



Kompetens- försörjningsstrategi

FÖR ÖSTHAMMARS KOMMUN



Innehållsförteckning

1. Inledning	6
2. Vår strategiska kompetensförsörjningsprocess	7
2.1 Centrala begrepp och definitioner	7
2.2 Roll- och ansvarfördelning.....	8
2.2.1 Politiker	8
2.2.2 Ledningsgruppen	8
2.2.3 Förvaltningschefer.....	8
2.2.4 Chefer	8
2.2.5 Medarbetare	8
2.2.6 Kommunstyrelsens förvaltning	8
3. Prognos utifrån olika perspektiv	9
3.1 Omvärldsperspektiv	9
3.1.1 De nya generationerna.....	9
3.1.2 Ungas uppfattning om välfärdens yrken	10
3.1.3 Bristyrken i länet	11
3.2 Invånar- och brukarperspektiv	11
3.2.1 Barn och utbildning	11
3.2.2 Vård och omsorg	11
3.2.3 Bostadsbyggande	12
3.2.4 Arbetsmarknaden.....	13
3.2.5 Pendling.....	14
3.3 Externt perspektiv	15
3.3.1 Befolkningsutveckling.....	15
3.3.2 Åldersstruktur och utbildningsnivå	15
3.4 Internt perspektiv.....	16
3.4.1 Demografi.....	16
3.4.2 Medarbetarundersökningen 2017	21
4. Olika vägar att nå framgång	22
4.1 SKLs nio strategier	22
4.1.1 Använd kompetens rätt.....	22
4.1.2 Bredda rekryteringen	22
4.1.3 Låt fler jobba mer	23
4.1.4 Förläng arbetslivet.....	23

4.1.5 Visa på karriärmöjligheter	23
4.1.6 Skapa engagemang.....	23
4.1.7 Utnyttja tekniken.....	23
4.1.8 Marknadsför jobben.....	23
4.1.9 Underlätta lönekarriär.....	23
4.2 Användning av sociala medier.....	24
4.2.1 Facebook	24
4.2.2 Instagram.....	24
4.2.3 Snapchat.....	24
4.2.4 LinkedIn	24
4.2.5 Twitter	24
4.2.6 Youtube	25
4.2.7 Blogg.....	25
5. Strategiska fokusområden och målsättningar	25
5.1 Kartlägga och behålla	25
5.1.1 Kartlägga.....	25
5.1.2 Behålla	26
5.1.3 Mål: Kartlägga och behålla	27
5.2 Marknadsföra kommunen rätt.....	28
5.2.1 En kommun – ett arbetsgivarvarumärke.....	28
5.2.2 Närvaro i rätt forum med rätt budskap.....	28
5.2.3 Ökad jämställdhet och mångfald attraherar	28
5.2.4 Mål: Marknadsföra kommunen rätt.....	28
5.3 Bredda rekryteringsbasen	29
5.3.1 Utrikes födda med vårdutbildning	29
5.3.2 Utrikes födda utan vårdutbildning	29
5.3.3 Öka intresset för vård- och omsorgsutbildningen.....	30
5.3.4 Underlätta för boende i andra kommuner.....	30
5.3.5 Lärande organisation.....	30
5.3.6 Mål: Bredda rekryteringsbasen	30
5.4 Maximera nyttan av kompetensen	31
5.4.1 Skapa avlastning genom nya jobb	31
5.4.2 Automatisera.....	32
5.4.3 Mål: Maximera nyttan av kompetensen	32

5.5 Trygga chefsförsörjningen	32
5.5.1 Hållbart ledarskap	32
5.5.2 Mål: trygga chefsförsörjningen	33
6. Avslutande kommentar	34
8. Källförteckning	35

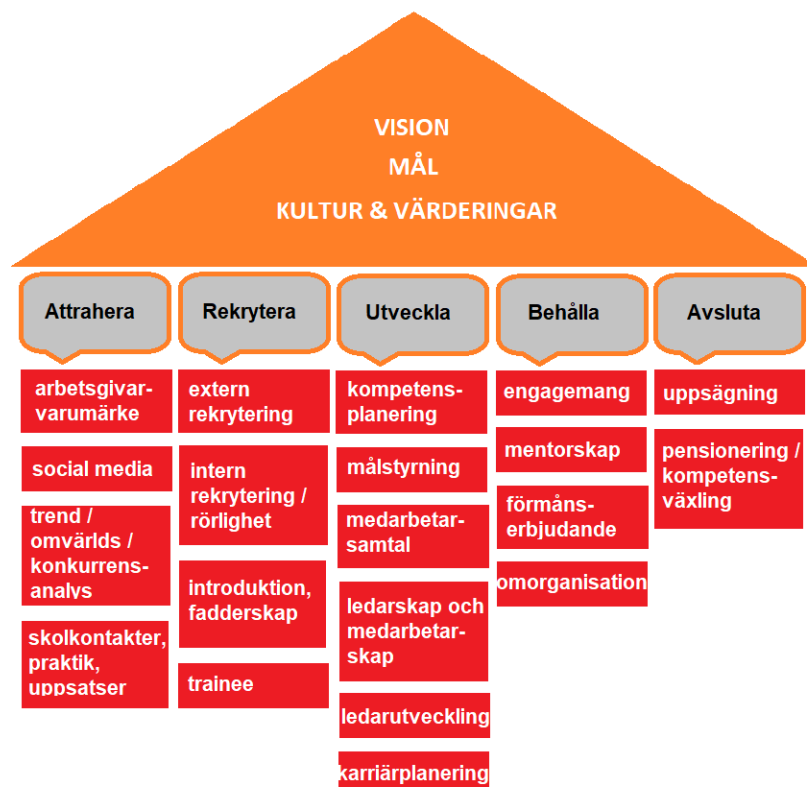
1. Inledning

För att lyckas i vårt uppdrag nu och i framtiden behöver vi arbeta proaktivt och säkerställa vår förmåga till anpassning. Vi har en komplex verksamhet som styrs av skiftande behov i samhället, skiftande demografi bland våra invånare samt att utvecklingen över tid innebär att nya arbetsuppgifter tillkommer och andra försvinner. Allt detta påverkar vårt behov av personal och kompetens och vi måste ligga steget före eftersom kompetens tar tid att bygga upp. Redan idag måste vi analysera morgondagens behov för att nå våra mål.

För att kunna vara proaktiva måste vi ha god förståelse för vårt uppdrag, god kunskap om våra övergripande mål samt att vi måste hålla god uppsikt över trender och förändringar i omvärlden. Att arbeta strukturerat med kompetensförsörjning innebär att reflektera över hur vi ska använda våra resurser och var vi ska fokusera våra insatser.

Med stöd av ARUBA-modellen kan arbetet göras strukturerat. ARUBA är en akronym som står för:

- **Attrahera** medarbetare med rätt kompetens
- **Rekrytera** medarbetare som matchar nuvarande och framtida kompetenskrav
- **Utveckla** befintliga medarbetare och ledare så att de klarar dagens arbetsuppgifter och morgondagens utmaningar
- **Behålla** verksamhetskritiska talanger och nyckelpersoner
- **Avveckla** medarbetare som inte längre kan eller vill bidra



Östhammars kommuns vision att vara *Världens bästa lokalsamhälle* är nedbruten i fyra mål: att vara en *attraktiv och växande* kommun med *hållbara* lösningar för tillväxt där alla medborgare ges goda förutsättningar för framtiden genom *lärande*. En *öppen* kommun som uppfattas som inkluderande och inbjudande.

I denna strategi kartlägger vi de olika faktorer som påverkar förutsättningarna att genomföra vårt uppdrag, vi analyserar nuläget och försöker reda ut var vi behöver lägga vårt fokus de närmaste åren. Vi betonar också vikten av samtliga medarbetares engagemang för att tillsammans lyckas med uppgiften.

2. Vår strategiska kompetensförsörjningsprocess

Syftet med denna kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi är att öka vår beredskap och förmåga att hantera omvärldens förändrade krav och förväntningar samt att skapa förutsättningar för en lärande organisation.

Strategin ska leda till att kompetensförsörjningsplaner årligen arbetas fram på förvaltningsnivå. Planerna ska innehålla prognos av kompetensbehov, analys av kompetensgap, mätbara åtgärder för att motverka gapet samt uppgift om ansvarig för genomförande och uppföljning. Lednings- och verksamhetsstöd tillhandahåller en mall för hur planen skrivs samt stöd för hur prognosarbetet genomförs.

Gapet mellan befintlig kompetens och framtida behov måste ligga till grund för prioriterade satsningar och vara en naturlig del av vår verksamhetsplanering. Rapportering av prognos och åtgärder sker årligen inom ramen för personalekonomisk redovisning i kommunens årsredovisning.

2.1 Centrala begrepp och definitioner

Kompetens består av kunskap förvärvad genom studier och erfarenhet i kombination med förmåga att omsätta mina kunskaper i praktiken och i samspel med min omgivning samt viljan att använda min kunskap och förmåga för organisationens bästa.

När man talar om kompetens förskjuts trenden allt mer mot personliga förmågor och beteenden samt mot organisationens värdegrund som kontrast mot enbart kunskap.

Kompetensförsörjning är en sammanfattande benämning på planering och åtgärder som syftar till att tillgodose behovet av arbetskraft, såväl kvalitativt som kvantitativt.

Kompetensinventering innebär att kartlägga en individs eller en grups befintliga kompetens.

Kompetensgap är skillnaden mellan kompetensbehov och befintlig kompetens.

Kompetensförsörjningsplan är en aktivitetsplan som specificerar vilken kompetens som behöver attraheras, rekryteras, utvecklas, engageras, behållas eller avvecklas för att uppfylla verksamhetens mål. I planen framgår vem som ansvarar för aktiviteterna och när dessa ska ske.

Kompetensutveckling omfattar olika former av lärande och aktiviteter som ökar kompetensen hos medarbetaren, gruppen och organisationen.

2.2 Roll- och ansvarfördelning

I detta avsnitt presenteras vem som ansvarar för vad i kommunens strategiska kompetensförsörjningsarbete på årlig basis.

2.2.1 Politiker

Kommunstyrelsen beslutar om kompetensförsörjningsstrategin och har ansvar för de strategiområden och målsättningar som är fastställda inom kompetensförsörjningsområdet.

2.2.2 Ledningsgruppen

Den kommunövergripande ledningsgruppen ska behandla strategiska kompetensförsörjningsfrågor på en kommunövergripande nivå. Ledningsgruppen har mandat att ta ställning i strategiska beslut som behöver fattas i samband med utförandet av de åtgärder/aktiviteter som kompetensförsörjningsstrategin kommer att leda till.

2.2.3 Förvaltningschefer

Respektive förvaltningschef har det övergripande ansvaret för förvaltningens kompetensförsörjningsprocess. Förvaltningschefen ansvarar för att driva kompetensförsörjningsarbetet. Förvaltningen tar fram en kompetensförsörjningsplan utifrån kompetensförsörjningsstrategin och de stöddokument som är framtagna för ändamålet. Förvaltningschefen ansvarar för att skapa förutsättningar för cheferna att aktivt driva det arbete som fastställs i förvaltningens kompetensförsörjningsplan.

2.2.4 Chefer

Kommunens chefer förser förvaltningscheferna med inventering av framtida kompetensbehov inom den egna enheten/avdelningen, inventering av befintlig kompetens samt det kompetensgap som uppstår. Cheferna har även ansvar för att genomföra de åtgärder som beslutats i förvaltningens kompetensförsörjningsplan samt att säkerställa att enhetens/avdelningens medarbetare har den kompetens som krävs för att lösa de arbetsuppgifter som förväntas av dem.

