

Program för kompetensförsörjning Avesta kommun 2030



Program för kompetensförsörjning Avesta kommun 2030

Dokumenttyp: **Program**

Diarienummer: **Dnr KK 2019 000235 027**

Fastställd av: Kommunfullmäktige	Datum 2019-10-28
Giltighetstid 2030-12-31	Gäller för Avesta kommunkoncern
Dokumentansvarig Personalchef	Webbansvarig Personalchef
Reviderad	

Sammanfattning

Programmet för kompetensförsörjning Avesta kommun 2030 är ett koncernövergripande dokument som visar det prognostiserade personalbehovet. Det innehåller också förslag på fokusområden och konkreta åtgärder för att möta problematiken avseende kompetensförsörjning. I programmet tydliggörs även arbetssätt och hur uppföljning av programmet för kompetensförsörjningsfrågorna ska ske.

Programmet är uppdelat i sex olika kapitel samt en bilaga som beskriver avgränsningar och metod för att kartlägga behoven av kompetensförsörjning.

- Kapitel 1: Inledning, syfte och mål
- Kapitel 2: Nulägesbeskrivning
- Kapitel 3: Strategier för att möta rekryteringsutmaningen
- Kapitel 4: Analys
- Kapitel 5: Program för kompetensförsörjning 2030
- Kapitel 6: Arbetssätt och uppföljning av programmet

Sammanfattning

Andelen barn och äldre ökar i betydligt högre takt än andelen av befolkningen i arbetsför ålder. Risken är stor att kompetensen inte kommer att räcka till och att vi inte kommer ha tillräcklig tillgång till den. Sveriges kommuner och Landsting (SKL) är tydliga och menar att om vi inte förändrar arbetssätt och organisation kommer välfärden inte att klara sitt uppdrag.

Programmet för kompetensförsörjning 2030 har arbetats fram av en grupp där förvaltningschefer och VD-funktioner ingått tillsammans med representanter för personalenheten. Ansvarig för programmet är personalchef. Utgångspunkterna har varit SKL:s nio strategier för kompetensförsörjning samt våra rekryteringsbehov utifrån personalomsättning, pensionsavgångar och den demografiska utvecklingen.

Syftet med programmet är att:

- Kartlägga och analysera kompetensförsörjningsbehovet
- Identifiera och prioritera fokusområden för att Avesta kommun ska klara kompetensförsörjningen.
- Tydliggöra arbetssätt och hur uppföljning av kompetensförsörjningsfrågorna ska ske.

Målet är att säkerställa kompetensförsörjningen genom insatser som bidrar till att Avesta kommun är digitala, innovativa och kompetenta.

Resultatet av nulägesbeskrivningen visar att vi precis som i riket behöver satsa särskilt på att möta behoven inom barnomsorg och skola samt inom äldreården och övrig omsorg. Vi ser också ett behov av att vidta åtgärder för att säkra ledarförsörjningen och vissa specialisttjänster.

Tillgången till arbetskraft kommer, enligt tillgängliga prognoser, inte svara upp mot det behov som förutspås. Att använda kompetensen rätt och att digitalisera de arbetsuppgifter som är möjliga är därför två viktiga strategier för att klara kompetensförsörjningen. Vi behöver också hitta nya vägar in till arbete hos oss. När kompetensen inte finns i tillräcklig utsträckning kommer vi i större omfattning behöva samarbeta med andra arbetsgivare och med utbildningssamordnare för att klara kompetensförsörjningen. Det är inte realistiskt att det statliga utbildningsväsendet kan klara hela kompetensförsörjningsbehovet åt oss.

Obalansen mellan tillgången till och behovet av arbetskraft kan medföra risker såsom en försämrad arbetsmiljö och att kompetensen urholkas men också en risk för försämrad service gentemot våra medborgare. Vi måste vara medvetna om dessa risker och arbeta proaktivt för att Avesta kommun ska vara en arbetsgivare i framkant med digitala, kompetenta och innovativa medarbetare. Vi ska arbeta aktivt med ledarskap och medarbetarskap i samklang för att ha en effektiv verksamhet.

Kontinuerliga uppföljningar och justeringar av handlingsplanerna inom detta program kommer genomföras för att vi ska vara så verklighets- och tidsnära som möjligt i aktiviteter och insatser. Personalenheten inom Avesta kommun driver och samordnar arbetet.

Innehållsförteckning

Kapitel 1 - Inledning	1
Avesta – en utvecklingskommun med framtidstro	1
Kompetensförsörjning	1
Syfte	2
Mål	2
Kapitel 2 - Nulägesbeskrivning	4
Tidigare rekryteringar & personalrörlighet	4
Tillsättningar och avgångar	4
Personalomsättning	5
Andel adekvat utbildad personal	7
Den demografiska utvecklingen	9
Försörjningskvoten – positiv	10
Nyanlända i arbetsför ålder	10
Rekryteringsprognos.....	10
Prognostiserade pensionsavgångar Avesta kommun.....	12
Prognostiserad tillgång till arbetskraft.....	14
Kapitel 3 - Strategier för att klara kompetensförsörjningen	16
Använd kompetensen rätt	17
Nya eller förändrade yrkesroller.....	17
Tillvarata kompetens genom samverkan	17
Utnyttja tekniken	18
Bredda rekryteringen.....	18
Nya vägar in i yrket	18
Ta tillvara nyanländas kompetens.....	19
Visa karriärmöjligheter	19
Förläng arbetslivet.....	20
Förbättra ingången för unga i arbetslivet	20
Skapa stabilitet i yrkesområden med hög personalomsättning	20
Förutsättningar för att arbeta längre.....	21
Fler jobbar mer.....	21
Skapa engagemang	22
Marknadsför jobben	23

Kapitel 4 - Analys	25
Arbetsmiljö	25
Kompetens	25
Avesta är en utvecklingskommun med framtidstro... ..	26
... men framtiden är oviss.....	26
Kapitel 5: Program för kompetensförsörjning 2030	27
Fokusområden för Avesta kommun	27
Använd kompetensen rätt.....	27
Utnyttja tekniken.....	27
Bredda rekryteringen	28
Visa karriärmöjligheter	28
Förläng arbetslivet	29
Fler jobbar mer	29
Skapa engagemang.....	29
Marknadsför jobben.....	30
Underlätta lönekarriär	30
Prioriterade målgrupper och åtgärder	30
Prioriterade målgrupper.....	31
Prioriterade åtgärder.....	31
Kapitel 6 - Arbetssätt och uppföljning av programmet	34
Kostnadseffektivitet	34
Handlingsplaner	34
Tvärsektoriellt arbetssätt.....	34
Referenser	35
Bilaga 1 – Avgränsningar och metod för att kartlägga behoven av kompetensförsörjningsinsatser	36
Arbetsgrupp	36
Kolada.....	36
SKL:s rapporter om rekryteringsstrategier	36
Statistik avseende befolkningsutveckling och demografi.....	36
Pensionsavgångar.....	37
Personalomsättning.....	37
Kompetensförsörjning - rekrytering	37
Tillgång till arbetskraft.....	37

Figurförteckning

Diagram 1: Andelen nya tillsvidareanställda 2009 - 2018 i Avesta jämfört med Dalarna och riket	4
Diagram 2: Andelen avgångar 2009 – 2018 i Avesta jämfört med Dalarna och riket	5
Diagram 3: Andel omsorgspersonalen med adekvat utbildning i SÄBO	7
Diagram 4: Andel heltidstjänster med förskollärlärolegitimation	7
Diagram 5: Andel lärare med pedagogisk högskoleexamen i grundskola	8
Diagram 6: Andelen lärare med pedagogisk högskoleexamen i gymnasieskolan	8
Diagram 7: Demografisk utveckling 2017 – 2026	9
Diagram 8: Procentuell förändring av antalet personer Avesta 2017 – 2030	9
Diagram 9: Prognos pensionsavgångar 2019 - 2030	12
Diagram 10. Utbildningsgrupper där bristen på utbildade beräknas blir som störst år 2035	15
Tabell 1: Yrkesgrupper där personalomsättningen är 15 % eller mer	6
Tabell 2: Personalomsättning komplettering särskilt intressant grupper	6
Tabell 3: Lärarbehörighet. Intern rapport till bildningsstyrelsen sept 2018	8
Tabell 4: Rekryteringsprognos utifrån verksamhetsområde (SKL, 2018)	11
Tabell 5: Rekryteringsprognos Avesta kommun	11
Tabell 6. Antal pensionsavgångar i relation till antal anställda i respektive yrkesgrupp	13

Kapitel 1 - Inledning

Välfärden står generellt inför ett stort problem med kompetensförsörjningen när andelen barn och gamla ökar betydligt mer än de i arbetsför ålder. Problemets omfattning varierar i landet men när vi analyserar data ur ett Avestaperspektiv kan vi se att vi i stort sett följer den nationella trenden.

Konkurrensen om arbetskraften inom i princip hela arbetsmarknaden kommer att tillta. Offentliga sektorn kommer statistiskt behöva samtliga elever/studenter som går ut från skolorna de kommande åren, vilket även den privata sektorn behöver. Ekonomirapporten (SKL, 2018) visar att under perioden 2017 – 2025 kommer fyra medarbetare behöva ersättas av två. Det blir därför ännu viktigare än idag att vi är och uppfattas som en attraktiv arbetsgivare, men det räcker inte. SKL är tydliga: För att klara kompetensutmaningen kommer ny teknik samt förändrat arbetssätt och arbetsorganisation bli nödvändigt. Vi måste vara beredda på omfattande förändringar.

Avesta – en utvecklingskommun med framtidstro

Kompetensförsörjning är inte morgondagens problematik, vi har redan idag svårt att hitta rätt kompetens i rätt tid till rätt plats. Avesta har dock en lång tradition av att klara förändringar och omställning och ett exempel på det är vid de stora varslen 2011, då Avesta valde att satsa sig ur krisen. Vissa trodde inte på oss men vi har bevisat att de hade fel – Avesta är ett vinnande lag. Vi arbetar tvärssektoriellt för vi har lärt oss att det är tillsammans som vi bygger Avestas framtid. Vi ser möjligheter, sätter barriärbrytande mål och vågar handla och det ger resultat. Det är också det modet och den inställningen som kommer bidra till att vi klarar kompetensförsörjningen. Vi kommer hitta de bästa vägarna och metoderna för att rekrytera och behålla vår personal. Vi kommer också att hitta nya arbetssätt och nya sätt att organisera oss för att klara kompetensförsörjningen – för vi är bra på omställning.

Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjningen har blivit en allt viktigare och uppmärksammas fråga, men vad står uttrycket för egentligen? Begreppet kompetens kan betraktas ur ett individ, grupp och organisationsperspektiv. Kompetens är ett samlingsbegrepp för förmågan att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter. Det handlar därmed om såväl formella kunskaper som vi fått till oss via utbildningar eller erfarenhet som förmågan att använda oss av dessa kunskaper, men också hur inställning och personliga egenskaper påverkar arbetet. Lindelöw (2016) lyfter fram att arbetsprestation i form av det kvalitativa innehållet som en person faktiskt erbjuder sin arbetsgivare består av: kunskap (teoretisk, teknisk, språklig och praktisk), analytisk förmåga (intellektuell kapacitet: språklig, numerisk, abstraktlogisk eller generell) och personlighet (typiska beteendemönster). Vi behöver ha med oss de här perspektiven i såväl rekryteringssammanhang som när vi söker potential och när vi vill utveckla befintlig personal.

Det finns flera olika definitioner av kompetensförsörjning. Vi utgår från Swedish Standards Institutes (SIS) definition: *En process som utförs i en organisation för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.* Definitionen inkluderar strategier och insatser för att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare men också för att säkerställa en bra kompetensöverföring vid avslut. Begreppet rymmer också förändrade arbetssätt och organisationsförändringar i syfte att säkerställa att vi har rätt kompetens på rätt plats vid rätt tid för att kunna utföra vårt uppdrag med hög kvalitet. Vi vill betona vikten av *fortlöpande* i definitionen. En sak som är säker är att vi lever i en föränderlig värld och vi måste vara beredda att ompröva, jobba om och anpassa de strategier och åtgärder som vi föreslår. Det som upplevs som en sanning idag behöver nödvändigtvis inte vara det i morgon.

Syfte

Programmet för kompetensförsörjning 2030 lyfter fram strategier, fokusområden och prioriterade insatser för att klara kompetensförsörjningen.

Syftet med programmet för kompetensförsörjning 2030 är att:

- Kartlägga och analyser kompetensförsörjningsbehovet.
- Identifiera och prioritera fokusområden för att Avesta kommun ska klara kompetensförsörjningen.
- Tydliggöra arbetsätt och hur uppföljning av kompetensförsörjningsfrågorna ska ske.

Mål

Att säkerställa kompetensförsörjningsbehovet så att Avesta kommun klarar av att utföra sitt uppdrag med hög kvalitet.

Att insatserna i programmet ska bidra till att Avesta kommun är digitala, innovativa och kompetenta.

- Avesta kommun ska vara en arbetsgivare dit anställda söker sig. Vi ska vara den bästa kommunen i närområdet på att rekrytera och behålla kompetent och behörig personal.

