och frågan vi ställer oss är: Hur kan vi göra dessa grupper mer anställningsbara? Rapporten ger förslag på åtgärder som kan svara upp mot beslutet. I korthet kan rapporten sammanfattas i dessa punkter.

Katrineholms kommun bör:

- ▶ Utveckla en fungerande helhetsprocess för rekrytering och kompetensutveckling av timvikarier
- ▶ Fokusera på att höja språkkunskaperna genom kurser i Yrkessvenska
- ▶ Utveckla en central kommungemensam introduktion
- ▶ Gör mer av det vi redan gör bra i utbildningsformer ex distanskurser i kombination med arbete
- ▶ Arbeta med kontinuerlig uppföljning av våra befintliga timvikarier
- ▶ Motivera till utbildning i samarbete med SYV
- ▶ Utveckla språkpraktikplatser och handledarutbildning
- ▶ Önskemålet om ”En väg in” blir ett medskick till förstudien av Central bemanning



Rapport- Rekrytering och validering

En analys av nuläge och framtida utbildningsbehov i Katrineholms kommun med syfte att vara en attraktiv arbetsgivare

Ur beslutet: Katrineholms kommun ska erbjuda en grundläggande rekryteringsutbildning, för validering eller komplettering av utbildning, utifrån verksamheternas behov av kompetens.

Bakgrund:

18 april 2016 tog kommunfullmäktige beslut om att införa heltid som norm i Katrineholms kommun. (KF 2016-04-18 § 568). Och i samband med detta tog man även beslut om att kommunen ska anordna en rekryteringsutbildning, med syfte att fånga upp de som idag arbetar som timanställda i våra förvaltningar och erbjuda yrkesutbildning parallellt med fortsatt arbete.

I regeringens budgetproposition 2017 har man kallat detta ett "lågspår" där man vill att kommunerna tar ansvar för att få in nya grupper i arbete som idag står långt ifrån arbetsmarknaden. Frågan vi har ställt oss är: Hur kan vi göra dessa grupper mer anställningsbara?

Processledare fick i uppdrag att undersöka vilket behov som föreligger och ge förslag till åtgärder. Arbetet påbörjades i augusti 2017 med att ett första möte hölls med förvaltningschef på Viadidakt och ett senare möte med inbjuden ledning från VOF och BIF samt Viadidakt. Vid det samtalet medverkade också personal/ekonomichef vid KLF.

I januari och februari 2018 genomfördes individuella samtal med BIF, VOF och STF. Förvaltningarna hade fått frågeställningen i förväg och möten bokades in. Samtalen dokumenterades och utifrån dem har en

analys gjorts och vi har identifierat utvecklingsbara områden att arbeta vidare med. Samråd har förts med Viadidakt under procesens gång.

Nyckelorden utifrån samtalen är: Språkkompetens, utveckla befintliga utbildningar, central introduktion och En väg in.

"Önskan är att fånga upp timanställda att rekrytera och locka till vidareutbildning och arbete hos oss i kommunen." citat ur dialogen.

Frågeställningarna till respektive förvaltning:

- ▶ Vilka rekryteringskanaler används idag.
- ▶ Vilka rekryteringsbehov ser förvaltningarna i framtiden.
- ▶ Tankar kring vilka kompetenser som efterfrågas.
- ▶ Hinder för anställning.
- ▶ Behov av specialkompetenser inom förvaltningarna.
- ▶ Hur ser förvaltningarna på kombinerad undervisning och arbete.
- ▶ Tankar kring validering inom förvaltningarna.

Målgrupper:

- ▶ Prio 1- Tillsvidareanställda som saknar utbildning, kompetensutveckling alt Validering
- ▶ Prio 2- Anställda på vikariat. (längre)
- ▶ Prio 3- "Timmisar" kortare vik/AVA.

Bilaga 1.

Minnesanteckningar från samtalen.

Bilaga 2.

