



Oxelösund

# Plan för strategisk kompetensförsörjning, kommunövergripande



|                                    |                                    |                                   |                           |
|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| <b>Dokumenttyp</b><br>Plan         | <b>Fastställt av</b><br>Kommunchef | <b>Beslutsdatum</b><br>2024-07-10 | <b>Reviderat</b>          |
| <b>Dokumentansvarig</b><br>HR-chef |                                    | <b>Förvaring</b><br>Castor        | <b>Dnr</b><br>KS.2022.159 |
| <b>Dokumentinformation</b>         |                                    |                                   |                           |

## Kompetensförsörjning i kommunen

I det personalpolitiska programmet för Oxelösunds kommunkoncern beskrivs de grundläggande värderingar som styr personalpolitiken i Oxelösunds kommunkoncern. En förutsättning för att vi nu och i framtiden ska kunna bedriva en god och effektiv verksamhet som möter våra medborgares behov är att kommunkoncernen är en attraktiv arbetsgivare med en god personalpolitik. Syftet med programmet är att vara vägledande för både förtroendevalda, chefer och medarbetare i det dagliga arbetet med att uppnå Vision 2025 och kommunkoncernens mål.

Som ytterligare stöd för detta program finns riktlinjer och rutiner.

Den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen i kommunen tar stöd i det inriktningsdokument för strategisk kompetensförsörjning som beslutats av Kommunstyrelseförvaltningen. Inriktningsdokumentet utgår från kommunens vision och mål och budgetarbete och ger information om vilka strategier som ska beaktas i respektive förvaltning i samband med analyser och handlingsplaner avseende kompetensbehov.

## Kompetensförsörjningsplanens beståndsdelar

Planen beskriver inledningsvis de olika förvaltningarna i kommunen och dess *uppdrag*.

Sedan följer *omvärldsanalysen* som avser synliggöra framtidens kompetensbehov. Här lyfts olika prognoser och rapporter från myndigheter fram som kan inverka på kommunen på olika nivåer.

Kartläggning av befintliga kompetenser sker i nästa del: *kompetenskartläggning*. I denna del redovisas statistik kring de anställda såsom antal anställda, könsfördelning, pensionsavgångar, sysselsättningsgrader, sjukfrånvarostatistik, annonsstatistik m.m.

Kartläggningen efterföljs av *kompetensanalysen* där skillnaderna mellan de kompetenser som finns idag och de som kommer behövas framåt i tiden redovisas. Det som lyfts fram avser både utmaningar på kort och på lång sikt.

Kompetensförsörjningsplanen avslutas med en *handlingsplan* som baseras på kompetensanalysen och består av strategier. Under de olika strategierna presenteras de åtgärder som görs för att möta de framtida kompetensbehoven.

### Kommunens uppdrag

Kommunen består av; Vård- och omsorgsförvaltningen, Kultur- och fritidsförvaltningen, Kommunstyrelseförvaltningen, Utbildningsförvaltningen och Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen.

#### **Vård- och omsorgsförvaltningen**

Sedan hösten 2023 är förvaltningarna social- och omsorgs- samt äldreomsorgsförvaltningen en förvaltning. Förvaltningen har en gemensam administration och stab.

Förvaltningen har ansvar för personer med funktionsvariationer och målgruppen barn och unga samt vuxna. Några exempel på verksamheter är daglig verksamhet, familjerättsfrågor, arbete och praktik, anhörigstöd, vård och behandling av missbruk, familjestöd, utredning av biståndsbehov, serveringstillstånd för alkohol, färdtjänst, budget- och skuldrådgivning, tillsyn av försäljning av folköl, tobak och vissa läkemedel, familjecentral m.m.

Förvaltningen har även ansvar för äldre personer i behov av särskilt boende, hemtjänst, dagverksamhet, kommunal hälso- och sjukvård. Förvaltningen ansvarar för såväl myndighetsutövning som utförande av insatser.

#### **Kultur- och fritidsförvaltningen**

Kultur- och fritidsförvaltningen bedriver en verksamhet som omfattar flera verksamhetsområden; kultur, fritid och turism. Det omfattar bibliotek, kultur, evenemang, konst, fritidsverksamhet med fritidsanläggningar, ungdomsverksamhet, fritidsgård, turistverksamhet med turistbyrå, konsumentinformation, kulturarvsfrågor och Oxelösundsarkivet. Koordinaten utgör ett informationscentrum och en mötesplats för alla åldrar. Biblioteksverksamheten följer bibliotekslagen och har ett omfattande samarbete med skolor, äldreomsorg och andra kommunala verksamheter. I förvaltningens uppdrag för kultur, fritid och turism ingår samverkan med föreningar, studieförbund, företag och intressegrupper samt lotteritillstånd. Verksamheten är samlad på Koordinaten där samtlig verksamhet erbjuds till medborgare och besökare.

#### **Kommunstyrelseförvaltningen**

Kommunstyrelseförvaltningen består av många olika verksamheter med skiftande uppdrag gentemot medborgaren direkt (ex. kostenheten) och flertalet stödfunktioner (ex. HR-, kansli- och ekonomienheten). Såväl enskilda medarbetare som olika enheter arbetar ofta enskilt med specialiserade arbetsuppgifter som utförs mot bakgrund av en rad olika krav och förväntningar, såväl externa som interna. Målgrupper för förvaltningens olika verksamheter är kommuninvånare, politiker, chefer, medarbetare, kommunens olika förvaltningar, bolag samt andra intressenter och organisationer. Kommunstyrelseförvaltningen verkar direkt under kommunstyrelsen och är verkställande organisation när det gäller kommunstyrelsens övergripande ansvar för: ledning, styrning och samordning, ekonomisk förvaltning, personalpolitik, översiktlig fysisk planering och övrig förvaltning.

### **Utbildningsförvaltningen**

Utbildningsförvaltningen bedriver omsorg och utbildning för barn och unga samt vuxenutbildning och kulturskola. Nämnden bedriver förskola, öppen förskola, pedagogisk omsorg, skiftförskola med hel- och nattomsorg, förskoleklass, skolbarnsomsorg, grundskola, Komvux, svenska för invandrare, yrkeshögskola, elevhälsa och kulturskola.

Skollagen anger vilka ramar som gäller för all utbildningsverksamhet. Där finns de övergripande målen och riktlinjerna för skolan. Läroplanerna ska tillsammans med skollagen styra verksamheten i skolan. Förvaltningen har en stab som bland annat stödjer verksamheterna, skapar förutsättningar, samordnar och utvecklar gemensam administration.

### **Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen**

Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen arbetar med såväl renodlad myndighetsutövning som kundorienterad service. Förvaltningen innefattar detaljplanering, som är en del av samhällsbyggandet och den strategiska samhällsplaneringen samt lokal prövnings- och tillsynsmyndighet enligt plan- och bygglagen avseende bygg-, mark- och rivningslov. Verksamhet kring lokal prövnings- och tillsynsmyndighet enligt miljö-, livsmedels- och tobakslagstiftning samt naturvård bedrivs i förvaltningen.

Kommunens GIS-, mät- och kartverksamhet bedrivs i förvaltningen, vilket innebär att ansvarar för stornät i plan och höjd liksom att tillhandahålla geografisk information till allmän och intern verksamhet. Förvaltningen ansvarar för gator, gång- och cykelvägar samt parker och andra offentliga platser och Kustbostäder AB svarar för förvaltning och drift.

## Omvärldsanalys

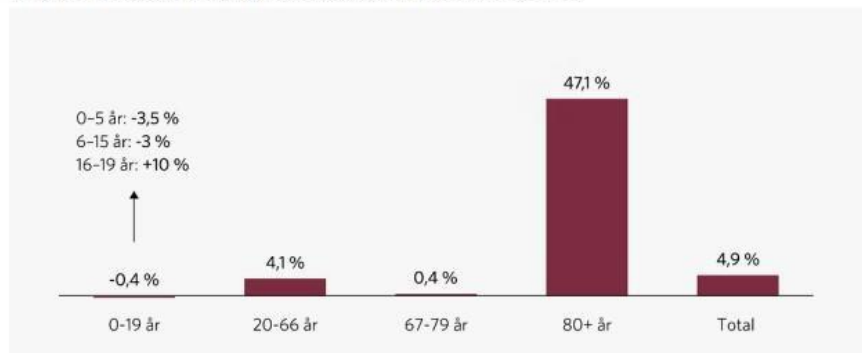
### Den demografiska förändringen

Efter att ha haft flera år med starka resultat som har stärkt soliditeten och förbättrat den långsiktiga beredskapen i de flesta kommuner och regioner är det ekonomiskt tuffare tider. Utgångsläget inför de stora ekonomiska utmaningar som råder har varit goda, trots det medför den höga inflationen, stigande räntekostnader och kraftiga kostnadsökningar för pensioner att resultaten faller i snabb takt.<sup>1</sup> Demografin bjuder även den på utmaningar för kommunerna. De närmaste tio åren förutspås en kraftig ökning av antalet och andelen äldre. Detta leder till att behoven ökar snabbt, samtidigt som antalet personer i arbetsför ålder ökar betydligt långsammare. De som är 80 år eller äldre (födda på 40-talet) kommer öka med nästan 50% under samma tidsperiod. En ökning på 264 000, jämfört med tidigare prognos på 61 000.