Indikatorer:

- Andelen rekryterade i förhållande till utannonserade tjänster i hela organisationen ska ligga på över 80 % på årsbasis.
- Vi ska ha större andel personal med adekvat utbildning än riksgenomsnittet¹
 - a) Andelen med adekvat utbildning inom särskilt boende är högre än riksgenomsnittet även 2030.
 - b) Andelen med pedagogisk högskoleexamen inom grundskolan är högre än riksgenomsnittet år 2030.
 - c) Andelen med pedagogisk högskoleexamen inom gymnasiet är högre än riksgenomsnittet år 2030.
 - d) Andelen med förskollärlärolegitimation är högre än riksgenomsnittet år 2030.

- Avesta kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare, där medarbetarna känner glädje, engagemang och väljer att stanna länge.

Indikatorer:

- Medarbetarundersökningens (LedMed) övergripande index ska öka från 71 (år 2018) till minst 80 (år 2030).
- Personalomsättningen för tillsvidareanställd personal ska inte överstiga 15 %.
- Det är färre som på årsbasis slutar i Avesta kommun jämfört med riket.
- Det är färre som slutar i Avesta jämfört med övriga Dalarna.

¹ Indikatorer (a-d) utgår endast ifrån de yrkesgrupper Kolada visar adekvat utbildningsnivå för, och som därmed blir jämförbara med Dalarna och riket. Motsvarande mätningar finns ej för övriga yrkesgrupper.

- Avesta kommun ska öka innovationskraften genom att ta tillvara goda idéer om verksamhetsförbättringar.

Indikatorer:

- Våra medarbetare upplever i stor utsträckning att idéer till förbättring förverkligas. Indexet i LedMed ökar från 62 (år 2018) till minst 80 (år 2030).
- Våra medarbetare upplever att deras chef lyssnar på idéer och förslag. Indexet i LedMed ökar från 72,5 (år 2018) till minst 80 (år 2030).

- Genom egna insatser ökar Avesta kommun tillgången till arbetskraft med rätt kompetens.

Indikatorer:

- Andelen personer som per år rekryterats via någon form av arbetsintegrerad utbildning eller av arbetsgivaren subventionerad utbildning ökar med minst 60 %.
- Andelen personer som fångas upp direkt efter skolan i utbildnings- och introduktionsanställningar eller liknande utökas från 1 till minst 10 år 2030.
- Minst 20 procent av de ledare vi anställer mellan 2025 - 2030 har genomgått talang- och utvecklingsprogram för potentiella ledare.
- Av de som går i pension ökar andelen som överstiger ordinarie pensionsålder (65 år) från 31 procent år 2018 till minst 40 procent 2030.

- Avesta kommun ska ligga i framkant i användandet av digital teknik. Befintliga samt nya tekniska hjälpmedel bidrar till att vi effektiviserar verksamheten och klarar kompetensförsörjningen.

Indikatorer:

- Medarbetarna ska ha kompetens att klara de digitala och tekniska hjälpmedel som finns i verksamheten. Den digitala kompetensen ska succesivt höjas. Mäts i återkommande enkät där förbättringar i den digitala kompetensen ska ske utifrån första genomförda nulägeanalysen (våren 2019).
- 10 % av alla utbildningar som erbjuds via Medarbetar- & Ledarplattformen från 2020 ska direkt syfta till att höja den digitala kompetensen. I alla utbildningar ska relevanta digitala verktyg/system integreras för att höja den digitala kompetensen.
- År 2025 visar vi minst 5 exempel på hur vi med hjälp av digitalisering, robotisering och/eller automatisering effektiviserat arbetsuppgifter och därmed verksamheten. År 2030 kan vi visa minst 10 sådana exempel.

- Vi ska använda kompetensen rätt och medarbetare i bristyrken ska i större utsträckning än idag få fokusera på sin kärnkompetens i förhållande till övriga uppgifter.

Indikator:

- År 2030 visar vi minst 5 exempel på hur förändrat arbetssätt/arbetsfördelning bidragit till medarbetare i högre utsträckning fått jobbat med sin kärnkompetens.

Kapitel 2 - Nulägesbeskrivning

Nulägesbeskrivningen beskriver pensionsavgångar, personalomsättning och demografiska utmaningar i förhållande till kompetensförsörjningen enligt de avgränsningar och definitioner som anges i ”Avgränsningar och metod för att kartlägga behoven av kompetensförsörjningsinsatser” (bilaga 1). Här finns också ett avsnitt om andel tillsvidareanställda medarbetare med adekvat utbildning.

Tidigare rekryteringar & personalrörlighet

Kommunerna är generellt vana att hantera ett stort rekryteringsantal. I snitt har kommunerna rekryterat ca 60 000 nya medarbetare de senaste 10 åren (SKL, 2018). Antal nya tillsvidareanställda i Avestas kommunkoncern 2018 var 291 personer.

Tillsättningar och avgångar

I nedanstående två diagram visas andelen nya tillsvidareanställda respektive avgångar i Avesta jämfört med Dalarna och riket.

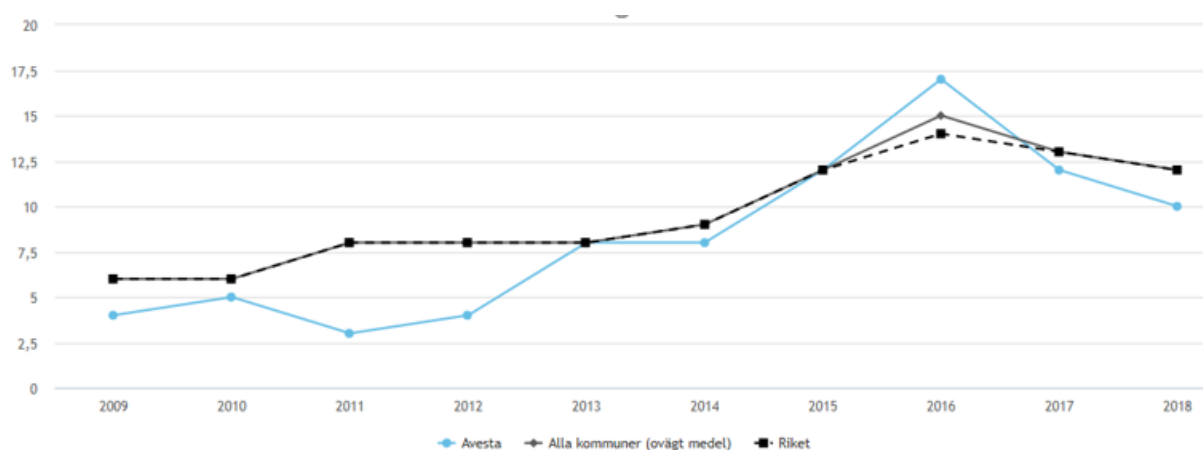


Diagram 1: Antal nya tillsvidareanställda dividerat med antal tillsvidareanställda föregående år (redovisning i procent). Som nya räknas de personer som är tillsvidareanställda i kommunen år T men inte år T-1. Med tillsvidareanställda avses här endast månadsavlönade (Kolada)

SKL (2018) menar att det rekordhöga rekryteringsantalet 2016 hänger samman med det stora antalet personer födda på 1940-talet som gick i pension men också att det stora antalet nyanlända i Sverige 2015 medförde ett stort rekryteringsbehov.

Avesta kommun tog ett stort ansvar i mottagandet av nyanlända vilket framförallt ökade rekryteringsbehovet inom socialtjänsten och barnomsorg/skolan. I vårt rekryteringssystem kan vi se att år 2014, det vill säga före det stora flyktingmottagandet, utannonserade Bildningsförvaltningen 148 tjänster (tidsbegränsade och tillsvidareanställningar), år 2016: 410 tjänster och år 2018: 27. En likadan jämförelse i vår Socialtjänst visar att år 2014 utannonserades 15 tjänster, 2016: 62 tjänster och år 2018 har antalet utannonserade tjänster sjunkit till 30.

Det är lätt att dras med i känslan av att våra medarbetare stannar för kort tid vid sina anställningar, det finns dock ingen statistik som påvisar en ökning av avgångar, snarare tvärt om. Det har skett en förändring över tid som är stor, men Avesta kommun har historiskt en lägre andel avgångar än både riket och Dalarna.

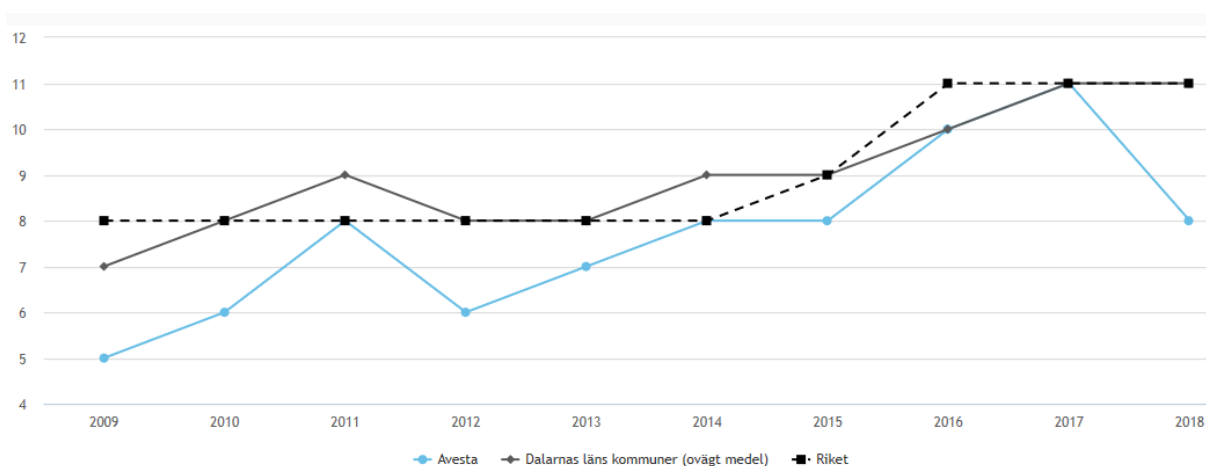


Diagram 2: Antal avgångna tillsvidareanställda dividerat med antal tillsvidareanställda föregående år (redovisat i procent). Som avgångna räknas de personer som var tillsvidareanställda i kommunen år T-1 men inte år T. Med tillsvidareanställda avses här endast månadsavlönade. (Kolada)

Personalomsättning

Den ideala personalomsättningen kommer ofta på tal. Att ange ett optimalt värde tycks dock vara mer eller mindre omöjligt. Personalrörlighet kan ha både positiva och negativa sidor. En viss rörlighet är bra då det möjliggör att få in ny kunskap samt förändringar och utmaningar av invanda arbetssätt i organisationen. En allt för hög rörlighet innebär inte bara höga kostnader i samband med rekrytering och upplärning av ersättare utan också den indirekta förlusten av kompetens och värdefull kunskap. Vi har sökt men inte funnit något trovärdigt idealt värde för personalomsättning inom offentlig sektor.

Med personalomsättning menar vi förändring av sammansättning genom avgång och tillkomst av nya medarbetare. Vi utgår från nyckeltalsinstitutets rekommendation om hur man räknar ut personalomsättningen, formeln blir: lägsta antalet av börjat och slutat/genomsnittligt antal anställda under samma period.

Personalomsättning Avesta kommunkoncern 2018

Personalomsättningen i Avesta kommun var år 2018 12%. Nedan visas en tabell som visar yrkesgrupper där personalomsättningen varit 15 procent eller mer hos tillsvidareanställd personal, det vill säga vi har dividerat lägsta antalet av börjat och slutat med genomsnittligt antal anställda i respektive personalkategori under 2018. För att visa om antalet anställda har ökat eller minskat i respektive yrkesgrupp har vi också valt att specificera förändrat antal under perioden.

Tabell 1: Visar yrkesgrupper med en personalomsättning >15 % i Avesta kommunkoncern 2018

YRKESGRUPP	FÖRÄNDRAT ANTAL	MEDELTAL ANSTÄLLDA	PERSONAL- OMSÄTTNING
ELEKTRIKER/ELMONTÖR/HANTVERKARE	2	20	15%
HANDLÄGGARE	-7	79,5	15%
KOCK	-2	58	16%
ADMINISTRATÖRER/RECEPTION	4	64	16%
PERSONLIG ASSISTENT/STÖDASSISTENT/GRUPPBOENDE SOCIALSEKRETERARE	-12	76	16%
SKOLSKÖTERSKA	2	10	20%
SJUJKÖTERS KOR (INKL MAS)	-4	20	25%
KULTURARBETARE	-1	7,5	27%
VÅRDBITRÄDE	16	67	28%
BISTÅNDSBEDÖMARE	-1	6,5	31%
ANHÖRIGVÅRDARE	-1	2,5	40%
FÄLTSEKRETERARE	1	2,5	40%
STUDIE- OCH YRKESVÄGLEDARE	-3	6	50%

Två yrkesgrupper som ofta uppmärksammas i samband med hög personalomsättning är sjuksköterskor och socialsekreterarna. A Jönk, SKL (april 2019) lyfter fram att socialsekreterare generellt har något högre rörlighet än genomsnittet för yrkesgrupper inom kommunal verksamhet men att SKL inte känner igen den kompetensflykt som Akademikerförbundet SSR beskriver i en debattartikel i Dagens samhälle. I Avesta kan vi konstatera att det i princip alltid pågår en rekrytering av socialsekreterare och utifrån den demografiska utvecklingen kan vi vänta oss ett ökat tryck på framförallt individ- och familjeomsorgen och inom försörjningsstöd. A Jönk (2017) skriver också på SKL:s arbetsgivarblogg att det är en seglivad myt att sjuksköterskor flyr yrket och att personalrörligheten snarare ligger på samma nivå som för många andra välfärdsvyrken. SKL:s personalstatistik visar att 91 procent av sjuksköterskorna år 2015 arbetade kvar i yrket följande år. Ändå har det sedan lång tid tillbaka kontinuerligt rapporterats om den stora sjuksköterskebristen, något som också SCB:s statistik redogjort för i arbetskraftsbarometern (Se sid 21: Prognostiserad tillgång till arbetskraft). I Avesta är bristen på sjuksköterskor tydlig och vi har inte varit fullbemannade på länge. Vi löser delvis problemet med bemanningssjuksköterskor men det räcker inte till.