2.2.5 Medarbetare

Medarbetarna är delaktiga i dialogen av verksamhetens uppdrag och vilka utmaningar och förändringar som den står inför, samt vilken kompetens som kan komma att krävas för att bemöta dessa. Medarbetarna ska även ges förutsättningar för att förstå sambandet mellan verksamhetens uppdrag och de aktiviteter som beslutas om i förvaltningens kompetensförsörjningsplan.

2.2.6 Kommunstyrelsens förvaltning

Kommunstyrelsens förvaltning fungerar som en stödfunktion till övriga förvaltningar i det strategiska arbetet med kommunens kompetensförsörjning. Lednings- och verksamhetsstöd tar fram ett stöddokument för kompetensförsörjningsplanens utformning samt ger konsultativt stöd i prognosarbetet. Inför det årliga budgetarbetet sammanställer Lednings- och verksamhetsstöd förvaltningarnas årliga kompetensförsörjningsplaner för att få en helhetsbild över kommunens åtgärder. Man skriver också en handlingsplan med förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner som grund, för att fånga upp vilket stöd förvaltningarna behöver i sitt arbete att trygga den framtida kompetensförsörjningen. Kommunstyrelsens förvaltning har, i tät dialog med de övriga förvaltningarna, mandat att ta fram internt och externt kommunövergripande kommunikationsmaterial samt att besluta om vilka kommunikationskanaler som ska användas i marknadsföringen av Östhammars kommun som arbetsgivare.

3. Prognos utifrån olika perspektiv

Kraven på anpassning kommer från flera håll. Ny lagstiftning, nya förväntningar på den service vi tillhandahåller, teknisk utveckling som ställer andra krav på utbildning och även leder till nya arbetssätt, nya generationer som ställer andra krav på oss som arbetsgivare än vi är vana vid.

Samtidigt som vi måste bemöta dessa nya krav och förväntningar medför pensionsavgångar och demografiska förändringar att vi får personalbrist inom flera av våra verksamhetsområden.

3.1 Omvärldsperspektiv

3.1.1 De nya generationerna

KPMG konstaterar att arbetsgivarna i dag står inför en unik utmaning då inte mindre än fem olika generationer är aktiva på arbetsmarknaden samtidigt. Då generationerna skiljer sig åt vad gäller förväntningar och behov måste dagens beslutsfattare från de äldre generationerna ta till sig de yngre generationernas synsätt för att lyckas dra till sig, utveckla och behålla kompetens i framtiden. Den framtiden är redan här.

Ungdomsbarometerens undersökning Workforce2020, visar bland annat att millenniegenerationen (födda på 80- och 90-talet) väljer både jobb och karriär utifrån sina intressen och inte främst utifrån lön eller status. Det anses vara helt ute att jobba mycket – istället är det livskarriär som gäller. Livsbalans och arbetsglädje är eftertraktat, snarare än statusmarkörer. Här förekommer vissa skillnader i preferenser mellan könen, då unga män värderar hög lön högre än vad unga kvinnor gör. När vi diskuterar lön får vi även beakta skillnaden mellan hög lön (som i höglöneyrken) och konkurrenskraftig lön (som rättvis lön för det jobb man utför).

De har också helt andra krav på sina chefer än tidigare generationer. Som chef förväntas man ge kontinuerlig feedback, utöva ett gott ledarskap och behandla medarbetarna rättvist. Man talar om en gamifiering där de unga genom spelkulturen vant sig vid omedelbar feedback. Medarbetarsamtal en gång per år ger inte den injektion de behöver.

Då de inte söker status utan värderar fritid och livsbalans mer innebär det också att de inte har något större intresse för att bli chef. Chefsrollen är inte attraktiv som den ser ut idag, med oro för stress och övertid.

30 procent anser att flexibla arbetstider är viktigt och en av fem vill kunna träna på arbetstid. Enbart fyra procent värderar arbetet högre än fritiden. En del kan tänka sig att byta lön mot mer semester. Det är dags att se över belöningssystemen och titta på vad dagens attraktiva arbetsgivare erbjuder. De fokuserar mer på de sociala aspekterna av jobbet, hur de kan hjälpa individen att utvecklas och få ihop sitt livspussel. De goda exemplen här är Volvo, Spotify och IKEA samt Facebook och Google.

Trygghet är en annan viktig faktor. Nio av tio vill ha en fast anställning för att kunna planera för framtiden och ta sig in på bostadsmarknaden.

Millenniegenerationen är också värderingsstyrda och vill jobba för en arbetsgivare som har sunda värderingar och medarbetarna vill se samhällsnyttan i sitt arbete. Det gör att organisationskulturen, det vill säga de värderingar, attityder och beteenden som råder i organisationen är väldigt viktiga för dem. Medarbetare som identifierar sig med kulturen har också högre benägenhet att stanna kvar i organisationen. Generationen har även ett stort miljötänk och förväntar sig även att arbetsgivaren ska ha det. Medan generation Y/millenniegenerationen växte upp med internet, växer generation Z (födda år 2000 och framåt) även upp med sociala medier. De yngre generationerna är van att vara ständigt uppkopplade och det är där vi kan förväntas nå dem.

En tydlig trend är att de unga talangerna i allt högre grad vill jobba för chefer och ledare som kan utveckla dem, samtidigt visar det sig att inte fullt så många själva vill bli chefer. Den stora utmaningen är att ju färre människor som vill bli chefer desto färre chefer finns det att välja på. Ett glapp skapas vilket i förlängningen kan leda till ledarbrist.

Högskole- och universitetstudenter föredrar specifikt att höra om potentiella framtida arbetsgivare genom de medarbetare som arbetar inom organisationen, organisationens hemsida eller från egna tidigare erfarenheter, exempelvis som praktikant. Man värdesätter den personliga kontakten där man har möjlighet att lära sig mer om organisationen man är intresserad av. Den egna hemsidan, presentationer på universitet och deltagande vid arbetsmarknadsdagar är de tre mest effektiva kommunikationskanalerna när man vill nå ut till studenter som inte känner till organisationen sedan tidigare.

3.1.2 Ungas uppfattning om välfärdens yrken

	Offentlig sektor förknippas med
1	Möjlighet att få "göra skillnad" och hjälpa andra
2	Möjlighet att få träffa mycket människor i arbetet
3	Trevliga kollegor och bra stämning på arbetsplatsen
4	Trygg och säker anställning
5	Jämställdhet och mångfald
6	Schyssta arbetsvillkor och andra förmåner
7	Balans mellan arbete och fritid/familj
	Offentlig sektor förknippas <i>inte</i> med
1	Arbetsgivare som har hög status
2	Flexibla arbetstider/möjlighet att arbeta hemifrån
3	Möjlighet att känna sig stolt över sin arbetsgivare
4	Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter
5	Bra chefer och ledarskap
6	Möjligheter till internutbildning/kompetensutveckling
7	Hög lön
	Viktigt för dagens unga vid val av yrke
1	Trevliga kollegor/bra stämning på arbetsplatsen
2	Hög lön
3	Bra arbetsmiljö
4	Att jag får "göra skillnad" och hjälpa andra genom mitt arbete
5	Trygg/säker anställning – att jag kan arbeta där länge
6	Goda karriär- och utvecklingsmöjligheter
7	Balans mellan arbete och familj/fritid

SKL har genomfört en undersökning för att kartlägga ungas uppfattning om välfärdens yrken.

60 procent av de tillfrågade vill eller kan tänka sig att arbeta inom offentlig sektor.

Intresset för välfärdsbranscherna ökar med åldern. 20–24-åringar är mer positiva än 15–19-åringar.

Här presenteras i rangordning vad unga personer förknippar respektive inte förknippar offentlig sektor med samt vad som är viktigt för dem i val av yrke.

Den generationsväxling som vi står inför gör unga till en viktig målgrupp när nya medarbetare ska anställas. Därför är det viktigt att ta reda på vad vi kan göra för att bli mer attraktiv arbetsgivare för dem.

Vilka egenskaper som påverkar ungas val av yrke och arbetsgivare varierar mellan könen. Unga kvinnor värderar "göra skillnad" och "balans mellan arbete och familj/fritid" samt "trevliga kollegor och bra stämning" betydligt högre än männen. De unga männen anser i sin tur att hög lön är viktigare

än de unga kvinnorna gör. Könskillnaden återfinns också i de mer specifika svaren om synen på olika branscher. Mer än varannan kvinna kan tänka sig ett jobb inom skolan/förskolan, jämfört med en tredjedel av männen. Ungefär samma fördelning (47 respektive 33 procent) ser vi bland de som kan tänka sig ett jobb i hälso- och sjukvården. Ännu större är könskillnaderna när det gäller socialtjänst/äldreomsorg. Dubbelt så många unga kvinnor som män kan tänka sig ett jobb inom socialtjänsten.

Vissa av de faktorer som ungdomar beskriver som viktiga vid val av yrke och arbetsgivare stämmer väl överens med hur de ser på sektorn och de jobb som finns här. Andra faktorer som anses viktiga, förknippas inte alls med välfärdssektorn och välfärdsjobben. De tre viktigaste exemplen är hög lön, bra arbetsmiljö samt goda karriär- och utvecklingsmöjligheter. För att lyckas attrahera nya medarbetare och få flera att söka sig till välfärdsjobben i vår kommun behöver vi ta till oss denna kunskap.

3.1.3 Bristyrken i länet

Arbetsmarknaden i Uppsala län förväntas gå fortsatt bra med ökad sysselsättning och fortsatt låg arbetslöshet enligt Arbetsförmedlingens prognos inför 2018. Inom de offentliga verksamheterna finns stora behov inom skola, vård och omsorg då omfattande pensionsavgångar väntas ske de närmaste åren.

De främsta bristyrkena inom länet är förskollärare, grundskollärare, sjuksköterskor, undersköterskor, fysioterapeuter, hemtjänst och äldreomsorg. Vi känner även av brist på arbetsterapeuter. Man förväntar en särskilt stor brist på gymnasialt vård- och omsorgsutbildade där dagens utbildningsvolym inte beräknas räcka till för att möta den stora efterfrågeökningen inom äldreomsorgen.

3.2 Invånar- och brukarperspektiv

3.2.1 Barn och utbildning

Att svenska elever måste få lära sig grunderna i programmering redan i grundskolan är ett argument som under lång tid har förts fram från arbetsgivarhåll. Både enskilda arbetsgivare och arbetsgivarorganisationer har ur ett kompetensförsörjningsperspektiv efterfrågat en förändring av undervisningen, gärna med programmering som ett eget ämne. Så blev det till slut inte, men programmeringen blir däremot ett inslag i både tekniken och matematiken från och med höstterminen 2018, vilket ställer nya krav på kompetensutveckling av befintliga lärare.

En större inverkan på vår kompetensförsörjning har regeringens beslut om ny timplan som innebär att vi från 2019 ska utöka antalet undervisningstimmar i ämnena matematik och idrott. Det ger att vi måste anställa fler lärare inom de ämnena.

3.2.2 Vård och omsorg

Fler äldre som dessutom lever längre är ett faktum som många kommuner har att förhålla sig till enligt Vårdföretagarna Almega i deras rapport *Fem framtidsutmaningar inom äldreomsorgen*. Att medellivslängden ökar är positivt och förhoppningen är att vi också blir friskare och kommer att kunna bo hemma längre. Svårigheten ligger till stor del i att förutse hur stort behovet av särskilt boende och hemtjänst faktiskt kommer att bli.