De närmaste tio åren förutspås antalet barn och unga upp till 15 år minska. Detta beror på att Sverige har minskad migration och baserat på SCB:s befolkningsprognos kommer barnafödandet fortsatt minska.

Den arbetsföra åldern, mellan 20-66 år är idag 6,1 miljoner och förväntas öka med ca 4%. Detta är en minskad prognostiserad ökning jämfört med tidigare tioårsperiod. Dock står inte samtliga i den kategorin till arbetsmarknadens förflöende då en del är arbetssökande, pensionärer, studerar eller sjukskrivna. Konkurrensen om arbetskraften kommer att öka på hela arbetsmarknaden, samtidigt som det ökade behovet inom äldreomsorgen och det minskade behovet inom barnomsorgen utmanar kommunernas kompetensarbete. Ett skifte mellan vart de största välfärdsbehoven finns är att förvänta.<sup>2</sup>

Diagram 2: Befolkningsökning uppdelat på ålder i procent, 2021-2031



Källa: SCB, befolkning per 31 december.

### Rekryteringsutmaning och betydande pensionsövergång

Avgångar och nyrekryteringar har lett till att personalstrukturen har förändrats under de senaste åren. Antalet unga medarbetare och medarbetare över 61 år har

<sup>1</sup> Ekonomirapporten, maj 2023. SKR.

<sup>2</sup> Välfärdens kompetensförsörjning, Personalprognos 2021-2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen, 2022. SKR.

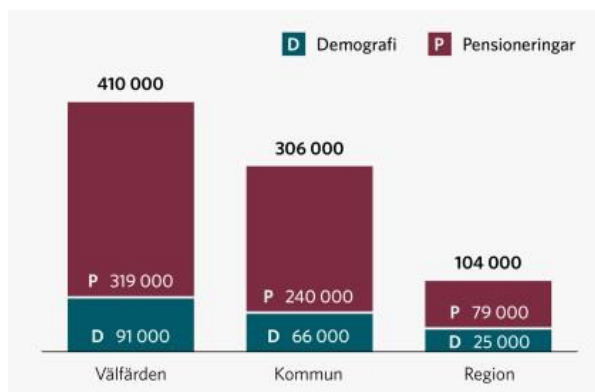
## Kompetensförsörjningsplan

Datum  
2024-01-12

ökat efter de stora pensionsavgångarna som varit. Nyrekryteringar av unga innebär ett större behov av handledning.<sup>3</sup>

I dag arbetar över en miljon personer i Sverige i välfärden. De kommande tio åren ökar antalet äldre i befolkningen kraftigt. Antalet personer i arbetsför ålder ökar däremot betydligt mindre och i vissa delar av landet minskar antalet. Det innebär att konkurrensen om arbetskraften på hela arbetsmarknaden kommer att tillta. Det är därför ännu viktigare för kommuner och regioner att uppfattas som attraktiva arbetsgivare och minska rekryteringsbehovet.

Om inga förändringar görs i sättet att organisera, arbeta och bemanna inom välfärden kommer de demografiska förändringarna och pensionsavgångarna innebära ett rekryteringsbehov under perioden 2021 – 2031 på 306 000 personer inom kommunerna i landet. Det är en ökning med 7% från 2021 till 2031, exklusive övrig rekrytering för personalörklighet som sker.



Prognos över behov av anställda pga. demografin samt pensioneringar i välfärden, kommun och region (inkl. privata utförare), 2021-2031.

Pensionsavgångar mellan 2021 och 2031 summeras till 319 000 personer inom välfärden. Störst pensionsavgång är det inom äldreomsorgen, där prognos visar på att drygt 52 900 avgångar. Utöver pensionsavgångarna kommer det ske betydande behovsökningar pga. demografin på 58 500 personer inom äldreomsorgen, det är en ökning på 31% jämfört med 2021 års anställda.

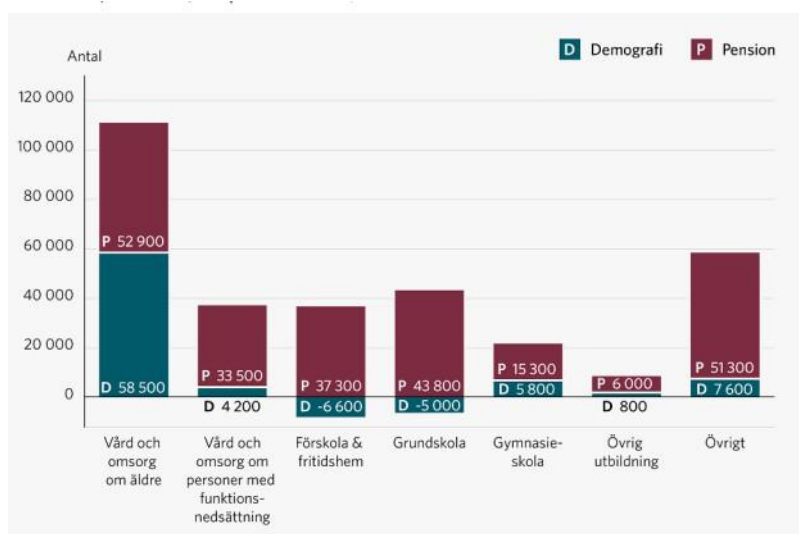
Antalet barn och unga bedöms minska och detta föranleder att behovet av personal inom skolväsendet minskar. Trots detta kommer det finnas rekryteringsbehov för att öka andelen behörig personal samt pensionsersättningar.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Ekonomirapporten, maj 2019. SKR.

<sup>4</sup> Välfärdens kompetensförsörjning, Personalprognos 2021-2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen, 2022. SKR.

## Kompetensförsörjningsplan

Datum  
2024-01-12



Prognos över behov av anställda pga. demografien samt pensioneringar 2021-2031, per verksamhet, kommun (inkl. privata utförare).

Om man enbart ser till demografien behöver ca en tredjedel av ökningen av sysselsatta (169 000 personer) jobba inom äldreomsorgen och hela 50% behöver välja att jobba inom äldreomsorgen, vård och omsorg om personer med funktionsnedsättning eller hälso- och sjukvården. Utöver demografins utveckling skapar de betydande pensionsavgångar ett behov av ytterligare 149 000 personer inom äldreomsorgen, vård och omsorg om personer med funktionsnedsättning eller hälso- och sjukvården. Dessa siffror exkluderar övrig rekrytering för personalrörlighet som sker.

I kommuner kommer det fram till 2031 finnas stora behov av yrkesgrupperna undersköterskor och sjuksköterskor. Andelen undersköterskor inom äldreomsorgen behöver pga. demografien öka med drygt 29% jämfört med 2021. Motsvarande ökning för sjuksköterskorna är 22%.

Prognoser gällande demografien har föranlett kraftiga förändringar i behovet av grundskollärare sedan föregående prognos gjordes;

- 2017 till 2026 var behovet en ökning på 12 900 personer.
- 2020 till 2029 var behovet en ökning på 2 100 personer.
- 2021 till 2031 är behovet en minskning med drygt 2000 personer.

Det är viktigt att komma ihåg att pensionsavgångarna är stora och det kommer finnas behov av att rekrytera ersättare för dem. Exempelvis kommer det finnas drygt 16 500 pensionsavgångar inom personalgruppen grundskollärare mellan perioden 2021-2031. Även om demografins behov minskar med 2000 så finns det fortfarande behov av att rekrytera för de resterade tappet på 14 500 grundskollärare som pensionerna skapat.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Välfärdens kompetensförsörjning, Personalprognos 2021-2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen, 2022. SKR.

Trots den nationella nedgången i behov inom skolan kan läget se annorlunda ut lokalt. Särskilt att ha i åtanke är att det under en längre tid har varit brist lokalt på behörig personal.

Genomsnittsåldern då förvärvsarbetande lämnar arbetslivet (s.k. utträdesåldern) beräknades för 2018 vara 64,0 år<sup>6</sup>, år 2022 var den 64,2 år.<sup>7</sup> Det förväntas betydande pensionsavgångar de kommande åren.

