

Socialförvaltningen

Datum	Dnr	Sid
2016-06-22	SN-2015-353	1 (34)

Personalförsörjningsplan för Socialförvaltningen i Östhammars kommun år 2016-2018

Socialförvaltningen

Datum	Dnr	Sid
2016-06-22	SN-2015-353	2 (34)

Sammanfattning

Socialförvaltningens förmåga att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla kompetens är en avgörande framgångsfaktor för att säkra kompetensförsörjningen. Genom att ha medarbetare som trivs ökar möjligheten att de väljer att stanna kvar inom förvaltningen och även att de talar väl om sin arbetsplats, vilket i sin tur ökar möjligheten att attrahera och rekrytera nya medarbetare.

Östhammars kommun är geografiskt placerad så att det innebär ett pendlingsavstånd för många. Detta i kombination med bristen på arbetskraft med rätt kompetens innebär att det just nu är de sökande som kan ställa högre krav än arbetsgivaren. Arbetsgivaren måste därför vara flexibel och klargöra vad just Socialförvaltningen i Östhammars kommun kan erbjuda. Detta gäller anställningen och arbetssituationen som helhet.

Behoven hos kommuninvånarna styr vilken kompetens som medarbetarna måste ha och det råder idag brist på flera av de yrkesgrupper som finns inom förvaltningen och då främst sjuksköterskor, undersköterskor och socionomer. Bristen på utbildad arbetskraft inom hälso- och sjukvården bedöms öka framöver. Förvaltningen står inför stora pensionsavgångar de kommande åren och statistik visar bland annat att 29,4 procent av de som arbetar som undersköterskor eller motsvarande kommer att gå i pension de kommande tio åren.

För att kunna hantera sina arbetsuppgifter och sin arbetssituation på bästa sätt behöver samtliga medarbetare inom förvaltningen ha tydliga uppdrag så att de vet vad som förväntas. Eftersom det verkar vara svårt att utbilda bort rådande brister inom en överskådlig framtid är den lokala planeringen mycket viktig. I detta arbete behöver man utgå från vilka kompetenser man i framtiden behöver, hur nuvarande medarbetare kan utvecklas utifrån verksamhetens behov samt skapa möjligheter till karriärvägar

Personalomsättningen är, inom vissa enheter, hög och orsakerna till detta är flera. En genomtänkt och välplanerad omställning/avveckling är viktiga faktorer för framtida kompetensförsörjning.

Under år 2015 använde sig Socialförvaltningen av vikarietimmar motsvarande 123,8 heltidsanställda. Att få en tillsvidareanställning är en viktig faktor för många så rent generellt ska förvaltningen ha strävan att öka antalet tillsvidareanställda och minska antalet konsulter och vikarier. Syftet med detta är att säkra framtida kompetensförsörjningsbehov och öka tillförlitligheten för förvaltningen.

Viktiga faktorer för framgångsrik kompetensförsörjning är, förutom ovanstående, bland annat samarbetet med utbildningsinstitutioner, arbetsmiljö, kommunikation, karriärutveckling och arbetet med regelbunden kompetenskartläggning.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte och avgränsning	5
1.3 Metod.....	5
1.4 Begreppsanvändning	5
2. Omvärldsanalys	7
2.1 Befolkningsprognos.....	7
2.2 Arbetsmarknadsprognos	8
2.3 Utbildningsprognos	9
2.3.1 Utbildningstrender.....	9
2.3.2 Utbildningar i närområdet	10
3. Östhammars kommun som arbetsgivare	12
4. Förvaltningens kompetensbehov	13
4.1 Inledning.....	13
4.2 Utbildningskrav inom Socialförvaltningen	13
4.2.1 Personal inom vård och omsorg	13
4.2.2 Personal inom individ- och familjeomsorg	14
4.2.3 Chefer.....	15
4.2.4 Övriga personalgrupper.....	15
4.3 IT-utvecklingen	15
5. Personalstatistik.....	16
5.1 Åldersfördelning.....	16
5.1.1 Inledning	16
5.1.2 Personal inom vård och omsorg	16
5.1.3 Socionomer.....	17
5.1.4 Chefer.....	17
5.2 Pensionsavgångar	18
5.2.1 Rörlig pensionsålder.....	18
5.2.2 Personal inom vård och omsorg	19
5.2.3 Socionomer.....	20
5.2.4 Chefer.....	20
5.3 Personalomsättning.....	21
5.4 Konsulttjänster och vikarier	22

	Datum	Dnr	Sid
Socialförvaltningen	2016-06-22	SN-2015-353	4 (34)
5.5 Ökad mobilitet			22
6. Strategisk kompetensförsörjning			24
6.1 Attrahera och rekrytera			24
6.2 Samarbete med utbildningsinstitutioner			24
6.3 Mottagande av nya medarbetare			25
6.4 Utveckla och behålla kompetens			26
6.4.1 Utveckling av kompetens			26
6.4.2 Löner och förmåner			26
6.5 Avveckla kompetens			27
7. Chefsförsörjning			29
7.1 Ledarskap			29
7.2 Stödfunktioner			29
8. Viktiga faktorer för framgångsrik kompetensförsörjning			31
8.1 Arbetsmiljö			31
8.2 Kommunikation			32
8.3 Karriärutveckling			32
8.4 Kompetenskartläggning			33
9. Avslutande kommentarer			34

Socialförvaltningen

Datum	Dnr	Sid
2016-06-22	SN-2015-353	5 (34)

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Socialförvaltningens verksamhet är bred och står inför stora utmaningar. Antalet äldre i kommunen ökar, liksom antalet ensamkommande barn och detta medför ökade krav på ändamålsenlig kompetens. Vidare står förvaltningen inför ökade pensionsavgångar, samtidigt som övrig personalrörlighet ökar. Flera av förvaltningens yrkesgrupper, såsom sjuksköterskor, undersköterskor, socionomer och chefer är idag relativt svårrekryterade och kombinationen av dessa faktorer innebär att kraven på att rekrytera, behålla och utveckla rätt kompetenser ökar.

Detta innebär således att det är mycket viktigt att Socialförvaltningen är en attraktiv arbetsgivare där medarbetarna trivs och får möjlighet att utveckla sin kompetens.

1.2 Syfte och avgränsning

Syftet med denna personalförsörjningsplan är att skapa förutsättningar för Socialförvaltningen att, nu och i framtiden, ha tillgång till friska, nöjda och kompetenta medarbetare som tillsammans kan uppnå socialnämndens mål gentemot kommunens invånare. För att det ska kunna ske är förmågan att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla kompetens avgörande faktorer.

Inom Socialförvaltningen finns det många olika personalkategorier som alla fyller en viktig funktion. I denna plan fokuseras det dock på sjuksköterskor, undersköterskor, socionomer och chefer med anledning av att det är stora yrkesgrupper som är relativt svårrekryterade.

1.3 Metod

Planen är framtagen genom studier av rapporter och dokument som berör området. Samtal har skett med medarbetare inom Socialförvaltningen och Östhammars kommun som genom sin yrkesroll har kunnat bidra med värdefull information. Statistiken gällande Socialförvaltningens medarbetare är framtagen för ändamålet.

1.4 Begreppsanvändning

Kunskap

Ordet kunskap är brett, men innebär i detta sammanhang; fakta, förståelse och färdigheter, tillägnade genom studier eller erfarenhet.¹

¹ Nationalencyklopedins hemsida, www.ne.se, sökord: kunskap, (hämtad 2016-01-27).

	Datum	Dnr	Sid
Socialförvaltningen	2016-06-22	SN-2015-353	6 (34)

Kompetens

Att använda sin kompetens är att använda sina kunskaper, färdigheter och erfarenheter för att lösa en viss uppgift i en viss situation så effektivt som möjligt. Skillnaden mellan kunskap och kompetens är således att kompetens fokuserar på konkret handling.

Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning är en sammanfattande benämning på planering och åtgärder som syftar till att tillgodose behovet av arbetskraft, såväl kvantitativt som kvalitativt.² Det handlar således om att säkerställa att rätt kompetens finns för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov på både kort och lång sikt.

Kompetensutveckling

Kompetensutveckling handlar om olika former av lärande och aktiviteter som ökar kompetensen hos medarbetaren, gruppen och organisationen. Detta kan ske både genom utbildningar och kurser och genom att man, på arbetsplatsen, kontinuerligt arbetar för att förbättra förmågan att klara gamla och nya uppgifter.

Karriärutveckling

Karriärutveckling innebär en utvidgning eller specialisering av individens kompetens, vilket kan ge möjlighet till andra eller liknande uppgifter inom och mellan olika verksamheter.

² Granberg, Otto, *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*, 8., [rev. och utök.], Natur och kultur, Stockholm, 2011, s. 365.

Socialförvaltningen

Datum Dnr Sid
2016-06-22 SN-2015-353 7 (34)

2. Omvärldsanalys

2.1 Befolkningsprognos

För att klara framtida utmaningar krävs det planering samt uppföljning av omvärldsanalyser. Två av de faktorer som har stor betydelse för Socialförvaltningens verksamhet är folkmängden och ålderfördelningen i kommunen och landet som helhet.

År 2015 hade Sverige 9,7 miljoner invånare. De närmaste åren förväntas en ökning med uppemot 150 000 personer per år, vilket främst beror på ett antagande om en fortsatt hög invandring. Enligt prognosen kommer 10-miljonersstrecket passeras under 2016. Nästa miljongräns, 11 miljoner, beräknar man uppnås år 2025.

År 2014 var medellivslängden i Sverige 84 år för kvinnor och drygt 80 år för män. För varje decennium fram till 2060 beräknas medellivslängden öka med i genomsnitt 1,1 år för kvinnor och 1,4 år för män. År 2060 beräknas den således vara 89 år för kvinnor och nästan 87 år för män.

