



Kommunövergripande kompetensförsörjningsplan

Att behålla och maximera den kompetens vi har hos oss
2021-2023

Vårt uppdrag är att leverera välfärd

Det är våra medarbetare som dagligen möter elever, brukare och invånare. Det är i dessa möten som våra medarbetare skapar välfärden. Våra medarbetare är vår viktigaste tillgång, en tillgång vi måste vårda med omsorg.

Kompetensförsörjning handlar om att säkerställa rätt antal medarbetare i framtiden samt att våra medarbetare har rätt kompetens i form av utbildning, erfarenhet, kunskaper och förmågor.

Nu är vårt tredje år med strategiskt kompetensförsörjningsarbete till ända. Det har skett en förflyttning i vårt sätt att följa upp verksamheterna ur perspektivet kompetensförsörjning och en hel del aktiviteter har genomförts.

I denna kommunövergripande kompetensförsörjningsplan beskrivs våra främsta utmaningar, men även de möjligheter vi ser för att vända utvecklingen. Slutligen redovisas de aktiviteter

vi ska genomföra på kommunövergripande nivå för att stötta förvaltningarna i deras arbete.

Aktiviteter ska utföras under 2021-2023 och revideras årligen för att vara ständigt aktuella.

Kompetensförsörjningsplanen ligger till grund för budgetarbetet inför år 2022.

För information om de aktiviteter man planerar att genomföra på förvaltningsnivå hänvisas till förvaltningarnas respektive kompetensförsörjningsplaner.

“Våra medarbetare är vår viktigaste tillgång, en tillgång vi måste vårda med omsorg”

En sammanställning av de GAP-analyser som förvaltningarna tagit fram under kompetensinventeringen finns att tillgå hos sektor Verksamhetsstöd, HR.

De data som ligger till grund för denna kompetensförsörjningsplan är från 2019/2020 och redovisas per förvaltning i enlighet med vår tidigare organisation. Den nya organisationens sektorsindelning kommer att ha genomslag i nästa års kompetensförsörjningsplan.

Sektor Verksamhetsstöd, HR

Vår förflyttning under 2020

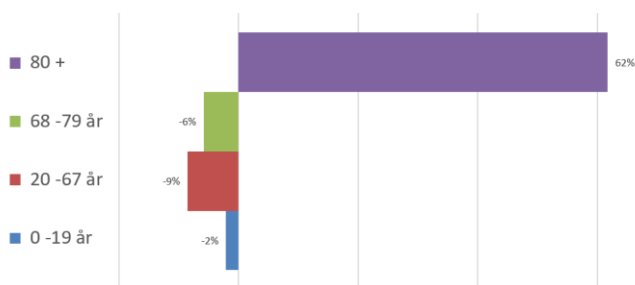
- Plan för sänkt sjukfrånvaro framtagen och påbörjad: riktad insats på Edsvägen 16, rehab-puls, riktad kompetensutveckling av chefer, arbete för att stärka friskfaktorer.
- Mer konkurrenskraftiga löner för våra förskollärare genom satsning på strategisk lönebildning.
- Samverkan med övriga arbetsgivare i kommunen med syfte att marknadsföra Östhammars kommun som en attraktiv plats att bo och jobba. Exempelvis genom digitala studiebesök och livesändningar.
- Politiska beslut gällande pilotprojekt Heltid som norm i Gimo.
- Påbörjat arbetet för att vidareutveckla ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap genom ny lärandeplattform för chefer, utvecklat HR-systemet som ett stöd för chefer i rapportering och uppföljning av viktiga personalnyckeltal.
- Ökat möjligheterna att jobba under pendling och på distans.

Kommun- övergripande analys

Nuläge

Vi har en av Sveriges lägsta arbetslöshetsnivåer. Det är vi glada för, även om det är en av förklaringarna till varför vi har svårt att kompetensförsörja oss då vi inte har tillräckligt många arbetssökande som vi kan omskola till att jobba inom våra bristyrken. Samtidigt visar åldersstrukturen bland våra invånare att de åldersgrupper, som vi ser ökar i framtiden, är just de åldersgrupper som nyttjar vår kommunala service som mest. Behovet av barnomsorg, skola och äldreomsorg ökar. Just de verksamheter där kompetensbristen är som mest kännbar för oss.