I nedanstående tabell 8s, 14) har vi valt att visa de yrkesgrupper som (1) vi bedömer mest påverkas av den demografiska utmaningen och som inte visats i ovanstående tabell, samt (2) yrkesgrupper som ofta är svårrekryterade.

Tabell 2: Komplettering personalomsättning 2018 i särskilt intressanta yrkesgrupper. Avesta kommunkoncern

YRKESGRUPP	FÖRÄNDRAT ANTAL	MEDELTAL ANSTÄLLDA	PERSONALOMSÄTTNING
LEDNINGSFUNKTIONER	1	88,5	10%
FÖRSKOLLÄRARE	-3	91,5	11%
BARNSKÖTARE	0	149	9%
UNDERSKÖTERS KOR	7	394,5	12%
INGENJÖRER	2	30	13%
TEKNIKER	-1	18,5	5%

SKL:s rapport (2011) visar att ca fyra av tio chefer beräknas gå i ålderspension fram till 2021. Att hitta kompetent ledningspersonal kan bli ett av våra stora problem. Vid Göteborgs Universitet menar man att personalomsättningen i den privata sektorn är relativt väl beforskad, men att studier om den offentliga sektorn är betydligt färre. I samarbete med AFA försäkringar gjordes en studie mellan 2010 och 2015 som visar att var fjärde chef i kommunal sektor slutar inom två år och av dem som stannar på jobbet vill ytterligare en fjärdedel sluta. Främsta orsaken till att man slutar är undermåliga organisatoriska förutsättningar. Om vi tittar på Avesta kommun har vi hittills haft en låg personalomsättning på just ledningsnivå. Ovanstående rapporter ger oss ändå värdefulla kunskaper för att kunna arbeta proaktivt för en fortsatt låg personalomsättning hos ledare.

Andel adekvat utbildad personal

Ett mått på kompetensförsörjningen är andelen adekvat utbildad personal som vi har i våra verksamheter. I Kolada kan man endast utläsa detta för några av våra yrkesgrupper. Vi har länge haft en god försörjning av undersköterskor. Över lag kan vi se att vi har en högre andel personal med adekvat utbildning inom omsorgen (boende med särskild service för äldre, SÄBO) än Dalarna och riket. Även på helger har Avesta kommun en större andel medarbetare med adekvat utbildning.

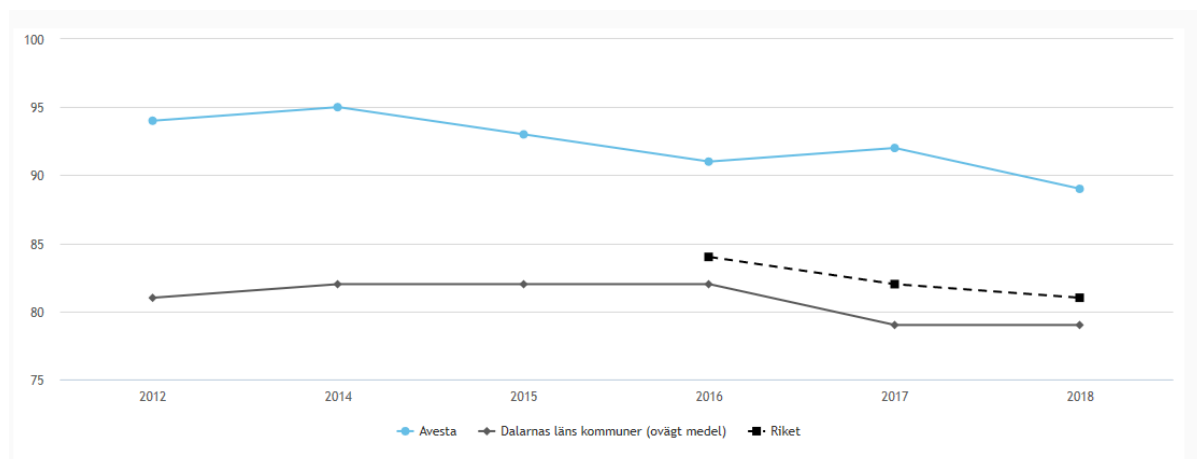


Diagram 3: Omsorgspersonalen på vardagar i boende med särskild service för äldre med adekvat utbildning, andel (%). Källa Kolada.

När det gäller adekvat utbildning inom förskolan kan man i Kolada jämföra sig med både Dalarna och riket. Här redovisas endast heltidstjänster med förskollärarlegitimation.

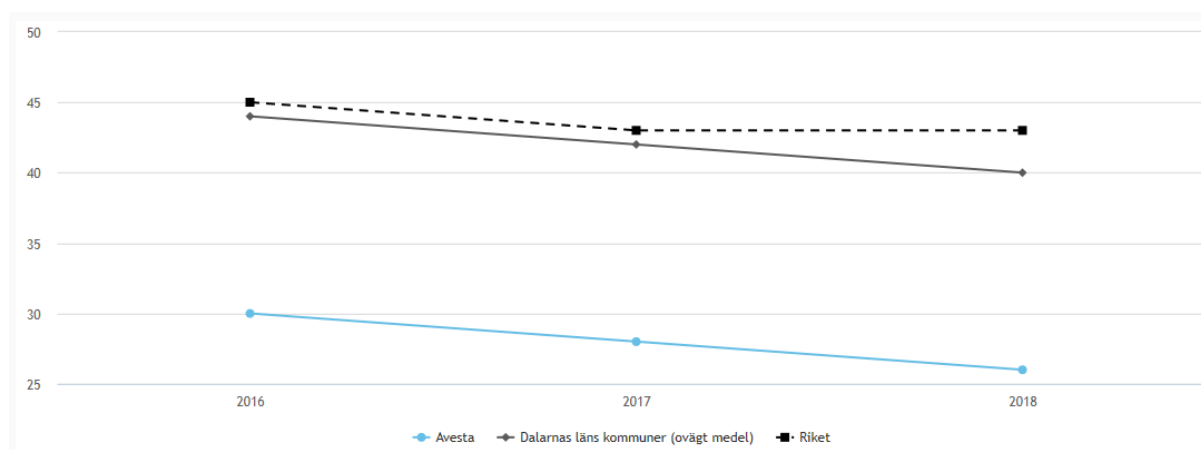


Diagram 4: Heltidstjänster med förskollärarlegitimation, kommunal regi, andel (%). Källa: (Skolverket visas i Kolada)

Resultatenhetschefen för grundskolan redovisar varje år i september till bildningsstyrelsen lärarbehörighet per skola för kommande läsår. Här kan vi se en positiv utveckling där andelen behöriga lärare ökar men också andelen som har någon form av lärarstudier, men som inte slutfört sin utbildning ännu, ökar.

Tabell 3: Lärarbehörighet. Intern rapport till bildningsstyrelsen sept 2018.

	BEHÖRIGA	UNDER UTBILDNING/ STUDIEUPPEHÅLL/ SAKNAR POÄNG:	OBEHÖRIGA LÄRARE
LÄSÅRET 18/19	76 %	11,2 %	12,8 %
LÄSÅRET 17/18	73,6 %	2,9 %	23,4 %

Andelen med adekvat utbildad personal inom grundskolan och gymnasieskolan är dock lägre än i riket idag. För dessa yrkesgrupper kan vi endast jämföra oss med riket i Kolada.

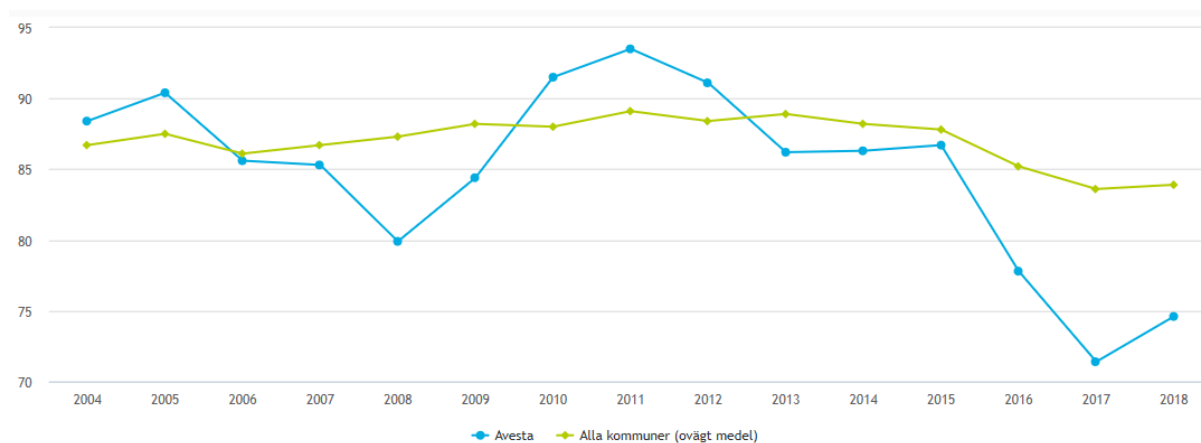


Diagram 5: Lärare med pedagogisk högskoleexamen i grundskola, lägeskommun, (%)

Andel lärare i årskurs 1-9, omräknat till heltidstjänster, med lärarexamen, förskollärarexamen eller fritidspedagogexamen och med utfärdat examensbevis, i kommunala och fristående skolor belägna i kommunen (lägeskommun). Avser läsår, mätt den 15 oktober. Källa Skolverket (Siris presenteras i Kolada)

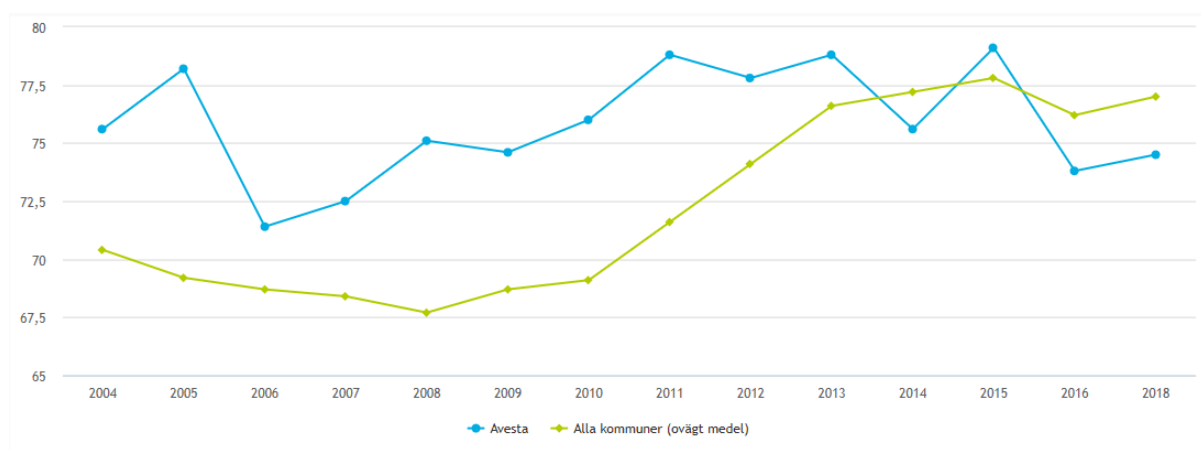


Diagram 6: Lärare med pedagogisk högskoleexamen i gymnasieskola, lägeskommun, andel (%)

Lärare med pedagogisk högskoleexamen i gymnasieskola belägna i kommunen (omräknat till heltidstjänster). Uppgifter om lärares utbildning hämtas från SCB:s register över högskoleexamina (Högskoleregistret) och från SCB:s register över befolkningens utbildning. Avser läsår, mätt den 15 oktober. Källa Skolverket (Siris) visas i Kolad

Den demografiska utvecklingen

De demografiskt betingade behoven av utbildning och vård och omsorg ökar med ungefär 1,5 procent per år de kommande tio åren, vilket är en betydligt högre ökningstakt än under åren 2000 – 2015 (0,5 procent/år). Såväl antalet barn som äldre kommer växa under de kommande tio åren och i särklass mest äldre över 80 år. Åldersgruppen över 85 år ökar mest åren efter 2026 (SKL, 2018).

I nedanstående diagram visas Avestas prognostiserade demografiska utveckling i förhållande till riket. Uppgifterna om rikets demografiska utveckling är hämtade från SKL (2018).