År 2014 var nästan var femte person i Sverige 65 år eller äldre. År 2060 beräknas var fjärde person vara i dessa åldrar. År 2014 utgjorde barn och unga i åldern 0–19 år 23 procent av befolkningen. Denna andel förväntas även i framtiden vara på samma nivå. Befolkningen i de mest yrkesaktiva åldrarna, 20–64 år, minskar i andel. År 2014 var 58 procent av befolkningen i dessa åldrar och till år 2060 beräknas andelen ha minskat till 52 procent. Detta innebär således att de som arbetar måste försörja allt fler och för att försörjningsbördan ska kunna ligga kvar på dagens nivå krävs det att sysselsättningsgraden ökar.³

I och med att gruppen 65 år och äldre väntas växa avsevärt och utgöra en allt större andel av den totala befolkningen är det angeläget att fler arbetar högre upp i åldrarna. Diskussioner förs om att höja pensionsåldern och samtidigt underlätta för äldre som vill arbeta längre.

Tabellen nedan visar folkmängden, sorterat efter ålder i Östhammars kommun.

Tabell 1. *Folkmängd efter ålder*⁴

	2014	2014 (%)	2013	2013 (%)
0-6	1526	7	1548	7,2
7-17	2408	11,3	2418	11,3
18-24	1867	8,7	1964	9,2
25-44	4330	20,3	4311	20,2
45-64	5846	27,4	5905	27,7
65-79	4054	19	3882	18,2
80+	1343	6,3	1324	6,2
	21 374	100 %	21 352	100 %

³ SCB, *Sveriges framtida befolkning 2015–2060*.

⁴ Östhammars kommun i siffror – Samlad tillväxt- och näringslivsstatistik, Tillväxtkontoret, Östhammars kommun.

	Datum	Dnr	Sid
Socialförvaltningen	2016-06-22	SN-2015-353	8 (34)

De senaste åren har befolkningen ökat svagt, vilket främst beror på inflyttning till kommunen. Bland unga 15-24 år så är det fler som flyttar från än som flyttar till kommunen, men bland unga 25-34 år så är det fler som flyttar till kommunen än som flyttar från den.⁵

För perioden 2017-2019 beräknas antalet invånare öka med 50 personer per år.⁶

2.2 Arbetsmarknadsprognos

Enligt Arbetsförmedlingens prognos för 2016 och 2017 förväntas sysselsättningen öka med 140 000 personer. Samtidigt minskar arbetslösheten från 7,5 procent 2015 till 6,6 procent 2017. De nya jobben växer fram över hela landet, men storstadsregionerna står för den tydligaste jobbtillväxten. Samtidigt ökar bristen på utbildad arbetskraft och särskilt utbredd är bristen inom den offentliga tjänstesektorn där arbetsgivarna bedöms få svårt att expandera sina verksamheter. Gapet mellan kompetenskraven på de lediga jobben och kompetensen bland de arbetslösa blir således större, vilket leder till ökade matchningssvårigheter. Många arbetsgivare inom den offentliga sektorn uppger också att de har svårt att rekrytera utbildad och erfaren personal. Rekryteringsläget inom offentliga tjänster har försämrats och det finns inga utsikter att läget skulle mildras åren 2016 och 2017.⁷

Behovet av kommunala tjänster bedöms öka i god takt till följd av den demografiska förändringen och med anledning av det stora antalet asylsökande.⁸ Detta kan leda till en ökad konkurrens både mellan olika sektorer av arbetsmarknaden och mellan kommuner. Det är svårt att ange någon kortsiktig lösning som kan ändra på rekryteringssituationen eftersom grundproblemet är att det utbildas för få inom det reguljära utbildningsväsendet. Det finns dock utrymme att göra yrken mer attraktiva, genom att bland annat utveckla organisation, arbetsvillkor och arbetsmiljö. På så sätt kan man få fler att välja utbildningar mot efterfrågade yrken och också få fler att stanna i yrkena.

Nuvarande arbetskraftsläge medför att arbetsgivarna tvingas vidta kortsiktiga åtgärder för att säkerställa bemanningen på arbetsplatserna. Detta sker till exempel genom att man utökar arbetstiderna, i högre grad styr när semestrar tas ut och genom att man förändrar schemalaggingen. Denna situation riskerar att försämra yrkenas attraktionskraft och ytterligare försvåra försörjningen framöver.⁹

⁵ Östhammars kommuns hemsida, <http://www.osthammar.se/sv/kommun-och-politik/kommunfakta/kommunen-i-siffror/> (hämtad 2016-01-28).

⁶ Östhammars kommuns budget 2016, flerårsplan 2017-2019, s. 7.

⁷ Arbetsmarknadsutsiktarna hösten 2015, prognos för arbetsmarknaden 2015-2017, Arbetsförmedlingen, rekvisitionsnummer 803 466.

⁸ A.a. s. 34.

⁹ A.a. s. 111.

Socialförvaltningen

Omkring 2 200 personer pendlar in till kommunen och 2 900 pendlar ut ur kommunen varje dag. Andelen som pendlar in till kommunen har ökat under lång tid.¹⁰ Detta visar således att förvaltningen både kan och måste tänka brett vid rekryteringar. Någon specifik statistik över vad de som pendlar ut från kommunen jobbar med finns inte.

2.3 Utbildningsprognos

2.3.1 Utbildningstrender

Arbetsförmedlingens prognos visar att bristen på utbildad arbetskraft inom hälso- och sjukvården bedöms öka under år 2016 och 2017.¹¹ Detta kan få till följd att arbetsgivarna får svårare att upprätthålla servicen inom sina verksamheter. I nuläget är bristen på utbildad arbetskraft framför allt stor inom flera yrken på eftergymnasial nivå, men det är även stor brist på undersköterskor.¹²

Även prognoser framtagna av statistiska centralbyrån visar att det finns risk för brist inom flertalet utbildningsgrupper inom hälso- och sjukvård, social omsorg. Antalsmässigt beräknas bristen bli som störst på gymnasialt vård- och omsorgsutbildade där bristen, år 2035, beräknas uppgå till cirka 160 000 personer. Bristen beror på den stora efterfrågeökningen inom äldreomsorgen i kombination med ett lågt intresse för utbildningen.¹³

Det utbildas fler socionomer än tidigare, men tillgången är fortfarande för liten jämfört med vad kommunerna efterfrågar.

Tabellen nedan visar utbildningsnivån i Sverige år 2014.

Tabell 2. *Utbildningsnivån i Sverige*¹⁴

Befolkning 25-64 år	Uppgift saknas	Förgymnasial utbildning		Gymnasial utbildning		Eftergymnasial utbildning	
		Folkskoleutb.	Grundskoleutb.	< 3år	3 år	< 3år	≥ 3 år
4 953 673	2 %	3 %	9 %	23 %	21 %	15 %	26 %

¹⁰ Östhammar kommuns hemsida, <http://www.osthammar.se/sv/kommun-och-politik/kommunfakta/kommunen-i-siffror/> (hämtad 2016-01-28).

¹¹ Arbetsmarknadsutsikterna hösten 2015, prognos för arbetsmarknaden 2015-2017, Arbetsförmedlingen, URA 2015:7, s.11.

¹² A.a. s. 111.

¹³ SCB, Trender och prognoser 2014, s.42.

¹⁴ SCB:s register Befolkningens utbildning version 2015-01-01.

Socialförvaltningen

Datum 2016-06-22 Dnr SN-2015-353 Sid 10 (34)

Tabellen nedan visar utbildningsnivån i Östhammars kommun år 2014.

Tabell 3. *Utbildningsnivån i Östhammars kommun¹⁵*

Befolkning 25-64 år	Uppgift saknas	Förgymnasial utbildning		Gymnasial utbildning		Eftergymnasial utbildning	
		Folkskoleutb.	Grundskoleutb.	< 3år	3 år	< 3år	≥ 3 år
10 176	1 %	2 %	14 %	33 %	26 %	11 %	13 %

Statistiken ovan visar att utbildningsnivån i kommunen är lägre än riksgenomsnittet. Den har dock ökat de senaste åren. Det faktum att nivån är relativt låg förstärker vikten av att förvaltningen behöver nå ut till potentiella medarbetare både inom och utom kommunen.

2.3.2 Utbildningar i närområdet

För att säkra kompetensförsörjningen behöver Socialförvaltningen, som konstaterats, attrahera och rekrytera personer bosatta både i och utanför kommunen. För att öka dessa möjligheter är det viktigt att ha en uppfattning om vilka utbildningar, av de som är mest relevanta för Socialförvaltningens verksamheter, som finns i närområdet.

Sjuksköterskeprogrammet finns på flera universitet och högskolor i närområdet och då närmast i Uppsala, Stockholm och Gävle. Flera av dessa institutioner uppger att fler studenter än tidigare beräknas ta examen de kommande åren.

Tabellen nedan visar antalet utbildningsplatser på sjuksköterskeprogrammet som finns på högskolorna och universiteten i närområdet samt hur många som beräknas ta examen från dessa.

Tabell 4. *Utbildningsplatser, sjuksköterskeprogrammet*

	Platser/år	Examen/år	Kommentar
Uppsala universitet	240	Ca 115	Antalet studieplatser har ökat och fler beräknas ta examen framöver.
Högskolan i Gävle	90	Ca 75	
Karolinska institutet	322	Ca 230	Antalet studieplatser har ökat och fler beräknas ta examen framöver.
Ersta Sköndal högskola	154	-	Högskolan vill ej uppge hur många som tar examen pga. felmarginalen som kan uppstå.
Sophiahemmet högskola	125	60-80	Antalet studieplatser har ökat och fler beräknas ta examen framöver.
Röda Korsets högskola	280	Ca 160	Antalet studieplatser har ökat och fler beräknas ta examen framöver.

1211

¹⁵ A.a.