Procentuell förändring av antalet invånare i olika åldersgrupper i Östhammars kommun 2018-2027



Källa: www.heltid.nu

Bristen ger sig i uttryck så att vi ligger på gränsen för att klara verksamhetens normalproduktion vilket gör att vi ofta behöver hyra personal. Personalens kompetens motsvarar nätt och jämnt våra behov och när vi rekryterar har vi svårt att hitta rätt kompetens. Ofta tvingas vi sänka våra krav vilket betyder att vi behöver lägga mer tid och resurser på introduktion och kompetensutveckling. I de svårast drabbade yrkesgrupperna får vi inga sökande alls eller sökande med fel kompetens när vi annonserar vilket gör oss beroende av inhyrd personal.

Det är begränsat hur mycket vi kan påverka antalet sökande till våra lediga jobb. Vi behöver istället lägga vårt fokus på interna faktorer som vi faktiskt kan

påverka. Det handlar om att minska personalomsättningen, sänka sjukfrånvaron samt låta fler jobba heltid. Vi behöver bli bättre på att behålla och maximera nyttan av den kompetens vi redan har.

”Vi behöver bli bättre på att behålla och maximera nyttan av den kompetens vi redan har”

Personalomsättning och pensioner

Bland våra bristkompetenser återfinns jobb som barnskötare, förskollärare, specialpedagog, lärare i fritidshem, grundskollärare Ma/No, socialsekreterare, undersköterskor och sjuksköterskor.

Här följer några exempel som illustrerar vilken inverkan vår personalomsättning har på vår förmåga att kompetensförsörja verksamheterna.

- Vi har 120 förskollärare. Under de kommande tio åren kommer 37 av dem pensioneras. Under samma period kommer 91 av dem välja att lämna oss av andra orsaker.
- Av våra 175 lärare inom grundskola F-9 kommer 42 pensioneras medan 133 av dem väljer att lämna oss av andra orsaker.
- Av våra 326 undersköterskor kommer 113 pensioneras medan 440 av dem väljer att lämna oss av andra orsaker.
- På samma sätt kommer 5 av våra 26 socialsekreterare pensioneras medan 35 av dem väljer att lämna oss av andra orsaker.

Trots att de kommande pensionsavgångarna är många så förklaras en större del av vår kompetensbrist av att medarbetare lämnar oss av andra orsaker. Viss personalomsättning är sund då man får in ny kunskap och nya tankesätt i verksamheten, men vi måste analysera från fall till fall och ta hänsyn till möjligheten att hitta motsvarande kompetens vid nyrekrytering. I de fall möjligheten är minimal bör vi också sträva efter minimal personalomsättning.

Hög personalomsättning riskerar leda till underbemanning om det är en svårrekryterad bristkompetens vi förlorat. Underbemanning riskerar i sin tur att leda till kostsam övertid och hyrpersonal, 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. Något vi ser exempel på i några av våra verksamheter.

Personalomsättning tillsvidareanställda exkl. pensioner (procent)

Förvaltning	2016	2017	2018	2019	2020
Barn och utbildning	9	8	9	11	7,5
Socialförvaltningen	12	12	15	13	13,5
Samhällsbyggnadsförvaltningen	29	13	21	25	8
Kultur och fritid	19	14	23,5	22	14,5
Tekniska förvaltningen	9	14	8	10	11
Kommunledningsförvaltningen	3	12	8	7	1,2
Totalt kommunen	10	11	12	12	9

Källa: Personec P

I tabellen ovan kan vi se att flertalet förvaltningar sänkt sin personalomsättning under 2020. Förutom insatser för att förbättra arbetsmiljön skulle det kunna förklaras av en något avmattad konjunktur under 2019/2020 samt Covid-19 pandemin som sannolikt bidragit till minskad rörlighet på arbetsmarknaden.

Sjukfrånvaro

Sedan 2016 har trenden bland Sveriges kommuner vänt och sjukfrånvaron börjat sjunka. Här går Östhammars kommun mot trenden då vår sjukfrånvaro fortsatt ökar. 2019 placerade vi oss nummer 11 från botten bland Sveriges kommuner med våra 8,3 procent sjukfrånvaro. Under 2020 har vår sjukfrånvaro ökat ytterligare något till 8,6 procent, men vi bör vara försiktiga med vilka slutsatser vi drar från det med anledning av Covid-19 pandemin.