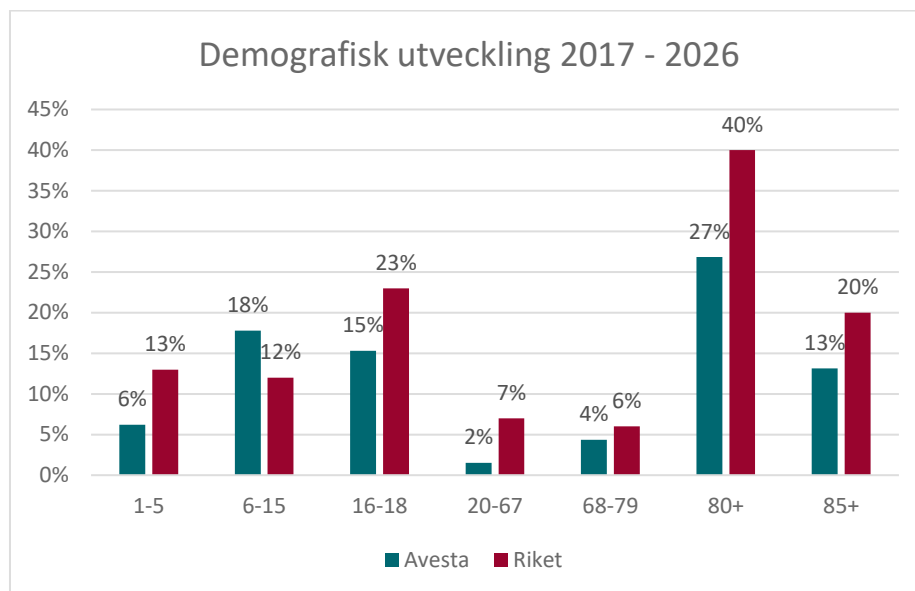


Diagram 7: Procentuell förändring av antal personer i olika åldersgrupper 2017 – 2026

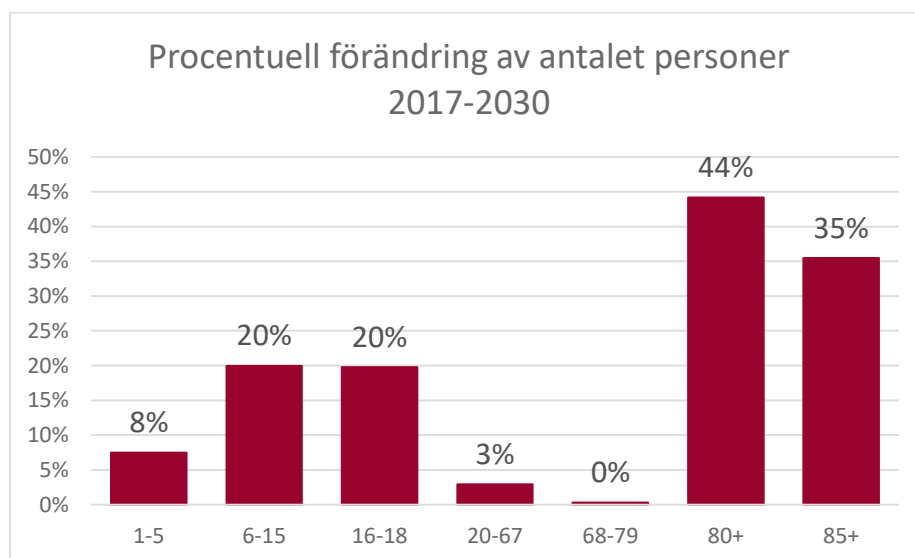


Diagram 4: Procentuell förändring av antal personer i Avesta 2017 - 2030

Prognosen för Avesta visar framförallt större demografiska utmaningar i åldersgruppen 6–15 än i riket. Andelen äldre ökar inte i samma omfattning om man begränsar prognosen till 2026, men precis som SKL skriver ökar andelen över 85 framförallt efter 2026, vilket vi kan se i diagram 4 som sträcker sig ända till 2030. Problematiken är att vi inte har en lika stor ökning av människor i arbetsför ålder.

Försörjningskvoten – positiv

Även om Avestas procentuella ökning av människor i arbetsför ålder är lite lägre än i riket har vi en mer positiv försörjningskvot, d v s vi är fler i arbetsför ålder som delar på försörjningsbördan.

Försörjningskvoten: hur många personer som 100 personer i åldern 20 – 65 ska försörja utöver sig själva, ökar i riket från 75 till 89 fram till år 2026 i riket. I Avesta är försörjningskvoten mindre och från att ha varit 73 personer år 2017 förväntas den vara 80 personer år 2026 för att sedan öka ytterligare något till år 2030 (81).

Nyanlända i arbetsför ålder

Antalet svenskfödda personer i åldrarna 20 - 67 minskar de kommande åren medan antalet personer födda i andra länder ökar. Mest ökar gruppen födda i länder utanför Europa. Den största gruppen är födda i länder med medelhögt ”Human Development Index (HDI) såsom exempelvis Syrien. Därefter kommer grupper med personer födda i länder med lågt HDI. För att arbetskraften ska räcka behöver betydligt fler från den sistnämnda gruppen komma i arbete. Det behövs vanligtvis utbildning för att grupper från länder med lågt HDI ska kunna arbeta inom välfärdsyrkena. (SKL, 2018).

I Avesta kommer fram till 2030 att ha en högre andel av sin befolkning i arbetsför ålder. En förklaring till detta är sannolikt det stora ansvar Avesta tagit i mottagandet av nyanlända. Statistik från SCB visar att när invandringen på riksnivå var 1,7% i riket (2015) var den 3,1 % i Avesta och när den sedan ökade ytterligare lite 2016 (2,1%) så var den nästan dubbelt så stor i Avesta (4%). Efterföljande år fram tills nu fortsätter Avesta att ligga något över rikssnittet.

Den högre andelen nyanlända skulle formellt kunna utgöra en potentiell resursfaktor för att möta den kommande efterfrågan på medarbetare. Den typ av invandring som Sverige haft under senare tid, företrädesvis utanför Europa, har dock för närvarande en väsentlig lägre förvärvsintensitet och utbildningsnivå än infödda svenskar, vilket också bidrar till osäkerheten att bedöma i vilken utsträckning denna grupp kan möta det kompetensbehov kommunerna förväntas efterfråga. På längre sikt kan dock denna förutsättning ändras om integrationen kan fungera bättre.

Det finns många nyanlända som har yrkeskompetens när de kommer hit, men som har svårigheter att få denna validerad. Men då det statliga utbildningsväsendet äger denna fråga är kommunernas påverkansmöjlighet i denna del mer begränsad. Arbetsförmedlingen är emellertid fortfarande den största upphandlaren av yrkesutbildningar avseende bristyrken för bland annat gruppen nyanlända. Här borde det finnas vissa påverkningsmöjligheter för kommunerna att påverka arbetsförmedlingen att satsa medel för just våra bristyrkeskategorier

Rekryteringsprognos

Det är svårt att göra en trovärdig rekryteringsprognos då det är många olika faktorer som påverkar rekryteringsbehovet. Den prognos som vi presenterar nedan utgår endast från hur de demografiska förändringarna kan komma att påverka antalet anställda i kommunen samt hur många som förväntas gå i pension fram till 2030.

SKL (2018) lyfter fram att om inga förändringar görs i sättet att organisera, arbeta och bemanna kommer de demografiska förändringarna leda till att antalet anställda i välfärdstjänsterna fram till 2026 behöver öka med nästan 200 000 personer och ytterligare 300 000 kommer behöva rekryteras för att kompensera för pensionsavgångarna under perioden.

Om vi antar att Avestas demografiska utveckling medför en lika stor procentuell ökning skulle det innebära att Avestas personalstyrka ökar med 293 personer (16 %) från 2016 – 2026 på grund av demografin och pensionsavgångarna skulle öka rekryteringsbehovet med ytterligare 471 personer (2019 – 2026) om alla tjänster återbesätts.

I SKL:s rapport kan man läsa att historiskt har välfärdstjänsterna ökat med 0,5 procent utöver de demografiskt betingade behoven vilket motsvarar ytterligare 70 000 personer fram till 2026 eller ytterligare 15 tillsvidareanställda medarbetare i Avesta kommun.

Tabell 4: Rekryteringsprognos utifrån verksamhetsområde (SKL, 2018)

	Antal anställda 2016	Antal anställda 2026	Ökning pga demografi	Pension- eringar	Demografi+ pensioneringar
Kommun/ privata utförare	889 600	1 042 704	153 100	236 849	389 949
Förskola	146 000	167 000	21 100	35 300	56 400
Grundskola	178 000	206 000	28 100	44 000	72 100
Gymnasieskola	50 000	63 000	13 100	15 600	28 700
Övrig utbildning	19 000	20 000	1 300	5 800	7 100
Äldre och funktionsnedsatta	284 000	351 000	67 100	78 900	146 000
Övrigt kommun	212 600	235 000	22 400	57 249	79 649
Landsting/region	292 000	333 500	41 600	76 800	118 400

Tabell 5: Rekryteringsprognos Avesta kommun utifrån SKL:s verksamhetsområden (ovan)

YRKESGRUPP	ANSTÄLLDA 2016	ÖKNING PGA DEMOGRAFI	PENSION 2019-2026	DEMOGRAFI + PENSIONERINGAR
FÖRSKOLA	260	39	55	94
GRUNDSKOLA	173	26	28	54
GYMNASIET	91	21	40	61
ÖVRIGT SKOLA	97	16	23	39
ÄLDRE & FUNKTIONSNEDSATT	667	155	176	331
SOCIALSEKRETERARE	40	5	6	11
HANDLÄGGARE	112	12	31	43
ADMINISTRATÖRER	65	8	16	24
INGENJÖRER	12	1	4	5
TEKNIKER	28	3	9	12
LEDNINGSARBETE	88	12	28	40
ÖVRIGA PERS.GR	196	26	55	81
SUMMA	1 829	324	471	798

Prognostiserade pensionsavgångar Avesta kommun

En prognos uttagen i januari 2019 visar att 777 av de tillsvidareanställda vi har idag går i pension fram till 2030. Om vi antar att samtliga av dessa anställda stannar kvar fram till pension och att den faktiska pensionsåldern skulle vara 65 går våra 54-åringar i pension 2030. Idag kan man ha en tillsvidareanställning fram till att man är 67 år.

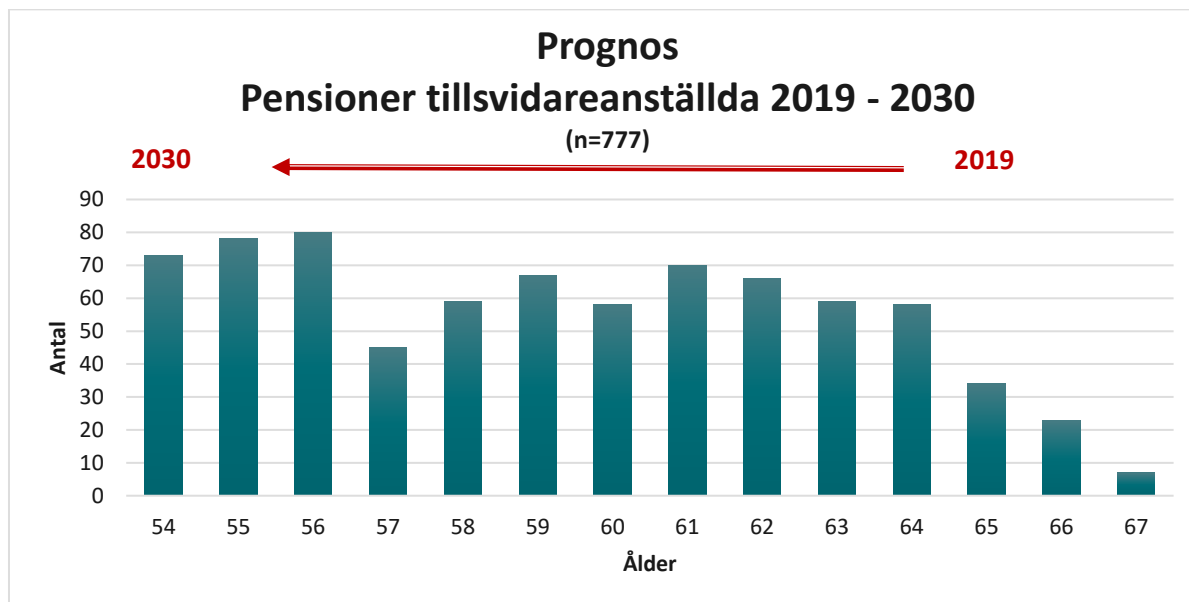


Diagram 9: Prognos pensionsavgångar 2019 - 2030

Under 2018 gick 39 personer i pension i Avesta kommunkoncernen. Den genomsnittliga faktiska pensionsåldern 2018 var 65,1 år vilket kan relateras till att genomsnittet i riket var 64 år 2016 (SKL, 2018).

Våra numerärt största yrkesgrupper finns inom barnomsorg, skola och vård- och omsorg. Men vi har också andra yrkesgrupper där rekryteringsutmaningen är stor. I vissa av yrkesgrupperna kan personalomsättningen vara ett problem medan det i andra yrkesgrupper snarare är andelen som går i pension.

Nedanstående tabell visar pensionsavgångar i relation till andelen tillsvidareanställda inom våra största personalgrupper och pensionsavgångar i några av våra specialstyrken som vi haft svårt att rekrytera till tidigare.