SKR:s personalprognos visar bland annat att behovet av anställda kan minska med en fjärdedel – nästan 100 000 anställda – om deltidsarbetande arbetar tre timmar med i veckan (cirka 31-32 timmar per vecka) och om pensionsåldern höjs till 66 år.<sup>8</sup>

### Sjukfrånvaro

Höga sjukfrånvarosiffror medför ökad rekryteringsutmaning. Sjukvården är högre i kommuner och regioner jämfört i den privata sektorn. Detta beror på de många kontaktyrken och platsbundna yrken som finns inom välfärden. Det stora antalet kontaktyrken inom välfärden leder till att både den korta och långa sjukfrånvaron kräver ersättare under sjukdom och detta har i sin tur stor inverkan på kompetensförsörjningen i kommuner. Sett till kommunernas sjukfrånvaro som varat 30 dagar eller längre (oavsett hel- eller deltidssjukskrivning) genererade den 2021 ett bortfall av personal som motsvarade ca 24 900 årsarbetare.<sup>9</sup>

Att en dålig fysisk och psykosocial arbetsmiljö ökar risken för sjukfrånvaro är ett faktum. Men det påverkar även attraktiviteten som arbetsgivare och därmed tillgången till personal och kompetens, vilket måste ses mot bakgrund av den rekryteringsutmaning som kommuner står inför. Sjukfrånvaron innebär en förlust av personal och kompetens som kraftigt försämrar kommuners förutsättningar att klara sina uppdrag.<sup>10</sup>

I efterdyningarna av coronapandemin har en ny form av långtidssjukskrivna växt fram – *postcovid*: personer som har kvarstående eller sena symptom efter covid-19. Då kunskapen om postcovid är ofullständig och det finns ännu inget evidensbaserat arbetssätt för att utreda, behandla och rehabilitera patienterna medför det att längden på både återhämtning och behovet av insatser och rehabilitering samt återgång till arbete kan variera. Hälso- och sjukvården påverkas och behöver planera för patientgruppen postcovid gällande de långvariga eller allvarliga symtom som kräver utredning, behandling, rehabilitering och uppföljning.<sup>11</sup> Ökningen av längre sjukskrivningar pga. covid-19 har ökat från 2 600 personer (februari 2020) till 5 300 personer (mars 2021). Dessa sjukfall utgör ca 5% av alla som passerar 180 dagar<sup>12</sup>

<sup>6</sup> Pensionsmyndigheten, 2019.

<sup>7</sup> Pensionsmyndigheten, 2023.

<sup>8</sup> Strategier för att möta kompetensutmaningar, SKR 2023

<sup>9</sup> Välfärdens kompetensförsörjning, Personalprognos 2021-2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen, 2022. SKR.

<sup>10</sup> Sjukfrånvaro i kommuner och landsting. Vad är problemet? 2018, SKR

<sup>11</sup> Postcovid – kvarstående eller sena symptom efter covid-19, stöd till beslutsfattare och personal i hälso- och sjukvården (del 2), Socialstyrelsen 2021

<sup>12</sup> Effekter som covid-19 har på sjukförsäkringen, del 2, Försäkringskassan 2021

### Digitalisering och innovation i kommunen

I takt med ökat välbefinnande i form av högre inkomster och stigande köpkraft har kraven och förväntningarna på välfärden stigit.<sup>13</sup> Medborgarna förväntar sig den bästa hörapparaten, kunna leva sina liv som tidigare med de mest tekniskt avancerade hjälpmedlen m.m. Vi blir också alltmer vana vid att kunna få personliga preferenser tillgodosedda antingen genom ett brett basutbud av varor och tjänster, eller genom individuell anpassning. Ingenting talar för att våra förväntningar kommer att vara lägre i framtiden. Digitaliseringen har dessutom inneburit en ökad tillgänglighet till välfärdstjänster såsom vård och psykiatri via digitala plattformar. Den utvecklingen går i linje med samhällsutvecklingen i övrigt, där medborgarna förväntar sig tillgänglighet då de behöver tjänsten – vilket inte nödvändigtvis är när verksamheterna har öppnat.<sup>14</sup>

Enligt en undersökning gjord 2021 svarade en majoritet, 7 av 10 anställda inom välfärden att de är positivt inställda till den ökade digitaliseringen på arbetsplatsen. Den grupp av medarbetare som är minst positiva är undersköterskor där ca 44% var positivt inställda till den ökade digitaliseringen på arbetsplatsen. De yrkeskategorier som är mest positivt inställda var sjuksköterskor och socionomer. Verktyg och arbetssätt som införts under pandemin har lämnat ett avtryck på arbetsplatsen. En majoritet ser positivt på de framtvingade och snabba utvecklingarna kring digitala arbetssätt/verktyg som skedde under pandemin, 74% var positiva. 70% av personerna inom yrkeskategorierna förskol- och grundskollärare, sjuksköterskor och socionomer anser att det har fungerat bra. Att behålla de digitala verktygen/arbetssätten efter pandemin har man gjort i olika grad. Inom skolan var man minst positivt inställd till att fortsätta medan man som socionom i högre grad vill fortsätta med de nya verktygen/arbetssätten.

De snabbt förändrade arbetssätten under pandemin har medfört behov av kompetens och stöd kring dem. Medarbetare har i undersökningar berättat att de har en känsla av att arbetsgivare överskattar deras digitala kunskaper och att de upplever sig sakna tillräckligt med utbildning i de nya verktygen för att klara av sina arbetsuppgifter.<sup>15</sup>

Som tidigare nämnts står Sverige inför en betydande demografisk utmaning, som inkluderar såväl ett finansieringsproblem som ett rekryteringsproblem. Färre ska försörja allt fler och ovanpå detta ökar medborgarnas förväntningar på välfärden. Samtidigt pågår ett intensivt arbete, drivet av framför allt innovatörer, med potential att lösa några av välfärdens utmaningar. Nya produkter utvecklas, men också system som förändrar arbetssätt eller löser administrativa knutar. På så sätt kan i längden nya arbetssätt uppstå, och välfärden utvecklas.<sup>16</sup>

Den digitala utvecklingen har varit långsammare inom välfärdstjänsterna jämfört med många andra branscher. Det som föranlett den långsammare utvecklingen är pga. att yrkesgrupperna inom välfärden i stor utsträckning är kontaktyrken, vilket gör det svårare att ändra befintliga arbetssätt.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Välfärdens kompetensförsörjning, Personalprognos 2021-2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen, 2022. SKR.

<sup>14</sup> Om innovationsguiden, 2022. SKR

<sup>15</sup> Digitalisering i välfärden – Medarbetarnas attityder och erfarenheter, SKR 2023

<sup>16</sup> Ny teknik i välfärden, Svenskt Näringsliv 2018

<sup>17</sup> Digitalisering i välfärden – Medarbetarnas attityder och erfarenheter, SKR 2023

Ökad innovation behövs i kommunen för att kunna möta de samhällsutmaningarna vi står inför, skapa attraktivitet för att medborgare ska vilja leva, bo och verka i just vår kommun. Valfärden står inför utmaningar som kräver nya arbets sätt och lösningar där vi utnyttjar varje krona där den skapar mest värde. För att kunna göra det behöver vi vara användardrivna i vårt tänk.<sup>18</sup>

Innovation behövs även för att kunna ha den valfärden som medborgarna efterfrågar. Innovation handlar om att möta dagens och morgondagens behov med nya lösningar där idéer omsätts till verklig förändring för människor, organisationer och samhällen.<sup>19</sup>

### **Kommun utan högskola eller universitet**

Arbetsmarknadens ökade krav på kompetens och specialisering har inneburit att ett kompetensgap uppstått. Dock finns det förutsättningar för gapet att minska då antalet som går en eftergymnasial utbildning ökar jämfört med andelen som idag går i pension. Statistik visar på att man i stor utsträckning väljer studieort som finns i närheten av sin hemregion. Dock kan man inte säkerställa att de färdigexaminerade kommer att arbeta i hemregionen, med andra ord där man bodde innan studierna påbörjades.<sup>20</sup>

### **Förändrad pensionsålder**

Från 2023 har medarbetare enligt Lagen om anställningsskydd (LAS) rätten att kvarstå i anställningen till uppnådd ålder 69 år<sup>21</sup> (jmf. 2019, 67 år, 2020, 68 år).<sup>22</sup>

Anledningen till att åldern höjs är den ökade medellivslängden. Äldre personer blir allt friskare och mer välutbildade. År 2023 valde de flesta att ta ut sin pension vid 65 – 66 års ålder.<sup>23</sup>

Sysselsättningen ökar därmed inte bland äldre i takt med den ökade medellivslängden, denna utveckling är inte hållbar. Om inte arbetslivet förlängs kommer pensionsnivåerna efter hand att bli lägre. Försörjningsbördan för de som arbetar kommer bli orimlig samtidigt som det blir svårt att upprätthålla en godtagbar standard i valfärden. Risken finns att det uppstår brist på arbetskraft i olika sektorer på arbetsmarknaden.