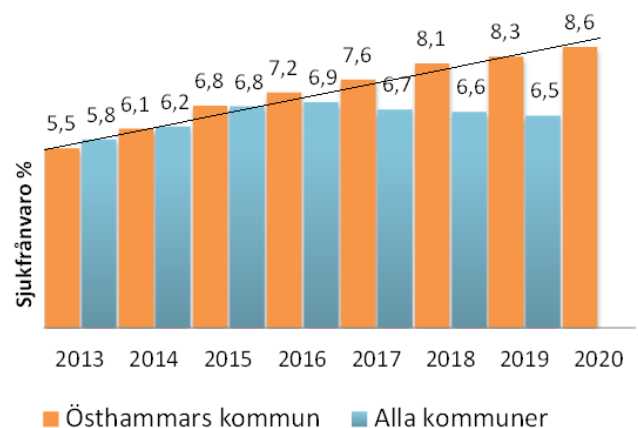
Bortsett från kostnaden för sjuklöner innebär frånvaron att vi går miste om viktig kompetens och förlorar en stor del av våra resurser. Totalt i kommunen gick vi miste om cirka 175 årsarbetare på grund av sjukfrånvaro under 2020 (en årsarbetare motsvarar en heltidsanställd under hela året). Under 2019 var motsvarande siffra 149 årsarbetare. Socialförvaltningen gick då miste om 70 årsarbetare medan Barn- och utbildningsförvaltningen gick miste om 52 årsarbetare.

Psykiska diagnoser har blivit den vanligaste orsaken till långvarig sjukskrivning och risken att drabbas ökar i en allt snabbare takt. Det framgår av AFA Försäkrings delrapport "Psykiska diagnoser i kontaktyrken inom vård, skola och omsorg". Högst risk föreligger inom

yrkesgruppen socialt arbete. Till denna yrkesgrupp hör bland annat socialsekreterare, kuratorer och psykologer. Näst högst risk finns bland förskollärare och fritidspedagoger.

Dessa kommunala kontaktyrken är kvinnodominerade, vilket kan förklara varför kvinnor har fortsatt högre sjukfrånvaro än män. Kvinnor drabbas i högre utsträckning jämfört med män i samma yrkesroll, men också jämfört med övriga kvinnor i kommun- och landstingssektorn och kvinnor i privat sektor.

Sjukfrånvaro relaterat övriga kommuner (procent)



Källa: HR Plus, Personec P, Kolada

Sysselsättningsgrad

Inom sektor Omsorg jobbar 62 procent av de månadsavlönade deltid. Inom de övriga sektorerna har vi en förhållandevis låg andel deltidsanställda. Sektor Samhälle ligger på 24 procent, sektor Bildning på 22 procent medan sektor Verksamhetsstöd ligger på 18,5 procent.

Även här går vi miste om mycket kompetens som vi skulle ha behov av på heltid för att minska bristen.

Strategiska fokusområden

I *Kompetensförsörjningsstrategi för Östhammars kommun* har vi lyft de fokusområden vi ser som strategiska för att motverka kompetensbristen i framtiden. Nedan beskrivs hur vi ska jobba med dem under 2021.

Kartlägga

De GAP-analyser och den omvärldsbevakning vi gör i det årliga arbetet med strategisk kompetensförsörjning hjälper oss att kartlägga den kompetens vi har hos oss idag och den kompetens vi behöver i framtiden. Vi har även identifierat viktiga nyckeltal med koppling till vad vi vill uppnå och ett behov av att regelbundet följa utvecklingen och resultatet av våra insatser. Sedan 2019 redovisar sektor Verksamhetsstöd HR (tidigare Lednings- och verksamhetsstöd HR) löpande under året nyckeltal som personalomsättning, sjukfrånvaro och kostnader förknippade med inhyrning av personal.

Under 2020 har vi utvecklat vårt HR-system Personec P efter våra behov, så att cheferna lättare kan följa upp viktiga personalnyckeltal för sin verksamhet. Detta arbete fortsätter under 2021.



