

Ks § 29

Dnr 2008/0052

Insatser som syftar till att underlätta och mildra negativa effekter av förestående generationsskifte

Beslut

Utredningen skickas på remiss till samtliga förvaltningar/nämnder för synpunkter senast den 30 april 2007.

Ärendet

Kommunstyrelsen beslutade den 8 maj 2007 att tillsätta en utredning vars uppdrag var att utreda förutsättningarna i kommunen vad gäller behov av arbetskraft och nyrekrytering under kommande femårsperiod samt lämna förslag till åtgärder för att arbetskraftssituationen i kommunen ska fungera tillfredsställande under perioden som helhet. Bland annat ska förutsättningarna för att bereda äldre personal mentorsuppgifter eller andra specialuppgifter utredas.

Beredning

Utredningen har behandlats i personalutskottet den 23 januari 2008. Personalchefen fick i uppdrag av personalutskottet att informera kommunstyrelsen om utredningen.

I kommunledningskontorets skrivelse den 6 februari 2008 lämnas följande förslag på insatser som syftar till att underlätta och mildra negativa effekter av förestående generationsskifte:

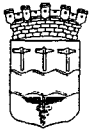
För att underlätta framtida rekrytering, behålla redan anställd personal och säkerställa kunskapsöverföring till nyanställda föreslås följande åtgärder:

1. Koordinator för marknadsföring av Ljungby kommun som arbetsgivare.
2. Kompetensutveckling och karriärvägar.
3. Utvecklingsprogram för framtidens ledare (Trainee Kronoberg).
4. Traineeprogram.
5. Mentorskap.
6. Projekt för äldre arbetstagare.
7. Flexiblare arbetstider och rätt till heltid.
8. Fortsatt satsning på friskvård och hälsa.

Sammanfattning av kostnaderna:

Koordinator för marknadsföring	600 000 kronor
Utvecklingsprogram för framtidens ledare	170 000 kronor
Traineer	<u>1 100 000 kronor</u>
Kostnad per år	1 870 000 kronor

E-M
OB
W



Insatser som syftar till att underlätta och mildra negativa effekter av förestående generationsskifte

Uppdraget

Kommunstyrelsen beslutade den 8 maj 2007 att tillsätta en utredning vars uppdrag var att utreda förutsättningarna i kommunen vad gäller behov av arbetskraft och nyrekrytering under kommande femårsperiod samt lämna förslag till åtgärder för att arbetskraftssituationen i kommunen ska fungera tillfredsställande under perioden som helhet. Bland annat ska förutsättningarna för att bereda äldre personal mentorsuppgifter eller andra specialuppgifter utredas.

Sammanfattning

För att arbeta med utredningen tillsattes en arbetsgrupp under ledning av personalchef Carina Hermansson.

Bakgrunden till uppdraget är det förestående generationsskiftet när drygt 300 av kommunens tillsvidareanställda kommer att avgå med ålderspension under en femårsperiod.

En kartläggning har genomförts vad gäller behov av nyrekrytering och behov av ny kompetens genom statistikuttag och intervjuer med chefer och medarbetare.

Ett av Ljungby kommuns övergripande mål är att vara en attraktiv arbetsgivare, vilket också är en förutsättning för att i framtiden kunna konkurrera om arbetskraften. För att klara det kommande generationsskiftet handlar det, förutom nyrekrytering, också om att behålla den kompetens som finns i verksamheten - att ta tillvara redan anställda.

Arbetsgivarmärket Ljungby kommun kommer att vara viktigt om vi ska kunna rekrytera rätt medarbetare i framtiden.

I kommunen handlar mycket av rekryteringsbehoven om hur antalet äldre (80 plus) respektive barn- och ungdomsgrupper förändras, dvs. den demografiska utvecklingen. De senaste åren har Ljungby kommun haft en svag befolkningsuppgång. Andelen äldre i kommunen ökar och pensionärer flyttar också till kommunen vilket påverkar åldersstrukturen. Antalet elever sjunker betydligt från årskullarna 1995 och framåt. Antalet elever i gymnasieskolans första år är som högst nu men kommer att sjunka under de kommande åren.

Det finns flera yttre faktorer som påverkar hur generationsväxlingen blir i Ljungby kommun, t.ex. kundval, vårdnadsbidraget, friskolor och den ekonomiska konjunkturen.

Generationsväxlingen kommer att kosta både tid och pengar, så det är viktigt med framförhållning och att det avsätts pengar i budgeten.

Förslag på insatser som syftar till att underlätta och mildra negativa effekter av förestående generationsskifte

För att underlätta framtida rekrytering, behålla redan anställd personal och säkerställa kunskapsöverföring till nyanställda föreslås följande åtgärder.

1. Koordinator för marknadsföring av Ljungby kommun som arbetsgivare

Inrätta en tjänst som koordinator för marknadsföring av Ljungby kommun som arbetsgivare. Koordinatören ska tillsammans med förvaltningarna planera och samordna studiebesök, besök på skolor, mässor, frukostmöten och andra "events". Koordinatören ska också fungera som samordnare när det gäller examensarbete, uppsatser, praktik och för webbsidan lediga jobb. Ytterligare arbetsuppgifter är att skapa och organisera nätverk för unga medarbetare samt ansvara för mentorsbanken.

Kostnaden för tjänsten beräknas bli cirka 600 000 kr per år. Fördelat på 175 000 kr i material och omkostnader, samt 425 000 kr i lönekostnader. Lönenivån är budgeterad till 25 000 kr i månaden. Material och omkostnader är främst reklam, broschyrer, resor och kontorskostnader.