En trend som det talats mycket om är 40-talisterna som förväntas ställa höga krav på äldreomsorgen. Intervjuer bland kommunala omsorgschefer i Sverige visar att de ökade kraven snarare kommer att riktas mot hemtjänsten just för att våra äldre blir friskare och bor hemma längre. Man tror att denna

grupp kommer att ställa krav på ökad delaktighet i utförandet där de äldre får större påverkan på innehållet i de timmar de får samt hur insatserna fördelas över dygnets timmar.

Efterfrågan på personal inom äldreomsorgen beräknas dock öka efter 2020 när den mer vårdbehövande åldersgruppen bestående av personer 80 år och äldre börjar växa mer än tidigare (SCB, *Vård- och omsorgsutbildade – idag och i framtiden*).

Samtidigt som allt större grupper kommer att behöva vård- och omsorg har intresset för utbildningen minskat och flera studier visar på att bristen på personer med vård- och omsorgsutbildning kommer att minska ytterligare. Ännu en utmaning är att en stor andel av dem som har vård- och omsorgsutbildning som högsta utbildning inte deltar i arbetskraften. Av dem som faktiskt arbetar är en stor andel inte sysselsatta i yrket, något som är extra tydligt bland de män som har vård- och omsorgsutbildning.

Av de sysselsatta med vård- och omsorgsutbildning är 15 % födda i ett annat land (SCB, *Vård- och omsorgsutbildade – idag och i framtiden*). Detta är en personalkategori som ökat med tiden och det är viktigt att ta tillvara på den kompetens som finns bland de människor som invandrar och hjälpa dem att snabbt komma i sysselsättning.

Vi bör skapa förutsättningar för de äldre att bo hemma så länge som möjligt. Äldres bostad är därför en strategiskt viktig fråga. Vi bör locka äldre att flytta till bättre lämpade boenden i god tid och de kategori-boenden som byggs måste paketeras så att de lockar även friska äldre. Ett sätt kan vara att fokusera på det sociala livet kring bostaden. Paketera seniorboenden så att man kan lyfta fram gemenskap och social samhörighet. Vi har mycket att vinna på att upplysa de äldre om vikten av att byta sitt boende i tid så att man kan bo kvar hemma längre och få ökad livskvalitet.

Välfärdsteknologin inom äldreomsorgen är en förutsättning för att höja livskvaliteten och effektivisera verksamheten. De flesta kommuner har börjat införa digitala lösningar för de anställda att dokumentera och tidrapportera på mobila enheter, men det finns mer att göra även för brukarna som kan ge kostnadsbesparingar, frigjorda resurser och ökad patientsäkerhet.

Äldreomsorgen har en utmaning i att attrahera kompetent personal. Den främsta förklaringen till varför ett yrkesliv inom äldreomsorgen inte anses attraktivt är att det sedan längre haft ett negativt rykte med dåliga arbetstider, slitsamma arbeten och låga löner. Att förändra bilden av äldreomsorgen är en central fråga. Som ett exempel är uppfattningen att sjukhusen är en mer attraktiv arbetsplats än äldreomsorgen en kommunikativ miss. Hemtjänsten är den plats som kräver störst kompetens bland undersköterskorna och erbjuder det största ansvaret, men ändå har lägst status. Specialiseringar inom olika sjukdomar, nutrition, hälsa, digitala hjälpmedel etc. skapar nya karriärvägar.

3.2.3 Bostadsbyggande

För att kunna attrahera kompetens från andra delar av regionen och landet samt för att behålla våra unga i kommunen måste det finnas tillgång av bostäder. Vi har en medelålder i kommunen som närmar sig 45 år och att behålla de unga inom kommunen är inte bara viktigt för kompetensförsörjningen, men också för att få en sund ekonomi där vi är tillräckligt många skattebetalare som försörjer den växande andelen äldre i kommunen.

Idag har vi en obalans inom bostadsbeståndet då det finns lediga bostäder och tomter i Hargshamn och andra platser i kommunen där vi inte upplever efterfrågan, medan det på orter där efterfrågan är hög (Alunda, Östhammar och Öregrund) är helt slut på tomter och kötiden för en hyresrätt är allt mellan två och fyra år beroende på storlek.

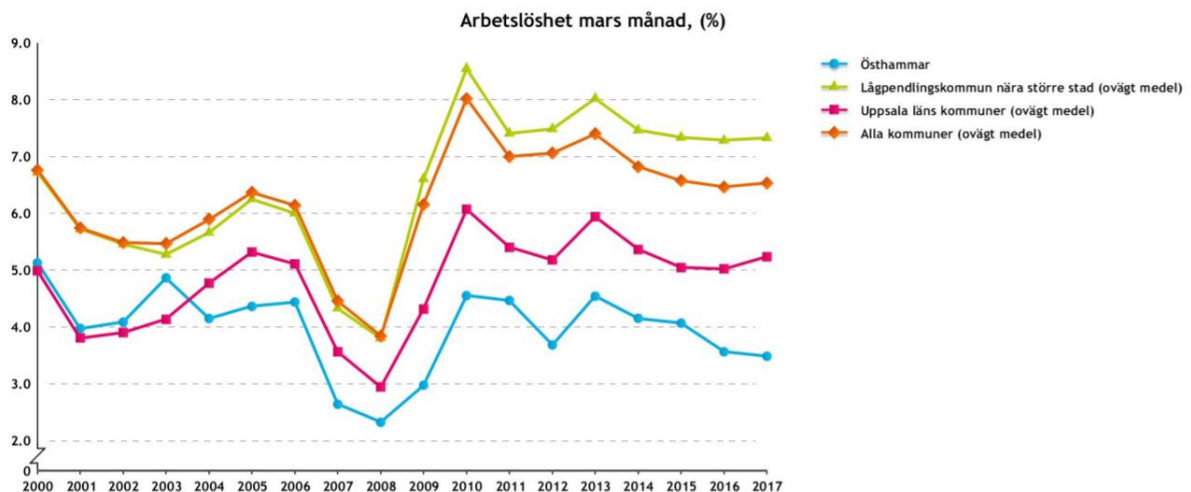
Vi ser främst behov av hyresrätter och bostadsrätter i storleken 1-2 rum och kök för våra ungdomar samt äganderätter i storleken 4-5 rum och kök för familjer.

Under 2018 kommer det byggas 190-200 bostäder (hyresrätter, bostadsrätter, småhus, specialbostäder samt fritidshus). Under 2019 planeras för ytterligare drygt 200 bostäder. En satsning jämfört med 2016 då siffran var 66 bostäder.

Sedan årsskiftet 2017/2018 har man på stiftelsen Östhammarshem, kommunens främsta lägenhetsuthyrare, gjort det möjligt för 16-åringar att ställa sig i bostadskön med en förhoppning att unga väljer att bo kvar.

3.2.4 Arbetsmarknaden

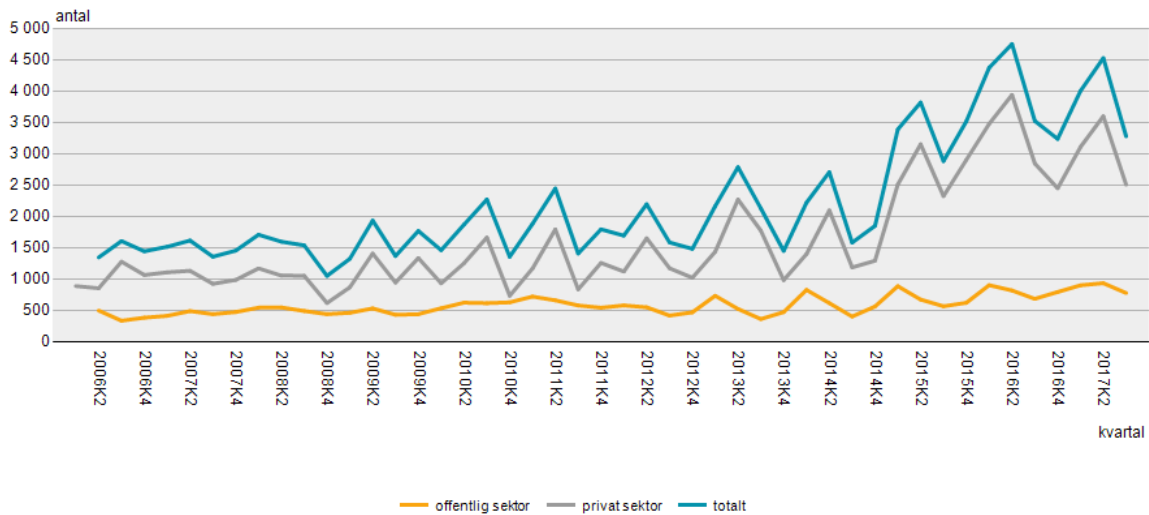
Vi har en historik av låg arbetslöshet relaterat till andra kommuner och den trenden ser inte ut att avta. 2017 års statistik visar tvärtom att arbetslösheten i Östhammars kommun sjunker medan arbetslösheten i regionens övriga kommuner stiger.



Källa: Kolada Kommunrapport 1

Det betyder att vi behöver locka kompetens till oss från övriga delar av regionen samt andra regioner. Bor man i en region som ligger utanför pendlingsavstånd och man alltså behöver flytta hit krävs inte bara möjligheter till nytt boende, men även att medföljande har en möjlighet att få jobb i regionen. Sedan 2014/2015 har antalet vakanser inom regionen ökat markant med en högsta nivå under andra kvartalet 2016. Vid samma tid 2017 tangerade vi nästan den höga nivån med 4 500 vakanser.

Lediga jobb i Uppsalaregionen



Källa: Statistiska centralbyrån (SCB)

3.2.5 Pendling

Förvärvsarbetandes pendling 2016 (2015)

Pendling	Antal
Bor och arbetar i kommunen	7 455
Bor i kommunen och pendlar ut	3 261 (3 126)
Bor i annan kommun och pendlar in	2 340 (2 290)
Pendlingsnetto	-921 (-836)

Källa: Statistiska centralbyrån (SCB)

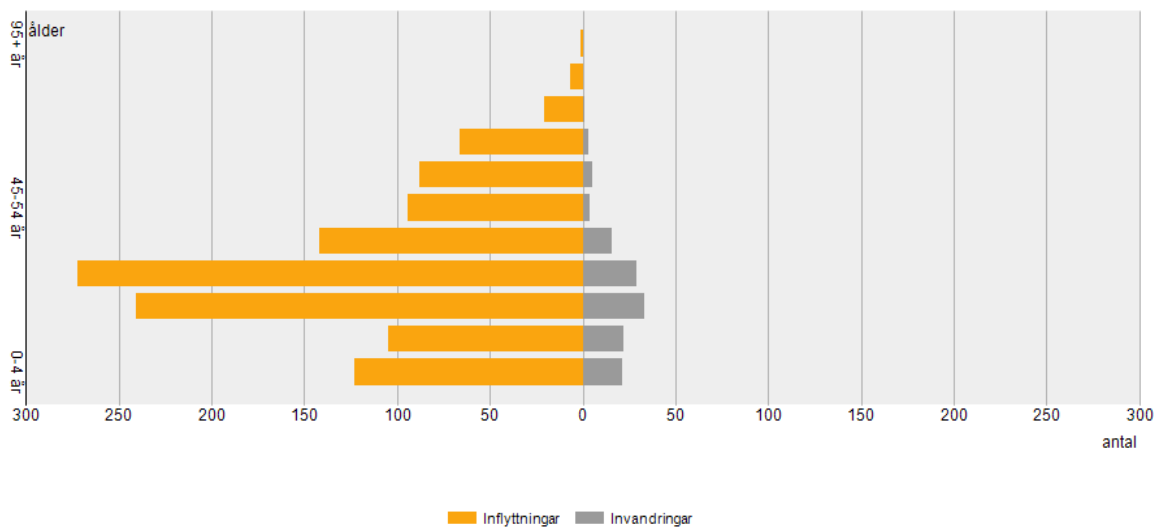
Antalet personer som bor i kommunen och pendlar till jobb i andra kommuner ökade mellan 2015 och 2016. Även antalet personer som pendlar in till oss för att arbeta ökade, men pendlingsnettot är till vår nackdel med en ökning av 85 personer under samma period. Utbyggnaden av 288:an underlättar pendlingen i båda riktningar och kan antas påverka detta förhållande i framtida mätningar.