	Datum	Dnr	Sid
Socialförvaltningen	2016-06-22	SN-2015-353	11 (34)

Socionomprogrammet finns på flera universitet och högskolor i närområdet och då närmast i Uppsala, Stockholm och Gävle. Antalet utbildningsplatser som erbjuds på socionomutbildningar i närområdet kommer förmodligen att vara oföränderligt de kommande åren.

Tabellen nedan visar antalet utbildningsplatser på socionomprogrammet som finns på högskolorna och universiteten i närområdet samt hur många som beräknas ta examen från dessa.

Tabell 5. *Utbildningsplatser, socionomprogrammet*

	Platser/år	Examen/år	Kommentar
Uppsala universitet	60	Ca 40-50	
Högskolan i Gävle	84	Ca 65	
Stockholms universitet	Ca 375	Ca 240	Våren 2015 hade man utöver detta 45 platser med inriktning mot äldre och funktionshindrade.
Ersta Sköndal högskola	70	55-60	

589

Utbildningen till beteendevetare finns på Uppsala universitet där det examineras 30 personer från beteendevetarprogrammet årligen och uppskattningsvis lika många examineras årligen genom att läsa dessa kurser frisående.

Antalet elever som läser till undersköterska på Bruksgymnasiet i Östhammars kommun är relativt få och det handlar i nuläget om 6-12 elever per årskull. Dock är intresset för vuxenutbildningen större. För att öka intresset för utbildningen och säkra kompetensförsörjningen inom vård och omsorg sker ett samarbete inom vård- och omsorgscollege. Det övergripande målet med detta i Östhammars kommun är *att: ”möta växande behov av kvalificerad vård och omsorg bland kommunens invånare och trygga de framtida rekryteringsbehoven av kvalificerad arbetskraft inom vård- och omsorgsområdet.”*¹⁶

De utbildningar som ges i närområdet är och kommer att förbli en viktig rekryteringsbas.

¹⁶ Verksamhetsplan 2016 – vård- och omsorgscollege Östhammar.

Socialförvaltningen

Datum	Dnr	Sid
2016-06-22	SN-2015-353	12 (34)

3. Östhammars kommun som arbetsgivare

Den som arbetar för Socialförvaltningen i Östhammar har formellt sett Östhammars kommun som arbetsgivare och för att kunna göra det bästa både gentemot kommunens invånare och medarbetare är det således mycket viktigt att samarbetet inom kommunen och mellan förvaltningarna fungerar.

Kommunfullmäktige har listat nio prioriterade mål för år 2015-2018. Nionde målet är att Östhammars kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare.¹⁷ Arbetet ska präglas av kommunens fyra värdeord ”öppenhet, ansvar, tillsammans och engagemang”. Ett av syftena med dessa gemensamma värderingar är att skapa en organisation där människor kan växa och där det är tydligt vad som är rätt och fel. En förutsättning för att kommunen ska nå dessa mål är att bedriva ett aktivt och strukturerat kompetensförsörjningsarbete och allt som följer med det. Vidare har omvärldsfaktorer en stor betydelse. Det är även viktigt att se kopplingen mellan den enskilda individens mål och behov och verksamhetens mål.

Välfärdsyrkena är av vikt för samhället och det är mycket viktigt att komma ihåg och belysa den betydelse dessa yrken faktiskt har.

Vad man anser är en attraktiv arbetsgivare skiljer sig åt mellan både individer och generationer. Det är därför viktigt att skaffa sig kunskap om den yngre generationens behov och värderingar för att på så sätt kunna utveckla framtidens arbetsplatser.

Åtgärder:

- Socialförvaltningen ska aktivt arbeta för att öka andelen nöjda medarbetare från år 2015 till år 2018.
- Socialförvaltningen ska arbeta med insatser som förstärker vi-känslan, skapar stolthet och engagemang. I detta arbete ingår att utveckla förståelsen för varandras arbetsuppgifter.

¹⁷ Målen antagna av kommunfullmäktige § 76/2014.

Socialförvaltningen

Datum	Dnr	Sid
2016-06-22	SN-2015-353	13 (34)

4. Förvaltningens kompetensbehov

4.1 Inledning

Behoven hos invånarna styr vilken kompetens som medarbetarna måste ha. Förmåga att förstå och följa förändringar i omvärlden och omsätta dessa till förändrade kompetenskrav är centralt i en effektiv kompetensförsörjning. Även en översyn av titulaturen som används bör ske med syfte att skapa enhetlig titulatur kopplat till utbildningskrav.

För att möta nuvarande och framtida rekryterings- och kompetensbehov är samverkan med universitet, högskolor, gymnasieskolor och andra utbildningsaktörer en viktig framgångsfaktor.

Åtgärder:

- Genomföra en översyn av titulaturen som används med syfte att skapa enhetlig titulatur kopplat till utbildningskrav.

4.2 Utbildningskrav inom Socialförvaltningen

4.2.1 Personal inom vård och omsorg

I Socialstyrelsens allmänna råd (SOSFS 2011:12) om grundläggande kunskaper hos personal som arbetar i socialtjänstens omsorg om äldre anges rekommendationer för tolkningen av socialtjänstlagen (2001:453) 3 kap. 3 § andra stycket och därmed de grundläggande kunskaper som behövs för att arbeta inom denna verksamhet. Kunskaperna och förmågorna kan uppnås genom godkända kurser om 1 100 poäng i de programgemensamma karaktärsämnena och 300 poäng i ämnet gerontologi och geriatrik på vård- och omsorgsprogrammet, eller genom motsvarande utbildning. Ett allmänt råd är aldrig bindande i sig, men målet inom vård och omsorg är att alla nyanställda ska vara utbildade undersköterskor.

Från år 2011 har vård och omsorg, efter beslut fattade av Socialnämnden, bedrivit ett valdideringsprojekt med syfte att öka andelen undersköterskor. I skollagen (2010:800) 30 kap. 42 § framgår definitionen av valdidering: *"en elev i kommunal vuxenutbildning kan få sina kunskaper och sin kompetens validerade. Med validering avses en process som innebär en strukturerad bedömning, värdering och dokumentation samt ett erkännande av kunskaper och kompetens som en person besitter oberoende av hur de förvärvats"*.

Vid projektets start var knappt 50 procent av de tillsvidareanställda utbildade undersköterskor. Under projektets gång har, fram till juni 2016, 79 personer examinerats som undersköterskor och ytterligare 19 personer är under utbildning. Efter att den pågående utbildningen är genomförd beräknas ca 67 % av de tillsvidareanställda vara utbildade undersköterskor.

Socialförvaltningen

Datum Dnr Sid
2016-06-22 SN-2015-353 14 (34)

Tabellen nedan visar andelen utbildade undersköterskor inom vård och omsorg i Östhammars kommun.

Tabell 6. *Utbildade undersköterskor*

	<u>Antal med tillsvidareanställning</u>		<u>Varav utbildade undersköterskor</u>	
	2015	(2014)	2015	(2014)
Undersköterska	279	(252)	279	(252)
Vårdbiträde	126	(127)	18	(0)
Personlig assistent	52	(56)	15	(17)
Boendeassistent	54	(56)	28	(24)
Vårdare	13	(14)	10	(3)
	524	(505)	350	(296)
			(66,7 %)	(58,6 %)

Tabellen visar således att andelen undersköterskor har ökat och i november 2015 låg siffran på 66,7 procent.

För att jobba som vikarie inom vård och omsorg finns det idag inget utbildningskrav, men en stor strävan är att man ska vara utbildad undersköterska och ha körkort.

För att jobba som biståndshandläggare krävs det att man är utbildad socionom.

4.2.2 Personal inom individ- och familjeomsorg

För att jobba med barn och ungdomar inom individ- och familjeomsorgen krävs det enligt socialtjänstlagen (2001:453) en socionomutbildning eller motsvarande. Detta tydliggörs genom Socialstyrelsens föreskrifter (SOSFS 2014:7) där det bland annat regleras vad som avses med annan relevant examen. I princip krävs det dock en socionomutbildning för att jobba med barn och ungdomar. Inom barn- och ungdomsgruppen har man, det senaste året, anställt de studenter som har genomfört praktik på förvaltningen och som har varit intresserade och aktuella.

För att jobba med missbruk, försörjningsstöd och socialpsykiatri inom individ- och familjeomsorgen krävs det en socionomutbildning eller motsvarande.

Då det generellt sett är få sökande till tjänsterna utreds det huruvida vissa av dessa arbetsuppgifter kan skötas av medarbetare med andra kompetenser. Målet är dock att anställa tillräckligt många socionomer.

	Datum	Dnr	Sid
Socialförvaltningen	2016-06-22	SN-2015-353	15 (34)

4.2.3 Chefstjänster

För att kunna rekryteras till chef inom Socialförvaltningen krävs det en relevant högskoleexamen. Med relevant avses exempelvis att han eller hon har genomfört det sociala omsorgsprogrammet, är utbildad socionom, sjuksköterska, personalvetare eller beteendevetare. Utbildningen i sig medför att personen har en grundläggande akademisk plattform att stå på, men arbetsgivarna har ett stort ansvar när det gäller att tillhandahålla nödvändig specifik kompetens.

Arbetsgivaren har ett stort ansvar när det gäller att tillhandahålla specifik kompetens gällande exempelvis ekonomi.

Juridisk kompetens gällande den lagstiftning som berör Socialförvaltningens område är ett annat viktigt komplement och kurser ska, inom två år, genomgå av alla chefer inom förvaltningen som inte sedan tidigare har denna kompetens.

4.2.4 Övriga personalgrupper

För övriga tjänster inom Socialförvaltningen ställs specifika kompetenskrav för respektive tjänst.

