



Kompetensförsörjningsstrategi för arbetsgivaren Ludvika kommun

Dokumentnamn Kompetensförsörjningsstrategi för arbetsgivaren Ludvika kommun		Dokumenttyp Strategi	Omfattning Samtliga nämnder med personalansvar
Dokumentägare Kommundirektör	Dokumentansvarig HR-chef	Publicering Kommunala författningssamlingen	
Författningsstöd			

Beslutad KS 2024-01-23 § 12	Bör revideras senast 2027	Beslutsinstans Kommunstyrelsen	Diarienummer KS 2023/168-02
Beslutade revideringar	Vad revideringen avsett	Diarienummer vid revideringen	

Styrdokumentstyper i Ludvika kommun

Utöver styrdokumentstyperna nedan finns det i Ludvika kommun lagbundna styrdokument som inte följer denna terminologi. Namn och beslutsinstans för de styrdokument som styrs istället av gällande lagstiftning.

Dokumenttyp	Definition	Beslutas av	Giltighet	Uppföljning
Policy	Anger kommunens förhållningssätt till något. Långsiktig och övergripande.	Kommunfullmäktige	Tillsvidare	Minst en gång per mandatperiod
Strategi	Hjälper att göra vägval och prioriteringar. Kan innehålla mål och uppdrag.	Kommunstyrelsen eller respektive nämnd	Tillsvidare	Minst en gång per mandatperiod
Riktlinjer	Innehåller konkreta beskrivningar av vad som ska göras och hur det ska göras.	Kommunstyrelsen eller respektive nämnd	Tillsvidare eller beslutad period	Minst en gång per mandatperiod eller då riktlinjen upphör att gälla
Regler	Ska vara konkreta och sätta tydliga gränser.	Fullmäktige, kommunstyrelsen eller respektive nämnd	Tillsvidare eller beslutad period.	Minst en gång per mandatperiod eller då reglerna upphör att gälla

1 Inledning

Våra medarbetare är vår viktigaste resurs och kompetensförsörjning är en utmaning för Ludvika i likhet med landets övriga kommuner. Omvärldsanalyser och erfarenheter visar att konkurrensen om arbetskraft blir allt tuffare samtidigt som vi har ett stort rekryteringsbehov. Lösningarna på välfärdens kompetensutmaning är således inte så enkla som att enbart rekrytera fler. Ludvika kommun behöver istället förändra arbetssätt och ta tillvara och utveckla de befintliga medarbetarna för att minska behoven av fler anställda. En välfungerande kompetensförsörjning kommer att ha stor betydelse för Ludvika kommuns framtid.

2 Syfte och mål

Syftet med kompetensförsörjningsarbetet är att se till att Ludvika kommun har strategier och en plan för att säkerställa en god kompetensförsörjning på både kort och lång sikt. Det främsta målet är att kunna bemanna de tjänster vi behöver för att välfärden ska kunna upprätthållas.

3 Bakgrund och framtida behov

Idag arbetar cirka 1,2 miljoner människor i välfärden. Enligt en rapport från Sveriges kommuner och regioner (SKR) från 2022 gällande hela landet framgår att fram till 2031 ökar personer i arbetsför ålder med endast fyra procent vilket motsvarar 253 000 personer. Fram till 2031 kommer personer som är 80 år eller äldre att öka med nästan 264 000 personer. Det innebär att gruppen ökar med nästan 50 procent. Den demografiska utmaningen varierar över landet. I vissa kommuner minskar personer i arbetsför ålder samtidigt som äldre ökar kraftigt, hit hör Ludvika kommun. Behovet av arbetskraft inom välfärden är stort, kommuner och regioner behöver anställa 410 000 personer fram till 2031 på grund av befolkningsutveckling och pensionsavgångar. Rekryteringsbehovet skulle sannolikt kunna minska med hjälp av ny teknik, gradvis framflyttad pensionsålder samt om fler går upp i arbetstid.

Av de 2 300 månadsavlönade i Ludvika kommun är 93 procent sysselsatta heltid och 7 procent är deltidssysselsatta. Deltidssysselsättning är tre gånger vanligare bland de tillsvidareanställda än bland visstidsanställda. Ludvika kommun har som norm att erbjuda heltid men erbjuder även möjlighet till önskad sysselsättningsgrad samt modellen 80-90-100.