2. Kompetensutveckling och karriärvägar

Som arbetsgivare vill Ljungby kommun verka för individuell kompetensutveckling och visa på möjliga karriärvägar inom kommunen. Detta sker bland annat genom att varje anställd garanteras en individuell kompetensutveckling. Varje förvaltning måste här själv göra en inventering av sina specifika behov och avsätta pengar i sin budget.

Exempel på satsningar kan vara:

- Vård – och omsorgscollege (VOC) vilket är en samverkansform mellan utbildningsanordnare och arbetslivet inom vård- och omsorg på regional nivå.
- Att tillsammans med utbildningssamordnare anordna specifika utbildningar anpassade efter våra behov, som t.ex. en KY-utbildning till kommuningenjör.
- Att låta medarbetare delta i yrkes-VM.
- Erbjuda möjligheten att byta arbetsuppgifter.

3. Utvecklingsprogram för framtidens ledare (Trainee Kronoberg)

Syftet med utvecklingsprogrammet är att förbereda och utveckla framtidens ledare. Målgruppen är redan anställd i kommunen som ännu inte haft ett ledaruppdrag eller i begränsad omfattning provat på arbete som ledare. Utvecklingssamtalen är ett lämpligt tillfälle att lyfta frågan om intresse för chefs/ledaruppdrag.

Kostnaden för fyra deltagare under två års tid beräknas till 340 000 kr.

4. Traineeprogram

Syftet med ett traineeprogram är att skapa en rekryteringsbas för chefer/ledare inom kommun. Traineeerna bör vara yngre akademiker som bedöms ha förutsättningar för ledarskap eller specialistfunktioner. Traineeerna erbjuds en tillsvidareanställning men börjar sin tjänst med ett traineeprogram som varar i tolv månader. Under denna period får de praktisera inom kommunens olika verksamheter och ges även möjlighet till studiebesök nationellt och internationellt för att lära och "jobba" inom sitt yrke. Under de närmaste åren är det framför allt tekniska kontoret som har behov av traineer.

Kostnaden för tre traineer beräknas bli cirka 1 100 000 kr. I det ingår omkostnader för resor men inte kontorskostnader. De kostnaderna står respektive förvaltning för när traineerna arbetar där.

5. Mentorskap

Syftet med mentorskap är att öka individens självmedvetenhet och hjälpa individen att själv hitta rätt. Grundtanken med mentorskap är att erfarna personer, mentorer, utgör en samtalspartner för dem med mindre erfarenhet, adepter. En mentor kan bäst definieras som ett bollplank som innebär en ömsesidig relation och en grund för gemensamt erfarenhetsutbyte. Att bygga relationer med humanistiska värden genom mentorsskap kan vara ett bidrag i arbetet med att utveckla en god arbetsplatskultur.

Med en mentorsbank kan erfarna chefer/ledare i kommunen som vill dela med sig av sina erfarenheter anmäla sitt intresse. Även de som är intresserade av att få en mentor kan anmäla sig till mentorsbanken. Sedan sker en matchning av adept - mentor.

Som ett extra stöd och vägledning i rollen som mentor ska mentorerna erbjudas utbildningsinsatser om mentorsskap.

6. Projekt för äldre arbetstagare

Syftet med projekt för äldre medarbetare (62 år och uppåt) är att få dem att vilja och kunna stanna på sina jobb fram till pensionsåldern, eller längre, och att säkerställa kunskapsöverföring till nyanställda. Varje förvaltning ansvarar för att göra en handlingsplan över lämpliga projekt för äldre arbetstagare.

- Kunskapsöverföring kan främjas t.ex. genom teamarbete och projekt med äldre och yngre tillsammans, där man naturligt lär av varandra.
- Äldre kan erbjudas att arbeta 80 procent på sin tjänst och 20 procent som handledare.
- Ljungby kommun kan erbjuda möjlighet till minskad arbetstid genom att låta den anställde minska sin arbetstid från 100 till 80 procent och där lön betalas med 90 procent av heltidslönen och det fortsatta tjänstepensionsintjänandet behålls oförändrat. Erbjudandet gäller också deltidsanställda enligt grundmodellen ovan. Beviljandet av minskad arbetstid sker efter individuell prövning med hänsyn tagen till förutsättningarna i verksamheten. (Hämtat ur Ljungby kommuns pensionspolicy.)

7. Flexiblare arbetstider och rätt till heltid

Det är viktigt att erbjuda flexibilitet i tid och rum. Detta kan lösas med distansarbete och flexiblare arbetstider. Distansarbetet underlättas om kommunens nätverk görs tillgängligt hemifrån.

Anställda ska erbjudas en arbetstid som gör det möjligt att kombinera karriär och privatliv. Rätten till heltid ska finnas men också möjlighet att arbeta mindre. De som idag arbetar deltid men vill arbeta heltid ska erbjudas denna möjlighet om verksamheten tillåter.

Från och med den 1 januari 2009 ska alla ledigförklarade tjänster ha en omfattning på 100 procent. Vill den anställde inte arbeta heltid finnas möjligheten att begära tjänstledigt. Detta kommer att innebära en kommunövergripande samverkan där flera förvaltningar kan få dela på en tjänst. Förutom att anställda i kommun får rätt till en heltidstjänst innebär det förhoppningsvis att overtiden, fyllnadstiden och antalet timanställda minskar.