4.3 IT-utvecklingen

IT-utvecklingen går ständigt framåt vilket medför förändrade krav på både medarbetarna och arbetsgivaren. Rent generellt har kravet på förmågan att använda modern teknik i sin yrkesutövning ökat de senaste åren och den kommer att fortsätta öka i och med att allt fler arbetsområden digitaliseras. Detta förutsätter således att medarbetarna, i allt större utsträckning, har en grundförståelse för till exempel datorer och mobiltelefoner. Kopplat till detta finns det sannolikt ett utbildningsbehov gällande de tekniska verktygen och hur de fungerar, samt gällande de systemstöd man kommer att arbeta med.

När det gäller utbildning inom IT kan kommunens IT-enhet stötta med det när behov föreligger. Utbildning inom verksamhetssystem ansvarar respektive systemägare för. För att medarbetarna ska få den kunskap och kompetens som behövs är det viktigt att arbetsgivaren kan säkerställa att IT-stödet finns och fungerar.

De ökade kraven på kunskaper inom tekniska verktyg och systemstöd kan komma att minska möjligheten att använda vikarier.

Socialförvaltningen

Datum Dnr Sid
2016-06-22 SN-2015-353 16 (34)

5. Personalstatistik

5.1 Åldersfördelning

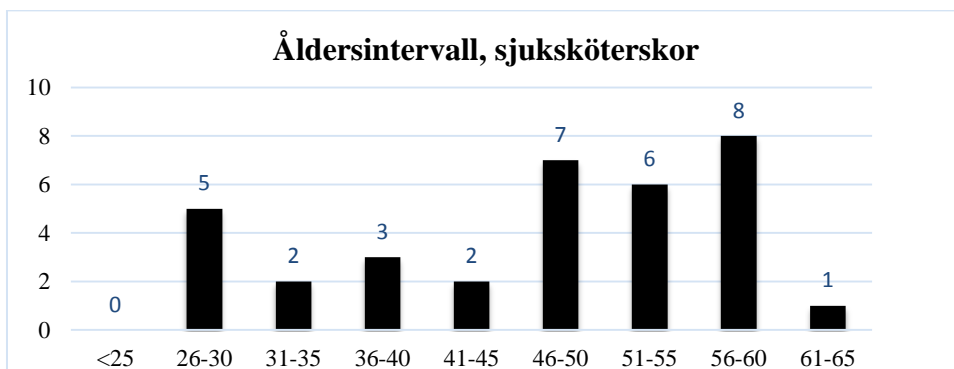
5.1.1 Inledning

Ålderstatistiken nedan bygger på uppgifter hämtade i januari 2016 gällande tillsvidareanställd personal inom Socialförvaltningen. De nyrekryterade chefer som då rekryterats, men ännu inte påbörjat sin tjänst finns med i statistiken.

5.1.2 Medarbetare inom vård och omsorg

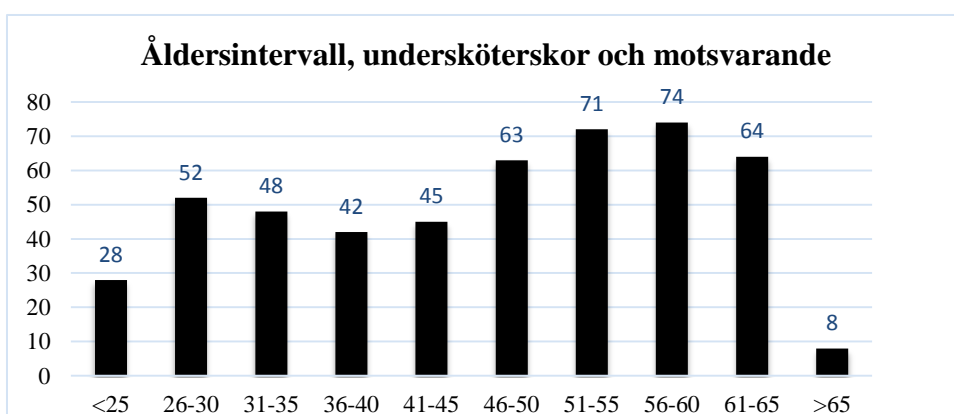
Statistiken nedan visar åldersfördelningen på de 34 tillsvidareanställda sjuksköterskor som finns inom förvaltningen. Av dessa är alla kvinnor. Enligt det uppskattade behovet skulle det behövas 40 sjuksköterskor, vilket innebär att flera tjänster i dagsläget är vakanta.

Tabell 7. Åldersintervall, sjuksköterskor



Statistiken nedan visar åldersfördelningen på de 495 tillsvidareanställda undersköterskor, eller motsvarande, som finns inom förvaltningen. Av dessa är 473 kvinnor och 22 män. Männen är generellt sett i de lägre åldrarna, vilket tyder på att könsfördelningen på sikt kan komma att jämnas ut.

Tabell 8. Åldersintervall, undersköterskor och motsvarande



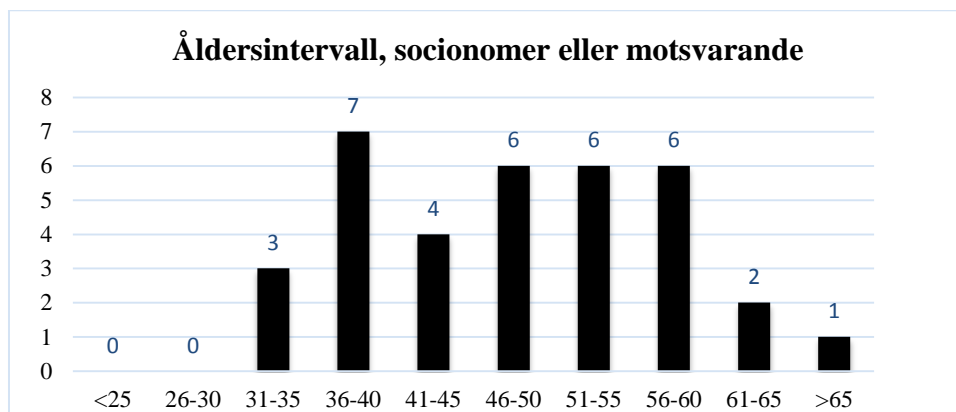
Socialförvaltningen

Datum 2016-06-22 Dnr SN-2015-353 Sid 17 (34)

5.1.3 Socionomer

Statistiken nedan visar ålderfördelningen på de 35 tillsvidareanställda socionomer, eller motsvarande, som finns inom förvaltningen. Dessa jobbar inom individ- och familjeomsorgen och som biståndshandläggare. Av dessa är 32 kvinnor och 3 män.

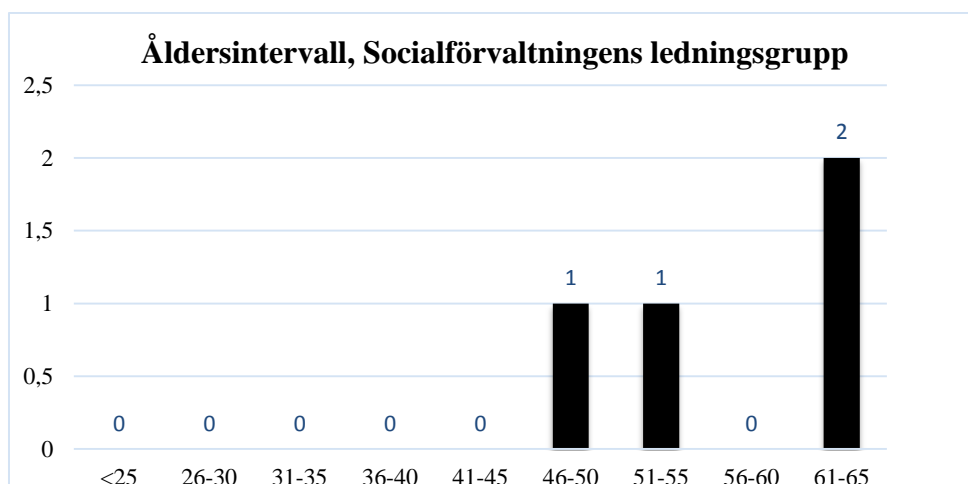
Tabell 9. Åldersintervall, socionomer



5.1.4 Chefer

Statistiken nedan visar ålderfördelningen på de fyra personer som ingår i Socialförvaltningens ledningsgrupp, dvs. socialchef, administrativ chef, vård- och omsorgschef och individ- och familjeomsorgschef. I ledningsgruppen sitter två kvinnor och två män.

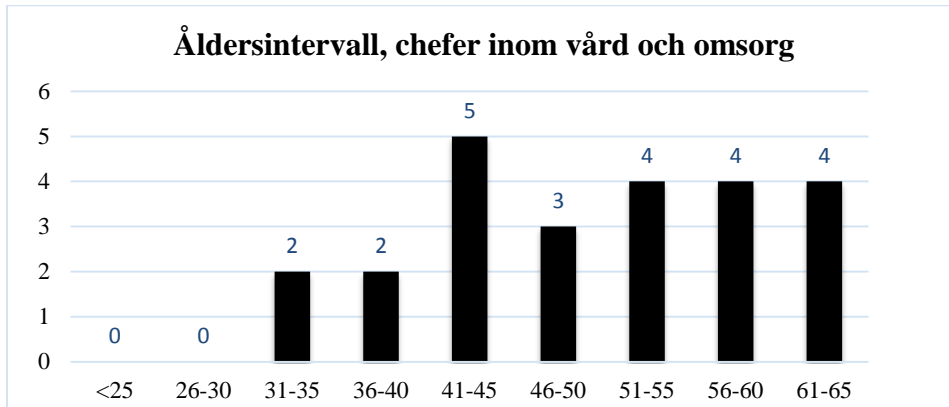
Tabell 10. Åldersintervall, Socialförvaltningens ledningsgrupp



Socialförvaltningen

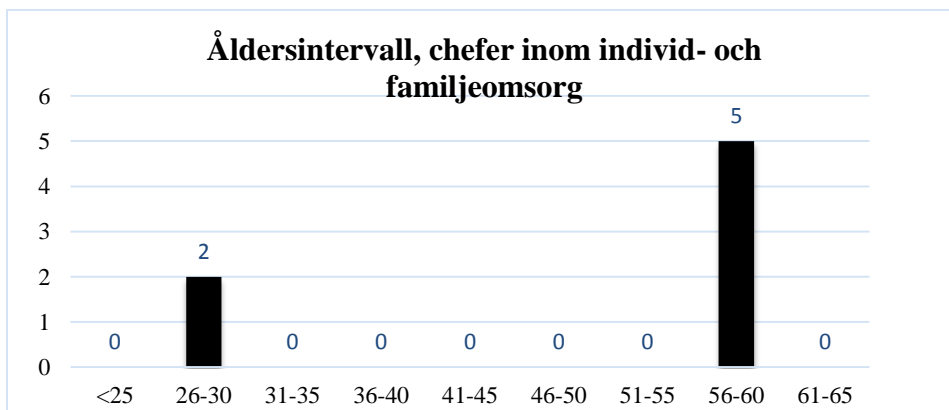
Statistiken nedan visar ålderfördelningen på de 24 cheferna inom vård och omsorg. I denna statistik ingår områdeschefer, enhetschefer och biträdande enhetschefer. Av dessa är 23 kvinnor och 1 man.