3.3 Externt perspektiv

3.3.1 Befolkningsutveckling

Invånarantalet i Östhammars kommun har legat förhållandevis stabilt sedan år 2000 med undantag för 2016 som innebar en ökning då vi uppnådde ett invånarantal av 21 822 per 31 december 2016. Under 2016 föddes 220 barn medan antalet döda uppgick till 250. Befolkningsökningen förklaras istället av att antalet utflyttade minskade något från 1000 personer till knappt 900 personer samt att antalet inflyttade år 2016 nådde en ny toppnotering av 1200 personer.

Antal inflyttade respektive invandrade i kommunen under 2016:

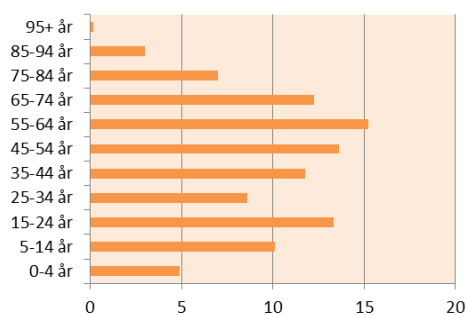


Källa: Statistiska centralbyrån (SCB)

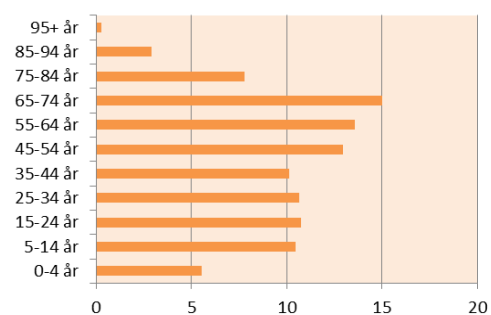
3.3.2 Åldersstruktur och utbildningsnivå

Åldersstrukturen i kommunen (procent)

2010



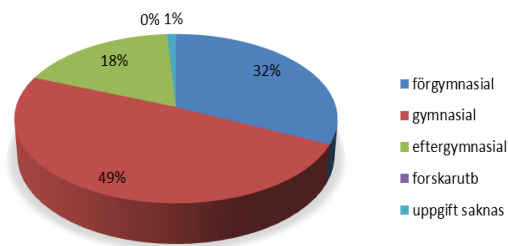
2016



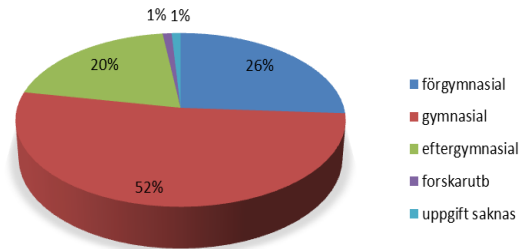
Källa: Statistiska centralbyrån (SCB)

Medelåldern år 2016 var 44,7 år vilket är något högre än riksnittet på 41,2 år.

Utbildningsnivån i kommunen (procent) 2010



2016



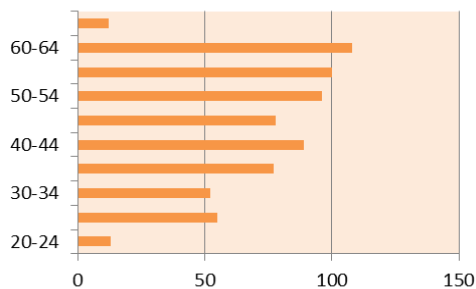
Källa: Statistiska centralbyrån (SCB)

Av invånarna från 16 år och uppåt har 42,7 procent gymnasial utbildning medan 20,7 procent har eftergymnasial utbildning. Utbildningsnivån ligger något lägre än riksnittet.

3.4 Internt perspektiv

3.4.1 Demografi

Åldersstruktur Barn och utbildning per 2017-12-31 (antal)

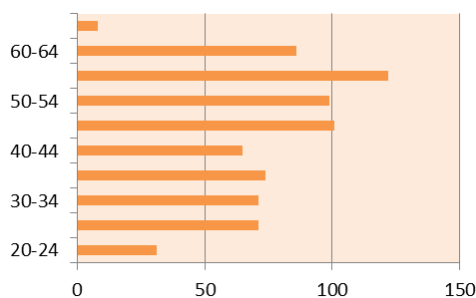


680 anställda med en medelålder på 47 år och en övervikt av anställda i åldrarna 50 år och uppåt. Många pensionsavgångar redan under 2018, men framförallt från 2020 och de kommande 10 åren.

Övervägande kvinnor inom förvaltningen; 573 kvinnor och 107 män.

Källa: HR Plus

Åldersstruktur Socialförvaltningen per 2017-12-31 (antal)

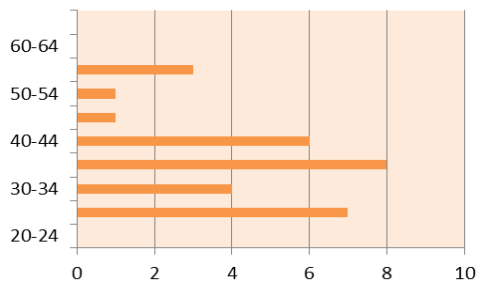


730 anställda med en medelålder på 45 år. Merparten av de anställda i åldrarna 45-59 år. Många pensionsavgångar är att vänta redan 2018, men framförallt från 2020 och de nästföljande 15 åren.

Övervägande kvinnor inom förvaltningen; 670 kvinnor och 60 män.

Källa: HR Plus

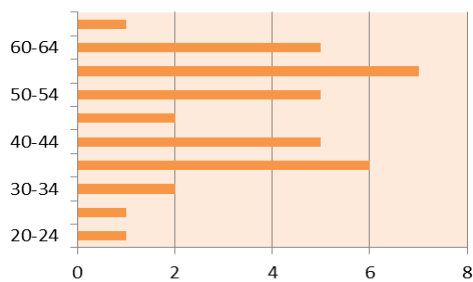
Åldersstruktur Bygg och miljö per 2017-12-31 (antal)



Källa: HR Plus

30 anställda med en medelålder på 37,5 år. Merparten av de anställda i åldrarna 25-45 år. Övervägande kvinnor inom förvaltningen även om snedfördelningen inte är så uttalad; 20 kvinnor och 10 män.

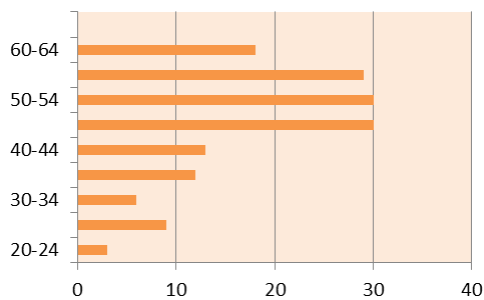
Åldersstruktur Kultur och fritid per 2017-12-31 (antal)



Källa: HR Plus

35 anställda med en medelålder på 48 år. Enstaka pensionsavgångar att vänta främst 2020. Övervägande kvinnor inom förvaltningen även om snedfördelningen inte är så uttalad; 25 kvinnor och 10 män.

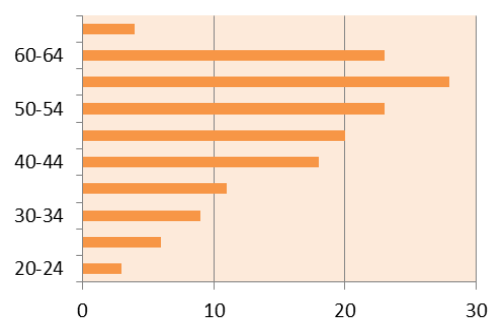
Åldersstruktur Tekniska förvaltningen per 2017-12-31 (antal)



Källa: HR Plus

150 anställda med en medelålder på 48 år. Pensionsavgångar att vänta redan 2022-2023 och de närmaste 15 åren. Övervägande kvinnor inom förvaltningen; 126 kvinnor och 24 män.

Åldersstruktur Kommunledningsförvaltningen per 2017-12-31 (antal)



Källa: HR Plus

145 anställda med en medelålder på 46 år. Pensionsavgångar att vänta redan 2018, men främst 2020 och de närmaste 10 åren. Övervägande kvinnor inom förvaltningen; 104 kvinnor och 41 män. (Siffrorna är inklusive Kommunservice och de personer som har olika former av sysselsättningsbidrag i kommunen som helhet).

Översikt beräknade pensionsavgångar (2017-12-31)

Förvaltning	Redan fyllda 65	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Totalt perioden
Barn- och Utbildning	10	14	9	31	23	19	22	128
Socialförvaltningen	6	10	9	17	20	22	26	110
Bygg och Miljö							1	1
Kultur och Fritid	1	1		3		1	1	7
Tekniska Förvaltningen		1	2	3	3	7	6	22
Kommunlednings- Förvaltningen inkl. EAS	1	4	3	6	2	1	4	21
Totalt kommunen	18	30	23	60	48	50	60	289

Källa: HR Plus

När vi tittar på pensionsavgångar utgår vi från pension vid 65 års ålder och enbart tillsvidareanställda. Översikten visar att det är främst två förvaltningar, Barn och utbildning samt Socialförvaltningen, som har stora pensionsavgångar att kompensera för de kommande åren. Nedan redovisas dessa mer i detalj.

År 2022 och 2023 förväntar Tekniska förvaltningen totalt 13 pensionsavgångar. De utgörs främst av enstaka fall, med undantag av att två gruppleddare och två fastighetsskötare förväntas gå i pension år 2022 och två städare samt två ekonomibiträden förväntas pensioneras år 2023. År 2020 förväntar Kommunledningsförvaltningen sex pensionsavgångar, varav två arbetshandledare inom Enheten för Arbete och Sysselsättning och två assistenter inom övriga förvaltningen. Övriga pensionsavgångar är spridda över tid och verksamheter och har därför inte lika stor påverkan.

Markerade fält i tabellerna nedan avser de år vi kan förvänta oss tre eller fler pensionsavgångar inom en och samma kategori.