Behålla

Minskad personalomsättning

Vi behöver identifiera sätt att få våra medarbetare att fortsätta välja oss som arbetsgivare år efter år. Det kräver att vi skaffar oss kunskap om varför de lämnar oss genom att på ett standardiserat och strukturerat sätt genomföra exitsamtal med medarbetare som valt att sluta hos oss.

Om vi kan minska personalomsättningen får vi behålla viktig kompetens som är svår att ersätta samtidigt som vi sparar tid och resurser.

När vi beräknar kostnaden för personalomsättning inkluderar vi den tid rekryterande chef lägger ner, den effektivitetsminskning som uppstår i glappet mellan den som slutar till dess att den nyanställde påbörjar sin anställning, den tid kollegor lägger ner på introduktion samt den tid det tar för den nyanställda innan denne är fullt produktiv.

”Med varje procentenhet personalomsättningen minskar, minskar också våra kostnader”

Kostnaden för personalomsättningen varierar med lönenivån och med arbetets komplexitet, det vill säga hur lång tid det tar innan man är självgående och fullt produktiv. Den största posten är generellt introduktionstiden, vilket innebär att kostnaden för personalomsättningen blir högre ju längre introduktionstiden är.

Att ersätta en undersköterska kostar drygt 500 000 kronor. De kommande tio åren ska vi i snitt ersättningsrekrytera 52 undersköterskor per år under förutsättning att personalomsättningen inom Socialförvaltningen ligger kvar på 16 procent (inkluderat pensioner). Det innebär en total kostnad av cirka 26 miljoner kronor per år. Hade vi fortfarande legat på 2019 års nivå (11 procent) skulle kostnaden istället beräknas bli 18 miljoner kronor. Detta exempel visar på den kostnad förändrad personalomsättning innebär. Våra undersköterskor utgör en knapp femtedel av våra anställda och det finns grupper med högre lönenivå och längre introduktionstid. Det betyder att det finns möjlighet till stora besparingar. Med varje procentenhet som personalomsättningen minskar, minskar också våra kostnader.

Förutom att bli bättre på att behålla våra medarbetare behöver vi även säkerställa att vi har bra introduktionsprogram som bidrar till att snabbt få våra nya medarbetare självgående och fullt produktiva och på så vis minska kostnaden för personalomsättningen.

Utveckla

Kostnaderna för personalomsättning består till stor del av introduktion av nya medarbetare och den tid det tar innan de är produktiva. Vi behöver effektivisera vårt mottagande av nya medarbetare, underlätta kompetensöverföringen och tillhandahålla kostnadseffektiv vidareutbildning med enkla medel. Allt för att korta ner introduktionstiden, avlasta befintliga anställda och göra oss mindre sårbara.

Digitalt lärande är lättillgängligt och flexibelt så att medarbetarna kan utbilda sig när behov uppstår och när det är praktiskt möjligt i deras vardag. I samarbete med andra kommuner och med regionen har vi upphandlat lärplattformen InfoCaption som ska underlätta. Det gör det möjligt att ta fram korta utbildningar kring olika arbetsmoment, men även introduktionsutbildningar som exempelvis de lagar som är aktuella inom verksamheten.

Omställningsfondens parter (SKR, Sobona, Kommunal, OFR och AkademikerAlliansen) erbjuder medel för tidig lokal omställning. Det ger oss möjlighet att utveckla våra medarbetare och förebygga och/eller minska risken för framtida arbetsbrist. Det kan vara insatser inom kompetensutveckling, men även ohälsa och stödsamtal. Exempel på detta är icke utbildade barnskötare som genomgått den utbildning som förskolan tagit fram i samarbete med Vuxenskolan, barnskötare som utbildat sig till förskollärare, anställda inom hemtjänsten som tagit körkort samt vårdbiträden som utbildat sig till undersköterskor. Under 2021 har kommunen som helhet 1,2 miljoner kronor att ansöka.

Maximera nyttan av kompetensen

Förbättra arbetsmiljön och minska sjukskrivningstalen

Sjukfrånvaron kostar i form av att vi betalar sjuklön, utan att få något arbete utfört. Om vi dessutom tar in en vikarie har vi dubbla lönekostnader, men får inte full produktion då en vikarie inte är lika effektiv som en ordinarie medarbetare och dessutom innebär ökad belastning för kollegorna. Att ordna vikarier med kort varsel tar också mycket tid i anspråk.