Illustration rekryteringsprocess



1. Analys Framtid

I Kompetensförsörjningsplanen för Katrineholms kommun, framtagen av Kommunledningsförvaltningen (ännu ej slutgiltigt antagen) har man gjort denna analys på framtida rekryteringsutmaning: "Inom Katrineholms kommun finns idag ca 3 250 månadsanställda personer där BIF och VOF är de största förvaltningarna. Utmaningar för kommande år syns bland annat i ett generationsskifte som påverkar organisationen som helhet och framförallt inom kvalificerade tjänstemannayrken där konkurrensen om kompetens är stor.

De flesta förvaltningar räknar med en relativt statisk bemanning kommande tre år, trots kommunens tillväxt, och kompetensförsörjningsbehoven handlar i huvudsak om utveckling av befintlig personal, kompetensöverföring samt ersättningsrekryteringar. De stora undantagen är bildningsförvaltningen samt vård- och omsorg som kommer att behöva öka personaltätheten för att möta volymökningarna inom skola och äldreomsorg."¹

I kompetensförsörjningsplanen beskrivs hur stor mängd nyrekryteringar som kommer efterfrågas. Den nämner inte timvikarier i detta, men dessa personer är en viktig resurs för att täcka upp vid luckor i bemanningen men också som en rekryteringsbas för tillsvidareanställningar och längre vikariat. En timanställning är en väg in till en fast anställning i Katrineholms kommun.

2. Sammanställning av dialogen med förvaltningarna

▶ **Vilka rekryteringskanaler används idag?**

Idag finns det inte en tydlig, gemensam ingång till att söka timvikariat i Katrineholms kommun. Alla förvaltningar gör enligt eget upplägg, vissa sköter vikarierekrytering mer strukturerat än andra, men det generella är att rekrytering av timvikarier är kontinuerligt pågående och något som upptar mycket tid i organisationen. Ett hinder är dock att förvaltningar inte får annonsera timvikariat i Visma Recrute något som efterfrågas av vissa. De flesta vidtalade framhåller att vi borde ha "en väg in" till anställning som timvikarie. Flertalet påtalar vinster i form av ökad professionalitet, tidsbesparingar och ekonomisk vinst, genom att arbeta strukturerat i en gemensam, centraliserad bemanning. Man lyfter också fram vinster i att ha en samsyn kring hur vi hanterar rekrytering, utbildning och uppföljning av timvikarier.

▶ **Vilka rekryteringsbehov ser förvaltningarna i framtiden?**

I kommunens och förvaltningarnas egna prognoser ser vi att en stor rekryteringsutmaning ligger framför oss där vi kommer att behöva rekrytera en stor mängd personer för att bemanna upp välfärdssektorn. Detta är främst i yrken inom vård och omsorg och barnomsorg och skola som behoven ligger. Se Kompetensförsörjningsplan Katrineholms kommun.

▶ **Tankar kring vilka kompetenser som efterfrågas.**

Det kommer efterfrågas undersköterskor, forskollärare, barnskötare, lärare, kockar och olika specialistkompetenser inom respektive förvaltning. Färre ansöker till gymnasieutbildning till kock redan idag. Idag är grundnivån undersköterskor vid rekrytering till vården. Ett medskick från samtalet är frågan ifall vi kan garantera en brukar/patientsäker vård med lägre utbildade i kombination med låg bemanning. På många arbetsställen råder ensamarbete eller bemanning med endast två personal på plats samtidigt. Blir det patientsäkert ifall ordinarie är frånvarande och "bara" timvikarier alternativt vårdbiträden arbetar?

¹ ur Kompetensförsörjningsplanen 2018 Katrineholms kommun, Kommunledningsförvaltningen.

▶ **Behov av specialkompetenser inom förvaltningarna?**

Bildningsförvaltningen behöver rekrytera både pedagoger och skolledare, vård- och omsorgsförvaltningen ser sina utmaningar i att rekrytera chefer, sjuksköterskor samt högskoleutbildade specialister. Inom övriga förvaltningar är det framförallt viktigt att balansera pensionsavgångar med nyrekryteringar, främst ledartjänster och specialister, men service- och teknik lyfter också en brist inom anläggningsarbetare och kockar.