Tabell 11. Åldersintervall, chefer inom vård och omsorg



Statistiken nedan visar ålderfördelningen på de sju cheferna inom individ- och familjeomsorgen. I denna statistik ingår verksamhetschefer och enhetschefer. Av dessa är fem kvinnor och två män.

Tabell 12. Åldersintervall, chefer inom individ- och familjeomsorg



5.2 Pensionsavgångar

5.2.1. Rörlig pensionsålder

Huruvida medarbetarna väljer att stanna kvar på arbetsplatsen tills de går i pension eller inte är omöjligt att svara på. Det är dock den mest tillförlitliga statistik vi har att tillgå gällande framtida personalomsättning och den är därför mycket viktig att ständigt uppdatera och ha kännedom om. Den enskilde medarbetaren kan i hög grad själv bestämma när den vill gå i pension. Man har rätt att börja ta ut allmän pension redan vid 61 år, men också rätt att få arbeta kvar till 67 år. Den normgivande pensionsåldern är dock fortfarande 65 år. Eftersom vi

Socialförvaltningen

Datum Dnr Sid
2016-06-22 SN-2015-353 19 (34)

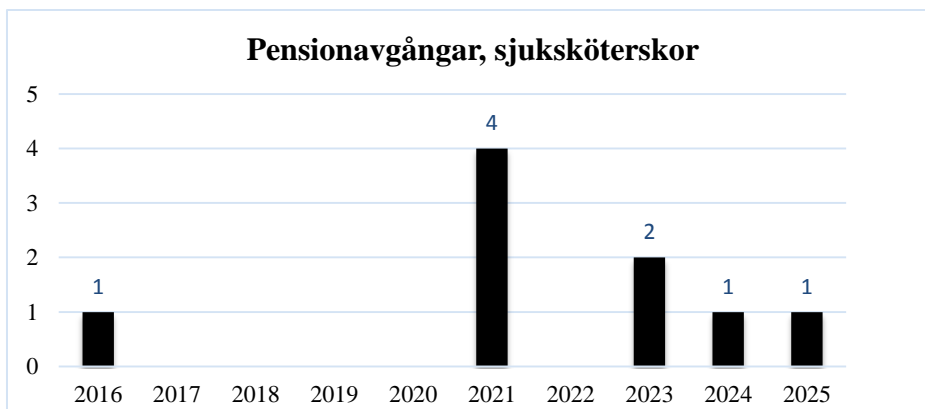
har en rörlig pensionsålder är det viktigt att alla chefer vid det årliga medarbetarsamtalet tar upp frågan, med medarbetare som är 60 år eller äldre, om när medarbetaren har för avsikt att gå i pension. Det är värdefullt att få denna information med god framförhållning för att kunna planera för framtida kompetensförsörjning.

Statistiken gällande pensionsavgångar bygger på uppgifter hämtade i januari 2016 och gäller tillsvidareanställd personal. De nyrekryterade chefer som då anställdes, men ännu inte påbörjat sin tjänst finns med i statistiken. Den beräknade pensionsavgången är vid 65 års ålder.

5.2.2 Personal inom vård och omsorg

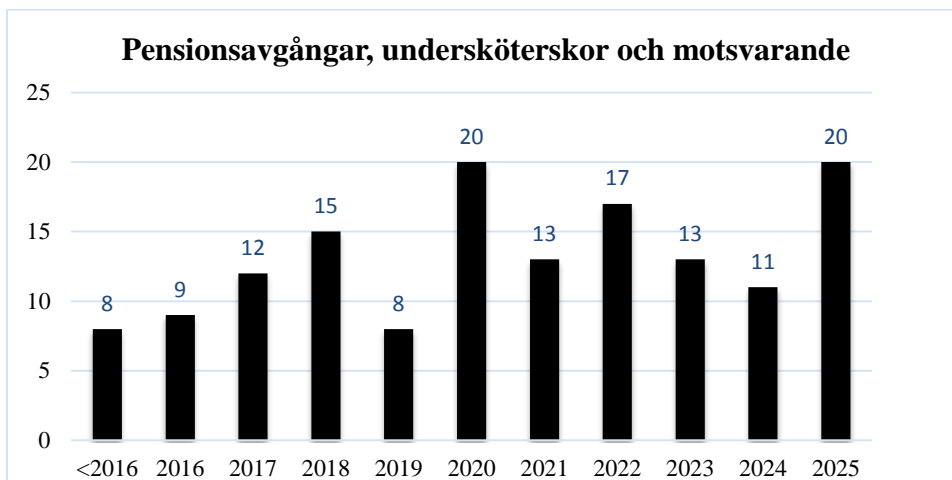
Statistiken nedan visar att nio sjuksköterskor kommer att gå i pension de kommande tio åren, vilket motsvarar 26,5 procent. Det är dock först år 2021 som de större avgångarna sker.

Tabell 13. Pensionsavgångar, sjuksköterskor



Statistiken nedan visar att 146 personer som arbetar som undersköterskor eller motsvarande kommer att gå i pension de kommande tio åren. Detta motsvarar 29,4 procent av dessa medarbetare och rekryteringsbehovet kommer därmed att bli stort.

Tabell 14. Pensionsavgångar, undersköterskor eller motsvarande



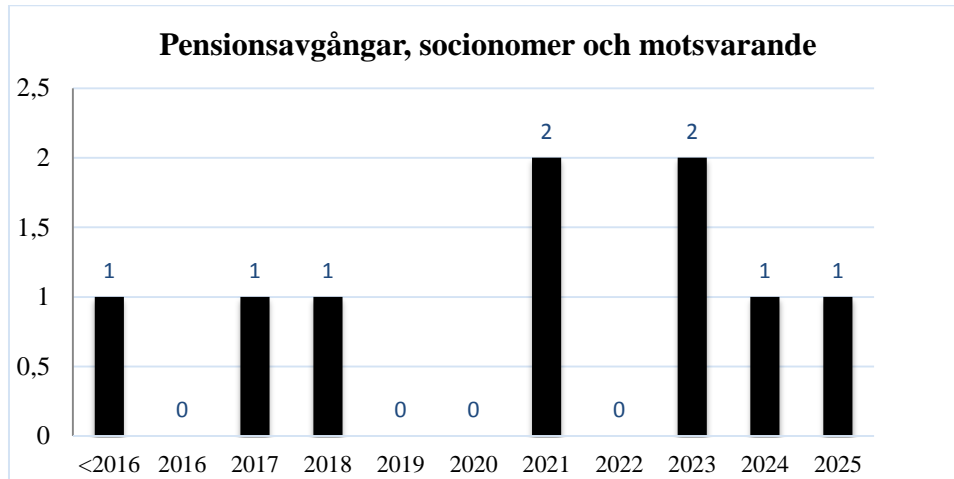
Socialförvaltningen

Datum	Dnr	Sid
2016-06-22	SN-2015-353	20 (34)

5.2.3 Socionomer

Statistiken nedan visar att nio socionomer, eller motsvarande, kommer att gå i pension de kommande tio åren. Detta motsvarar närmare 25,7 procent av dessa medarbetare. Avgångarna är jämt fördelade över åren.

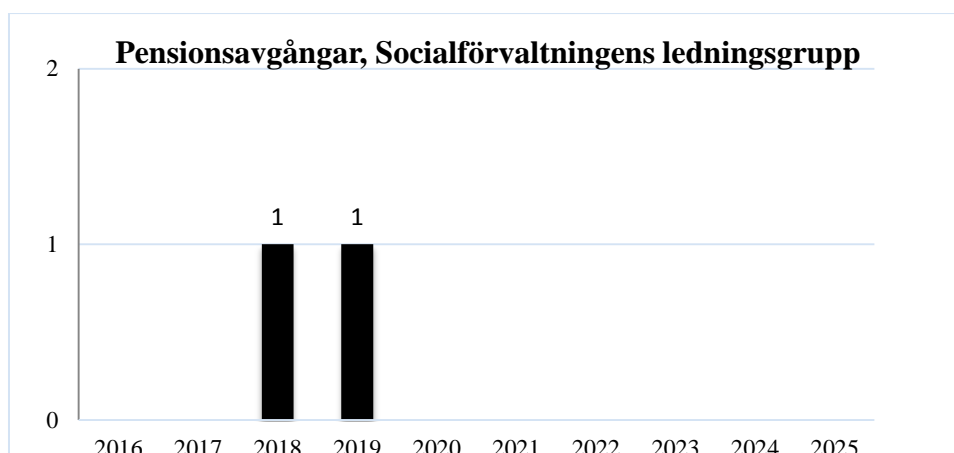
Tabell 15. Pensionsavgångar, socionomer



5.2.4 Chefer

Statistiken nedan visar att två personer, dvs. halva ledningsgruppen inom Socialförvaltningen kommer att gå i pension de kommande tre åren. Det är mycket viktigt att dessa rekryteringar kommer igång i tid och att respektive kravprofil är tydlig och förankrad i verksamheterna.

