



ÄNGELHOLMS  
KOMMUN

# Plan för kompetensförsörjning för Ängelholms kommun 2017-2022



Dokumentnamn	Dokumenttyp	Fastställd/upprättad	Beslutsinstans
Plan för kompetensförsörjning för Ängelholms kommun 2017 - 2022	Plan	2017-09-30	Kommunfullmäktige
Dokumentansvarig	Diarienummer	Senast reviderad	Giltig till
Enhetschef HR-stöd	2016/905		2022
Dokumentinformation	Planen kompletteras med handlingsplan		
Dokumentet gäller för	Verksamheter i Ängelholms kommun		

## Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	1
Fullmäktiges mål - medskapande medarbetare .....	1
Inledning .....	1
Syfte .....	2
Genomförande.....	2
Former för uppföljning.....	2
Bakgrund.....	3
Arbetsgivarvarumärket (Employer Branding) .....	4
Kompetensförsörjning .....	5
Prioriterade utvecklingsområden .....	5
Nio strategier för att möta kompetensförsörjningsbehovet .....	5

# Sammanfattning

Ängelholms kommun har en utmaning i att kompetensförsörja kommunen för att trygga framtidens välfärd. För att möta utmaningen behöver Ängelholms kommun ha stolta och engagerade medarbetare som ges möjlighet att utvecklas. Kommunen måste därför vara en attraktiv arbetsgivare med tillgång till rätt kompetens<sup>1</sup> (formell och reell) både idag och i morgon.

I planen för kompetensförsörjning för Ängelholms kommun 2017 - 2022 presenteras en kortfattad bakgrund av kompetensbehoven. För att möta behoven utgår planen från nio strategier som Sveriges kommuner och landsting (SKL) har tagit fram. Det handlar inte om att använda en av strategierna utan troligen behövs flera åtgärder tillsammans med ett agilt förhållningssätt och ett nytänkande. Det finns redan idag många goda exempel och mycket som görs i Ängelholms kommun för att möta kompetensförsörjningsutmaningarna, men det finns också en hel del som kommunen kan och behöver göra ytterligare.

Planen riktar sig till samtliga verksamheter i Ängelholms kommun och ska ge vägledning och inspiration i arbetet med att initiera och genomföra olika insatser för att attrahera dagens och framtidens medarbetare och behålla rätt kompetens. Kompetensförsörjningsplanen ska i dialog med huvuduppdragen kompletteras med en handlingsplan som antas av Kommunstyrelsen med aktiviteter utifrån varje huvuduppdrags förutsättningar. Handlingsplan och aktiviteter ska vara kopplade till kommunens årliga budget och verksamhetsplanering.

Planen, handlingsplan och aktiviteter tillsammans med ett aktivt arbetsgivarvarumärkesarbete ger kommunen goda förutsättningar för kompetensförsörjning både idag och i morgon.

## Fullmäktiges mål - medskapande medarbetare

Ängelholms kommun ska vara en arbetsgivare som attraherar dagens och framtidens medarbetare. Våra medarbetare ska känna delaktighet, yrkesstolthet och ges möjlighet att utvecklas.

## Inledning

Kompetensförsörjning är en av de avgörande faktorerna för framtidens välfärd. Ängelholms kommun står liksom andra kommuner inför en mängd utmaningar med bland annat en åldrande befolkning, snabb teknisk utveckling och digitalisering. Dessutom väntar konjunkturförändringar, globalisering, ökad rörlighet på arbetsmarknaden, innovationer, höga pensionsavgångar tillsammans med en brist på framförallt lärare, socialsekreterare, sjuksköterskor och enhetschefer.

Kompetensförsörjningsplanen beskriver de strategier som Ängelholms kommun prioriterar under perioden 2017-2022 för att möta kompetensförsörjningsbehovet. Ängelholms kommuns målsättning är att vara en arbetsgivare som attraherar dagens och framtidens medarbetare. Medarbetarna ska känna delaktighet, yrkesstolthet och ges möjlighet att utvecklas. Ängelholms kommun arbetar för långsiktig hållbarhet och ett effektivt resursutnyttjande i all planering i enlighet med kommunfullmäktiges mål för medskapande medarbetare.

