



# Prognos och strategiska fokusområden

Underlag för kompetensförsörjningsår 2021

# Innehållsförteckning

Förord.....	5
Prognos utifrån olika perspektiv .....	6
Omvärldsperspektiv .....	6
Förbered dig för smartphonegenerationen .....	6
Unga om välfärdsjobben.....	7
Bristyrken i Uppsalaregionen.....	7
Invånar- och brukarperspektiv.....	9
Barn och utbildning .....	9
Vård och omsorg.....	9
Bostadsbyggande .....	9
Arbetsmarknaden .....	10
Pendling .....	10
Externt perspektiv .....	11
Befolkningsutveckling.....	11
Åldersstruktur och utbildningsnivå.....	11
Internt perspektiv.....	12
Personalsammansättning.....	12
Demografi .....	13
Beräknade pensionsavgångar .....	14
Personalomsättning .....	15
Övertidsuttag.....	16
Timmisar .....	17
Sjukfrånvaro .....	17
Inhyrning av personal .....	18
Chefernas betydelse för medarbetarna och personalekonomin.....	19
Friskfaktorer .....	20
Lönens betydelse för kompetensförsörjningen.....	20
Strategiska fokusområden.....	21
Kartlägga och behålla .....	21
Tydligt arbetsgivareerbjudande .....	21
Utveckla.....	21
Förutsättningar för ett längre arbetsliv .....	21
Maximera nyttan av kompetensen .....	21
Förbättra arbetsmiljön och minska sjuktalet .....	21
Skapa avlastning genom nya jobb .....	21
Heltid som norm .....	21

Automatisera .....	21
Trygga chefsförsörjningen .....	22
Hållbart ledarskap .....	22
Marknadsföra kommunen rätt .....	22
En kommun – ett arbetsgivarvarumärke .....	22
Närvaro i rätt forum med rätt budskap .....	22
Ökad jämställdhet och mångfald attraherar .....	22
Bredda rekryteringsbasen .....	22
Utrikes födda .....	22
Öka intresset för vård- och omsorgsutbildningen .....	22
Underlätta för boende i andra kommuner .....	23
Lärande organisation.....	23
Avslutande kommentar .....	24
Källförteckning .....	25



# Förord

Våren 2018 beslutade Kommunfullmäktige om Kompetensförsörjningsstrategi för Östhammars kommun. Strategin beskriver ansvarsfördelningen och processen för att trygga vår framtida kompetensförsörjning, såväl kvalitativt som kvantitativt.

Kompetensförsörjningsplaner uppdateras årligen innehållande prognos av kompetensbehov, analys av kompetensgap samt åtgärder för att motverka gapet. Gapet mellan befintlig kompetens och framtida behov måste ligga till grund för prioriterade satsningar och vara en naturlig del av vår verksamhetsplanering, såväl på förvaltningsnivå som på kommunövergripande nivå.

När vi nu inleder vårt tredje år med strategisk kompetensförsörjning kan det vara motiverande att blicka bakåt och se vilka förflyttningar vi gjort under de två föregående åren.

Som ett resultat av kompetensförsörjningsarbetet 2018 blev en av aktiviteterna i den kommunövergripande handlingsplanen att åstadkomma strategisk lönebildning med hjälp av en ny budgetmodell. Den är nu verklighet och möjliggör för oss att öronmärka pengar till den eller de personalgrupper vars löner är i störst behov av att höjas, men samtidigt är så pass många individer att det inte ryms inom befintlig ram. Den nya modellen innebär att ramen utökas, så att den ökade lönekostnaden inte minskar resurserna till verksamheten.

En annan aktivitet som nu är verklighet är vår karriärsida där våra verksamheter och medarbetare får presentera sig för potentiellt nya medarbetare. Karriärsidan är under ständig utveckling, bland annat kommer vi presentera våra PRAO-platser för att öka kunskapen om och stärka marknadsföringen av våra jobb gentemot de nya generationerna. Vi har också ökat vår närvaro i social media med kommunikation som bygger vårt arbetsgivarvarumärke och med platsannonsering som ökat inströmningen av ansökningar till våra lediga jobb.

I kompetensförsörjningsarbetet följer vi ett flertal kritiska personalnyckeltal som tydligt belyst att vi har kompetens hos oss som inte kommer till sin fulla rätt. Bland annat visar våra höga sjuktal på ett stort kompetensbortfall till en hög kostnad. En pågående aktivitet som vi kommer ägna stort fokus de kommande åren är därav att minska sjuktalet. Våra chefer kan förvänta sig ett bättre stöd i rehabiliteringsarbetet, stöd i form av förebyggande insatser genom ledarskapsutveckling och fokus på friskfaktorer samt ett antal piloter i utvalda verksamheter som förhoppningsvis faller väl ut och kan användas i andra verksamheter.

Detta underlag för 2020 års kompetensförsörjningsår i Östhammars kommun innehåller omvärldsanalys och prognoser som grund för framtagandet av årets kompetensförsörjningsplaner.

Nu ser vi fram emot ännu ett år av analyser och förslag till vad vi kan utveckla och förbättra för att nå balans i våra verksamheter gällande kompetensförsörjningen.

*Lednings- och verksamhetsstöd HR*

# 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 arbetsätt, 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.

Östhammars kommun vill vara proaktiv i kompetensförsörjning och organisation. Därför är det av största vikt att alla förvaltningar analyserar och prognostiserar för den egna verksamheten.

## Omvärldsperspektiv

### Förbered dig för smartphonegenerationen

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.

Ungdomsbarometerns undersökning Workforce2020, visar bland annat att millenniegenerationen eller generation Y (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.

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. Om vi inte utvecklar chefsrollen kan det i förlängningen leda till ledarbrist.

En tydlig trend är att de unga talangerna i allt högre grad vill jobba för chefer och ledare som kan utveckla

dem. Som chef förväntas man ge kontinuerlig feedback och utöva ett gott ledarskap. 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.

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 miljötanke och förväntar sig även att arbetsgivaren ska ha det.

Vi behöver jobba för att anpassa oss till millenniegenerationens förväntningar och behov, de är unga vuxna idag och inne på arbetsmarknaden. Det finns även en ny generation som vi behöver attrahera till våra jobb.

**”... behovet av trygghet ökat. Även acceptansen för olikheter och behovet av mångfald...”**

Medan millenniegenerationen växte upp med internet, växer smartphonegenerationen eller generation Z (födda år 2000 och framåt) även upp med sociala medier. De yngre generationerna är vana att vara ständigt uppkopplade och det är där vi kan förväntas nå dem. Då Millennials i hög grad definierades utifrån ett individualistiskt tidevarv, internets framväxt och en stark tro på sig själva, är det i första hand smartphoneutvecklingen och konsekvenserna av att växa upp i en osäker omvärld som definierar den nya generationen. Det visar sig bland annat genom att behovet av trygghet ökat. Även acceptansen för olikheter och behovet av mångfald har ökat.

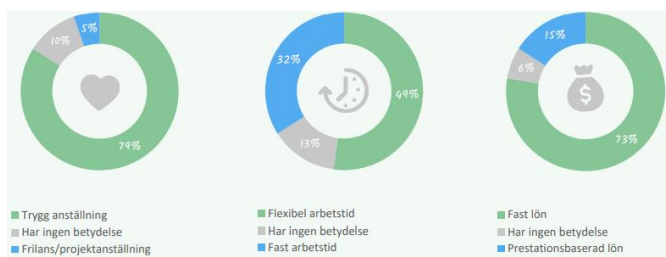
De viktigaste politiska frågorna är miljö och klimat (55 %), välfärden (51 %) och ökad jämställdhet (40 %). Ökade resurser till skolan (35 %) ligger också högt upp på agendan för den nya generationen.

Högskole- och universitetsstudenter 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.

