

Strategi för kompetensförsörjning

Dokumenttyp	Strategi
Fastställt/upprättad	Kommunfullmäktige 2020-12-17, § 90
Senast reviderad	
Detta dokument gäller för	Samtliga verksamheter i Hjo kommun
Giltighetstid	2021 – 2025
Dokumentansvarig	Personalchef
Dnr	2019–354



Innehållsförteckning

Inledning och bakgrund.....	4
Varför en strategi för kompetensförsörjningen?	4
Ansvarsfördelning och arbetssätt.....	4
Mål och utgångspunkter.....	5
Vår värdegrund ”Det goda mötet”	5
Vår Ledarmodell.....	5
Strategin för kompetensförsörjning och dess delar	6
Attrahera.....	7
Medarbetare som stolta ambassadörer	7
Ökad närvaro i digitala kanaler	7
Att möta potentiella medarbetare tidigt	7
Samarbete med andra aktörer	7
Attraktiva förmåner	8
Rekrytera.....	8
En tydlig och professionell rekrytering	8
Intern rörlighet	8
Introducera	9
En introduktion i två delar för nya medarbetare.....	9
Verksamhetsnära introduktion	9
Kommunövergripande introduktion.....	9
Uppföljningssamtal	9
Introduktion för ledare.....	10
Ledarintroduktion med basutbildning och mentorskap.....	10
Utveckla och behålla.....	10
Heltidsarbete som norm	10
Rätt använd kompetens	11
Seniora medarbetare.....	11
Aktiva insatser inom arbetsmiljö och rehabilitering	11
Omtankessamtal.....	11
Friskvård.....	11
Alla ska ges möjlighet att vara en del i ett sammanhang.....	12
En medarbetarmodell som bygger på vår värdegrund	12
Att ta tillvara talang och uppmuntra utveckling.....	12
Ständig utveckling hos våra ledare	12

Avsluta	12
Kompetensöverföring	13
Avslutningssamtal	13
Ett gott avslut.....	13
Uppföljning och löpande arbete.....	13
Referenslista	14

Inledning och bakgrund

Hjo kommuns medarbetare är den viktigaste resursen vi har. Deras engagemang och kompetens avgör kvalitén på våra välfärdstjänster. Hur väl vi lyckas attrahera, rekrytera, utveckla, behålla, och i vissa fall avveckla medarbetare har avgörande betydelse för hur väl vi klarar vårt välfärdsuppdrag och servicen till våra medborgare.

Sveriges kommuner och regioner (SKR) beskriver en framtid där den offentliga sektorn kommer att ha svårigheter att rekrytera den kompetens som behövs.¹ Utmaningen ligger i att rekrytera det antal medarbetare som kommer att behövas men också om möjligheterna att attrahera rätt kompetens. Det gäller även oss här i Hjo kommun. Befolkningsprognoser visar att andelen barn, unga och äldre blir fler samtidigt som gruppen människor i arbetsför ålder minskar.

Det är inte längre möjligt att tillgodose behovet av kompetens enbart genom nyrekrytering. Vi behöver fokusera mer på att behålla, utveckla den kompetens som finns hos våra medarbetare. Vi behöver ta tillvara kreativiteten hos våra ledare och medarbetare och utveckla nya arbetssätt i takt med att vår omvärld förändras.

Det handlar bland annat om att utnyttja tekniken bättre och om att ta tillvara talang och skapa bra möjlighet till karriärutveckling. Det handlar också om att utveckla arbetsmiljö och arbetssätt samt skapa förutsättningar och motivera fler medarbetare att arbeta heltid och fler år i yrkeslivet.

Det behövs ett nytänkande om vem som gör vad och att använda kompetensen rätt. Digitaliseringen skapar nya arbetsuppgifter och behov av nya kompetenser, inte minst ökad teknisk kompetens. Det ställer nya krav på såväl utbildningar som kompetensutveckling av dagens medarbetare.

Varför en strategi för kompetensförsörjningen?

För att stärka attraktiviteten som arbetsgivare och säkerställa kompetensförsörjningen behövs en strategi för hur detta ska uppnås. Strategi syftar till att stödja och underlätta organisationens arbete med kompetensförsörjning.

