Nordmalings kommun

Övergripande kompetensförsörjningsplan Nordmalings kommun 2024 – 2027

Dokumenttyp Plan	**Diarienummer** 2023-392-023	**Fastställt** Kommunfullmäktige 2023-12-11 § 132
För revidering ansvarar HR	**Uppföljning och tidplan**	**Dokumentet gäller** Samtliga sektorer
Dokumentet gäller till och med		

Nordmalings kommun

Innehållsförteckning

1 Inledning 4

1.1 Planens syfte 4

1.2 Implementering och ansvarsfördelning 4

2 Utgångspunkter 5

2.1 Vision 5

2.2 Politiska mål 5

2.3 Vi tillsammans, Vi-sam 6

3 Omvärldsanalys – vad i omvärlden påverkar vår kompetensförsörjning? 6

3.1 Demografi 6

3.1.1 Avtagande befolkningsökning 6

3.1.2 Åldersstruktur 6

3.1.3 Arbetsmarknadsprognos, sysselsatta och arbetslöshet 7

3.1.4 Arbetskraftbrist (personalprognos- och behov) 8

3.1.5 Nordmalings kommuns befolkning 8

3.2 Utmaningar och trender som förändrar arbetsliv, kompetens och ledarskap 10

3.2.1 Kommuner som arbetsgivare 10

3.2.2 Kompetens matchar inte behov 10

3.2.3 Ungas uppfattning av välfärdens yrken 10

3.2.4 Ett långt och hållbart arbetsliv 11

3.2.5 Ökat fokus på digitalisering 11

4 Nordmalings kommun som arbetsgivare 12

4.1 Indikatorer 12

4.1.1 Antal anställda 12

4.1.2 Antal medarbetare per chef 13

4.1.3 Organsiationsöversikt chef- och ledarskapet 14

Nordmalings kommun

4.1.4 Sysselsättningsgrad ... 14

4.1.5 Åldersstruktur ... 15

4.1.6 Personalomsättning ... 15

4.1.7 Sjukfrånvaro ... 18

4.1.8 Lediga jobb - annonseringar ... 19

4.1.9 Hållbart medarbetarengagemang ... 19

4.1.10 eNPS ... 19

5 Modell och strategier ... 20

5.1 ARUBA-modellen ... 20

5.2 SKR:s nio strategier – olika vägar för att nå framgång ... 20

5.3 Modell för Nordmaling kommuns kompetensförsörjningsarbete ... 22

6 Fokusområden och strategier för att möta kompetensutmaningen ... 23

6.1 Attrahera och rekrytera ... 23

6.1.1 Rekrytera bredare ... 23

6.1.2 Utveckla lönebildningen ... 24

6.2 Utvecklande och lärande ... 24

6.2.1 Stärk ledarskapet ... 24

6.2.2 Digitalisering/nyttja tekniken smart ... 25

6.2.3 Stöd medarbetarnas utveckling ... 25

6.3 Hållbart arbetsliv ... 26

6.3.1 Prioritera arbetsmiljöarbetet och friskfaktorer ... 26

7 Nästa steg ... 27

8 Referenser ... 27

Nordmalings kommun

1 Inledning

Kompetensförsörjningen är välfärdens största utmaning. Det handlar om att säkerställa att rätt kompetens finns i verksamheterna. En stor utmaning är att den arbetskraft som finns i Sverige inte räcker till och därmed kommer inte arbetsgivare inom välfärden att enbart kunna tillgodose det kompetensbehov som finns genom att rekrytera fler. Det är och kommer fortsätta vara viktigt att tillvarata, utveckla och behålla befintliga medarbetare samt att vara innovativ, förändringsbenägen och hitta nya arbetssätt[1]. Grundfrågorna är därför; vilken kompetens behövs, hur erhålls den kompetens som saknas på bästa sätt och hur behåller kommunen den kompetens som behövs?

Nordmalings kommun står inför utmaningar när det gäller den framtida kompetensförsörjningen. Fram till år 2029 kommer ca 15 % av alla tillsvidareanställda att gå i pension. Utöver detta tillkommer sjukfrånvaro och annan omsättning av medarbetarna.

Genom att kontinuerligt följa upp och utvärdera kompetensförsörjningsarbetet så säkerställer organisationen att den fortsätter vara attraktiv både för nya och befintliga medarbetare samt ge Nordmalings kommuns medborgare, kunder och andra intressenter samhällsservice av god kvalité.

1.1 Planens syfte

Syftet med kompetensförsörjningsplanen är att skapa en gemensam inriktning för hur Nordmalings kommun som arbetsgivare ska arbeta med frågan. Planen ska tydliggöra kommande kompetensbehov samt att visa på vilka strategier, insatser och arbetssätt Nordmalings kommun måste satsa på för att säkerställa framtida kompetensbehov på kort och lång sikt.

Nästa steg är sedan att på både kommunövergripande- och sektornivå identifiera aktiviteter som syftar till att gynna kommunens kompetensförsörjning och arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare. Planen ska vara ett verktyg i styrning och ledningsarbetet och ett underlag till budget och verksamhetsplaneringen.

1.2 Implementering och ansvarsfördelning

Detta är en kommunövergripande plan. Varje sektor ansvarar sedan för att analysera och bryta ner fokusområdena och strategierna till konkreta aktiviteter i en handlingsplan och jobba med dem på ett sätt som är gynnsamt i de egna verksamheterna. De bör införlivas i verksamhetsplaneringen så att de svarar upp mot verksamhetsmålen. Handlingsplanerna ska kontinuerligt arbetas med för att kompetensförsörjningen ska bli en fortlöpande process.

[1] Personal- och kompetensförsörjning | SKR (230904)

HR-enheten ansvarar för att ha en överblick över det strategiska arbetet med kompetensförsörjning från central nivå. Ambitionen är att så långt det är möjligt centralisera/synka de utmaningar som är gemensamma för majoriteten av våra verksamheter i syfte att effektivisera och skapa en enhetlighet. En årlig uppföljning sker centralt för att stämma av arbetet och säkerställa att arbetet går framåt.

2 Utgångspunkter

Nordmalings kommuns kompetensförsörjningsarbete utgår ifrån kommunens vision och mål.

2.1 Vision

Nordmalings kommuns vision är;

Nordmaling är… – Nära havet – Nära naturen – Nära städer – Nära varandra

Nordmalings framgångsfaktorer för att vara nära handlar om; läge och livsmiljö, kultur och fritid, infrastruktur, hållbarhet och företagsklimat.

Nära arbetet, verka tillsammans, vara ambassadörer/förespråkare och utveckla välfärden för att främja en god livsmiljö för medborgarna är några av inriktningarna som Nordmalings kommuns som arbetsgivare ska jobba mot genom de politiska målen och strategierna i denna plan.

2.2 Politiska mål

Nordmalings kommun målsättning är att vara en attraktiv arbetsgivare. För att uppnå detta har kommunstyrelsen tre mål, vilka är;

- Attraktiva och hälsofrämjande arbetsplatser.
- Ledarskap som skapar förutsättningar för goda resultat.
- Engagerade medarbetare med rätt kompetens.

Arbetet med kompetensförsörjning och insatserna i denna plan har en stark koppling till dessa mål. Inte minst i inriktningen att kommunen ska vara en attraktiv, hållbar, utvecklande organisation. Resultatet av arbetet ska påverka målresultatet i en positiv riktning.

Nordmalings kommun ska även verka för en låg personalomsättning som möjliggör att kompetensen stannar kvar i organisationen.

Jämställdhets-, hållbarhets- och barnperspektivet ska även finnas med som en naturlig del i allt arbete vi gör.[2]

[2]Verksamhetsplan 2023, Nordmalings kommun

2.3 Vi tillsammans, Vi-sam

Vi-sam är Nordmalings kommuns namn/slogan för det gemensamma arbete vi utför som arbetsgivare och medarbetare. Vi-sam skapades under ett arbete med att införa friskfaktorer som en naturlig del i organisationen, med start år 2021. Tillsammans gör vi jobbet bättre och det för oss nära varandra.

Det strategiska kompetensförsörjningsarbetet är ett gemensamt arbete, Nordmalings kommun som arbetsgivare och fackliga parter. Arbetsgivare och arbetstagarorganisationerna behöver jobba tillsammans i samverkan för att lyckas med kompetensförsörjningen på bästa sätt.