8. Fortsatt satsning på friskvård och hälsa

Personalens hälsa är en viktig framgångsfaktor för att Ljungby kommun ska vara en attraktiv arbetsplats. Därför är det viktigt att kommunen fortsätter sin satsning på friskvård och hälsa.

Personal inom vård och omsorg har ett fysiskt tungt arbete samt den högst sjukfrånvaron i kommun och bör därför erbjudas en timmes friskvård/vecka på arbetstid. Det kan vara ett sätt att få ner sjukfrånvaron och bidra till ett säkert och hållbart arbetsliv.

Sammanfattning av kostnaderna

Koordinator för marknadsföring	600 000
Utvecklingsprogram för framtidens ledare	170 000
Traineer	<u>1 100 000</u>
Kostnad per år	1 870 000 kr

Bakgrund

Antalet som föddes i Sverige på 1940-talet var över 120 000 varje år och dessa ska ersättas av dem som är födda mellan 1975 och 1985, där barnkullarna aldrig kom över 100 000 per år. Detta innebär att det blir brist på och en större konkurrens om arbetskraft de närmaste åren.

Den offentliga sektorn har en större andel 40-talister än den privata. Anledningen är bland annat att när de som är födda under 40-talet skulle ut i arbetslivet fanns det många lediga arbetstillfällen just inom den offentliga sektorn.

Förutom en större konkurrens om arbetskraften under de närmaste åren handlar det också om att behålla den kompetens som finns i verksamheten och att ta tillvara redan anställda och få dem att stanna kvar i organisationen.

Metod

Statistiken för antalet pensionsavgångar bygger på tillsvidareanställd personal som beräknas gå i ålderspension vid 65 års ålder under åren 2008 - 2012. Enligt reglerna i pensionsavtalet KAP-KL finns möjlighet att gå i ålderspension tidigast från 61 år och senast vid 67 års ålder.

För att arbeta med utredningen utsågs en arbetsgrupp bestående av Carina Hermansson, personalchef, Åsa Lönn, PA-specialist, Lena Jonsson, personalsamordnare, Inger Canner-vik, personalsekreterare, Carolin Stjernqvist, personalsekreterare, Ann-Charlotte Munther, personalsekreterare och Jimmy Rudelius, administrativ chef.

Arbetsgruppen har genomfört intervjuer med chefer, arbetsledare och anställda om framtida behov av kompetens och vad Ljungby kommun kan göra för att bli en attraktivare arbetsgivare. Gruppen har varit på föreläsningar om generationsväxling och på studiebesök i Göteborgs stad som under en längre tid arbetat aktivt med generationsväxling och överföring av kunskap.

Bilagor

Bilaga 1 är en sammanfattning av rekryterings- och kompetensutvecklingsbehov förvaltningsvis samt de förslag på åtgärder som framkom genom intervjuer med chefer och medarbetare.

Bilaga 2 innehåller statistik över samtliga befattningar i bokstavsordning och förvaltningsvis vars innehavare går i ålderspension vid 65 års ålder mellan åren 2008 och 2012.

Attraktiv arbetsgivare

Ett av Ljungby kommuns övergripande mål är att vara en attraktiv arbetsgivare. För att locka intresserade medarbetare till kommunen måste vi arbeta med att erbjuda goda arbetsvillkor, livsmiljöer, utbildningsmöjligheter och karriärvägar.

Forskning om motivation i arbetet och studier av ungdomars önskemål om framtida yrkesval visar på en rad faktorer som är viktiga för att en arbetsgivare ska uppfattas som attraktiv och för att medarbetare ska trivas med sitt arbete. Dessa faktorer är en trygg anställning, en rättvis lön, betydelsefulla arbetsuppgifter, god gemenskap, frihet och egenkontroll, optimal arbetsbelastning och egen utveckling.

Arbetsgivarmärke

Arbetsgivarmärket kommer att vara viktigt om vi vill rekrytera rätt personer i framtiden. I Göran Aldens bok "FRAMTIDEN är inte vad den brukande vara" diskuterar han kring arbetsgivarmärke som han menar är baserat på de fyra parametrarna:

- Varumärkets styrka.
- Arbetstagarnas nöjdhet – Hur nöjd är man med sina arbetsuppgifter och kollegor? De flesta undersökningar visar på att det inte är arbetsplatser man lämnar, utan chefer. Det handlar också om hur väl individens förmåga tas om hand och utvecklas av företaget.
- Arbetstagarnas äkta lojalitet - Stannar medarbetaren kvar av egen fri vilja eller stannar de kvar för de inte får något annat, eller för att det är besvärligt att flytta. Den äkta lojaliteten är viktig. Den nya generationens arbetskraft finner sig inte i att inte trivas på arbetsplatsen, eller att bli inlåsta i ett system. De lämnar organisationen istället.
- Arbetsplatsens karisma - Företaget som har det lilla extra. Det kan vara en unik förmån, en spektakulär lokal eller en arbetsmetod som är speciell.

Ett starkt arbetsgivarmärke skapas av alla anställda, före detta anställda, potentiellt anställda, leverantörer, samarbetspartners, kunder och branschfolk.

Det gäller att hitta sina egna unika fördelar och arbeta strategiskt för att stärka dessa. Arbetet börjar inifrån med frågor som Vad har vi? Vad vill vi framöver med vår kommun? och Vad behöver vi bli bättre på? Det handlar om att se på sin kommun som en tillgång som hela tiden kan utvecklas och stärkas.

Ledarskapet

Inom fem år har 20 procent av kommunens chefer gått i pension. Så det handlar om att rekrytera, utveckla och behålla de rätta cheferna inför framtiden.