Ansvarsfördelning och arbetssätt

Strategin för kompetensförsörjning är kommunövergripande och antas av kommunfullmäktige och integreras i budget, verksamhetsplaneringen och verksamhetsuppföljning. Förvaltningen ansvarar för genomförandet av denna strategi och ska göra löpande analyser av kompetensbehov och ta fram kompetensförsörjningsplaner som följs upp inom ramen för ordinarie verksamhetsuppföljning.

¹ | SKR (2018) Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden, ISBN: 978-91-7585-610-0

Strategin för kompetensförsörjning och dess delar

Kompetensförsörjning är en process med flera aktiviteter. I Hjo kommun ska vi arbeta utifrån AR(I)UBA- modellen. Vi har kompletterat den vedertagna ARUBA modellen med ett I- introducera- för att ytterligare förstärka betydelsen av introduktionen av nya medarbetare.



Attrahera rätt kompetens genom att marknadsföra Hjo kommun som en attraktiv arbetsgivare. I Hjo kommun erbjuder vi meningsfulla och intressanta arbeten, bra arbetskamrater och ledare. För att attrahera nya medarbetare är det viktigt att Hjo är en attraktiv plats att leva och bo på.

Rekrytera kompetenta medarbetare och ledare som har ett förhållningssätt som stämmer överens med vår vision, värdegrund och vår ledarmodell. Vi har en tydlig och professionell rekryteringsprocess och underlättar intern rörlighet.

Introducera för att ge nya medarbetare bästa tänkbara start. Den första tiden för en ny kollega är särskilt avgörande för hur hen kommer att trivas, bidra och utvecklas.

Utveckla och använda kompetensen för klara dagens arbetsuppgifter och möta framtidens utmaningar

Behålla våra medarbetare. Det gör vi bland annat genom att skapa möjligheter till utveckling och lärande, erbjuda en bra arbetsmiljö och ett bra ledarskap/ medarbetarskap och attraktiva förmåner.

Avsluta anställningar med medarbetare som väljer att lämna organisationen på ett sätt som gör att de känner sig välkomna tillbaka och är goda ambassadörer för Hjo kommun som arbetsgivare.



Attrahera

För att lyckas att attrahera potentiella medarbetare till vår organisation är vår målsättning att vara en attraktiv arbetsgivare. Inom ramen för detta är våra delstrategier:

- Medarbetare som stolta ambassadörer
- Ökad närvaro i digitala kanaler
- Att möta potentiella medarbetare tidigt
- Samarbete med andra aktörer
- Attraktiva förmåner

Medarbetare som stolta ambassadörer

Våra medarbetare ska vara stolta över det arbete som de gör i Hjo kommun. Många som söker jobb hos gör det för att de har hört gott om Hjo kommun som arbetsgivare. Därför är det viktigt att våra medarbetare är goda ambassadörer och marknadsför Hjo kommun som en attraktiv arbetsgivare.

Ökad närvaro i digitala kanaler

För att synas och höras och berätta om hur det är att jobba i Hjo kommun ska vi öka vår närvaro i digitala kanaler. Närvaro i sociala medier ger oss möjlighet att möta våra potentiella medarbetare tidigt och göra det enklare att skapa en första kontakt.

Att möta potentiella medarbetare tidigt

Ett personligt möte med potentiella medarbetare ska ske tidigt för att väcka intresse för Hjo kommun som arbetsgivare. Därför ska Hjo kommun vara en aktiv samarbetspartner för exempelvis grundskolor, gymnasieskolor, högskolor/universitet, arbetsförmedling och andra aktörer. Vi ska vara öppna för möjligheten att göra prao, verksamhetsförlagd utbildning och/eller praktik i våra verksamheter.

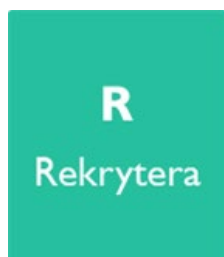
Samarbete med andra aktörer

Parallellt med intern samverkan över verksamhetsgränserna i vår organisation vill vi också hitta samverkan med andra aktörer för att trygga vår kompetensförsörjning. Hjo kommun ska därför aktivt söka samarbete med samhällsaktörer som är viktiga för att stärka de processer där potentiella medarbetare som står långt ifrån arbetsmarknaden kan få möjlighet till en anställning med stöd, till exempel nystartsjobb, utvecklingsanställning eller extratjänster.