---

<sup>1</sup> Kompetens: Ett samlingsbegrepp för ”Förmågan och viljan att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och erfarenheter” (SIS definition)

## Syfte

Plan för kompetensförsörjning för Ängelholms kommun 2017 - 2022 ska tydliggöra hur kommunens framtida tillgång till personal kan säkras framförallt inom bristyrken. I uppdraget från Kommunfullmäktige anges särskilt att tillgången på yrkeskategorierna lärare, socialsekreterare, sjuksköterskor och enhetschefer ska säkras. Det finns även andra svårrekryterade yrkeskategorier såsom socionomer och vissa ingenjörer. Planen riktar sig till samtliga verksamheter i Ängelholms kommun och ska ge vägledning och inspiration i arbetet med att initiera och genomföra olika insatser för att attrahera och behålla rätt kompetens.

För att uppnå målet ska ett agilt arbetssätt användas utifrån vår gemensamma värdegrund. Alla medarbetare ska känna sig inkluderade och kunna vara sig själva oavsett ålder, kön, etnisk ursprung, funktionsvariationer eller andra egenskaper som gör varje person unik och som bidrar till mångfald.

## Genomförande

Planen för kompetensförsörjning ska i dialog med huvuduppdragen kompletteras med en handlingsplan som antas av Kommunstyrelsen med aktiviteter utifrån varje huvuduppdrags förutsättningar.

## Former för uppföljning

Handlingsplan och aktiviteter ska vara kopplade till kommunens årliga budget och verksamhetsplanering. Handlingsplan ska följas upp och revideras varje år.



# Bakgrund

## **Arbetsmarknaden nationellt**

---

Mer än en miljon människor arbetar i välfärden. Ungefär en tredjedel av dessa uppnår pensionsålder inom den närmaste tioårsperioden. Samtidigt ökar både andelen äldre och barn i befolkningen, vilket gör att behovet av skola, vård och omsorg växer. Detta leder till stora rekryteringsbehov. Om inga förändringar görs i arbetssätt, organisation och bemanning kan det komma att behövas över en halv miljon nya medarbetare i välfärden fram till 2023.

Förutom demografin kommer en mängd andra faktorer att påverka rekryteringsbehoven. Det handlar exempelvis om globalisering, konjunkturförändringar, den tekniska utvecklingen, ökad rörlighet på arbetsmarknaden och politiska beslut och reformer.

Arbetskraftsbarometern 2016 som genomförs av SCB, visar att det är fortsatt brist på arbetsökande inom många utbildningsgrupper. Inom den kommunala sektorn gäller detta sjuksköterskor och distriktssköterskor, socionomer, lärare för grundskolans senare år med inriktning matematik och naturvetenskap, samt språk och SO, förskollärare, fritidspedagoger, speciallärare och specialpedagoger.

Arbetskraftsbarometern pekar också på att den tidigare goda tillgången på utbildade inom flera av de samhällsvetenskapliga utbildningarna minskar, exempelvis när det gäller bibliotekarier, personalvetare och beteendevetare. Även inom teknikområdet förutspår arbetsgivarna ett ökat rekryteringsbehov de kommande åren för civil- och högskoleingenjörer inom bygg, elektronik och digitalisering.

## **Arbetsmarknaden i Ängelholm**

---

Befolkningen i Ängelholm ökade under perioden 2000-2016 med nästan 11 % upp till 41 336 personer. Ängelholm har ett bra läge med goda kommunikationer - tågstation, nära två europavägar och med en flygplats. Med dessa förutsättningar och sitt företagsvänliga klimat arbetar Ängelholms kommun för att mindre och medelstora företag ska etablera sig här. Ängelholms kommun är den största arbetsgivaren i kommunen med ca 3200 anställda, följt av Region Skåne. Därefter kommer privata företag såsom Hemocue och Tidningsbärarna med ca 300 anställda.

Ängelholm har en högre utbildningsnivå än den genomsnittliga svenska kommunen när det gäller eftergymnasial utbildning<sup>2</sup>. Dock så framträder det en väsentlig skillnad mellan könen. 2016 hade drygt 44 % av kvinnorna en eftergymnasial utbildning medan männen låg på 31 %. Arbetslöshetsnivån är också lägre i Ängelholm än i Sverige i stort.

## **Kompetensförsörjningsbehovet för arbetsgivaren Ängelholms kommun**

---

Det finns mycket som Ängelholms kommun som arbetsgivare kan göra för att utveckla och behålla befintliga medarbetare och påverka möjligheten att rekrytera rätt personer. Exempel på åtgärder kan vara att använda den befintliga kompetensen på ett bättre sätt, utnyttja tekniken bättre och skapa bra möjligheter för löne- och karriärutveckling. Det handlar också om att utveckla arbetsmiljö och arbetsorganisation samt att skapa förutsättningar för fler medarbetare att arbeta mer tid och stanna längre i arbetslivet.

