

**Utlåtande 2005: RV (Dnr 201-2449/2004)**

## **Kommunstyrelsens samlade ansvar för kompetensförsörjning**

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Förslaget till kommunstyrelsens samlade ansvar för kompetensförsörjning godkänns.
2. Kommunstyrelsen ska genomföra utvecklingsinsatser i enlighet med förslaget.

**Föredragande borgarrådet Roger Mogert** anför följande.

### *Bakgrund*

Staden står inför flera stora utmaningar inom det personalpolitiska området. Den demografiska utvecklingen ställer krav på volymförändringar av vissa verksamheter. Växlingar mellan behov hos olika åldersgrupper leder till förändrade behov av kompetens, vilket i sin tur kräver analys och mer långsiktig planering av verksamheten. Till detta ska läggas att medelåldern bland stadens anställda är hög. Var fjärde anställd är 55 år eller äldre. De stora kommande avgångarna innebär stort nyrekryteringsbehov. Många medarbetare i staden avslutar dessutom sitt arbetsliv i förtid eller avgår med sjukersättning flera år före ordinarie pensionsålder. Stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning har utifrån detta tagit fram en rapport ”Kommunstyrelsens samlade ansvar för kompetensförsörjning” (*bilaga 1*) som har remitterats till 3 stadsdelsnämnder och 3 facknämnder.

## *Remisser*

Ärendet har för synpunkter remitterats till Kungsholmens stadsdelsnämnd, Skrapnäcks stadsdelsnämnd, Skärholmens stadsdelsnämnd, utbildningsnämnden, marknämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden.

*Kungsholmens stadsdelsnämnd* ser positivt på stadsledningskontorets förslag om ett systematiserat arbetssätt för kompetensförsörjning så som det beskrivs i rapporten.

*Skrapnäcks stadsdelsnämnd* instämmer i de föreslagna åtgärderna i rapporten och anser det framför allt viktigt att ha ett nära samarbete med högskolor och universitet, att finna alternativa vägar för karriärutveckling och att pröva former för validering. Chefer har ett stort ansvar för kompetensförsörjningen och vid rekrytering ska mångfaldsperspektivet särskilt uppmärksammas. De erfarenheter och nätverk som redan finns inom staden och externt bör utvecklas vidare.

*Skärholmens stadsdelsnämnd* anser att det är bra med en process kring kompetensförsörjningen enligt den modell som beskrivs. Viktigt är naturligtvis att som avstamp för det fortsatta arbetet med kompetensförsörjningen, sammanfatta och dra slutsatser utifrån det arbete som kompetensfonden bedrivit.

*Utbildningsnämnden* ställer sig positiv till förslaget men anser att vissa delar skulle belysas mer ingående. Nämnden anser att ärendet inte är ett svar på de uppdrag som kommunstyrelsen har fått gällande att ta fram kompetensförsörjningsstrategier för personal inom förskolan, skolbarnsomsorgen samt grundskolan. Dessa strategier bör presenteras inom en snar framtid.

*Marknämnden* ser positivt på att staden utvecklar ett systematiserat arbetssätt för att säkra stadens kompetensförsörjning med den inriktning som stadsledningskontoret föreslår och har inget att invända mot den föreslagna ansvarsfördelningen mellan stadens centrala och lokala nivå.

*Miljö- och hälsoskyddsnämnden* ställer sig positiv till förslag och tankegångar i rapporten och framhåller att det är bra att det lokala och centrala ansvaret för kompetensförsörjning görs tydligt.

## *Mina synpunkter*

För att säkra den framtida personalförsörjningen och erbjuda stadens medarbetare goda möjligheter till kompetensutveckling anser jag att det är viktigt med ett systematiserat arbetssätt för kompetensförsörjning. Staden står inför flera stora utmaningar på det personalpolitiska området med tanke på den demografiska utvecklingen och de stora pensionsavgångar som väntas de närmsta åren.

Detta kommer troligtvis att innebära ett stort nyrekryteringsbehov för staden och kommer att kräva ett ökat medvetande kring hur den framtida kompetensförsörjningen ska säkras.

Den kompetensförsörjningsstrategi som nu har arbetats fram av stadsledningskontoret ger staden en nödvändig plan att arbeta efter vad beträffar kompetensförsörjning. Strategin tydliggör också de olika ansvarsnivåerna i staden där kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för kompetensförsörjningen medan den enskilda förvaltningen har ett ansvar att ta fram strategier för de lokala behoven.

Inför det stora nyrekryteringsbehov som väntar är det av största vikt att staden stärker sin roll som en attraktiv arbetsgivare. Staden måste ge ökade möjligheter till utveckling, karriär och inflytande. Det handlar också om ett aktivt lönearbete för motverka osakliga löneskillnader mellan män och kvinnor och höja lönerna för de grupper som har sämst betalt. Stadens anställda måste få ökat inflytande över sin arbetstid och de som vill ska ha möjlighet att arbeta heltid. Möjligheterna till arbetstidsförkortning och friår kan också vara viktiga delar i arbetet med att stärka staden som en attraktiv arbetsgivare.

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Kommunstyrelsen** delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Förslaget till kommunstyrelsens samlade ansvar för kompetensförsörjning godkänns.
2. Kommunstyrelsen ska genomföra utvecklingsinsatser i enlighet med förslaget.

Stockholm den

På kommunstyrelsens vägnar:  
ANNIKA BILLSTRÖM

Roger Mogert

*Anette Otteborn*

## ÄRENDET

Staden står inför flera stora utmaningar inom det personalpolitiska området. Den demografiska utvecklingen ställer krav på volymförändringar av vissa verksamheter. Växlingar mellan behov hos olika åldersgrupper leder till förändrade behov av kompetens, vilket i sin tur kräver analys och mer långsiktig planering av verksamheten. Till detta ska läggas att medelåldern bland stadens anställda är hög. Var fjärde anställd är 55 år eller äldre. De stora kommande avgångarna innebär stort nyrekryteringsbehov. Många medarbetare i staden avslutar dessutom sitt arbetsliv i förtid eller avgår med sjukersättning flera år före ordinarie pensionsålder. Stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning har utifrån detta tagit fram en rapport, ”Kommunstyrelsens samlade ansvar för kompetensförsörjning” (*bilaga 1*) som har remitterats till 3 stadsdelsnämnder och 3 facknämnder.

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 19 maj 2005 är av i huvudsak följande lydelse.

### Sammanfattning

Kommunfullmäktige har under flera år uppmärksammat stadens framtida kompetensförsörjningsbehov och man har funnit att det är nödvändigt att säkra personalförsörjningen samt att stadens medarbetare ska erbjudas goda möjligheter till kompetensutveckling. Genom satsningar inom Kompetensfondens ram har ett stort antal insatser gjorts, och ytterligare ett stort antal är under planering. Den stora utmaningen är att ta tillvara dessa satsningar och bygga in ett systematiserat arbetssätt för kompetensförsörjning, vilket inkluderar mycket mer än enbart rekrytering.

Stockholms stad är en decentraliserad organisation där kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för stadens kompetensförsörjning. För att detta ansvar ska kunna utövas är dock varje enskild förvaltnings unika kunskap om verksamheten en grund. Denna kunskap kan sedan kombineras med en central samordning i staden och bilda en gemensam plattform, där förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner ger ett gott underlag för de stadsövergripande initiativ och aktiviteter som planeras för att säkra stadens behov av kompetens. De lokala strategierna ska ha sin utgångspunkt i stadens övergripande prognoser, analyser, strategier och handlingsplaner. De ska ingå som en integrerad del av verksamhetsplaneringen. I bilaga 2 återfinns en modell för arbete med strategisk kompetensförsörjning.

Strategiska aktiviteter måste utvecklas för såväl redan anställd personal som framtida medarbetare. För att staden ska kunna erbjuda medborgarna den service som efterfrågas idag och i framtiden måste staden också vara en attraktiv arbetsgivare. Att vara en attraktiv arbetsgivare kräver ett professionellt rekryteringsarbete och staden ska

rekrytera utan att diskriminera; mångfald är en förutsättning för långsiktig kompetensförsörjning.

För att ta tillvara den befintliga personalens resurser är det viktigt att fortsätta arbetet med validering och att skapa goda karriärvägar. För att locka yngre medarbetare bör de kontakter och det kunskapsutbyte som staden redan har med universitet och högskolor bör utökas. Staden deltar redan i dag till exempel i ett traineeprogram för unga akademiker.

#### Ärendets beredning

Detta ärende har utarbetats på Stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning. Arbetet har skett i samråd med representanter från förvaltningar, stadsledningskontoret samt Kompetensfonden. Samverkan har skett i Cesam den 26 april och den 24 maj 2005.

#### Bakgrund

Staden står inför flera stora utmaningar inom det personalpolitiska området. Den demografiska utvecklingen ställer krav på volymförändringar av vissa verksamheter. Växlingar mellan behov hos olika åldersgrupper leder till förändrade behov av kompetens, vilket i sin tur kräver analys och mer långsiktig planering av verksamheten.

Till detta ska läggas att medelåldern bland stadens anställda är hög. Var fjärde anställd är 55 år eller äldre. De stora kommande avgångarna innebär stort nyrekryteringsbehov. Många medarbetare i staden avslutar dessutom sitt arbetsliv i förtid eller avgår med sjukersättning flera år före ordinarie pensionsålder. Vidare kan man redan idag se att närmare 50 procent inom grupper tex. ledningspersonal kommer att gå i pension de närmaste 10 åren.

#### Stadsledningskontorets förslag

Brukarna har rätt till en så god verksamhet som möjligt utifrån gällande budget i vilken personalkostnaderna är den enskilt största kostnaden. En god verksamhet förutsätter personal med adekvat kompetens. Mot den bakgrunden är strategier för kompetensförsörjning en av de mest angelägna ledningsuppgifterna. Strategisk kompetensförsörjning innebär en ständigt pågående process som säkerställer att rätt kompetens finns tillgänglig i organisationen. Kompetens och kompetensutveckling förknippas oftast med kurser och utbildningskostnader. Utbildning är viktigt, men med kompetens i arbetet menas så mycket mer. Det uttrycker förhållandet mellan medarbetaren och hennes uppgifter och i slutändan brukarnas behov. Det uttrycker också medarbetarnas förmåga att utföra och lösa sina uppdrag och uppgifter med rätt kvalitet. Det är viktigt också att säkerställa att verksamhets- och arbetsprocesserna präglas av kontinuerlig kompetensutveckling.

Medarbetarnas bidrag i form av kunskaper och erfarenheter, dvs. organisationens samlade kompetens, är en betydelsefull och en viktig faktor för verksamhetens resultat och kvalitet. Förändringar som påverkar verksamhetens inriktning eller omfattning påverkar också organisationens behov av kompetens. Strategier för kompetensförsörjning kräver följaktligen ett vidare synsätt än kurser och utbildningsplanering.

När förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjning har följts upp har det – med några få undantag – visat sig att förvaltningarna saknar tydliga generella åtaganden och strategier för kompetensförsörjningen. Dock är förvaltningarnas generella åtaganden ett nödvändigt underlag för det gemensamma arbetet med kompetensförsörjning. Stadsledningskontoret vill betona att det åligger varje förvaltning att definiera det långsiktiga kompetensförsörjningsbehovet för respektive verksamhetsområde. Dock är det viktigt att betona att ansvaret är delat mellan central och lokal nivå.