Tabell 6: Antal pensionsavgångar i relation till antal tillsvidareanställda i respektive yrkesgrupp.

YRKESGRUPPER	ANTAL 2026	% AV ANSTÄLLDA 2026	ANTAL 2030	% AV ANTAL 2030
BILDNINGSFÖRVALTNINGEN				
FÖRSKOLLÄRARE	18	19%	32	34%
BARNSKÖTARE	18	12%	35	23%
DAGBARNVÅRDARE	5	26%	15	79%
GYMNASIELÄRARE	31	29%	55	51%
SPECIALPEDAGOGER/SPECIALLÄRARE				
SKOLSKÖTERSKA/PSYKOLOG	2	17%	5	42%
KOCK				
KOCK	9	16%	25	44%
OMSORGSFÖRVALTNINGEN				
SJUKSKÖTERSKA (INKL MAS)	4	22%	12	67%
UNDERSKÖTERSKA	77	19%	176	42%
VÅRDBITRÄDE	12	16%	25	32%
PERSONLIG ASSISTENT/ STÖDASSISTENT				
REHAB	8	22%	17	46%
SOCIALSEKRETERARE				
SOCIALSEKRETERARE	3	7%	10	24%
MILJÖ OCH BYGGFÖRVALTNINGEN				
SAMHÄLLSPLANERARE	1	13%	1	13%
BYGGLOVSHANDLÄGG./INSPEKTÖRER	1	17%	2	33%
MILJÖ- OCH HÄLSOSKYDDSINSPEKT.	1	7%	3	21%
ÖVRIGA				
LEDNING	26	22 %	57	49 %
HANDLÄGGARE	22	28%	37	46%
INGENJÖRER	3	17%	4	22%
TEKNIKER	8	32%	15	60%

Vi har också valt att titta närmare på pensionsavgångarna för chefer. Vi har sammanlagt 116 chefer och arbetsledare på olika nivåer idag: 15 förvaltnings- och resultatenhetschefer, 61 enhetschefer/rektorer och 40 arbetsledare, vilka inkluderar ex biträdande rektorer/förskollärare, köksansvariga, föreståndare och produktionsledare. Vi kan se att nästan hälften av våra chefer/arbetsledare går i pension fram till 2030 (49 %) men om vi dessutom tittar på chefsnivå i förhållande till totalt antal som går i pension i respektive chefsnivå ser vi att det framförallt är en stor andel av våra högre chefer som går i pension under perioden.

Prognostiserad tillgång till arbetskraft

Även om det omnämns i metoden att det finns osäkerheter kring att kunna bedöma den framtida arbetskraftstillgången för just Avesta, så finns det vissa indikatorer som i kan komma att påverka arbetskraftstillgången mer positivt i vissa avseenden jämfört med andra kommuner

SCB:s prognos från 2017 visar att behovet av arbetskraft bedöms öka kraftigt i offentlig tjänstesektor och att det beror på det som tidigare nämnts, nämligen större befolkning samt betydande ökning av antalet barn, ungdomar och äldre. I Arbetsförmedlingens senaste rapport "Vart finns jobben?" (2019) lyfter de fram att det totala underskottet av utbildad arbetskraft väntas uppgå till 100 000 personer redan på fem års sikt och att en stor del av dessa (55 procent) finns inom hälso- och sjukvård samt inom pedagogiska arbeten. Tillsammans med det sociala arbetet står dessa tre yrkesområden för nära två tredjedelar av det totala underskottet av utbildade. De lyfter vidare fram att detta självklart medför risker för stora konsekvenser för välfärdstjänsterna, med försämrad arbetsmiljö för de anställda och försämrad kvalitet i servicen till allmänheten. SCB:s senaste prognos visar också att vi kommer sakna 79 000 lärare år 2035. Lärarförbundet (2018) bedömer att det behövs examineras 8000 fler lärare varje år för att täcka det behovet.

Att vården i framtiden kommer sakna personal har det larmats om länge. Bristen på sjuksköterskor är känd och vem minns inte löpsedlarna 2018 om att 39 000 - 45 000 nya sjuksköterskor behövs det närmast decenniet. Sjuksköterskebristen känner vi av i vår egen organisation och det märks dagligen på allt fler ställen runt om i Sverige. I den senaste Arbetskraftbarometern (SCB) uppger 80 % av arbetsgivarna att de har brist på sjuksköterskor.

Vår största personalgrupp inom vården är dock undersköterskorna. Statistik från Arbetsförmedlingen visar att det aldrig uppmätts en så stor brist på undersköterskor sedan mätningarna startade 2007. Bedömningen baseras på arbetsgivarnas uppfattning om hur lätt det är att hitta lämpliga personer till sina vakanta tjänster. Att hitta undersköterskor till äldreomsorgen upplevdes som svårast. I Avesta kommun har vi dock inte ännu nått till en undersköterskekrisis. Vi har istället sedan fler år tillbaka haft en god försörjning av undersköterskor och vi har i princip uteslutande lyckats rekrytera utbildade undersköterskor till våra utannonserade tjänster.

I SCB:s senaste rapport kan vi också se i vilka utbildningsgrupper som bristen på utbildade beräknas bli störst. Vi har redan idag svårt att hitta ingenjörer och det ser inte ut att bli enklare i framtiden heller. Som visas i diagrammet nedan är det fler utbildningar som berör våra yrkesområden där det beräknas bli en stor diskrepans mellan tillgång och efterfrågan. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att utbudet av arbetskraft via de reguljära utbildningarna inte kommer att motsvara våra behov.

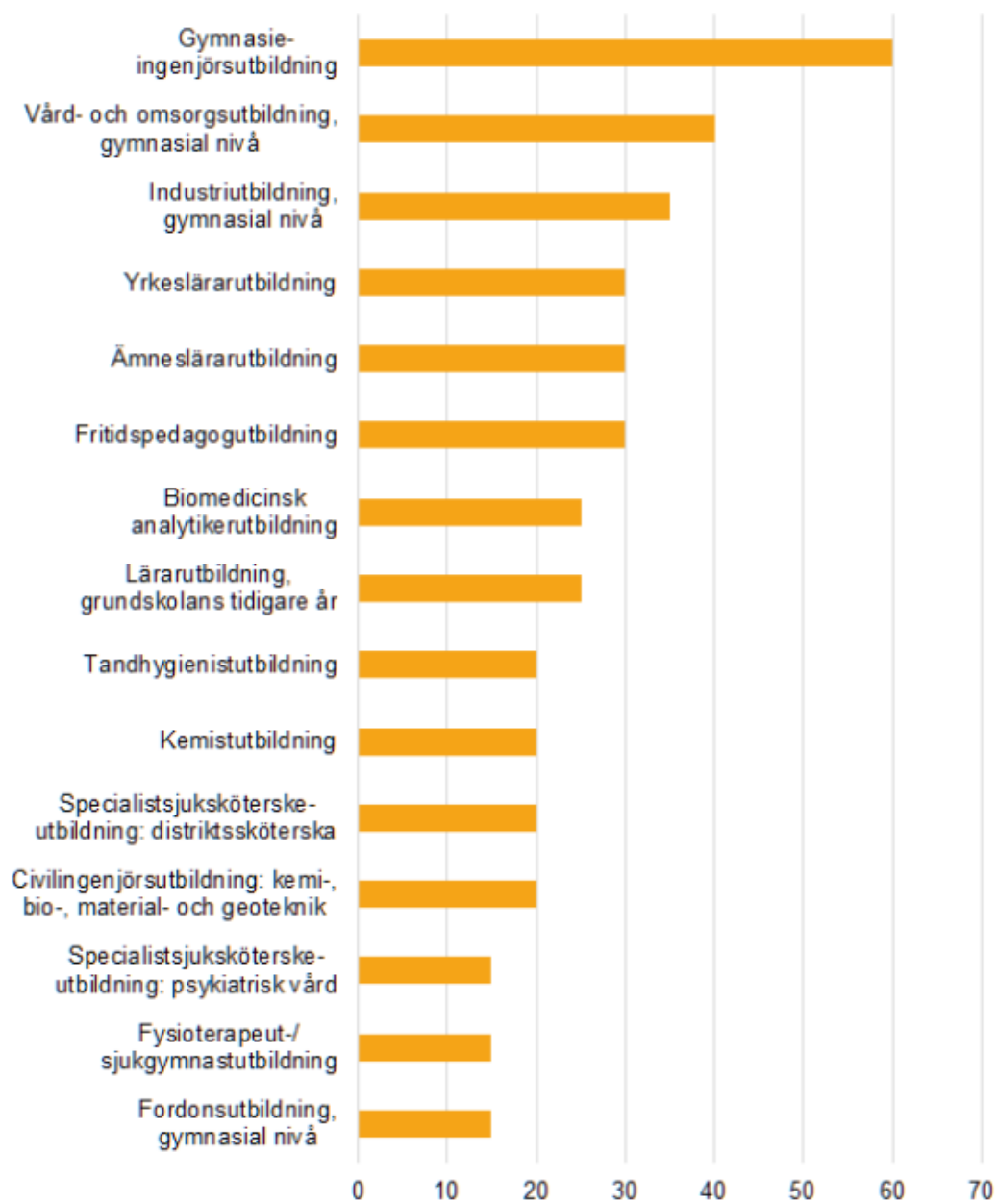


Diagram: 6 Utbildningsgrupper där bristen på utbildade, räknat som procent av efterfrågan, beräknas bli störst år 2035

Kapitel 3 - Strategier för att klara kompetensförsörjningen

SKL har presenterat nio strategier för att klara rekryteringsutmaningen i välfärden. Vi har valt att titta närmare på dessa strategier och relaterat dem till ett Avestaperspektiv. Utifrån dessa strategier beskrivs i kapitel 5, ”Program kompetensförsörjning 2030”, fokusområden som Avesta kommun långsiktigt behöver arbeta med för att klara kompetensförsörjningen samt prioriterade insatser. Dessa fokusområden och prioriterade insatser ska sedan analyseras, prioriteras och konkretiseras i respektive förvaltnings handlingsplan för kompetensförsörjning (se sid 40).



En viktig aspekt när vi formulerat fokusområdena är att de i huvudsak beskriver ”vad” och i handlingsplanerna definieras ”hur”. Handlingsplanerna ska bemöta specifika och inte generella behov och föreslå konkreta åtgärder vilket kan medföra att ett fokusområde kan ge olika aktiviteter/insatser inom olika förvaltningar. En annan viktig aspekt som arbets- och referensgruppen diskuterat är acceptans och frihet att genomföra *olika* insatser utifrån verksamhetens behov och förmåga att exempelvis kunna finansiera en insats.



Använd kompetensen rätt

Rätt kompetens på rätt plats skapar bra kvalitet i verksamheten. Genom att organisera arbetet annorlunda kan både personal och verksamhet utvecklas och resurser användas effektivt.

Nya eller förändrade yrkesroller

Det är och kommer vara svårt att rekrytera utbildad personal till fler av våra yrken såsom exempelvis vissa lärare, förskollärare och sjuksköterskor. Allt tyder också på att vi på sikt kommer ha brist på undersköterskor. På fler håll krävs nytänkande och vem som gör vad när det gäller innehållet i olika yrken. De flesta av våra yrkeskategorier utför idag arbetsuppgifter som kräver specifik utbildning, men det finns också många uppgifter som inte kräver just den bakgrunden. Det kan röra sig om att hämta ut recept, fylla på engångsartiklar, beställa måltider eller förbereda ärenden för beslut. Om vi blir bättre på att använda kompetensen rätt får sjuksköterskan, socialsekreteraren, undersköterskan och förskolläraren möjlighet att lägga sin arbetstid där den behövs som allra bäst. Nya funktioner och ändrat arbetssätt tillsammans med digitalisering och automatisering kan bidra till att vi bättre kan svara upp mot det ökade behovet av våra tjänster. En viktig aspekt när man ser över möjligheten att använda kompetensen mer effektivt är att beakta den samlade kostnaden och prioritera kostnadseffektiva lösningar.

Ett bra exempel på denna strategi i Avesta kommun är att bildning genomfört en pedagogsatsning som bland annat inneburit att de genomlyst och i vissa fall förändrat läraruppdraget. Lärare har fått arbeta mer med sina kärnuppgifter medan andra funktioner exempelvis varit rastvakt och tagit större ansvar för föräldrakontakter.

Tillvarata kompetens genom samverkan

Vi har ofta svårigheter att rekrytera specialister. Ett exempel är att det tog flera år att lyckas rekrytera en projekteringsingenjör till Teknisk Service. Vi kan också konstatera att det kommer vara stora pensionsavgångar på teknikersidan i Avesta kommun, där det också kan komma att bli svårt att få tag i rätt kompetens. SCB:s statistik visar dessutom att ingenjörer är den arbetsgrupp där antal utbildade i förhållande till efterfrågan kommer att vara störst, vilket även kan innebära ökade svårigheter att konkurrera med lönerna i förhållande till den privata sektorn.

Det kan ligga en stor potential i ökad samverkan mellan olika kommuner/arbetsgivare. Avesta kommun ska ha upparbetade och framåtsyftande nätverk som gynnar orten och närliggande orter. En fördel är att samverkan kring tjänster skulle ge möjlighet till stöd av arbetskamrater inom sitt eget yrkesområde. Samverkan kan också minska sårbarheten och möjliggöra att i större utsträckning ta in nyutexaminerad kompetens om det redan finns erfaren kompetens i arbetsgruppen.