Pensionsavgångarna i Ludvika kommun förväntas uppgå till totalt cirka 400 fram till 2029. Prognosen bygger på personalregistret och att medarbetarna arbetar fram till 65 års ålder men verkligheten ser ofta annorlunda ut. Under 2022 gick 58 personer i pension; 11 av dem var 65 år, 14 var äldre än 65 år och 34 personer var yngre än 65 år. Som exempel kan nämnas att under 2022 gick 17 av 20 undersköterskor och vårdbiträden i pension före 65 års ålder. År 2022 uppgick snittåldern för pension för Ludvika kommuns medarbetare till 64,3 år. Lägst var den inom vård- och omsorgsförvaltningen med 63,8 år. Ludvika kommun kan

sannolikt förvänta sig ett högre antal pensionsavgångar än 400 om inte trenden med tidigare pension vänds.

När det kommer till rekrytering har vi redan idag svårt att rekrytera till vissa yrken såsom legitimerade lärare och förskollärare, sjuksköterskor, socionomer och IT-tekniker. På grund av utebliven rekrytering tvingas kommunen istället att anlita konsulter, beordra övertid eller som inom skola och förskola bemanna med olegitimerad personal. Därtill har kommunen, till följd av konkurrens om arbetskraft, tappat externt flera medarbetare inom yrkesgrupperna undersköterskor, barnskötare och kockar. Arbetsgivaren behöver fundera på hur och om vi kan locka tillbaka dessa medarbetare.

Under 2022 slutade 162 medarbetare på egen begäran, det är drygt 50 personer fler än 2021. Vår personalomsättning för externa avgångar sett till samtliga medarbetare låg på cirka 12 procent under 2022. Rikssnittet ligger på 11 procent. Jämfört med andra jämförbara kommuner har Ludvika bland de högre talen för extern rörlighet. Personalomsättningen för chefer låg på 15 procent under 2022 och det är ungefär samma siffra som före pandemin. Det finns ingen jämförelse på riksnivå för detta mått.

Den totala sjukfrånvaron under 2022 gjorde att vi gick miste om cirka 190 årsarbeten varav cirka 110 årsarbeten inom skola och omsorg. Det finns inga säkra siffror att tillgå beträffande hur många vikarier som anlitas med anledning av just sjukfrånvaro men klart är att om vi lyckas få ner sjukfrånvaron så kommer behovet av vikarier att minska markant. Under 2022 anlidades timvikarier till ett värde av cirka 200 årsarbetare. Timvikarierna kan utgöra en bra bas för rekrytering av tillsvidareanställda.

Under 2022 rekryterades personer till drygt 1 100 tjänster. 248 tjänster avsåg tillsvidareanställningar och resterande vikariat- eller visstidsanställningar. År 2021 visade liknande siffror och fördelning enligt vårt rekryteringssystem ReachMee. När vi summerar framtida rekryteringsbehov av tillsvidareanställda uppskattar HR att nyrekrytering behöver göras med cirka 200 medarbetare årligen, varav cirka 50 med anledning av pension och cirka 150 på grund av extern rörlighet. Vi bör även kunna reducera rekryteringsbehovet med ett mindre antal tjänster inom administration med anledning av digitalisering och samarbeten. Befolkningen i arbetsför ålder förväntas minska i Ludvika kommun enligt statistikmyndigheten SCB:s prognoser. I dagsläget har kommunens största privata arbetsgivare signalerat att de växer och behöver nyanställa uppemot 2000 anställda de närmsta två åren varav en stor del i Ludvika. Detta kan innebära både möjligheter och utmaningar för Ludvika kommun som arbetsgivare. Möjligheter i form av ökad inflyttning till kommunen och potentiella medflyttare som kan utgöra framtida arbetskraft. Utmaningar i form av ökad konkurrens om arbetskraften och eventuella behov av utökad service i kommunen vilket innebär än större rekryteringsbehov. Även generellt ökar konkurrensen om den arbetskraft som finns. Det innebär att Ludvika kommun kommer att behöva lägga stort fokus vid rekrytering de kommande åren och vi ser ett behov av ett gemensamt rekryteringscenter.

4 Framtidsbild

Framtidsbilden beskriver hur arbetsgivaren Ludvika kommun vill att kompetensförsörjningsläget ska utvecklas de kommande åren.

4.1 En arbetsgivare med attraktiva arbetsvillkor som gör det lättare att rekrytera ny personal. Befintliga medarbetare trivs och utvecklas, de jobbar gärna kvar.

Ludvika kommun har hittat nya sätt att nå ut till fler potentiella medarbetare. Rekryteringsprocessen är rättvis och effektiv. Felrekryteringarna minskar. Vi erbjuder de bästa av arbetsvillkor i kombination med en konkurrenskraftig lön. Vi ser över våra förmåner regelbundet och ser att dessa står sig väl i jämförelse med andra kommuner.