#### Det centrala ansvaret

Det centrala ansvaret innebär att Stadsledningskontoret ska:

- ta fram regelbundna stadsövergripande prognoser, analyser och strategier för stadens behov av långsiktig kompetensförsörjning
- ha ett stadsövergripande ansvar för stadens strategier för den långsiktiga kompetensförsörjningen
- verka för att arbetet med kompetensförsörjning drivs och utvecklas enligt fastställda beslut
- följa upp och analysera förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjning
- företräda staden vid kontakter med externa intressenter, t.ex. Länsarbetsnämnden och olika utbildningsinstitutioner, i frågor av gemensam natur.

#### Det lokala ansvaret

Förvaltningarnas ansvar innebär att dessa ska:

- ta fram lokala prognoser, analyser, handlingsplaner och strategier för de lokala behoven av kompetensförsörjning
- ha ett samlat ansvar för förvaltningens strategier för långsiktig kompetensförsörjning (en modell för hur detta arbete kan göras återfinns i bilagan ”Kompetensförsörjning – en process”)
- verka för att arbetet med den lokala kompetensförsörjningen drivs och utvecklas enligt fastställda beslut
- följa upp och analysera respektive verksamhetens arbete med kompetensförsörjning.
- De lokala strategierna ska ha sin utgångspunkt i stadens övergripande prognoser, analyser, strategier och handlingsplaner.

Stadsledningskontoret föreslår vidare att utvecklingsinsatser initieras och erbjuds inom följande identifierade viktiga huvudområden:

- Systematisera prognoser för kompetensförsörjningsbehoven
- Förläng yrkeslivet för redan anställd personal
- Starta projekt om nya utvecklingsmöjligheter för erfarna medarbetare,
- Samverka med olika utbildningsinstitutioner
- Arbeta parallellt med verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning

## REMISSER

Ärendet har för synpunkter remitterats till Kungsholmens stadsdelsnämnd, Skarpnäcks stadsdelsnämnd, Skärholmens stadsdelsnämnd, utbildningsnämnden, marknämnden, miljö- och hälsoskydds nämnden.

**Kungsholmens stadsdelsnämnd** beslutade den 25 augusti 2005 att som svar på remissen överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande.

**Kungsholmens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 4 augusti 2005 är av i huvudsak följande lydelse.

### Sammanfattning

Kommunfullmäktige gör bedömningen att det är nödvändigt att säkra framtida personalförsörjning och erbjuda stadens medarbetare goda möjligheter till kompetensutveckling. Detta bör ske genom att ett systemiserat arbetssätt för kompetensförsörjning införs.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för stadens kompetensförsörjning. Varje förvaltnings unika kunskap om verksamheten är en grund och denna i kombination med en central samordning i staden bildar en gemensam plattform. De lokala strategierna ska som utgångspunkt ha stadens övergripande prognoser, analyser, strategier och handlingsplaner.

För att staden ska klara framtida kompetensförsörjning behöver strategiska aktiviteter utvecklas för redan anställd personal och framtida medarbetare. Staden måste vara en attraktiv arbetsgivare. Stadsdelsförvaltningen ser positivt på stadsledningskontorets förslag om ett systemiserat arbetssätt för kompetensförsörjning så som det beskrivs i rapporten.

### Bakgrund och förvaltningens synpunkter

#### Kompetensutveckling/utbildning

Stadsdelsförvaltningarna har stora personalgrupper med relativt låg utbildningsnivå som genom kompetensfonden fått grundläggande yrkesutbildningar och annan metodutveckling. För att klara framtida kompetensförsörjning anser förvaltningen att staden

även fortsättningsvis bör erbjuda kompetensutveckling som liknar de utbildningar kompetensfonden erbjudit för dessa grupper. En höjning av grundkompetensen är viktig för att höja medarbetarnas kunskapsnivå, yrkesstatusen samt för att garantera kvaliteten i verksamheten. En förutsättning för att verksamheterna ska klara detta ekonomiskt är att kostnader för vikarietäckning kompenseras fullt ut. För att motivera medarbetare att delta i grundutbildningar behövs sannolikt att de får hel lönekompen- sation; om lönereducering ska ske får den inte vara särskilt stor.

#### Centralt och lokalt ansvar

Rapportens ansvarsuppdelning mellan central och lokal nivå i staden bedömer förvalt- ningen vara logisk. Vi vill, liksom rapporten, betona att det är viktigt att de lokala strategierna har sin utgångspunkt i stadens övergripande prognoser, analyser, strategier och handlingsplaner och att systematiserade prognoser för kompetensförsörjningsbe- hoven utvecklas. Att metodutvecklingsarbetet på central nivå utformas så att det resul- terar i arbetsredskap för förvaltningarna är viktigt. Den enskilda förvaltningen ansvarar för att fram lokala prognoser, analyser, strategier och handlingsplaner. Kraven får dock inte bli så omfattande att det riskerar att uppfattas som en pålaga utan verkligt behov.

#### Ledarutveckling

Stadens satsning på ledarutvecklingsprogram för chefer får inte avstanna. De verk- samheter som bedrivs i såväl stadsdelsnämnder som facknämnder är av vital betydelse för medborgarnas livsvillkor vilket medför stora krav från brukare, anhöriga och för- äldrar. Våra chefer har sannolikt större utmaningar än på övriga arbetsmarknaden och de behöver ökade kunskaper och stöd i att hantera sitt chefsuppdrag.

#### Arbetsorganisation

Staden har bland annat genom informationsinsatser medverkat i arbetet att införa flex- ibla arbetstidslösningar och det finns fortfarande behov av utbildning, råd och stöd i detta arbete. Det bör finnas möjlighet till försök med minskad arbetstid för speciellt äldre personal inom särskilt krävande befattningar eller verksamheter. Det behövs en ökad satsning på utveckling av nya former för organisationen av arbetet.



Som rapporten påpekar är de anställdas förändringsbenägenhet en viktig faktor. Förvaltningen instämmer helt i rapportens konstaterande att i och med att behov och verksamhetsinriktning ändras är det nödvändigt att finna sätt att föra över kompetens och resurser mellan verksamheter. Att erbjuda medarbetarna kompetensväxling ser vi positivt på.

För att på sikt klara av att behålla och rekrytera personal är det nödvändigt att staden är attraktiv som arbetsgivare och också lyckas förmedla detta till studerande och arbetssökande. I detta är redan anställda viktiga budbärare som kan användas bättre. Staden behöver profilera sig som en attraktiv arbetsgivare. Att utveckla kontakterna med skolor och universitet är nödvändigt. Som rapporten påpekar är det viktigt att staden öppnar sina verksamheter för unga människor och detta redan på grundskolan. Erfarenheter från exempelvis de praoelever som varit vid förvaltningen visar att kunskapen om kommunala verksamheter och staden som arbetsgivare är låg.

**Skarpnäcks stadsdelsnämnd** beslutade den 22 september 2005 att godkänna förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämna det som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av *Billy Östh m.fl.* (m), ledamoten *Anna Eklund m.fl.* (fp) och ledamoten *Ewa Samuelsson* (kd) till förmån för att lämna förslaget utan eget ställningstagande.

**Skarpnäcks stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 5 september 2006 är av i huvudsak följande lydelse.

#### Sammanfattning

Kommunstyrelsen har remitterat en rapport framtagen av personalstrategiska avdelningen "Kommunstyrelsens samlade ansvar för kompetensförsörjning". På grund av det framtida kompetensförsörjningsbehovet har staden funnit det nödvändigt att säkra personalförsörjningen samt att stadens medarbetare ska erbjudas goda möjligheter till kompetensutveckling. Rapportens föreslagna åtgärder utgår ifrån identifierade huvudområden såsom strategiska aktiviteter för redan anställd personal, kontakter med högskola och universitet, stöd för omställning och utveckling, utvecklande av metoder för det interna förändringsarbetet, samarbete inom regionen samt att bredda rekryteringsbasen. Varje enskild förvaltnings unika kunskap om verksamheten är en grund som sedan kan kombineras med en central samordning i staden avseende kompetensförsörjningen.

Förvaltningen instämmer i de föreslagna åtgärderna i rapporten och anser det framför allt viktigt att ha ett nära samarbete med högskolor och universitet, att finna alternativa vägar för karriärutveckling och att pröva former för validering. Chefer har ett stort ansvar för kompetensförsörjningen och vid rekrytering ska mångfaldsperspektivet

särskilt uppmärksammas. Förvaltningen anser att de erfarenheter och nätverk som redan finns inom staden och externt bör utvecklas vidare.

## Bakgrund

Kommunstyrelsen har remitterat ”Kommunstyrelsens samlade ansvar för kompetensförsörjning” till Kungshomens stadsdelsnämnd, Skarpnäcks stadsdelsnämnd, Skärholmens stadsdelsnämnd, utbildningsnämnden, marknämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden.

Remissen behandlar hur kompetensförsörjningen kan säkras på kort och lång sikt. Utgångspunkten är att staden står inför flera utmaningar inom det personalpolitiska området. Några av utmaningarna är den demografiska utvecklingen, växlingar mellan behov och krav hos olika åldersgrupper, stora pensionsavgångar, krav på ökad jämställdhet och mångfald, säkerställande av kontinuerligt lärande och utveckling och att vara en attraktiv arbetsgivare. För staden innebär utmaningarna ett nyrekryteringsbehov och ett ökat medvetande kring hur den framtida kompetensförsörjningen ska säkras. Samtliga verksamheter kommer att beröras vilket ställer krav på flexibilitet och samarbete mellan förvaltningar.

## Rapporten i korthet

Remissen behandlar strategier för kompetensförsörjning. En bra verksamhet med kvalitet och utveckling förutsätter personal med adekvat kompetens. Utifrån ett brukar- och verksamhetsperspektiv samt utifrån ett medarbetarperspektiv behövs en plan för den strategiska kompetensförsörjningen. Inte minst med tanke på att en fjärdedel av stadens tillsvidareanställda går i pension inom en tio års period.

Personalkostnader är den enskilt största kostnaden i staden. Strategier för kompetensförsörjning är därför en av de mest angelägna ledningsuppgifterna. Kompetens är en ständigt pågående process som är mer än bara kurser och utbildningsplanering. Kompetens uttrycker förhållandet mellan medarbetaren och hennes arbetsuppgifter och i slutändan brukarnas behov. Kompetens uttrycker också medarbetarens förmåga att utföra och lösa sina arbetsuppgifter. Individens, gruppens och organisationens kompetens måste kunna anpassas till interna och externa förändringar och krav. Kompetensförsörjningen ska därför utvecklas parallellt med verksamhetsplanering och budgetprocessen. Förslag på hur förvaltningen kan ta fram, genomföra och analysera processen kring kompetensförsörjning ges.

Kommunstyrelsen har ett samlat ansvar för stadens personalförsörjningsstrategier. Dock vill stadsledningskontoret betona att det åligger varje förvaltning att definiera det långsiktiga kompetensförsörjningsbehovet för respektive verksamhetsområde. Förvaltningens generella åtaganden är ett nödvändigt underlag för det gemensamma arbetet med kompetensförsörjning. Det betonas också att ansvaret är delat mellan central och lokal nivå. Det centrala ansvaret innebär att stadsledningskontoret gör analyser utifrån stadens behov av kompetensförsörjning. Det lokala ansvaret innebär att analy-

sera de lokala behoven av kompetensförsörjning utifrån stadens övergripande analyser, strategier och handlingsplaner.