Varför väljer man att ta på sig ett chefsuppdrag? Ett vanligt svar är att möjligheten och viljan att kunna påverka utvecklingen av verksamheten spelar en stor roll. Attraktionen ligger i att få driva frågor, fatta beslut och genomföra förbättringar, åstadkomma resultat och finnas med i ett meningsfullt sammanhang.

Att vara chef innebär att vara arbetsgivarens och organisationens företrädare samt att leda medarbetarna i utveckling mot uppställda mål.

Ledarskapet har en stor betydelse för en framgångsrik organisation. Medarbetarna vill ha en närvarande, tydlig och lyhörd chef som anger mål och följer upp verksamheten. För att möta framtidens krav är det av största vikt att Ljungby kommun planerar och utvecklar arbetet med ledarskapsutveckling t.ex. Chef i Ljungby. Ljungby kommun kommer också att ge cheferna ett bättre administrativt stöd i form av ett nytt löne- och personaladministrativt system. En ledarskapsprofil kommer att utarbetas som tydligt anger förväntningar, roller, möjligheter och ansvar som chef i Ljungby kommun.

Arbetet med FAS 05 i Ljungby kommun innebär bland annat att skapa förutsättningar för att ledarskapet präglas av helhetssyn på verksamheten, medarbetare, organisation och resurser.

Äldre medarbetare

Det som avgör om äldre medarbetare vill stanna på sina jobb fram till pensionsåldern är inte enbart åtgärder som arbetstidsförkortning och individanpassning, utan också uppskattning och meningsfulla arbetsuppgifter.

Ljungby kommun tillsammans med Växjö universitet håller på att genomföra en enkätundersökning om ledarskap, arbetsmiljö, hälsa och effektivitet. Av de 103 som hittills svarat på enkäten, är 62 år eller äldre, är det 20 procent som planerar att gå i pension i förtid, 59 procent vid 65 års ålder och 21 procent vill arbeta kvar efter fyllda 65.

Utvecklingen i Ljungby och omvärlden

I kommunen handlar mycket av rekryteringsbehoven om hur antalet äldre (80 plus) respektive barn- och ungdomsgrupper förändras dvs. om demografiska aspekter.

De senaste åren har vi haft en svag uppgång av befolkningen i Ljungby kommun. Andelen äldre i kommun ökar och pensionärer flyttar också till kommunen vilket påverkar åldersstrukturen. Prognosen över antal personer över 65 år visar att det år 2011 finns 6 000 invånare som är över 65 år, detta är en ökning med cirka 500 personer från år 2007.

Utvecklingen visar att arbetsmarknaden i storstadsregioner växer och minskar i glesbygdsområden. Det innebär att en ökad andel yngre flyttar från små kommuner till större, där det finns ett större utbud på arbetsmarknaden. Det medför också att andelen äldre växer framför allt i de små kommunerna. Resultatet blir att äldreomsorgen kommer att ta i anspråk en allt större del av arbetskraften i framtiden.

I dagsläget rekryteras i stort sett den personal som behövs till äldreomsorgen men för framtiden handlar frågan framförallt om att lyckas rekrytera personal med rätt kompetens och att erbjuda kompetensutveckling till befintlig personal.

En faktor som kan påverka behovet av arbetskraft inom omsorgen är privata aktörer. Ett exempel är kundval som innebär att brukaren efter att ha fått ett beslut om bistånd själv kan välja vem som ska utföra den beslutade insatsen. Utförarna kommer då att konkurrerar med varandra vad gäller kvalité, bemötande etc.

Enligt statistik för Ljungby kommun sjunker elevtalen betydligt från 1995 för att efter lägsta födelsetalet år 2000 (241) har stabiliserat sig på en nivå runt 300 födda barn. Under åren 1992 till 1994 var barngrupperna mellan 350-421 per år. Från år 1995-2006 har antalet födda barn pendlat mellan 241 till 322.

Antalet elever i gymnasieskolans första år är högt nu, 421 elever. Nästa höst är siffran 377, de kommande åren sjunker elevunderlaget ytterligare.

Det finns flera yttre faktorer som påverkar hur generationsväxlingen faller ut i Ljungby kommun. En sådan faktor är vårdnadsbidraget, vars eventuella införande inte har beslutats ännu. Om det går igenom kan det komma att påverka behovet av barnomsorg och därmed behovet av personal. En annan yttre faktor som påverkar behovet av personal är öppnandet av privata friskolor. Trenden är fler privata alternativ och då minskar naturligt behovet av personal inom den kommunala skolan. Samtidigt blir konkurrensen om personal med rätt kompetens hårdare.

När det gäller kompetensutveckling av redan anställd personal finns också påverkansfaktorer utifrån. Under åren 2007–2010 satsar regeringen på lärarfortbildning kallad "Läraryftet". Satsningen innebär att behöriga lärare ska ha möjlighet att ta tjänstledigt för att studera på högskola och ändå behålla större delen av sin lön. Om Ljungby kommun fortsätter att satsa på Läraryftet framöver innebär det dels att kompetensnivån höjs dels att kommunen som arbetsgivare får positiv marknadsföring (konkurrensfördelar) som kan locka nya medarbetare.

Söktrycket på utbildningar som riktar sig mot arbeten inom kommuner är högt. Antalet utbildningsplatser har ökat på de flesta utbildningar inom områdena vård och skola. Sjuksköterskeutbildningen har ökat kraftigt sedan några år tillbaka. Sökande till lärarutbildningarna ligger i princip oförändrad.