▶ **Hur ser förvaltningarna på kombinerad undervisning och arbete?**

Alla vidtalade förvaltningar ser positivt på det som idag har genomförts av utbildningar i kombination med arbete. Flertalet önskar mer av liknande upplägg.

▶ **Tankar kring validering² inom förvaltningarna?**

Vad gäller validering hanteras den på Viadidakt genom att de har avtal med extern resurs i de fall någon önskar att validera sina kompetenser. Det är ingen stor efterfrågan på just validering och det hanteras på ett fullgott sätt. I dialogen har det inte heller kommit fram önskemål om att utveckla området validering, därför kommer denna rapport inte heller ta från någon åtgärd som berör det området.

3. Identifierade hinder för anställning

STF	Inga särskilda krav på språk. Anställer mer på meriter än formell kompetens. Många arbeten på STF kräver inte så hög kompetens. Körkortsutbildning krävs dock i de flesta fall för att bli anställningsbar.
VOF	Krav att vara undersköterska i VOF idag. Inga lägre kompetenser rekryteras. Mycket av de enklare, inte kompetenskrävande, arbetsuppgifterna är borttagna i dagsläget exempelvis städning är utlokaliserad. B-körkort efterfrågas oftast. Behov av språkstöd. Många vikarier faller på för tunn språkkompetens för att klara av arbetet. Trots gott stöd vid introduktion och anpassning efter arbetsplats.
BIF	Vikarier finns men kompetensen är för låg. För låg grundkompetens gör att det är svårt att kombinera med uppdrag i BIF där det krävs goda kunskaper i svenska. BIF har valt att sätta en högre kravnivå på svenska kravet från SFI. Konsekvensen av högre krav är att färre söker tjänsterna men de får högre kvalité på vikarierna.

² Validering är ett sätt att visa fram att man har erfoderlig kompetens trots att man inte har genomfört en formell utbildning som efterfrågas i yrket. Kunskapen kan ha fått genom många år i yrket alt del av utbildning eller utbildning i annat land.

4. Vad görs i form av utbildningar idag?

- ✓ **Undersköterskor & Barnskötare:** Viadidakt samarbetar med arbetsförmedlingen i olika typer av samverkansprojekt för att utbilda undersköterskor & barnskötare. Det finns olika typer av utbildningar, det som kan vara ett hinder från att gå en yrkesutbildning är ifall att den som söker har en avslutad gymnasieutbildning. Då får man erbjuda andra typer av utbildningsinsatser.
- ✓ **Trainee till undersköterska:** I dagsläget utbildas tio anställda till undersköterskor i samverkan med Viadidakt genom erhållna statsbidrag för utbildning av redan anställda inom vårdsektorn. Kombinerat arbete och studier och målgruppen är tillsvidareanställda och timvikarier. Studier på halvfart och arbetet blir praktiken. Denna typ av utbildning efterfrågas och VOF säger att de skulle kunna fylla denna typ av utbildning med 10-20 platser/ år. Idag är 18 anställda som vårdbiträden i VOF.
- ✓ **Distanskurs för barnskötare** i samarbete med bland annat Åsa folkhögskola.
- ✓ **Elevassistenter** utbildas via specialpedagogisk skolmyndighet.
- ✓ **Kockar:** Gemensamt samarbete pågår i Sörmland med fortbildning för kockar. Är inne på år två nu i Nätverket Måltid Sverige.
- ✓ **DUA** "Delegationen för unga och nyanlända till arbete har regeringens uppdrag att främja statlig och kommunal samverkan och utvecklandet av nya samverkansformer i syfte att effektivisera unga och nyanländas etablering i arbetslivet. Olika jobbspår för målgruppen unga nyanlända, både vårdbiträde, kock och service/städ finns som jobbspår i Katrineholm och främjar anställning i kommunens förvaltningar"³

5. Introduktion för vikarier

Alla förvaltningar erbjuder introduktion, vissa mer, vissa mindre. Den enda grupp som inte erhåller introduktion är de som jobbar som lärarvikarier.