---

<sup>2</sup> Definition: Invånare 25-64 år med eftergymnasial utbildning, andel (%) (N01982). Källa: SCB.

Enligt prognos kommer Ängelholms kommun att behöva rekrytera ca 2 300 tillsvidareanställda medarbetare de kommande tio åren, vilket motsvarar drygt 80 % av alla tillsvidareanställda medarbetare. Detta innebär att det i snitt behöver rekryteras en ny tillsvidareanställd varje arbetsdag under de kommande tio åren. Utöver detta finns ett stort behov av att tillfälligt anställa för att täcka vakanser vid olika typer av frånvaro.

Efter kommunens omorganisation där ett agilt förhållnings- och arbetsätt antogs ställs nya krav på både befintlig och ny personal. Detta påverkar sannolikt också rekryteringsbehovet.

Under den senaste treårsperioden har antalet egna uppsägningar, som inte beror på pension, ökat med hela 94 %. Vad detta beror på är inte helt klarlagt men det finns ett flertal förklaringar. Läget på arbetsmarknaden, ökad rörlighet hos medarbetarna, lönekonkurrens inom vissa yrkesgruppen och i vissa fall även missnöje med arbetsmiljö och ledarskap kan vara några förklaringar.

Ett långsiktigt och strategiskt arbete är ytterst centralt för att utveckla Ängelholms kommuns varumärke som en attraktiv arbetsgivare, för både nuvarande och framtida medarbetare. Det ligger en stor utmaning i att attrahera svårrekryterade yrkesgrupper, men lika viktigt är att behålla den kompetens som redan finns i kommunen.

Ängelholms kommun har historiskt sett en låg personalomsättning men på senare år har den ökat till en mer ”normal” nivå, från 8,4 % år 2015 till 9,7 % år 2016. Bortser man från pensionsavgångar är personalomsättningen för år 2016 7,5 % (jmf 5,8 % 2015).

## **Arbetsgivarvarumärket (Employer Branding)**

Employer Branding kan enkelt beskrivas som arbetsgivarens sätt att öka sin attraktionskraft på arbetsmarknaden. Det vill säga att hantera och arbeta med ett företags varumärke utifrån ett arbetsgivarperspektiv. Med det arbetet ska företag försöka svara på frågan ”Varför ska jag jobba hos er?” utifrån arbetstagarens perspektiv.

Oftast tänker man kanske på det externa fokuset, att ett företag ska använda sitt arbetsgivarvarumärke till att attrahera presumtiva medarbetare, och så är ofta fallet. Men det handlar även om hur de nuvarande medarbetarna, som är kommunens viktigaste ambassadörer, trivs och hur de ska behållas och utvecklas.

Employer branding är ett komplext ämne som sträcker sig in på flera olika nivåer och områden i en organisation. Det är en blandning av HR-strategier och HR-arbete samtidigt som det är marknadsförings- och kommunikationsarbete. Att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke och vara en attraktiv arbetsgivare kan jämföras med ett att bygga ett starkt varumärke, man måste arbeta långsiktigt.

Det finns många anledningar till att tänka igenom vilken typ av arbetsgivare man vill vara. En organisation som attraherar ett stort urval av bra kandidater, gör bra rekryteringar av kompetenta personer, och som har nöjda och engagerade medarbetare, presterar bättre och har en högre tillväxt. Det är en direkt verksamhetsnytta att bedriva bra arbetsgivarvarumärkesarbete.

Ett starkt arbetsgivarvarumärke måste komma inifrån organisationen. Medarbetarna, chefer och ledare måste föregå med gott exempel. Att arbeta med kompetensförsörjning är en del av arbetsgivarvarumärkesarbetet.

# Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjningen i kommunen handlar om att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare och är en del av arbetet med Employer Branding.



## Prioriterade utvecklingsområden

För att vara en attraktiv och god arbetsgivare som både hittar, utvecklar och behåller rätt kompetens har Ängelholms kommun valt att prioritera några utvecklingsområden.

- Etablera ett starkt arbetsgivarvarumärke
- Riktade insatser till specifika yrkesgrupper
- Arbetsmiljö och hälsa
- Karriärutveckling
- Hantera generationsväxlingen
- Ta hand om den kompetens som finns i organisationen och utveckla medarbetarna i linje med organisationens mål
- Lön och förmåner

## Nio strategier för att möta kompetensförsörjningsbehovet

För att möta utmaningarna i Ängelholms kommun behöver ett flertal strategier användas inom de prioriterade utvecklingsområdena. Det handlar inte om att använda en av strategierna utan det behövs en palett av åtgärder tillsammans med ett agilt förhållningssätt och ett nytänkande.