Tabell 16. Pensionsavgångar, Socialförvaltningens ledningsgrupp

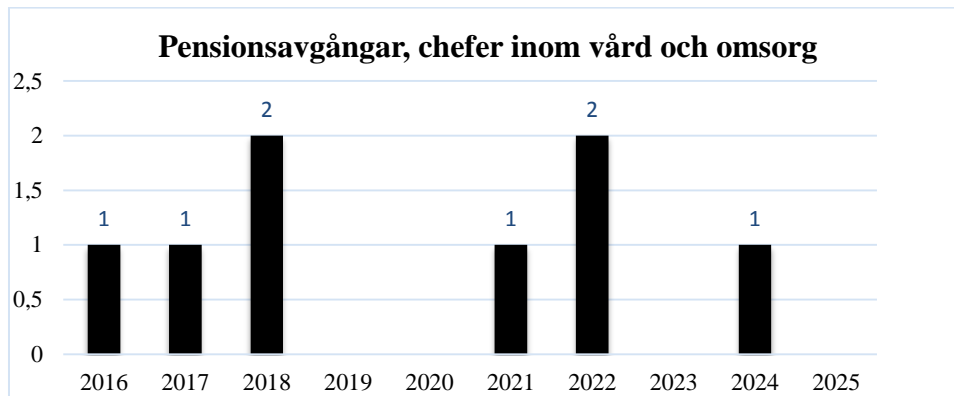


Statistiken nedan visar att åtta chefer inom vård och omsorg, vilket motsvarar 33 procent, kommer att gå i pension de kommande tio åren. Pensionsavgångarna är relativt jämt fördelade över dessa år.

Socialförvaltningen

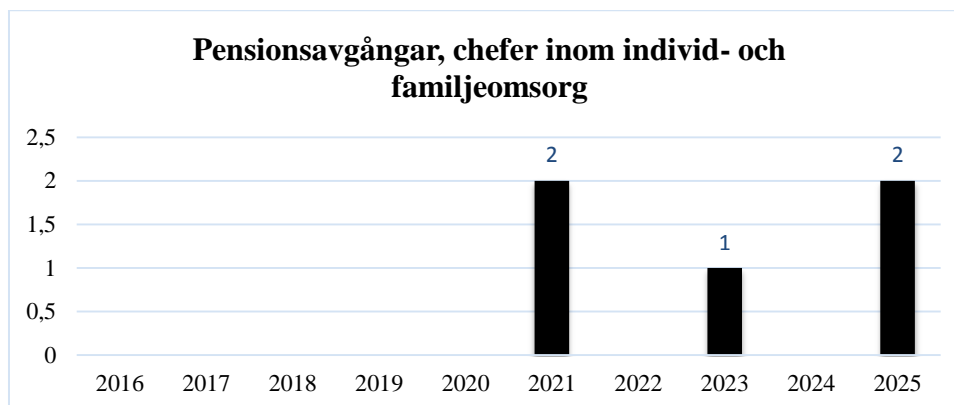
Datum Dnr Sid
2016-06-22 SN-2015-353 21 (34)

Tabell 17. Pensionsavgångar, chefer inom vård och omsorg



Statistiken nedan visar att fem chefer inom individ- och familjeomsorgen kommer att gå i pension de kommande tio åren. Pensionsavgångarna kommer dock ske först år 2021 och framåt.

Tabell 18. Pensionsavgångar, chefer inom individ- och familjeomsorg



5.3 Personalomsättning

Personalomsättningen är, inom vissa enheter, hög och orsakerna till detta är flera. Inom individ- och familjeomsorgens barn- och ungdomsgrupp har 14 av 25 medarbetare valt att sluta inom loppet av ett år. Konkreta brister hos förvaltningen eller kommunen har inte uppgetts som orsak, men på grund av bristen på utbildade socionomer har de lockats av bra erbjudanden. Exempelvis är det nu ett bra tillfälle att öppna familjehem och liknande privat och det finns även en stor möjlighet att bli konsult. Huruvida personalomsättningen kommer att fortsätta vara lika hög eller inte är svårt att säga.

Även inom personlig assistans är det stor personalomsättning. Orsaker till detta är exempelvis att medarbetaren har känt sig obekväma och otillräckliga med arbetsuppgifterna, arbetstiderna och sysselsättningsgraden. Arbetsgivaren har försökt vidta åtgärder för att bättre kunna stimulera och underlätta för medarbetarna.

	Datum	Dnr	Sid
Socialförvaltningen	2016-06-22	SN-2015-353	22 (34)

På grund av bristen på exempelvis socionomer och sjuksköterskor är det just nu de sökande som kan ställa högre krav än arbetsgivaren. Arbetsgivaren måste därför vara flexibel och klargöra vad just Socialförvaltningen i Östhammars kommun kan erbjuda.

En hög personalomsättning i kombination med pensionsavgångar innebär att förvaltningen har fått och kommer att fortsätta få många nya medarbetare, vilket är en utmaning i sig. Bland annat krävs det en ständig utveckling av rutiner och arbetssätt så att medarbetare snabbt kommer in i arbetet.

Åtgärder:

- Fortsatt aktivt arbete för att bättre stimulera medarbetarna och få dessa att känna sig tillräckliga.

5.4 Konsulttjänster och vikarier

Vid starkt behov och för kortare uppdrag finns möjligheten att använda konsulter, men det är dyrt och det är inte heller en lösning på sikt.

Konsulter ska därför i första hand användas i följande situationer:

- För kompetens- och resursförstärkning vid tillfälliga arbetstoppar.
- Specialistkompetens som annars inte, eller sällan, används inom förvaltningen.
- Utredningar och projekt som är av speciell karaktär eller begränsade i tiden. Ibland kan det även vara bra att ha en oberoende part som utför en utredning.

Att få en tillsvidareanställning är en viktig faktor för många. Rent generellt ska förvaltningen ha strävan att öka antalet tillsvidareanställda och minska antalet konsulter och vikarier. Syftet med detta är att säkra framtida kompetensförsörjningsbehov och öka tillförlitligheten för förvaltningen. Detta för att både medarbetare och invånare, som använder sig av förvaltningens tjänster, ska känna en trygghet. Det ger även ett viktigt signalvärde till de som funderar på att utbilda sig inom sektorn.

Under år 2015 använde sig förvaltningen av vikarietimmor motsvarande 123,8 heltidsanställda. Åtgärder med syfte att minska detta antal är vidtagna och arbetet kommer att fortsätta.

5.5 Ökad mobilitet

Med mobilitet avses ett utbyte där medarbetare arbetar på olika enheter och inom olika verksamheter. Genom att öka mobiliteten ökar också möjligheten att lösa tillfälliga personalbehov. Ytterligare ett syfte är att stärka individen, gruppen och verksamheten. Detta genom att medarbetare med olika perspektiv, kunskaper och erfarenheter möts i större utsträckning.

Socialförvaltningen

Datum	Dnr	Sid
2016-06-22	SN-2015-353	23 (34)

Innan insatser för ökad mobilitet genomförs är det mycket viktigt att noggrant utreda vilka konsekvenser detta kan få för brukarna, den enskilda medarbetaren och verksamheten som helhet.

Socialförvaltningen

Datum	Dnr	Sid
2016-06-22	SN-2015-353	24 (34)

6. Strategisk kompetensförsörjning

6.1 Attrahera och rekrytera

Socialförvaltningen måste konkurrera med andra arbetsgivare om kompetenta medarbetare. Våra främsta konkurrenter är andra kommuner, landsting och privata företag. För att kunna attrahera medarbetare krävs det således att arbetsgivaren kan erbjuda meningsfulla, utvecklande och stimulerande arbeten med goda möjligheter till utveckling samt goda anställnings- och arbetsvillkor.

Östhammars kommun är geografiskt placerat så att det innebär ett pendlingsavstånd för många. Placeringen går inte att påverka, men det medför ökade krav på vad förvaltningen gör och kan göra för att attrahera kompetens och också på vad som görs för att faktiskt rekrytera dem.

Målet vid rekrytering är att tillsätta rätt person med rätt kompetens på rätt plats. För att det ska kunna ske är det en förutsättning att rekryterande chef gör en noggrann prövning då det uppstår ett personalbehov. Denna ska bland annat innefatta en analys av verksamhetens behov och därmed också huruvida tjänstens innehåll ska förändras. Om undersökningen visar att en rekrytering behöver ske ska en kravprofil, som ska styra hela rekryteringsarbetet, utarbetas. En tydlig kravprofil är viktigt både för att få personer att faktiskt söka tjänsten och för att kunna bedöma vem som är rätt kandidat för befattningen. Anställningsintervjuerna ska vara väl förberedda och frågorna ska vara kopplade till kravprofilen. Bemötandet den sökande får är mycket viktigt för att den sökande ska få en positiv bild av arbetsplatsen och arbetsgivaren.

Mer specifika riktlinjer för hur rekryteringarna bör gå till saknas för Socialförvaltningen och också för Östhammars kommun som helhet.

Åtgärder:

- Arbeta, eventuellt i samarbete med lednings- och verksamhetsstöd, fram riktlinjer för rekrytering av nya medarbetare.