Utnyttja tekniken

En ökad digitalisering av välfärdstjänsterna öppnar för både effektivare verksamhet och bättre kvalitet.

SKL menar att digitaliseringen har en stor potential som strategi för att minska rekryteringsbehovet. Få jobb kan automatiseras helt, men delar av arbetsuppgifterna kan automatiseras i de flesta yrkena. Om vi kan effektivisera verksamheterna med 0,5 % per år skulle det innebära att behovsökningen av anställda i välfärden (riket) minskar från 194 000 till 126 000 fram till 2025, vilket motsvarar ca 35 %.

Att digitalisera handlar inte bara om att tillhandahålla teknik utan också i de flesta fallen om ett förändrat arbetssätt. Människor är ofta sin vana trogen och ett stort jobb i digitaliseringen blir att få människor att se nyttan och att förändra arbetssättet.

Avesta kommun har under våren 2019 beslutat om en digitaliseringspolicy som ska vara vägledande i arbetet med digitalisering, automatisering och robotisering. Målsättningen är tydlig: 100 % digitala år 2025, digitalt först. I policyn framgår tydligt att Avesta ska digitalisera på ett klokt sätt. Kommunkoncernen ska följa den digitala utvecklingen och anamma de digitaliserade lösningar som visar sig fungera i andra kommuner som har likvärdiga förutsättningar som Avesta.

Förändringen i samhället går fort och möjlighet till digitalisering ökar snabbt. Det är viktigt att vi håller en hög digital kompetens och säkerställer att våra medarbetare har förutsättningar att klara de digitala och tekniska hjälpmedel som vi har i organisationen. Ett viktigt perspektiv blir också att säkerställa digital kompetens vid nyrekrytering.



Bredda rekryteringen

Hitta nya vägar in i yrket.

- Fler kan bidra till vår gemensamma välfärd genom att jobba kommunalt.

Nya vägar in i yrket

Det behövs fler vägar in i de kommunala jobben samt möjlighet att byta yrke mitt i livet. De mer traditionella utbildningsformerna behöver kompletteras med flexibla vägar att nå efterfrågad kompetens och öka arbetskraftsutbudet, då den arbetskraft som förmedlas via de reguljära utbildningsvägarna inte kommer att räcka till. Möjlighet att studera parallellt med jobbet, utvecklad distansutbildning och ett flexibelt studiestödssystem är viktiga förutsättningar.

I dag genomförs i Avesta kommun arbetsintegrerad utbildning för grundskollärare och för personer som jobbar som lärare med ämneskompetens, men inte har tillräckligt med pedagogik för att kunna ta ut en lärarexamen. Vi bedömer att det ligger en stor långsiktig potential för kompetensförsörjningen att utveckla konceptet till att omfatta fler yrkesgrupper.

Vi har också haft fler svårrekryterade tjänster som vissa nyckel- och specialistfunktioner såsom kommunkoncernens sekreterare och förvaltningssekreterare. I de fall vi kan planera för avgångar/rekryteringar till svårrekryterade tjänster skulle en junior tjänst, med viss upplärning av själva spetskompetensen, kunna vara ett framgångsrikt angreppssätt när vi inte hittar kandidater som till fullo svarar upp mot kravprofilen.

Arbetsintegrerad utbildning och juniora tjänster är två exempel på hur vi kan bredda rekryteringen. Vi behöver vid sådana situationer reflektera över kompetensbegreppet och analysera vilka delar av kompetensen som kan utvecklas och vilka som behöver finnas på plats initialt.

Under en 10-årsperiod hinner det hända mycket och vi måste vara öppna för att prova och utveckla olika koncept för att få in den kompetens som vi behöver.

När det är stor efterfrågan och litet utbud av arbetskraft finns en risk att kompetensen urholkas. För att undvika detta är det extra viktigt att fortsätta att rekrytera utifrån verksamhetens behov och utifrån vad vi kan bedöma nu är den kompetensbaserade rekryteringsmodellen ett bra verktyg att vårda och utveckla.

Ta tillvara nyanländas kompetens

Målsättningen är att nyanlända snabbt ska kunna validera sina kunskaper och ges förutsättningar att etablera sig på den svenska arbetsmarknaden och välja jobben inom våra verksamheter. Då utbildningsnivån för denna grupp generellt är lägre behövs insatser för att höja kompetensnivån. Här skulle ett ökat samarbete med arbetsförmedlingen vara en möjlighet, då de är den aktör som handlar upp mest yrkesutbildningar för personer som står till arbetsmarknadens förfogande, men som saknar eller har otillräcklig utbildning från hemlandet.

Diskussioner i såväl referensgruppen för kompetensförsörjning som i kommunens strategiska grupp för integrationsfrågor lyfter språksvårigheter som ett hinder för att anställa nyanlända. Vi har också nyanlända i vår organisation som har relevant högskolekompetens för att till exempel bli ämneslärare men som saknar pedagogiken. Här behöver språket stärkas med högskolesvenska för att de ska kunna klara av högskolestudier (KPU) på svenska för att bli legitimerade lärare.

I SKL:s material belyser strategin ”Bredda rekryteringen” även vikten av att ta tillvara funktionsnedsattas kompetens samt att öka arbetskraftutbudet genom att attrahera fler män till kvinnodominerade yrken. Dessa aspekter kan komma att lyftas i ett senare skede.



Visa karriärmöjligheter

En bredare syn på karriär ger medarbetarna chansen att utveckla sig själva och verksamheten. Synliggör de karriärvägar som finns och skapa nya.

Enligt ungdomsbarometern rankar bara 16 % av unga ”snabba karriärvägar” som helt avgörande för val av arbetsplats – men de vill utvecklas och lära sig nytt och det finns olika sätt för arbetsgivare att erbjuda detta (SKL, 2018).

För att kunna ha en innovativ organisation behöver vi kraften från medarbetare som vill utvecklas i sin yrkesroll, inom organisationen, till karriärtjänster och till chefs- och ledarskapstjänster. Vi behöver bli bättre på att visa vilka karriärvägar som finns tillgängliga, men också undersöka möjligheten att skapa nya karriärvägar.

Vi har idag tillsammans med kommuner i Dalarna samt med Högskolan Dalarna gemensamma ledarutvecklingsutbildningar med syfte att utveckla ledarskapet för offentliga chefer i Dalarna. Utbildningarna formas utifrån behov och forskning. Utbildningarna ger högskolepoäng. För potentiella ledare har vi ett samarbete med Västerås Stad. Vi erbjuder 2-4 medarbetare/år att genomföra ett aspirantprogram som bland annat handlar om personlig utveckling, att leda och kommunicera innovation

och förändring, och att skapa effektiva team. Tidigare har vi också haft ett internt program för potentiella ledare där utvärderingen påvisade att över 90 procent av de som deltog gick vidare till någon form av ledarposition.

Inom bildningsförvaltningen finns fler vägar till ledarskap. Där kan man exempelvis arbeta som arbetslagsledare och biträdande rektor. På motsvarande sätt finns 1: a socialsekreterare inom socialtjänsten. Inom vård- och omsorg finns inga sådana förberedande steg, inga karriärvägar mot att bli enhetschef och vid rekrytering finns mycket sällan interna kandidater.

Med hänsyn till att intresset bland de yngre att ta ett ledaruppdrag har minskat, kan det bli svårt i framtiden att rekrytera chefer. Vi behöver därför hitta nya och fler vägar till ledarskap. Det kan innebära att vi behöver hitta nya strukturer eller skapa nya tjänster. Ett exempel på detta skulle kunna vara att ha arbetsledande funktioner inom omsorgen eller att titta på möjligheten att ibland ha ett delat ledarskap eller en mentor utanför eller innanför organisationen.

Nya och alternativa vägar till ledarskap och karriärvägar ska dock inte innebära att vi gör avkall på den kompetensbaserade rekryteringen eller på den konkurrensutsättning vi genomför som ett led i att säkerställa likabehandling.



Förläng arbetslivet

Tiden i arbetslivet behöver bli längre. Fler behöver börja jobba tidigare och fler behöver stanna längre.

Enligt SKL är etableringsåldern på arbetsmarknaden 26 år och den genomsnittliga pensionsåldern i kommuner 64 år (2016). Många både kan och vill jobba längre – under rätt förutsättningar. Med fler år i arbetslivet kan vi lättare klara av välfärdens kompetensförsörjning. Det finns ett flertal politiska förslag att om att höja pensionsåldern, vilket skulle bidra till ett ökat arbetskraftsutbud. Ett längre arbetsliv kommer dock sannolikt ställa krav på en flexiblare organisation beträffande arbetsuppgifter och uppdrag. Det är relativt vanligt idag att de som kan tänka sig jobba efter ordinarie pensionsålder efterfrågar andra uppdrag, men inom ramen för sin nuvarande kompetens.

Förbättra ingången för unga i arbetslivet

Att få ett första jobb är svårt när det ofta ställs krav på både utbildning och erfarenhet. För att förbättra ingången för unga i arbetslivet är det viktigt att koppla samman utbildning och arbetsliv, erbjuda praktik, traineeprogram eller yrkesintroduktionsavtal.

Ett exempel i Avesta kommun är att omsorgsförvaltningen erbjuder samtliga elever som avslutar sin utbildning i vård- och omsorgscollege en utbildnings- och introduktionsanställning (BUI). Vid en sådan anställning har man under 1 år en utbildad handledare som arbetar på samma enhet. Här borde finnas möjligheter att utveckla detta inom fler arbetsfält.

Skapa stabilitet i yrkesområden med hög personalomsättning

Vi stannar kortare tid hos en arbetsgivare idag än för 10 år sedan. Vi behöver rikta särskilda insatser mot yrkesgrupper där personalomsättningen är hög och där vi kan märka av negativa konsekvenser av personalomsättningen i verksamheten.

A-L Lindquist har bedrivit arbetslivsforskning inom socialtjänsten mellan 2010 – 2016. Vid en konferens 2017 presenterar hon en sammanfattning av sin forskning som visar hur faktorer i arbetsorganisation, introduktion och hur olika typer av kompetensutveckling genom hela arbetslivet påverkar såväl attraktivitet som stabilitet. Hon har identifierat faktorer och modeller som skapar stabilitet inom socialtjänsten. Dessa kunskaper är sannolikt även applicerbara i fler av våra yrken.

Att ta reda på vad som får människor att trivas och välja att stanna på arbetsplatsen kan medarbetarundersökningar, dagliga samtal i vardagen och omvärldsanalys ge oss en bra bild av, men en viktig källa till vad vi behöver arbeta med för att behålla personal längre är avslutsenkäter och avslutningssamtal.

Förutsättningar för att arbeta längre.

SKL menar att det ligger en stor potential i om pensionsåldern flyttas fram gradvis med 2 år och att de kommande rekryteringsbehoven (fram till 2026) genom en sådan utveckling skulle minska med ca 17 procent. Riksdagens pensionsgrupp har under flera år arbetat för att ta fram grunddragen i en överenskommelse om ett längre arbetsliv. Vilka förutsättningar som krävs för att man ska vilja arbeta längre är inte fastställda men arbetsmiljö och arbetsvillkor borde vara en viktig faktor. De fackliga parterna i Avesta kommun har lyft fram önskemål om att ge medarbetare över en viss ålder möjligheten till 80 90 100 modellen, vilket i korthet innebär att man arbetar 80 %, får betalt för 90 % och 100 % pensionsgrundande.



Fler jobbar mer

Om fler jobbar heltid kan rekryteringsbehoven minska. För att nå dit behöver deltidsarbete i större utsträckning bytas till heltidsarbete.

Idag ligger den genomsnittliga arbetstiden i procent av heltid på runt 91 % i kommunerna. Om arbetstiden gradvis ökar i alla yrken och åldersgrupper till minst 95 % av heltid så minskar rekryteringsbehovet med 59 000 personer (12 %). SKL framhåller att det handlar om att möjliggöra för dem som vill arbeta mer att göra det.

I Avesta kommun har vi länge arbetat med ”Heltid en rättighet, deltid en möjlighet”. Avesta kommun prioriterar att man ska ha möjlighet till en heltid för att kunna leva på sin lön och för att öka attraktiviteten. Det kan dock finnas andra anledningar i våra medarbetares livssituation som medför att man väljer att arbeta på lägre tjänstgöringsgrad stadigvarande eller under en kortare period. Vi tror att valfriheten är attraktiv och en friskfaktor. Även om målsättningen är att så många som möjligt ska få förutsättningen att jobba heltid, finns exempelvis personer som p g a studier, föräldraledighet eller av medicinska skäl endast kan jobba deltid. För att ge förutsättningar för ett långt arbetsliv även för den senare gruppen, bör organisatoriska förutsättningar skapas för att även tillgodose deras tjänstgöringsönskemål.

Avesta kommun ska vara Sverigeledande när det gäller andelen månadsavlönade som arbetar heltid (Mål och Budget 2019–2021). Andelen månadsavlönade heltidsanställda i Avesta kommun har ökat med 1% per år de senaste 4 åren och låg 2018 på 94 % (Kolada). 19 % av alla som har heltidsavtal har dock valt att gå ner i faktisk sysselsättningsgrad.