Beräknade pensionsavgångar per kategori Barn och Utbildning (2017-12-31)

Kategori	Redan fyllda 65	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Totalt perioden
Barnskötare (oavsett utb.)		2	2	8	5	5	3	25
Dagbarnvårdare						1	1	2
Fritidspedagog				2				2
Förskollärare	1	4	1	6	6	3	7	28
Lågstadielärare	1			1	4			6
Mellanstadielärare				1	1			2
Lärare åk 1-7		1		2		2	3	8
Lärare åk 4-9	1			1	1	1		4
Speciallärare/specialpedagog	1		1			1		3
Drama-/idrotts-/slöjd- /hemkunskap-/bildlärare	1	1		2			2	6
Lärare elteknik			1					1
Gymnasielärare ekonomi		1						1
Lärare svenska andra språk				1			2	3
Modersmåslärare						2		2
Språklärare					1			1
Lärare vuxenutbildning	1							1
Studie- och yrkesvägledare	1		1					2
Elevassistent				3			1	4
Rektor	2				1			3
Administratör/skol- Utbildningsledare			2		1	1		4
Adjunkt			1					1
Controller/ass		1						1
IT-samordnare	1							1
Vaktmästare		2		1			1	4
Utredare		1						1
Skolsköterska		1				1		2
Bibliotekarie				1				1
Barnomsorgshandläggare				1				1
Kulturskolchef				1				1
Studiesamordnare					1			1
Ekonomihandläggare					1			1
Webbredaktör							1	1
Barn- och utbildningschef						1		1
Totalt Barn- och Utbildning	10	14	9	31	23	19	22	128

Källa: HR Plus

Beräknade pensionsavgångar per kategori Socialförvaltningen (2017-12-31)

Kategori	Redan fyllda 65	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Totalt perioden
Boendeassistent/-stödjare	1	2	1	1		1	1	7
Undersköterska	1	5	6	9	8	14	12	55
Sjukgymnast	1							1
Vårdbiträde	3	1		3	3	2	5	17
Biståndshandläggare/boende-		1			1			2
Städare/lokalvårdare			1	1				2
Familjehemssekreterare			1					1
Socialekreterare/handläggare					3		2	5
Personlig assistent				2	1	1		4
Ekonomiadministratör				1				1
Sjuksköterska					2	1	3	6
Sjuksköterska MAS						1		1
Larmansvarig					1			1
Demensvårdsutvecklare							1	1
Enhetschef						1		1
Verksamhetschef					1		1	2
Områdeschef						1		1
Vård- och omsorgschef							1	1
Totalt Socialförvaltningen	6	9	9	17	20	22	26	109

Källa: HR Plus

Då de förväntade pensionsavgångarna inte ger oss hela bilden av antalet medarbetare vi behöver ersätta under kommande år följer vi även nyckeltalet *personalomsättning* som förutom pensioner även omfattar medarbetare som säger upp sig eller blir uppsagda av olika anledningar. Med hjälp av den siffran kan vi bättre förutsäga hur många personer vi behöver ersätta.

Personalomsättning per förvaltning

Förvaltning	2015	2016	2017
Barn och utbildning	8 %	9 %	8 %
Antal anställningar i början av året	636	653	645
Antal som slutat under året	53	60	54
Varav pensioner	24	21	18
Antal anställningar i slutet av året	653	645	680
Socialförvaltningen	12 %	12 %	12 %
Antal anställningar i början av året	672	707	708
Antal som slutat under året	85	85	89
Varav pensioner	21	19	22
Antal anställningar i slutet av året	707	708	730
Bygg och miljö	13 %	29 %	13 %
Antal anställningar i början av året	23	23	24
Antal som slutat under året	3	7	4
Varav pensioner	0	0	2
Antal anställningar i slutet av året	23	24	30
Kultur och fritid	10 %	19 %	14 %
Antal anställningar i början av året	40	39	36
Antal som slutat under året	4	7	5
Varav pensioner	1	0	1
Antal anställningar i slutet av året	39	36	35
Tekniska förvaltningen	9 %	9 %	14 %
Antal anställningar i början av året	164	163	159
Antal som slutat under året	14	15	21
Varav pensioner	7	10	5
Antal anställningar i slutet av året	163	159	150
Kommunledningsförvaltningen	8 %	3 %	12 %
Antal anställningar i början av året	131	130	144
Antal som slutat under året	10	5	18
Varav pensioner	8	1	4
Antal anställningar i slutet av året	130	144	145
Totalt kommunen	10 %	10 %	11 %
Antal anställningar i början av året	1666	1715	1716
Antal som slutat under året	169	179	191
Varav pensioner	63	51	52
Antal anställningar i slutet av året	1715	1716	1770

Källa: HR Plus

Vad gäller Barn- och utbildning ser vi att grupperna 0-4 år samt 5-14 ökat något under de senaste åren. Vi kan alltså förväntan oss ett utökat behov av barnomsorg och utbildningsplatser. Främsta utmaningen ser ut att bli barnskötare och förskollärare.

För socialförvaltningens del kan vi konstatera att vi har en hög medelålder i kommunen och gruppen 65-74 år är störst av alla åldergrupper. Vi kan alltså förvänta oss ett ökat behov av äldreomsorg och vård. Befolkningen ökar totalt sett vilket också bidrar till ökat behov av vård. Detta samtidigt som vi har många pensionsavgångar att vänta bland främst undersköterskor, men även vårdbiträden, i kombination med en relativt hög personalomsättning. Vår utmaning ser ut att bli som störst på tre-fyra års sikt.

3.4.2 Medarbetarundersökningen 2017

Medarbetarenkäten som gjordes under 2017 visar att 80 procent av våra medarbetare är ganska eller mycket nöjda med sitt arbete och sin arbetssituation. Det finns förbättringspotential och de frågor där vi har störst potential att öka nöjdheten är *konkurrenskraftig lön* och *bra inomhusklimat*. Störst

Personalomsättning är ett viktigt nyckeltal eftersom det är förknippat med en kostnad och även kan leda till underbemanning.

Kostnaden för personalomsättning omfattar kostnaderna för rekrytering, introduktion, inskolning samt utbildning. Den största posten är generellt inskolningskostnaden, vilket innebär att kostnaden för personalomsättningen blir högre ju längre inskolningstiden är.

Hög personalomsättning riskerar leda till underbemanning om det är en svårrekryterad bristkompetens vi förlorat. Underbemanning riskerar i sin tur att leda till kostsam övertid, ökade sjuktal, sämre kvalitet, försämrad arbetsmiljö och i förlängningen personal som säger upp sig. I den situationen har vi en negativ spiral som tar tid att vända.

Viss personalomsättning anses sunt då man får in ny kunskap och nya tankesätt i verksamheten.

Cirka 5-10 % i personalomsättning kan anses vara naturligt, men man får analysera från fall till fall.

förbättringspotential finns inom Socialförvaltningen och förutom frågorna ovan är *beslut nära berörda* en viktig fråga för förvaltningens anställda. De frågor som korrelerar starkast med medarbetarnas nöjdhet är *bra känsla i magen, balans ansvar/befogenheter* samt *viktig del av verksamheten*.

Vi kan se i vår medarbetarenkät att liksom de nya generationerna anser även våra anställda att en konkurrenskraftig lön är en viktig faktor och att vi inte lever upp till deras förväntan. I en jämförelse med kommunerna i regionen ser vi att våra sjuksköterskor, vårdare och vårdbiträden ligger under medel och median. Detsamma gäller för våra förskollärare och grundskollärare. Här har vi stor potential att öka på vår attraktivitet.

Att media ofta lyfter fram de låga lönerna inom välfärdsyrkena påverkar allmänhetens syn. Även om de faktiska förhållandena förändras till det bättre tar det tid att vända allmänhetens uppfattning av verkligheten/förändra en gammal sanning.

Våra anställda upplever även utvecklings- och karriärmöjligheter som viktiga faktorer liksom de unga gör. Enkäten visar att kompetensutveckling är ännu ett område där vi har stor potential att öka vår attraktivitet då diskrepansen mellan hur viktigt det är för våra anställda och hur vi lever upp till det är stor. Nyckeltalsinstitutets Attraktiv Arbetsgivarindex (AVI) visar att vi har låg andel intern rekrytering, vilket kan tyda på att vi även här har en stor potential.

Vad gäller arbetsmiljö ligger vi generellt sett bra till gällande psykosocial arbetsmiljö (god balans mellan jobb och fritid, goda relationer, trygghet på arbetsplatsen, att uppleva att man är en viktig del av verksamheten) enligt medarbetarenkäten. Upplevelsen av stress utgör dock ett undantag då 18,5 procent på kommunnivå upplever stress. Det är främst inom grundskolan man upplever stress (25 procent). Vad gäller fysisk arbetsmiljö är det återigen grundskolan tillsammans med förskolan som upplever dåligt inomhusklimat, hög ljudnivå och otillräckliga digitala verktyg (31,3 respektive 21 procent).

86 procent av våra medarbetare anger att de troligtvis arbetar kvar inom kommunen om ett år. Det är en sänkning med två procent sedan 2015.

4. Olika vägar att nå framgång

4.1 SKLs nio strategier

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har sammanställt nio strategier för att möta rekryteringsutmaningen.

4.1.1 Använd kompetens rätt

Specificera vilka medarbetare som ska göra vad, med rätt person på rätt plats kan kommunen ge både en effektivare och bättre service till medborgarna. Om verksamheten förändras behöver rollerna ses över, det kan exempelvis innebära nya eller förändrade roller, mer specialisering eller ökade samarbeten.

4.1.2 Bredda rekryteringen

En större mångfald och jämnare könsfördelning bidrar till ökade rekryteringsmöjligheter. Det kan exempelvis handla om att ta tillvara på nyanländas kompetens, förändra synsättet kring vilken roll som passar vem utifrån kön och öppna upp för fler vägar in i arbete.

4.1.3 Låt fler jobba mer

Kompetensbehovet kan minska om fler medarbetare erbjuds att jobba heltid eller får högre sysselsättningsgrad än den de har idag.

4.1.4 Förläng arbetslivet

Människor jobbar och lever allt längre, idag är etableringsåldern på arbetsmarknaden 26 år och medellivslängden 82 år. Fler kan därmed börja jobba tidigare och stanna kvar längre hos en arbetsgivare. Att främja en god arbetsmiljö, förbättra möjligheterna för unga att komma in på arbetsmarknaden och kompetensutveckla äldre medarbetare är några åtgärder som skapar förutsättningar för ett hållbart arbetsliv.

4.1.5 Visa på karriärmöjligheter

Jobben kan bli mer attraktiva om medarbetarna får möjlighet att utveckla både sig själva och verksamheten. Se till att informera om de karriärvägar som finns idag och skapa även nya karriärmöjligheter efter behov. En karriärutveckling går inte alltid uppåt, intern rotation, chefsförberedande program, traineeprogram eller sidledes karriär är några ytterligare exempel.

4.1.6 Skapa engagemang

Ju större engagemang och inflytande medarbetare har desto större sannolikhet är det att de väljer att stanna kvar och fortsätta utvecklas inom organisationen. Medarbetare som får ta ansvar och som får vara med och påverka med sin kompetens bidrar i större uträkning till verksamhetens fortsatta utveckling och kan även vara en förebild för andra medarbetare. Att skapa möjligheter för dialog, kreativa miljöer, lärande och erfarenhetsutbyte rekommenderas. Närvarande chefer och regelbundna medarbetarsamtal är också en förutsättning för att skapa engagemang och arbetsglädje bland medarbetare.

4.1.7 Utnyttja tekniken

Digitaliseringen möjliggör en ökad kvalitet och effektivisering av välfärdtjänsterna som erbjuds till medborgare. Arbetsgivare uppmanas att omvärldsbevaka den tekniska utvecklingen, höja den tekniska kompetensen bland medarbetare och chefer, våga utnyttja den nya tekniken som finns och skapa strukturer för lärande.