Kommunen har valt att utgå från de nio strategier som SKL (i satsningen Sveriges Viktigaste Jobb) har tagit fram för att visa hur kommuner och landsting kan möta de stora rekryteringsutmaningarna. I Handlingsplanen som ska tas fram för beslut i kommunstyrelsen kommer strategierna att vara preciserade med tidssatta och mätbara aktiviteter inom huvuduppgifterna i kommunen.

### Strategi: Använd kompetens rätt

---

#### *Nya eller förändrade yrkesroller*

När krav/behov från medborgarna ändras behöver verksamheterna utvecklas och arbetet kan behöva organiseras annorlunda. Med detta följer ändrade yrkesroller vilket kan innebära att

arbetsgivaren behöver se över innehållet i olika yrken och tänka nytt gällande arbetsinnehåll och vem som gör vad. På så sätt kan både verksamhet och personal utvecklas och resurserna användas mer effektivt. Arbetsgivaren kan behöva utveckla arbetsfördelningen mellan olika yrkesgrupper för att använda rätt kompetens till rätt uppgifter. Detta kan t.ex. innebära nya eller förändrade yrkesroller.

#### *Samarbete*

Genom att jobba mer tillsammans tas kompetens tillvara som exempelvis vid gemensam lektionsplanering i skolan eller arbete i multidisciplinära team inom vård och omsorg. Försörjningen av specialistkompetens kan underlättas genom att kommuner delar på specialistfunktioner och spetskompetens.

#### *Medborgarmedverkan*

Dagens pålästa medborgare skapar förutsättningar för ett utökat medborgarinflytande. Frivilligorganisationer, anhörigföreningar, brukarorganisationer, idrottsföreningar osv kan i större utsträckningar användas som resurser.

#### ***Det här gör Ängelholms kommun***

Kommunen har valt en helt ny kommunorganisation "Agila Ängelholm" som bygger på ett agilt förhållningssätt både gentemot kunder/invånare och mellan medarbetarna i kommunen och ett gott samarbete över alla gränser. Medborgardialoger och Agila arenor ger invånarna och medarbetarna möjligheter till inflytande.

Inom Familjen Helsingborg finns HR-servicecenter som är kommunens samarbetspartner i frågor gällande lön, pension och system som hanterar medarbetares anställning.

#### ***Det här behöver Ängelholms kommun dessutom göra***

Det är viktigt att säkerställa gapen mellan befintlig kompetens och behov av kompetens innan man avgör vilka insatser som ska göras i form av ex kompetensutveckling, kompetensväxling, omfördelning av arbetsuppgifter eller nyrekrytering. Det går att inventera både befintlig kompetens och kompetensbehov på alla nivåer (individ, grupp och organisation) med både stor och liten ambitionsnivå. De gap som finns på individnivå kan aggregeras till grupp och organisationsnivå och ställas mot strategier och fokusområden.

## **Strategi: Bredda rekryteringen**

---

#### *Förändra normer och anställ utanför ålders- och könsnormen*

Idag är könsfördelningen inom skola/förskola och vård och omsorg väldigt ojämn men enligt arbetskraftsbarometern kan var tredje ung man tänka sig att arbeta inom skola/förskola och vård och omsorg.

#### *Ta till vara nyanländas kompetens*

Nyanländas kompetens kan tas tillvara bättre genom att korta vägen till arbetsmarknaden, exempelvis genom validering, praktik och kompletterande studier. Utbildad kompetens skulle kunna rekryteras från andra länder, exempelvis ingenjörer, lärare, personal inom vård- och omsorg.

#### *Olika vägar in i yrket.*

Det behövs fler vägar in i yrkena än den traditionella utbildningen. Ett exempel är utbildning i kombination med arbete och möjlighet att komplettera behörigheter. Även möjligheterna att byta yrke mitt i livet behöver bli större inom många yrken.



### ***Det här gör Ängelholms kommun***

Inom huvuduppdrag Hälsa är 8,5 % män och inom Lärande och familj 22,8 %. En jämnare könsfördelning och större mångfald ökar rekryteringspotentialen för hela kommunen. För att bredda rekryteringen inom dessa huvuduppdrag har kommunen tillsammans med Arbetsförmedlingen och Komvux skapat pilotprojektet ”Skugga”. Det vänder sig till personer med invandrabakgrund som ”skuggar” anställda på kommunens arbetsplatser.