Ljungby kommun den 14 januari 2008

Carina Hermansson
Personalchef

Inventering av rekryterings- och kompetensbehov samt förslag på vad Ljungby kommun kan göra för att bli en attraktivare arbetsgivare

Kommunledningskontoret

Under perioden beräknas elva medarbetare avgå med ålderspension. Förvaltningen ser framförallt ett behov av att rekrytera IT-tekniker, projektledare, kvalificerade experter och chefer. Efterfrågade kompetensområden kommer att vara teknik, avtal, upphandling, drivande av processer, juridik, utredning, EU-kunskap, kommunikation och pedagogik.

Förslag på åtgärder och synpunkter som framkom genom intervjuer inför framtida rekryteringsbehov, ledarskap och marknadsföring:

- En lönebild som gör att vi kan konkurrera med omvärlden.
- Ett nära samarbete med Växjö universitetet för t.ex. olika undersökningar.
- Fortsatt arbete med framtida ledare i samverkan med andra kommuner och Växjö universitetet.
- Utveckla det nuvarande ledarskapet genom ett chefsutvecklingsprogram över två års tid för att bli Chef i Ljungby examinerad.
- Möjlighet att besöka Bryssel och EU för att lära och ”jobba” inom sitt yrke.
- Mer projektarbete.
- Möjlighet till minskad arbetstid med bibehållen lön.
- Ökad friskvård.
- Bra introduktion av nyanställd personal.
- En plan för att ”ta hand” om de medarbetare som flaggar för att de vill mer.

Tekniska kontoret

På tekniska kontoret beräknas 23 medarbetare avgå med ålderspension. När det gäller rekrytering räknar förvaltningen med att behöva rekrytera cirka tio nya medarbetare per år (här ingår även de som beräknas sluta i förtid).

Det finns ett stort behov av att rekrytera ingenjörer som trafikingenjör och va-ingenjör.

Det är också svårt att rekrytera t.ex. yrkesarbetare som rörläggare och stensättare.

Inför framtiden ser förvaltningen behov av ny kompetens inom områdena personaladministration, exploatering, säkerhet (säkerhetsansvarig) och el (elansvarig).

Förslag på åtgärder och synpunkter som framkom genom intervjuer inför framtida rekryteringsbehov, ledarskap och marknadsföring:

- Möjlighet att konkurrera lönemässigt med den privata marknaden.
- Bättre kontakt med högskola/universitet när det gäller examensarbete och projektarbete.
- Samarbete med Sunnerbrogymnasiet när det gäller kommunanpassad utbildning.
- KY-utbildning till kommuningenjör genom Höskolecentrum Ljungby.
- Erbjuda redan anställda vidareutbildning.

- Högre lön för chefer för att därigenom öka motivationen att bli chef.
- Nätverk för unga där kommunen ansvarar för att bjuda in till träffar.
- Möjlighet att göra karriär i sitt jobb, bli expert, med samma lön som en chef.
- Möjlighet till distansarbete och att kunna nå kommunens nätverk hemifrån.
- Bli bättre på att tala om vad vi är bra på.
- Se över layouten på platsannonserna.

Miljö- och byggkontoret

Under perioden kommer fem medarbetare att gå i pension, en per år. Redan nu arbetar förvaltningen med mentorskap genom att överanställa under en period. Detta underlättar övergången och möjligheten att överföra kunskap.

Redan anställda ges också möjlighet till högre befattningar i samband med pensionsavgångar och genom god framförhållning ges de möjlighet till kompetensutveckling för att klara de nya arbetsuppgifterna.

Befattningsbenämningar ses över i samband med pensionsavgångar och görs mera tidsenliga.

För närvarande är det inga större problem att rekrytera på miljösidan. De som söker lediga tjänster kommer oftast direkt från skolan.

När det gäller byggsidan är det mycket svårt att rekrytera. Hur framtiden ser ut när det gäller ingenjörer beror bland annat på konjunkturen. Så länge det råder högkonjunktur har kommunen svårt att konkurrera med rådande löneläge.

Förvaltningen tar in praktikanter från Sunnerbogymnasiet för projektarbete och överväger att anställa en trainee. Det sker ett aktivt arbete med delaktighet, öppenhet och arbetsmiljö.

Förslag på åtgärder och synpunkter som framkom genom intervjuer inför framtida rekryteringsbehov, ledarskap och marknadsföring:

- Ordna träffar och fritidsaktiviteter för unga nyanställda.
- Utöka friskvården med att t.ex. betala medlemskort i föreningar, gym, etc.
- Marknadsmässiga löner jämfört med omgivande kommuner.
- Möjlighet till karriärutveckling.
- Rimlig arbetsbelastning.
- Goda kommunikationsmöjligheter.
- Tillgång till bra lokaler.

Barn- och utbildningsförvaltningen

Under perioden beräknas 139 medarbetare gå i ålderspension. Generellt ser det inte ut att bli någon omfattande personalbrist eftersom barnkullarna går ner och elevunderlaget minskar. Men vissa yrkeskategorier är svårrekryterade och drabbas hårdare av pensionsavgångar än andra.

En personalkategori som det förmodligen kommer att bli fortsatt brist på är förskollärare.

Om några år slutar många med den gamla utbildningen till låg- och mellanstadielärare. När de går i pension kommer det att bli svårt att rekrytera lärare som har läsinläring och engelska i sin utbildning eftersom den nya lärarutbildningen för de tidigare åren ofta saknar dessa bitar. Vi behöver utbilda våra lärare i de tidigare åren i ämnena Ma, No, Tk och En samt i didaktiska frågor. Analytisk kompetens efterfrågas liksom IT-kunskaper.