Attraktiva förmåner

I Hjo kommun finns ett antal förmåner, såväl kollektivavtalade förmåner som förmåner initierade av arbetsgivaren. Vi har förmåner inom friskvård som är anpassade till den spridda verksamhet som vi har inom kommunen. Varje medarbetare ska ges möjlighet att ta hand om sin hälsa, antingen på arbetstid eller med friskvårdsbidrag till aktiviteter utanför arbetstid. För att leva upp till vår vision "Tillsammans skapar vi framtidens Hjo" ska vi erbjuda kommunövergripande friskvårdsaktiviteter där alla kan delta. Medarbetare i Hjo kommun ska ges möjlighet att köra miljövänligt genom erbjudande om leasing av miljöbil.

I vårt fortsatta arbete med att utveckla förmåner ser vi det som särskilt viktigt att knyta dessa nära organisationens strategi för kompetensförsörjning och vår värdegrund "Det goda mötet".



Rekrytera

Hjo kommuns målsättning är att rekrytera medarbetare och ledare med rätt kompetens och ett förhållningssätt som överensstämmer med vår värdegrund "Det goda mötet" och vår ledarmodell. För att nå målsättningen är våra delstrategier:

- En tydlig och professionell process för rekrytering
- Intern rörlighet

En tydlig och professionell rekrytering

Varje rekryteringsprocess är ett tillfälle för Hjo kommun att möta potentiella medarbetare. Det innebär att vi ska ha en tydlig och professionell rekrytering och uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Oavsett om den som söker ett arbete blir erbjuden jobb eller inte ska hen ha fått en god upplevelse av vår rekryteringsprocess.

Intern rörlighet

I Hjo kommun tar vi tillvara talang och uppmuntrar till intern rörlighet. Som arbetsgivare ska vi stimulera till att vilja utvecklas inom befintligt yrke eller till ett nytt yrke. Detta betyder att medarbetare som redan har en anställning har samma möjlighet som en externt sökande att söka en utannonserad tjänst. Målsättning är att hitta utvecklingsmöjligheter för redan anställda medarbetare för att de ska välja att stanna kvar i organisationen.



Introducera

Hjo kommuns målsättning med introduktion är att erbjuda bästa tänkbara start. Den första tiden för en ny medarbetare är viktig för hur hen kommer att trivas och utvecklas.

Introduktionsperioden har också en social aspekt där det är viktigt att nyanställda blir en del av sin nya arbetsgrupp. Alla medarbetare i Hjo kommun har ett ansvar för att nyanställda ska känna sig välkomna. Våra delstrategier för introduktionen är:

- En introduktion i två delar för nya medarbetare
- Uppföljningssamtal
- Ledarintroduktion

En introduktion i två delar för nya medarbetare

Verksamhetsnära introduktion

I Hjo kommun är det närmast ansvarig chef som har i uppgift att se till att den verksamhetsnära introduktion planeras och genomförs. Som stöd finns Hjo kommuns riktlinje för introduktion av nyanställda. Särskilt viktigt i den verksamhetsnära introduktionen blir den mellanmänniska kontakten mellan nyanställd, kollegor och chef/ledare.

Varje ny medarbetare ska få en individuell utvecklingsplan som följer genom anställningen. Planen utformas kring medarbetarens ambitioner, drivkrafter och förväntningar på anställningen.

Kommunövergripande introduktion

För att chef och nyanställd medarbetare ska kunna fokusera på den verksamhetsnära introduktionen ska HR-enheten ge en gemensam introduktion för alla som har anställts den senaste månaden. Syftet med den kommunövergripande introduktionen är att ge nya medarbetare kunskap kring hur det är att jobba i Hjo där vår värdegrund är en självklart och central del av innehållet.

Medarbetaren ska också få utbildning i att arbeta i en offentlig och politiskt styrd organisation, personalsystem, information om anställningen till exempel förmåner, friskvård, IT och samverkan. I denna del av introduktionen medverkar kommunstyrelsens ordförande, HR-avdelningen, kommunkansliet och IT-enheten.