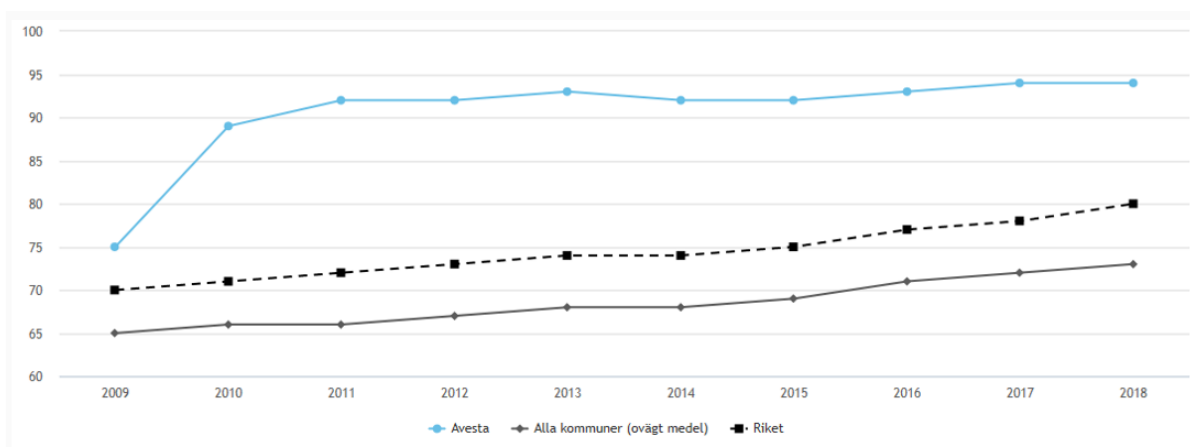


Diagram 6: Andelen månadsavlönade som jobbar heltid Avesta i jämförelse med Dalarna och riket

Vi ligger förhållandevis bra till men det är tydligt definierat i mål och budget att det här är ett värde som ska öka.



Skapa engagemang

Engagerade medarbetare som får ta ansvar på jobbet kommer bättre till sin rätt och bidrar mer till verksamhetens utveckling. De blir också bättre ambassadörer för sitt jobb.

Arbetsmiljö – Medarbetarskap - Ledarskap

En god arbetsmiljö är avgörande för att medarbetare ska kunna jobba ett helt yrkesliv. I programmet för kompetensförsörjning sätter vi inte fokus på arbetsmiljöfrågorna men vill ändå poängtera att de är av allra största vikt för kompetensförsörjningen. En god arbetsmiljö är avgörande för att våra medarbetare ska *vilja* att stanna kvar hos oss. Alla är medarbetare, även om vissa har en särskild uppgift att leda. Såväl medarbetarskap som ledarskap har en stor betydelse för trivsel och arbetsmiljö på arbetsplatsen.

En obalans mellan tillgång och efterfrågan på arbetskraft kommer sannolikt ställa höga krav på såväl medarbetarskap som ledarskap. När det inte bedöms som realistiskt att kunna rekrytera alla medarbetare som krävs för att fullgöra uppgiften behövs ett ledarskap som tydligt kan prioritera de uppgifter som behöver göras, och utveckla medel att hantera dem, för att medarbetarna ska kunna känna tillräcklighet i sin arbetssituation.

- Ledarskapets betydelse för arbetsmiljön är väl beforskad och vi skulle därför vilja lyfta fram ledarskap som en särskild insats i programmet. Vi vill fortsätta att satsa på ledarskapet och identifiera och implementera det som kan förutspås som ett önskvärt ledarskap i framtidens Avesta. Vi ska ha tydliga ledare med god omvärldsanalys och hög integritet. Vi vill också sätta fokus på och satsa på att skapa bra organisatoriska förutsättningar för ledarskap i Avesta kommun.

- Vi ska arbeta för att ha en organisation och ett ledarskap som främjar VI-känsla i alla led. Olikheter berikar och det är viktigt att vi utvecklar och formar starka team. Det är tillsammans som vi bygger Avestas framtid.
- Avesta kommun ska vara innovativa och ur ett kompetensförsörjningsperspektiv behöver vi säkerställa att vi har en organisation, ett medarbetarskap och ledarskap som främjar innovation. Det handlar om att skapa en organisationskultur för ändamålet. Den skapas inte av några få. Medarbetare i alla led ska kunna bidra med förslag på förbättringar och utveckling av arbetet för att nå våra mål och klara vårt uppdrag.
- Avesta kommun behöver engagerade medarbetare som vill vara med och bygga framtidens Avesta. Engagemang, ansvarstagande och förmåga att utveckla sitt arbetssätt och sin kompetens i relation till hur samhällsförändringar påverkar det kommunala uppdraget kommer vara av stor vikt.

Vi behöver stärka förståelsen för vikten av bra ledar- och medarbetarskap och dess betydelse för resultatet av vårt arbete. I Avesta ska dessa delar samspela för att skapa bra förutsättningar för den samlade verksamheten.



Marknadsför jobben

Var synlig, tala väl om verksamheten och ge människor chansen att prova på jobben. Goda erfarenheter från praktik och feriejobb lockar fler till välfärdsjobben.

Det är och kommer att vara stor konkurrens om arbetskraften. Avesta kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare och dessutom vara bra på att kommunicera det. Vi behöver på olika sätt sprida information och kunskap om hur det är att arbeta i Avesta kommun, vilka jobb vi har och vad de innebär. Att marknadsföra jobben innebär mycket mer än att skriva målgruppsanpassade rekryteringsannonser. Vi behöver möta upp både där målgrupperna är digitala och ibland i print, och genom att gå ut i olika forum för att möta vår potentiella framtida arbetskraft. Ett annat sätt att marknadsföra jobben är att låta våra målgrupper komma in i verksamheten genom att till exempel vara frikostig med studiebesök, praktik, feriejobb etc. Detta kan vara en metod för att på ett kostnadseffektivt sätt få nya ambassadörer för vår verksamhet.

Vi behöver nå ut till skolungdomar som inte valt yrkesinriktning, studenter som är i utbildning och potentiella kandidater. När det gäller studenter som är i högskoleutbildningar inom våra bristyrken är det särskilt viktigt att knyta kontakt, erbjuda praktik, sommarjobb, examensarbete och liknande för att de i ett senare skede ska välja Avesta kommun som arbetsgivare.

Utöver ovanstående måste vi också ha en genomtänkt kommunikationsplan för rekryteringsannonser och lära känna våra målgrupper så att vi kan skriva attraktiva annonser som är målgruppsanpassade. Allt som vi kommunicerar ska vara tydligt och trovärdigt och vi ska visa på vilket sätt vi är kompetenta, digitala och innovativa.



Underlättad lönekariär

Lönerna ska sättas lokalt och individuellt. Bra prestationer ska belönas. På så sätt kan duktiga medarbetare spöras och bidra till att verksamheten utvecklas.

Lönefrågan kräver särskild uppmärksamhet när konkurrensen om arbetskraften hårdnar. Det är av stor vikt att vi följer löneutvecklingen för de olika yrkesgrupperna inom länet, inom regionen och inom angränsande län. Ett sätt att behålla den personal som vi har, och som vi bedömer gör ett bra jobb, är att vi alltid har acceptans för den individuella löneutvecklingen. En förutsättning för acceptans för den individuella lönesättningen är att medarbetarna skall veta hur de kan påverka sin löneutveckling genom att lönekriterierna är kända för dem.

Ett annat sätt att använda lönepolitiken, i syfte att positivt påverka arbetskraftsutbudet, är att det lokala löneutrymmet som finns att fördela adresseras i högre utsträckning till de konkurrensutsatta bristyrkeskategorierna.

Avesta kommuns lönepolitik ska vara aktuell utifrån hur omvärlden förändras och den ska vara anpassningsbar samt vara tydlig. Inom varje befattningskategori ska det finnas lönespridning.

Kapitel 4 - Analys

Avesta följer ungefär samma demografiska utveckling som riket. Andelen barn, ungdomar och äldre (+80) ökar mest. Ökningen är mer än dubbelt så stor för barn/ungdomar i grundskole- och gymnasieålder i förhållande till barn i förskoleålder. Åldersgruppen 85 + beräknas öka mest efter 2026. Behovet av arbetskraft kommer vara väldigt stor i våra kärnverksamheter och speciellt inom vård- och omsorg, socialtjänst, grundskola och gymnasium.

De demografiska utmaningarna i kombination med det prognostiserade personalbehovet gör att vi har uppmärksammat de två områdena Arbetsmiljö och Kompetens som potentiella riskområden och därför behöver vi fokusera lite extra på att arbeta riskförebyggande inom dessa områden.

Arbetsmiljö

I samband med publiceringen av SKL:s ekonomirapport 2019 lyfter chefsekonomen Annika Wallenskog fram att skatteintäkterna kommer öka betydligt långsammare än behoven av välfärd samtidigt som det kommer behöva byggas bl a fler förskolor och skolor. Vi kommer att ha ett tuffare ekonomiskt läge framför oss i kombination med brist på arbetskraft. Det är en risk att arbetsmiljön försämras vilket tillsammans med risken för att kompetensen urholkas och kan medföra en sämre service till våra medborgare.

Att vara en attraktiv arbetsgivare med bra arbetsmiljö tror vi kommer vara en grundläggande förutsättning för att framtidens arbetskraft ska välja oss som arbetsgivare och stanna en väsentlig tid. Att definiera vad vi bedömer vara en attraktiv arbetsgivare i morgondagens Avesta är en uppgift vi har framför oss och framförallt att sedan verka för att också leva upp till.

Kompetens

Om vi fortsätter på samma sätt som idag kommer det sannolikt råda en stor obalans mellan behov och tillgång till arbetskraft. Därtill kommer problemet med matchningen på arbetsmarknaden och att konkurrensen om den yrkesutbildade arbetskraften är, och sannolikt kommer fortsätta att vara, stor. Det är dessutom inte alls säkert att den arbetskraft som finns att tillgå kommer att ha den kompetens vi behöver.

En riskfaktor när tillgången till arbetskraft minskar är att arbetsgivaren sänker sina kompetenskrav för att hitta medarbetare, vilket kan medföra att den samlade kompetensen successivt urholkas.

Vi har idag en bra rekryteringsprocess för att i största möjligast mån förutsäga arbetsprestation och även likabehandling genom rekryteringsprocessen, men vi behöver självklart utveckla även våra rekryteringsmetoder. Vi behöver följa vad som händer på marknaden och hitta nya sätt att attrahera och rekrytera medarbetare.

Avesta kommun måste arbeta proaktivt för att säkerställa den långsiktiga kompetensnivån och överväga alternativa vägar eller åtgärder för att öka utbudet av efterfrågad arbetskraft. Redan idag har steg tagits i denna riktning. Bildningsförvaltningen driver exempelvis ett projekt med arbetsintegrerad utbildning. Att stå för delar av kostnaderna för att utbilda vårdbiträden till undersköterskor inom Omsorgsförvaltningen är ett annat exempel på samma tema.

Endast rekryteringsriktade åtgärder räcker inte; hur bra vi än lyckas med rekryteringarna så är SKL tydliga, ekvationen kommer inte att gå ihop. Vi måste även hitta andra lösningar för att klara kompetensförsörjningen: Ändrat arbetssätt/organisation och digitala lösningar ur ett kompetensförsörjningsperspektiv är några exempel.

Avesta är en utvecklingskommun med framtidstro...

Som motvikt till riskfaktorer och problematik som lyfts fram är Avesta i en spännande utvecklingsfas. Med nya bostäder, en ny stadsplan och nya företag siktar vi mot framtiden. Näringslivet har en hög etableringstakt och är minst sagt på frammarsch. Google har förvärvat mark för en eventuell etablering och vi väntar med spänning på att se vad det kommer att innebära för Avesta.

Ur ett kompetensförsörjningsperspektiv räcker det inte att Avesta kommun är en attraktiv arbetsgivare. Avesta som ort måste också vara attraktiv och tillgång till infrastruktur och bostäder är två viktiga aspekter för att klara kompetensförsörjningen.

Avesta måste fortsätta utvecklas så att våra ungdomar väljer att stanna här eller komma tillbaka efter att de studerat eller jobbat på annan ort. En stor andel av våra ungdomar vill fortsätta att bo kvar i Avesta (Lupp, 2018). Denna konkurrens fördel jämfört med andra orter måste vi ta till vara på och utveckla.

Vi måste jobba nätverksbaserat tillsammans med näringslivet när vi rekryterar till Avesta. Oftast finns medflyttande vid rekrytering som också behöver ett nytt jobb. Här kan vi dra nytta av varandra. Vi behöver ta ett omtag och aktualisera arbetet med Jobb åt båda eller Medflyttarstöd som det också brukar kallas.

... men framtiden är oviss

Hur många omvärldsanalyser vi än tar del av är det svårt att ge en heltäckande bild av vad som ska hända i framtiden. Det är svårt att prognostisera kompetensförsörjningsbehovet då det är så många faktorer som spelar in och är föränderliga över tid. Rekryteringsbehovet kan påverkas av konjunkturförändringar, globalisering, ökad rörlighet på arbetsmarknaden, innovationer och politiska beslut och reformer. Hur kommer det samhällsekonomiska läget se ut om 10 år? Hur kommer vår organisation se ut? Vilka yrken och arbetsuppgifter kommer tillkomma respektive försvinna? Hur kommer Avesta utvecklas som ort? Kommer människor i ännu större utsträckning än idag söka sig till storstäderna eller kommer det vara attraktivt att bo på landsbygden?