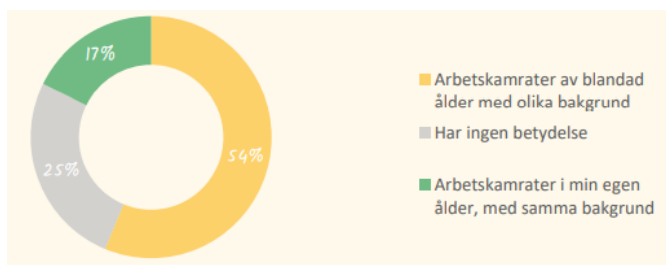
Andelen gymnasieelever som tycker att familjen är det viktigaste i livet just nu ökar kontinuerligt. Något som skiljer sig markant från 80-talisterna som betraktade hela världen som sin framtida arbets- och lekplats och gärna sköt på familjebildningen. Dagens unga vill snarare uppnå samma livsstil som föräldrarna med villa och Volvo. Som arbetsgivare behöver vi kunna erbjuda trygghet.

### Vad skulle du välja om du var tvungen att välja mellan följande arbetsvillkor?



Källa: Ungdomsbarometern 2020

### Attraktiva arbetsvillkor



Källa: Ungdomsbarometern 2020

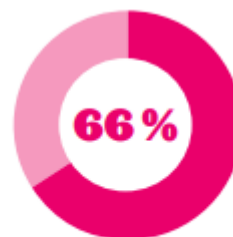
### Unga om välfärdsjobben

Unga är en viktig målgrupp när nya medarbetare ska anställas. Därför är det viktigt att ta reda på vad vi kan göra för att bli en mer attraktiv arbetsgivare för dem.

De unga ser välfärdsjobben som meningsfulla och förknippar dem med en god arbetsmarknad och trygga anställningsvillkor. På det hela taget stämmer detta bra överens med vad som kännetecknar dagens unga – det vill säga trygghetssökande, engagerade och medvetna.



7 av 10 unga förknippar välfärden med viktiga och meningsfulla jobb.



66 % av de unga vill ha mer information om vad det innebär att jobba i välfärden.

En majoritet av de unga anser att de saknar en tydlig bild av vad det innebär att jobba i välfärden och de önskar mer information. Vi behöver väga upp den ofta negativa bild som lyfts fram i media och nå ut med en mer balanserad bild.

Samtidigt som unga ser välfärdsjobben som meningsfulla och trygga, så associeras de i lägre utsträckning med bra karriärmöjligheter, bra arbetsmiljö och hög lön. Det ligger alla tre i topp på frågan om vilka "negativa" faktorer unga förknippar med välfärden.

### Bristyrken i Uppsalaregionen

Redan innan Coronapandemin kunde vi se dämpade anställningsplaner bland regionens arbetsgivare. Dels som en följd av minskad efterfrågan på varor och tjänster i länet, men även som en följd av svårigheterna att hitta den personal man behöver.

Välfärdsjobben påverkas inte direkt av konjunkturen och de stora behoven inom framförallt skola, vård och omsorg kvarstår. Delvis på grund av kommande pensionsavgångar, men även det faktum att andelen unga och äldre ökar bland kommunens invånare samtidigt som det inte utbildas tillräckligt många inom våra bristyrken.

**Yrkesgrupper det råder mycket hög konkurrens om de kommande fem åren:**

- Undersköterskor
- Förskollärare
- Grundskollärare
- Fritidspedagoger
- Speciallärare
- Specialpedagoger
- Gymnasielärare
- Yrkeslärare
- Ingenjörer och tekniker inom bygg och fastighet

Man förväntar en särskilt stor brist på gymnasialt vård- och omsorgsutbildade där dagens utbildningsvolym inte beräknas räcka till för att möta den ökande efterfrågan inom äldreomsorgen. Det råder däremot balans gällande vårdbiträden.

**Yrkesgrupper det råder hög konkurrens om de kommande fem åren:**

- Sjuksköterskor
- Arbetsterapeuter
- Fysioterapeuter
- Biståndsbedömare
- Socialsekreterare
- Personliga assistenter
- Barnskötare
- Upphandlare
- Fastighetsskötare

Den stora efterfrågan gällande fastighetsskötare med teknisk kompetens förklaras delvis av behovet av energieffektivisering och modernisering av fastigheter i vårt äldre fastighetsbestånd. Vaktmästare däremot bedöms det vara god tillgång på.

På grund av den mycket höga konkurrensen om förskollärare förutspår arbetsförmedlingen även brist på barnskötare.

## Invånar- och brukarperspektiv

### Barn och utbildning

Åldersstrukturen i kommunen visar att åldersgruppen 0-5 år ökar svagt medan gruppen 6-15 år ökar något mer. Inom gruppen 16-19 år ser vi en fortsatt avtagande trend. Det betyder att behovet av barnomsorg och framförallt behovet av utbildningsplatser inom grundskolan ökar de kommande åren. Eftersom vi redan idag har en brist av förskollärare och grundskollärare samtidigt som det inte utbildas tillräckligt många, betyder det att vi behöver se till andra möjligheter att klara kompetensförsörjningen. Exempelvis sänka sjukskrivningstalen och personalomsättningen samt att organisera arbetet på ett sätt så att vi tar tillvara lärarnas kompetens bättre.

### 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*. Inte minst hos oss i Östhammars kommun som redan har en hög medelålder. Åldersgruppen 80+ har ökat stadigt med enstaka avbrott sedan 1995 och mellan 2018 och 2019 ser vi ett trendbrott där ökningen skett snabbare. Även gruppen 65-79 ökar, men i en mer jämn takt. Att medellivslängden ökar är positivt och förhoppningen är att vi också blir friskare och kommer att kunna bo hemma längre. Men detta medför också en utmaning i att förutse hur stort behovet av särskilt boende respektive 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 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.

Samtidigt som allt större grupper kommer att behöva vård- och omsorg har intresset för utbildningen minskat och flera studier visar att 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.

Den främsta förklaringen till varför ett yrkesliv inom äldreomsorgen inte anses attraktivt det negativa rykte på grund av dåliga arbetstider, slitsamma arbeten och låga löner. Att förändra äldreomsorgen är en central fråga. 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 och digitala hjälpmedel skapar möjligheter för nya karriärvägar som vi behöver lyfta fram.

Samtidigt som de vårdbehövande grupperna ökar har den arbetsföra gruppen 20-65 år stadigt minskat sedan 1995. Det innebär minskat skatteunderlag och svårigheter att rymma fler medarbetare inom budget, även om tillgång på kompetenta sökande skulle finnas.

Sammanlagt ger detta att välfärdsteknologin inom äldreomsorgen är en förutsättning för att effektivisera verksamheten, skära i kostnader, frigöra resurser och öka patientsäkerheten.

### Bostadsbyggande

Att attrahera nya invånare samt 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 unga och äldre i kommunen.

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. Befolkningen har ökat konstant sedan 2012, medan bostadsbyggandet inte har hållit jämn takt. Vi har sedan flera år 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) finns ett minimalt utbud eller delvis inga lediga tomter. Det gör att vi upplever ett bostadsunderskott.

Samtidigt befinner vi oss i ett läge där vi har en brist gällande VA-kapaciteten i stora delar av kommunen. Detta innebär att utbyggnaden under en tid framöver kommer att vara begränsad. De närmsta åren kommer vi därför att behöva fokusera på att skapa planeringsberedskap. En del i planeringsberedskapen är att skapa planberedskap som innebär att kommunen säkrar upp markanvändningen genom att detaljplanlägga kommunal mark. En annan del i det

arbetet är att den strategiska planeringsberedskapen som innefattar översiktsplaneringen där ett större arbete kommer att påbörjas, men även markberedskap och resurs-och organisationsberedskap. Enligt den tidplan som finns kommer det att finnas kapacitet gällande vatten 2021.

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.

### Arbetsmarknaden

Vi har en historik av låg arbetslöshet relaterat till andra kommuner och den trenden ser inte ut att avta. 2019 hade vi en arbetslöshet på 3,6 procent jämfört med 5,7 procent i Sverige som helhet. Det är positivt att ha låg arbetslöshet, men samtidigt innebär en utmaning för oss då vi inte har arbetslösa som kan omskola sig till våra bristyrken.