Det är fortsatt svårt att rekrytera behöriga speciallärare/specialpedagoger, men förhoppningsvis blir det bättre tillgång på speciallärare då en ny utbildning kommer att starta vid Växjö universitet. Det kommer att finnas ett behov av lärare 4-9 i matematik och naturorienterade ämnen, framförallt med inriktning mot fysik och kemi. Det kommer troligen också att finnas ett behov av språklärare, både inom grundskolan och inom gymnasiet, framförallt i språken Ty/Fr/Sp. Behöriga lärare i praktiska/estetiska ämnen såsom hemkunskap, slöjd, bild och musik kommer det att vara ett fortsatt behov av. Behovet av yrkeslärare är, och kommer att fortsätta vara mycket stort. Exempelvis gäller det lärare till fordons-, bygg- och elprogrammen. Dessa yrkesgrupper är mycket svårrekryterade, bland annat på grund av konkurrensen från det privata näringslivet.

Rektorer/chefer kommer att behövas och de är relativt svårrekryterade. För redan anställda chefer efterfrågas chefsutveckling i ekonomi/personalfrågor/IT.

Förslag på åtgärder och synpunkter som framkom genom intervjuer inför framtida rekryteringsbehov, ledarskap och marknadsföring:

- Öppna upp utvecklingsmöjligheter och karriärvägar. Viktigt att kunna erbjuda möjligheter att byta arbetsuppgifter eller att ta steg uppåt i karriären, även inom samma yrkesområde.
- Fortsatta satsningar på kompetensutveckling.
- En god introduktion av nyanställda.
- Uppriktiga utvecklingssamtal av hög kvalitet och individuella utvecklingsplaner.
- Friskvårdssatsningen är positiv och kan utvecklas ännu mer. Önskemål om att till exempel få rabatt på träningskort. Viktigt att jobba förebyggande med hälsa.
- Mer koncerntänk efterfrågas liksom ett bättre samarbete mellan förvaltningarna. Det ska finnas möjligheter till intern rörlighet över förvaltningsgränserna.
- Delaktighet, inflytande och information är avgörande (FAS 05). Skapar förståelse, bland annat för varför vissa beslut fattas.
- Lönen är viktig för att kunna attrahera och behålla arbetskraft och för att kunna konkurrera med exempelvis industrin i Ljungby. Vi måste sträva efter att ha en löneutveckling som ligger i nivå med kringliggande kommuner.
- Vårda vårt varumärke och marknadsföra kommunen. Hemsidan är viktig. Vi måste se till att mer positiva saker uppmärksammas, t.ex. i pressen. Åka ut till högskolor och universitet t.ex. på arbetsmarknadsdagar. Information om kommunens olika verksamhetsområden redan i grundskolan, inför valet till gymnasieskolan.
- Viktigt att det finns goda kommunikationer och pendlingsmöjligheter.
- Öka andelen manliga pedagoger.

- En god, positiv och säker fysisk/psykisk arbetsmiljö. Arbetskamrater och ledning är avgörande för trivseln.
- Underlätta kombinationen arbete och privatliv så att man får "livet att gå ihop". Exempelvis arbeta hemifrån ibland, flexibla arbetstider. Erbjudna heltidstjänster, arbetstidsförkortning och generositet med tjänstledigheter.
- Arbeta mer med teamutveckling och kommunikation.
- Arbeta för att locka företag till Ljungby som kan erbjuda attraktiva tjänster för välutbildade som är medföljande till den personal vi anställer (inte bara industri).
- Viktigt att kunna överanställa.
- Fortsätta med utvecklingsprogram för framtidens ledare (Trainee Kronoberg).
- Ge cheferna en rimlig arbetssituation med max 25 medarbetare.
- En attraktiv arbetsgivare har högt ställda mål och förväntningar.
- Uppmärksamma saker som vi som arbetsgivare gör bra redan idag, både inåt till våra egna medarbetare och utåt mot potentiella nya medarbetare.
- Personalklubben har utvecklats mycket de senaste åren. Aktiviteterna kan i högre grad användas som trivselaktiviteter för arbetslagen.
- Fortsätta att trycka på vikten av formell kompetens, vilket höjer statusen på vår verksamhet. Lyfta fram yrkesstatusen i alla yrken.
- Fortsätta satsningar på chefsutveckling, såsom "Chef i Ljungby", med utbyte mellan förvaltningarna.
- Ledarskapet måste hela tiden utvecklas. Det är viktigt med en tydlig, lyhörd och närvarande chef.
- Åtgärder behövs för att behålla äldre medarbetare fram till ordinarie pensionsålder. Det är också viktigt att föra över deras kompetens till yngre medarbetare. Ett sätt kan vara att erbjuda intresserade och lämpliga äldre medarbetare att arbeta som handledare på viss del av sin tjänst, t.ex. arbeta 80 procent som lärare och 20 procent som handledare. Ett annat förslag är att arbeta med olika utredningar och dokumentation som inte riktigt hinns med idag eller att arbeta med barn med särskilda behov. Vissa lärare skulle kunna forska på en del av sin tjänst.

Socialförvaltningen

Inom socialförvaltningens olika verksamhetsområden beräknas 124 medarbetare gå i pension, till stor del är det undersköterskor, sjuksköterskor och chefer.