3 Omvärldsanalys – vad i omvärlden påverkar vår kompetensförsörjning?

För att förstå hur vi ska förhålla oss till kompetensförsörjning behöver vi också förstå det sammanhang vi verkar i, såväl arbetsmarknaden i stort som de specifika förutsättningar som gäller för Nordmalings kommun. I detta avsnitt presenteras en analys av omvärlden och Nordmalings förutsättningar som kan påverka kompetensförsörjningen.

3.1 Demografi

Befolkningsutvecklingen i världen bromsar in och många länder får en allt mer åldrande befolkning. Detta leder till att ekonomier och samhällsstrukturer påverkas och förändras. Den demografiska utvecklingen påverkar Sveriges ekonomi, arbetsmarknad och sociala ordning. Befolkningens storlek och ålderssammansättning påverkar hur efterfrågan på välfärdstjänster (tjänster inom kommuner, regioner inkl. privata utförare) ser ut och behovet varierar över tid. Samhällsplanering och finansiering behöver därmed anpassas efter de skiftande förutsättningarna. [3]

3.1.1 Avtagande befolkningsökning

Enligt Statistiska centralbyråns (SCB) befolkningsprognos kommer befolkningen i Sverige att öka med drygt en halv miljon personer under 2021-2031. Vilket är en halvering jämfört med befolkningsutvecklingen under 2011-2021 (minskningen beror bland annat på den stora flyktinginvandringen som var under år 2015-2016).

3.1.2 Åldersstruktur

Under årtiondet 2021-2031 är det en kraftig ökning av äldre personer, det vill säga personer 80 år eller äldre. Denna åldersgrupp kommer att öka med nästan 50 procent fram till år 2031. Av den totala befolkningsökningen på 512 000 personer står alltså denna åldersgrupp för ca 264 000 personer.

[3] Vägval för framtiden 5 – En spaning mot år 2035. Rapport från SKR.

Föregående tioårsperiod ökade gruppen med endast 61 000 personer (vilket motsvarade ca 6 procent av den totala befolkningsökningen).

Andelen barn och unga förväntas minska med ca 0,4 procent (ca 11 000 barn och unga) mellan 2021-2031. Det är främst barn och unga upp till 15 år som förväntas minska medan unga i gymnasieålder ökar med 10 procent.

Det förväntas även vara en låg ökningstakt av personer i arbetsför ålder, det vill säga personer 20-66 år. Fram till 2031 beräknas gruppen öka med ca 4 procent (ca 253 000 personer), vilket är en minskning från föregående tioårsperiod då gruppen ökade med ca 6,2 procent. Att personer i arbetsför ålder överhuvudtaget ökade mellan år 2011-2021 beror på att antalet utrikesfödda personer i gruppen ökade. Utrikesfödda står även denna tioårsperiod för den största delen av den totala ökningen av personer i arbetsför ålder. En annan skillnad denna tioårsperiod jämfört med föregående är att ökningen främst finns bland de yngsta (20-24 år) och äldsta (60-66 år) i gruppen.

Den demografiska utmaningen varierar dock över landet, i sex av tio kommuner minskar personer i arbetsför ålder samtidigt som äldre ökar kraftigt. Detta är verkligheten främst i de små och medelstora kommunerna.[4]

3.1.3 Arbetsmarknadsprognos, sysselsatta och arbetslöshet

Alla personer som är i arbetsför ålder, 20-66 år, är inte alltid sysselsatta (i arbete). En del är sjukskrivna, studerar, arbetslösa eller är pensionärer. Antalet sysselsatta beräknas dock fortsätta öka under 2021-2031 till följd av den demografiska utvecklingen. Äldre personer har de senaste 20 åren stannat kvar längre i arbete och om denna trend fortsätter så kommer även antalet sysselsatta öka mer[5].

Det finns däremot många osäkerhetsfaktorer i världen och i Sverige just nu som påverkar arbetsmarknadens utveckling. Rysslands krig mot Ukraina, ökad inflation, höjda räntor och ökade energipriser är faktorer som kan påverka till en svagare utveckling på arbetsmarknaden och fler arbetslösa.[6]

Arbetslösheten fortsätta minska trots osäkerhetsfaktorer både geografiskt sett och till olika grupper av arbetslösa. I juli 2023 låg arbetslösheten i Sverige på 6,3 procent (6,7 procent juli 2022). Västerbottens län har bland de lägsta arbetslöshetssiffrorna i riket och i juli 2023 låg arbetslösheten i länet på 3,7 procent (4,3 procent juli 2022). Nordmalings kommun hade motsvarande månad en arbetslöshet på 4,3 procent (4,9 procent juli 2022).[7]

---

[4] Välfärdens kompetensförsörjning – Personalprognos 2021-2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen. SKR
[5] Välfärdens kompetensförsörjning – Personalprognos 2021-2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen. SKR
[6] Konjunktur- och arbetslöshetsbedömning Oktober 2022. Arbetsförmedlingen
[7] https://arbetsformedlingen.se/statistik/ (230906)

3.1.4 Arbetskraftbrist (personalprognos- och behov)

Svensk arbetsmarknad står inför en stor utmaning gällande att hitta rätt kompetens. Både privat och offentlig sektor påtalar att det råder personalbrist inom många olika verksamheter. Många kommuner och regioner är redan i ett besvärligt rekryteringsläge. Förutsättningarna skiljer sig däremot åt över landet och det beror främst på att kommunernas befolkningssammansättning varierar kraftigt. En åldrande befolkning i kombination med en stor utflyttning gör att det i många kommuner inte finns tillräckligt med personer i arbetsför ålder. Det är även mer påtagligt för arbetsgivare som är långt ifrån lärosäten och/eller storstäder att hitta rätt kompetens.

På grund av demografins utveckling med en åldrande befolkning och pensioneringar fram till 2031 behöver enbart välfärden anställa ca 410 000 personer. Behoven av anställda är starkt koncentrerat till äldreomsorgen där det behövs en ökning av antalet medarbetare med ca 31 procent på grund av demografin, vilket innebär ca 58 500 personer och nästan lika många beräknas även gå i pension. Utöver detta så tillkommer rekryteringar på grund av övrig rörlighet då medarbetare avslutar sin anställning. Behovet av personal i förskola, fritidshem och grundskola förväntas minska med ca 3-4 procent på grund av att gruppen barn och unga minskar något. Rekryteringsbehovet kvarstår dock inom verksamheterna för att få behörig personal och kunna ersätta pensionsavgångar samt övriga avgångar.

Det ökade behovet av antalet anställda och utvecklingen av antalet personer i arbetsför ålder gör att antalet sysselsatta i Sverige inte räcker till. Då efterfrågan på personal är stor både inom privat och offentlig sektor så är det en stor konkurrens av befintlig arbetskraft. Rekryteringsläget har varit svår i några år, är det idag och kommer att vara det framöver.

I kommunerna är det yrkesgrupperna undersköterskor, vårdbiträden och sjuksköterskor som det är störst behov av fram till år 2031. [8]

Redan idag visas det även ett intresse från industrier för Norrland som ett potentiellt tillväxtområde. Etablerar sig fler industrier i norra Sverige kommer konkurrens om befintlig arbetskraft öka markant.

3.1.5 Nordmalings kommuns befolkning

Nedan redovisas statistik från Kolada[9] gällande Nordmalings befolkningssammansättning och utveckling. Nordmalings befolkningsmängd har de senaste åren visat på en nedåtgående trend. Från år 2019 till 2022 har antalet invånare minskat med 77 personer.

[8] Välfärdens kompetensförsörjning – Personalprognos 2021-2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen. SKR
[9] https://www.kolada.se/verktyg/jamforaren/?focus=16796&report=74560

Antal invånare

Nordmaling	2019	2020	2021	2022
Invånare totalt, antal	7143	7108	7100	7066

Antal invånare 2019-2022. Statistik uttaget från Kolada.

Nordmaling har en äldre befolkning där antalet dödsfall har ökat under de senaste åren samtidigt som antalet födda har minskat. Det har flyttat in fler personer under år 2019-2022 än vad det har flyttat ut. Totalt är det 1449 personer som flyttat in jämfört med 1422 personer som flyttat ut.