Inom ramen för projektet Agila Ängelholm genomförs utbildningar och föreläsningar med chefer och medarbetare på temat Horisontella principer (mångfald, icke-diskriminering, jämställdhet). Syftet är att skapa förståelse och kunskap kring dessa principer vilket är ett stöd både för ett agilt förhållnings-/arbetsätt och för att utmana normer vilket t ex kan stödja arbetet med att bredda rekryteringen.

Familjen Helsingborg ska vara en öppen och inkluderande region och arbetar med sätt att bidra till detta genom att bredda mångfalden inom den kommunala verksamheten. För att på ett bra sätt ta emot nyanlända akademiker i de kommunala verksamheterna i Familjen Helsingborg har en gemensam manual tagits fram som innehåller information om hur kommunerna kan gå tillväga för att ta emot nyanlända akademiker som praktikanter.

### ***Det här behöver Ängelholms kommun dessutom göra***

Det är viktigt att ta vara på de ungas intresse för jobben genom att redan tidigt informera och inspirera barn och ungdomar att arbeta i Ängelholms kommun, erbjuda sommarpraktikplatser, samarbeta med olika utbildningsaktörer, erbjuda praktik och i betydligt större utsträckning använda sig av de arbetslivsintroduktionsavtal som erbjuds via SKL.

Det behövs en tydlig koppling och samverkan mellan kommunen och lärosäten bli när det gäller innehåll i utbildningar och möjligheter till praktikplatser och övningsskolor.



Drygt 700 medarbetare i Ängelholms kommun beräknas gå i pension de kommande tio åren.

## **Strategi: Förläng arbetslivet**

---

Tiden i arbetslivet behöver bli längre. Vi lever i snitt 25 år längre än för 100 år sedan. I dag är etableringsåldern på arbetsmarknaden 26 år och medellivslängden är 82 år. Medelsvensken går i pension vid drygt 63 års ålder, trots att man har rätt att arbeta till man fyller 67 år. För äldre arbetskraft är det svårt på arbetsmarknaden, både vid nyanställningar och när det gäller förlängt arbetsliv efter 65-årsåldern. En satsning på en god arbetsmiljö är någonting som påverkar individens hälsa och möjliggör för individen att arbeta längre.

Att förlänga yrkeslivet innebär också att få in unga personer tidigare i arbete genom t.ex. praktik, traineeprogram och yrkesintroduktionsavtal. Det behöver finnas en tydligare koppling mellan utbildning och arbetsliv där samarbetet mellan utbildningssamordnare och arbetsgivare är en viktig del.

### ***Det här gör Ängelholms kommun***

Fortfarande är 65 år den vanligaste pensionsåldern. Men under rätt förutsättningar både kan och vill kanske fler medarbetare arbeta längre. Här är attityd och kultur på arbetsplatsen en viktig del.

En god arbetsmiljö är avgörande för att medarbetare ska kunna jobba ett helt yrkesliv. Sannolikt är det särskilt viktigt att anpassa förutsättningarna för såväl yngre som äldre medarbetares förutsättningar för att förlänga tiden i arbetslivet.

Enligt kommunens pensionspolicy har man möjlighet att mellan 61 och 65 års ålder gå ner i tjänst och behålla samma tjänstepension som tidigare.

### ***Det här behöver Ängelholms kommun dessutom göra***

Att signalera att medarbetare som uppnått pensionsålder är en viktig resurs, att öppna upp för individuella lösningar och att kompetensutveckla äldre medarbetare kan vara viktiga faktorer likaså att ta tillvara på seniora medarbetare som mentorer och vikarier.

## **Strategi: Låt fler jobba mer**

---

Idag arbetar många anställda i landets kommuner deltid. Att erbjuda sina medarbetare bra villkor är att vara en attraktiv arbetsgivare och att låta fler jobba mer skapar en långsiktig kompetensförsörjning eftersom rekryteringsbehovet minskar om fler arbetar mer. Det handlar också om jämställdhet eftersom en stor majoritet av de som arbetar deltid är kvinnor och de arbetar främst inom vård- och omsorg. Det handlar om att möjliggöra för de som vill arbeta mer att göra det. Det finns också de som av olika anledningar önskar arbeta mindre.

### ***Det här gör Ängelholms kommun***

I Ängelholms kommun har andelen medarbetare anställda på heltid ökat och var 59 % 2016. 32 % är anställda på mellan 75-99 % och resterande ca 9 % har en anställning på 74 % eller mindre. Enligt medarbetarundersökningen är en klar majoritet av medarbetarna nöjda med den sysselsättningsgrad de har idag. Under 2017 kommer en plan att tas fram med strategier för hur fler anställda ska kunna arbeta heltid.