VOF	Introduktionsutbildning för timvikarier som innebär: Fyra timmar gemensam introduktion. Utbildning i medarbetarens rättigheter/skyldigheter, värdegrund, ergonomi och brand. Samt tre dagars introduktion på arbetsplatsen.
BIF	Projekt pågår där BIF utbildar i basen inom barnomsorgen. 2 tillfällen x 2 timmar. Utbildas i värdegrunden RÖTT mm. Får intyg efter kursen. Ska utvärderas efter våren. Kostnaden för utbildning/intron betalas gemensamt av alla förskolor som kommer använda vikarier. Önskvärt att skolan anammar samma typ av introutbildning.
STF	Introduktionen sker direkt på arbetsstället, ingen särskild introduktionskurs.

³ Se länk för information DUA <https://www.dua.se/din-kommun/katrineholm>

6. Förslag på åtgärder utifrån samtalen

Förändring: En väg in vid rekrytering av timvikarier

Centraliserad bemanning för timvikarier

Vi behöver arbeta på ett mer strategiskt sätt vad gäller rekrytering, bemanning, uppföljning och avslut. Detta blir ett medskick till den förstudie om Central Bemanning som pågår.

En centraliserad bemanning skulle underlätta arbetet med flera delar som vi identifierat i dessa samtal ex samsyn rörande lönesättning, medarbetarsamtal, sjukanmälan, kompetensinventering och motivera till studier alt annat arbete. Oavsett ifall det blir en centraliserad bemanning eller inte så är dessa förslag till åtgärder något som vi kan och bör arbeta med.

E-tjänst eller Offentliga Jobb vid ansökan till timanställning?

Ansökan borde ske på samma sätt oavsett vilken tjänst du söker. Idag är det bara BIF som använder E-tjänst. VOF använder sig av ansökan direkt i Offentliga jobb där de har en stående annons för timanställda. Och STF tar emot spontansökningar. Frågan är vilket förfarande som bör bli det enhetliga? Det bör förändras till att alla gör lika och vi får samma ingång vid rekrytering av timvikarier.

Förändring: Utvecklad Introduktion

Gemensam central introduktionsutbildning

För alla vikarier som rekryteras, liknande den som alla nyanställda får. Förslag halvdag, löpande under året, erbjuda olika tider. Önskvärt att det kan organiseras i en central bemannings organisation med gemensamma resurser från respektive förvaltning och personalavdelningen. Ett upplägg av gemensam introduktion och sedan olika introduktionsspår beroende på om de ska jobba inom VOF, BIF eller STF. Introduktionen bör ta upp: Anställningsavtalets grund rättigheter och skyldigheter, Communis, PA, Personalhandboken, etc. Värdegrund, vad står kommunen för Utbildning i RÖTT.

Introduktion i förvaltningen

Sker i respektive förvaltning enligt upplägg utifrån sina respektive behov. Bör ligga löpande under året.

Förändring: Utökad språkstöd

Yrkessvenska

Förslaget är att Viadidakt utbildar i yrkessvenska utifrån behoven som fastställs i dialog med förvaltningarna. Kursen erbjuds till de som rekryteras som vikarier, som har en godkänd språknivå men där vi anser att språkkunskaperna behöver stärkas utifrån terminologin som förs på respektive område. Kursen kan även erbjudas till dem som ännu inte har rekryterats utifrån brister i språket. Efter genomgången kurs får de ett intyg och kan åter söka anställning som timvikarier. Kan eventuellt bekostas via omställningsfonden TLO KL.

Språkpraktikanter och att utbilda Språkpraktikhandledare (SFI lotsar)

Det bör vara ett krav att vi som kommun erbjuder platser för språkpraktik. Det bör kravställas och inte vara valbart. Kommunen bör vara en förebild i hanteringen av språkpraktik som är en väg till arbete och självförsörjning för våra nya medborgare. Matchning av språkpraktikplatser skulle kunna hanteras centralt via ex en central bemanning. Eftersom detta är en större separat fråga bör någon form av utredning göras kring detta. Ta efter andra kommuner (se Flens kommun) som utbildar till Språkpraktikhandledare.