Stadsledningskontoret föreslår vidare att insatser initieras inom identifierade viktiga huvudområden:

- Strategiska aktiviteter för redan anställd personal
- Kontakter med högskola och universitet
- Stöd för omställning och utveckling
- Utvecklande av metoder för det interna förändringsarbetet
- Samarbete inom regionen
- Bredda rekryteringsbasen internt och externt

Förvaltningens kommentarer

Förvaltningen delar åsikten att den framtida kompetensförsörjningen måste säkras och synpunkterna redovisas kapitelvis.

Systematisera prognoser för kompetensförsörjningsbehoven

Förvaltningen är av samma mening att prognoser för kompetensförsörjning är nödvändigt för att säkerställa tillgången på rätt kompetens vid rätt tillfälle. Därutöver anser förvaltningen att det är av vikt att utveckla och pröva verktyg för kartläggning, planering, uppföljning och dokumentation av verksamheter, chefers och medarbetares kompetens och utvecklingsbehov.

Chefsförsörjning och ledarutveckling

Att arbeta kontinuerligt med chefsförsörjning och ledarutveckling vill förvaltningen särskilt belysa vikten av. Framför allt är det viktigt ur ett framtidsperspektiv eftersom kommunstyrelsen kan se att 50 procent inom vissa ledningsgrupper kommer att gå i pension inom de närmaste 10 åren.

Därutöver vill förvaltningen förtydliga att ett ledningsansvar är att skapa förutsättningar för kompetensutveckling. Kompetensutveckling är ett delat ansvar mellan förvaltningsledning, enhetschefer och medarbetare, men där varje enhetschef har huvudansvaret för den egna personalen. Chefer är centrala nyckelpersoner för att driva kompetensutvecklingsfrågorna vidare. Genom intensifierat erfarenhetsutbyte mellan ledarna inom Stockholms stad skulle dagens ledare även kunna få vidgade vyer från olika verksamheter.

Förläng yrkeslivet för redan anställd personal

Att förlänga yrkeslivet kan vara ett sätt att säkra kompetensen men samtidigt bör det finnas möjligheter för yngre medarbetare att få en fast anställning inom staden.

Starta projekt om nya utvecklingsmöjligheter för erfarna medarbetare

Mentorskap är något positivt då det kan stimulera äldre medarbetare att stanna kvar i yrket och samtidigt ge en bra start för nya och yngre medarbetare. Förvaltningen anser att äldre medarbetares kompetens och erfarenhet måste tas tillvara.

Samverka med olika utbildningsinstitutioner

Samverkan med olika utbildningsinstitutioner är ett mycket viktigt område. Förvaltningen framhåller betydelsen av nätverk för att bättre kunna ta tillvara aktuell forskning och samtidigt locka nya medarbetare.

Arbeta parallellt med verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning

Förvaltningen anser att det ska vara självklart att arbeta på ett strukturerat arbetssätt med verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning. Att sprida goda exempel inom staden är framför allt angeläget för ett ömsesidigt lärande.

Personal- och lönepolitik är aktiva verktyg

Under 2005 kommer stadens personal- och lönepolitiska program att revideras. Eftersom stadens möjligheter till ekonomiska belöningar är begränsade delar förvaltningen åsikten att andra motiverande faktorer ska lyftas fram. Kompetensutveckling, ledarskap, återkoppling, delaktighet och inflytande, normer och värderingar är några av de områden som kan lyftas fram ytterligare anser förvaltningen. Lönesystemet bör stödja utvecklandet av kompetens hos individen och organisationen.

Strategiska aktiviteter för redan anställd personal - våra medarbetare är allra viktigast i kompetensförsörjningen

Validering

Validering innebär kartläggning och dokumentering av de faktiska kunskaper och den kompetens som en individ tillägnat sig (informellt och formellt lärande). Förvaltningens håller med om att validering är något positivt såväl för medarbetare som för organisationen. Projekt för att genomföra och utveckla metoder för validering inom kommunerna bör uppmärksammas och implementeras i den ordinarie verksamheten. Inrättande av ett valideringskansli är mycket värdefullt. Därmed tas individens kunskaper tillvara och stadens medarbetare får i och med validering en god kännedom om på vilken nivå de har möjlighet att påbörja en eventuell vidareutbildning.

### Vidareutbildning till förskollärare

Ett antal av stadens barnskötare har fått möjlighet till vidareutbildning till förskollärare, och andra barnskötare har fått möjlighet att läsa in högskolepoäng på lärarutbildningen. Förvaltningen är positiv till att medarbetare får möjlighet att utvecklas inom sitt område.

### Kompetensutveckling

Insatser för icke grundutbildad personal är betydelsefullt både för medarbetaren och för verksamheten. Förvaltningen vill också påpeka att staden bör fästa särskild uppmärksamhet på att utveckla lösningar på arbetsplatslärande i vardagen, inom ordinarie budget, för att inte bli beroende av externa medel för grundläggande kompetensutveckling.

### Kompetensutvecklingsmodell för socialsekreterare

Det är positivt att staden har utvecklat en kompetensutvecklingsmodell för socialsekreterare. Det är viktigt att kunna ta tillvara mer erfarna socialsekreterare och att därmed ge möjlighet till karriärutveckling.

### Goda karriärvägar

Förvaltningen ser det som bra och nödvändigt att finna alternativa karriärvägar. Medarbetare ska uppmuntras att bli specialister inom sitt arbetsområde som alternativ till att bli ledare inom staden.

### Kompetensväxling till bristyrken

Framtida demografiska förändringar innebär både ökat och minskat behov av kompetens. Att erbjuda medarbetare möjlighet till kompetensväxling till ett arbete inom bristyrken kan vara ett alternativ att noga överväga. Därutöver är förvaltningen av den åsikten att lärcentra kan vara ett alternativ till det flexibla lärandet. Lärcentra blir därmed en plattform för arbete med övertalighet, kompetensutveckling och omställning utifrån förvaltningens kompetensutvecklingsbehov. Ambitionen med lärcentra kan också vara att stötta medarbetarna för studier på högskolenivå.

### Distansutbildning

Utveckling av distansutbildning är betydelsefullt där medarbetare även kan erbjudas möjlighet arbeta parallellt med studier. Därutöver anser förvaltningen att den kunskap och erfarenhet som redan finns om flexibelt och distansbaserat lärande ska utnyttjas.

## Individuell kompetensutvecklingsplan

En individuell kompetensutvecklingsplan som utgår ifrån verksamheternas nuvarande och kommande behov ska vara en självklar del i enheternas arbete.

Utöka kontakterna och kunskapsutbytet med högskola och universitet – där finns de framtida medarbetarna

## Traineeprogram

En vidareutveckling av traineeprogrammet till grupper inom vård- och omsorgsyrket är ett bra alternativ för att locka yngre medarbetare. Upplägget bör dock anpassas efter olika yrkesgrupper utifrån upplevt och förväntat behov hos förvaltningarna.

## Högskolor och universitet, Ökat ömsesidigt kunskapsutbyte

Förvaltningen stödjer förslagen om utökande kontakter med universitet och högskolor. Samverkan mellan förvaltningar och högskolor är något som i framtiden bör prioriteras ytterligare och implementeras som en naturlig del i verksamheten.

## Förskolläraryrket

Att förskolläraryrket behöver få en tydligare profil via samarbete med lärarhögskolan kan förvaltningen instämma i. Därutöver vill förvaltningen framhålla att genom att visa på hur det pedagogiska arbetet kan breddas och fördjupas via pedagogisk dokumentation, ny teknik och fler yrkeskompetenser kan det pedagogiska arbetet i förskolan attrahera fler unga att utbilda sig. Rekryteringsarbetet i framtiden kan därmed underlättas.

## Stöd för omställning och utveckling

### Omställningskansli och trygghetsavtal

Att kunna hjälpa verksamheter där det är överskott av personal genom ett tillfälligt omställningskansli finner förvaltningen vara en god idé. Det är även intresseväckande när insatser för det nya avtalet som ersätter trygghetsavtalet kommer att införas.

### Metoder för förändringsarbete

Förvaltningen instämmer i att fler metoder måste utvecklas för att hantera verksamhetsförändringar och för att växla kompetens inom och utom staden. Förvaltningen är intresserad av att veta vilka metoder det kan handla om.

Initiera ett samarbete inom regionen

Det erfarenhetsutbyte som sker med andra kommuner måste utvecklas för att kunna utnyttja all kunskap som finns inom staden. Förvaltningen vill gärna lyfta fram den kommande satsningen på ett gemensamt intranät inom staden som en möjlighet att kunna söka och utbyta information.

Bredda rekryteringsbasen internt och externt

Praktikanter och studerande

Förvaltningen instämmer helt om vikten av det bemötande som en praktikant och student får kan vara avgörande för val av arbete i framtiden.

Yrkesambassadör

Att vara stolt över sitt arbete och bli sin egen yrkesambassadör är en viktig del för att staden ska bli en attraktiv arbetsgivare.

Rekrytera utan att diskriminera

Projekt kring mångfald och diskriminering kan vara positivt då ämnet får ett särskilt fokus. Det bör dock betonas att de positiva resultaten av projekt måste uppmärksammas och implementeras i den ordinarie verksamheten.

Unga människor

Förvaltningen är av samma mening att praoplatser är en metod för att visa upp verksamheter för unga människor. Detta förutsätter att arbetsplatserna är väl förberedda. Ett gott bemötande från förvaltningen ger ett långvarigt intryck och kan prägla ungdomars senare yrkesval. Lärlingsformen kan även utvecklas vidare.

Sadla om

Förvaltningen uppskattar förslaget med ”prova på- dagar” för vuxna och ungdomar som ett sätt att lära mer om andra arbeten.

Handledare

Handledare som kan ta emot praktikanter, studenter, nyanställd personal och vara ambassadör för Stockholms stad är ett sätt att utveckla sin kompetens. Förvaltningen samtycker till att det behövs utbildade och framför allt engagerade handledare.

## Kompetensförsörjning – en process

Förvaltningen är av samma mening att strategier för kompetensförsörjning måste ske parallellt med verksamhetsplanering och budgetprocessen. Gemensamma modeller inom staden är en bra grund för strategisk kompetensutveckling. Att analysera det önskade läget utifrån den nuvarande situationen, planera för genomförande utifrån gällande budget och att skapa lärande genom att utvärdera kompetensförändringen anser förvaltningen vara ett bra utgångsläge och något som ska ske kontinuerligt.

Förvaltningen delar åsikten att en verksamhetsplanering ska innefatta bland annat kompetensförsörjningsplaner. En kompetensförsörjningsplan som ska innehålla en personalutvecklings- och strukturförändringsplan, en personalrörlighets- och rekryteringsplan alternativt avvecklingsplan och en plan för användning av resurser.

Att tydliggöra förutsättningar och vilket ansvar ledning, enhetschef och medarbetare har är av stor betydelse för att synliggöra vilket kompetens- och resursbehov som finns på respektive nivå. Förvaltningen håller också med om att de individuella och operativa perspektiven måste genomsyra de strategiska målen för att en integrerad förändring ska kunna skapas.

I rapporten framkommer att intresserade förvaltningar bör få starta projekt för att få igång kompetensförsörjningsprocessen. Förvaltningen vill särskilt påpeka att vid allt projektarbete skall förankring och förutsättningar för implementering i den ordinarie verksamheten skapas. Projektresultat skall även spridas vidare till samtliga förvaltningar i staden. Förvaltningen ser sig gärna som pilot inom framtida projektområden.

### Förvaltningens avslutande synpunkter

Förvaltningen ställer sig mycket positiv till rapporten om strategisk kompetensutveckling då det är ett viktigt område att behandla. Dagens medarbetare är en betydelsefull resurs och en god verksamhet förutsätter personal med adekvat kompetens. Stockholms stad måste ta tillvara och utveckla den kompetens som finns för att klara utmaningarna inom det personalpolitiska området. Stadens ambition att ha rätt kompetens, på rätt plats, i rätt tid samstämmer med förvaltningens tankesätt.