Den ökade medellivslängden i Sverige medför alltså att pensionerna blir lägre eftersom de måste räcka en längre tid. För att upprätthålla pensionsnivåerna behöver därför arbetslivet förlängas. Ett längre arbetsliv är också av betydelse för valfärden.<sup>24</sup> Det finns trender som visar på att samtidigt som det blir vanligare att ta ut pensionen något senare än 65 års ålder så finns det allt fler som väljer att ta ut den före 65 års ålder. Ökningen av att ta ut pension före 65 kan förklaras av man värderar fritid högre än äldre generationer, försökt kompensera låg allmän pension med tjänstepension eller valt att ta ut pension och investera på egen hand.

<sup>18</sup> Om innovationsguiden, 2022. SKR

<sup>19</sup> Innovation i allmänhetens tjänst, Mälardalsrådet 2017

<sup>20</sup> En bättre matchning, Mälardalsrådet 2018

<sup>21</sup> Lag (1982:80) om anställningsskydd, 32 a §

<sup>22</sup> Höjd pensionsålder och höjd garantipension från 2020, Pensionsmyndigheten 2019

<sup>23</sup> Allmän pension – frågor och svar, Pensionsmyndigheten 2023

<sup>24</sup> Förlängt anställningsskydd till 69 år, Regeringskansliet Arbetsmarknadsdepartementet, 2018

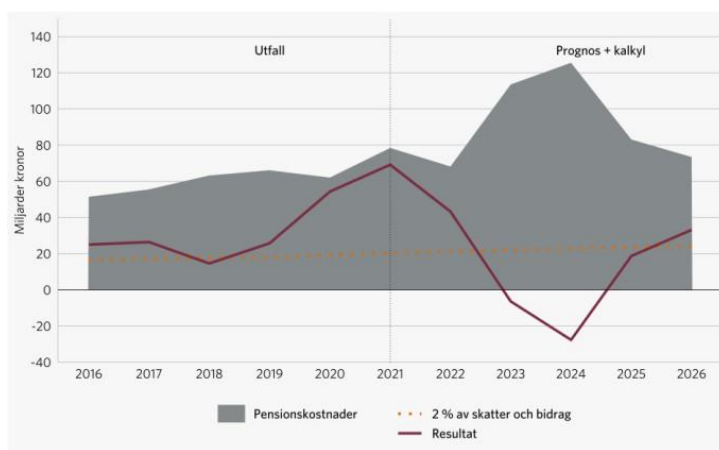
Det kan även bero på avsaknad av annan inkomst då antalet personer med sjukersättning i 60-64 års ålder minskat från 150 000 personer år 2004 till 50 000 personer år 2021.<sup>25</sup>

### Ökade kostnader i kommuner och sämre tider till mötes

Ekonomi hos kommuner påverkas av pågående lågkonjunktur, rådande inflation, höga elpriser, ökade ränte- och pensionskostnader.

En kombination av ändrat livslängdsantagande, förbättrade villkor i pensionsavtalet för medarbetare och hög inflation som påverkar prisbasbeloppet som pensionerna värdesätts med, har lett till kraftigt ökade pensionsutgifter för kommunerna.

Trots det stora behovet av att rekrytera flera till välfärden, visar det ekonomiska läget på att kommunerna behöver vara återhållsamma med sina rekryteringar.<sup>26</sup>



Källor: Statistiska centralbyrån och Sveriges Kommuner och Regioner.

<sup>25</sup> Pensionsåldrar och arbetslivets längd, Svar på regleringsbrevsuppdrag 2022, Pensionsmyndigheten 2022

<sup>26</sup> Välfärdens kompetensförsörjning, Personalprognos 2021-2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen, 2022. SKR.

## Kompetenskartläggning

Statistiken nedan är framtagen april månad 2023 om inget annat framkommer, siffror inom parentes är för april månad 2020.

### Åldersstruktur och könsfördelning för tillsvidareanställda

| Alder | Antal personer |
|-------|----------------|
| 20-29 | 65 (91)        |
| 30-39 | 216 (210)      |
| 40-49 | 245 (244)      |
| 50-59 | 233 (241)      |
| 60-64 | 98 (99)        |
| 65>   | 26 (19)        |

| Kön           | Antal            |
|---------------|------------------|
| Kvinnor       | 714 (743)        |
| Män           | 169 (161)        |
| <b>Totalt</b> | <b>883 (904)</b> |

### Pensionsavgångar - framtida pensionsavgångar baserat på avgång vid 64 år (enligt Pensionsmyndighetens genomsnittliga utträdesålder)

| År            | Antal      | Yrken   |
|---------------|------------|---|
| 2023          | 7st        | Administratör, förvaltningschef, kommunvägledare lärare x2, undersköterska x2   |
| 2024          | 19st       | Administratör x2, avgiftshandläggare, barnskötare, elevcoach, förskollärare, handledare, jobbcoach, lärare x3, redovisningsekonom, resursperson, sjuksköterska, skolmåltidsbiträde, undersköterska x3, vårdbiträde  |
| 2025          | 24st       | Administratör, barnskötare x2, cafépersonal x2, enhetschef x2, förskolelärare x2, integrationspedagog, lärare x3, omsorgsassistent x3, studie- och yrkesvägledare, undersköterska x7  |
| 2026          | 19st       | Barnskötare utbildad, biträdande enhetschef, enhetschef, fritidspedagog, fritidssekreterare, förskollärare, förvaltningschef, handläggare, lärare x3, sjuksköterska, skolsköterska, undersköterska x5, utvecklingssamordnare  |
| 2027          | 29st       | Administratör, arkivassistent, avgiftshandläggare, ekonomichef, enhetschef, förskollärare, kokerska, kommunikatör, lärare x4, omsorgsassistent x3, sjuksköterska, socialsekreterare, studiehandledare, systemförvaltare, skolmåltidsbiträde, undersköterska x6, vaktmästare, vårdbiträde x2 |
| <b>Totalt</b> | <b>98*</b> | Administratör x5, avgiftshandläggare x2, barnskötare x3, cafépersonal x2, elevcoach, enhetschef x4, förskollärare x5, förvaltningschef x2, lärare x12, omsorgsassistent x6, sjuksköterska x3, skolmåltidsbiträde x2, undersköterska x23, vårdbiträde x3 m.fl.                               |

\*2023 arbetar det 26 personer som är 65 år eller äldre. I dessa finns yrkesbefattningarna; lärare, undersköterska, vårdbiträde, sjuksköterska, biblioteksassistent, omsorgsassistent, handläggare administrativ, handläggare. Handledare, kommunvägledare, digitaliseringsstrateg, specialpedagog, anhörigkonsulent, förskollärare och barnskötare. Den totala summan av pensionsavgångar de närmaste 4 åren kommer istället bli 124st.

## Kompetensförsörjningsplan

Datum  
2024-01-12

### Genomsnitt antal månadsavlönade per chef, avrundat uppåt

| Antal medarbetare | Antal chefer |
|-------------------|--------------|
| 0-10              | 11st (7st)   |
| 11-20             | 10st (8st)   |
| 21-30             | 8st (7st)    |
| 31-40             | 7st (2st)    |
| 41-50             | 1st (2st)    |
| >51               | 2st (4st)    |

### Genomsnitt antal månadsavlönade per chef, avrundat uppåt, sett till förvaltningar

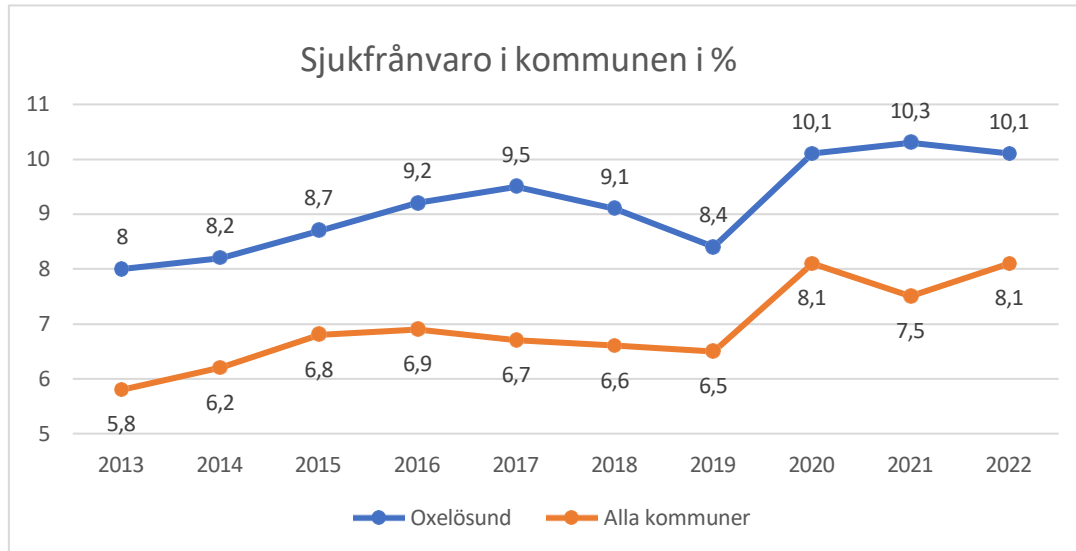
| Förvaltning                                     | Antal medarbetare  |
|---|--------------------|
| Kommunstyrelseförvaltningen                     | 9st (10st)         |
| Kultur- och fritidsförvaltningen                | 12st (26st)        |
| Utbildningsförvaltningen                        | 34st (36st)        |
| Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen        | 8st (8st)          |
| Social- och omsorgsförvaltningen                | 20st (19st)        |
| Äldreomsorgsförvaltningen                       | 22st (31st)        |
| <b>Genomsnitt för kommunens samtliga chefer</b> | <b>21st (25st)</b> |