6.2 Samarbete med utbildningsinstitutioner

För att attrahera potentiellt nya medarbetare till Socialförvaltningen är det bra att redan i ett tidigt stadium komma i kontakt med dessa. Detta kan ske genom ett ökat samarbete med utbildningsinstitutioner; grundskolor, gymnasieskolor, vuxenutbildningar, högskolor och universitet. Syftet med detta är att synliggöra förvaltningen som arbetsplats och även alternativa utbildningsvägar. Det tar tid innan dessa personer har valt utbildnings- och yrkesinriktning och innan de får den erfarenhet som kan krävas för vissa tjänster, men ur ett långsiktigt perspektiv är det en satsning som förvaltningen har att vinna på.

En del i detta är att upplåta adekvata praktikplatser samt handledarresurser. För att det ska ske på bästa sätt krävs det att de som har praktik inom förvaltningen blir bra bemötta och

	Datum	Dnr	Sid
Socialförvaltningen	2016-06-22	SN-2015-353	25 (34)

handleds av en medarbetare med rätt kompetens och handledarutbildning i de fall det krävs. Tidsbrist och personalbrist försvårar ibland möjligheten att ta emot praktikanter, men det är viktigt ha ett långsiktigt tänk kring detta. Dagens praktikant kan nämligen vara vår framtida medarbetare. För att utveckla detta vidare är det även bra att undersöka om förvaltningen kan och bör erbjuda mentorer för studenter som i närområdet studerar till sjuksköterska eller socionom. Genom detta får studenten en närmare koppling till yrkeslivet samtidigt som Socialförvaltningen i Östhammar kan marknadsföras som en framtida arbetsgivare.

För att motivera fler att läsa vård- och omsorgsprogrammet vid kommunens gymnasieskola har man inom ramen för ovan nämnda vård- och omsorgscollege diskuterat huruvida färdigutbildade elever, som då är utbildade undersköterskor, ska ha rätt till en garanterad anställning inom vård och omsorg i kommunen. Förutsättningen för detta skulle vara att personen uppfyller kompetenskraven samt har personlig lämplighet. Inget beslut i frågan är fattat.

Åtgärder:

- Deltagande vid t.ex. mässor och möten med studenter.
- Erbjuder praktikplatser och handledarresurser.
- Undersöka möjligheten att erbjuda mentorer för studenter som i närområdet studerar till sjuksköterska eller socionom.

6.3 Mottagande av nya medarbetare

En anpassad introduktion är en förutsättning för att medarbetare snabbt och säkert ska kunna sätta sig in i verksamheten. För att det ska ske på bästa sätt bör alla nya medarbetare få individuellt stöd i form av en handledare eller mentor. Syftet med detta är att skapa en ökad trygghet som förmodligen också betydelse för medarbetarens hälsa och benägenhet att stanna kvar i verksamheten.

Lednings- och verksamhetsstöd ansvarar för introduktion av chefer i personal- och ekonomifrågor.

Då en ny medarbetare påbörjar sin anställning är det mycket viktigt att denna får ett bra bemötande och känner sig välkommen, inte bara på den specifika arbetsplatsen utan också inom förvaltningen och kommunen som helhet. Tidigare anordnade kommunen välkomstdagar för nya medarbetare ett par gånger per år men då detta, åtminstone för tillfället, inte görs centralt vore det lämpligt att förvaltningen själv anordnar detta. Det kan exempelvis ske genom att nya medarbetare under en halvdag får en presentation om kommunen, Socialförvaltningen och de mer specifika verksamheterna. Det bör även finnas utrymme för att tillsammans kunna vara sociala. Syftet med detta är att den nya medarbetaren ska känna sig välkommen och få träffa andra som befinner sig i samma situation, samtidigt som det ökar individens förståelse för organisationen och verksamheterna. Intervallet kan diskuteras.

	Datum	Dnr	Sid
Socialförvaltningen	2016-06-22	SN-2015-353	26 (34)

Åtgärder:

- Utveckla ett nytt introduktionsprogram för Socialförvaltningens nya medarbetare.
- Kontinuerliga utbildningar gällande aktuella IT-system, ekonomi och arbetsmiljö ska ges till berörda medarbetare.

6.4 Utveckla och behålla kompetens

6.4.1 Utveckling av kompetens

Det är viktigt att Socialförvaltningen arbetar för att skapa förutsättningar för medarbetarna att använda sin kompetens på rätt sätt samt får möjlighet att utveckla sin kompetens.

Medarbetarna behöver känna att de utbildningskrav som ställs är rimliga och det är stor risk att de inte gör det om det inte också efterfrågas i det dagliga arbetet.

Som nämnts ovan handlar kompetensutveckling om olika former av lärande och aktiviteter som ökar kompetensen hos medarbetaren, gruppen och organisationen. Detta kan ske både genom utbildningar och kurser och genom att man kontinuerligt arbetar för att förbättra förmågan att klara gamla och nya uppgifter. Detta innebär att förvaltningens ledning och chefer ska arbeta för att skapa olika karriärvägar och organisera arbetsplatserna så att det ges möjlighet till ett kontinuerligt lärande och ständiga förbättringar.

Arbetsgivaren ska således erbjuda relevant kompetensutveckling, men varje medarbetare har också ett eget ansvar då det gäller att upprätthålla och förnya sin kompetens i takt med att organisationens och omvärldens krav förändras.

6.4.2 Löner och förmåner

Lönen är en viktig faktor för att kunna rekrytera och behålla kompetens. Östhammars kommun tillämpar en individuell lönesättning som ska avspegla uppnådda mål och resultat. Ett av syftena med detta är att stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet.

Förvaltningen har rekryteringsbehov samtidigt som konkurrensen om arbetskraften ökar och det är därmed troligt att kommunen kommer att ställas inför ökade kostnader i form av högre lönekrav både vid nyrekrytering och för att behålla medarbetare med rätt kompetens. För att inte alltför stora löneklyftor ska uppstå är det viktigt att löneutvecklingen följs åt för nya och trogna medarbetare.

Vård och omsorgs bemanningsenhet uppger att många timvikarier idag har önskemål om att jobba mindre tid och därmed värderar ledig tid i högre utsträckning än tidigare.

Rapporter visar även att unga medarbetare prioriterar annat framför en hög lön. Arbetets innebörd och känslan av att känna sig behövd blir allt viktigare. Därmed är även rätten till medbestämmande, arbetsmiljö och arbetsklimat viktiga faktorer för att främja kompetensförsörjningen.

	Datum	Dnr	Sid
Socialförvaltningen	2016-06-22	SN-2015-353	27 (34)

Alla tillsvidareanställda och medarbetare med en tidsbegränsad anställning på minst sex månader får, i nuläget, ett friskvårdsbidrag på 1 000 kronor per år. Kategorierna inom begreppet friskvård är många och valfriheten för respektive medarbete är därmed relativt stor. Ett av syftena med detta är att bidra till friskvårdssatsningar som leder till att medarbetare blir långtidsfriska.

Villkor som är kopplade till medarbetarens anställning framgår av de Allmänna Bestämmelserna, AB. Dessa gäller bland annat semester, arbetstid, ledighet, föräldraledighet, sjuklön och uppsägning.

En relativt stor andel av tjänsterna inom Socialförvaltningen, främst inom vård och omsorg, är idag på deltid. Förvaltningen ska aktivt arbeta för att samtliga anställda som meddelat intresse för att arbeta heltid ska erbjudas det. För att det ska kunna ske behöver chefer, i dialog med HR, bevaka personalbehov, schemaläggning och vikarieanskaffning.

Som nämnts ovan är Östhammars kommun geografiskt placerat så att det medför ett pendlingsavstånd för många medarbetare. För att underlätta för de som redan är anställda och också för potentiellt nya medarbete är det bra att se över vad arbetsgivaren kan göra för att underlätta för dessa personer. Det kan exempelvis handla om att öka möjligheten att arbeta hemifrån, i den mån arbetet tillåter, eller sponsrade busskort.

Det bör föras en dialog med medarbetarna kring vilka förmåner som skulle underlätta arbetet och de förmåner som redan idag finns behöver bli kända för alla medarbetare.

Åtgärder:

- Utveckla nya förmåner med syfte att stärka konkurrenskraften som arbetsgivare.
- Aktivt arbeta för att medarbetare som önskar arbeta heltid ska erbjudas detta.

6.5 Avveckla kompetens

Personer som jobbar, och har jobbat, inom förvaltningen är viktiga referenser för att locka nya medarbetare. Därmed är det viktigt att alla medarbetare som avslutar sin anställning behandlas på ett respektfullt sätt. En genomtänkt och välplanerad omställning/avveckling är viktiga faktorer både för den eventuellt efterträdande medarbetens introduktion och vid framtida rekryteringar. Det är också en viktig framgångsfaktor när organisationsförändringar ska genomföras.

För att få kunskap om vad medarbetare, som på egen begäran har sagt upp sin anställning, har för positiva och minde positiva erfarenheter av sin anställningstid är det lämpligt att genomföra så kallade exitintervjuer och/eller enkäterundersökningar. Underlaget kan sedan fungera som ett stöd vid utvecklings- och förbättringsarbete samtidigt som det medför att medarbetaren känner sig sedd och att hans eller hennes åsikter tas på allvar.

	Datum	Dnr	Sid
Socialförvaltningen	2016-06-22	SN-2015-353	28 (34)

Åtgärder:

- Riktlinjer för avveckling av kompetens ska arbetas fram.
- Exitintervjuer och/eller uppföljning genom enkät ska genomföras med den som på egen begäran slutar/byter anställning. En årlig sammanställning av resultaten ska genomföras.