Den lediga arbetskraft vi har matchar heller inte fullt ut vårt behov, som i stor utsträckning kräver eftergymnasial utbildning inom vård, pedagogik eller teknik. Andelen invånare med eftergymnasial

utbildning är lägre i Östhammars kommun än i Sverige i övrigt. Det innebär att vi behöver hitta aktuell kompetens i övriga delar av regionen eller i andra regioner. Något som i sin tur ställer krav på möjligheter att dagpendla till oss alternativt möjligheten att hitta ett boende.

### Pendling

Vårt negativa pendlingsnetto har minskat något från föregående år. Det förklaras främst av att inpendlingen ökat mer än utpendlingen, med ett plus på 49 personer.

#### Förvärvsarbetandes pendling, antal personer

	2016	2017	2018
<b>Bor och arbetar i kommunen</b>	7 455	7 433	7 437
<b>Bor i kommunen och pendlar ut</b>	3 261	3 324	3 363
<b>Bor i annan kommun och pendlar in</b>	2 340	2 253	2 341
<b>Pendlingsnetto</b>	-921	-1 071	-1 022

Källa: Statistiska centralbyrån (SCB)

## Externt perspektiv

### Befolkningsutveckling

Invånarantalet i Östhammars kommun har ökat svagt, men förhållandevis stabilt sedan år 2000. Under 2019 uppnådde vi en folkmängd på 22 250 invånare vilket är en ökning med 202 personer under året.

Antalet födda under 2019 översteg antalet döda med liten marginal. Den största delen av befolkningsökningen förklaras istället av att antalet personer som flyttade in till kommunen överstiger antalet personer som flyttade ut från kommunen med 179 personer.

Totalt flyttade 1 100 personer till Östhammars kommun under 2019. En siffra som står sig bra mot tidigare år bortsett från 2016 då vi hade en toppnotering på 1200 personer.

### Åldersstruktur och utbildningsnivå

I likhet med många andra länder blir Sveriges befolkning allt äldre och Östhammars kommun utgör inget undantag. Den demografiska försörjningskvoten visar hur många personer en person i arbetsför ålder behöver försörja utöver sig själv. Idag ligger försörjningskvoten i Sverige på 77 medan den i Östhammars kommun ligger på 93. Det vill säga att det på 100 personer i arbetsför ålder går 93 personer som antingen är yngre eller äldre och ska försörjas.

Medelåldern i kommunen var under 2019 45,3 år vilket ligger i nivå med föregående år. Riksnittet ligger på 41,3 år.

Utbildningsnivån är av intresse då våra bristkompetenser ofta kräver eftergymnasial utbildning. I Östhammars kommun har 23 procent av invånarna från 16 år och uppåt eftergymnasial utbildning. Motsvarande tal på riksnivå är 39 procent. Trenden går mot att allt fler studerar vidare efter gymnasiet.

## Internt perspektiv

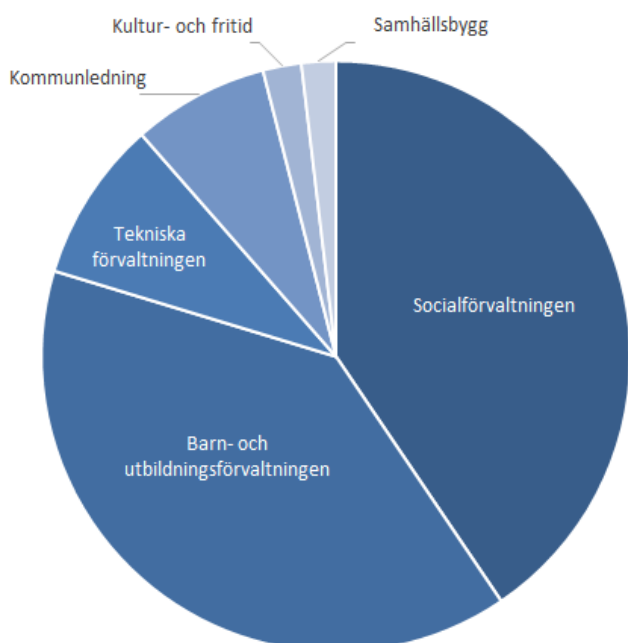
### Personalsammansättning

Per den 31 maj 2020 uppgick antalet medarbetare i kommunen till drygt 1 750 personer. Nedan redovisas våra medarbetare ur olika perspektiv. Samtlig statistik är daterad den 31 maj 2020. Siffrorna är inklusive EAS och de personer som har olika former av sysselsättningsbidrag i kommunen som helhet.

Vi övergår alltmer till att redovisa personalstatistik per yrke. Dels för att vi efter organisationsförändringen inte kommer att ha förvaltningarna kvar så som de ser ut i dag. Dels för att det är mer relevant att följa utvecklingen av sjukskrivningar, personalomsättning med mera per yrke. Förutsättningar som exempelvis arbetsmiljö och antal medarbetare per chef har inverkan på denna utveckling, vilket förvaltningstillhörighet inte har.

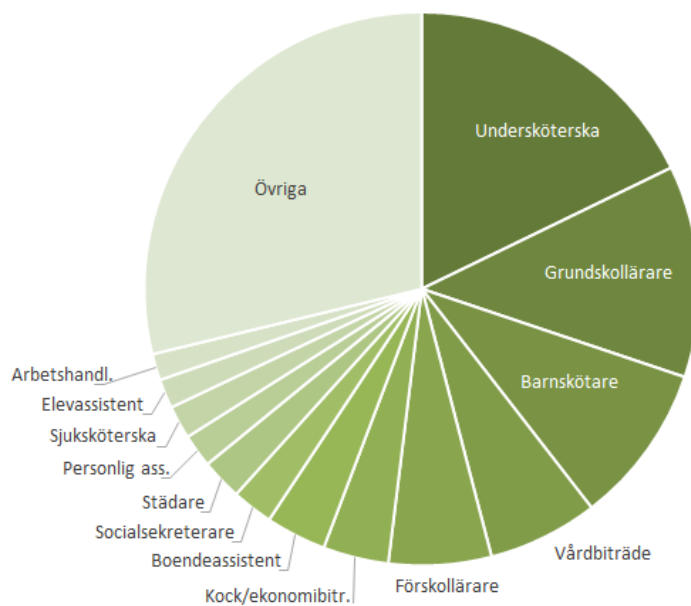
Vi har vidare valt att belysa våra största yrkesgrupper då exempelvis den samlade kostnaden för personalomsättning ökar med gruppens storlek samt att våra främsta bristkompetenser ingår här.

### Andel tillsvidareanställda per förvaltning



Källa: Personec P

### Andel tillsvidareanställda per yrkesgrupp



Källa: Personec P

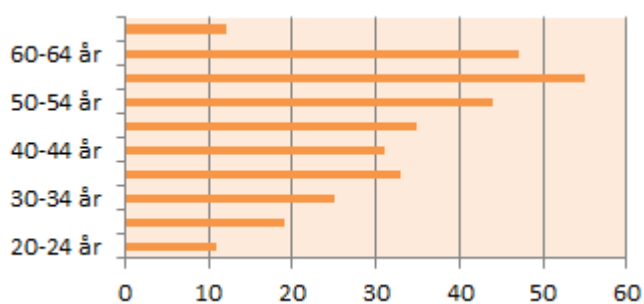
Våra fem största yrkesgrupper är undersköterskor (312), grundskollärare (217), barnskötare (164), vårdbiträden (113) och förskollärare (105). Alla utom vårdbiträden är bristkompetenser idag. Övriga bristkompetenser är socialsekreterare (42), sjuksköterskor (34), alkoholhandläggare (1) samt miljö- och hälsoskyddsinspektörer (11). På följande sidor redovisas de sju största grupperna mer i detalj.