4.1.8 Marknadsför jobben

Kommuner behöver förbättra marknadsföringen av arbetsgivarerbjudandet, bredden av de jobb möjligheter som erbjuds, vad jobben innebär och vilka utbildningar som krävs. Knyt kontakt med potentiella medarbetare redan i skolåldern och erbjud möjlighet till sommarjobb eller praktikplats för att ge dem en inblick i verksamheten, vilket även kan leda till att de vill fortsätta jobba i kommunen längre fram. Närvara också vid arbetsmarknadsdagar, mässor eller andra aktiviteter på högskolor/universitet. Använd gärna medarbetarna som ambassadörer i marknadsföringen och anpassa valet av kommunikationskanaler utifrån var målgrupperna finns.

4.1.9 Underlätta lönekarriär

När det är hård konkurrens på arbetsmarknaden blir lönefrågan allt viktigare. Satsa på individuell lönesättning där duktiga medarbetare belönas för sina prestationer, lokal lönebildning, öka lönespridningen och säkerställ att cheferna är tydliga i lönesättningskriterierna gentemot medarbetarna.

4.2 Användning av sociala medier

Användningen av sociala plattformar och nätverk fortsätter att öka och 81 procent av de svenska internetanvändarna besöker någon gång sociala medier. Det är 4 procentenheter fler jämfört med 2016. Hela 56 procent använder sociala medier dagligen vilket är en fördubbling sedan 2010 då 28 procent använde social media så pass ofta. Internetstiftelsen i Sverige (IIS) har i sin rapport *Svenskarna och internet 2017* granskat svenska internetanvändares användning av sociala medier:

4.2.1 Facebook

Drygt hälften av de svenska internetanvändarna besöker Facebook dagligen, vilket gör kanalen till det största sociala nätverket i Sverige. Andelen som använder Facebook ökar i alla åldrar utom bland dem i åldersgruppen 12–15 år, vilket kan förklaras av att de yngsta aldrig börjar med Facebook. De flitigaste användarna hittar vi i åldersgruppen 16–25 år, med en daglig andel på 76 procent och denna åldersgrupp ser Facebook som en viktigare kanal för att ta del av allmän information och nyheter i jämförelse med traditionella kanaler så som dagstidningar, tv och radio. Andelen användare liksom andelen dagliga användare sjunker sedan med stigande ålder. Men det är ändå nära hälften av internetanvändarna över 75 år som använder Facebook och 25 procent gör det dagligen.

När det gäller att delta i grupper på Facebook tycks åldern inte spela så stor roll. Upp till 55 års ålder så är det drygt två av tre användare som deltar i grupper på Facebook. På Facebook finns även möjligheten att sprida information om och anmäla sig till evenemang. I åldrarna 16–35 deltar sex av tio i evenemang skapade på Facebook. Det är betydligt vanligare bland stadsbor än bland de som bor på landsbygden att delta i evenemang skapade på Facebook (43 procent jämfört med 33 procent).

4.2.2 Instagram

Bland svenska internetanvändare är Instagram det näst största sociala nätverket. Även här ökar användningen och numera använder mer än hälften av alla internetanvändare Instagram och nästan en tredjedel gör det dagligen. Användningen har ökat i alla åldersgrupper och mest har den ökat bland de äldre internetanvändarna där det i några åldersgrupper till och med fördubblats på ett år. Bland de yngre åldersgrupperna är inte ökningen så stor vilket ju förklaras av att användningen redan nått höga nivåer.

4.2.3 Snapchat

Användningen av Snapchat fortsätter att öka och ökningstakten har stigit. Utslaget på alla internetanvändare är det en tredjedel som använder Snapchat någon gång och en femtedel som gör det dagligen. Även om användningen har ökat i alla åldrar så är det sällsynt med dagliga snapchattare över 35 år. Upp till 25 år är det däremot desto vanligare att hitta dagliga snapchattare.

4.2.4 LinkedIn

30 procent av alla internetanvändare använder någon gång LinkedIn och allt fler provar på att använda nätverket någon gång, men det har inte skett någon märkbar ökning av andelen som använder LinkedIn varje månad eller oftare. Det är heller ingen tjänst som används dagligen. Det kan tyda på att många ser LinkedIn som en tjänst för att lägga upp statisk information om sig själv, inte en tjänst för socialt utbyte. Nätverket riktar sig också till personer i arbetslivet.

4.2.5 Twitter

Var fjärde internetanvändare har någon gång använt Twitter. Ser man på utvecklingslinjen från år 2011 och framåt ser man att användningen av Twitter ökade fram till 2014 men har sedan planat ut. Det är ungefär samma andel som använder Twitter dagligen, varje vecka och varje månad i år som under åren 2014–2016. Den åldersgrupp där det är mest vanligt att använda Twitter är bland de som

är 16–25 år. Där är det nästan hälften som använder Twitter och 16 procent som använder det dagligen. Det är betydligt vanligare bland stadsbor (29 procent) än bland de som bor i landsbygd (17 procent) att använda Twitter.

4.2.6 Youtube

Youtube har länge varit en populär tjänst. Över 80 procent av internetanvändarna tittar någon gång och antalet ökar. Det dagliga användandet av Youtube ökar stadigt och nu är det mer än var fjärde av internetanvändarna som dagligen är på Youtube. Alla under 25 år använder tjänsten och en stor del gör det dagligen. Det är 86 procent av 12–15 åringarna som dagligen använder Youtube och ytterligare 13 procent som inte tittar dagligen men varje vecka. Det är vanligast att man tittar på instruktionsfilmer i 26–45 årsåldern och det är vanligast att titta på kursmaterial ju yngre man är. Att prenumerera på en Youtubekanal är något som hör de unga till. 78 procent av 12–15 åringarna gör det och 69 procent av 16–25 åringarna.

4.2.7 Blogg

Hälften av alla internetanvändare läser bloggar någon gång och en dryg fjärdedel läser bloggar varje månad eller oftare. Vanligast är det i åldrarna 26–35 år.

5. Strategiska fokusområden och målsättningar

Nedan presenteras vad vi betraktar som våra strategiska fokusområden – de områden vi utan fördröjning måste satsa på för att möta kommande utmaningar i kompetensförsörjningen.

Samtliga mål är viktiga för att säkerställa att vi kan utföra vårt uppdrag även i framtiden, men ett mål kan göra större skillnad än de övriga förutsatt att vi satsar här och nu – vi måste maximera nyttan av kompetensen vi har hos oss. Det är även det mål där vi har bästa möjlighet att påverka utan att vara beroende av faktorer som ligger utanför vår kontroll. Det är också det mål som utan fördröjning ger avsedd effekt.

5.1 Kartlägga och behålla

5.1.1 Kartlägga

För att kunna arbeta proaktivt med kompetensförsörjning och för att utveckla vår kompetens i rätt riktning behövs förutsättningar att kartlägga den kompetens vi har idag. I vårt nuvarande HR-system kan vi föra in information om de utbildningar våra medarbetare har genomgått, genom så kallade SUN-koder. Under 2019 kommer vi implementera ett nytt HR-system med ytterligare funktioner som kan underlätta analysen framöver och till dess får vi använda en enklare modell för att synliggöra vilken kompetens vi saknar. Stödmaterial för detta kommer att tas fram av Lednings- och verksamhetsstöd HR.

Stöd för analys av kompetensgap

Behovsanalys	Vad är verksamhetens uppdrag och mål? Vilka utmaningar och förändringar står förvaltningens verksamhet inför?
Kompetensbehov	Vilken samlad kompetens behöver förvaltningen för att klara uppdraget samt för att nå verksamhetens mål? Vilken samlad kompetens behöver enheterna? Vilken individuell kompetens behöver medarbetarna?
Befintlig kompetens	Vilken samlad kompetens har förvaltningen idag? Vilken samlad kompetens har enheterna idag? Vilken individuell kompetens har medarbetarna idag?
Kompetensgap	Vad är skillnaden mellan förvaltningens kompetensbehov och den befintliga kompetensen - vilken kompetens saknas?

5.1.2 Behålla

Vi behöver identifiera sätt att få våra medarbetare att fortsätta välja oss som arbetsgivare år efter år.

Tydligt arbetsgivarerbjudande

Tittar vi på de mest eftertraktade arbetsgivarna ser vi att de erbjuder förmåner för att underlätta livet för medarbetarna, både på arbetet och privat – ännu ett exempel på hur gränsen mellan arbete och privatliv suddas ut. Det ger att vi behöver se över vårt erbjudande och anpassa det så att vi kan attrahera, men även behålla vår kompetens i konkurrensen med andra arbetsgivare.

Idag erbjuder vi flexibilitet genom årsarbetstidsavtalet, vi erbjuder förskottssemester och möjlighet att utöka antalet lediga dagar genom att växla in semesterersättningen (beroende på facktillhörighet), vi har friskvårdsbidrag och vi har möjlighet till föräldrapenningtillägg samt att vi erbjuder möjlighet att arbeta hemifrån eller från Uppsalakontoret. Förmånerna i form av flexibilitet och möjlighet att påverka sin arbetsdag ser lite olika ut på de olika arbetsplatserna och här bör vi utveckla möjligheterna för alla personalkategorier. Det pågår redan ett arbete inom kommunen för att presentera ett genomtänkt och tydligt arbetsgivarerbjudande.

Utveckla

Vi behöver synliggöra utvecklingsmöjligheterna och karriärvägarna för alla professioner inom kommunen. När man känner sig redo för ett nytt jobb ska den naturliga tanken vara att undersöka vilka möjligheter man har internt och för det krävs en öppenhet och en kultur som tillåter och till och med uppmuntrar intern rörlighet.

Kan vi erbjuda förutsättningar att arbeta sig uppåt i organisationen ökar vi våra chanser att behålla medarbetare över tid samtidigt som vi ökar vår attraktivitet. Vi breddar också vår rekryteringsbas då det är lättare att rekrytera och fylla på underifrån.

Om vi dessutom kan erbjuda våra medarbetare möjligheter till vidareutbildning med vårt stöd (exempelvis att delfinansiera undersköterskors vidareutbildning till sjuksköterskor) har vi bättre förutsättningar att möta det stora rekryteringsbehov som finns. Under perioden 2017-2019 görs ett försök inom vården, liknande lärarlyftet, som kallas *Tidig lokal omställning (TLO-KL)*. Vi som arbetsgivare kan i samarbete med facken ansöka om ekonomiskt stöd genom Omställningsfonden. Eventuella medel från fonden ska förbrukas senast under 2019 varför utredning av behovet och framställande av handlingsplan för eventuell ansökan bör ske snarast om man har för avsikt att söka medel.

Utveckling sker även på daglig basis när vi växer i vårt jobb och får konstruktiv feedback. Vi har lärt oss att millenniegenerationen mår bra av löpande feedback och för det krävs att cheferna har möjlighet att följa sina medarbetares utveckling närmare.

Förutsättningar för ett längre arbetsliv

Om vi kan skjuta upp en del av de väntade pensionsavgångarna skulle vi vinna mycket. Det kräver att vi skapar förutsättningarna så att arbetsmiljön, både den fysiska och den psykosociala, inte utgör ett hinder. Bättre arbetsmiljö bidrar även till friskare medarbetare med mindre sjukfrånvaro som ytterligare en vinst.