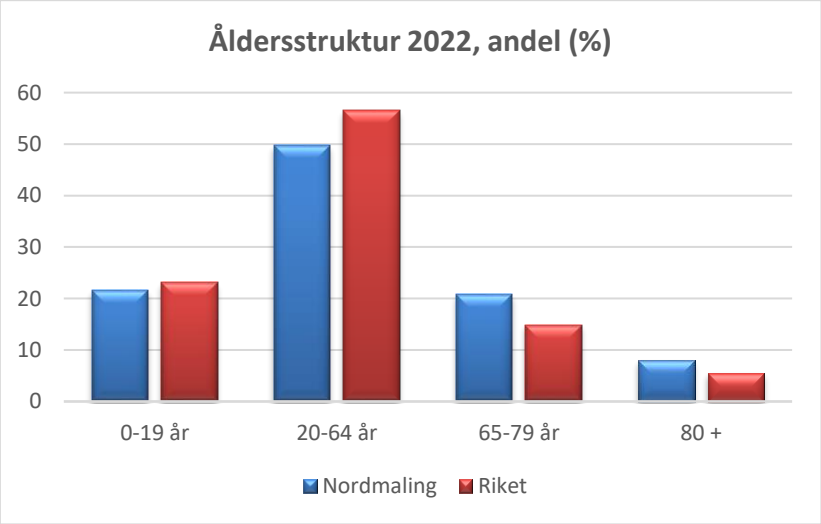
Befolkningsutveckling

Nordmaling	2019	2020	2021	2022
Födda, antal	69	66	67	64
Döda, antal	82	79	92	101
Inflyttade till kommunen, antal	397	343	366	343
Utflyttade från kommunen, antal	356	365	357	344

Befolkningsutveckling 2019-2022. Statistik uttaget från Kolada.

I Nordmaling är gruppen äldre (65+) och yngre (0-19 år) större än den i arbetsför ålder (20-64 år). Nordmaling har en äldre befolkning (65 +) än riket.

Åldersstruktur



Åldersstruktur år 2022. Statistik uttaget från Kolada.

3.2 Utmaningar och trender som förändrar arbetsliv, kompetens och ledarskap

3.2.1 Kommuner som arbetsgivare

En stor andel av medarbetare inom kommuner och regioner upplever att jobbet är meningsfullt jämförelsevis med andra sektorer. De uppger att deras jobb är intressant, stimulerande och att de är nöjda med sina jobb. Det som just gör jobben meningsfulla, intressanta och stimulerande är samtidigt det som ibland kan göra dem svåra. Det finns stora utmaningar och risker i jobb som just är människonära både när det gäller den fysiska och den sociala- och organisatoriska arbetsmiljön. Detta är delar som arbetsgivaren behöver hantera.

Det som försvårar kommunernas kompetensförsörjning är att även om det finns både positiva och utmanande delar i välfärdsjobben, så är det nästan alltid bara de negativa delarna som lyfts i media. Detta påverkar både befintliga medarbetare och de potentiella nya/framtida medarbetarna.

3.2.2 Kompetens matchar inte behov

Befintlig kompetens matchar inte vad arbetsgivare efterfrågar. De personer som är arbetslösa, främst de som är långtidsarbetslösa, uppfyller inte arbetsgivares kompetens- och utbildningskrav som finns inom sektorn.

Nordmalings kommun har som många andra kommuner och regioner en rekryteringsutmaning när det gäller bland annat att säkerställa tillgången till kvalificerad personal inom de jobb som omfattas av legitimationskrav, exempelvis sjuksköterska, lärare, arbetsterapeuter och fysioterapeuter. Behovet är större än antalet som utbildar sig. Det gäller även att kunna attrahera dessa grupper till oss som arbetsgivare. [10]

3.2.3 Ungas uppfattning av välfärdens yrken

Unga personer i åldern 16-29 år visar på ett ökat intresse för välfärdsyrkena bland annat som undersköterska , lärare, socionom och psykolog. Intresset för olika yrken skiljer sig däremot åt utifrån bostadsort, ålder och bakgrund. Unga med utländsk bakgrund har generellt ett högre intresse för yrken inom välfärden. Unga som bor på landsbygden och i mindre städer kan även i större utsträckning än de som bor i storstäder/storstadsområden tänka sig att jobba inom välfärden som exempelvis förskollärare, personlig assistent, undersköterska och elevassistent.

Dagens unga tycker att en hög lön är det allra viktigaste hos en framtida arbetsgivare (lite högre rankat hos killar än bland tjejerna). Andra faktorer som är viktiga är en bra arbetsmiljö, en trygg anställning, bra arbetsvillkor och förmåner, trevliga kollegor och en bra chef.

---

[10] Välfärdens kompetensförsörjning – Personalprognos 2021-2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen. SKR

För att locka fler yngre till välfärdsjobben lyfts bland annat att kommuner kan bli bättre på att visa upp sig och ge mer information om jobben genom skolor, sociala medier, studiebesök med mera. De lyfter även att kommuner och regioner måste bli bättre på att erbjuda olika vägar in i jobben, även om de saknar eller har kort arbetslivserfarenhet, genom exempelvis feriejobb och praktik.[11]

3.2.4 Ett långt och hållbart arbetsliv

En trend som finns på arbetsmarknaden är att äldre personer stannar kvar i arbete allt längre. SKR (Sveriges kommuner och regioner) och Sobona (Kommunala företagens arbetsgivarorganisation) har tillsammans genomfört en studie med syftet att ge en bild av hur personer mellan 36 och 65 år ser på arbetslivet, att byta yrke och att arbeta längre.

Studien visar att trevliga kollegor/bra stämning på arbetsplatsen, bra chefer och ledarskap samt intressanta arbetsuppgifter i grund och botten är det mest centrala för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Detta innebär att de befintliga medarbetarna är de allra viktigaste ambassadörerna och den största tillgången i arbetet med arbetsgivarvarumärket. Andra viktiga faktorer är arbetsvillkor, förmåner och kompetensutveckling oavsett ålder (inte minst i ett arbetsliv som förändras snabbt).

De främsta drivkrafterna för att byta yrke bland personer mitt i arbetslivet är enligt studien att få roligare och mer meningsfulla arbetsuppgifter, bättre lön och större flexibilitet. Sex av tio svarar också att de motiveras att byta för att de vill ha förändring. Det uppges även att närheten till den typ av jobb man är intresserad av att byta till, är en viktig faktor för att ta steget till att vidareutbilda sig senare i livet.

Vad gäller att arbeta längre visar studien att för många är arbetstider och flexibilitet en nyckel för att vilja jobba längre, men också villkor och möjligheten att få använda sina erfarenheter i exempelvis en expertroll. [12]

3.2.5 Ökat fokus på digitalisering

Ett ökat fokus på digitalisering och dess fördelar är en nyckelfaktor i framtidens kompetensförsörjning. Det är genom smart digitalisering som arbetsgivaren kan ersätta en hel del av monotona arbetsuppgifter som idag tar mycket tid för medarbetarna. Det händer en hel del inom området och välfärden behöver vara uppdaterade och hitta nya lösningar för att effektivisera arbetet ytterligare genom exempelvis robotisering. Digitaliseringen kommer även spela en allt större roll för hur attraktiva en arbetsgivare uppfattas vara för framtida medarbetare, allt från att ha användarvänliga moderna system till att möjliggöra distansarbete och erbjuda digitala mötesformer. En del av medarbetarna är bosatta utanför eller på annan ort varför distansarbete som förmån kan vara avgörande i attraherandet av viss kompetens.

---

[11] Unga och välfärdsjobben. Intresse, attityder och tankar kring jobben i kommuner och regioner. SKR
[12] Mitt i livet – attityder till jobb, yrkesväxling och ett förlängt arbetsliv, SKR

4 Nordmalings kommun som arbetsgivare

I detta avsnitt presenteras en del indikatorer/nyckeltal som påverkar arbetsgivaren Nordmalings kommuns kompetensförsörjning.

4.1 Indikatorer

4.1.1 Antal anställda

Inom Nordmalings kommun finns totalt 660 medarbetare (månadsavlönade), mätdatum 31 augusti 2023. Av dessa är 609 (92,3 procent) tillsvidareanställda. Samma tid 2022 fanns 650 medarbetare och av dessa var 581 (89,4 procent) tillsvidareanställda. Organisationen har ökat med både antalet månadsavlönade medarbetare och andelen tillsvidareanställda.

Antal månadsavlönade medarbetare, i antal och årsarbetare

	Antal medarbetare	**Årsarbetare/omr. heltid**
Antal medarbetare 2023	660	614,756
- Varav tillsvidareanställda	609	570,209
- Varav visstidsanställda	51	44,547
Antal medarbetare 2022	650	596,610
- Varav tillsvidareanställda	581	534,93
- Varav visstidsanställda	69	61,68

Antal månadsavlönade i antal tillsvidare-/visstidsanställda och årsarbetare, avtal AB, mätdatum per 31 augusti. Statistik uttagen från Visma/Personec.