Uppföljningssamtal

För att ta tillvara nya medarbetares upplevelse av introduktionen har Hjo kommun som målsättning att följa upp varje introduktion med ett standardiserat uppföljningssamtal senast 6 månader efter påbörjad anställning. Samtalet sker mellan nyanställd och närmaste chef. Syftet med samtalet är hitta framgångsfaktorer och utvecklingspotential som berör verksamheten och rutinen för introduktion.

Introduktion för ledare

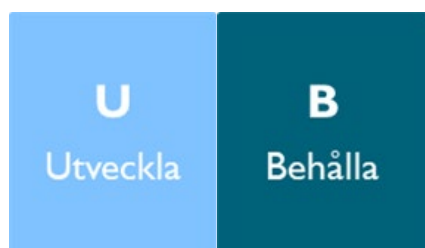
En bra introduktion är en förutsättning för att nya ledare ska stanna kvar i sitt uppdrag över längre tid. Hjo kommun ska utveckla introduktionen för nya ledare. Det finns en digital personalhandbok på intranätet som är navet för information, arbetsmaterial samt digital utbildning. Det kommer att tas fram en gemensam introduktion för organisationens nyanställda ledare.

Ledarintroduktion med basutbildning och mentorskap

Den gemensamma introduktionen för nya ledare ska bestå av två delar; en basutbildning och en specifik introduktion inom respektive verksamhetsområde.

Basutbildningen är en internutbildning där alla nyanställda ledare deltar. Utbildningen innehåller moment kring att arbeta i offentlig och politiskt styrd verksamhet, lagar och kollektivavtal, rekrytering och anställning, arbetsmiljö och rehabilitering, säkerhet och trygghet, ekonomi, IT och information, kulturmöten samt att prioritera tid.

Mentorskapet är den andra delen av introduktionen som ny ledare. Under anställningens första år ska nya ledare ges möjlighet att träffa en erfaren ledare vid behov. Ett mentorskapsprogram ska utarbetas för att ge nya ledare bästa möjliga start på sin ledarkarriär.



Utveckla och behålla

Vår målsättning är att medarbetarna ska känna stolthet över sitt arbete och att det "Goda mötet" ska vara ett naturligt förhållningssätt. Medarbetare i Hjo kommun ska vara friska och uppleva att de har möjlighet till karriär och utvecklingsmöjligheter. För att uppnå detta är delstrategierna:

- Heltidsanställning som norm
- Rätt använd kompetens
- Seniora medarbetare
- Aktiva insatser inom arbetsmiljö och rehabilitering
- Alla ska ges möjlighet att vara en del i ett sammanhang
- En medarbetarmodell som bygger på vår värdegrund
- Ständig utveckling hos våra ledare och att tillvara talang

Heltidsarbete som norm

Heltid som norm gagnar både den enskilda individen och verksamheten. Det finns en stor outnyttjad potential med att få fler att arbeta heltid vilket kan innebära ett mindre behov av nyrekryteringar. Vi tror att heltidsanställningar är attraktiva och viktiga för kompetensförsörjningen, är en friskfaktor, bidrar till en högre känsla av sammanhang för medarbetaren och lägre sjuktal. Detta kan bidra till att medarbetare stannar längre i sin anställning

Som ett led i att vara en attraktiv arbetsgivare har Hjo kommun inlett ett arbete med heltidsarbete som norm vilket betyder att vi strävar efter att samtliga anställningar ska vara heltidsanställningar och att fler ska arbeta heltid. För att så många som möjligt av kommunens deltidsanställda ska vilja jobba heltid behövs ett systematiskt arbetsmiljöarbete, hälsosam schemaläggning, ett hälsofrämjande ledarskap och inte minst en dialog med medarbetare om varför de väljer att jobba deltid.

Rätt använd kompetens

Inom kommunens verksamheter pågår en ständig utveckling. Det är viktigt att kontinuerligt omsätta och integrera ny kunskap och ny teknik och ta tillvara den samlade kompetensen. Digitaliseringens möjligheter ska nyttjas i de processer där det ändamålsenligt. Verksamheterna ska vara öppna för nya och flexibla arbetsätt, ny kompetens och nya arbetsformer.