| Förvaltning                              | Antal tillsvidareanställningar | Genomsnittlig sysselsättningsgrad |
|--|--------------------------------|-----------------------------------|
| Kommunstyrelseförvaltningen              | 71st (58st)                    | 94,72% (94,1%)                    |
| Kultur- och fritidsförvaltningen         | 23st (23st)                    | 94,04% (91%)                      |
| Utbildningsförvaltningen                 | 371st (373st)                  | 97,59% (97,6%)                    |
| Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen | 16st (16st)                    | 100% (95,6%)                      |
| Social- och omsorgsförvaltningen         | 117st (132st)                  | 94,86% (93,7%)                    |
| Äldreomsorgsförvaltningen                | 286st (303st)                  | 93,95% (91,6%)                    |
| <b>Totalt för hela kommunen</b>          | <b>883st (904st)</b>           | <b>95,8% (93,7%)</b>              |

### Sjukfrånvaro, ackumulerad för period jan-dec 2022

| Förvaltning                              | % av ordinarie arbetstid |
|--|--------------------------|
| Kommunstyrelseförvaltningen              | 3,47%                    |
| Kultur- och fritidsförvaltningen         | 10,33%                   |
| Utbildningsförvaltningen                 | 9,74%                    |
| Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen | 4,23%                    |
| Social- och omsorgsförvaltningen         | 8,73%                    |
| Äldreomsorgsförvaltningen                | 11,36%                   |
| <b>Totalt för hela kommunen</b>          | <b>9,56%</b>             |



Källa: Kolada

## Antal publicerade annonser i kommunen

| År   | Antal annonser | Antal ansökningar |
|------|----------------|-------------------|
| 2017 | 160st          | 2080st            |
| 2018 | 185st          | 2220st            |
| 2019 | 125st          | 2122st            |
| 2020 | 130st          | 3891st            |
| 2021 | 169st          | 4285st            |
| 2022 | 196st          | 3847st            |

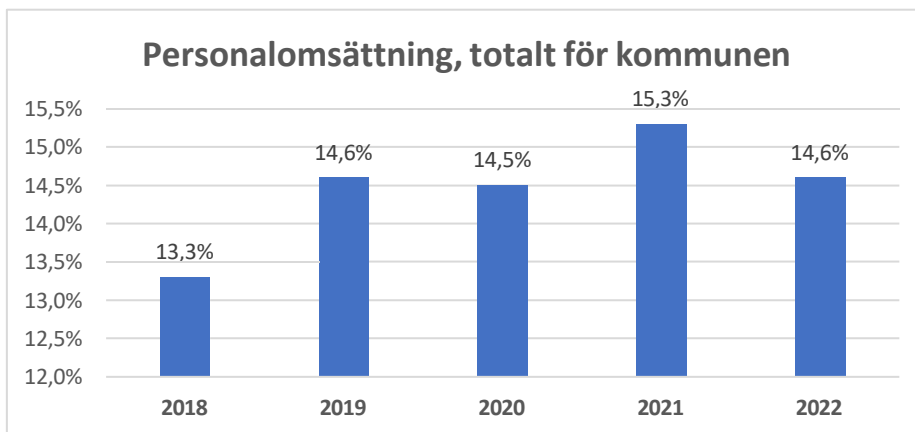


## Bristyrken i kommunen, svåra att rekrytera

|                           |  |                |
|---------------------------|--|----------------|
| Socialsekreterare         | Sjuksköterska                          | Ekonom         |
| Bibliotekarie             | Specialisttjänster                     | Kock           |
| Enhetschefer och rektorer | Undersköterska med specialistkompetens | Undersköterska |
| Legitimerad lärare        | Förskollärare                          | SVA-lärare     |
| Arbetsterapeuter          | Redovisningsekonom                     | Arkivarie      |

## Sysselsättningsgrad i kommunen för tillsvidareanställda

| Ålder         | Antal personer   | Medelålder         | Genomsnittlig sysselsättningsgrad |
|---------------|------------------|--------------------|-----------------------------------|
| 20-29         | 65 (88)          | 26,8 (26,9)        | 97,80% (95,3%)                    |
| 30-39         | 215 (206)        | 34,6 (34,9)        | 97,22% (95,7%)                    |
| 40-49         | 244 (244)        | 44,6 (44,9)        | 96,50% (95,1%)                    |
| 50-59         | 231 (241)        | 54,7 (54,5)        | 96,34% (93,6%)                    |
| 60-64         | 95 (99)          | 61,5 (61,6)        | 92,62% (92,8%)                    |
| 65 ->         | 26 (19)          | 66,0 (65,9)        | 84,92% (94,2%)                    |
| <b>Totalt</b> | <b>876 (896)</b> | <b>46,0 (45,7)</b> | <b>95,97% (94,6%)</b>             |





## Kompetensanalys

### Den demografiska utmaningen

Det starka resultat i kommuner som stärkt soliditeten under flera gånga år kommer nu väl till hands. De stora ekonomiska utmaningarna såsom hög inflation, hög räntekostnader, ökade pensionskostnader m.m. leder till ett snabbt fallande resultat i kommunerna.

Samtidigt som resurser minskar blir kommunens invånare fler till antalet och andelen inom ålderskategorin äldre. Antalet invånare som är i arbetsför ålder ökar betydligt långsammare och motsvarar inte den kraftigt ökande åldersgrupperna med äldre.

Detta medför en utmaning för vår kommun att med färre resurser utföra den ökande nivån av samhällsservice som ska erbjudas våra kommuninvånare. För att klara av den utmaning som skapats av det demografiska läget krävs det nya arbetssätt, nytänkande och innovation.

Konkurrensen om arbetskraften ökar. Enligt egen statistik har genomsnittliga antalet sökanden per annons ökat markant från 13st (2017) till 20st (2022). Toppen av antalet ansökningar per annons var år 2020 då kommunen fick in totalt 3891 ansökningar på 130st publicerade annonser, 30st ansökningar/annons. Efter pandemins start har det gradvis sjunkit och ligger 2022 på 20st ansökningar per annons. Ökningen ses som en positiv trend.

### Rekryteringsutmaning och betydande pensionsövergångar

I Oxelösunds kommun kommer behovet av anställda öka då antalet äldre invånare som är i behov av samhällsservice ökar. Det stora antalet pensionsavgångar de närmaste åren i förhållande till antalet anställda bidrar även det till en rekryteringsutmaning i kommunen. De närmaste 4 åren kommer ca 124st personer gå i pension, i förhållande till antalet tillsvidareanställda (883st) utgör det drygt 14% (13%, 2020) av kommunens anställda kommer gå i pension inom 4 år sett till Pensionsmyndighetens genomsnittliga utträdesålder på 64 år.

De yrken där pensionsavgångarna är som störst i vår kommun är undersköterska, sjuksköterska, enhetschef, barnskötare, förskollärare, lärare, avgiftshandläggare, skolmältidsbiträde och administratörer. Då det finns få sökande som har erfarenhet är det i flera förvaltningar stor andel nyexaminerade eller oerfarna som blir anställda. Detta medför ett större behov av handledning från berörda verksamheter.

### Sjukfrånvaro

Kommunens sjukfrånvaro har under flera år legat oroväckande högt och under coronapandemiåren har det stigit markant.

Vid helårs-uppföljningen 2014 var sjukfrånvaron 8,2 % och trots stora insatser under flera år har sjukfrånvaron successivt ökat till 9,5% 2017. Ytterligare stora insatser från 2018 började möjligen ge effekt och man kunde se ett lägre sjukskrivningstal under 2019 (8,4% jmf. med 9,1% 2018). Dock kom coronapandemin och det medförde att sjukskrivningstalen sköt i höjden och nådde nivåer som kommunen aldrig tidigare sett. Som högst var sjukfrånvaron 10,3% under 2021.



Kommunen har fortsatt stora utmaningar gällande sjukfrånvaron. I efterdyningarna av pandemin har en ny form av långtidssjukskrivna växt fram – *postcovid*. Denna grupp av medarbetare bidrar till långtidssjukfrånvaro och bristen på kunskap inom vården, om medarbetaren någonsin blir tillräckligt frisk för att återgå till arbetet, bidrar till högre sjukfrånvaro i kommunen.