Av de 660 månadsavlönade medarbetarna som jobbar inom Nordmalings kommun återfinns hälften av dessa inom sektor omsorg. Därefter är det sektor utbildning med 243 medarbetare (36,8 procent), gemensam service med 45 medarbetare (6,9 procent) och sektor samhällsbyggnad med 42 medarbetare (6,4 procent).

Av de 660 medarbetarna är 549 kvinnor (83 procent) och 111 män (17 procent). Vid en uträkning i procent utifrån nedanstående siffror blir fördelningen kvinnor och män inom respektive sektor följande; Sektor omsorg: 86 procent kvinnor, 14 procent män. Sektor utbildning: 87 procent kvinnor, 13 procent män. Sektor samhällsbyggnad: 52 procent kvinnor, 48 procent män och gemensam service: 69 procent kvinnor, 31 procent män. Sektor samhällsbyggnad är den sektor som totalt sett är mest jämställd. Dock finns det inom sektorn en ojämställdhet då det inom vissa arbetsgrupper enbart finns kvinnor och inom vissa enbart män.

Antal månadsavlönade medarbetare per sektor

Sektor/Organisationsdel	Antal medarbetare	Varav kvinnor	Varav män
Sektor omsorg	330	284	46
Sektor utbildning	243	212	31
Sektor samhällsbyggnad	42	22	20
Gemensam service	45	31	14
Nordmalings kommun, totalt	**660**	**549**	**111**

Antal månadsavlönade per sektor, avtal AB, mätdatum 31 augusti, 2023. Statistik uttagen från Visma/Personec.

4.1.1.1 Räddningstjänsten

Räddninsgstänsten består av fyra grupper med sex räddningstjänstpersonal i beredskap i varje grupp, totalt 24 stycken. För att minska sårbarheten i beredskapsgrupperna är det även önskvärt att det finns en reserv i varje grupp. Inom Räddningstjänsten fanns det 27 st räddningstjänstpersonal i beredskap och en räddningschef samt en tf.räddningschef (med beredskap), mätdatumet 31 augusti 2023.

Denna verksamhet har (och har haft under en längre period) en hög omsättning bland beredskapspersonalen. Vilket medför ett kontinuerligt arbete med att rekrytera nya, introducera och utbilda men även att behålla de som redan finns anställda.

4.1.2 Antal medarbetare per chef

Antal medarbetare per chef i genomsnitt

Sektor	**Antal medarbetare**	**Antal chefer** (med underställda medarbetare)	**Genomsnitt medarbetare per chef** (inkl. chefer)
Sektor omsorg	330	13	25,4
Sektor utbildning	243	8	30,4
Sektor samhällsbyggnad	42	4	10,5
Gemensam service	45	6	7,5
Nordmalings kommun, totalt	**660**	**31**	**21,3**

Antal medarbetare/chef i genomsnitt per sektor, månadsavlönade, avtal AB, mätdatum 2023-08-31.

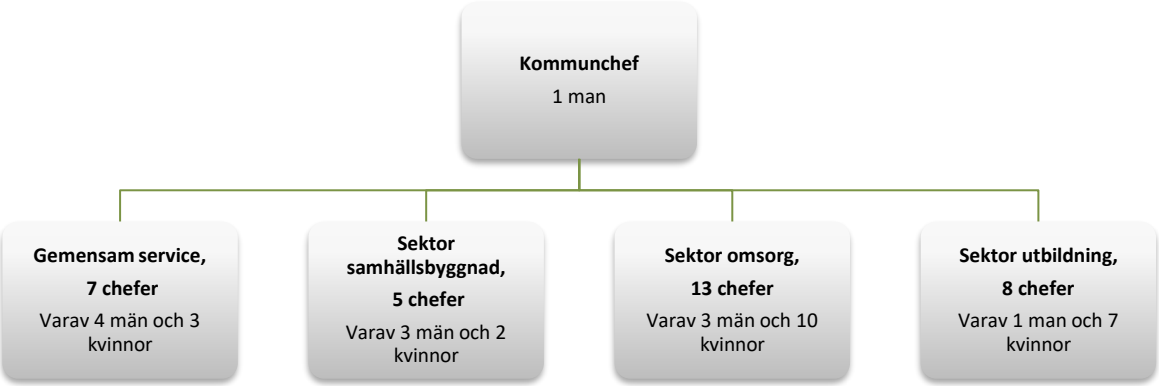
Nordmalings kommun har 31 chefer med personalansvar (exklusive kommunchef), vilket i detta avseende menas direkt underställda medarbetare anställda på kollektivavtal allmänna bestämmelser (AB). I kommunen finns ett fåtal chefsbefattningar där det inte finns direkt underställda medarbetare eller anställda på AB, så som säkerhetsskyddschef och räddningschef.

Genomsnittet hamnar på 21,3 medarbetare per chef. Inom organisationen och per sektor förekommer sedan stora variationer i hur antalet underställda medarbetare faktiskt ser ut. Det är cheferna/rektorerna inom sektor utbildning som har flest antal medarbetare och cheferna inom gemensam service som har minst antal medarbetare i snitt. I de sektorer där det är flest antal medarbetare per chef (utbildning och

omsorg) är det främst kvinnliga chefer. Inom sektor utbildning är 7 av 8 chefer kvinnor och inom sektor omsorg är 10 av 13 chefer kvinnor.

4.1.3 Organsiationsöversikt chef- och ledarskapet

Organisationsöversikt över chef- och ledarskapet (alla chefs- och ledarbefattningar) ur en jämställdhetsaspekt (juridiskt kön). Oktober 2023:



4.1.4 Sysselsättningsgrad

Medelsysselsättningsgraden bland medarbetarna ligger på 92,86 procent. De kvinnliga medarbetarna har lägre medelsysselsättningsgrad än de manliga medarbetarna. Det är enbart inom gemensam service där kvinnorna har högre medelsysselsättningsgrad än männen. Sektor samhällsbyggnad har den högsta medelsysselsättningsgraden och sektor omsorg den lägsta inom organisationen.

Nordmalings kommun har ett politiskt beslut om att; Nordmalings kommun ska ha som mål att erbjuda heltid vid nyanställningar samt att redan anställda ska erbjudas önskad sysselsättningsgrad. Det pågår ett arbete i verksamheterna (främst inom sektor omsorg) mot att bli en heltidsorganisation.

Medelsysselsättningsgrad

Sektor	**Totalt, %**	**Kvinnor, %**	**Män, %**
Sektor omsorg	88.11	88.63	92.08
Sektor utbildning	96.11	95.57	99.69
Sektor Samhällsbyggnad	99.85	99.72	100.00
Gemensam service	96.22	97.10	94.29
Nordmalings kommun	**92.86**	**92.24**	**95.94**

Medelsysselsättningsgrad %, månadsavlönade, avtal AB, mätdatum 2023-08-31. Statistik uttagen från Visma/Personec.

4.1.5 Åldersstruktur

Åldersstrukturen i organisationen fördelar sig enligt följande. Den största gruppen med 186 medarbetare (28,2 procent) befinner sig i åldersspannet 50-59 år, därefter kommer åldersgruppen 30-39 år med 153 medarbetare (23,2 procent). Av Nordmalings kommuns 660 månadsavlönade medarbetare är 108 personer (16,4 procent) över 60 år.

Av de 549 kvinnliga medarbetarna är den största gruppen, med 157 personer (28,6 procent), i åldersintervallet 50-59 år. Av de 111 manliga medarbetarna är det åldersgruppen 40-49 år där flest antalet, 35 personer (31,5 procent), befinner sig.

Antal månadsavlönade per åldersintervall

Åldersgrupp	Personer, totalt	Varav kvinnor	Varav män
20 -29	69	50	19
30 - 39	153	136	17
40 - 49	144	109	35
50 - 59	186	157	29
60 --	108	97	11
Totalt	**660**	**549**	**111**

Antal månadsavlönade per åldersintervall, avtal AB, mätdatum 2023-08-31. Statistik uttagen från Visma/Personec.

Medelåldern inom organisationen är 46,2 år. För kvinnor är medelåldern 46,61 år och för män 44,21 år. Medelåldern inom sektorerna ligger mellan 45-49 år.