Väljer vi lösningen att hyra in personal innebär det tredubbel kostnad. Kostnaden för att hyra personal är ungefär den dubbla jämfört med vad våra egna medarbetare kostar, samtidigt som vi betalar sjuklön till vår sjuka medarbetare. Hyrpersonal är inte heller lika effektiva som våra egna medarbetare då de inte känner till rutinerna. När vi använder egna medarbetare är det dessutom en investering i vår samlade kompetens, medan hyrpersonal tar med sig den kompetens de byggt på sig när de lämnar uppdraget hos oss.

Löser vi sjukfrånvaron med fyllnadstid/övertid innebär det en ökad kostnad i ersättningsnivåer då en övertidstimme kostar mer än en vanlig arbetad timme. Förutom kostnaden för övertiden innebär den också en risk för ökad sjukfrånvaro på sikt då medarbetarna inte får den återhämtning de behöver. Under 2019 jobbade våra medarbetare drygt 58 000 timmar i övertid vilket motsvarar 32 årsarbetare. Under 2020 kan vi se att övertiden minskat till drygt 40 000 timmar vilket motsvarar 22 årsarbetare.

Korttidssjukfrånvaron kostar som mest då vi under den inledande 14-dagarsperioden betalar 80 procent av lönen i sjuklön. Men även långtidssjukfrånvaron är kostsam då vi betalar 10 procent i sjuklön och lägger tid och resurser på rehabilitering. Långtidssjukfrånvaron innebär dessutom att vi måste ersätta vår sjuka medarbetare då vi inte kan klara oss under längre perioder med övertid/mertid.

”En god arbetsmiljö medför också engagerade medarbetare som bidrar till verksamhetens kvalitet, resultat och mål”

En god arbetsmiljö skapar attraktiva arbetsplatser som ger bättre trivsel och lägre personalomsättning. Sjukfrånvaron blir lägre och risken minskar för arbetsrelaterade olyckor. En god arbetsmiljö medför också engagerade medarbetare som bidrar till verksamhetens kvalitet, resultat och mål. Vi behöver analysera orsakerna bakom sjukfrånvaron för att sätta in rätt åtgärder. Analysen kan den enskilda chefen göra utifrån statistik i Adato.

I Adato kan du som chef hämta statistik på långtidsfrånvaro respektive upprepad korttidsfrånvaro, om det är en arbetsrelaterad orsak till grund för frånvaron och om det i så fall beror på fysiska, psykiska eller sociala förhållanden på arbetet.

Heltid som norm

Många av våra anställda jobbar deltid vilket betyder att vi går miste om deras kompetens under delar av arbetsveckan. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR)

har tillsammans med den fackliga organisationen Kommunal kommit överens om att arbeta långsiktigt för att heltidsarbete ska vara normen. Inom Östhammars kommun är städ- och måltidsenheten (sektor Verksamhetsstöd, tidigare Tekniska förvaltningen) exempel på verksamheter som jobbat framgångsrikt med att öka andelen heltidsarbete. Andra verksamheter som skulle gagnas av fler heltidsarbetande, förutsatt att bra lösningar identifieras, är Vård och Omsorg, förskola och Kultur och Fritid. I årsskiftet 2020/2021 togs nödvändiga politiska beslut att genomföra ett pilotprojekt i Gimo omfattande sektorerna Bildning, Omsorg samt Samhälle. Pilotprojektet kommer att förberedas och rullas ut under 2021.

Digitalisera och automatisera

Digitalisering och ständig uppkoppling leder till krav på ökad tillgänglighet av välfärdstjänster. Exempelvis att kunna ansöka om bygglov via en e-tjänst och sedan följa sitt ärende på samma sätt. Samtidigt som det ställer krav på oss, är det också en möjlighet. I verksamheter där det råder brist på personal kan automatisering hjälpa oss att upprätthålla hög kvalitet och effektivitet, så att medarbetarna får ägna sig åt mer kvalificerade uppgifter som inte kan automatiseras. Ett delmål i organisationsförändringen är att skapa en organisation som främjar innovationer och utveckling så som exempelvis digitalisering och automatisering.