Rapportens förslag utifrån identifierade huvudområdena såsom strategiska aktiviteter för redan anställd personal, kontakter med högskola och universitet, stöd för omställning och utveckling, utvecklande av metoder för det interna förändringsarbetet, samarbete inom regionen samt att bredda rekryteringsbasen är områden som kontinuerligt måste ses över för att säkerställa den nuvarande och framtida kompetensförsörjningen.

Förvaltningen anser att kontakter och kunskapsutbyte med grundskola, högskola och universitet är extra viktigt för att locka framtidens medarbetare till Stockholms stad och för att kunna ta tillvara på den forskning som bedrivs. Att finna alternativa vägar för karriärutveckling och förbereda omställning till annat yrke är andra viktiga åtgärder för att säkerställa den framtida kompetensförsörjningen. Chefer och ledare



inom Stockholms stad har ett stort ansvar för att ta tillvara och utveckla medarbetarnas kompetens samtidigt som motivationssystem utöver de mer ekonomiska bör lyftas fram tydligare. Validering av stadens medarbetare är betydelsefullt samtidigt som mångfaldsperspektivet ska beaktas vid rekrytering av ny personal.

Förvaltningen anser att de erfarenheter och nätverk som redan finns inom staden och externt bör vidareutvecklas. Staden måste utnyttja kunskapen från kompetensfondens alla projekt och sprida lärdomarna vidare till förvaltningarna. Kommunikationen bör utvecklas inom organisationen och mellan verksamheter för att sprida de riktlinjer, erfarenheter och kunskaper som finns inom den strategiska kompetensförsörjningen.

**Skärholmens stadsdelsnämnd** beslutade den 22 september 2006 att som svar på remissen återopla och överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande.

*Särskilt uttalande* gjordes av, vice ordförande *Jan Jönsson m.fl* (fp), *Britt-Mari Lagerqvist m.fl.* (m), *Mikael Nordstedt m.fl.* (kd), enligt följande.

Då ärendet kom nämndledamöterna mycket sent tillhanda, har vi haft små möjligheter att behandla ärendet på ett seriöst sätt.

Ärenden skall vara nämndens ledamöter tillhanda senast veckoslutet före nämndsammanträdet om vi ska hinna behandla dem på det sätt vi önskar.

**Skärholmens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 16 september 2006 är av i huvudsak följande lydelse.

#### Bakgrund

Att säkra personalförsörjningen och ge medarbetarna goda möjligheter till kompetensutveckling är strategiska frågor för Stockholms stad. Det handlar både om att attrahera framtida medarbetare och att behålla och utveckla redan anställd personal utifrån vad verksamheten kräver. Staden ska i båda dessa perspektiv vara och agera som en attraktiv arbetsgivare.

Bakgrunden är att den demografiska utvecklingen ställer krav på volymförändringar av vissa verksamheter. Behov hos olika åldersgrupper växlar vilket leder till förändrade behov av kompetens vilket i sin tur kräver analys och mer långsiktig planering av verksamheten. Dessutom är medelåldern hög, var fjärde anställd i staden är 55 år eller äldre. Många medarbetare avslutar dessutom sitt arbetsliv i förtid eller avgår med sjukersättning.

Avsikten med det förslag som presenteras är att möjliggöra ett systematiskt arbetsätt kring kompetensförsörjningen som innefattar olika ansvarsnivåer i staden. Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar.

Mångfald är en förutsättning för en långsiktig kompetensförsörjning. Det är viktigt att fortsätta arbetet med validering och att skapa goda karriärvägar.

Förslaget innefattar också att centrala utvecklingsinsatser ska initieras och erbjudas inom fem viktiga huvudområden, att göra prognoser på ett systematiskt sätt, förlänga yrkeslivet för redan anställd personal, starta projekt om nya utvecklingsmöjligheter för erfarna medarbetare samt att samverka med olika utbildningsinstitutioner.

#### Förvaltningens förslag

Ett arbetssätt beskrivs med olika initiativ och handlingar på olika nivåer i staden som befruktar varandra i syfte att nå en god kompetensförsörjning. En central samordning är viktig för att detta ska kunna fungera.

Initiativ och aktiviteter genomförs enligt följande:

- Övergripande prognoser, analyser, strategier och handlingsplaner i staden tas fram.
- Förvaltningarna har kunskap om verksamheten och upprättar kompetensförsörjningsplaner.
- Det tas stadsövergripande initiativ och aktiviteter utifrån förvaltningarnas underlag.
- De lokala strategierna ska vara en integrerad del av verksamhetsplaneringen och utgå från de övergripande prognoserna, analyserna, strategierna och handlingsplanerna.

Och så går det runt!

Förvaltningen anser att det är bra med en process kring kompetensförsörjningen enligt den modell som beskrivs. Inför Kompetensfonden tog vi i Skärholmen fram behov av utvecklingsinsatser varav många är förverkligade, både genom direkta utbildningar och genom projekt som vi haft möjlighet att genomföra. Många behov är gemensamma i staden varför det ofta är en fördel att göra många insatser storskaligt. Viktigt är naturligtvis att som avstamp för det fortsatta arbetet med kompetensförsörjningen, sammanfatta och dra slutsatser utifrån det arbete som Kompetensfonden bedrivit.

Arbetsättet utifrån det integrerade lednings- och styrsystemet, att koppla ekonomi, personal och verksamhetsfrågor i ett gemensamt kvalitetssystem har ju nu satt sig, varför denna del med fokus på kompetensförsörjningen borde vara möjlig att utveckla vidare. Att starta i form av konkreta projekt på några förvaltningar låter bra, så att inte alla ska behöva ”uppfinna hjulet”. Det finns en hel del direkta kunskapsområden och handgrepp i processen, varför föreslagna fem utvecklingsinsatser är bra att satsa på.

Prognoser och analyser gör vi idag men för att de ska bli slagkraftiga och jämförbara krävs en central styrning i hur de ska läggas upp. Gemensamma modeller och program som stödjer arbetet måste finnas eftersom det annars blir ett mycket tidskrävande arbete med de befintliga resurser vi har. De övergripande prognoserna och analyserna bör till stor del kunna vara tillämpliga även på lokal nivå.

**Utbildningsnämnden** beslutade den 22 september 2005 att som svar på remissen överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande samt att därutöver anföra följande: ”Ärendet är inte svar på de uppdrag som kommunstyrelsen har fått gällande att ta fram kompetensförsörjningsstrategier för personal inom förskolan, skolbarnsomsorgen samt grundskolan. Dessa strategier bör presenteras inom en snar framtid.”

*Reservation* anfördes av *Lotta Edholm m fl (fp)* och *Mikael Söderlund m fl (m)* enligt följande.

Vi reserverar oss mot nämndens beslut då vi yrkade att nämnden skulle besluta följande: Förvaltningens tjänsteutlåtande godkänns och överlämnas till kommunstyrelsen som svar på remissen ”Kommunstyrelsens samlade ansvar för kompetensförsörjning”.

**Utbildningsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 5 september 2005 är av i huvudsak följande lydelse.

#### Sammanfattning

Tjänsteutlåtandet innehåller förvaltningens synpunkter på remiss om ”Kommunstyrelsens samlade ansvar för kompetensförsörjningen”. Förvaltningen ställer sig positiv till förslaget. Förvaltningen anser dock att vissa delar skulle belysas mer ingående.

#### Bakgrund

Inom de närmaste åren kommer Stockholms stad att ställas inför stora omställningar inom det personalpolitiska området. Den demografiska utvecklingen ställer krav på volymförändringar av flera verksamheter samtidigt som ändrade behov i olika åldersgrupper också leder till nya kompetenskrav. Utöver denna omställning tillkommer det faktum att stadens anställda har en förhållandevis hög medelålder. Var fjärde medarbetare är 55 år eller äldre. Stora omställningar är att vänta sett ur såväl brukar- som verksamhets- och medarbetarperspektiv. Sammantaget innebär dessa framtida förändringar ett behov av att ingående analysera och planera kommunal verksamhet utifrån långsiktiga behov. Kommunfullmäktige har under flera år uppmärksammat stadens framtida kompetensförsörjningsbehov. Genom olika satsningar inom bl a kompetensfonden har en rad insatser genomförts och fler är planerade. Det är viktigt att tillvarata dessa insatser och bygga in ett systematiserat arbetssätt för kompetensförsörjning.

## Utredarnas förslag – förvaltningens synpunkter

Utredarna konstaterar att medarbetarnas bidrag i form av kunskaper och erfarenheter, organisationens samlade kompetens, är en avgörande faktor för verksamhetens resultat och kvalitet. Yttre såväl som inre förändringar som påverkar verksamhetens inriktning eller omfattning påverkar också organisationens behov av kompetens. Strategier för kompetensförsörjning kräver därför, menar utredarna, ett vidare synsätt än att enbart se till utbildning, kurser och utbildningsplanering.

Stadsledningskontoret påpekar i sin utredning att det åligger varje förvaltning att definiera det långsiktiga kompetensförsörjningsbehovet för respektive verksamhetsområde. Samtidigt gör man ett försök till uppdelning av ansvaret mellan den centrala och lokala nivån. Det centrala ansvaret innebär att stadsledningskontoret skall:

- ta fram regelbundna stadsövergripande prognoser, genomföra analyser och utarbeta strategier för stadens behov av långsiktig kompetensförsörjning
- ha ett stadsövergripande ansvar för stadens strategier för den långsiktiga kompetensförsörjningen
- verka för att arbetet med kompetensförsörjning drivs och utvecklas enligt fastställda beslut
- följa upp och analysera förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjning
- företräda staden vid kontakter med externa intressenter

Det lokala ansvaret innebär att stadens förvaltningar skall:

- ta fram lokala prognoser, genomföra analyser, utarbeta handlingsplaner och strategier för de lokala behoven av kompetensförsörjning
- ha ett samlat ansvar för förvaltningens strategier för långsiktig kompetensförsörjning
- verka för att arbetet med den lokala kompetensförsörjningen drivs och utvecklas i enlighet med fastställda beslut
- följa upp och analysera respektive verksamheters arbete med kompetensförsörjning

Utredarna föreslår avslutningsvis utvecklingsinsatser inom områdena;

- systematisering av prognoser
- förlängt yrkesliv för redan anställda
- nya utvecklingsmöjligheter för erfarna medarbetare
- samverkan med olika utbildningsinstitutioner
- parallellarbete med verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning

Förvaltningens synpunkter

En samlad, väl genomarbetad strategi för stadens kompetensförsörjning framstår som ytterst angelägen. De demografiska förändringar som vi i dagsläget vet att Stockholms stad kommer att vara föremål för är förenade med genomgripande förändringar inom flera av stadens verksamhetsområden. Utgångspunkterna är bra men modellerna skulle vinna på att göras mer konkreta. Alla förvaltningar och organisationer måste utgå från sina egna specifika förutsättningar, och i linje med detta också utarbeta egna rutiner för arbetet med att ta fram strategiska kompetensförsörjningsplaner. Ett exempel som går utanför det skissade förslaget är t ex nödvändigheten av samverkan mellan olika förvaltningar som samlar stora, gemensamma yrkesgrupper, t ex lärare. Modellen som presenteras kräver också en omfattande implementeringsperiod såväl som ekonomiska och personella resurser för att kunna få genomslag på alla nivåer i staden. En viktig del i frågan om staden som attraktiv arbetsgivare, och som endast fragmentariskt berörs i förslaget, handlar om stadens lönepolitik och ekonomiska belöningar i förhållande till vad marknaden kan erbjuda. En ytterligare belysning av detta, liksom ett försök att spegla den speciella kultur som råder inom offentlig förvaltning behövs för att få en mer heltäckande bild. Det handlar således inte enbart om yttre krav eller förändringar utan om befintliga strukturer som redan existerar i den offentliga verksamheten och som kan verka hämmande på såväl nyrekrytering som bibehållande av redan anställda medarbetare.