Medarbetare som rekryteras är kompetenta och har en attityd och arbetsvilja som överensstämmer med vår värdegrund. Förväntningarna är samma som på våra befintliga medarbetare. Antalet medarbetare som slutar på egen begäran har stagnerat och har istället blivit färre med åren. Medarbetare som närmar sig pensionsåldern orkar och vill jobba några år extra. Chefer i kommunen har en rimlig arbetsbörda och känner sig uppskattade av både sina medarbetare och sina chefer. Medarbetarna upplever att de har en bra balans mellan arbetsliv och privatliv.

4.2 En arbetsplats där vi effektiviserat och uppmuntrat till samarbete över gränserna samt digitaliserat arbetsuppgifter där det är möjligt

Vi har sett över vår organisation och hittat tjänster som går att dela mellan enheter. Vi har också hittat verksamheter där vi samverkar över förvaltningsgränserna. På kommunnivå har vi ett nära samarbete med andra kommuner där vi diskuterar och finner tillfällen till samarbete och gemensamma lösningar för kompetensförsörjning. Vi har ett gemensamt rekryteringscenter i kommunen.

Digitaliseringsarbetet har gått framåt och gett oss ett flertal effektiva digitala lösningar som gynnar både arbetsgivare, medarbetare, brukare och medborgare.

4.3 En friskare arbetsplats

Den totala sjukfrånvaron har minskat till acceptabel nivå och framförallt den frånvaro som beror på arbetsmiljön ska ha minimerats genom framtagna aktiviteter och en pågående samverkan mellan arbetsgivare, chefer och medarbetare.

5 Ludvika kommuns strategier

5.1 Attraktiv arbetsgivare

För att Ludvika kommun ska fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare och hitta rätt kompetens till sina lediga tjänster är det viktigt att kunna erbjuda attraktiva arbetsvillkor. Tillsvidareanställning och heltid ska eftersträvas. Förutom lönen ska vi även ha förmåner som upplevs värdefulla. Som arbetsgivare behöver vi fortsätta att erbjuda flexibla arbetsformer och samtidigt ha bevakning på nya

samhällstrender för att kunna hävda oss i konkurrensen. En attraktiv arbetsgivare stöder sina medarbetares och chefers utveckling. Dessutom är det av största vikt att Ludvika kommun sprider bilden av sig själv som en attraktiv arbetsgivare.

5.1.1 Ett starkt arbetsgivarvarumärke och positiva ambassadörer

Ludvika kommun arbetar för att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke – vi vill att alla våra medarbetare trivs och mår bra på arbetet och fungerar som ambassadörer för kommunen som arbetsgivare. Vi tror att medarbetare som trivs pratar gott om kommunen som arbetsgivare och därmed bidrar till att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke och gör det lättare för kommunen att rekrytera framöver.

Med ett aktivt arbete med varumärket och många ambassadörer förbättras även resultatet av kommunens medverkan vid annonsering, på mässor, webb och sociala medier. Fler vill jobba hos Ludvika kommun helt enkelt.

5.1.2 Jobba bredare och mer strategiskt inför rekrytering

Ludvika kommun har en kompetensbaserad rekryteringsprocess. Som arbetsgivare behöver vi dock hitta alternativa sätt att marknadsföra oss på och locka folk med. Ett sätt är att erbjuda en form av traineeprogram, för att locka nyutexaminerade eller utveckla befintliga medarbetares kompetens inför chefsroller. Ett annat sätt är att göra fler riktade kampanjer mot nya målgrupper, till exempel hemvändare eller medflyttare.

För att kunna jobba strategisk med kompetensförsörjning, och kunna bedöma och analysera det framtida rekryteringsbehovet, bör en prognos för personal- och rekryteringsbehov upprättas. Systemstöd för detta behöver införskaffas.

5.1.3 Goda möjligheter till kompetens- och ledarskapsutveckling

Ett stort rekryteringsbehov leder till högre konkurrens om befintliga chefer och medarbetare. Att kunna erbjuda kompetensutveckling utifrån medarbetares intresse och våra behov som arbetsgivare är givet. Vi bör även se över möjligheten att låta personal utbilda sig delvis på arbetstid. För att bibehålla personalen är det viktigt med kompetenta chefer. Kommunen bör erbjuda kurser i utvecklande ledarskap till chefer, vid sidan av internutbildningar.