” Digitalisering och ständig uppkoppling leder till krav på ökad tillgänglighet av välfärdstjänster”

Marknadsföra kommunen rätt

Även om vi lyckas med föresatsen att sänka personalomsättningen och sjukfrånvaron samt att jobba smartare, så behöver vi även kunna attrahera nya medarbetare. Studier visar att våra unga attraheras av jobb inom exempelvis vård och omsorg, jobb där de kan göra skillnad. En slutförd utbildning inom något av våra bristyrken garanterar anställning, men trots det är det få som väljer de utbildningarna. Vi behöver stärka våra yrkens attraktivitet.

Med en genomtänkt och sammanhållen strategi lyfter vi genom kampanjen *Vi ♥ jobbet* fram de faktorer hos oss som vi vet attraherar våra målgrupper och vi gör det i

kanaler där vi vet att våra målgrupper finns. Detta arbete inleddes under 2019 och kommer att fortgå även under 2021.

Varumärkesarbetet omfattar även att skapa ett nätverk av yrkesambassadörer. De representerar oss på bland annat mässor och skolor för att marknadsföra våra bristyrken och den nytta våra medarbetare gör i vårt lokala samhälle.

Tillsammans med våra medarbetare vill vi även producera foton och rörlig media för att på ett personligt sätt kunna marknadsföra våra jobb i social media. Detta arbete ska utföras med mångfald gällande kön, ålder, etnicitet med mera.

I samverkan med de stora arbetsgivarna i kommunen kommer vi under 2021 producera digitala studiebesök som vi bjuder in till vid livesändningar samt kan sprida i social media. Målgruppen är de fritidshusägare som svarade på den enkät vi gjorde under 2020 och som önskat fortsatt kontakt med oss. Arbetsplatser inom förskola, skola samt vård och omsorg kommer att lyftas fram. Om vi lyckas locka fler familjer att göra sitt smultronställe permanent, så gynnar det även våra små och medelstora arbetsgivare.

Bredda rekryteringsbasen

Utrikes födda

Vi fortsätter att jobba för att ta till vara på den resurs som våra utrikes födda utgör. Inom Vård och omsorg har man tillsammans med Vuxenutbildningen utbildat ett antal medarbetare till språkhandledare. De stöttar utrikesfödda nya kollegor och även praktiserande elever från Vuxenutbildningen i att lära sig svenska språket på arbetsplatsen. För att understödja dessa insatser behöver kommunens verksamheter vara öppna för och ha resurserna att ta emot praktikanter.

Underlätta för boende i andra kommuner

Vi kommer alltid att vara beroende av kompetens från närliggande kommuner och vi behöver underlätta för boende i andra kommuner att jobba hos oss. Exempelvis genom att erbjuda flexibilitet i form av distansarbete eller att jobba under resan till/från jobbet.

Här har det skett en förflyttning i synen på flexibilitet inom sektorerna och den utvecklingen har fått en skjuts med anledning av pandemin. Viktigt att inte enbart verksamhetens nyanställda får dessa möjligheter, utan att alla anställda vars jobb tillåter detta erbjuds samma möjligheter. Vi behöver också fortsätta påverka turtätheten för att underlätta för våra pendlare.

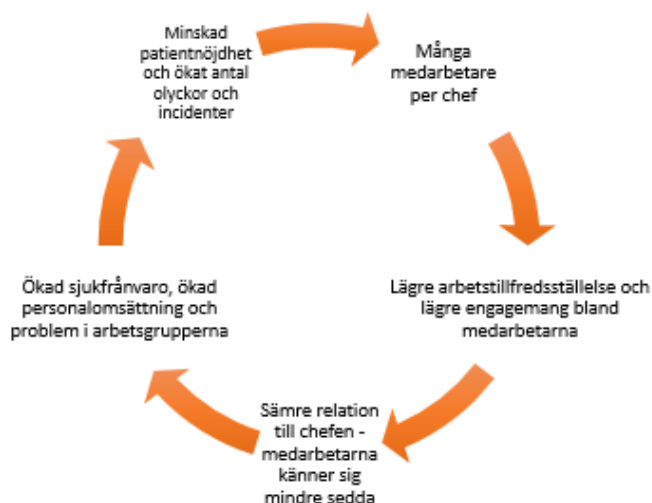
Trygga chefsförsörjningen

Närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap

Vi behöver förbättra förutsättningarna för våra chefer att utöva närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap. Dels genom att underlätta för chefen att analysera viktiga personalnyckeltal för en god överblick över sin verksamhet, men även genom att se till chefens egen arbetssituation.