**Marknämnden** beslutade den 22 september 2005 att i huvudsak godkänna kontorets förslag till beslut samt att därutöver anföra följande:

Nämnden anser att arbetet med kompetensförsörjning måste ske strategiskt. Lokala prognoser, analyser, handlingsplaner, strategier etc. är viktiga för att fokusera arbetet och för att kunna göra uppföljningar och utveckla verksamheten. Vi ser att jämställdhets- och mångfaldsperspektivet måste lyftas fram. Medarbetare med annan bakgrund än den vanligast förekommande, med avseende på t.ex. kön och etnisk bakgrund, måste uppmärksammas för att kontoret ska ha en framförhållning när det gäller tillsättning av chefer och andra strategiska positioner i framtiden. Speciellt när det gäller jämställdhet är det nödvändigt att det för alla medarbetare är möjligt att kombinera arbete och familjeliv, utan att karriären påverkas negativt.

*Reservation* anfördes av *Sten Nordin m. fl. (m)*, *Ulf Fridebäck m. fl. (fp)* och *Lennart Mikaelsson (kd)* till förmån för kontorets förslag.

**Markkontorets** tjänsteutlåtande daterat den 26 september 2005 är av i huvudsak följande lydelse.

#### Sammanfattning

Markkontoret ser positivt på att staden utvecklar ett systematiserat arbetssätt för att säkra stadens kompetensförsörjning med den inriktning som stadsledningskontoret föreslår.

För att trygga personalförsörjningen på kort och lång sikt är det avgörande att staden är en attraktiv arbetsgivare. En välutvecklad samverkan med olika utbildningsinstitutioner är en annan viktig faktor i arbetet med att säkra stadens kompetensförsörjning. Dåvarande gatu- och fastighetskontoret inledde för ett antal år sedan en samverkan med KTH genom att bl.a. vara representerat på deras årliga arbetsmarknadsdagar. Detta arbete fortsätter nu inom markkontoret och bör kunna utvecklas och involvera fler för verksamheten relevanta utbildningsinstitutioner.

Markkontoret har inget att invända mot den föreslagna ansvarsfördelningen mellan stadens centrala och lokala nivå. Vi vill dock framhålla att kraven på att ta fram lokala prognoser, analyser, handlingsplaner, strategier, uppföljning etc. måste hållas på en rimlig nivå så att det inte uppfattas som en administrativ pålaga utan verkligt behov.

#### Förslaget

För att trygga stadens framtida kompetensförsörjning är det nödvändigt att säkra personalförsörjningen samt att stadens medarbetare erbjuds goda möjligheter till kompetensutveckling. Detta ska åstadkommas genom att ta tillvara satsningarna som skett inom ramen för kompetensfonden samt att införa ett systematiserat arbetssätt för kompetensförsörjning.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för stadens kompetensförsörjning. En grund för detta utgörs av varje enskild förvaltnings kunskap om verksamheten. Denna kunskap i kombination med en central samordning kan sedan bilda en gemensam plattform där förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner ger underlag till de stadsövergripande initiativ och aktiviteter som behövs för att säkra stadens behov av kompetens. De lokala strategierna ska ha sin utgångspunkt i stadens övergripande prognoser, analyser, strategier och handlingsplaner och ingå som en integrerad del av verksamhetsplaneringen.

Strategiska aktiviteter måste utvecklas för såväl redan anställd personal som framtida medarbetare.

Stadsledningskontorets förslag till strategisk kompetensförsörjning bifogas.

## Markkontorets synpunkter

Under det kommande decenniet väntar stora pensionsavgångar i stadens verksamheter. Samtidigt visar USK:s befolkningsprognos 2005-2014 att stadens invånare ökar med ca 7 000 personer per år under perioden. De stora pensionsavgångarna samt den väntade befolkningsökningen innebär flera stora utmaningar på det personalpolitiska området för staden. För att möta dessa utmaningar och för att tillgodose den service som medborgarna efterfrågar idag och i framtiden är det därför av vikt att staden har väl utvecklade och långsiktiga strategier för kompetensförsörjning.

Markkontoret ser därför positivt på stadsledningskontorets förslag till ett systematiserat arbetssätt för att säkra stadens kompetensförsörjning. Kontoret delar även uppfattningen att strategierna för kompetensförsörjning måste utvecklas parallellt med övriga strategier och utgöra en integrerad del av verksamhetsplaneringen.

För att trygga personalförsörjningen på kort och lång sikt är det avgörande att staden är en attraktiv arbetsgivare. Utbildningsnivån hos markkontorets anställda är förhållandevis hög. Flertalet anställda har högskoleutbildning varav den övervägande delen med teknisk inriktning (t.ex. civilingenjörer med olika inriktningar, landskapsarkitekter). Det innebär bl.a. att kontoret konkurrerar om yrkeskategorier som är attraktiva för många andra såväl offentliga som privata arbetsgivare. För att möta den konkurrensen måste staden vara en så attraktiv arbetsgivare att den blir ett förstahandsalternativ för den arbetssökande. Löne- och anställningsvillkor liksom möjlighet till delaktighet, inflytande och utveckling är några faktorer som har betydelse för om en arbetssökande väljer staden eller inte.

En välutvecklad samverkan med olika utbildningsinstitutioner är ett mycket viktigt inslag i arbetet med att säkra stadens kompetensförsörjning. För markkontorets del är det speciellt angeläget att ha en välfungerande samverkan med utbildningsinstitutioner med teknisk-/sambällsplaneringsinriktning.

Dåvarande gatu- och fastighetskontoret inledde för ett antal år sedan en samverkan med KTH genom att bl.a. vara representerad på deras årliga arbetsmarknadsdagar, Armada och Lava. Andra rekryteringsinsatser som prövats är bl.a. traineeprogram och erbjudande till studenter att utföra sina examensarbeten genom kontoret. Detta arbete fortsätter nu inom markkontoret och bör kunna utvecklas och intensifieras och involvera fler för verksamheten relevanta utbildningsinstitutioner inom mälardalsregionen.

Markkontoret har inget att invända mot den föreslagna ansvarsfördelningen för kompetensförsörjningen i staden mellan central och lokal nivå. Vi vill dock framhålla att kraven på att ta fram lokala prognoser, analyser, handlingsplaner, strategier, uppföljningar etc. måste hållas på en rimlig nivå så att det inte uppfattas som en administrativ pålaga utan verkligt behov.

**Miljö- och hälsoskyddsnämnden** beslutade den 20 september 2005 enligt förvaltningens förslag att tillstyrka förslagen i kommunstyrelsens rapport.

*Särskilt uttalande* gjordes av *Jakob Forssmed* (kd) och *Johan Steenhoff Erikson m. fl.* (m) enligt följande.

Det är angeläget att tillvarata de många äldre medarbetarnas kunskaper och engagemang på det sätt som föreslås. Sverige framstår i Europa som nästan unikt i bristande respekt för äldres erfarenhet och kompetens. Viktiga komponenter i en satsning på äldre medarbetare kan vidare utgöras av mentorsverksamhet före och efter pensionering, och av främjande av projekt för tregenerationsmöten i olika frågor. Miljöförvaltningen tillstyrkte nyligen, och nämnden beslutade om, ett tregenerationsmöte i miljöfrågor.

**Miljöförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 31 augusti 2005 är av i huvudsak följande lydelse.

#### *Rapportens innehåll*

Kommunfullmäktige har under flera år uppmärksammat stadens framtida kompetensförsörjningsbehov och man har funnit att det är nödvändigt att säkra personalförsörjningen samt att stadens medarbetare ska erbjudas goda möjligheter till kompetensutveckling.

Stockholms stad är en decentraliserad organisation där kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för stadens kompetensförsörjning. För att detta ansvar ska kunna utövas är dock varje enskild förvaltnings unika kunskap om verksamheten en grund.

En god verksamhet förutsätter personal med adekvat kompetens. Mot den bakgrunden är strategier för kompetensförsörjning en av de mest angelägna ledningsuppgifterna. Strategisk kompetensförsörjning innebär en ständigt pågående process som säkerställer att rätt kompetens finns tillgänglig i organisationen. Ansvaret är delat mellan central och lokal nivå.

Stadsledningskontoret ska:

- ta fram regelbundna stadsövergripande prognoser, analyser och strategier för stadens behov av långsiktig kompetensförsörjning
- ha ett stadsövergripande ansvar för stadens strategier för den långsiktiga kompetensförsörjningen
- verka för att arbetet med kompetensförsörjning drivs och utvecklas enligt fastställda beslut
- följa upp och analysera förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjning
- företräda staden vid kontakter med externa intressenter, t.ex. Länsarbetsnämnden och olika utbildningsinstitutioner, i frågor av gemensam natur

Förvaltningarna ska:

- ta fram lokala prognoser, analyser, handlingsplaner och strategier för de lokala behoven av kompetensförsörjning



ha ett samlat ansvar för förvaltningens strategier för långsiktig kompetensförsörjning

verka för att arbetet med den lokala kompetensförsörjningen drivs och utvecklas enligt fastställda beslut

följa upp och analysera respektive verksamheters arbete med kompetensförsörjning  
Stadsledningskontoret föreslår vidare att utvecklingsinsatser initieras och erbjuds inom följande identifierade viktiga huvudområden:

Systematisera prognoser för kompetensförsörjningsbehoven

Förläng yrkeslivet för redan anställd personal

Starta projekt om nya utvecklingsmöjligheter för erfarna medarbetare

Samverka med olika utbildningsinstitutioner

Arbeta parallellt med verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning

#### Förvaltningens synpunkter

Miljöförvaltningen ställer sig positiv till förslag och tankegångar i rapporten. Det är bra att det lokala och centrala ansvaret för kompetensförsörjning görs tydligt. Dialogen mellan förvaltningar och stadsledningskontoret är central för ett framgångsrikt arbete och kan utvecklas ytterligare. Förvaltningarnas kunskap måste tas tillvara och förvaltningarna måste känna igen sig i förslag som stadsledningskontoret arbetar fram. Stadsledningskontoret kan även medverka till att sprida modeller och goda idéer.

Samverkan med utbildningsinstitutioner kan utvecklas, särskilt på grundskole- och gymnasienivå. Studie- och yrkesvägledare är här en viktig grupp. Staden kan profilera sina verksamheter ännu bättre, detta kan ske genom olika aktiviteter som riktar sig till skolungdom. Som exempel kan nämnas Stockholms miljödagarna som förutom att lära ut miljövänligt beteende även ger eleverna en bild av hur det är att arbeta med miljöfrågor i Stockholms stad. Staden kan med än större tyngd lyfta fram det som vi vet kan locka framtida medarbetare - en meningsfull och intressant verksamhet.

Ett annat viktigt område är introduktion av nya medarbetare. Likaväl som vi ska ta emot praktikanter och studerande på ett bra sätt, ska vi ge våra nya medarbetare en bra introduktion. Introduktionen är början på medarbetarens kompetensutveckling och första intrycket av arbetsplatsen kan ha stor betydelse för trivsel och engagemang. Ska staden klara av framtida utmaningar måste vi kunna behålla duktiga medarbetare.