För framtida nyrekrytering behövs medarbetare med spetskompetens inom avancerad hemsjukvård, geriatrik, neuropsykiatri, psykiatri, rehabilitering, social omsorg, etik och livsfrågor samt vård vid livets slutskede.

Förslag på åtgärder och synpunkter som framkom genom intervjuer inför framtida rekryteringsbehov, ledarskap och marknadsföring:

- Viktigt att alla medarbetare blir bekräftade.
- Karismatiska arbetsplatser och att cheferna är goda förebilder.

- Spetskompetens bland medarbetare.
- Arvode till handledare för studenter, elever och praktikanter.
- Flexibla arbetstidsmodeller där man kan påverka både tid och tjänstgöringsgrad.
- Nya förmåner som t.ex. hälsokontroller, friskvårdskort, gratis medlemskap i personalklubben osv.
- Vikänsla i hela kommunen.
- Generösa ledigheter för studier och praktik både inom och utanför landet.
- Möjlighet att åka gratis kollektivtrafik till tätorten.
- ”Häftiga” medarbetare som informerar och sprider kunskap till olika utbildningsinstanser om hur bra det är att arbeta i en kommunal verksamhet.
- Städa bort den lite ”dammiga” bilden som många unga har av kommunal verksamhet, att vi blir bättre på att prata om och marknadsföra det som är positivt i en kommunal förvaltning.
- Individuell kompetensutveckling och karriärvägar för alla medarbetare.
- Mentorsbanker inrättas.
- Traineeprogram för nyanställda.
- Nya chefer arbetar 70 procent och får 30 procent utbildning och erfarenhetsutbyte med andra förvaltningar, kommuner eller länder.
- Att efter avslutad anställning ges möjlighet att få delta i vissa aktiviteter som arbetsgivaren tillhandahåller.
- Senior adviser!! Ett absolut bland medarbetarna.

Kultur- och fritidsförvaltningen

Femton av kultur- och fritidsförvaltningens anställda beräknas ha gått i pension 2012. Förvaltningen har än så länge inte upplevt några större problem att rekrytera. Inga större förändringar planeras när det gäller tjänsternas innehåll eller kompetenskrav.

Förslag på åtgärder och synpunkter som framkom genom intervjuer inför framtida rekryteringsbehov, ledarskap och marknadsföring:

- Utökade karriärmöjligheter inom förvaltningen.
- Konkurrenskraftiga löner.

Beräknade pensionsavgångar

Samtliga befattningar

Födda år Ålderspension år Befattning	1943	1944	1945	1946	1947	Totalt
	2008	2009	2010	2011	2012	
Adjunkt bi/ke/ma			1			1
Adjunkt en/ty			1		1	2
Adjunkt hi/sh			2			2
Adjunkt ma/en		1				1
Adjunkt ma/fy			1	1	1	3
Adjunkt sv/en					1	1
Adjunkt sv/ty					1	1
Anläggningsarbetare		1		1	1	3
Arbetsterapeut		1				1
Arbetsterapibitråde		1		2	1	4
Assistent		3	1	2	2	8
Avdelningschef		1				1
Badföreståndare			1			1
Badvaktmästare			1			1
Barnbibliotekarie				1		1
Barnskötare		3	4	5	2	14
Biblioteksassistent	1			1		2
Bibliotekschef				1		1
Brandinspektör		1				1
Brandman					2	2
Byråingenjör	1			1		2
Cafeteriaföreståndare		1				1
Dagbarnvårdare		2	1	1	1	5
Dataingenjör					1	1
Distriktssköterska	1		1			2
Drifttekniker		2	1		1	4
Ekonomibitråde		2	3	1	1	7
Elevassistent	1	1		1	1	4
Enhetschef	2	1		1	2	6
Fastighetschef					1	1
Fastighetsskötare	1					1
Fritidsgårdsföreståndare bi		1				1
Förskollärare	3	1	3	1	4	12
Gruppledare städ				2		2
Handledare			1			1
Idrottsplatsvaktmästare			1		1	2

Forts. samtliga befattningar

Befattning	Födda år	1943	1944	1945	1946	1947	Totalt
	Ålderspension år	2008	2009	2010	2011	2012	
Internkonsult		1					1
Kokerska			1		1		2
Laboratorieingenjör		1					1
Lärare 1-7					1		1
Lärare bygg/anl			1				1
Lärare el/tele					1		1
Lärare gy allm			1			2	3
Lärare gy fr/sp						1	1
Lärare gy ma/no			1	1			2
Lärare gy sv/sp		1		1	1		3
Lärare handel/kontor				1			1
Lärare hemkunskap			1				1
Lärare lågstadiet		2		1	1	3	7
Lärare mellanstadiet				2	3	4	9
Lärare omvårdnadsämne			1			1	2
Lärare sjukdomslära		1					1
Lärare specialped			1	2			3
Lärare sv andra				1			1
Lärare särskola					1		1
Lärare t/m slöjd		3					3
Lärare tx-slöjd			1				1
Lärare verk/ind			1				1
Lönekamrer				1			1
Marknads- och turistans.						1	1
Miljöchef						1	1
Målare						1	1
Parkarbetare		1					1
Personalsamordnare					1		1
Personalsekreterare					1		1
Personlig assistent		2	2	1	1	1	7
Plantekniker			1				1
Projektingenjör		1				1	2
Psykolog			1				1
Receptionist						1	1
Redovisningsekonom				1			1
Rektor			2		2		4
Renhållningsingenjör			1				1
Servicebiträde					1		1
Sjuksköterska				2	3		5