Medelålder månadsavlönade per sektor

Sektor	Personer, totalt	Medelålder, totalt	Kvinnor, antal	Medelålder, kvinnor	Män, antal	Medelålder, män
Gemensam service	45	48.04	31	46.23	14	52.04
Sektor omsorg	330	45.61	284	46.71	46	38.80
Sektor samhällsbyggnad	42	49.12	22	46.64	20	51.85
Sektor utbildning	243	46.16	212	46.52	31	43.78
Totalt	**660**	**46.20**	**549**	**46.61**	**111**	**44.21**

Månadsavlönade per sektor, avtal AB, mätdatum 2023-08-31. Statistik uttagen från Visma/Personec.

4.1.6 Personalomsättning

Nedanstående siffror baseras på tillsvidareanställda medarbetare vars anställning har avslutats under år 2021 och 2022 (externa avgångar). Den främsta orsaken till att en anställning avslutats de senaste två åren är uppsägning på egen begäran. Under 2022 avslutades totalt 69 medarbetares anställningar, vilket är en ökning med 18 avslut sedan år 2021. Av den totala antalet var 48 avslut uppsägning på egen begäran, vilket innebär 69,6 procent av alla avslut. Pensionsavgångarnas andel av den totala personalomsättningen för 2022 var 27,5 procent.

Nordmalings kommun	2021	2022
Pensionsavgång	21	19
Uppsägning på egen begäran	24	48
Uppsägning pga. personliga skäl	3	2
Uppsägning pga. arbetsbrist	1	0
Avliden	2	0
Avslutade anställningar, totalt	**51**	**69**

Avgångar per avgångsorsak. Statistik uttagen från Visma/Personec.

Personalomsättningen för tillsvidareanställda medarbetare under 2022 hamnade på 11,9 procent (69 avslut/581 tillsvidareanställda) vilket innebär en ökning/minskning jämfört med föregående år, 2021, då personalomsättningen var 8,5 procent (51 avslut/598 tillsvidareanställda).

4.1.6.1 Pensionsavgångar

4.1.6.1.1 Beräknade pensionsavgångar

Mellan år 2024-2029 beräknas 92 medarbetare gå i pension. Det motsvarar cirka 15 % av alla tillsvidareanställda (per sista augusti 2023). Inom sektor omsorg beräknas 47 medarbetare gå i pension, vilket motsvarar 51 procent av de totala pensionsavgångarna kommande sex åren. Åren 2024-2026 och 2029 är det mellan 13-14 medarbetare, ett relativt jämnt avgångsflöde dessa år. Under år 2027-2028 beräknas ett högre antal gå i pension. År 2027 är siffran på 21 avgångar följt av år 2028 med 18 avgångar.

Beräknade pensionsavgångar 2024 - 2029

Sektor	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Totalt
Gemensam service	2	1	0	1	1	0	5
Sektor Omsorg	9	9	5	9	6	9	47
Sektor Samhällsbyggnad	0	2	0	2	3	0	7
Sektor Utbildning	2	2	8	9	8	4	33
Nordmalings kommun, totalt	**13**	**14**	**13**	**21**	**18**	**13**	**92**

Antal pensionsavgångar per sektor och år. Tillsvidareanställda, beräknat på avgång vid 66 år. Statistik uttagen från Visma/Personec.

Den största befattningsgruppen där avgångar beräknas ske är undersköterska med 26 personer som går i pension (28,3 procent av alla pensionsavgångar). Det innebär att det kommer fortsätta vara ett stort rekryteringsbehov kommande år inom den befattningen. Vidare ses avgångar inom legitimationsyrken så som lärare, sjuksköterska, distriktssköterska, arbetsterapeut och fysioterapeut. Dessa yrken är redan idag svårrekryterade och det kommer behövas olika insatser för att behovet av kompetens ska kunna täckas. Prognosen visar även att det är en del chefer som kommer gå i pension, främst inom sektor omsorg.

Befattningar där det beräknas ske pensionsavgångar

Befattning	Antal
Barnskötare	6
Elevassistent	3
Dagbarnvårdare	1
Förskollärare	3
Grundskollärare	6
Lärare i praktisk/estetiska ämnen (idrott, musik)	2
Speciallärare	1
Fritidspedagog	1
Specialpedagog	2
SFI-lärare	1
Studiehandledare flerspråkighet	1
Undersköterska	26
Boendehandledare LSS	6
Arbetshandledare LSS	2
Chefer inom sektor omsorg	5
Kostchef	1
Chefer inom samhällsbyggnad	1
Rektor	1
Sjuksköterska	1
Distriktssköterska	2
Familjepedagog	1
Musiklärare	1
Bibliotekarie	1
Lokalvård	5
Datatekniker	1
Arbetsterapeut	1
Fysioterapeut	1
Administratör	3
Ekonom	1
Köksbiträde/lokalvårdare	1
Köksbiträde	2
Kommunikatör	1
Badmästare	1
Totalt	**92**

Befattningar där det förväntas ske pensionsavgång 2024-2029. Tillsvidareanställda, beräknat på avgång vid 66 år. Statistik uttagen från Visma/Personec.

4.1.6.1.2 Faktisk pensionsålder

Under de senaste tre åren, 2020-2022, har 45 medarbetare gått i pension. Vilket i genomsnitt blir 15 pensionsavgångar per år. Medelåldern för pensionsavgång hamnade under denna period på 66,5 år.

4.1.7 Sjukfrånvaro

Den totala sjukfrånvaron i Nordmalings kommun har sjunkit sedan år 2020 (med en marginell höjning från år 2021 till 2022). År 2020 låg sjukfrånvaron på en hög procent, 8,37 procent, varav 31,54 procent var långtidssjukfrånvaro (sjukfrånvaro mer än 60 dagar). Den höga sjukfrånvaron kan bland annat förklaras utifrån att pandemin bröt ut detta år. Pandemin fortsatte under 2021 men då fanns det en del upparbetade restriktioner, rutiner och hemarbete som kan förklara varför sjukfrånvaron kunde minska med 0,92 procent. Under 2022 återgick samhället mot det normala och pandemin klassades inte längre som en pandemi. Samhället återgick till normalare läge igen och människor gick tillbaka till den fysiska arbetsplatsen. Dock var det en hög grad av sjukdomar som florerade i samhället pga. av att människor återigen började träffas och socialisera sig igen efter år av begränsat socialt umgänge. Detta ses även i Nordmalings kommuns totala sjukfrånvaro.

Kvinnor har högre sjukfrånvaro än män. Kvinnornas totala sjukfrånvaro har minskat från år 2020 till 2022 med en procent. Männens totala sjukfrånvaro har varierat under de tre senaste åren, men totalt sett så har sjukfrånvaron ökat. År 2022 låg männen sjukfrånvaro 6 procent, varav 27,52 procent av totalen är långtidssjukfrånvaro. Långtidssjukfrånvaron hos männen har även ökat mellan 2020-2022.

Total sjukfrånvaro 2020 - 2022

År	**Total sjukfrånvaro %**		**Kvinnors sjukfrånvaro %**		**Män sjukfrånvaro %**	
	Total	Sjukfrånvaro fr.o.m. dag 60	Total	Sjukfrånvaro fr.o.m. dag 60	Total	Sjukfrånvaro fr.o.m. dag 60
2020	8.37	31.54	9.19	32.46	5.27	25.53
2021	7.45	37.68	8.27	39.37	4.31	25.39
2022	7.74	32.00	8.18	32.82	6.00	27.52

Total sjukfrånvaro och långtidssjukfrånvaro >60 dagar, år 2020-2022. Månadsavlönade, AB och BEA. Statistik uttagen från Visma/Personec.

Det är åldersgruppen 50 och äldre som har den högsta sjukfrånvaron i organisationen. Både i totalen samt i den könsuppdelade statistiken.

Sjukfrånvaro per åldersintervall

Åldersintervall	**Total sjukfrånvaro, %**	**Kvinnor, %**	**Män, %**
< 29 år	5.51	6.03	4.34
30-49 år	6.65	7.19	4.47
> 50 år	9.35	9.53	8.48
Totalt	7.74	8.18	6.00

Sjukfrånvaro per åldersintervall, år 2022. Månadsavlönade, AB och BEA. Statistik uttagen från Visma/Personec.

4.1.8 Lediga jobb - annonseringar

Under 2022 annonserade Nordmalings kommun efter nya medarbetare vid 109 tillfällen. Vilket var en ökning med 33 annonser från föregående år[13]. De kompetenser som var mest eftersökta under året var undersköterskor, sjuksköterskor, lärare, fritidspedagog/lärare i fritidshem och barnskötare.