## Demografi

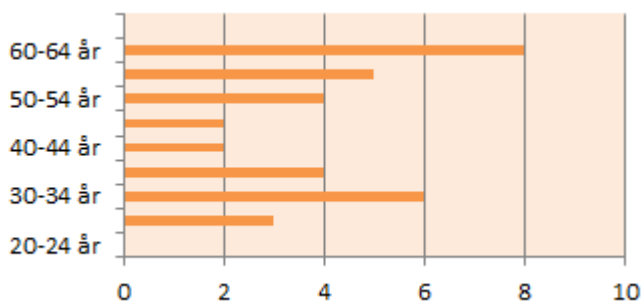
Medelåldern bland kommunens medarbetare är 47 år. Högst medelålder är det inom Tekniska förvaltningen, tätt följd av Kommunledningsförvaltningen.

Nedan redovisas åldersfördelningen bland våra främsta bristkompetenser. Vi kan se att åldersspridningen är förhållandevis jämn bland vårdbiträden och socialsekreterare. Bland våra undersköterskor och sjuksköterskor däremot är flertalet medarbetare äldre och tillväxten av yngre medarbetare låg. Det kan bli problematiskt när en stor del av medarbetarna går i pension samtidigt.

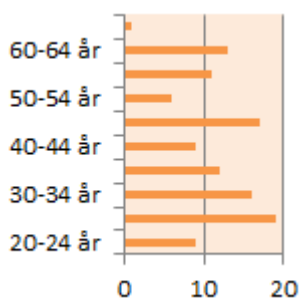
### Undersköterskor (antal)



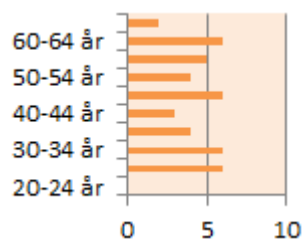
### Sjuksköterskor (antal)



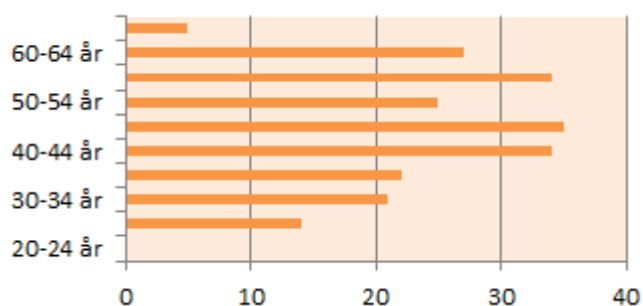
### Vårdbiträden (antal)



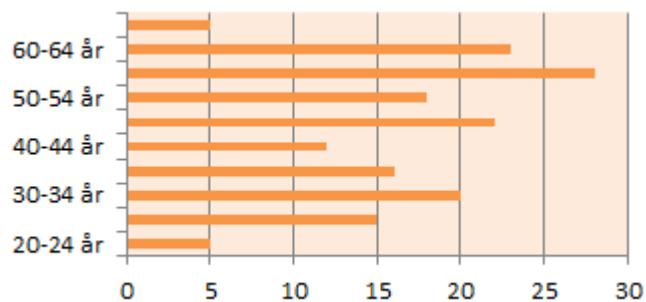
### Socialsekreterare (antal)



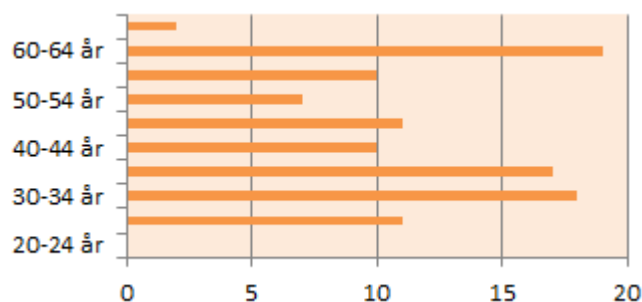
### Grundskollärare (antal)



### Barnskötare (antal)



### Förskollärare (antal)



Källa: Personec P

## Beräknade pensionsavgångar

Pensionsåldern är numer 68 år. Det betyder att våra medarbetare har rätt att fortsätta jobba till dess de fyller 68 år, men att de fortfarande har möjlighet att pensionera sig vid 65 år. När vi tittar på kommande pensionsavgångar gör vi antagandet att flertalet medarbetare väljer att gå i pension vid 65 år eller strax därefter under några år till.

I översikten nedan redovisas beräknade pensionsavgångar inom de yrken där det råder extra hög konkurrens på arbetsmarknaden.

Totalt beräknas 346 av våra tillsvidareanställda medarbetare gå i pension till och med år 2025. 211 av dessa tillhör någon av de kategorier som är extra svåra att hitta ersättare för.

### Beräknade pensionsavgångar per yrkesgrupp 2020-07-09 (antal)

Befattningar med pensionsavgång	Redan fyllt 65 år	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Totalt perioden
Adjunkt			•	••	•	•	•	6
Alkoholhandläggare	•							1
Barnskötare	•••	••		••	•		•	9
Barnskötare formell utb	••	••	•••	••••	•••	•••••	••••	23
Fritidspedagog	•	•			••	•	•	6
Förskollärare	••	••	•••••	•••	•••••••	••	••	23
Handläggare soc			•					1
Kock ej CAK 301			••	•	•	•••	••	9
Lärare bild					•			1
Lär gy ekonomiska ämnen	•							1
Lärare hushållsämnen	•	•						2
Lärare idrott	•							1
Lärare lågstadiet	•	•	•••					5
Lärare mellanstadiet			•					1
Lärare sv som andra språk	•	•			••			4
Lärare textilslöjd							•	1
Lärare trä-metallslöjd					•			1
Lärare årskurs 1-7					•••	••	•	6
Lärare årskurs 4-9	•	•	•			•	••	6
Miljö o hälsoskyddsinsp			•					1
Personlig assistent	•	•		•			•	4
Sjuksköterska			••	•	•••		••	8
Skolsköterska	•			•				2
Socialekreterare			•		••			3
Speciallärare						•		1
Specialpedagog						•		1
Språklärare			•					1
Undersköterska	••••••••	••••••••	••••••••	••••••••	••••••••	••••••••	••••••••	61
Undersköterska natt	••	•			•	•	•	6
Vårdbiträde	•	•		••	••••	•••	•••••	16
<b>Totalt</b>	29	22	29	27	41	28	35	211

Källa: Personec P

## Personalomsättning

De förväntade pensionsavgångarna ger oss inte hela bilden av antalet medarbetare vi behöver ersätta under kommande år. Därför följer vi även nyckeltalet *personalomsättning* som förutom pensioner även omfattar medarbetare som slutar av andra orsaker. Med hjälp av den siffran kan vi bättre förutsäga hur många personer vi behöver ersätta. Personalomsättningen som redovisas i tabellen nedan omfattar enbart tillsvidareanställda.

Personalomsättning är ett viktigt nyckeltal eftersom det är förknippat med en kostnad och även kan leda till underbemanning. När vi beräknar kostnaden för personalomsättning ser vi till den tid rekryterande chef lägger ner, den effektivitetsminskning som uppstår i glappet mellan den som slutar till dess att den nyanställda påbörjar sin anställning, den tid kollegor lägger ner på introduktion samt den tid det tar för den nyanställda innan denne är fullt produktiv.

Nyckeltalsinstitutets årliga mätningar (AVI) visar att vi under 2018 passerade snittet för personalomsättning bland de kommuner som deltar i mätningarna och under 2019 har avståndet ökat ytterligare då vår personalomsättning visar en uppåtgående trend medan snittet bland övriga kommuner visar en nedåtgående trend.

### Personalomsättning per förvaltning (procent)

Förvaltning	2015	2016	2017	2018	2019
Barn och utbildning	8	9	8	9	11
Socialförvaltningen	12	12	12	15	13
Bygg och miljö	13	29	13	21	25
Kultur och fritid	10	19	14	23,5	22
Tekniska förvaltningen	9	9	14	8	10
Kommunledningsförvaltningen	8	3	12	8	7
<b>Totalt kommunen</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

Källa: Personec P

Viss personalomsättning (5-10 procent) kan anses sunt då man får in ny kunskap och nya tankesätt i verksamheten. Men det förutsätter att vi utan större svårigheter kan ersätta den som slutat. Om det är en svårrekryterad bristkompetens vi förlorat så riskerar vi underbemanning då vi inte hittar ersättare. 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.