Personalomsättning är dyrbar på många sätt, inte minst genom att kompetens går förlorad. Grundläggande för att behålla medarbetare är förutom meningsfulla arbetsuppgifter en bra arbetsmiljö och ett gott ledarskap. Fortsatta satsningar inom dessa områden är därför också nödvändiga.

Att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning kräver tid, resurser och kompetens. Många har idag en pressad arbetssituation. Nya modeller och planer måste vara enkla och praktiska så vi inte fastnar i skrivbordsarbete.

## Strategisk kompetensförsörjning

### 1. Inledning

Väl förankrade och genomarbetade strategier för kompetensförsörjning krävs om staden ska nå sina mål vad gäller utveckling och god kvalitet i verksamheten. Genom en strategisk kompetensförsörjning skapas en fortlöpande process som säkerställer att rätt kompetens finns på rätt plats vid rätt tillfälle.

En plan för den strategiska kompetensförsörjningen behövs utifrån flera perspektiv:

- Utifrån ett *brukar- och verksamhetsperspektiv*.  
Brukarna har rätt till en så god verksamhet som möjligt utifrån gällande budget. En god verksamhet förutsätter personal med adekvat kompetens. Brukarnas värderingar och krav på verksamheterna kommer dock att skifta över tid, beroende på nya generationer i de olika brukargrupperna. De demografiska förändringarna i staden spelar stor roll.
- Utifrån ett *medarbetarperspektiv*.  
Stockholms stad hade den sista december 2004 drygt 40 000 tillsvidareanställda, varav ca 10 000 går i pension inom tio år. Detta innebär att ny kompetens måste fyllas på. Förändringsbenägenheten inom verksamheterna kommer att vara en viktig framgångsfaktor för att möta de snabba växlingarna i behov mellan olika grupper i befolkningen. Potentialen hos våra medarbetare behöver därför stimuleras för att komma till nytta i verksamheterna, och samtidigt bör staden stärka sin roll som en attraktiv arbetsgivare i regionen.

Detta ställer krav på en flexibel verksamhet med god strategisk kompetensförsörjningsplanering, med effektiva IT-baserade hjälpmedel som stöd. Därutöver krävs ett utvecklat samarbete mellan förvaltningarna och ett gott stöd på den stadsövergripande nivån.

### Uppdraget från kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige har i budget 2003 gett kommunstyrelsen ett samlat ansvar för hela stadens personalförsörjningsstrategier.

### En uppmärksammas fråga

Kommunfullmäktige har under flera år uppmärksammat stadens framtida kompetensförsörjningsbehov och man har funnit att det är nödvändigt att säkra personalförsörjningen samt att stadens medarbetare ska erbjudas goda möjligheter till kompetensutveckling. Genom satsningar inom Kompetensfondens ram har ett stort antal insatser gjorts, och ytterligare ett stort antal är under planering. Den stora utmaningen är att ta

tillvara dessa satsningar och bygga in ett systematiserat arbetssätt för kompetensförsörjning, vilket inkluderar mycket mer än enbart rekrytering.

Stockholms stad är en decentraliserad organisation där kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för stadens kompetensförsörjning. För att detta ansvar ska kunna utövas är dock varje enskild förvaltnings unika kunskap om verksamheten en grund. Denna kunskap kan sedan kombineras med en central samordning i staden och bilda en gemensam plattform, där förvaltningarnas kompetensförsörjningsplaner ger ett gott underlag för de stadsövergripande initiativ och aktiviteter som planeras för att säkra stadens behov av kompetens.

### **Staden står inför stora utmaningar**

Staden står inför flera stora utmaningar inom det personalpolitiska området. Den demografiska utvecklingen ställer krav på volymförändringar av vissa verksamheter. Växlingar mellan behov hos olika åldersgrupper leder till förändrade behov av kompetens, vilket i sin tur kräver analys och mer långsiktig planering av verksamheten.

Samtliga yrkesgrupper och verksamheter kommer dock att beröras i olika hög grad under olika perioder, vilket ställer höga krav på flexibilitet och framförhållning. Det är också nödvändigt att staden finner sätt att föra över kompetens och resurser *mellan* verksamheterna, i takt med att behoven och verksamhetsinriktningen förändras. Därför är det väsentligt att staden under de närmaste åren utvecklar en kompetensförsörjningsmodell som underlättar denna växling.

Nya behov ställer även krav på annan kompetens bl.a. måste mångkulturella behov kunna tillfredsställas. Detta ställer ökade krav på exempelvis språkkunskaper hos medarbetarna.

Det är angeläget att motverka diskriminering i rekryteringsförfarandet eller vid urval till utbildning och kompetensutveckling. Arbetsklimatet och arbetsplatsen ska präglas av demokrati och medbestämmande, vilket i sin tur är gynnsamt för verksamhetsutveckling samt för jämställd och mångfaldig service till brukare och medborgare. Stadens egna riktlinjer för jämställdhets- och mångfaldsplaner finns som ett stöd i detta arbete.

Till detta ska läggas att medelåldern bland stadens anställda är hög. Var fjärde anställd är 55 år eller äldre. De kommande avgångarna innebär därmed stort rekryteringsbehov. Många medarbetare i staden avslutar dessutom sitt arbetsliv i förtid och avgår med sjukersättning flera år före ordinarie pensionsålder.

Ännu större krav ställs sannolikt vid kommande generationsskifte, när fyrtioåringarna går i pension. Stadens kommande och även grupper av nuvarande medarbetare, kommer att ställa nya krav på chefer och ledare, delaktighet, inflytande och utveckling.

Staden måste vara så attraktiv som arbetsgivare att arbetssökande väljer oss i första hand. Staden behöver vara fortsatt aktiv vad gäller högskolekontakter, men också inom de egna verksamheterna. Redan i grundskolan läggs grunden till ungdomars yrkesval och i gymnasieskolan blir detta ännu tydligare.

Därutöver måste processer skapas för att underhålla och utveckla den kompetens som redan finns och ge möjlighet för medarbetarna att gå vidare, exempelvis inom sitt yrke. Att få möjlighet att lära mer och utvecklas på arbetsplatsen kommer att bli än viktigare, varför detta bör systematiseras och bli en naturlig del av verksamheterna.

### **Nya tider ställer nya krav**

Med ett strategiskt perspektiv på kompetensförsörjning betonas individens, gruppens och organisationens samlade kompetens. Denna kompetens måste hela tiden utvecklas i relation till omvärlden. Förutsättningarna förändras dock ständigt av externa faktorer (t.ex. efterfrågan, utbud och arbetsmarknad), av interna faktorer (t.ex. politik, budget och ledarskap) samt av andra förändringar i omgivningen (t.ex. ändrad lagstiftning, reformer och demografi). Detta ställer i sin tur nya krav på organisationen.

Kompetens tar tid att bygga. Därför måste staden redan i dag fundera på vilken kompetens som behövs i morgon. Strategier för kompetensförsörjning måste dessutom utvecklas parallellt med övriga strategier och ingå som en integrerad del av verksamhetsplaneringen. I bilaga 2 återfinns en modell för arbete med strategisk kompetensförsörjning.

### **2. Kompetens är mer än bara utbildning**

Personalkostnader är den enskilt största kostnaden i staden. Mot den bakgrunden är strategier för kompetensförsörjning en av de mest angelägna ledningsuppgifterna. Strategisk kompetensförsörjning innebär en ständigt pågående process som säkerställer att rätt kompetens finns tillgänglig i organisationen. Kompetens och kompetensutveckling förknippas oftast med kurser och utbildningskostnader. Utbildning är viktigt, men med kompetens i arbetet menas så mycket mer. Det uttrycker förhållandet mellan medarbetaren och hennes uppgifter och i slutändan brukarnas behov. Det uttrycker också medarbetarnas förmåga att utföra och lösa sina uppdrag och uppgifter med rätt kvalitet. Det är viktigt också att säkerställa att verksamhets- och arbetsprocesserna präglas av kontinuerlig kompetensutveckling.

Medarbetarnas bidrag i form av kunskaper och erfarenheter, dvs. organisationens samlade kompetens, är en viktig faktor för verksamhetens resultat och kvalitet. Förändringar som påverkar verksamhetens inriktning eller omfattning påverkar också organisationens behov av kompetens. Strategier för kompetensförsörjning kräver följaktligen ett vidare synsätt än kurser och utbildningsplanering.

### **3. Ansvaret är delat**

Förutsättningarna för stadens verksamheter anges i kommunfullmäktiges övergripande mål och prioriterade inriktningar. Dessa mål och inriktningar konkretiseras sedan i verksamhetsspecifika inriktningsmål och åtaganden, där man även anger hur målen ska uppnås och åtagandena verkställas och följas upp.

När förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjning har följts upp har det – med några få undantag – visat sig att förvaltningarna saknar tydliga generella åtaganden och strategier för kompetensförsörjningen. Dock är förvaltningarnas generella åtagan-

den ett nödvändigt underlag för det gemensamma arbetet med kompetensförsörjning. Stadsledningskontoret vill betona att det åligger varje förvaltning att definiera det långsiktiga kompetensförsörjningsbehovet för respektive verksamhetsområde. Dock är det viktigt att betona att ansvaret är delat mellan central och lokal nivå.

#### **Det centrala ansvaret**

Det centrala ansvaret innebär att Stadsledningskontoret ska:

- ta fram regelbundna stadsövergripande prognoser, analyser och strategier för stadens behov av långsiktig kompetensförsörjning
- ha ett stadsövergripande ansvar för stadens strategier för den långsiktiga kompetensförsörjningen
- verka för att arbetet med kompetensförsörjning drivs och utvecklas enligt fastställda beslut
- följa upp och analysera förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjning
- företräda staden vid kontakter med externa intressenter, t.ex. Länsarbetsnämnden och olika utbildningsinstitutioner, i frågor av gemensam natur.

#### **Det lokala ansvaret**

Förvaltningarnas ansvar innebär att dessa ska:

- ta fram lokala prognoser, analyser, handlingsplaner och strategier för de lokala behoven av kompetensförsörjning
- ha ett samlat ansvar för förvaltningens strategier för långsiktig kompetensförsörjning (en modell för hur detta arbete kan göras återfinns i bilagan "Kompetensförsörjning – en process")
- verka för att arbetet med den lokala kompetensförsörjningen drivs och utvecklas enligt fastställda beslut
- följa upp och analysera respektive verksamhetens arbete med kompetensförsörjning.

De lokala strategierna ska ha sin utgångspunkt i stadens övergripande prognoser, analyser, strategier och handlingsplaner.

#### **4. Viktiga områden för staden**

- *Systematisera prognoser för kompetensförsörjningsbehoven.* Detta är på lång och kort sikt nödvändigt för att ge förvaltningar bra underlag för kompetensförsörjningsplaneringen, men också för att ge ett underlag till den stadsövergripande nivån i syfte att säkerställa tillgången på rätt kompetens vid rätt tillfälle.
- *Chefsförsörjning och ledarutveckling* är viktiga områden att arbeta med kontinuerligt och ur ett framtidsperspektiv än viktigare, eftersom man redan i dag kan se att 50 procent inom vissa ledningsgrupper kommer att gå i pension de närmaste 10

åren. När det gäller chefsförsörjning återfinns dessa frågor i ärendet avseende stadens ledarstrategi.