Annonseringar	2021	2022
Nordmalings kommun, antal totalt	76	109

4.1.9 Hållbart medarbetarengagemang

För att kontinuerligt utvärdera och följa upp arbetsgivarpolitiken i kommuner och regioner erbjuder SKR och Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) en modell och en enkät med fokus på Hållbart medarbetarengagemang (HME). De områden som ingår i HME är motivation, ledarskap och styrning.

Nordmalings kommun använder HME modellen och har med frågorna ur enkäten i den övergripande medarbetarenkäten. Nordmalings kommun använder motivationsindexet som ett resultatmått för målet engagerade medarbetare med rätt kompetens och ledarskapsindexet som ett resultatmått för målet ledarskap som skapar goda förutsättningar för goda resultat.

4.1.10 eNPS

eNPS är ett nyckeltal och ett verktyg för att mäta hur medarbetare upplever arbetsplatsen. Medarbetare får svara på frågan om hur sannolikt det är att hen skulle rekommendera Nordmalings kommun (i detta fall) som arbetsgivare till en vän eller bekant, på en 10-gradig skala. Svaren delas sedan in i tre kategorier: 0-6 kritiker, 7-8 passiva och 9-10 förespråkare. För att få fram ett värde så sker följande beräkning: eNPS = andelen förespråkare (%) – andelen kritiker (%). En arbetsgivares eNPS-värde kan vara mellan -100 till +100.Vad som är ett bra värde är upp till arbetsgivaren att bestämma. Ett värde över 0 kan anses som acceptabelt då det finns lika många kritiker som förespråkare.

Nordmalings kommun följer eNPS-värdet som en del i att kunna mäta och följa utvecklingen av perspektivet att vara en attraktiv arbetsgivare.

Resultatet för eNPS i medarbetarenkäten

Nordmalings kommun	2018	2020	2022	2023
eNPS	-15	-19	6	0

[13] Årsredovisning 2022, Nordmalings kommun

I den årliga övergripande medarbetarenkäten, som före 2020 genomfördes vart annat år, har eNPS -värdet de senaste sex åren (2018-2023) gått från att vara negativt till att hamna över 0. Inför år 2024 är målvärdet satt till >8.

5 Modell och strategier

Den modell och de strategier som har funnits med som ett stöd i framtagandet av Nordmalings kommuns kommande kompetensförsörjningsarbete är ARUBA-modellen och SKR:s nio strategier för att möta kompetensutmaningen.

5.1 ARUBA-modellen

ARUBA modellen är en väl känd och använd modell som beskriver de olika delarna/faserna inom arbetslivs- och kompetensförsörjningscykeln. ARUBA är en förkortning och står för: Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla, Avveckla.

ARUBA har legat som en grund i alla diskussioner som förekommit i samverkan och olika slags möten som förkommit i kommunen för att ta fram kompetensförsörjningsplanen.

5.2 SKR:s nio strategier – olika vägar för att nå framgång

SKR har tagit fram nio strategier som ett stöd för kompetensförsörjningsarbetet i kommuner och regioner. Strategierna beskriver vad kommunerna kan göra för att möta kompetensutmaningen. Strategierna handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare, att hitta nya lösningar och om ett hållbart arbetsliv[14].

Det ökade kompetensbehovet minskar om fler arbetar mer, på nya sätt och genom ett förlängt och förändrat arbetsliv. Den totala ökningen kommer inte att kunna mötas enbart genom att rekrytera fler medarbetare, eftersom antalet personer i arbetsför ålder ökar för lite. Behov av digital kompetens ökar och därför kommer det framöver att behövas mer teknisk specialkompetens för att bland annat utveckla ny teknik i välfärden. Alla medarbetare, behöver kunna använda ny teknik i sitt dagliga arbete. Att ta

[14] Kompetensförsörjning, strategier | SKR (230904)

tillvara och utveckla befintliga medarbetares kompetens, ha en bra arbetsmiljö, att ha bra förutsättningar i arbetet och för ledare kommer att vara avgörande framöver, liksom ett strategiskt arbete med omställning.

I Nordmalings kommun finns ett redan pågående arbete inom ramen för flera av dessa strategier t.ex. heltidsarbete, digitalisering och att prioritera arbetsmiljöarbetet.

Nedan följer en kort beskrivning från SKR av vad respektive strategi innebär:

Stöd medarbetarens utveckling genom att möjliggöra för kontinuerlig kompetensutveckling. Vi lever i en föränderlig värld och arbetsgivare behöver stötta och möjliggöra för medarbetarnas utveckling och lärande. Introduktion och handledning/mentorskap är en viktig del i nyanställdas utveckling.

Stärk ledarskapet genom att skapa organisatoriska förutsättningar och stödstrukturer för att det ska vara hållbart och utvecklande att vara chef. Chefer ska ha förutsättningar att faktiskt få leda, samverka med medarbetarna och driva förändring i verksamheten.

Rekrytera bredare genom att se och ta tillvara på all kompetens som finns på arbetsmarknaden. Arbetsgivare behöver ta tillvara på ungas intresse, kompetensen hos bland annat nyanlända, personer med funktionsvariationer. Arbetsgivare behöver möjliggöra för personer att komma in i jobb/få testa på jobben och få fler män till välfärden för att få jämställda arbetsplatser.

Utnyttja tekniken smart genom en ökad digitalisering som ger både effektivare verksamhet och bättre kvalitet samt eventuellt minska rekryteringsbehoven.

Använd kompetens rätt genom att använda befintliga medarbetare. Utveckla och nyttja befintliga medarbetare utifrån verksamhetens behov. Normer och gamla arbetssätt behöver utmanas. Verksamheterna behöver se över hur arbetet utförs, vem som gör vad, vilka befattningar som finns. När verksamheten förändras behöver befattningar och kompetenser förändras.

Sök nya samarbeten genom att undersöka möjligheter för samarbete över geografiska och organisatoriska gränser. Kommuner och regioner behöver tänka nytt och våga testa olika samarbeten för att minska sårbarhet, nyttja resurser på bästa sätt (kan exempelvis handla om att dela på resurser/kompetenser).

Prioritera arbetsmiljöarbetet då jobben inom kommuner kan vara utmanande och svåra. Jobb som är människonära innebär utmaningar och risker som arbetsgivaren behöver hantera, i den fysiska såväl som i den sociala och organisatoriska arbetsmiljön. Genom att prioritera arbetsmiljöarbetet ökar arbetsgivarens attraktivitet.

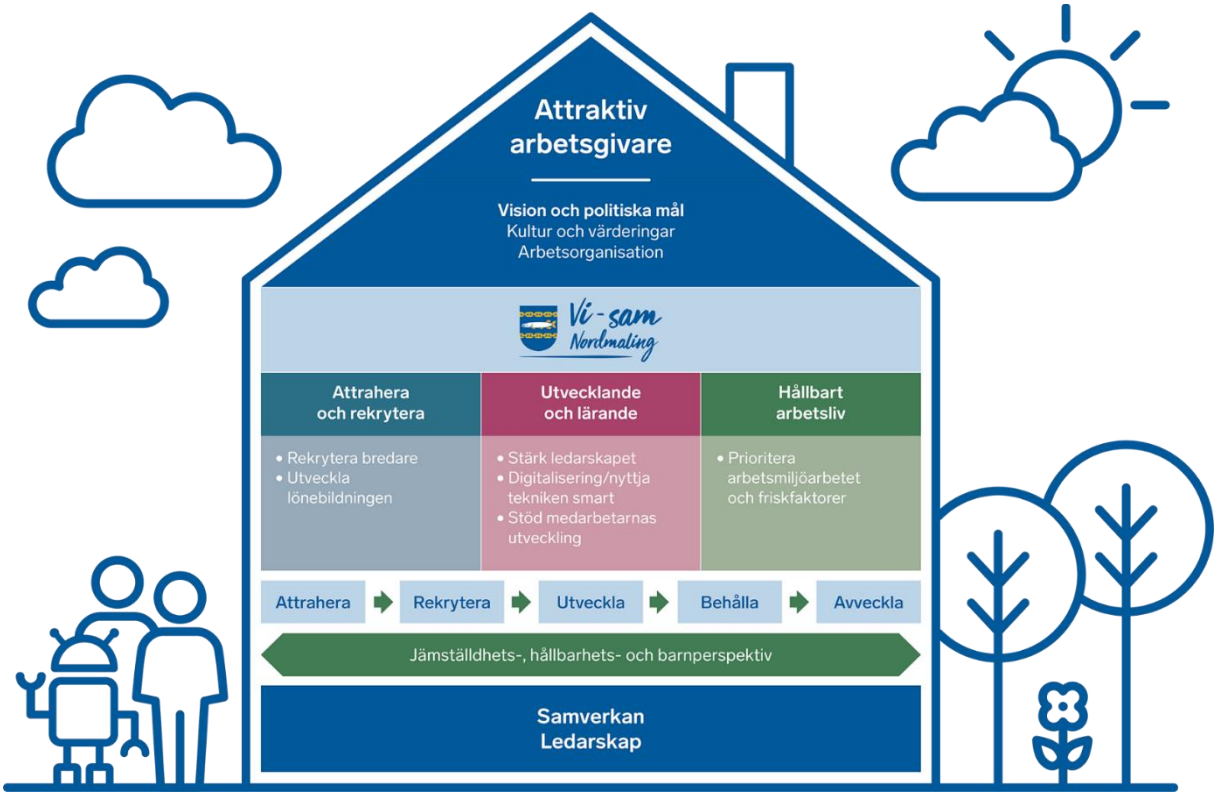
Öka heltidsarbetet då en stor andel inom kommuner och regioner fortfarande arbetar deltid. Målet är att heltid ska vara norm. Det är även en viktig jämställdhetsfråga då 4 av 5 som jobbar inom dessa yrken är kvinnor.