Kostnaden för personalomsättningen beräknar vi med hjälp av en modell som Nyckeltalsinstitutet tagit fram. Den omfattar bland annat kostnaden för den tid chefen lägger ner på rekrytering och den tid kollegorna lägger på upplärning. Kostnaden varierar med lönen och jobbet komplexitet, som påverkar hur lång tid det tar innan den nya medarbetaren är självgående och fullt produktiv. Därför varierar kostnaden per yrkesgrupp.

Slutsatsen vi drar är att inom yrkesgrupper med lång inskolning måste vi sträva efter minimal personalomsättning. Om det dessutom rör sig om en bristkompetens som vi har svårigheter att ersätta är det ytterligare ett skäl att minimera personalomsättningen.

Som exempel på vad personalomsättning kostar kan vi titta på våra undersköterskor. Under 2019 har vi lagt ner 18 miljoner kronor på att ersätta undersköterskor som valt att sluta hos oss. Undersköterskor utgör en femtedel av våra medarbetare, så kommunens totala kostnad för personalomsättning är betydligt högre.

### Personalomsättning per yrkesgrupp (procent) (1 augusti 2019-31 juli 2020)

Yrkesgrupp	Personalomsättning inkl pension	Personalomsättning exkl pension
Arbetshandledare	4	0
Barnskötare	9	6
Boendeassistent	13	8
Eleveassistent	3	3
Förskollärare	9	5
Grundskollärare	11	9
Kock/ekonomibiträde	3	2
Personlig assistent	16	16
Sjuksköterska	18	15
Socialsekreterare	10	10
Städare	10	7
Undersköterska	13	11
Vårdbiträde	19	17
Övriga yrkesgrupper	9	7
<b>Totalsumma</b>	<b>10</b>	<b>8</b>

Källa: Personec P

I tabellen ovan kan vi se att vi har hög personalomsättning bland många av våra

bristkompetenser, men vi kan också se att vi totalt på kommunen ligger 2 procentenheter lägre än under 2019. Orsaker till detta skulle kunna vara en något avmattad konjunktur under 2019/2020 och kanske även pandemin som sannolikt minskat rörligheten på arbetsmarknaden.

### Övertidsuttag

Även övertidsuttaget är ett viktigt nyckeltal att följa. Dels för att vi som arbetsgivare betalar mer per övertidstimme än en ordinarie arbetstimme och dels för att det innebär att våra medarbetare går miste om värdefull återhämtning vilket på sikt kan leda till ökad sjukfrånvaro.

I posten övertid räknar vi även in mertid och fyllnadstid. Övertiden i tabellen är specificerad per yrkesgrupp i de fall det är relevant med hänsyn till antalet timmar.

Det är framförallt inom Barn och utbildning samt inom Socialförvaltningen som det förekommer övertid.

Inom barn- och utbildning är det främst barnskötare som jobbar övertid och det koncentreras till perioden januari-maj.

Inom Socialförvaltningen är det främst undersköterskor, men även vårdbiträden. Deras övertid fördelar sig över hela året, men ökar under juli-augusti.

### Övertid och fyllnadstid (1 augusti 2019-31 juli 2020)

Yrkesgrupp och typ av tid	Timmar	Antal årsarbetare
<b>Arbetshandledare totalt</b>	190	0,1
Fyllnadstid	177	
Övertid	13	
<b>Barnskötare totalt</b>	2 423	1,3
Fyllnadstid	1 966	
Övertid	458	
<b>Boendeassistent totalt</b>	2 973	1,7
Fyllnadstid	1 725	
Övertid	1 249	
<b>Elevassistent totalt</b>	341	0,2
Fyllnadstid	286	
Övertid	55	
<b>Förskollärare totalt</b>	660	0,4
Fyllnadstid	584	
Övertid	77	
<b>Grundskollärare totalt</b>	688	0,4
Fyllnadstid	420	
Övertid	268	
<b>Kock/ekonomibitråde totalt</b>	1 421	0,8
Fyllnadstid	847	
Övertid	574	
<b>Personlig assistent totalt</b>	1 748	1,0
Fyllnadstid	842	
Övertid	906	
<b>Sjuksköterska totalt</b>	2 135	1,2
Fyllnadstid	514	
Övertid	1 621	
<b>Socialekreterare totalt</b>	191	0,1
Fyllnadstid		
Övertid	191	
<b>Städare totalt</b>	156	0,1
Fyllnadstid	123	
Övertid	34	
<b>Undersköterska totalt</b>	14 894	8,3
Fyllnadstid	7 410	
Övertid	7 484	
<b>Vårdbiträde totalt</b>	8 261	4,6
Fyllnadstid	3 690	
Övertid	4 571	
<b>Övriga yrkesgrupper totalt</b>	5 239	2,9
Fyllnadstid	1 292	
Övertid	3 947	
<b>Totalsumma</b>	41 319	23

Källa: Personec P

## Timmisar

Vi eftersträvar att vara en hållbar och attraktiv arbetsgivare och bör därför i möjligaste mån erbjuda trygga anställningar. Timanställning är den otryggaste anställningsformen. Under de senaste 12 månaderna (1 aug 2019-31 juli 2020) motsvarar det jobb våra timmisar utfört totalt 183 heltider. Vårdbiträden utgör den största delen med motsvarande 80 heltider, därefter kommer undersköterskor med motsvarande 22 heltider och barnskötare med motsvarande 17 heltider.

### Timmar utförda inom ramen för timanställning under perioden 1 aug 2019-31 juli 2020

Yrkesgrupper	Timmar	Antal årsarbetare
Arbetshandledare	5 154	2,9
Barnskötare	31 154	17,3
Boendeassistent	19 998	11,1
Elevassistent	1 589	0,9
Förskollärare	7 050	3,9
Grundskollärare	5 945	3,3
Kock/ekonomibiträde	10 320	5,7
Personlig assistent	14 851	8,3
Sjuksköterska	7 476	4,2
Socialsekreterare	1 843	1,0
Städare	2 287	1,3
Undersköterska	39 021	21,7
Vårdbiträde	143 117	79,5
Övrig	39 662	22,0
<b>Totalt</b>	<b>329 465</b>	<b>183</b>

Källa: Personec P

## Sjukfrånvaro

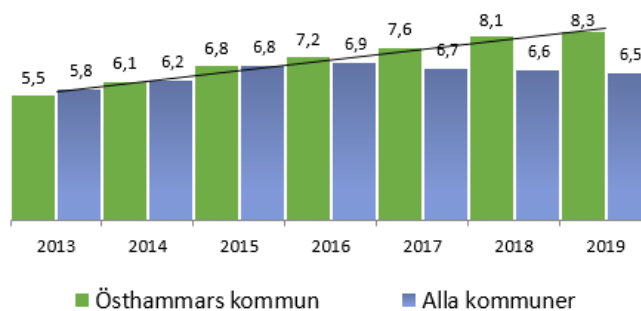
Sjukfrånvaro kostar i form av att vi betalar sjuklön, utan att få något arbete utfört. Om vi dessutom tar in en vikarie har vi dubbla lönekostnader, men får inte full produktion då en ersättare inte är lika effektiv som ordinarie medarbetare och dessutom innebär ökad belastning för kollegorna. Att ordna 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 heller inte lika effektiva som våra egna medarbetare då de inte känner till rutinerna. När vi använder egen personal 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 övertid/mertid 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 personalen inte får den återhämtning de behöver.

Sedan 2016 har trenden bland Sveriges kommuner vänt och sjukfrånvaron börjat sjunka. Här går Östhammars kommun mot trenden då vår sjukfrånvaro fortsatt ökar. Vägt medelvärde bland kommunerna ligger idag på 6,7 procent, där lägsta nivån är 4,2 procent och högsta nivån är 9,4 procent. Med våra 8,3 procent sjukfrånvaro ligger vi nummer 11 från botten bland Sveriges kommuner.