Genom att omfördela arbetsuppgifter mellan professioner kan arbetet underlättas, det frigör tid och bidrar till att stödja både kompetensförsörjning och utveckling. Vi förbättrar både kvaliteten och effektiviteten genom att utveckla metoder, verktyg och arbetsätt där verksamheternas resurser och kompetenser används på bästa möjliga sätt.

Seniora medarbetare

När medarbetare med viktig nyckelkompetens planerar att gå i pension ska vi undersöka viljan och möjligheterna att behålla dem som en resurs. Nyblivna pensionärer ska ses som en möjlig arbetskraft. I möjligaste mån ska kommunen vara flexibel och öppen för behov av individuella lösningar.

Aktiva insatser inom arbetsmiljö och rehabilitering

I Hjo kommun är det systematiska arbetsmiljöarbetet prioriterat. Vi ska ge våra ledare och förtroendevalda rätt förutsättningar för att utföra sina uppdrag. Våra medarbetare ska vara medvetna och delaktiga i arbetsmiljöarbetet tillsammans med sin chef

Arbetet med sjukfrånvaron ska fokusera på friskfaktorer och på att arbeta proaktivt med att sänka sjuktagen. Rehabilitering ska ges till varje medarbetare och alla ledare ska arbeta aktivt för att möjliggöra tidig återgång till arbetet. I Hjo kommun är det viktigt att våra medarbetare får rätt förutsättningar att kunna komma tillbaka i arbete efter en tids sjukdom.

Hjo kommun ska samarbeta med Försäkringskassan, Primärvården och Västra Götalandsregionen för att skapa förutsättningar för ett hälsosamt arbetsliv på både kort och lång sikt.

Omtankessamtal

Vi ska genomföra omtankesamtal med de medarbetare som vi bedömer ligger i riskzonen för ohälsa. Att uppmärksamma tidiga signaler om att en medarbetare inte mår bra kan förhindra längre sjukskrivningar. Syftet med omtankesamtalet ska vara just omtanke, som arbetsgivare är vi måna om att våra medarbetare ska trivas och må bra både på och utanför arbetet.

Friskvård

Det är viktigt att våra medarbetare tar ansvar för sin hälsa och därför erbjuder vi alla medarbetare möjligheten till regelbunden friskvård. Som medarbetare i Hjo kommun ska man ha möjlighet att välja mellan en friskvårdstimme eller friskvårdsbidrag.

Alla ska ges möjlighet att vara en del i ett sammanhang

Vår värdegrund ”Det goda mötet” är en attityd och ett förhållningssätt, navet i vår kommunikation, vårt beteende och bemötande. Målsättningen är att varje enskild medarbetare i Hjo kommun ska vara en ambassadör för vår värdegrund.

På våra arbetsplatsträffar är alla medarbetare med och formar sitt sammanhang utifrån uppdraget och vår värdegrund. Att samlas kring en gemensam värdegrund ger medarbetare förutsättningar att känna stolthet för sitt arbete och bygger lojalitet. På våra arbetsplatsträffar arbetar vi systematiskt med arbetsmiljön utifrån vårt årshjul.

En medarbetarmodell som bygger på vår värdegrund

Vi ska ha en ledarmodell som utgår från vår värdegrund och för att förstärka känslan av sammanhang och för att konkretisera vad det ”Goda mötet” innebär i vardagen för våra medarbetare ska en medarbetarmodell tas fram.

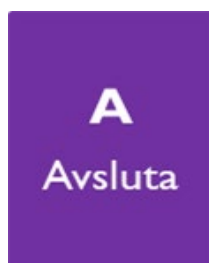
Att ta tillvara talang och uppmuntra utveckling

Hjo kommuns målsättning är att alla nyanställda medarbetare ska få en individuell utvecklingsplan vid anställningens början och den ska utvärderas och revideras under medarbetarens anställningstid. Varje år genomförs ett medarbetarsamtal mellan chef och medarbetare. Det är ett tillfälle för återkoppling av perioden som gått och möjlighet att blicka framåt för att komma överens om kompetensutveckling och nya målsättningar.