Förläng arbetslivet då medellivslängden ökar förlängs arbetslivet. Medarbetare både vill och kan jobba längre och många väljer att jobba kvar eller kommer tillbaka efter pensioneringen. Det är viktigt

med en positiv attityd till erfarna äldre medarbetare och möjliggöra för dem att ha förutsättningar att jobba vidare.

5.3 Modell för Nordmaling kommuns kompetensförsörjningsarbete

Utifrån en samlad bild och helhetsgrepp har Nordmaling kommuns tagit fram följande modell/illustrationsbild för kompetensförsörjningsarbetet.



6 Fokusområden och strategier för att möta kompetensutmaningen

Utifrån dialoger i ledningsgrupp och central samverkan under 2022-2023 har följande områden och strategier valts ut och beslutats om att satsa på, under tidsperioden 2024-2027, för att möta nuvarande och kommande utmaningar i kompetensförsörjningen.

6.1 Attrahera och rekrytera

6.1.1 Rekrytera bredare

För att kunna rekrytera bredare behöver normer, arbetssätt och samarbeten förändras. Det handlar vidare om att se hela arbetsmarknaden som tillgång samt marknadsföra Nordmalings kommun som arbetsgivare och våra kompetensbehov så att vi når våra målgrupper. Vi behöver bli bättre på att berätta om vad som är bra i svensk välfärd och ge människor chansen att prova på jobben. Goda erfarenheter från praktik och feriejobb lockar fler till välfärdsjobben.

Nordmalings kommun behöver i detta tänka nytt gällande hur vår verksamhet ser ut, vilka befattningar som finns och hur kravprofiler och kompetenser för våra roller ser ut. Det kan handla om att inrätta nya yrkesroller med annan kompetens som kan avlasta befintliga bristyrken samt att analysera de behov som finns och kommer finnas framöver i verksamheten och på arbetsplatsen.

Nordmalings kommun ska vara en förebild genom att attrahera och inkludera arbetskraft oavsett kön, könsöverskridande identitet/uttryck, etnicitet, religion/annan trosuppfattning, sexuell läggning, ålder och eventuella funktionsnedsättningar. Nordmalings kommun vision berör att olikheter är en styrka som bygger närhet till varandra och organisationen ska därmed se och ta tillvara på all kompetens på arbetsmarknaden.

Faktorer/aktiviteter som breddar rekryteringen:

- Arbeta fram ett tydligt arbetsgivarvarumärke.
- Marknadsföra jobben på lämpligt sätt. Deltagande på mässor (exempelvis Nolia karriär), vara synliga på kommunens sociala medier (Facebook, LinkedIn och Instagram).
- Se över kommunens förmåner och erbjudanden samt tydliggöra dem både internt och externt.
- Analys och utvärdering av organisation och befattningar/arbetsuppgifter. Är vi organiserade på rätt sätt? Vilka befattningar har vi, kan vi tänka nytt/på ett annat sätt för att nyttja all kompetens?
- Identifiera och starta upp samarbeten med relevanta aktörer på arbetsmarknaden och skola för att nå fler och nya grupper (både interna och externa). Exempelvis Umeå region, universitet, kommunens arbetsmarknadsenhet, vuxenutbildningen.
- Skapa/fånga upp unga personers intresse genom att tidigt skapa fler vägar in till våra yrken och vår organisation. Exempelvis genom samarbete med kommunens grundskola gällande prao, information om kommunen som arbetsgivare m.m.
- Möjliggör för praktik, examensarbete och anställning. Låt personer få prova på jobb genom bl.a. praktik, feriearbete, anpassade anställningar, traineejobb eller som studentmedarbetare.
- Fortsätta arbetet med kompetensbaserad rekrytering för att få en likabehandlande rekryteringsprocess och rätt person på rätt plats på alla nivåer och befattningar.
- Arbeta för jämställda och inkluderande arbetsplatser.

- Ta tillvara på nyanländas/personer från andra länders kompetens. Det behövs ett strategiskt arbete med språkkunskaper så att inte språket blir ett hinder för rekrytering av rätt kompetens.

6.1.2 Utveckla lönebildningen

Lönebildning är en angelägen fråga för att Nordmalings kommun ska kunna rekrytera och behålla medarbetare och vara en attraktiv arbetsgivare. Lönebildning är ett strategiskt styrmedel för verksamheten. Lönen ska vara individuell och differentierad utifrån ansvar, resultat och måluppfyllelse och goda prestationer ska belönas.

Nordmalings kommun behöver utveckla arbetet med lönebildning för att vara en attraktiv arbetsgivare och kunna konkurrera om den framtida arbetskraften. Nordmalings kommun ska jobba för konkurrensmässiga, jämställda och transparanta löner (ex. vid tillägg). Lönebildningen ska vara välkänd och lönekriterier ska vara tydliga. Det ska finnas en samsyn mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationerna.

Faktorer/aktiviteter som utvecklar lönebildningen:

- Revidera styrdokument för lönebildningen.
- Ta fram en tydlig process och årshjul för löneprocessens alla delar.
- Fortsätta arbetet med jobbarkitekturen för att få en tydlig och välgrundad arbetsvärdering av befintliga befattningar.
- Utveckla lönekriterier i samverkan arbetsgivare och arbetstagarorganisation.
- Utveckla dialogen mellan politiken, arbetsgivare och arbetstagarorganisationer.

6.2 Utvecklande och lärande

6.2.1 Stärk ledarskapet

Ledarskapet är avgörande för organisationens möjligheter att attrahera och behålla kompetenta och engagerade medarbetare. För att utveckla välfärden behövs chefer som kan leda, inspirera och driva förändring tillsammans med sina medarbetare och skapa en lärande organisation.

Synen på ledarskap påverkar vilka chefer som rekryteras, men också hur organisationen bedömer, skapar förutsättningar för och utvecklar ledarskapet. Enligt kommunfullmäktiges mål ska Nordmalings kommun ha ett *ledarskap som skapar förutsättningar för goda resultat*. Detta genom bland annat att ha ett *hälsofrämjande och tillitsbaserat ledarskap.* Nordmalings kommun behöver skapa tydliga ramar för vad detta innebär och vilka förväntningar arbetsgivaren har på chefer i organisationen.

Genom att skapa och erbjuda goda organisatoriska förutsättningar är det både möjligt, attraktivt, utvecklande och hållbart att vara chef. Nordmalings kommun vill vara kända för att ha goda förutsättningar i arbetet och en bra arbetsmiljö för chefer.