Den interna rörligheten bör uppmuntras och ses som en del av kompetensutvecklingen. Genom intern rörlighet kan vi behålla kompetensen inom kommunen. Diskussioner om vilka medarbetare vi har som vill utvecklas, vilka talanger vi ser och hur de ska kunna stimuleras ska ges utrymme på ledningsgruppsnivå. Vi ska jobba strategiskt med att fånga upp utvecklingsönskemål som framkommer i medarbetarsamtalen.

Idag erbjuder Ludvika kommun aspirantprogrammet för ett antal medarbetare som arbetsgivaren ser som potentiella chefer. Ledarskapsprogrammet är bra, men det är viktigt att vi tar tillvara aspiranternas kunskaper och internt även har strategier för hur vi stöttar dem att gå vidare i karriären. Ett möjligt komplement kunde vara att erbjuda chefstraineeshop vid sidan av aspirantprogrammet.

5.2 Jobba smartare

Ludvika kommun som arbetsgivare bör satsa på att hitta nya lösningar till arbetsätt och samarbeten. Vi ska utnyttja tekniken rätt och digitalisera processer där det är möjligt. Vi är öppna till samarbete på alla nivåer, både internt mellan enheter och förvaltningar men även externt med andra kommuner. Genom att samarbeta och samverka och nyttja tekniska lösningar kan vi jobba effektivare i framtiden.

5.2.1 Använd kompetensen rätt

När vi utmanar normer och gamla arbetsätt kan den samlade kompetensen användas bättre. Ludvika kommun ska vara en modig arbetsgivare. Vi ska våga utmana våra medarbetare och oss själva genom att testa nya arbetsätt. Vi ska även aktivt arbeta för att nyttja kompetenserna rätt och i mån av möjlighet öppna upp för alternativa yrkeskategorier.

5.2.2 Sök nya samarbeten över organisatoriska och geografiska gränser

Redan idag samverkar kommunen kring en del tjänster med närliggande kommuner. Samverkan kring tjänster och arbetsuppgifter är ett område som kommunen behöver fortsätta att utveckla.

Ludvika kommun bör även verka för ett nära samarbete med högskolor i närområdet. Detta för att säkerställa att utbildningar i enskilda kurser, som leder till examen inom bristyrken, etableras i regionen.

Vi bör även söka mera samverkan i rekryteringssammanhang med andra aktörer, till exempel Samarkand och deras medflyttarservice och övriga dalakommuner. Fler aktörer erbjuder ökad synlighet och samverkan kanske även möjliggör synlighet på fler mässor eller andra rekryteringsforum jämfört med idag.

5.2.3 Rekryteringscenter

Ludvika kommun ska ha ett gemensamt rekryteringscenter, som har hand om såväl rekrytering av vikarier som tillsvidareanställd personal. Rekrytering är för många första linjens chefer tidskrävande, och genom att samverka och låta rekryteringscentret avlasta cheferna så mycket det går frigörs tid för cheferna att arbeta med arbetsmiljön och ledarskapet. Därtill säkerställer vi att rekryteringsprocessen efterlevs och vi kan få synergieffekter genom bland annat samannonsering.

5.2.4 Heltidsresan

Vi behöver fler som jobbar mer. Heltidsarbete ska ses som norm och innebär att vi strävar efter att samtliga anställningar ska vara heltidsanställningar och att fler ska välja att arbeta heltid fram till pensionen. Det behövs för att trygga kompetensförsörjningen i välfärdssektorn.

Trots heltid som norm ska kommunen som arbetsgivare vara öppen för flexibla och individuella lösningar för att bidra till ett hållbart arbetsliv.

5.3 Hållbart arbetsliv

Att kunna erbjuda ett hållbart arbetsliv till både befintliga och nya medarbetare kan vara den framgångsfaktor som väger tyngst när det kommer till att säkra kompetensförsörjningen framöver. Om arbetsmiljön inte bara är bra utan även

hälsofrämjande och bidrar till produktivitet gynnar det såväl enskilda individer, arbetsgivare som samhället i stort. De som trivs på jobbet kan förmodligen också tänka sig att jobba kvar ett par år extra när det är dags för pension. Det är även viktigt att så många som möjligt arbetar heltid vilket innebär att arbetet inte får vara för tungt, enformigt eller för stressigt. Arbetsgivaren uppmanas också att vara positiv till nya förslag som förbättrar arbetsvillkoren för medarbetarna utan större kostnad för arbetsgivaren. Vår värdegrund Lagandan ska hjälpa oss att stärka organisationskulturen samt verka för ett ledarskap som bygger på densamma.