”Man har funnit ett statistiskt säkerställt samband mellan sjukfrånvaro och antal medarbetare per chef”

Både Socialstyrelsen och Vision har utrett förhållandet mellan antal medarbetare per chef och arbetsmiljö. Man har funnit ett statistiskt säkerställt samband mellan sjukfrånvaro och antal medarbetare per chef. Detta samband är viktigt att ta hänsyn till om man slår ihop mindre arbetsgrupper till större grupper i besparingssyfte. Om vi exempelvis slår ihop två arbetsgrupper om tio anställda till en, så får vi en halv långtidssjuk på köpet. Det betyder att vi går miste om den besparing vi trodde oss göra i sammanslagningen.



Ett högt antal medarbetare per chef medför alltså 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.

I Sverige är det cheferna inom vård, omsorg och socialt arbete som har flest medarbetare med i snitt 30 per chef. Därefter kommer utbildning med i snitt 27 medarbetare per chef. Båda dessa sektorer på arbetsmarknaden ligger betydligt högre än genomsnittet på arbetsmarknaden i övrigt där cheferna har ett snitt på 15 medarbetare eller färre. Detta trots att forskning visar att komplexa och ofta utspridda verksamheter, som exempelvis inom vård och omsorg, inte är lämpade att organiseras med stora grupper av medarbetare och få chefer. Ett rimligt antal medarbetare per chef ligger i de allra flesta fall någonstans mellan åtta och 25.

Centralt för hållbart ledarskap är:

- Balanserade krav och resurser
- Stödjande närmaste chef
- Relationer präglade av tillit och trygghet
- Ej vara en buffert för stressade medarbetare
- Möjlighet till arbetsfri fritid
- Självmedkänsla
- Väl fungerande gränshantering
- Förmåga att släppa jobbet mentalt på fritiden
- Återhämtningsförmåga

Det finns anledning att titta specifikt på chefers sjukfrånvaro och sjuknärvaro. Forskning, som utförts vid psykologiska institutionen på Stockholms Universitet, visar att det finns en ökad risk för sjuknärvaro bland kvinnliga enhetschefer inom vård- och omsorg med ansvar för ett stort antal medarbetare. En chef har större sannolikhet att vara sjuknärvarande när man i sin roll fungerar som ett slags buffert för frustrerade, stressade medarbetare och man samtidigt har en svag arbetsrelation till och lågt stöd från sin egen närmaste chef. Det är ett strukturellt problem där faktorer för hållbarhet inte uppfylls.

Medvetenheten om vikten av chefens förutsättningar har ökat och allt fler kommuner jobbar med riktmärken för ett rimligt antal medarbetare. Söderhamn är ett exempel där man beslutat om ett tak på 10-30

medarbetare per chef. Enköpings kommun är ytterligare ett exempel där vård- och omsorgsnämnden satt som mål att man 2023 ska ha max 40 medarbetare per chef.

”...allt fler kommuner jobbar med riktmärken för ett rimligt antal medarbetare”

Våra resultat i Attraktiv arbetsgivarindex 2020 visar att sambandet sannolikt finns hos oss också. Bara tio procent av övriga kommuner har fler medarbetare per chef än vad vi har. Inte helt oväntat har bara tio procent av övriga kommuner högre korttidssjuk än vi har och knappt tio procent har mer långtidssjuk än vi har. Våra chefers kontrollspann kan alltså förklara en del av vår trend med stigande sjukfrånvaro relaterat till övriga kommuner i landet vars sjukfrånvaro sjunker.

Medarbetare per chef i Östhammars kommun (december 2020)

48 chefer med 1-20 medarbetare

24 chefer med 21-40 medarbetare

8 chefer med 41-60 medarbetare

3 chefer med 61-100 medarbetare

Avslutande kommentar

Vi står inför det faktum att andelen barn och andelen äldre i Östhammars kommun ökar i relation till andelen invånare i arbetsför ålder. Barn och äldre är de åldersgrupper som nyttjar vår kommunala service som mest. Det betyder att behovet av barnomsorg, skola och äldreomsorg kommer att öka. Just de verksamheter där kompetensbristen är som mest kännbar för oss redan idag. Det ställer stora krav på oss att använda de tillgängliga resurser som finns på ett effektivare sätt.