### ***Det här behöver Ängelholms kommun dessutom göra***

Verksamheterna har olika förutsättningar att hantera rätt till heltid och man behöver utgå från det för att försöka hitta bra lokala lösningar.

## **Strategi: Visa på karriärmöjligheter**

---

En bredare syn på karriär ger medarbetare chansen att utveckla både sig själva och verksamheten, vilket gör yrkena mer attraktiva. Det gäller både att synliggöra de karriärvägar som finns och att skapa nya. Ett sätt kan vara att synliggöra och möjliggöra för andra typer av utveckling än chefsuppdrag t.ex. projektledare, utvecklingsledare, expertroller eller utvecklingsuppdrag. Arbetsrotation och interna karriärcentra kan bidra till ökad rörlighet inom organisationen och medarbetare kan utvecklas och bidra mer genom att få pröva nya roller. När det gäller det formella chefskapet kan vägen dit underlättas genom exempelvis traineeprogram, mentorskap och möjlighet att få pröva på chefskap i mindre skala t.ex. genom delat ledarskap.

För att få fler unga att bli intresserade av att arbeta som chefer är det viktigt att se över chefernas arbetsmiljö och förutsättningar att göra ett bra arbete. Man behöver bland annat titta på hur arbetet är organiserat, hur många medarbetare man har personalansvar för, hur det administrativa stödet ser ut och vilka stödfunktioner som finns inom exempelvis ekonomi, HR, kommunikation, lokalförsörjning, juridiska frågor osv.

### ***Det här gör Ängelholms kommun***

Inom ramen för samarbetet mellan kommunerna i Familjen Helsingborg erbjuds ett flertal olika ledarprogram, i form av utbildningar med olika inriktning beroende på ledarerfarenhet.

*Ledarorientering* riktar sig till medarbetare som visar intresse för ledarskap eller anses vara lämpliga som framtida chefer. *Projektledarutbildning* riktar sig till nuvarande och/eller blivande projektledare. Ett program vänder sig till nya chefer och ett till chefer med operativt verksamhetsansvar.

*Framtidens chefer* har syftet att förbereda medarbetare som har talang för ledarskap inför en framtida chefsroll, och har fokus på personlig utveckling och förståelse för chefs roll och vardag.

I syfte att utveckla ledarskapet erbjuds samtliga ledare och chefer att delta i ett *mentorsprogram* inom Familjen Helsingborg – antingen som mentor eller som adept.

*Traineeprogrammet* i Familjen Helsingborg avser att attrahera nyexaminerade akademiker till arbete med ledande eller strategiska specialistfunktioner inom kommunal verksamhet. För deltagarna i traineeprogrammet varvas arbete i kommunal verksamhet med utvecklingsdagar i projektledning, presentationsteknik, personlig utveckling samt kommunal styrning och ledning.


Ett exempel på arbete som pågår för att skapa och visa på karriärvägar är ett pågående arbete inom Hälsa för att skapa karriärvägar för vårdbiträden och undersköterskor genom utbildning och validering av erfarenhet.

### ***Det här behöver Ängelholms kommun dessutom göra***

För att få fler unga att bli intresserade av att arbeta som chefer är det viktigt att se över chefernas arbetsmiljö och förutsättningar att göra ett bra arbete. Kommunen behöver bland annat titta på hur arbetet är organiserat, hur många medarbetare man har personalansvar för och hur det administrativa stödet ser ut.

Kommunen behöver ta fram ett väl sammansatt ledarprogram för befintliga chefer i syfte att behålla och utveckla erfarna chefer i organisationen.

Kommunen behöver synliggöra vilka karriärvägar som finns och vid behov skapa nya.



I Ängelholms kommun  
kommer det i snitt att behöva  
rekryteras  
en ny tillsvidareanställd  
medarbetare varje arbetsdag  
de kommande tio åren.

## **Strategi: Skapa engagemang**

---

Engagerade medarbetare som får ta ansvar kommer bättre till sin rätt och bidrar mer till verksamhetens utveckling. De blir också bättre ambassadörer för sitt jobb. Ju större engagemang och inflytande – desto större chans att medarbetare vill stanna och utvecklas på sin arbetsplats.