5.1.3 Mål: Kartlägga och behålla

Mål	Respektive förvaltning tar årligen fram kompetensförsörjningsplaner med analys av kompetensgap
Ansvarig	Förvaltningschef
Uppföljning	Målet följs upp under kvartal fyra i samband med att Lednings- och verksamhetsstöd sammanställer förvaltningarnas årliga kompetensförsörjningsplaner inför det årliga budgetarbetet

Mål	Identifiera olika karriärvägar och om möjligt skapa nya befattningar, t ex "junior-" och "seniortjänster"
Ansvarig	Förvaltningschef
Uppföljning	Målet följs upp under kvartal fyra i samband med att Lednings- och verksamhetsstöd sammanställer förvaltningarnas årliga kompetensförsörjningsplaner inför det årliga budgetarbetet

Mål	Utveckla ett mer varierat förmånspaket med något för alla att lansera innan december 2018 (förmåner med bruttolöneavdrag)
Ansvarig	Förmånsgruppen
Uppföljning	Administrativ chef Lednings- och verksamhetsstöd

Mål	Utreda om det finns intresse för kompetensväxling (omställning) bland personalen, med eller utan ekonomiskt stöd från Omställningsfonden
Ansvarig	Förvaltningschef
Uppföljning	Lednings- och verksamhetsstöd HR

Mål	Undersök olika former för medarbetarsamtal – korta täta samtal för mer löpande feedback samt pedagogiskt uppbyggd samtalsmall med form för inventering och bedömning av kompetens och önskemål om utveckling
Ansvarig	Lednings- och verksamhetsstöd HR
Uppföljning	Administrativ chef Lednings- och verksamhetsstöd

Mål	Undersök möjligheten att erbjuda samtal med karriärcoach och tillhandahålla mentor
Ansvarig	Lednings- och verksamhetsstöd HR
Uppföljning	Administrativ chef Lednings- och verksamhetsstöd

Mål	Ta fram modell för avgångsintervjuer som ger oss viktig kunskap om olika anledningar till personalomsättning
Ansvarig	Lednings- och verksamhetsstöd HR
Uppföljning	Administrativ chef Lednings- och verksamhetsstöd

Mål	Utred hur vi kan möjliggöra för våra medarbetare att jobba även efter 65 – vilka hinder föreligger idag och hur kan vi undanröja dem
Ansvarig	Förvaltningschefer
Uppföljning	Målet följs upp under kvartal fyra i samband med att Lednings- och verksamhetsstöd sammanställer förvaltningarnas årliga kompetensförsörjningsplaner inför det årliga budgetarbetet

5.2 Marknadsföra kommunen rätt

5.2.1 En kommun – ett arbetsgivarvarumärke

Vi behöver stärka vårt arbetsgivarvarumärke och med en genomtänkt och sammanhållen strategi lyfta fram budskap som vi vet attraherar våra målgrupper i kanaler vi identifierat som viktiga för oss. Med ett väl etablerat arbetsgivarvarumärke och ett tydligt arbetsgivarerbjudande får vår platsannonsering större genomslag.

5.2.2 Närvaro i rätt forum med rätt budskap

Vi behöver nå ut till de yngre generationerna där de befinner sig - via närvaro i social media och genom att finnas på strategiskt valda forum såsom utbildningsdagar, jobbmässor och skolor. Vi vet att dagens unga lyssnar mer till personlig marknadsföring där våra medarbetare berättar om sitt jobb och om oss som arbetsgivare i motsats till om vi själva berättar. Därför behöver vi utse ambassadörer för de olika bristyrken vi har.

Faktorer som lön, utvecklings- och karriärmöjligheter samt arbetsmiljö är viktigt för dagens unga samtidigt som de inte förknippar välfärdens yrken med dessa faktorer. Att man inte associerar dessa faktorer till våra jobb kan bero på antingen bristande kunskap eller att de faktiska förhållandena ser ut så. Oavsett vilket så blir det vårt problem som vi måste hantera så att vi i förlängningen kan marknadsföra att vi erbjuder just detta.

5.2.3 Ökad jämställdhet och mångfald attraherar

Blandade arbetsplatser är mer attraktiva och tilltalar ett större antal tack vare igenkänningsfaktorn. Om vi hittar sätt att attrahera män till kvinnodominerade jobb och kvinnor till mansdominerade jobb, skulle det bidra till att bredda rekryteringsbasen. Likaså om vi kan visa på den mångfald vi har idag i form av ålder, etnicitet med mera.

5.2.4 Mål: Marknadsföra kommunen rätt

Mål	Utse ambassadörer för våra bristyrken – berika och attrahera med mångfald av kön, ålder, ursprung etc.
Ansvarig	Lednings- och verksamhetsstöd HR i samarbete med Socialförvaltningen samt Barn- och utbildningsförvaltningen
Uppföljning	Administrativ chef Lednings- och verksamhetsstöd

Mål	Arbeta fram vårt arbetsgivarvarumärke
Ansvarig	Lednings- och verksamhetsstöd HR i samarbete med Marknad och kommunikation
Uppföljning	Administrativ chef Lednings- och verksamhetsstöd

Mål	Producera foton och rörlig media där våra medarbetare (med mångfald gällande kön, ålder, etnicitet etc.) får berätta om sina jobb. Att publicera på Facebook, LinkedIn och i jobbbannonser.
Ansvarig	Lednings- och verksamhetsstöd HR i samarbete med Marknad och kommunikation
Uppföljning	Administrativ chef Lednings- och verksamhetsstöd

Mål	Utveckla karriärsida på www.osthammar.se
Ansvarig	Lednings- och verksamhetsstöd HR i samarbete med Marknad och kommunikation
Uppföljning	Administrativ chef Lednings- och verksamhetsstöd

Mål	Bli bättre på att sprida vårt budskap som arbetsgivare via våra sidor på Facebook och LinkedIn. Lyft fram ambassadörernas berättelser via inlägg och filmer, bjud in till mässor vi befinner oss på via evenemangsfunktionen etc. Se "Vi är Uppsala kommun".
Ansvarig	Lednings- och verksamhetsstöd HR i samarbete med Marknad och Kommunikation
Uppföljning	Administrativ chef Lednings- och verksamhetsstöd

5.3 Bredda rekryteringsbasen

Vi behöver bredda vår rekryteringsbas och hitta sätt att själva ge våra nya medarbetare den kompetens vi behöver.

5.3.1 Utrikes födda med vårdutbildning

Vi behöver ta till vara på de nyanlända som har utbildning, men saknar språkkunskaper. Redan idag finns initiativ för att fånga upp utrikes födda med vård- och omsorgsutbildning i form av KIVO-C. Man arbetar med fokus på att snabbt få ut nyanlända i arbetslivet så att de kan lära sig svenska språket med hjälp av språkhandedare på arbetsplatsen.

5.3.2 Utrikes födda utan vårdutbildning

Även de nyanlända som saknar utbildning bör vi ta vara på. Universums undersökning *De nyanländas röst* som man genomfört tillsammans med Diversify visar att 86 procent av de nyanlända vill jobba inom offentlig verksamhet och då främst inom skolan, men även inom vård- och omsorg. Även de som har annan utbildning med sig är öppna för att byta bana. Den här gruppen förknippar offentlig verksamhet med trygg anställning och trygghet är något de har stort behov av. De vill också komma in och bidra i samhället så snart de kan, men de upplever att det främsta hindret är det svenska språket.

Även för denna grupp gör KIVO-C en insats. Vi har även Extratjänster som hjälper SFI-elever med intresse för vården att komma ut på praktik för att förhoppningsvis gå vidare till Vård- och omsorgscollege. Det senare är ett samarbete mellan kommunens verksamheter Vård- och omsorg

samt Daglig verksamhet, de kommunala utbildningsanordnarna Bruksgymnasiet och Kommunal Vuxenutbildning samt fackförbundet Kommunal och Arbetsförmedlingen.

För att understödja dessa insatser måste kommunens verksamheter vara öppna för och ha resurserna att ta emot praktikanter.

5.3.3 Öka intresset för vård- och omsorgsutbildningen

Bristen skulle kunna minska om intresset för vård- och omsorgsutbildningen på gymnasiet skulle öka, även bland de unga männen. Enligt beslut i Riksdagen ska kopplingen mellan skola och arbetsliv stärkas genom att grundskolorna, från och med höstterminen 2018, ansvarar för att anordna prao under minst tio dagar sammanlagt från och med årskurs 8. Det är en möjlighet för oss, även om det också kan vara utmanande.

Förutom att vi behöver få fler att söka sig till vård- och omsorgsprogrammet på Bruksgymnasiet så behöver vi få nytutexaminerade att välja oss som arbetsgivare. Trots att kommunen utfäst en jobbgaranti för vård- och omsorgstudenter på Bruksgymnasiet har ingen valt att ta anställning hos oss under de senaste åren.

Bristen skulle också minska om vi skulle kunna locka fler att omskola sig via Komvux samt om vård- och omsorgsutbildade skulle delta i arbetskraften i större utsträckning än idag.

5.3.4 Underlätta för boende i andra kommuner

Kompetensbristen gör att vi behöver locka medarbetare från närliggande kommuner. Det ger att vi behöver undanröja eventuella hinder man som arbetssökande hos oss kan känna inför pendling. Dels den ekonomiska aspekten, men även den tid det tar i anspråk.

Redan idag har vi ett kommunkontor i Uppsala och vi undersöker möjligheten för ett kontor även i Alunda.

5.3.5 Lärande organisation

Kostnaderna för personalomsättning består till stor del av upplärning av ny personal och den tid det tar innan de är produktiva. Det ger att vi behöver effektivisera vårt mottagande av ny personal, underlätta kompetensöverföringen och tillhandahålla kostnadseffektiv vidareutbildning med enkla medel. Allt för att korta ner inskolningstiden och göra oss mindre sårbara.

Exempel på medel att korta ner inskolningstiden kan vara tydligt nedskrivna processer som är väl kända och som är en del i utbildningen av ny personal, handledare eller mentorer som effektivt lotsar ny personal in i jobbet samt digitalt lärande som är lättillgängligt och flexibelt så att personalen kan utbilda sig när det passar just dem.