### Sjukfrånvaro relaterat övriga kommuner (procent)



Källa: HR Plus, Personec P, Kolada

Korttidssjukfrånvaron kostar som mest då vi under den inledande 14-dagarsperioden betalar 80 % av lönen i sjuklön. Kostnaderna för sjuklöner under 2019 uppgick till 23,5 miljoner kronor om man ser på utbetald sjuklön och sociala avgifter. Men de faktiska kostnaderna är högre än så. Sjuklönekostnaden betalar vi utan att få något arbete utfört och det måste vi lösa genom att kollegor jobbar övertid eller genom att ta in vikarier eller hyrpersonal. Den tid chefer lägger på vikarieanskaffning, extra lönekostnad för övertid samt vikarier eller hyrpersonal är något man räknat med i Nyckeltalsinstitutets schablon för kostnad av sjukfrånvaro.

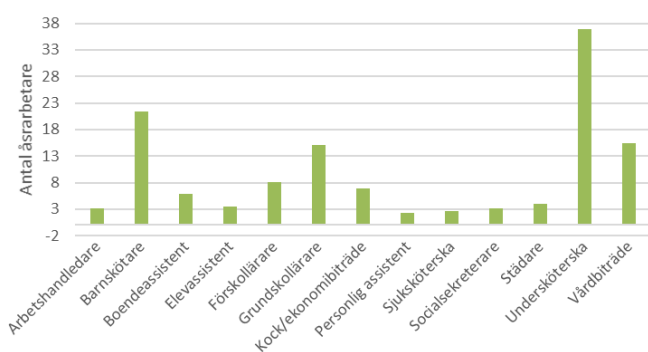
Enligt Attraktiv arbetsgivarindex (AVI) hade vi i Östhammars kommun 3,1 procent korttidssjukfrånvaro under 2019. Enligt Nyckeltalsinstitutets schablon kostade det oss cirka 31 miljoner kronor. Det är en sänkning från 2018 års nivå på 3,5 procent respektive 38 miljoner kronor.

Men även långtidssjukfrånvaron är kostsam då vi betalar 10 % i sjuklön och lägger tid och resurser på

rehabilitering. Andelen långtidsjukfrånvaro (mer än 59 dagar) har ökat stadigt de senaste åren och 2019 uppgick den till 57 procent av den totala sjukfrånvaron.

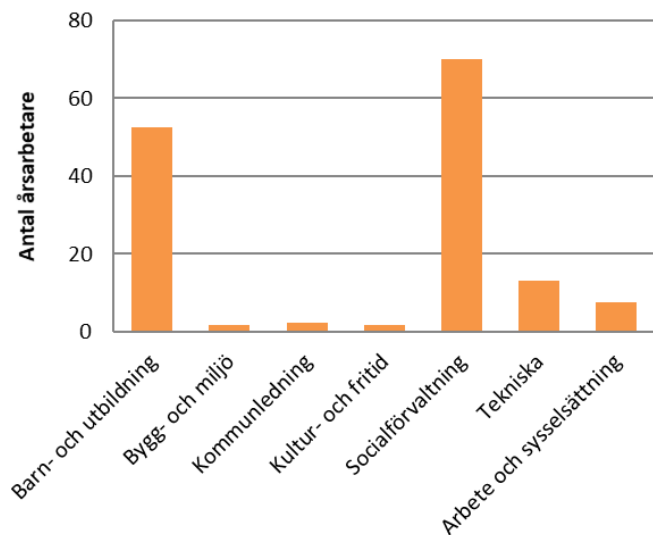
Bortsett från kostnaden innebär frånvaron att vi går miste om viktig kompetens och förlorar en stor del av våra resurser. Totalt i kommunen gick vi miste om ungefär 149 årsarbetare på grund av sjukfrånvaron under 2019 (en årsarbetare motsvarar en heltidsanställd under hela året). Socialförvaltningen gick miste om cirka 52 årsarbetare medan Barn- och utbildningsförvaltningen gick miste om cirka 70 årsarbetare.

### Sjukfrånvaro 2019 per yrkesgrupp, antal årsarbetare



Källa: Personec P

### Sjukfrånvaro 2019 per förvaltning, antal årsarbetare



Källa: Personec P

### Inhyrning av personal

Inom vissa verksamheter lägger vi mycket pengar på hyrpersonal. Orsakerna kan vara flera,

exempelvis att det inte finns rätt kompetens att rekrytera eller för att vi behöver täcka upp för sjukfrånvaro. Att hyra in personal kostar dubbelt så mycket som att ha egen anställd personal. Hyrpersonal är inte heller lika effektiva som våra egna medarbetare då de inte känner till rutinerna. När vi använder egen personal 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. Det är några av anledningarna till varför vi bör undvika att hyra in personal.

Under 2019 har verksamheterna minskat andelen inhyrd personal och kostnaderna för detta väsentligt, vilket framgår av tabellen nedan.

### Kostnader för hyrpersonal (kr)

	2018	2019
Socionom	7 400 000	4 331 000
Sjuksköterska	8 950 000	6 971 000
Lärare	70 000	84 500
Övrigt	220 000	313 500
<b>Totalt</b>	<b>16 640 000</b>	<b>11 700 000</b>

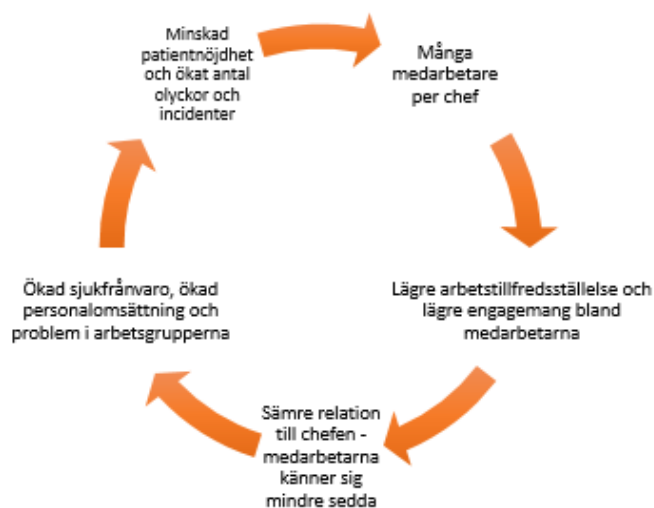
Källa: Personec P

## Chefernas betydelse för medarbetarna och personalekonomin

Begreppet kontrollspann beskriver antalet medarbetare per chef. Om kontrollspannet är brett har chefen förhållandevis många direktrapporterande medarbetare. Normtalet för hur många medarbetare en chef bör ha avgörs utifrån verksamhetens behov. Ju mer komplex verksamhet, desto färre medarbetare per chef.

I Sverige är det cheferna inom vård, omsorg och socialt arbete som har 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 dem ovan 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.

Både Socialstyrelsen och Vision har utrett förhållandet mellan kontrollspann och arbetsmiljö och 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 medarbetare 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.



Breda kontrollspann medför alltså försämring avseende arbetstillfredsställelse, engagemang, medarbetares relation till chefen samt att medarbetarna känner sig mindre sedda. Detta i sin tur leder till ökad sjukfrånvaro, ökad personalomsättning och problem i

arbetsgrupperna. Även kvaliteten drabbas i form av 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.

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.

Allt fler kommuner jobbar med riktmärken för ett rimligt antal medarbetare. Söderhamns kommun har fastställt ett tak på max 10-30 medarbetare per chef för att bara nämna ett exempel.

## Friskfaktorer

Man har bland annat genom forskningsprojektet Hälsa och framtid, ett samarbete mellan Göteborgs Universitet och ett flertal kommuner, funnit 8 faktorer som kännetecknar en långsiktigt frisk organisation. Dessa 8 friskfaktorer handlar samtliga om att chefen behöver förutsättningar i form av kunskaper och tid.



## Lönens betydelse för kompetensförsörjningen

Vi vill uppfattas som en hållbar och attraktiv arbetsgivare och lönen är en viktig faktor, dels i ett jämlikhetsperspektiv men även i ett konkurrensperspektiv.