Det är viktigt att skapa ett kreativt arbetsklimat och arenor för dialog, lärande och erfarenhetsutbyte. Känslan av sammanhang främjar hälsa och arbetsglädje. Jobbet ska kännas meningsfullt, begripligt och hanterbart. Det är viktigt att låta medarbetarna vara med och påverka verksamhetens utveckling utifrån sin expertkunskap. Det kan utveckla arbetsorganisationen och ge såväl nöjdare kunder och brukare som bättre arbetsmiljö och lägre kostnader. Ett tydligt och närvarande ledarskap där varje medarbetare känner sig sedd och bekräftad är väsentligt för

engagemang och arbetsglädje. Här behöver man också se över såväl medarbetarnas som chefernas arbetssituation för att de ska vilja stanna och utvecklas på sin arbetsplats.

Vård, omsorg och socialt arbete är den bransch på arbetsmarknaden där chefer har flest medarbetare.<sup>3</sup> En forskningsrapport från 2016 visar att sociala verksamheter inte är lämpade att organiseras med många medarbetare per chef. Det ökar risken för ohälsa och försämrar måluppfyllelsen samt minskar arbetstillfredsställelsen och ökar stressen bland både chefer och medarbetare.

### ***Det här gör Ängelholms kommun***

#### *Agila arenor*

Ett exempel på hur Ängelholms kommun arbetar för att skapa engagemang är genom agila arenor, en samverkansform med syftet att lösa problem och leverera bättre service till medborgarna, genom att samla kompetenser i samverkan, såväl inom den egna kommunen som med den offentliga, ideella och privata omvärlden. För varje nytt behov eller utmaning som den agila arenan löser, uppstår ett lärande som förs vidare till övriga delar av organisationen.

En agil arena uppstår genom att en signal skickas in kring angelägna medborgarbehov och alla medarbetare har möjlighet att digitalt skicka en signal och följa processen. Detta ger alla medarbetare en möjlighet att påverka och bidra till att utveckla verksamheten.

#### *Agila Ängelholm*

I Ängelholms kommun är det tydligt uttalat att alla medarbetare i organisationen förväntas ha ett agilt förhållnings- och arbetssätt. Det innebär att vara ansvarstagande och självgående, att se helheten, samverka, vara flexibel och se möjligheter, att signalera problem som behöver lösas och att samla kompetenser och lösa situationer som uppstår. Genom projektet Agila Ängelholm ges alla medarbetare möjlighet att kompetensutvecklas inom agilt arbetssätt och förhållningssätt.

#### *Samverkan*

I kommunen arbetas med samverkansavtalet, som är tecknat mellan arbetsgivaren och arbetstagarparterna och syftar till att skapa ökad delaktighet och inflytande för alla medarbetare. För att vidareutveckla samverkansavtalets intentioner om ökad delaktighet och mer inflytande för medarbetarna sker utbildningar och stödmaterial tas fram.

Andra insatser som görs för att skapa engagemang är utbildningar i systematiskt arbetsmiljöarbete där man särskilt fokuserar på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön och hur man kan arbeta mer hälsofrämjande och förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning.

### ***Det här behöver Ängelholms kommun dessutom göra***

En förutsättning för att skapa engagemang både för chefer och för medarbetare är rimliga förutsättningar för cheferna att ha kontakt med sina medarbetare. Inom flera verksamheter har chefer förutom många medarbetare även mycket kontakter med anhöriga, brukare, elever, myndigheter och en stor andel timavlönad personal. Genom att ge bättre förutsättningar för cheferna blir chefsyrket mer attraktivt att söka sig till och kompetensen och engagemanget hos befintlig personal tas om hand bättre än idag.

---

<sup>3</sup> Chefer i välfärdens tjänst – En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa. Klara Rengö, Ek Dr. 2016.

## Strategi: Dra nytta av tekniken

---

På en modern och attraktiv arbetsplats förväntar sig medarbetarna att det finns mobila lösningar – att man kommer åt digitala verktyg och stöd via sin mobil eller läsplatta. För att kunna rekrytera vissa grupper av medarbetare kommer det att vara nödvändigt att det finns möjlighet till flexibla lösningar för arbetet. För den som pendlar längre sträckor eller av andra anledningar behöver arbeta enskilt behöver möjlighet ges till att arbeta en del av sin tid t.ex. på tåget eller bussen, eller hemifrån. Det är också viktigt att medarbetare och chefer har den kompetens som krävs för att hantera en alltmer digitaliserad arbetsplats.

Man behöver också utveckla strukturer för kunskapsstyrning, e-lärande och smarta beslutstöd som gemensamt bidrar till högre kompetens, mer evidensbaserad praktik och ökad träffsäkerhet i beslutsprocesserna.