Det är tydligt att vi behöver jobba för att maximera utkomsten av den kompetens *vi redan har hos oss*, sådant vi rent faktiskt kan påverka. Vi talar om personalomsättningen, arbetsmiljön, sjuktalen och sysselsättningsgraden.

Strategiska fokusområden

- Kartlägga och behålla
- Maximera nyttan av kompetensen
- Marknadsföra kommunen rätt
- Bredda rekryteringsbasen
- Trygga chefsförsörjningen

Våra strategiska fokusområden återspeglas i de aktiviteter som redovisas i handlingsplanen för 2021-2023. Aktiviteterna har beslutats av kommunförvaltningsledningsgruppen och kommer att samordnas på kommunövergripande nivå för att stötta sektorerna i deras arbete för en framgångsrik kompetensförsörjning.

Kommunövergripande handlingsplan 2021-2023

Prio	Aktivitet	Ansvarig	Uppföljning
Behålla och maximera nyttan av kompetensen			
1	Genomförande av plan för sänkt sjukfrånvaro <ul style="list-style-type: none"> • Stöd för insatser på enskilda arbetsplatser vid behov • Rehab-puls • Riktad kompetensutveckling av chefer • Arbete för att stärka friskfaktorerna 	HR/berörda sektorer	Årsredovisning 2021. Sjuksiffrorna följs upp kvartalsvis.
2	Övriga aktiviteter för att minska personalomsättningen: <ul style="list-style-type: none"> • Exitsamtal - med fokus på våra bristyrken inom sektor Bildning och sektor Omsorg • Olika former för medarbetarsamtal anpassade efter behov och förutsättningar • Utveckla användningen av digitala plattformen InfoCaption för medarbetarintroduktion • Ta fram aktiviteter för att förstärka vår lärande organisation 	HR HR HR/sektorerna HR	
1	Heltid som norm <ul style="list-style-type: none"> • Ett sektorsövergripande pilotprojekt genomförs i Gimo under 2021 	HR/sektorerna/ arbetsgruppen	I samband med pilotprojektets avslut i årsskiftet 2021/2022
Trygga chefsförsörjningen			
Närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap			I samband med att kommande handlingsplan tas fram
1	<ul style="list-style-type: none"> • Vidareutveckla ledarskapet, bland annat ny lärandeplattform för chefer 	HR	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla chefsintroduktionen 	HR/berörda sektorer	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla vårt digitala ledarskap 	HR	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla det nya HR-systemet till att bli ett stöd i administration och uppföljning av viktiga personalnyckeltal 	HR/systemförvaltning	
Breda rekryteringsbasen			
2	<ul style="list-style-type: none"> • Tätare kommunikationer 	Verksamhetschef tillväxt	I samband med att kommande handlingsplan tas fram
1	<ul style="list-style-type: none"> • Utöka möjligheterna till distansarbete 	HR	
2	<ul style="list-style-type: none"> • Förstärk möjligheten att jobba under pendling 	HR	
Marknadsföra kommunen rätt			
1	<ul style="list-style-type: none"> • Stärka vårt arbetsgivarvarumärke genom att jobba vidare med kampanjen <i>Vi ♥ jobbet</i> och lyfta fram de faktorer hos oss som vi vet attraherar våra målgrupper 	HR/Kommunikation	Löpande
3	<ul style="list-style-type: none"> • Bildbank - Producera foton av våra egna medarbetare som representerar våra bristkompetenser (med mångfald gällande kön, ålder, etnicitet etc.) att använda i våra jobbannonser och andra rekryteringssammanhang. 	HR/berörda sektorer	I samband med att kommande handlingsplan tas fram
1	<ul style="list-style-type: none"> • I samverkan med övriga stora arbetsgivare i kommunen producera digitala studiebesök som vi bjuder in till vid livesändningar samt kan sprida i social media. 	HR/Attraktivitet	I samband med att kommande handlingsplan tas fram



Östhammar Kommun

Stångörsgatan 10, Box 66 • 74221 Östhammar
Tel: 0173-860 00 • E-post: osthammardirekt@osthammar.se
Hemsida: www.osthammar.se • Orgnr: 212000-0290