Vi omfattas av lagkrav på att årligen göra en kartläggning av hur jämställda våra löner är. När den årliga lönekartläggningen visar på oskäligen löneskillnader (till exempel att olika yrkeskategorier som är jämförbara med varandra i utbildningsnivå och komplexitet/ansvar ligger olika i lön) har vi tre år på oss att justera lönerna.

Vad som är konkurrenskraftiga löner styrs av utbud och efterfrågan. Eftersom efterfrågan är större än utbudet inom många av våra yrkesgrupper upplever vi höga löneanspråk när vi behöver nyanställa och för att behålla befintlig personal sker ofta löneglidning (löneökningar utöver vad som fastställts i centrala eller förbundsvisa kollektivavtal).

I 2018 års löneöversyn ökade den totala lönekostnaden med 2,64 % medan budget räknades upp med bara 1,5 - 2,5 %. Under de förhållandena är det svårt att rymma de lönejusteringar som krävs för att leva upp till jämlika löner enligt Diskrimineringslagen liksom att följa med i omvärldens löneutveckling gällande de bristkompetenser som arbetsgivare konkurrerar om. Särskilt svårt är det när det rör sig om stora grupper, då förhållandevis små individuella löneökningar sammanlagt har stor inverkan på budget.

Ett exempel på det är den eftersatta gruppen förskollärare.

### Tre skäl att höja våra förskollärares löner:

- Lönekartläggningen visar att de ligger för lågt i relation till bland annat lärare i praktiska i estetiska ämnen i både grundskolan och gymnasiet
- De ligger också lågt i relation till andra kommuner i regionen
- Det är en bristkompetens och vi behöver ha "rätt" lön på dem för att behålla och attrahera

# Strategiska fokusområden

I samhällsdebatten har det under de senaste åren talats mycket om de kommande pensionsavgångarna och det hot de utgör mot offentlig sektor. Under vårt arbete med kompetensinventering har vi tittat på kommande pensioner, men även personalomsättning av andra orsaker än ålder samt våra sjuktal. Vi har kunnat konstatera att de två senare kategorierna utgör ett större hot mot vår kompetensförsörjning än vad pensionerna gör.

Vi har också konstaterat att vi inte kan lösa vår kompetensbrist enbart genom rekrytering då det inte utbildas tillräckligt många inom de yrkesgrupperna.

Slutsatsen vi dragit är att vi inte enbart behöver jobba för att öka vår attraktionskraft gentemot potentiella nya medarbetare, utan att vi framförallt behöver jobba för att sänka sjukfrånvaron, minska personalomsättningen och höja den genomsnittliga sysselsättningsgraden bland våra befintliga medarbetare. Vi behöver dessutom frigöra tid för våra bristkompetenser genom avlastning i form av automatisering och annan organisation av arbetet. Kort sagt, vi behöver bli bättre på att *behålla* och *maximera nyttan* av den kompetens vi redan har.

Nedan redovisas de fem strategiska fokusområden Kommunfullmäktige beslutade om i Kompetensförsörjningsstrategi för Östhammars kommun (2018). Tills vi kommit till rätta med våra höga sjuktal och vår personalomsättning är det naturligt att fokusera på att behålla och maximera nyttan av kompetensen vi redan har. Men vi får inte glömma att även jobba på att hålla oss attraktiva och synliga för potentiellt nya medarbetare.

## Kartlägga och behålla

### Tydligt arbetsgivarerbjudande

Vi behöver hålla oss attraktiva och konkurrenskraftiga som arbetsgivare. Vad är viktigt för dina medarbetare? Vad kan vi göra för att bli än mer attraktiva så att våra medarbetare väljer att stanna hos oss?

### Utveckla

När man som medarbetare inom Östhammars kommun känner sig redo för ett nytt jobb ska den naturliga tanken vara att undersöka vilka möjligheter man har

internt. Vilken utveckling kan du erbjuda dina medarbetare?

### 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. Upplever dina äldre medarbetare hinder för att jobba även efter 65? Kan vi göra något för att underlätta?

### Maximera nyttan av kompetensen

#### Förbättra arbetsmiljön och minska sjuktalet

För att kunna sätta in rätt åtgärder behöver orsakerna bakom sjukfrånvaron analyseras. Finns det något i arbetsmiljön på din arbetsplats som bidrar till hög sjukfrånvaro?

Lednings- och verksamhetsstöd HR har lagt en plan för hur vi ska sänka sjukfrånvaron. Den består av tre delar där vi dels kommer att arbeta förebyggande genom utvecklat ledarskap och fokus på friskfaktorer, dels kommer ge våra chefer ett bättre stöd i rehabilitering för att korta sjukskrivningstiderna och till sist även genomföra piloter på extra utsatta arbetsplatser.

#### 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. Utför era bristkompetenser uppgifter som egentligen skulle kunna utföras av andra?

#### Heltid som norm

Det övertids-, mertids- och fyllnadstidsuttag samt den inhyrning av personal som förekommer visar att det finns utrymme för att öka sysselsättningsgraden bland våra medarbetare, men det kräver delvis ny organisation och ett gränsöverskridande arbetssätt. Heltid som norm är något Lednings- och verksamhetsstöd HR kommer att jobba med under 2020/2021, tillsammans med berörda verksamheter, enligt det kollektivavtal som parterna tecknat centralt.

#### Automatisera

Fler studier pekar på att ungefär hälften av dagens arbetsuppgifter globalt kommer att kunna automatiseras inom ett par decennier. Inom välfärden handlar det om cirka 25 - 35 procent. I en kommun är

det sannolikt arbetsuppgifter inom administration, ekonomi, service, transport och teknik som kommer att påverkas i störst utsträckning. Inom områden som utbildning, vård och omsorg är potentialen lägre, men ändå betydande. Det är också här vi har som störst kompetensbrist.

Det finns goda exempel på förändringar som redan genomförts i svenska kommuner. Som exempel kan nämnas ärendehantering (ansökan om hemtjänst eller bygglov), distansövervakning med sensorteknik, rådgivning och konsultationer på distans, övervakning av medicinering samt mobila verktyg (hemsjukvård och hemtjänst), dataanalys för beslutsstöd, videosamtal samt fjärrundervisning som gör det möjligt att dela läraryrkesresurser mellan skolorna.

## **Trygga chefsförsörjningen**

### **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 stödjer våra befintliga ledare i att kunna, orka och vilja ha en ledarroll hos oss.

Hållbarhet definieras som livsbalans, sömn och återhämtning, hälsa samt vilja att fortsätta sitt uppdrag.

Hur ser era chefers arbetssituation ut? Har de rätt förutsättningar och möjligheter att hinna med sin administration, utveckla sina medarbetare och även tänka strategiskt och utveckla verksamheten?

## **Marknadsföra kommunen rätt**

### **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.

### **Närvaro i rätt forum med rätt budskap**

Vi behöver nå ut till de yngre generationerna där de befinner sig - i social media och på strategiskt valda forum såsom utbildningsdagar, jobbmässor och skolor.

Vår marknadsföring behöver vara personlig, där våra medarbetare berättar om sitt jobb och om oss som arbetsgivare i motsats till om vi själva berättar.

Att dagens unga inte associerar lön, utvecklings- och karriärmöjligheter samt god arbetsmiljö med välfärdens yrken kan bero på antingen bristande kunskap eller att de faktiska förhållandena ser ut så. Detta behöver vi hantera.

## **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.

När vi platsannonserar försöker vi attrahera en bredd av sökande genom språket och valet av bilder. Den kompetensbaserade rekryteringsmetodik vi använder ska också främja mångfald.

## **Breda rekryteringsbasen**

### **Utrikes födda**

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.

Östhammars kommun har deltagit i KIVO-C, ett projekt på regional nivå. Syftet med projektet var att fånga upp utrikes födda med vård- och omsorgsutbildning med fokus att snabbt få ut dem i arbetslivet så att de kan lära sig svenska språket med hjälp av språkhandledare på arbetsplatsen. Detta projekt avslutades under 2019 med förhoppningen att kommunerna har utvecklat strukturer att driva det vidare i egen regi. Det är också ambitionen i Östhammars kommun.