Forts. samtliga befattningar

Befattning	Födda år	1943	1944	1945	1946	1947	Totalt
	Ålderspension år	2008	2009	2010	2011	2012	
Skoladministratör				1	1	1	3
Skolkurator						1	1
Skolmåltidsbiträde		3			2		5
Skolsköterska			1			1	2
Skolvaktmästare				2	1	1	4
Skolvård				1	1		2
Socialassistent		1					1
Socialbibliotekarie			1				1
Socialsekreterare			1				1
Speciallärare					2		2
Specialpedagog						1	1
Stadsarkitekt						1	1
Städare		2	3	7	4	3	19
Syokonsulent		1					1
Telefonisamordnare						1	1
Undersköterska		5	4	4	5	9	27
Ungdomsvägledare						1	1
Utbildningsledare			1				1
Utvecklingsledare				1	1		2
Va-ingenjör				1			1
Vaktmästare		1			3	1	5
Vvs-inspektör				1			1
Vårdare		2	1	2	2	2	9
Vårdbiträde		7	11	10	6	9	43
Överförmyndare					1		1
Totalt		45	62	67	69	74	317

Kommunledningskontoret

Befattning	Födda år	1943	1944	1945	1946	1947	Totalt
	Ålderspension år	2008	2009	2010	2011	2012	
Assistent				1	1		2
Internkonsult		1					1
Lönekamrer				1			1
Marknads- och turistansv.						1	1
Receptionist						1	1
Redovisningsekonom				1			1

Barn- och utbildningsförvaltningen

Födda år Ålderspension år Befattning	1943	1944	1945	1946	1947	Totalt
	2008	2009	2010	2011	2012	
Adjunkt bi/ke/ma			1			1
Adjunkt en/ty			1		1	2
Adjunkt hi/sh			2			2
Adjunkt ma/en		1				1
Adjunkt ma/fy			1	1	1	3
Adjunkt sv/en					1	1
Adjunkt sv/ty					1	1
Badföreståndare			1			1
Barnskötare		3	4	5	2	14
Cafeteriaföreståndare		1				1
Dagbarnvårdare		2	1	1	1	5
Dataingenjör					1	1
Ekonomibiträde			1			1
Elevassistent	1	1		1	1	4
Förskollärare	3	1	3	1	4	12
Gruppledare städ				2		2
Kokerska		1		1		2
Lärare 1-7				1		1
Lärare bygg/ant		1				1
Lärare el/tele				1		1
Lärare gy allm		1			2	3
Lärare gy fr/sp					1	1
Lärare gy ma/no		1	1			2
Lärare gy sv/sp	1		1	1		3
Lärare handel/kontor			1			1
Lärare hemkunskap		1				1
Lärare lågstadiet	2		1	1	3	7
Lärare mellanstadiet			2	3	4	9
Lärare omvårdnadsämne		1			1	2
Lärare sjukdomslära	1					1
Lärare specialped		1	2			3
Lärare sv andra			1			1
Lärare särskola				1		1
Lärare t/m slöjd	3					3
Lärare tx-slöjd		1				1
Lärare verk/ind		1				1
Psykolog		1				1
Rektor		2		2		4

Forts barn- och utbildningsförvaltningen

Födda år Ålderspension år	1943	1944	1945	1946	1947	Totalt
	2008	2009	2010	2011	2012	
Befattning						
Servicebiträde				1		1
Skoladministratör			1	1	1	3
Skolkurator					1	1
Skolmåltidsbiträde	3			2		5
Skolsköterska		1			1	2
Skolvaktmästare			2	1	1	4
Skolvärd			1	1		2
Speciallärare				2		2
Specialpedagog					1	1
Städare	2	2	4	3		11
Syokonsulent	1					1
Utbildningsledare		1				1
Utvecklingsledare			1			1
Vaktmästare	1			1		2
Totalt	18	25	33	34	29	139

Socialförvaltningen

Födda år Ålderspension år	1943	1944	1945	1946	1947	Totalt
	2008	2009	2010	2011	2012	
Befattning						
Arbetsterapeut		1				1
Arbetsterapibiträde		1		2	1	4
Assistent					1	1
Avdelningschef		1				1
Distriktssköterska	1		1			2
Ekonomibiträde		2	2	1	1	6
Enhetschef	2	1		1	2	6
Handledare			1			1
Personalsamordnare				1		1
Personalsekreterare				1		1
Personlig assistent	2	2	1	1	1	7
Sjuksköterska			2	3		5
Socialassistent	1					1
Socialekreterare		1				1
Städare			2		2	4
Undersköterska	5	4	4	5	9	27
Utvecklingsledare				1		1

Forts barn- och utbildningsförvaltningen

Befattning	Födda år	1943	1944	1945	1946	1947	Totalt
	Ålderspension år	2008	2009	2010	2011	2012	
Vaktmästare					1	1	2
Vårdare		2	1	2	2	2	9
Vårdbiträde		7	11	10	6	9	43
Totalt		20	25	25	25	29	124

Kultur- och fritidsförvaltningen

Befattning	Födda år	1943	1944	1945	1946	1947	Totalt
	Ålderspension år	2008	2009	2010	2011	2012	
Assistent			2				2
Badvaktmästare				1			1
Barnbibliotekarie					1		1
Biblioteksassistent		1			1		2
Bibliotekschef					1		1
Fritidsgårdsföreståndare bi			1				1
Idrottsplatsvaktmästare				1		1	2
Socialbibliotekarie			1				1
Städare				1	1	1	3
Vaktmästare					1		1
Totalt		1	4	3	5	2	15