Förändring: Utvidgade utbildningsinsatser

Fortsätta att utveckla/utvidga de befintliga utbildningsvägar som finns idag.

I dialogen kom det fram att kommunen redan gör mycket olika former av utbildningar för målgruppen vi tittar på. Vi anser inte att det i dagsläget finns behov av att skapa nya typer av utbildningar, utan inriktningen bör vara att utveckla de som redan är etablerade.

Vi anser det prioriterat att kommunen erbjuder vidareutbildning till undersköterska, kock eller barnskötare på deltid/distans och samtidigt möjliggöra fortsatt arbete på timmar. Vilket i sig kan främja viljan att utbilda sig, när merparten av finansieringen kan ske utan lånade studiemedel.

7. Frågor att ta ställning till

Kostnader för satsningarna

Kostnad för Yrkessvenska kan eventuellt bekostas delvis via omställningsfonden.

Kurser till undersköterska, kock, barnskötare för redan är anställda av Katrineholms kommun, bör gå på riktade avsatta medel för kompetensutveckling för dessa grupper. Eventuellt finns statliga medel att ansöka om men det är inget vi vet i dagsläget, men det verkar som att liknande satsningar som dessa är prioriterade framöver. Faktiska kostnader kan räknas fram av Viadidakt som även kommer kunna hantera det praktiska kring eventuella beslut om utvidgning av uppdrag. De har varit med i dialog kring detta.

Hantering av central introduktion

Detta bör kunna bekostas av förvaltningarna gemensamt, dock bör det avsättas viss tid och resurser för att jobba strategiskt med rekrytering i någon form av gemensamt nätverk. Där skulle också HR konsulter kunna involveras i processen, då de redan arbetar riktat till förvaltningarna med stöd i rekryteringsfrågor.

Utbildning på betald arbetstid?

Bör man få betalt för tiden man går en utbildning som är kombinerad utbildning och arbete till undersköterska, kock eller barnskötare? Vi föreslår att själva teoretiska utbildningen är obetald arbetstid men att praktiken blir arbete som schemaläggs i timmar om minst halvtid.

Förläggning av utbildning

Det kan vara en utmaning att motivera till att gå utbildning, speciellt om det är svårt att få ihop både arbete, studier, familj och fritid. Vi bör möjliggöra utbildning och introduktion på olika tider, vilket kan främja deltagande samtidigt som vi kan använda vikarierna på de tider de mest behövs i verksamheterna. Därför bör man alltid fråga sig om vad som är lämpligaste tidpunkt för utbildning: dag, kväll eller helg.

Externa aktörer

Det kom fram önskemål om ett ökat samarbete med arbetsförmedlingen för att föra en dialog kring de krav vi ställer på våra sökande. Bättre förståelse och kunskap kan hjälpa till att motivera till studier gissar vi. Vi bör ta fram tydliga kriterier för våra olika tjänster och kommunicera dessa kriterier med AF, SFI och gymnasieskolor. Då vet de arbetssökande vad som förväntas av dem när de söker timanställning i kommunen.

Studievägledning

Studievägledare på Viadidakt (Vita huset) blir en viktig pusselbit i att lotsa till rätt utbildningsinsats. Det är en samverkan som vi vill ska öka och att ta kontakt med SYV bör man informera om i samtal om framtida studier med vikarier.

8. Rekryteringsprocess för timvikarier

Figuren nedan är ett förslag till önskad rekryteringsprocess för timvikarier (medföljer som bilaga 2 i bättre upplösning) Med utgångspunkt ifrån dialogen och förslagen på åtgärder och önskemål om en förändrad rekryteringsprocess. Våra befintliga timvikarier finner ni i rutorna för respektive förvaltning.