### ***Detta gör Ängelholms kommun***

Ängelholms kommun har tagit fram ”Plan för utveckling av IT och digitalisering i Ängelholms kommun 2017 – 2020” där ett av målen är att kommunen ska vara ett föredöme som arbetsgivare med medarbetare som ansvarar för sin egen utveckling inom området IT och digitalisering och som har kompetenser och verktyg för att möta kraven inom digitalisering.

### ***Det här behöver Ängelholms kommun dessutom göra***

En ökad digitalisering av välfärdstjänsterna leder till både effektivare verksamheter och bättre kvalitet. Ängelholms kommun bör ligga i framkant och aktivt bevaka teknisk utveckling och innovation inom olika områden. Det är också viktigt att man alltid utgår från användarnas behov och nytta när man utvecklar IT-stöd. IT-systemens utveckling ska bidra till engagemang och ge resultat i verksamheten. Det förutsätter att man är strategisk i sina val av lösningar och uppföljning.

I ”Plan för utveckling av IT och digitalisering i Ängelholms kommun 2017 – 2022” framgår att en identifiering av befintlig kompetens och behov av kompetensutveckling för ökad digital kompetens i hela organisationen behöver göras. Det framgår också att en särskild plan ska tas fram för att skapa förutsättningar för ett förändrat arbetssätt på varje arbetsplats i samklang med beslutade mål för digitaliseringen.

## Strategi: Marknadsför jobben

---

Att vara synlig är viktigt. Kommuner behöver på olika sätt sprida information om alla jobbomöjligheter som finns inom sektorn, visa upp sig som arbetsgivare och berätta vad jobben och utbildningarna innebär. Det är viktigt att skapa fler möjligheter att prova på jobben genom exempelvis sommarjobb och praktik. Goda erfarenheter från praktik och feriejobb lockar fler till välfärden.

Medarbetare som trivs och talar väl om verksamheten är de bästa ambassadörerna. Lyft fram goda förebilder bland medarbetarna.

### ***Detta gör Ängelholms kommun***

Ett gott exempel på hur Ängelholms kommun vill synliggöra sina medarbetare och locka fler potentiella medarbetare till att arbeta inom äldreomsorgen är kampanjen ”Älska äldreomsorgen”.

### ***Det här behöver Ängelholms kommun dessutom göra***

Ängelholms kommun behöver vara mer synlig och sprida information om alla jobbomöjligheter som finns inom kommunen, visa upp oss som arbetsgivare och berätta om vad jobben och

utbildningarna innebär. Vi ska också arbeta med att sprida goda förebilder och bra exempel genom att lyfta fram de egna medarbetarna.

Vi behöver informera om jobben redan i skolan för elever och studie- och yrkesvägledare, besöka universitet och högskolor, delta på arbetsmarknadsdagar och andra mötesplatser. Genom feriejobb, praktik och traineeplatser ges fler unga chansen att pröva jobben. Med en positiv erfarenhet och uppföljning kommer fler unga att vilja jobba i Ängelholms kommun.

## **Strategi: Underlätta lönekarriär**

---

Lokal lönebildning och individuell lönesättning är viktiga delar. Verksamhetens prioriteringar och enskilda medarbetares insatser ska ge genomslag i lönesättningen. Det ska finnas en tydlighet i lönesättningen. Detta sker i väl utvecklade samtal mellan chef och medarbetare och bygger på att det finns tydliga lönekriterier som används för att bedöma hur enskilda medarbetare bidrar till verksamhetens resultat, vilket även ska synas i lönesättningen. Individuella löner ska sättas utifrån prestation, ansvar och jobbets svårighetsgrad.

### ***Detta gör Ängelholms kommun***

För att stimulera till verksamhetsutveckling, engagemang och ökad måluppfyllelse behövs möjligheter till såväl utveckling i arbetsuppgifter som i lön. Lönen är individuell och differentierad och ska belöna resultat i verksamheten och bra prestationer. På så sätt kan duktiga medarbetare spurras och bidra till att verksamheten utvecklas. I många fall behöver lönespridningen öka. Lönebildning kräver särskild uppmärksamhet när konkurrensen om arbetskraften är hård. Detta innebär att löneökning bör följa omvärldens förändringar.

Utbildning är genomförd i Verksamhetsutvecklande lönesättning och kommungemensamma lönekriterier har tagits fram tillsammans med stödmaterial för hur medarbetar- och lönesamtal ska genomföras.

### ***Det här behöver Ängelholms kommun dessutom göra***

Kommunen behöver implementera verksamhetsutvecklande lönesättning i hela kommunen och följa upp resultatet.