### **Öka intresset för vård- och omsorgsutbildningen**

Gymnasieutbildning inom vård- och omsorg ger väldigt goda chanser till anställning. Trots det är intresset för utbildningen svalt. Grundskolan ansvarar för att anordna prao under minst tio dagar sammanlagt från och med årskurs 8. Det är en viktig möjlighet att visa upp de jobb vi har innan de väljer inriktning till gymnasiet.

Förutom att vi behöver få fler att söka sig till vård- och omsorgsprogrammet på Bruksgymnasiet så behöver vi få de utexaminerade att välja oss som arbetsgivare.

### **Underlätta för boende i andra kommuner**

Kompetensbristen gör att vi behöver locka medarbetare även 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.

Som ett komplement till det arbete som pågår på kommunövergripande nivå - finns det något ni kan förändra i era verksamheter för att underlätta för medarbetare som pendlar?

### **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 och underlätta kompetensöverföringen.

Exempelvis 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.

# Avslutande kommentar

Kommuner och regioner i Sverige står inför det faktum att antalet unga och antalet äldre ökar. Efterfrågan på barnomsorg, skola och äldreomsorg kommer att öka. Detta samtidigt som antalet personer i arbetsför ålder inte ökar i samma takt. Det innebär att vi kan förvänta oss ännu större kompetensbrist än den vi känner av idag och dessutom ett förhållandevis svagare skatteunderlag. Det ställer stora krav på oss att använda de tillgängliga resurser som finns på ett effektivare sätt.

Tillsammans behöver vi jobba för att behålla och maximera den kompetens *vi redan har hos oss*, sådant vi rent faktiskt kan påverka. Vi talar främst om personalomsättningen, arbetsmiljön, sjuktalen samt att öka sysselsättningsgraden.

Utöver det behöver vi även jobba på nya sätt för att ta tillvara på den kompetens vi har. Olika yrkesgrupper kommer att behöva samarbeta mer och fördela arbetsuppgifter på ett sätt som gör att deras kompetens kommer till sin rätt. Exempelvis inom vård och omsorg kan sjuksköterskor och undersköterskor avlastas av andra yrkesgrupper eller av automation så att de istället kan lägga mer av sin arbetstid och kompetens på det som gör störst nytta – att möta och vårda våra brukare.

Förhoppningsvis har du genom denna läsning fått tankar om vad du kan göra i din verksamhet för att säkra den framtida kompetensförsörjningen.

# Källförteckning

AMS, (2019). *Arbetsmarknadsprognos Uppsala 2019-2020*. Hämtad från:

<https://arbetsformedlingen.se/om-oss/statistik-och-analyser/analyser-och-prognoser/arbetsmarknadsprognoser/upsala/arbetsmarknadsprognos-upsala-2019-2020>

Arbetsförmedlingen, (2020). *Yrkeskompassen*. Hämtad från:

<https://arbetsformedlingen.se/for-arbetsokande/yrken-och-studier/framtidsutsikter/yrkeskompassen>

Ekonomifakta, (2020). *Befolkningsstruktur*. Hämtad från:

<https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Befolkning/Befolkningsstruktur/>

Härenstam A & Östebo A (red) (2014). *Chefskapets förutsättningar och konsekvenser – Metoder och resultat från Chefiosprojektet – Slutrapport del I. ISM-rapport 14:1*. Hämtad från:

[https://socav.gu.se/digitalAssets/1674/1674432\\_chefios-ism-14-1.pdf](https://socav.gu.se/digitalAssets/1674/1674432_chefios-ism-14-1.pdf)

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

[https://internetstiftelsen.se/docs/Svenskarna\\_och\\_internet\\_2017.pdf](https://internetstiftelsen.se/docs/Svenskarna_och_internet_2017.pdf)

Kolada, (2020). *Jämföraren bostadsförsörjning Östhammars kommun*. Hämtad från:

[https://www.kolada.se/verktyg/jamforaren/?\\_p=jamforelse&focus=16568&tab\\_id=121849](https://www.kolada.se/verktyg/jamforaren/?_p=jamforelse&focus=16568&tab_id=121849)

Kolada, (2020). *Jämföraren befolkning Östhammars kommun*. Hämtad från:

[https://www.kolada.se/verktyg/jamforaren/?\\_p=jamforelse&focus=16568&tab\\_id=74560](https://www.kolada.se/verktyg/jamforaren/?_p=jamforelse&focus=16568&tab_id=74560)

Kolada, (2020). *Jämföraren kommunal arbetsmarknadsstatistik Östhammars kommun*. Hämtad från:

[https://www.kolada.se/verktyg/jamforaren/?\\_p=jamforelse&focus=16568&tab\\_id=84575](https://www.kolada.se/verktyg/jamforaren/?_p=jamforelse&focus=16568&tab_id=84575)

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), (2019). *Resultatrapport 2019 för Östhammars kommun*.

Tillgänglig: Lednings- och verksamhetsstöd HR

SCB, (2019). *Kommuner i siffror 2019*. Hämtad från:

<https://www.scb.se/kommuner#?region1=0382&region2=00>

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

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

SKL, (2018). Sveriges Viktigaste Jobb finns i välfärden. *Rekryteringsrapport 2018*. Hämtad från:

<https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-610-0.pdf?issuusl=ignore>

SKL, (2018). *Automatisering av arbete. Möjligheter och utmaningar för kommuner, landsting och regioner*. Hämtad från:

<https://webbutik.skl.se/sv/artiklar/automatisering-av-arbete.html>

SKL, (2019). *Försämrad ekonomi ställer krav på förändring och effektivisering*. Hämtad från:

<https://skr.se/tjanster/merfranskr/bloggarfranskr/arbetsgivarbloggen/artiklar/forsamradekonomistallerkravpaforan-dringocheffektivisering.28073.html>

SKR, (2019). *Unga om välfärdsjobben. En studie om ungas attityder och intresse för välfärden?* Hämtad från:

[https://webbutik.skr.se/shop?funk=visa\\_artikel&artnr=7585-784-8](https://webbutik.skr.se/shop?funk=visa_artikel&artnr=7585-784-8)

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

[https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2003-131-23\\_200313123.pdf](https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2003-131-23_200313123.pdf)

Sunt arbetsliv, (2019). *Trygg på jobbet när handledare stöttar*. Hämtad från:

[https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/trygg-pa-jobbet-nar-handledare-stottar/?utm\\_source=apsis&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=artiklar2019vecka16&utm\\_content=trygg-pa-jobbet-nar-handledare-stottar](https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/trygg-pa-jobbet-nar-handledare-stottar/?utm_source=apsis&utm_medium=email&utm_campaign=artiklar2019vecka16&utm_content=trygg-pa-jobbet-nar-handledare-stottar)

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

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

Ungdomsbarometern, (2018). *Vilka är dagens unga?* Hämtad från:

<http://www.ungdomsbarometern.se/rapportslapp-vilka-ar-dagens-unga/>

Ungdomsbarometern, (2020). *Generation Z!* Hämtad från:

<http://www.ungdomsbarometern.se/rapportslapp-generation-z/>

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

<http://www.mynewsdesk.com/se/pressreleases/65-procent-av-de-nyanlaenda-litar-inte-paa-att-arbetsfoermedlingen-kan-hjaelpa-dem-ut-i-arbete-2046698>

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>

Psykologiska institutionen Stockholms Universitet (2018). *Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv*.

Tillgänglig: Lednings- och verksamhetsstöd HR

Östhammars kommun (2018). *Kommunövergripande kompetensförsörjningsplan - att behålla och maximera den kompetens vi har hos oss*.

Tillgänglig: Lednings- och verksamhetsstöd H



**Östhammar Kommun**

Stångörsgatan 10, Box 66 • 74221 Östhammar  
Tel: 0173-860 00 • E-post: [osthammardirekt@osthammar.se](mailto:osthammardirekt@osthammar.se)  
Hemsida: [www.osthammar.se](http://www.osthammar.se) • Orgnr: 212000-0290