- *Förläng yrkeslivet för redan anställd personal.* Staden var föregångare inom detta område genom den särskilda utredning staden lät göra redan 2002, vilken resulterade i ett antal förslag till åtgärder. I dessa lyftes insatser för våra chefer fram; bl.a. skulle de erbjudas utbildning i ”Age Management”.
- Ett annat viktigt område var förslaget att *starta projekt om nya utvecklingsmöjligheter* för erfarna medarbetare. Det är viktigt att dels stimulera äldre medarbetare att stanna kvar i yrket, dels ge en bra start för nya och yngre t.ex. genom att mentorsprogram utvecklas inom de olika verksamheterna. På så sätt kan man tillvarata de äldres kompetens och erfarenhet, så att dessa kan lämna över och delge sina kunskaper till nya och unga medarbetare.
- *Samverka med olika utbildningsinstitutioner.* Detta är ett oerhört viktigt område och avser alla nivåer från grundskola till högskolor. Insatserna bör utgå från framtagna prognoser om kommande kompetensbehov och även omfatta insatser inom grundskola och gymnasieskola för att öka intresset för att arbeta i staden.
- *Arbeta parallellt med verksamhetsutveckling och kompetensförsörjning.* Genom ett strukturerat arbetssätt, i likhet med vad som beskrivs i bilagan blir detta möjligt. Inom staden finns många goda exempel som bör spridas för ett ömsesidigt lärande. Verksamhetsutveckling har direkt samband med den strategiska kompetensförsörjningsplanen vad gäller åtgärder på kort och längre sikt.
- *Personal- och lönepolitik är aktiva verktyg.* Under 2005 kommer stadens personal- och lönepolitiska program att revideras och i det arbetet är det långsiktiga perspektivet viktigt för att kunna möta framtida rekryteringsbehov. Stadens möjligheter till ekonomiska belöningar är begränsade, och därför bör andra motiverande faktorer lyftas fram och utvecklas.

#### **Strategiska aktiviteter för redan anställd personal – våra medarbetare är allra viktigast i kompetensförsörjningen**

- *Valideringskansliet* ska bl.a. ge stöd till stadens medarbetare så att dessa får en god kännedom om på vilken nivå man har möjlighet att börja sin vidareutbildning. Inom ramen för Kompetensfondens kansli samt Utbildningsförvaltningen/Vuxenutbildningscentrum drivs projektet *Organisation för validering*. Projektet utgör en paraplyorganisation för att genomföra och utveckla metoder för validering inom kommunen.

- Syftet med valideringskansliet är att tillvarata individers tidigare kunskaper genom validering. På det sättet kan individerna snabbare gå igenom utbildningar och spara kostnader både för kommunen och för sig själva. Validering kan också möjliggöra ett tidigare inträde på arbetsmarknaden.
- Genom validering kartläggs och dokumenteras också de faktiska kunskaper och den kompetens en individ tillägnat sig både genom ett formellt lärande och genom ett icke formellt lärande. Validering innebär att de kunskaper som vuxna skaffat sig i sitt yrke, i sina studier och i sitt privata liv har ett kunskapsvärde.
- Efter projekttidens slut planerar staden att projektet ska kunna införlivas i verksamheten och leda till en mer effektiv verksamhet.
- Ett antal av stadens barnskötare har fått möjlighet till *vidareutbildning* till förskollärare, och andra barnskötare har fått möjlighet att läsa in högskolepoäng på lärarutbildningen. Medarbetarnas erfarenhet tas därmed tillvara och byggs på, vilket dels ger högre kompetens hos de anställda, dels höjer kvaliteten i verksamheten. Den anställda ges därmed möjlighet att utvecklas inom sitt område, och staden får välutbildad och motiverad personal som redan kan verksamheten.
- För personalen inom äldreomsorgen pågår omfattande insatser för icke grundutbildad personal, vilka erbjuds grundläggande *kompetensutveckling* för vårdbiträden. Detta ger fördelar för både medarbetaren och staden. Medarbetaren får kompetensutveckling, samtidigt som staden får behålla personal med god kännedom om äldreomsorgen.
- Staden har utvecklat en *kompetensutvecklingsmodell för socialsekreterare*, vilken ger möjlighet till en systematisk utveckling i arbetet inom staden. Detta innebär att socialsekreterarna får stöd och handledning under första tiden av anställningen, mer erfarna socialsekreterare ska kunna vara handledare till de nya, och man ska ges möjlighet till spetskompetens i yrket och till att göra karriär utan att bli chefer.
- Det krävs ett fortsatt arbete inom andra yrkeskategorier med att skapa *goda karriärvägar* för medarbetarna. Den kompetensutveckling som erbjuds måste vara så konkret att den enskilde medarbetaren tydligt ser utvecklingsvägarna i arbetet. Staden kommer också att utveckla karriärvägar för medarbetare som väljer att specialisera sig inom ett visst kompetensområde, som alternativ till att sträva efter en position som ledare inom staden.
- Demografiska förändringar innebär både ökade och minskade behov av kompetens. Ett sätt att hantera detta skulle kunna vara att staden medverkar till att

medarbetare erbjuds möjlighet till *kompetensväxling* till ett arbete inom bristyrken. Detta alternativ bör noggrant utredas.

- Möjligheterna till *distansutbildning* bör utvecklas, och studier ska kunna ske parallellt med arbetet, på heltid, deltid eller fritid. Ett system för lärande genom olika stödformer, e-lärande och individuella kompetensutvecklingsplaner kopplade till verksamheternas behov är angeläget att ta fram.
- Samtliga medarbetare ska ha en *individuell kompetensutvecklingsplan*. Denna tas fram i samråd med närmaste chef och är den första byggstenen i stadens kompetensförsörjningsplan. Fokus för detta arbete är verksamheternas nuvarande och kommande behov.

#### **Utöka kontakterna och kunskapsutbytet med högskola och universitet – där finns de framtida medarbetarna**

- För att underlätta rekrytering av yngre medarbetare medverkar staden i ett *trainee-program* för unga akademiker, i samarbete med flera kommuner i regionen. Det är viktigt för staden att vidareutveckla traineeprogram för nya grupper, t.ex. inom vård och omsorg.
- När det gäller vissa yrkesgrupper, t.ex. lärare och förskollärare, pågår ett utvecklat samarbete med *högskolor och universitet*, främst i Stockholmsregionen. Samarbetet innebär att staden tar emot studenter och praktikanter och staden ges möjlighet att påverka och utöva inflytande över utbildningarnas innehåll så att de matchar stadens behov. Detta arbete kan och bör utvecklas.
- Förutom det samarbete mellan staden, universitet och högskolor som redan finns, är målet att få ett *ökat ömsesidigt kunskapsutbyte* mellan verksamheter och högskola. Stadens outsinliga källa av information borde vara intressant för universitet och högskolor att få tillgång till. Det handlar om forskning, uppsatser m.fl. insatser. Staden måste därför förstå värdet av att erbjuda studenter examensjobb och nyttja möjligheten till detta, t.ex. genom att delta i Nationella Exjobbpoolen. Inom en tioårsperiod kommer ett stort antal civilingenjörer, projektledare och tekniker att behöva rekryteras på grund av kommande pensionsavgångar. Det är därför viktigt med goda kontakter med tekniska högskolor, t.ex. KTH.
- *Förskolläraryrket* behöver få en tydligare profil, för att skapa ett större intresse för yrket; utan fler intresserade står staden inför ytterligare brist på förskollärare i framtiden. Profileringen på denna yrkesgrupp sker i samarbete med Lärarhögskolan i Stockholm.



### Stöd för omställning och utveckling

- De demografiska förändringarna ger olika effekter på olika verksamheter, och det finns i dag ett överskott av personal inom vissa verksamheter. För att ge stöd åt förvaltningarna vid denna omställning har staden inrättat ett tillfälligt *omställningskansli*, som ska ge stöd till andra jobb i staden, kompetensutveckling samt planering för avgång.
- Under förutsättning att kollektivavtalsförhandlingar slutförs, kommer insatser att göras under året för att *införliva ett nytt avtal* som ersätter trygghetsavtalet för anställda i omställning inom staden.

### Utveckla metoder för det interna förändringsarbetet

- Det är angeläget att utveckla fler *metoder* så att staden kan hantera verksamhetsförändringar och för att växla kompetens både inom och utanför staden.

### Initiera ett samarbete inom regionen

- Det är angeläget att ytterligare utveckla samarbetet *med andra kommuner* i regionen.

### Bredda rekryteringsbasen internt och externt

- Stockholms stad använder sig av *validering* i allt högre grad, och detta arbete bör utvidgas (se tidigare avsnitt). Ett valideringsprojekt bedrivs redan i dag, där enskilda personer får möjlighet att få sin kompetens bekräftad genom validering. Detta kan breddas till att även gälla externa personer med en bakgrund som är intressant för staden.
- Att ta emot *praktikanter och studerande* är en långsiktigt viktig strategi för rekrytering. Vilket bemötande praktikanterna får kan påverka både yrkesval och val av arbetsgivare, och en chef som visar hur viktig praktikanten är bidrar till en positiv inställning till arbete inom staden. Stadens chefer och ledare har avgörande betydelse för huruvida staden upplevs som en god arbetsgivare. Det är också viktigt att organisationens medarbetare välkomnar teoretiska kunskaper och nya idéer och stimuleras av ett sådant arbetssätt.
- Arbetet med stadens *yrkesambassadörer* handlar om hur staden uppfattas som arbetsgivare, och det syftar bl.a. till att staden ska attrahera nya yngre medarbetare. De viktigaste ambassadörerna för att ge bilden av staden som en attraktiv arbetsgivare är självklart stadens egna medarbetare.
- Staden ska *rekrytera utan att diskriminera*; mångfald är en förutsättning för långsiktig kompetensförsörjning. Att vara en attraktiv arbetsgivare kräver ett professionellt rekryteringsarbete, och ett pilotprojekt pågår under våren 2005 vid två

förvaltningar. Modellen som testas är kvalitetssäkrad i syfte att hitta ”bästa tänkbara medarbetare”, där enbart erfarenhet, kunskap, personliga egenskaper och motivation är relevant hos den sökande. I och med detta styr modellen bort från irrelevanta faktorer, som t.ex. kön, ålder, ursprung, längd, vikt eller utseende.

- I anslutning till att staden ska rekrytera utan att diskriminera ska särskilt framhållas vikten av att *personer med olika former av funktionshinder* ges möjlighet att arbeta i staden. Ett sätt att bredda rekryteringsbasen är att staden erbjuder funktionshindrade arbetsträning i stadens olika verksamheter.
- Staden måste öppna sina verksamheter för *unga människor* och visa upp goda exempel, som motvikt till mediernas bilder. Det handlar t.ex. om att ta emot proelever eller erbjuda ”prova på-dagar” för att få ungdomar att vilja utbilda sig till arbete inom stadens verksamheter. För detta krävs ett nära samarbete med skolornas studie- och yrkesvägledare och ett gott samarbete med de gymnasieprogram som kan leda till arbete hos oss. Läringsformen kan behöva utvecklas.
- Staden ska också vara öppen för vuxna som funderar på att *sadla om* – oavsett om de redan har en utbildning som behövs inom staden men i dag arbetar med annat, eller om de funderar på en helt ny yrkeskarriär. Även här kan ”prova på-dagar” vara ett bra alternativ.
- Det behövs speciellt utbildade och engagerade *handledare* som tar emot praktikanter, elever och andra intresserade. I dagens slimmade organisationer kan medarbetare ha svårt att avsätta den tid som behövs för att mottagandet ska bli bra. Handledarna kan också användas för att ta emot nyanställd personal och fungera som kontaktpersoner för personer som har frågor kring hur det är att arbeta i staden. Detta skulle kunna vara en intressant del av vår information på Internet, där intresserade skulle kunna ta direktkontakt med personer som arbetar i staden.