5.3.1 En friskare arbetsplats

Ludvika kommun vill vara en arbetsplats där medarbetare mår bra och trivs på jobbet. Vi strävar efter att öka frisknärvaron och sänka sjukfrånvaron. Vinsterna är många, dels för medarbetarna själva genom att de mår bra och kommer åter i jobb, dels för kommunen genom att vi behöver färre vikarier och därmed kan nyttja våra kompetenser bättre.

Redan idag har vi goda rutiner för hur vi bedriver ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete och vi har en tydlig rehabiliteringsprocess. Vi ska värna dem och säkerställa att tid finns att jobba utifrån dem för chefer. På strategisk nivå ska vi bli bättre på att fånga upp enheter som har en negativ sjukfrånvaroutveckling och erbjuda dem stöd.

Ett aktivt medarbetarskap är också en förutsättning för att vi ska kunna verka för en friskare arbetsplats. Alla medarbetare har ett ansvar att tidigt signalera en ohälsosam arbetssituation.

5.3.2 Förlänga arbetslivet

Historiskt har medellivslängden i Sverige ökat. År 2022 låg den på 81 år för män och 84 år för kvinnor. Det finns en stor potential i att få fler att vilja jobba längre än till pensionsåldern.

Ludvika kommun bör medverka till att skapa förutsättningar för att medarbetare ska kunna och vilja arbeta längre. Vi ska inte vara främmande för att se flexibla och individuella lösningar, särskilt för äldre som vill arbeta i våra bristyrken.

5.3.3 Flexibla lösningar för att kunna kombinera arbetsliv och privatliv

Det är viktigt att medarbetarna känner att de kan kombinera arbetsliv och privatliv på ett bra sätt. Därför bör arbetsgivaren ställa sig positiv till flexibla och individuella lösningar där medarbetaren bland annat kan få möjlighet att påverka sina arbetstider och att arbeta på distans, under förutsättning att arbetets art möjliggör det.

6 Uppföljning och indikatorer

HR-chef ansvarar för implementering och uppföljning av kompetensförsörjningsstrategin och den övergripande handlingsplanen, se bilaga 2. I det ingår att regelbundet återrapportera till kommunledning samt årligen redovisa till personalutskottet och centrala samverkansgruppen hur strategin och de olika

handlingsplanerna efterlevs. Redovisningen till personalutskottet ska även till nämnder med personalansvar för kännedom.

Förvaltningschef ansvarar tillsammans med HR för att förvaltningen arbetar med strategin och den övergripande handlingsplanen. Därtill ska respektive förvaltning ta fram en förvaltningsspecifik handlingsplan som innehåller aktiviteter som stödjer strategin och bidrar till att kommunen når framtidsbilderna. Arbetet med förvaltningens handlingsplaner följs upp på förvaltningsledning.

För att se om kompetensförsörjningsstrategin efterlevs och Ludvika kommun är på väg åt rätt håll ska följande indikatorer följas regelbundet. Därtill ska handlingsplanerna efterlevas.

Indikator	Nuläge	Uppföljning	Källa
Strategi: Attraktiv arbetsgivare			
Framtidsbild: En arbetsgivare med attraktiva arbetsvillkor som gör det lättare att rekrytera ny personal. Befintlig personal trivs och utvecklas, de jobbar gärna kvar.			
Minska antalet medarbetare som slutar på egen begäran (inte pension)	Total 162 personer (2022)	Helår	Heroma
Minska den externa personalomsättningen	Chefer 15 % (2022) Samtliga 12 %	Helår	Heroma SCB
Få fler att vilja rekommendera Ludvika kommun som arbetsgivare	65,2 % (2022)	Helår	Avslutsenkäten/ kommande medarbetar- undersökning
Öka andelen kvalificerade sökanden på våra tjänster	11 % (2022)	Helår	ReachMe
Strategi: Jobba smartare			
Framtidsbild: En arbetsplats där vi effektiviserat och uppmuntrat till samarbete över gränserna samt digitaliserat arbetsuppgifter där det är möjligt.			
Dela tjänster med andra kommuner	5 tjänster (2022) Dataskyddsombud Handikappkonsulent Landskapsarkitekt Budget o skuldrådgivare Arkivarie	Helår	Kommunledning
Genomförda digitaliseringsinitiativ	Nytt för i år (2023)	Helår	IT Förvaltningar
Strategi: Ett hållbart arbetsliv			
Framtidsbild: En friskare arbetsplats			
Minska den totala sjukfrånvaron	10,86 % (2022)	Kvartal	Hypergene, SCB
Öka snittåldern för pension	Total 64,3 år (2022)	Helår	Heroma