De stora insatser som påbörjades 2018 är en central satsning där en särskild funktion som kallas för rehabiliteringsstödjare använts. Rehabiliteringsstödjaren har sedan 2018 träffat medarbetare med hög sjukfrånvaro samt de som signalerat ohälsa. Kartläggningssamtal genomförs där en hälsoplan med individuella insatser har upprättats. I de arbetsgrupper som haft stöd under längst tid ses också den största minskningen av sjukfrånvaron. Av de medarbetare som rehabiliteringsstödjarna mött har ca 10% sjukdom relaterade till arbetsplatsen i form av ex. arbetsskada, sjukdom pga. för hög arbetsbelastning etc.

Vid kartläggningssamtalen framkom att de flesta trivs bra med arbetet och ett stort antal medarbetare har en tung hemsituation vilket ofta medför sämre möjligheter till återhämtning. När medarbetarens belastning är av privat karaktär blir det svårare för arbetsgivaren att stödja till bättre hälsa. Samtal kan till viss del vara av betydelse dock inte avgörande för personens möjlighet att påverka sin situation. Kartläggningen visar på att ett stort antal medarbetarna har livsstilsrelaterad ohälsa. Där kan rådgivning om kost, sömn och träning på sikt påverka hälsan positivt liksom stöd med att sluta röka. Insatser inom detta område ger sällan snabba förändringar i sjukfrånvaron men långsiktigt kan det ha en stor betydelse.

Sommaren/hösten 2020 utvärderades satsningen med rehabiliteringsstödjare. På grund av Coronapandemin var sjukfrånvarostatistiken oanvändbar, därför valde man att utvärdera genom att skicka en enkät till de medarbetare som varit med och en enkät till de chefer som blivit stöttade. Resultatet visar på att 72% av medarbetare upplever en förbättring av sin hälsa och 100% av cheferna vill att man fortsätter denna hälsosatsning.

## **Digitalisering och innovation i kommunen**

Arbetet med digitalisering behöver fortsätta för att kommunen ska kunna hantera de utmaningar som den demografiska utvecklingen och de höjda kraven från medborgarna medför. Ändrade arbetssätt genom digitalisering öppnar för både effektivare verksamhet och högre kvalitet samtidigt som det kan minska rekryteringsbehovet.

Medarbetare kommer behöva vara öppna för att verksamhetsutveckla med hjälp av digitaliseringens möjligheter där vi förändrar arbetssätten och använder system i större utsträckning. Ett förändrat beteende och arbetssätt med stöd av teknologin behövs där man frigör, automatiserar eller utför arbetsuppgifter på annat sätt.

Medarbetarna behöver förstå varför kommunen behöver arbeta med digitalisering och innovationsarbete. Ett motstånd skapas ofta då förändringar sker. Därför behöver kommunens medarbetare vara införstådda av vikten av att förändra sitt arbetssätt för att kommunen ska kunna möta de utmaningar som den står inför. Medarbetarnas attityd till ny teknik och nya verktyg behövs. De behöver förstå att



förändringen kommer underlätta arbetet och möjliggör att brukarnas/elevens behov kan mötas på ett bättre sätt.<sup>27</sup>

Innovationskapandet spelar en viktig roll för att kommunen ska kunna förse medborgarna med den välfärd som de efterfrågar, både för idag och imorgon. Innovation med hjälp av tjänstedesign möjliggör för utveckling av verksamheter där man tar fram innovativa lösningar tillsammans med sina användare. Metoden är användardriven och fokuserar på att lösa "rätt" problem och sluta göra det som inte efterfrågas längre. Den skapar även goda förutsättningar för att idéer ska bli verklighet och spridas. För att kunna klara av att utföra och ge högre service för våra medborgare med färre resurser behöver arbetssätt rationaliseras och ev. tas bort helt om tjänsten inte efterfrågas längre.<sup>28</sup>

### **Kommun utan högskole- eller universitetssäte**

Oxelösunds kommun har inte ett eget universitet eller högskola. Detta innebär ytterligare en utmaning vid rekrytering av yrken med krav på universitets eller högskoleutbildning. Då våra egna medborgare kan flytta och studera på annan ort behöver vi samtidigt som vi uppmuntrar och möjliggör detta få dem att vilja komma tillbaka och arbeta i vår kommun.

Vuxenutbildning finns i kommunen och bidrar till att lokalt kunna öka antalet utbildade inom yrkeskategorier som är bristyrken i kommunen. Yrkesutbildningar som kommunen som arbetsgivare har stor nytta av är undersköterske-, barnskötare- och kock/matlagareutbildningen.

Bristyrken som kräver eftergymnasial utbildning är möjlig att studera till på distans i vår grannkommun Nyköping. Utbildningarna kräver viss fysisk närvaro vid ett par tillfällen under terminen på det ursprungliga lärosätet. Utbudet är stort bland dessa distansutbildningar och innefattar bland annat utbildningar för att bli förskollärare, sjuksköterska, specialistsjuksköterska, grundlärare förskoleklass och åk 1-3, grundlärare åk 4-6, grundlärare fritidshem m.m.<sup>29</sup>

### **Förändrad pensionsålder**

Arbetstagare kan med den förändrade pensionsåldern i ökad utsträckning själva få välja när de vill avgå med pension. De som vill och orkar får möjlighet att kvarstå i anställningen i vart fall till 69 år. Genom förlängningen av anställningsskyddet får arbetstagare ett vidgat utrymme att förbättra sin ekonomiska situation och höja sin pension genom fortsatt arbete. Arbetstagare som förlänger arbetslivet kan få en högre pension. Att behålla kompetens i kommunen längre medför mindre arbetskraftsbrist.<sup>30</sup> Kommunen behöver se på detta som en möjlighet att behålla kompetens i organisationen längre samtidigt som rekryteringsbehov kan minska. Uppmuntring av att medarbetare kan arbeta längre och samtidigt lyfta fram de fördelar det bär med sig.

---

<sup>27</sup> Digitalisering i välfärden – Medarbetarnas attityder och erfarenheter, SKR 2023

<sup>28</sup> Innovationsguiden, Adda 2023

<sup>29</sup> Högskola och universitet på Campus Nyköping, 2023

<sup>30</sup> Förlängt anställningsskydd till 69 år, Regeringskansliet Arbetsmarknadsdepartementet, 2018



## Handlingsplan

För att möta framtida kompetensbehov och förhålla oss till ovanstående kompetensanalys följer ett antal åtgärder nedan som är strategier för att hantera kompetensförsörjningen framåt. Strategierna utgår från områdena *attrahera, rekrytera, utveckla, behålla* och *avveckla*. Åtgärderna är även kopplade till SKR:s nio strategier för att möta kompetensutmaningen; *använd kompetensen rätt, förläng arbetslivet, prioritera arbetsmiljöarbetet, rekrytera bredare, stärk ledarskapet, stöd medarbetarnas utveckling, sök nya samarbeten, utnyttja tekniken smart och öka heltidsarbetet*.

För att konkretisera de åtgärder vi gör kopplade till våra strategier har dessa skrivits ut i punktform.

### Attrahera

HR-enheten har drivit arbetet kring Arbetsgivarvarumärket sedan 2017. Det består av bland annat sex kommunikativa budskap om hur Oxelösunds kommun är som arbetsgivare samt riktlinjer för kommunikationsstil och målgruppsbeskrivning. Det har satsats särskilda medel för att stärka och utveckla kommunens nya arbetsgivarvarumärke. Syftet med satsningen var att stärka bilden av Oxelösunds kommun som en attraktiv arbetsgivare och få fram ett underlag som kunde användas under många år. Tidiga insatser har innefattat aktiviteter med fokus på att synliggöra budskapen internt, vilket har gjorts med tävlingar för alla anställda samt kampanjer på sociala medier där budskapen *tillsammans* med bilder på medarbetare lyfts fram.

- **Åtgärd** – Genomföra planens aktiviteter i aktuell kommunikationsplan för arbetsgivarvarumärket som innefattar bland annat annonsera i sociala medier, förbättra användarupplevelsen på externwebbens Lediga jobb sida m.m.
- **Åtgärd** – Kommunera och marknadsföra arbetsgivarvarumärket utåt tillsammans med platsvarumärket.
- **Åtgärd** - Säkerställa att intervjumappen lämnas till kandidat vid intervju.

En viktig rekryteringsbas är kommunens timanställda. En positiv bild av hanteringen av timvikarier medför en attraktivitet av oss som arbetsgivare. För att förbättra och effektivisera hantering av vikarier har det under 2019 skapats en bemanningsfunktion inom både utbildningsförvaltningen och äldreomsorgsförvaltningen. De arbetar aktivt för förbättra kommunikationen med timanställda.

- **Åtgärd** – bemanningsenheten jobbar med att vara synliga i större utsträckning på jobbmässor och andra sammanhang för att marknadsföra våra lediga jobb inom äldreomsorgen och barnomsorgen.
- **Åtgärd** – HR-enheten stödjer bemanningsfunktioner med stödfunktioner, LAS-arbete och lönesättning.