## **Kompetensförsörjning – en process**

### **Ett exempel på hur man kan arbeta med strategisk kompetensförsörjning på ett strukturerat sätt**

För att möta utvecklings- och förändringskrav inför framtiden krävs ett långsiktigt arbete, där verksamheten och dess behov analyseras utifrån olika påverkansfaktorer. Det tar tid att bygga upp kompetens, och för att tillgodose den kompetens som behövs i morgon krävs att strategier tas fram i dag. Strategierna för kompetensförsörjningen måste dessutom gå hand i hand med verksamhetsplaneringen och budgetprocessen.

Brister i kompetensstrategier kan leda till att signaler om vilken slags kompetens som behöver utvecklas eller rekryteras kommer för sent och att organisationens rekryteringskostnader ökar, och så även risken att man satsar på fel kompetensutveckling.

Konsekvenserna kan bli stora, t.o.m. förödande, utöver ökade kostnader för införskaffning av extern kompetens och att brukarnas behov inte tillfredsställs, och därmed att målen för organisationens kärnverksamhet inte nås. Dessutom går möjligheten till samordningsvinster förlorad när man ad hoc måste sätta in snabba åtgärder för att minska kompetens- och resursbrister. Kompetensförsörjningsprocessens olika faser framgår av bilden här nedan.

*Önskat läge* är den mest kritiska fasen. Den syftar till att analysera organisationens nuvarande och kommande kompetensbehov utifrån viktiga faktorer, t.ex. demografi- och övriga omvärldsförändringar, brukarnas nuvarande och kommande behov, organisationens värderingar, roll och kultur

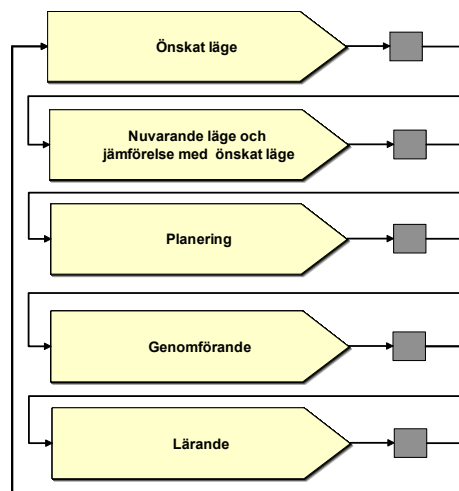
– kort sagt kompetensbehovet utifrån organisationens kärnverksamhet och dess stödfunktioner.

*Nuvarande läge och jämförelse med önskat läge* identifierar förändringsbehovet.

Under *planeringsfasen* identifierar och planerar man för de mest effektiva åtgärderna för att tillfredsställa kompetensbehovet. Denna fas ger underlag inför budgetarbetet.

*Genomförande* innebär att man beslutar om och genomför planerade åtgärder i enlighet med den fastställda budgeten.

*Lärande* är en ytterst viktig fas där man följer upp och utvärderar uppnådda kompetensförändringar samt processens prestanda.



Därefter är det åter dags att uppdatera det önskade läget utifrån kända och förväntade förändringar i organisationens verksamhet och dess omvärld.

Kompetensförsörjningsprocessen bidrar till att bygga upp en lärande och en brukarorienterad organisation, eftersom det är en process med ständiga förbättringar som en naturlig del i arbetet.

I processen ingår att kartlägga och analysera kompetensbehovet samt utforma strategier för kompetensplanering och vidta nödvändiga åtgärder. Utformandet av strategier ser olika ut – från övergripande åtgärder till mer verksamhetsinriktade åtgärder – beroende på organisationsnivå. Därutöver måste även uppföljning och utvärdering ingå, för att få igång en process av ständiga förbättringar.

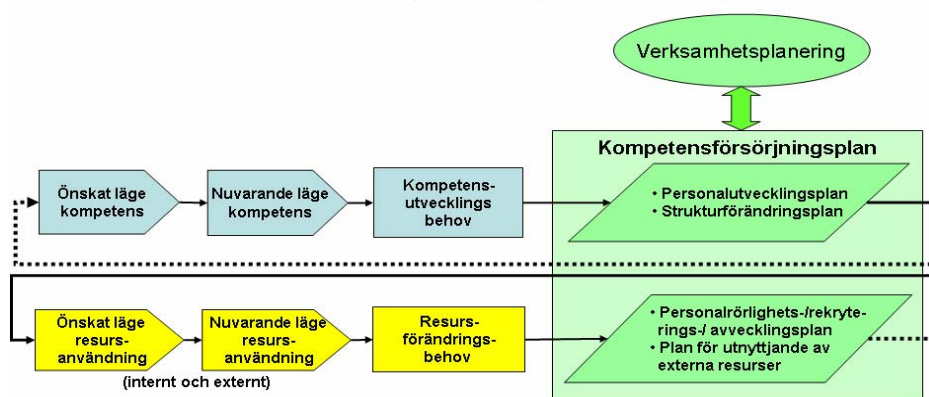
## Kompetensförsörjning och verksamhetsplanering

Planeringen för kompetensförsörjning sker parallellt med budgetprocessen. Verksamhetsplaneringen innefattar bl.a. kompetensförsörjningsplaner, som beslutas av respektive nämnd.

Det framtida kompetensbehovet kartläggs, och i planeringen ska framgå hur man avser att lösa sitt förändringsbehov. Detta kan ske genom t.ex. intern eller extern rekrytering, kompetensutveckling, kompetensväxling eller olika former av organisationsförändringar.

Syftet med en kompetensförsörjningsplan är att lösa behovet av kompetensutveckling och resursförändring. Den bör därför innehålla följande delar:

### Modell för framtagning av kompetensförsörjningsplan



Syftet med en kompetensförsörjningsplan är att lösa behovet av kompetensutveckling och resursförändring. Den bör därför innehålla följande delar:

- en personalutvecklings- och strukturförändringsplan
- en personalerförlighets- och rekryteringsplan alt. utvecklingsplan
- en plan för användning av externa resurser.

### Vem gör vad i kompetensutvecklingsarbetet?

Bilden till höger visar den generella ansvars- och arbetsfördelningen när man tar fram och genomför kompetens- och resursförsörjningsplaner. Observera att bilden främst pekar på de förutsättningar utanför kompetensförsörjningsprocessen som måste finnas för att uppnå en väl genomarbetad kompetensförsörjning.

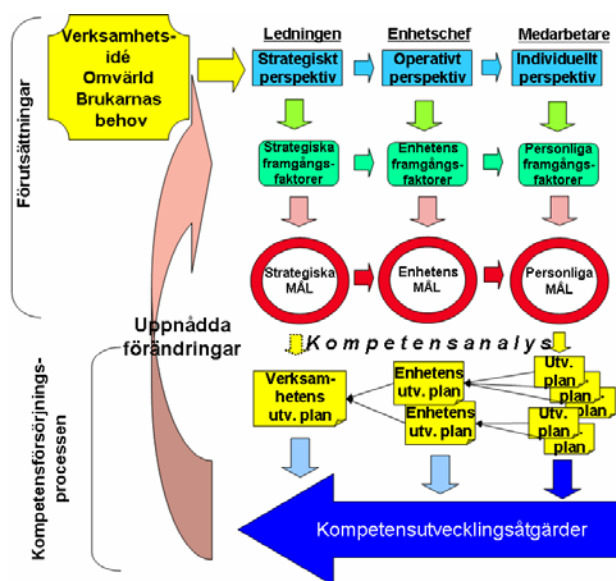
Kompetens- och resursförsörjning måste grundas på organisationens verksamhetsidé, omvärldsförutsättningar och omvärldsförändringar, brukarnas behov och förväntade behovsförändringar m.fl. strategiska faktorer.

**Ledningen** ansvarar för det strategiska perspektivet och för att förutsättningar för en effektiv kompetensutveckling finns. Detta innebär att ledningen fastställer och omprövar verksamhetsidé, analyserar vilka omvärlds- och kundbehovsförändringar som är att räkna med på kort och lång sikt, identifierar framgångsfaktorerna och formulerar utifrån dessa de strategiska målen. Ledningen ansvarar även för formulering av kompetenspolicyn och kompetensstrategin utifrån omvärldsanalysen.

De operativa utvecklingsplanerna (se nedan) aggregeras till verksamhetens utvecklingsplan. Ledningen ansvarar även för att ett ledningssystem för kompetensförsörjning etableras och upprätthålls.

**Enhetschefen** arbetar med det operativa perspektivet, dvs. hon/han identifierar de operativa framgångsfaktorerna och bryter ned de strategiska målen till operativa mål; att identifiera de operativa framgångsfaktorerna underlättar målformuleringen. Den operativa chefen deltar med stöd av personalchefen i kompetensanalysen och ska ge riktlinjer för kompetensanalysen samt uppskatta det totala resurs- och kompetensbehovet inom sitt ansvarsområde. Den operativa chefen väljer formen för insats (utbildning, kunskapsöverföring, naturlig avgång m.m.) samt planerar för förändringar i den strukturella kompetensen (databaser, intranät, IT-system, lokaler m.m.) samt ansvarar för aggregering av de individuella utvecklingsplanerna.

**Medarbetaren** utarbetar i samarbete med sin närmaste chef, t.ex. i samband med medarbetarsamtal, sin individuella utvecklingsplan utifrån de fastställda strategierna, personlig läggning samt behov. Planen kan t.ex. innebära att medarbetaren görs attraktiv i organisationen, byter arbetsuppgifter och yrkesroll eller vidareutvecklar sin befintliga kompetens.



## Kompetensförsörjningsprojekt

För att få igång kompetensförsörjningsprocessen behöver intresserade förvaltningar starta ett projekt. Projektmålet bör vara att se till att organisationen på kort och lång sikt har *rätt kompetens i rätt tid på rätt plats*.

Ett exempel på en lämplig projektorganisation för att etablera en kompetensförsörjningsprocess visas i bilden här intill. Viktiga arbetsmoment för projektet är att:

- anpassa processen till organisationens förutsättningar
- formulera kompetensnivåer (t.ex. grund – hög – expert)
- ta fram verktyg bl.a. för att
  - bedöma kompetensbristernas effekter
  - bedöma åtgärdernas nytta
  - ta fram/anpassa modeller för kompetensmatriser
  - ta fram/anpassa modeller för aggregering till olika nivåer
  - ta fram/anpassa åtgärds kataloger i enlighet med fastställd kompetensstrategi
  - ta fram/anpassa övriga mallar och checklistor som underlättar arbetet med kompetensförsörjningen
  - ta fram/anpassa verktyg för att följa upp och utvärdera processen och åtgärderna.

## Kartan och verkligheten

Karta och verklighet stämmer inte alltid överens; externa eller interna faktorer kan begränsa genomförandet av önskvärda eller nödvändiga åtgärder. En kort planeringstid, exempelvis ett verksamhetsår, utesluter dock inte ett strategiskt förhållningssätt med långsiktighet, överblick och helhetsperspektiv. Avsaknaden av strategier kan däremot få icke önskvärda konsekvenser, men på samma sätt som det tar tid att bygga kompetens, tar det tid innan kompetensbrister ger utslag på resultat, effektivitet och kvalitet.

Lämpliga planeringshorisonter kan vara ett och tre år på kort sikt och mer än tre år på lång sikt.

## Implementering av kompetensförsörjningsprocessen