5.3.6 Mål: Bredda rekryteringsbasen

Mål	Utred möjligheten till bättre samordning mellan kommunens verksamheter och KIVO, extratjänster samt Vård- och omsorgscollege med syfte att få fler nyanlända trots bristande språkkunskaper i arbete hos oss
Ansvarig	Lednings- och verksamhetsstöd HR i samarbete Socialförvaltningen HR
Uppföljning	Målet följs upp under kvartal fyra i samband med att Lednings- och verksamhetsstöd sammanställer förvaltningarnas årliga kompetensförsörjningsplaner inför det årliga budgetarbetet

Mål	Hitta en lösning för att erbjuda praktikplats för 8:or och 9:or inom våra bristyrken, i god tid innan gymnasievalet.
Ansvarig	Lednings- och verksamhetsstöd HR i samarbete med Socialförvaltningen och Barn och utbildningsförvaltningen
Uppföljning	Målet följs upp under kvartal fyra i samband med att Lednings- och verksamhetsstöd sammanställer förvaltningarnas årliga kompetensförsörjningsplaner inför det årliga budgetarbetet

Mål	Undersök vad vi kan göra för att knyta elever på Vård- och omsorgsprogrammet närmre oss
Ansvarig	Förvaltningschef Socialförvaltningen
Uppföljning	Målet följs upp under kvartal fyra i samband med att Lednings- och verksamhetsstöd sammanställer förvaltningarnas årliga kompetensförsörjningsplaner inför det årliga budgetarbetet

Mål	Erbjuda möjlighet att räkna in pendlings tiden i arbetstiden
Ansvarig	Förvaltningscheferna
Uppföljning	Målet följs upp under kvartal fyra i samband med att Lednings- och verksamhetsstöd sammanställer förvaltningarnas årliga kompetensförsörjningsplaner inför det årliga budgetarbetet

Mål	Undersöka möjligheten att erbjuda UL-kort till våra pendlare (visar på hållbarhetstänk samt stärker vårt förmånspaket)
Ansvarig	Förmånsgruppen
Uppföljning	Lednings- och verksamhetsstöd HR

Mål	Förbättrade förbindelser (även helger) till Uppsala och andra angränsande kommuner för att underlätta för våra pendlare
Ansvarig	Chef tillväxtkontoret i samarbete med chef strategienheten
Uppföljning	Målet följs upp under kvartal fyra i samband med att Lednings- och verksamhetsstöd sammanställer förvaltningarnas årliga kompetensförsörjningsplaner inför det årliga budgetarbetet

Mål	Säkerställa att vi har nedskrivna och lättillgängliga processer
Ansvarig	Förvaltningscheferna
Uppföljning	Målet följs upp under kvartal fyra i samband med att Lednings- och verksamhetsstöd sammanställer förvaltningarnas årliga kompetensförsörjningsplaner inför det årliga budgetarbetet

5.4 Maximera nyttan av kompetensen

5.4.1 Skapa avlastning genom nya jobb

För att täcka den framtida bristen kommer det bli nödvändigt att i större utsträckning än idag anställa personal som saknar vård- och omsorgsutbildning, lärarlegitimation eller annan bristkompetens. Om vi skapar enklare ingångsjobb kan vi frigöra tid för våra utbildade medarbetare till de uppgifter som ingen annan kan eller får utföra. Till exempel kan servicerelaterade tjänster

såsom handling och städ utföras av andra än utbildad vårdpersonal. Ett gott exempel är avtalet med Samhall inom hemtjänsten.

Likaså bör vi avlasta våra legitimerade lärare så att de får använda all sin tid till undervisning medan nya medarbetare får sköta administration. Vår brist skulle inte bli lika akut samtidigt som våra lärarjobb skulle bli mer attraktiva.

5.4.2 Automatisera

År 2025 ska Sverige vara bäst i världen på e-hälsa. Det är målet med regeringens och SKL:s vision för digitaliseringen av den svenska vården, som presenterades i mars 2016. Digital teknik i kombination med nya arbetssätt skapar värde för både patienter och vårdpersonal. Internetbokning, mobila verktyg för hemsjukvård och hemtjänst, distansövervakning med mera. Tekniken finns och den är tillåten, men vi behöver aktivt ta till oss den och se hur vi kan implementera den hos oss.

5.4.3 Mål: Maximera nyttan av kompetensen

Mål	Identifiera och skapa nya jobb som avlastar våra bristkompetenser
Ansvarig	Förvaltningscheferna
Uppföljning	Målet följs upp under kvartal fyra i samband med att Lednings- och verksamhetsstöd sammanställer förvaltningarnas årliga kompetensförsörjningsplaner inför det årliga budgetarbetet

Mål	Utse någon som ansvarar för att bevaka den tekniska utvecklingen inom respektive verksamhetsområde och ta intryck av goda exempel att föra vidare till förvaltningsledningen
Ansvarig	Förvaltningscheferna
Uppföljning	Målet följs upp under kvartal fyra i samband med att Lednings- och verksamhetsstöd sammanställer förvaltningarnas årliga kompetensförsörjningsplaner inför det årliga budgetarbetet

5.5 Trygga chefsförsörjningen

5.5.1 Hållbart ledarskap

De nya generationerna värderar balans mellan arbete och fritid högt och vi kan vänta oss en brist vad gäller nya chefer. Vi behöver därför öka attraktiviteten och skapa en ledarroll som tilltalar de nya generationerna. Och det finns fler argument som talar för att vi bör se över ledarrollen.

Begreppet kontrollspann beskriver antalet medarbetare per chef. Om kontrollspannet är brett har chefen förhållandevis många direktrapporterande medarbetare. Både Socialstyrelsen och Vision har utrett förhållandet mellan kontrollspann och arbetsmiljö och man har funnit ett statistiskt säkerställt samband mellan sjukfrånvaro och antal medarbetare per chef. Inom vård, omsorg och socialt arbete har cheferna bredast kontrollspann med i snitt 30 medarbetare. Därefter kommer utbildning med i snitt 27 medarbetare per chef. Båda dessa sektorer, som är arbetsmarknadens mest kvinnodominerade, ligger betydligt högre än genomsnittet på arbetsmarknaden i övrigt - ett snitt på ungefär hälften eller mindre. Detta trots att forskning visar att komplexa och ofta utspridda verksamheter som vård, omsorg och socialt arbete inte är lämpade att organiseras med stora grupper av medarbetare och få chefer.

Breda kontrollspann medför allvarliga negativa konsekvenser. Försämring avseende arbetstillfredsställelse, engagemang, medarbetares relation till chefen och att medarbetarna känner sig mindre sedda leder till ökad sjukfrånvaro, ökad personalomsättning och problem i arbetsgrupperna. Det i sin tur ger minskad patientnöjdhet och ökat antal olyckor och incidenter. Begränsade chefsresurser kan på längre sikt även innebära ett hinder för utveckling och förändring eftersom utrymmet för strategisk utveckling är begränsat eller helt saknas.

Normtalet för hur många medarbetare en chef kan ha avgörs bäst utifrån varje verksamhets behov. Ett rimligt antal medarbetare per chef ligger i de allra flesta fall någonstans mellan åtta och 25. Under 2017/2018 har man inom Socialförvaltningen i kommunen omorganiserat så att merparten av cheferna har cirka 35 medarbetare som mest. Ett externt exempel är Västra Götalandsregionen som redan 2014 tog fasta på den nya forskningen och beslutade om ett normtal om 10-35 underställda medarbetare per chef.

5.5.2 Mål: trygga chefsförsörjningen

Mål	Ta beslut om ett normtal för antal underställda medarbetare per chef för Östhammars kommun
Ansvarig	Förvaltningscheferna
Uppföljning	Målet följs upp under kvartal fyra i samband med att Lednings- och verksamhetsstöd sammanställer förvaltningarnas årliga kompetensförsörjningsplaner inför det årliga budgetarbetet

6. Avslutande kommentar

Kommunerna i Uppsala-regionen ligger i startgroparna för ett samarbete i kompetensförsörjningsfrågorna. Aggregerad statistik och samarbete kring en del av åtgärderna ger oss bättre förutsättningar att lyckas.

Förutom samarbete över kommungränserna är det ytterst viktigt att vi alla inom Östhammars kommun - politiker, ledning, förvaltningar, enheter och medarbetare - är engagerade och på ett ansvarstagande sätt representerar vår kommun som arbetsplats, visar öppenhet för nya lösningar och tillsammans skapar en hållbar och attraktiv verksamhet.

8. Källförteckning

AMS, (2018). *Prognos för Uppsala läns arbetsmarknad 2018*. Hämtad från:

<https://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Statistik-och-publikationer/Prognoser/Prognoser/Uppsala/2017-12-13-2400-fler-jobb-i-lanet-under-2018.html>

IC Potential, (2017). *Östhammars kommun medarbetarundersökning 2017*.

Tillgänglig: Lednings- och verksamhetsstöd HR

Internetstiftelsen i Sverige (IIS), (2017). *Svenskarna och internet 2017*. Hämtad från:

https://www.iis.se/docs/Svenskarna_och_internet_2017.pdf

Knivsta kommun, (2017). *Lönestatistik Uppsala län*.

Tillgänglig: Lednings- och verksamhetsstöd HR

Kolada, (2017). Kommunrapport 1. *Befolkning, arbetsmarknad, ekonomi*. Hämtad från:

https://www.kolada.se/index.php? p=fardiga_presentationer

KPMG, (2016). *Så arbetar du med strategisk kompetensförsörjning*. Hämtad från:

<https://home.kpmg.com/se/sv/home/nyheter-rapporter/2016/05/se-news-sa-arbetar-du-med-strategisk-kompetensforsorjning.html>

McKinsey&Company, (2016). *Värdet av digital teknik i den svenska vården*. Hämtad från:

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Healthcare%20Systems%20and%20Services/Our%20Insights/Digitizing%20healthcare%20in%20Sweden/Digitizing-healthcare-in-Sweden.ashx>

Nyckeltalsinstitutets Attraktiv Arbetsgivarindex (AVI), (2016). *Resultatrapport 2016 för Östhammars kommun*.

Tillgänglig: Lednings- och verksamhetsstöd HR

SCB, (2017). *Trender och Prognoser 2017. Befolkningen, utbildningen, arbetsmarknaden med sikte på år 2035*. Hämtad från:

http://www.scb.se/contentassets/60312e5030114512b5b58a94a4ae25e2/uf0515_2017i35_br_am85br1701.pdf

SCB, (2015). Tema arbetsmarknad, rapport 2015:4. *Vård- och omsorgsutbildade idag och i framtiden*.

Hämtad från:

http://www.scb.se/Statistik/ Publikationer/UF0521_2015A01_BR_A40BR1504.pdf

SCB, (2016). *Östhammar i siffror 2016*. Hämtad från:

<http://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/kommuner-i-siffror/#?region1=0382®ion2=00>

SKL, (2013). *Jobb som gör skillnad. Vad tycker unga om välfärdens yrken?* Hämtad från:

<http://webbutik.skl.se/sv/artiklar/jobb-som-gor-skillnad-vad-tycker-unga-om-valfardens-yrken.html>

SKL, (2014). Rapport nr 2 Vägval för framtiden. *Utmaningar för det kommunala uppdraget mot år 2025*. Hämtad från:

<https://skl.se/download/18.547ffc53146c75fdec079e4b/1404478740292/skl-15-trender-vagval-for-framtiden-2025.pdf>

SKL, (2015). Sveriges Viktigaste Jobb finns i välfärden. *Hur möter vi rekryteringsutmaningen?* Hämtad från:

<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-216-4.pdf?issuusl=ignore>

Socialstyrelsen, (2003). *Hur många direkt underställda kan en chef ha? - om kontrollspann i vård och omsorg*. Hämtad från:

https://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/10803/2003-131-23_200313123.pdf

Ungdomsbarometern, (2017). *Workforce 2020*. Hämtad från:

<https://www.svd.se/millennials-kan-tank-a-sig-valja-semester-fore-lon>

Universum, (2016). *Företagsbarometern 2016*. Hämtad från:

<https://universumglobal.com/se/foretagsbarometern-2016/>

Universum, (2017). *Företagsbarometern 2017*. Hämtad från:

<https://universumglobal.com/se/2017/10/svenska-storbolag-vinner-kriget-om-talangerna/>

Universum, (2017). *De nyanländas röst 2017*. Hämtad från:

<https://universumglobal.com/se/2017/07/65-av-de-nyanlanda-litar-inte-pa-att-arbetsformedlingen-kan-hjalpa-dem-ut-arbete/>

Vision, (2016). *Chefer i välfärdens tjänst - en forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa*. Hämtad från:

<https://vision.se/globalassets/documents/rapporter/2016/chefer-i-valfardens-tjanst.pdf>

Vårdföretagarna Almega, (2016). *Fem framtidsutmaningar inom äldreomsorgen*. Hämtad från:

<http://www.mynewsdesk.com/se/vardforetagarna/documents/fem-framtidsutmaningar-inom-aeldreomsorgen-54785>