Skolorna har sedan 2019 ett uppdrag kring PRAO för elever i årskurs 8 och 9. Här har kommunen en viktig roll att genom att erbjuda prao i de egna kommunala verksamheterna synliggöra arbetet i offentlig sektor och därigenom öka kunskapen hos ungdomar om de jobbomöjligheter som sektorn erbjuder. Med samma



syfte erbjuds feriearbete sommartid till ungdomar som avslutat årskurs 9 och 1:a och 2:a året på gymnasiet.

I syfte att berätta för ungdomar om yrkesval inom den kommunala sektorn samt prata generellt om vad det innebär att vara anställd bjuds HR-enheten in till arbetsmarknadsdagar. Genom att prata om vad man kan jobba med och den meningsfullhet som välfärdsarbete medför kan vi få ungdomarna att få upp ögonen för våra verksamheter.

- **Åtgärd** – Fortsatt erbjuda feriearbetsplatser inför sommaren.
- **Åtgärd** - Öka antalet prao-platser i kommunens egna verksamheter.
- **Åtgärd** - HR-enheten deltar på arbetsmarknadsdagar på skolor.

Flexibla arbetsplatser och positiv syn på distansarbete är efter pandemin i högre grad efterfrågat av arbets sökande. Det kan vara avgörande för den sökande att ha möjlighet att delvis arbeta på distans. I vissa fall möjliggör distansarbete i större utsträckning att antalet sökanden som har sin hemort längre ifrån arbetsorten ökar.

- **Åtgärd** – I de fall distansarbete är möjligt ska arbetsgivaren vid rekryteringstillfällen lyfta fram det i syfte att vara en attraktiv arbetsgivare.
- **Åtgärd** – Arbetsgivaren ska fortsatt möjliggöra för distansarbete, där arbete tillåter det och jobba utefter riktlinjen för distansarbete och distansmöte som upprättats från den 1 oktober 2021.

## Rekrytera

I nuläget är rekryteringen decentraliserad och sker i verksamheten av ansvarig chef. Detta bidrar till snabbare beslutsprocesser där cheferna har stort inflytande över sina verksamheter. Dock finns risken att rekryteringsprocessen inte är likvärdig eller kvalitetsäkrad. Att återkoppla till sökande är en viktig del av rekryteringsprocessen och det finns indikationer på att det inte alltid sköts på ett bra sätt. Att utbilda chefer kring rekryteringsprocessens olika steg är ett sätt att säkra processen. I annonsering av platsannonser är det viktigt att arbetsgivarvarumärket används och synliggörs. Hittills är responsen mycket god på de annonser som tar sin utgångspunkt i dess kommunikativa budskap varför det är viktigt att fortsätta använda dem.

- **Åtgärd** – Systemansvarig erbjuder alla chefer utbildning i VISMA samt rekrytering minst en gång per år.
- **Åtgärd** – HR-enheten följer upp i rekryteringssystemet att återkoppling sker till samtliga sökande i en rekrytering och återkopplar resultatet på förvaltningsnivå.
- **Åtgärd** – HR-enheten ska fortsätta utveckla externwebben på sidor som berör rekrytering där målsättningen är att öka användarvänlighet och ha uppdaterad information.

Bland timvikarier inom äldre- och barnomsorgen finns de som inte är utbildade inom respektive yrkesområde och för att höja kompetensen som efterfrågas i kommunen behöver vi kravställa det i högre grad. För att då matcha de rekryte-



ringsbehov som finns behövs det utbildade och behöriga sökande till våra tjänster. Det behöver lokalt samt i vår kommuns omnejd finnas utbildningsmöjligheter med inriktningar som tillgodoser kommunens kompetensbehov. För att kunna rekrytera medarbetare som i större grad har koppling till kommunen och därmed mer benägen att stanna kvar i kommunen.

- **Åtgärd** – fortsatt dialog och samarbete med Campus Oxelösund för att säkra utbildningsmöjligheter för de yrkeskategorier det råder brist i.
- **Åtgärd** – uppmuntra obehöriga att söka utbildning i kommunens omnejd för att vid avslutad utbildning kunna tillgodogöra den nya kompetensen.

## Utveckla

Ledarskapet är en av de viktigaste faktorerna för en god arbetsmiljö och en hållbar kompetensförsörjning. Ledarskapet i Oxelösunds kommun ska präglas av tydlighet, ansvar och delaktighet. För att uppnå detta krävs en förmåga att skapa goda relationer genom mod, öppenhet och tydlighet. De områden som ledarutveckling de närmaste åren ska fokusera på är att öka ledarnas förmåga till ett kommunikativt ledarskap och förändringsledarskap. Dessa områden ska genomgå ledarutvecklingen i kommunen.

- **Åtgärd** – I samband med ledardagen repetera ledarutbildningen Klart Ledarskap.
- **Åtgärd** - Synliggöra olika karriärvägar för i första hand befintliga medarbetare med fokus på de grupper som har tydligare alternativa karriärvägar.

Inom ramen för chefsutveckling hålls ett introduktionsprogram för nya chefer. Här är fokus information och kunskap om rollen som chef i Oxelösunds kommun. Programmet innefattar seminarier cirka en gång i månaden med ämnena löneöversyn, arbetsrätt, ekonomi och upphandling, för att nämna några teman. Programmet påbörjas en gång per år och pågår under hela året.

- **Åtgärd** - Årsvis genomföra chefsintroduktionsprogram.

För att kunna möta framtidens utmaningar krävs att samtliga medarbetare ser sitt ansvar för verksamhetsutveckling och att det är en del av det ordinarie arbetet. Samtliga verksamheter behöver öka förståelsen för utvecklingsbehovet och prioritera förändringsarbete. Detta behöver också framhållas i medarbetares individuella uppdragsbeskrivningar.

- **Åtgärd** – Fortsatt utvärdera användandet av det digitala stöd som finns för dokumentation av medarbetarsamtal, kompetensutvecklingsplaner och uppdragsbeskrivningar i syfte att underlätta kontinuitet och uppföljning.

Oxelösunds kommuns digitala plan ger vägledning och visar riktning i kommunens digitaliseringsarbete. Planen ska användas av kommunens medarbetare och politiker när de ska fatta beslut som berör digitalisering.



- **Åtgärd** - Varje förvaltning tar fram en digital utvecklingsplan för de kommande fyra åren, med aktiviteter och mål, för att visa hur de ska realisera den digitala planen.

Digitalisering är inte självändamål i sig utan det handlar om verksamhetsutveckling. Den digitala utvecklingen ger nya förutsättningar och möjligheter för att kunna arbeta smartare och möta efterfrågan. Den digitala planen ger stöd vid förändring men initiativet, och till stor del genomförandet av förändringen, sker i verksamheten. Att höja kompetensen kring verksamhetsutveckling ger ett ökat tempo i digitalisering.

- **Åtgärd** – Utveckla användningen av apparna i Microsoft365 och nytt intranät med syfte att effektivisera arbetsvardagen hos samtliga medarbetare.
- **Åtgärd** – Informationssäkerhetskampanj för samtliga medarbetare 2023-2025. Där syftet är att stärka medarbetarnas kunskap kring att arbeta säkert på webben och i system.
- **Åtgärd** - Utbildning och metodstöd i verksamhetsutveckling i chefsintroduktionsprogrammet, vid minst ett tillfälle årligen.

Verktöget Assistenten som innehåller instruktionsfilmer och lathundar för de olika system som finns i kommunen är en viktig del i utvecklingsarbetet. Efter beslut i Koncernledningen våren 2023 ska intranätet användas till "vad"-frågor och Assistenten användas till "hur"-frågor. Fokus ligger därför på att öka användandet av Assistenten samt att göra Anpassningar där så att den blir mer användarvänlig.

- **Åtgärd** - Omarbetning av strukturen i Assistenten för att göra plattformen mer användarvänlig och logisk.
- **Åtgärd** – Öka användandet av Assistenten genom marknadsföring.
- **Åtgärd** – Framhålla Assistenten som första alternativet vid hur-frågor, t.ex. vid fortbildning i Microsoft365.

Under 2023 har föransökningsomslagningar om insatser med medel från Omställningsfonden lämnats in. Lista på åtgärder som beviljats.

För 2024 har utbildningsbehov identifierats och ansökningar godkänts för:

- vegetarisk kost och service och bemötande för kostenhetens medarbetare
- ledarutbildning för nya chefer inom kommunens verksamheter
- för att bli språkbud och utbildning för språksvaga
- utredningsmetodik för HR-personal
- ökad cykelkompetens

- **Åtgärd** - Använda medel tillgängliga från Omställningsfonden för ökad kompetensutveckling hos befintliga medarbetare.