Socialförvaltningen

Datum	Dnr	Sid
2016-06-22	SN-2015-353	29 (34)

7. Chefsförsörjning

7.1 Ledarskap

Att rekrytera och behålla chefer kan vara svårt. Detta är inte enbart ett problem för Socialförvaltningen i Östhammars kommun, utan för landet i stort. Orsaken är dels stora pensionsavgångar, men också den bild många har av hur det är att jobba inom en kommun. Den negativa bilden speglas bland annat av löneläget, otydliga karriärvägar och bristande resurser. En lösning ligger i tydligare kommunikation om vilka karriärmöjligheter som finns och att lyssna på de förväntningar nya chefer har.¹⁸

Ett välutvecklat ledarskap är en framgångsfaktor för både verksamhetens utveckling och medarbetarnas prestation och trivsel. För att möta de förändringar och behov som sker gällande bland annat verksamheten, effektivisering och ny teknik behöver chefer svara mot allt fler krav. En förståelse för uppdraget, den egna rollen, mål, motivation, kunskaper, tillräckliga resurser och personliga egenskaper är andra förutsättningar som påverkar hur väl ledarrollen fungerar. På de enheter som har flera chefer är det därför viktigt att se till att dessa kompletterar varandra. Exempelvis kan det vara lämpligt med olika utbildningar och erfarenheter. För att nya chefer ska få stöd är det lämpligt att de blir stöttade av tidigare chefer så att en kompetensöverföring sker.

Alla medarbetare har behov av att bli sedda, uppmuntrade och stöttade. En förutsättning för detta, och för att chefen ska klara av övriga krav, är att antalet medarbetare per chef är rimligt. En personalansvarig chef ska därför inte ha fler direkt underställda än att det är möjligt att klara av uppgiften på ett bra sätt. Enhetschefer inom vård och omsorg har idag i snitt 30,04 medarbetare direkt underställda sig. Antalet varierar dock mellan 14 och 129 personer. Vid ett delat ansvar med biträdande enhetschefer varierar det mellan 14 och 43 personer. Inom individ- och familjeomsorgen har cheferna i snitt 15,20 medarbetare direkt underställda sig.

Hur många direkt underställda en chef bör ha är svårt att svara på, men en riktlinje det ofta hänvisas till är omkring 30 personer. Det mest väsentliga är dock att verksamheten har tillräckligt många chefer för att dessa ska kunna se sina underställda, men inte heller så många chefer att de enskilda medarbetarnas behov av krav, kontroll, ansvar och utvecklingsmöjligheter inte kan tillgodoses.

7.2 Stödfunktioner

För att underlätta arbetet för chefer inom förvaltningen finns stödfunktioner att tillgå centralt hos kommunen. Socialförvaltningen har även en stabsgrupp som arbetar övergripande för förvaltningen. I denna grupp finns funktioner inom ekonomi, HR, IT och utredning.

¹⁸ Sveriges kommuner och landsting, *Förhoppningar och farhågor hos framtida chefer i kommunerna*, 2011.

Socialförvaltningen

Datum	Dnr	Sid
2016-06-22	SN-2015-353	30 (34)

Åtgärder:

- Stödfunktionernas roller och ansvar ska utredas och förtydligas.

8. Viktiga faktorer för framgångsrik kompetensförsörjning

8.1 Arbetsmiljö

En god arbetsmiljö är en förutsättning för att locka och behålla medarbetare. Den bidrar till att skapa arbetstrivsel och effektivitet, samtidigt som det förebygger arbetsskador och ohälsa. Det är därför viktigt att det systematiska arbetsmiljöarbetet är en självklar och naturlig del av verksamheten. Arbetet med att förbättra arbetsmiljön inom Socialförvaltningens verksamhetsområden fortsätter och i detta arbete är det fokus på såväl den fysiska som den psykosociala arbetsmiljön.

Den 31 mars 2016 började föreskrifterna om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:14) att gälla. Målet med denna föreskrift är bättre psykosocial arbetsmiljö, med bland annat mindre arbetsrelaterad stress, utbrändhet, mobbning, hot och våld. Forskning visar att förebyggande arbete med organisatoriska och sociala frågor kan främja produktiviteten och kreativiteten i en organisation. De något högre administrativa kostnader som de nya reglerna medför kommer sannolikt att tjänas in på lägre kostnader för eventuell sjukfrånvaro och rehabilitering. Samtidigt har friska organisationer friskare och mer motiverade medarbetare.

För att få en ökad god arbetsmiljö, och också en ökad effektivitet inom förvaltningens verksamheter, är det viktigt att varje medarbetare är delaktig i och känner ansvar för det arbete som utförs. Arbetet ska även organiseras så att medarbetarna har kännedom om målen och ett direkt inflytande över arbetets utförande. För att det ska kunna ske är dialogen mycket viktig och den ska bland annat ske genom medarbetarsamtal och arbetsplatsträffar.

Varje medarbetare ska, enligt kommunens samverkansavtal, en gång per år ha ett medarbetarsamtal med sin närmsta chef. Ett av syftena med detta är att åstadkomma utveckling och resultat i verksamheten. Ytterligare ett syfte är skapa en möjlighet för medarbetaren att vara delaktig och påverka sin egen arbetssituation. Genom medarbetarsamtalen kan arbetsgivaren även få en god bild av arbetsklimat och hälsoläge på arbetsplatsen.

Medarbetarundersökningar är ett viktigt redskap för att få kunskap om medarbetarnas trivsel och åtgärder som behöver vidtas. För att undersökningarna ska få betydelse är det viktigt att medarbetarnas åsikter tas på allvar och att man ständigt arbetar med förbättringar på både enhets- och förvaltningsnivå. De år kommunen inte genomför en medarbetarundersökning är det lämpligt att Socialförvaltningen genomför en egen enkätundersökning och då med fokus på det psykosociala.

Åtgärder:

- Fortsätta arbetet med att förbättra arbetsmiljön inom Socialförvaltningens verksamhetsområden samt synliggöra detta för samtliga medarbetare.

	Datum	Dnr	Sid
Socialförvaltningen	2016-06-22	SN-2015-353	32 (34)

- Vid behov genomföra förvaltningsövergripande medarbetarundersökningar med fokus på det psykosociala.

8.2 Kommunikation

Resultatet av 2015 års medarbetarundersökning visar att förvaltningen har en stor förbättringspotential då det gäller kommunikation, information och att beslut fattas nära berörda. För att bli en mer attraktiv arbetsgivare behöver således medarbetarna, generellt sett, få vara mer delaktiga i det som sker. Det är viktigt att det finns en gemensam syn på hur verksamheterna ska utvecklas, inte minst för att kommuninvånarnas behov ska tillgodoses.

Det är viktigt att informationsflödet fungerar både vågrätt och lodrätt. Alla inom förvaltningen har därmed ett ansvar för att informera, söka, dela och sprida formell information som gagnar organisationen och verksamheten.

När vi förmedlar ett budskap, skickar ett meddelande eller delar information till varandra är det viktigt att tänka på hur det görs. Genom att tänka på hur mottagaren tolkar budskapet är det även lättare att ta emot budskap från andra. Hur man tilltalar någon, både muntligt och i skrift, är ofta avgörande hur vi lyckas förmedla ett budskap.

Åtgärder:

- Det kommunikativa stödet till ledning och chefer ska öka. Stödet kan komma från såväl kommunens kommunikationsenhet som från upphandlade konsulter.

8.3 Karriärutveckling

För att kunna hantera sina arbetsuppgifter och sin arbetssituation på bästa sätt behöver samtliga medarbetare inom förvaltningen ha tydliga uppdrag så att de vet vad som förväntas. De behöver även veta vilka karriär- och utvecklingsmöjligheter som erbjuds. Det är då viktigt att komma ihåg att karriärutveckling inte enbart handlar om att klättra uppåt utan också om möjligheterna att bredda eller specialisera sig.

Eftersom det verkar vara svårt att utbilda bort rådande brister inom en överskådlig framtid är den lokala planeringen mycket viktig. I detta arbete behöver man utgå från vilka kompetenser man i framtiden behöver, hur nuvarande medarbetare kan utvecklas utifrån verksamhetens behov samt skapa möjligheter till karriärvägar.¹⁹ För att det ska vara möjligt behöver cheferna öppna upp för detta och identifiera såväl behov som potentiella karriärvägar för medarbetarna.

Åtgärder:

- Samtliga medarbetare inom Socialförvaltningen ska ha en tydlig arbetsbeskrivning.

¹⁹ Sveriges kommuner och landsting, *Sveriges viktigaste jobb - Så möter vi rekryteringsutmaningarna i vården och omsorgen*, 2014.

Socialförvaltningen

Datum	Dnr	Sid
2016-06-22	SN-2015-353	33 (34)

8.4 Kompetenskartläggning

För att kunna förutse kommande behov samt få bättre möjligheter att planera kompetenshöjande insatser och interna karriärmöjligheter behöver Socialförvaltningen få en tydlig överblick över den befintliga kompetensen. För ett långsiktigt fungerande kompetensförsörjningsarbete krävs det därmed att vi kontinuerligt registrerar utbildning och erfarenhet för medarbetarna på ett sätt som ger oss möjligheter att följa upp och utvärdera på ett enkelt och effektivt sätt.

Genom att göra denna typ av kartläggning ges en överblick över den befintliga kompetensen, vilken bland annat är viktigt att ta tillvara på vid upplärning av nya medarbetare. Mer exakt vad denna upplärning innebär skiljer sig åt beroende på kunskap om Östhammars kommun och tidigare erfarenhet av yrket. Den blir extra viktigt inom de kompetensområden som det är svårt att rekrytera tillräckligt erfaren personal till. Kompetensväxlingen kan även innebära att fortbilda redan befintlig personal inom nya kunskapsområden. Detta arbete är mycket viktigt för att bibehålla värdefull kompetens inom förvaltningen och inte riskera glapp vid pensionsavgångar och personalomsättning.

Åtgärder:

- Årligen genomföra en kompetenskartläggning.
- Skapa rutiner för överlämning och överföring av kunskap.

Socialförvaltningen

Datum	Dnr	Sid
2016-06-22	SN-2015-353	34 (34)

9. Avslutande kommentarer

Utifrån denna plan ska en personalstrategi utarbetas. I denna ska det specificeras hur Socialförvaltningen ska arbeta vidare med de prioriterade åtgärderna.