Kompetensutveckling kan till exempel vara formell utbildning, att få möjlighet att pröva på nya arbetsuppgifter, arbeta på en annan avdelning eller delta i projekt eller nätverk. Som sammanfattning av samtalet uppdaterar chef och medarbetare den individuella utvecklingsplanen. Utvecklingsplanen ska synliggöra hur medarbetaren kan bidra till verksamhetens utveckling och vill utvecklas i förhållande till de individuella målen, verksamhetens mål och resultat, värdegrunden och vår vision.

Ständig utveckling hos våra ledare

Den formella mötesplatsen för ledare i Hjo kommun är Ledarforum, ett tillfälle för gemensam kompetensutveckling för samtliga ledare i organisationen. Individuell kompetensutveckling sker också genom ledarskapskurser arrangerade av externa aktörer. Ytterligare stöd för organisationens ledare kan ges genom handledning och mentorskap.



Avsluta

När en medarbetare väljer att avsluta sin anställning i Hjo kommun är målsättningen att bibehålla den kompetens som varje anställd har och ge medarbetaren ett så bra avslut som möjligt. För arbetsgivaren gäller det att skapa förutsättningar så att den individuella kunskapen

blir allmän och organisatorisk. Hjo kommuns delstrategier för när medarbetare avslutar sin anställning är:

- Kompetensöverföring
- Avslutningssamtal
- Ett gott avslut

Kompetensöverföring

Kompetensöverföring och överlämning till kvarvarande kollegor när en medarbetare slutar är ett viktigt led i vår kompetensförsörjning. Kompetensöverföring sker inte bara när någon slutar utan den pågår fortlöpande mellan våra medarbetare i form av organisatoriskt lärande.

Kompetenser som bör överföras är inte bara praktiska färdigheter och rutiner, förhållningssätt och förståelse för uppdraget är lika viktigt. Genom att sprida kompetens och hålla den levande minskar risken att den försvinner med individuella medarbetare. När en medarbetare slutar sin anställning ska Hjo kommun så långt det är möjligt erbjuda flexibla lösningar för överlämning. Omfattning och längd på eventuell överlämning och brevid gång för nyanställd planeras utifrån verksamhetens behov.

Avslutningssamtal

För varje medarbetare som slutar sin anställning eller avgår med pension i Hjo kommun ska det genomföras ett avslutningssamtal. Det är närmaste chef som tar initiativ till samtalet och genomför det. Samtalet är ett bra sätt för chef och medarbetare att summera och utvärdera erfarenheter under anställningstiden och för chefen att fånga utvecklingsområden. Det avslutande samtalet ska lyfta fram vad medarbetaren har bidragit med under sin anställningstid och få ett medskick till organisationen om vad som fungerar bra och vad som kan förbättras.

Ett gott avslut

Vår målsättning är att varje medarbetare som slutar i Hjo kommun ska vara en ambassadör för arbetsgivaren och rekommendera andra att arbeta i Hjo kommun. Varje medarbetare som slutar ska känna sig välkommen tillbaka till oss och veta att det alltid finns en plats hos oss.

Uppföljning och löpande arbete

Verksamhetsdrivande chef ansvarar i samarbete med personalenheten för att kompetensbehovet inom respektive verksamhetsområde analyseras årligen.

Respektive verksamhetsdrivande chef ansvarar för att det finns aktuella kompetensförsörjningsplaner för respektive verksamhetsområde. HR-enheten ansvarar för att göra en kommunövergripande sammanställning som årligen redovisas till personalutskottet.

Strategin för kompetensförsörjning ses över och uppdateras vid behov. Förändringar i omvärlden som bland annat förändrat arbetsmarknadsläge och/eller konjunkturförändringar liksom förändringar i verksamheterna är faktorer som kan innebära att strategin behöver ses över. En översyn av strategin bör göras åtminstone vart tredje år.

Referenslista

SKR-Sveriges viktigaste chefsjobb - om hur välfärden hittar och utvecklar framtidens chefer

SKR-Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden - rekryteringsrapport 2018

Hjo kommuns värdegrund "Det goda mötet"

Hjo kommuns ledarmodell