Faktorer/aktiviteter som stärker ledarskapet:

- Skapa goda organisatoriska förutsättningar för chefer att utöva ett gott ledarskap. Det handlar bland annat om antalet underställda medarbetare (ta fram ett riktmärke för antalet medarbetare per chef), tillgång till administrativt och tekniskt stöd, närhet till närmsta chef för dialog samt

tillgång till arenor där chefer kan mötas och ge varandra stöd. Arbetet görs med fördel (till viss del) med hjälp av verktygen i Sunt arbetsliv och friskfaktorarbetet.
- Tydliggöra chefs- och ledaruppdraget genom att upparbeta en tydlig ledarplattform i form av ledarkriterier/policy, chefsintroduktion, gemensamma chefsnätverk, grundläggande chefsutbildningar och kompetensutveckling med mera.
- Utveckla ett mentorprogram till chefer där de oavsett lång eller kort erfarenhet kan ges möjlighet att tillsammans reflektera över sitt ledarskap.
- Tydliggöra stödfunktionernas uppdrag och vilket stöd chefer kan förvänta sig och få från dessa funktioner.
- Utveckla stödet inom personal-, ekonomi- och IT frågor.
- Tydliggöra de administrativa stöd och rutiner som finns. Via intranätet och digitala utbildningar/guider.

6.2.2 Digitalisering/nyttja tekniken smart

För att klara kompetensförsörjningen, förbättra arbetsmiljön och ge bättre medborgarnytta behöver Nordmalings kommun uppmuntra och följa den tekniska utveckling som pågår i samhället. Genom att digitalisera (göra något analogt till digitalt) och genomföra en digital transformation ändrar vi arbetssätt och utvecklar verksamheten. Detta innebär att använda teknik/artificiell intelligens (AI) med mera för att förbättra, förnya, stödja och effektivisera verksamheterna. Digitalisering för oss nära omvärlden, kommunens medborgare och Nordmalings kommuns arbetsplatser.

Genom att automatisera kan monotona arbetsuppgifter minska och arbetet effektiviseras så att resurser frigörs och kan användas mer kvalitativt. En förutsättning är att se till att medarbetare och chefer har den kompetens som krävs för att hantera en alltmer digitaliserad arbetsplats. Medarbetare och chefer, tillsammans, behöver hitta nya sätt att arbeta med stöd av digital teknik. Det ställer krav på delaktighet, förändringsbenägenhet, digital kompetens och ledarskap.

Faktorer/aktiviteter som leder till ökad digitalisering och att nyttja tekniken smart:

- Utveckla medarbetares digitala kompetens kontinuerligt över tid både vad gäller generell digital kompetens och i specifika system och verktyg.
- Genomföra kompetenshöjande insatser mot chefer gällande förståelse av digitaliseringens påverkan och möjligheter inom verksamhetsområdet samt förstå den beteendeförändring som krävs för att hantera en alltmer digital arbetsplats.
- Inventera och analysera befintliga digitala verktyg, system och arbetssätt i syfte att möta nuvarande och framtida behov. Vad fungerar bra, vad kan förändras? Hur blir organisationen mer effektiv?
- Arbeta mot e-arkiv.
- Skapa digitala utbildningar, guider, e-tjänster
- Tydliggör och använd intranätet och hemsidan som ett informations- och kommunikationsväg.

6.2.3 Stöd medarbetarnas utveckling

Nordmalings kommun ska jobba för ett livslångt lärande och möjlighet till kompetens- och karriär utveckling. Medarbetarna ska ha möjlighet att utveckla både sig själva och verksamheten – vilket gör jobben mer attraktiva.

En bra introduktion i arbetet är avgörande för att ha möjligheten att komma in i arbetet på bästa sätt. Att ha tid och möjlighet för kollegialt lärande underlättar när nya kunskaper ska omsättas i praktiskt arbete. Kompetensutveckling kan handla om formell utbildning och fortbildning såväl som lärande på arbetsplatsen.

Goda karriärmöjligheter bidrar både till ökad attraktivitet för jobben och till ökad motivation hos medarbetarna. Grunden för att stödja medarbetarnas utveckling är delaktighet i verksamhetsplanering, och ett årligt medarbetar- och lönesamtal.

Faktorer/aktiviteter som bidrar till att stödja medarbetarnas utveckling:

- Skapa och synliggör karriärvägar/modeller (modeller för karriärutveckling och specialisering)
- Utveckla den kommunövergripande introduktionen för nyanställda (digital information/utbildningar, checklistor m.m.)
- Kompetensutvecklings- och utbildningsplan. Övergripande utbildningar som alla medarbetare ska gå som nyanställd, återkommande (ex diskriminering, kränkningar, informationssäkerhet, brandskydd, normmedvetenhet/HBTQI), utvalda områden vid apt (ex fyra områden som ska diskuteras under året, där det finns ett material upparbetat för varje område som chef kan använda)

6.3 Hållbart arbetsliv

6.3.1 Prioritera arbetsmiljöarbetet och friskfaktorer

Ett hållbart arbetsliv för alla medarbetare ställer stora krav på arbetsgivaren att bedriva ett strukturerat, främjande och förebyggande arbetsmiljöarbete, så att medarbetares engagemang tillvaratas samtidigt som risken för ohälsa minskar.

Nordmalings kommun mål är att ha *attraktiva och hälsofrämjande arbetsplatser*. Nordmalings kommun ska ha arbetsplatser med hållbar, jämställd och inkluderande arbetsmiljö. Genom ett hälsofrämjande, nära, systematiskt och långsiktigt arbete blir arbetsmiljöarbete levande, aktivt och väl integrerat i det dagliga arbetet.

För att lyckas i arbetsmiljöarbetet måste Nordmalings kommun göra insatser utifrån såväl hälsofrämjande och förebyggande som efterhjälpande och rehabiliterande perspektiv. Förutsättningar ska skapas för att hålla sjukfrånvaron på en låg och stabil nivå. En viktig del i detta är att prioritera och jobba med friskfaktorer, vilket är en avgörande del för att få välmående och hållbara arbetsplatser.

Faktorer/aktiviteter som stärker arbetsmiljön;

- Fortsätta arbetet med implementering samt stödja kommunledning och sektorerna i införandet av friskfaktorer, vilket är en förutsättning för att stärka den organisatoriska- och sociala arbetsmiljön
- Revidera styrdokument inom arbetsmiljöområdet och sätta arbetsmiljömål (med inriktning arbetsplatser med hållbar, jämställd och inkluderande arbetsmiljö)
- Tillhandahålla stöd och en tydlig process genom ett tydligt årshjul, rutiner, stödmaterial, regelbundna utbildningar för chefer och skyddsombud på arbetsmiljöområdet för att säkerställa ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

- Säkerställa att samverkan fungerar i alla led där en kontinuerlig dialog förs mellan chefer och medarbetare om verksamhetens utveckling och kopplingen mellan arbetsmiljö- och verksamhetsfrågor.
- Revidera och utveckla styrdokument i rehabiliteringsarbetet, med fokus på tidiga insatser och arbetsanpassningar.
- Lyfta goda exempel inom organisationen i friskfaktorarbetet och arbetsmiljöarbetet.

7 Nästa steg

För att koppla tillbaka till inledningen så är nästa steg att på både kommunövergripande- och sektornivå identifiera aktiviteter, utifrån fokusområdena och tillhörande strategier, som syftar till att gynna kommunens kompetensförsörjning och arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare.

Varje sektor ska, i samverkan, utarbeta handlingsplaner för kompetensförsörjningen. Hur omfattande handlingsplanen ska vara beror på hur behoven ser ut inom sektorerna och verksamheterna. Genom diskussion och analys på flera nivåer omvandlas strategier till konkreta behov, åtgärder och resultat.

Ta hjälp av planen i helhet men främst av fokusområdena och tillhörande strategier (avsnitt 6) presenterade i planen, samt det stödmaterial som finns på intranätet. Använd stödpaketet för att arbeta fram en handlingsplan för respektive sektor.

8 Referenser

Styrdokument Nordmalings kommun
Verksamhetsplan 2023

Årsredovisning 2022

Publikationer
Vägval för framtiden 5 – En spaning mot år 2035. (2023). SKR

Välfärdens kompetensförsörjning – Personalprognos 2021-2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen. (2022) SKR

Konjunktur- och arbetslöshetsbedömning Oktober 2022. Arbetsförmedlingen

Unga och välfärdsjobben. Intresse, attityder och tankar kring jobben i kommuner och regioner. SKR

Mitt i livet – attityder till jobb, yrkesväxling och ett förlängt arbetsliv. (2019) SKR

Webbsidor
Personal- och kompetensförsörjning | SKR (230904)

Kompetensförsörjning, strategier | SKR (230904)

https://arbetsformedlingen.se/statistik/ (230906)

https://www.kolada.se/verktyg/jamforaren/?focus=16796&report=74560 (231024)