Att låta en maskin eller teknik utföra ett arbete där man låter den utföra processen mer eller mindre av sig själv tar bort monotona arbetsuppgifter och frigör även mer tid för medarbetaren att utföra andra mer avancerade uppgifter. Denna



typ av utveckling pågår bland annat inom individ och familjeomsorgen i handläggning av försörjningsstöd där man provar en robotiserad handläggning i vissa delar.

- **Åtgärd** - främja och utforska olika utvecklingsarbeten mot ökad digitalisering.
- **Åtgärd** – inom funktionsstödsområdet ses möjligheten över att digitalisera rapportering och ansökan om den habiliteringsersättning som betalas ut till de brukare som har LSS daglig verksamhet.
- **Åtgärder** – fortsatt utveckla och införa e-tjänster i kommunens verksamheter.

## Behålla

Att ha en låg sjukfrånvaro samt arbetsplatser där personalen mår bra, kan ses som en åtgärd för att skapa attraktivitet för kommunen som arbetsgivare. Att ha en hög sjukfrånvaro innebär en frånvaro av både personal och kompetens. Under 2018 och framåt har arbetet med insatser från rehabiliteringsstödjare vid tecken på ohälsa hos medarbetare pågått. Vid inledningen av 2020 sågs ett trendbrott och sjukfrånvaron började sjunka. På grund av coronapandemin ökade dock frånvaron under 2020. Fortsatt arbete med rehabiliteringsstödjare pågår.

Kommunen har under 2023 börjat arbeta med Friskfaktorer på våra arbetsplatser. Detta i syfte att sänka sjukfrånvaron och öka hälsan på våra arbetsplatser. Kommunledningen har arbetat fram ett mål- och rolldokument för att sänka sjukfrånvaron och öka hälsan på våra arbetsplatser.

- **Åtgärd** - Fortsatt aktivt arbete med rehabiliteringsstöd till chefer. Samt parallellt utveckla det strategiska arbetet kring hälsofrämjande arbete och arbetsmiljöarbete.
- **Åtgärd** – HR bjuder in alla chefer, individuellt 2 ggr/år, för gemensam avstämning kring hälsa och sjukfrånvaro. Syftet är att inspirera till ett hälsofrämjande arbete och stödja i det systematiska arbetet med hälsa och rehabilitering.
- **Åtgärd** – Under 2023 bjuds chefer, skyddsombud, förtroendevalda och hälsoinspiratörer in till 4 workshops där vi lär oss mer om friskfaktorerna. Tillsammans tittar man på Suntarbetsliv livesändning kring friskfaktorer. Man grupperarbetar, reflekterar och ger tid för varje enhet att planera sitt friskfaktorarbete framåt.

En god introduktion är viktig för att personal ska stanna kvar i sin anställning. Kommunen har i vissa fall haft bristfälliga introduktioner. Detta har framkommit i bland annat medarbetarundersökningar och i flertalet utvärderingar. En åtgärd för att skapa en bättre introduktion för nyanställda är ett innovationsarbete som startade våren 2019. Arbetsgruppen har skapat en sida på Origo där nyanställda kan samlas och hitta information som är specifikt riktad till nyanställda. Detta för att underlätta för den nyanställda att hitta den information som kan vara till störst nytta under den första tiden som nyanställd.



- **Åtgärd** - Marknadsföra och kommunicera sidan för nyanställda enligt framtagen plan, göra uppföljning och utvärdering av sidan.
- **Åtgärd** - Hålla övergripande introduktion för alla nyanställda två gånger per år.
- **Åtgärd** – Ta fram en digital kommunövergripande introduktion i Assistenten.
- **Åtgärd** - Säkerställa att välkomstpåsen med broschyren ”Välkommen som anställd” lämnas till alla nyanställda.

För att möta den demografiska utmaningen och minska dess effekter på rekryteringsfronten kan man använda den redan befintliga medarbetaren som närmar sig sin pension. Att som chef ha en dialog med sin medarbetare om att det finns möjlighet och framför allt uppmuntra till att fortsätta arbeta efter pensionsåldern är av vikt. Det ska vara möjligt att anpassa anställningen för att behålla medarbetaren i verksamheten och på så vis minska både behovet av nyanställda och det kompetensgap som blir när en erfaren medarbetare slutar.

- **Åtgärd** - Varje chef ansvarar för att försöka tillgodose äldre medarbetares behov för att kunna kvarstå i arbete längre.

För att säkerställa kunskapen och värna om en trygg arbetsmiljö hålls varje år en genomgående utbildning kring arbetsmiljölagen. Samtliga skyddsombud och chefer erbjuds utbildning fördelad på tre dagar. Varje år genomförs en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Medarbetare, skyddsombud och chef får möjlighet att tillsammans utvärdera arbetsmiljöarbetet som genomförts under det gångna året. Uppföljningen ligger sedan till grund för handlingsplaner som upprättas i respektive verksamhet.

Att förekomma arbetsmiljöproblem är viktigt för att behålla medarbetare på arbetet. Att på ett enkelt sätt anmäla arbetsskador och tillbud medför att man kan lyfta och prata om arbetsmiljön på arbetsplatsen på ett bättre vis i syfte att skapa en bättre arbetsmiljö. Det digitala systemet för inrapporteringar arbetsskador och tillbud KIA implementerades våren 2021.

- **Åtgärd** - Varje chef ska delta i arbetsmiljöutbildning minst vart tredje år.
- **Åtgärd** – fortsatt utbilda chefer och medarbetare i användandet av KIA, utvärdera resultat av rapporterade händelser vid delår och helårsbokslut och ha fortsatt dialog med fackliga representanter om hur användandet av systemet upplevs av användarna.

Korta arbetsmiljömätningar som ersätter de tidigare medarbetarundersökningarna som gjorde vartannat år har i syfte att förbättra arbetsmiljön och verksamheten i Oxelösunds kommun. Tanken med dessa kortare arbetsmiljömätningar är att använda färre frågor och att mätningen återkommer oftare. Med en mer frekvent mätning kan man i större utsträckning fånga nuläget och aktivt arbeta med arbetsmiljön utifrån den aktuella situationen. Vid varje mätning finns alltid de nio HME frågorna med (frågor som rör motivation, ledarskap och styrning), utöver dessa frågor tillkommer fyra frågor kring arbetsmiljön. Resultatet ska sen diskuteras på alla arbetsplatser och åtgärder göras för att bibehålla det som fungerar bra och utveckla det som fungerar mindre bra.



- **Åtgärd** – Korta arbetsmiljömätningar två gånger per år där resultatet hanteras av respektive arbetsgrupp och ledningsgrupp med åtgärder som dokumenteras i SSAM-planer.

Ett sätt att möjliggöra en ökad sysselsättning i framtiden är att fler arbetar mer. Oxelösunds kommun har i ett partsgemensamt arbete med Kommunal skapat en handlingsplan för heltid. Dialogen kring handlingsplanen fortsätter för att få fler medarbetare att arbeta heltid. Sysselsättningsgraden på totalen har de senaste åren har gradvis ökat – 93,7% (2020), 94,96% (2021), 95,29% (2022) till 95,8% (2023).

- **Åtgärd** - Med utgångspunkt i part från handlingsplan för heltid öka andelen heltidsanställda och den genomsnittliga sysselsättningsgraden.

Lönen är en annan faktor som påverkar viljan att stanna hos sin arbetsgivare och ofta lyfts möjligheten att kunna göra lönekarriär. Kommunen jobbar att genom lönebildning skapa en god lönepolitik som kan möta behoven av kompetensförsörjningen.

- **Åtgärd** - Under 2024 påbörjas en omarbetning av de kommunövergripande lönekriterierna.
- **Åtgärd** – Central budget har funnits 2023 och kommer finnas för 2024 för att kunna användas till åtgärder till följd av löneanalysen.

## Avveckla

Att medarbetare som avslutar sin anställning får ett bra avslut med sin arbetsgivare är viktigt, både för att de ska kunna vara goda ambassadörer för Oxelösunds kommun även om de inte arbetar kvar men ett gott avslut skapar även en trygg arbetsmiljö för de som är kvar.

- **Åtgärd** - I Oxelösunds kommun ska alla medarbetare som avslutar sin anställning ha ett avgångssamtal med sin närmaste chef.
- **Åtgärd** - För att ta tillvara synpunkter och erfarenheter från medarbetare som slutar skickas från och med hösten 2020 en avgångsenkät till tillsvidareanställda medarbetare som ska sluta. Syftet är att utifrån dessa erfarenheter kunna utveckla Oxelösunds kommun som en attraktiv arbetsgivare. Sammanställning av resultaten av dessa presenteras förvaltningsvis och vid del- och helårsredovisningar.
- **Åtgärd** – Sedan 2023 har HR-enheten haft i uppdrag att, utöver närmaste chefs avgångssamtal även genomföra ett avslutningssamtal med chefer och strateger. Detta i syfte att fånga upp orsaker till uppsägning samt för förlag på förbättring.