Det finns många frågor och färre svar men en sak är säker och det är att vi måste vara beredda på förändring. Att planera för kompetensförsörjningen är ett sätt, även om dessa planer sannolikt också kommer behöva revideras och förändras på vägen.

Kapitel 5: Program för kompetensförsörjning 2030

De strategier som beskrivits i ovanstående kapitel (s. 23 – 31) syftar till att ge en övergripande beskrivning av åtgärder som behöver vidtas för att klara kompetensförsörjningen samt belysa ett Avestaperspektiv i förhållande till SKL:s strategier. Det här kapitlet i programmet för kompetensförsörjning 2030 identifierar de områden Avesta kommun behöver fokusera på och prioritera, det vill säga svarar på frågorna: Vad ska vi fokusera på? Vilka målgrupper och åtgärder behöver prioriteras?

Fokusområden för Avesta kommun

Utifrån de strategier som beskrivits i ovanstående kapitel anges nedan vilka områden Avesta kommun behöver sätta fokus på för att klara kompetensförsörjningen.



Använd kompetensen rätt

Rätt kompetens på rätt plats skapar bra kvalitet i verksamheten. Genom att organisera arbetet annorlunda kan både personal och verksamhet utvecklas och resurser användas effektivt.

Fokusområden för Avesta kommun:

- Se över arbetsorganisation med fokus på svårrekryterade yrkesgrupper och identifiera arbetsuppgifter som kan utföras av andra funktioner eller mer effektivt genom ändrat arbetssätt.
- Tillvarata kompetens genom samverkan
 - Identifiera funktioner/yrkesgrupper där vi bedömer att samverkan med andra arbetsgivare skulle ge ett mervärde.
 - Ingå avtalsamverkan kring gemensamma tjänster och/eller verksamheter.



Utnyttja tekniken

En ökad digitalisering av välfärdstjänsterna öppnar för både effektivare verksamhet och bättre kvalitet.

Fokusområden för Avesta kommun:

- Prioritera digitalisering som effektiviserar ur ett kompetensförsörjningsperspektiv. Vid verksamhetsutveckling och effektivisering ska vi tänka ”digitalt först”.
- Säkerställa att vi har hög digital kompetens.
- Säkerställa digital kompetens vid nyrekrytering.



Bredda rekryteringen

Hitta nya vägar in i yrket.

- Fler kan bidra till vår gemensamma välfärd genom att jobba kommunalt.

Fokusområden för Avesta kommun:

- Nya vägar in i yrket
 - Identifiera yrkesgrupper där arbetsintegrerad utbildning, eller liknande bedöms vara framgångsrikt.
 - Arbeta aktivt för att etablera samarbeten som möjliggör arbetsintegrerad utbildning eller liknande upplägg inom fler yrkesgrupper.
 - Skapa förutsättningar för individuellt anpassade juniora tjänster på svårrekryterade positioner.

- Ta tillvara nyanländas kompetens
 - Säkerställa att vi har en inkluderande kultur och arbetsmiljö på våra arbetsplatser.
 - Aktivt medverka och underlätta eventuell komplettering av utbildning och validering av kompetens, för nyanlända som vill jobba inom bristyrken i Avesta kommun.
 - Påverka och samarbeta med Arbetsförmedlingen för att i högre utsträckning kunna ge yrkes- och kompletteringsutbildning till personer som kan tänka sig att jobba inom de kommunala bristyrkena.
 - Undersöka förutsättningarna att förbättra yrkesvenskan för redan anställda och praktikanter.



Visa karriärmöjligheter

En bredare syn på karriär ger medarbetarna chansen att utveckla sig själva och verksamheten. Synliggör de karriärvägar som finns och skapa nya.

Fokusområden för Avesta kommun:

- Kartlägg karriärvägar/karriärtjänster och kommunicera/marknadsför dem.
- Talangprogram för medarbetare som har potential att bli bra ledare.
- Undersök och underlätta nya vägar till ledarskap.
- Hitta en modell som underlättar den interna rörligheten utan att ge avkall på kompetenskraven eller konkurrensutsättningen.



Förläng arbetslivet

Tiden i arbetslivet behöver bli längre. Fler behöver börja jobba tidigare och fler behöver stanna längre.

Fokusområden för Avesta kommun:

- Förbättra ingången för unga i arbetslivet:
 - Vara frikostig med praktik för att locka unga till att utbilda sig inom våra välfärdsyrken.
 - Öka andelen utbildnings- och introduktionsanställda för vård- och omsorgscollege/Karlfeldtsgymnasiet.
 - Undersöka möjlighet till utbildnings- och introduktionsanställningar inom fler områden.
- Skapa stabilitet i yrkesområden med hög personalomsättning:
 - I yrken bristyrken och yrken med hög personalomsättning upprätta särskilda handlingsplaner för hur vi bättre ska kunna behålla vår personal.
 - Ta fram en modell för kompetensöverföring vid avslut.
- Skapa förutsättningar för att arbeta längre:
 - Ta fram ett förslag på upplägg som syftar till att medarbetare ska vilja och orka arbeta längre än till ordinarie pensionsålder.



Fler jobbar mer

Om fler jobbar heltid kan rekryteringsbehoven minska. För att nå dit behöver deltidssarbete i större utsträckning bytas till heltidsarbete.

Fokusområde för Avesta kommun:

- Kartlägg orsaker till varför 19 % väljer att arbeta deltid och vid behov vidta eventuella åtgärder.



Skapa engagemang

Engagerade medarbetare som får ta ansvar på jobbet kommer bättre till sin rätt och bidrar mer till verksamhetens utveckling. De blir också bättre ambassadörer för sitt jobb.

Fokusområden för Avesta kommun:

- Stärka ledarskapet och skapa goda förutsättningar för ledarskap.
- Skapa en organisationskultur som stödjer innovation.
- Medarbetarskap ska fortsätta att implementeras i hela organisationen.



Marknadsför jobben

Var synlig, tala väl om verksamheten och ge människor chansen att prova på jobben. Goda erfarenheter från praktik och feriejobb lockar fler till välfärdsjobben.

Fokusområde för Avesta kommun:

- Tydliggör Avesta kommuns arbetsgivarvarumärke.
- Kommunera att Avesta kommun är en attraktiv ort att leva och bo på.
- Ha en aktuell kommunikationsplan för hur vi ska marknadsföra jobben till olika målgrupper.
- Väsä erbjudandet till nyexaminerade studenter genom exempelvis introduktionsår.
- Målgruppsanpassa rekryteringsannonserna.



Underlätta lönekarriär

Lönerna ska sättas lokalt och individuellt. Bra prestationer ska belönas. På så sätt kan duktiga medarbetare spöras och bidra till att verksamheten utvecklas.

Fokusområden för Avesta kommun:

- Förbättra tydligheten i lönekriterierna så att medarbetarna bättre kan påverka sin lön genom egna insatser.
- Att det finns möjligheter till lönekarriär utanför chefskarriär.
- Att löneutrymmet i framtiden i högre utsträckning kan adresseras till bristyrkeskategorier.
- Tydliggör de förmåner vi har och eventuellt utveckla nya förmåner som kan påverka attraktivitetskraften för medarbetarna, men som också är kostnadseffektiva för arbetsgivaren.

Prioriterade målgrupper och åtgärder

I samband med att programmet för kompetensförsörjning 2030 tagit form, har önskemålet varit att personalenheten ska redovisa vilka olika prioriteringar som ger bästa kompetensförsörjningseffekt utifrån de olika insatser som behövs. Personalenheten kan naturligtvis biträda, men det är förvaltningarna som är ansvariga för åtgärderna i handlingsplanerna för att man ska nå målen inom ramen för de ekonomiska resurser som ställs till förfogande.

Prioriterade målgrupper

Bristen på arbetskraft och svårighet att rekrytera till våra yrken kommer, utifrån de prognoser som presenterats, sannolikt att vara en gemensam problematik inom de flesta av våra yrken. Det finns dock några yrkesgrupper där vi ser ett särskilt behov:

- Förskollärare och lärare.
- Undersköterskor och sjuksköterskor.
- Socionomer.
- Ingenjörer och tekniker.
- Chefer/ledningsfunktioner.

Prioriterade åtgärder

De faktorer som ligger till grund för presenterade prioriteringar för att möta kompetensförsörjningsbehovet är:

- Insatsområden där åtgärderna kan göra reell skillnad genom egna beslut.
- Åtgärder som bedöms som kostnadseffektiva.

Arbetsintegrerad utbildning

Arbetsintegrerad utbildning har beskrivits under strategin ”Bredda rekryteringen” och bedrivs redan idag. En utökning och utveckling av liknande koncept skulle vara ett framgångsrikt sätt att bidra till kompetensförsörjningen. Det som talar för denna typ av insats är ”rak koppling” mellan de insatser som görs och det extra utbud av kompetens som åtgärden bidrar till.

Talang- och utvecklingsprogram för nya ledare

Stora pensionsavgångar på ledarsidan samt det faktum att unga inte tycks attraheras av chefsyrket i så stor utsträckning gör att vi behöver hitta potential för att säkra ledarförsörjningen. Det kan finnas fler vägar till ledarskap men det som vi vill lyfta som prioriterad insats är ett Talang- och Utvecklingsprogram för nya ledare. Ett sorts chefsprogram för de som vill och har potential att bli riktigt bra ledare. Ett talangprogram garanterar inte en tjänst som chef även om det självklart är vår stora förhoppning. Om vi satsar på dessa talanger är förutsättningarna stora att de utvecklas och står starka i konkurrensutsättning när vi utannonserar våra ledar- och chefstjänster.

Förlänga arbetslivet

SKL:s prognoser och statistik visar att det finns en stor inverkan på arbetskraftsutbudet om den faktiska pensionsåldern ökar. Än en gång blir arbetsmiljön viktig för att orka arbeta ett helt arbetsliv för att sedan till och med välja att stanna lite längre. Eftersom flertalet av de personer som väljer att jobba vidare sannolikt efterfrågar andra uppdrag men inom ramen för deras nuvarande kompetens, ställer detta stora krav på hur vi organiserar verksamheten för att möta deras önskemål. Vi har idag många pensionärer som väljer att stanna kvar i sin roll men i annan omfattning.

Vi bedömer att det finns en stor potential i denna åtgärd, dels för att flera efterfrågar detta gentemot personalenheten och dels för att vi själva ”äger frågan” om hur vi organiserar verksamheten. Svårigheten eller utmaningen blir i sammanhanget att detta ofta förutsätter att flera av de nuvarande formella

organisationsstrukturerna sannolikt måste luckras upp för att hitta lösningar där de äldre medarbetarnas kompetens och erfarenhet kan tillvaratas.

Denna åtgärd bedöms också som kostnadseffektiv. Svårigheten ligger istället i att hitta kreativa lösningar som tillgodoser både medarbetarens önskemål och verksamhetens behov.

Marknadsför jobben och utveckla attraktiva erbjudanden till studenter

Lupp-undersökningen som presenterades första kvartalet 2019 visar att Avestas ungdomar efter gymnasiet helst vill jobba i kommunen eller i en kommun i närheten. Här sticker Avesta verkligen ut, då det är över 38 procent som angivit detta svarsalternativ, vilket kan jämföras med ca 20 procent i Dalarna och ca 18 procent i riket. Detta är naturligtvis en konkurrensfördel som Avesta bör tillvarata. Konkret skulle det innebära att vi har bättre förutsättningar än många andra kommuner, att kunna attrahera framför allt yngre medarbetare.

Det är en självklarhet att vi ska marknadsföra jobben på ett målgruppsanpassat vis till potentiella kandidater men vi måste också skapa förståelse för de kommunala jobben och marknadsföra dem mot framtidens arbetskraft och redan i ung ålder försöka påverka ungdomars val av utbildning- och yrkeskarriär. Vi behöver vara innovativa och hitta fler eller andra effektivare sätt än de vi har idag för att utbildning och det kommunala arbetslivet ska integreras. Ett sätt att utnyttja denna omständighet skulle kunna vara att aktivt söka upp de personer som utbildar sig inom bristyrken och erbjuda eller upplysa om våra arbetsmöjligheter men också att hitta samarbetsformer och anställningsformer där utbildning och jobb sker parallellt.

Detta är också en åtgärd som bedöms som kostnads- och resultateffektiv, eftersom det finns en motivation redan från början, innan vi erbjuder studenterna någonting, att få ett arbete och sysselsättning i just Avesta.

Förändrat arbetssätt och organisation

Vilka insatser vi än genomför behöver vi utöver dessa vidta förändringar för att effektivisera ur ett kompetensförsörjningsperspektiv. Med förändrat arbetssätt och organisation menar vi framförallt:

- Prioritera digitala och tekniska hjälpmedel som gynnar organisationen ur ett kompetensförsörjningsperspektiv, men också att säkerställa att våra medarbetare har den kompetens som krävs för att hantera de digitala och tekniska hjälpmedel som finns i organisationen
- Ett nytänkande om vem som ska göra vad när det gäller innehållet i olika yrken. Vi behöver utveckla arbetsfördelningen mellan olika yrkesgrupper och använda rätt kompetens till rätt uppgifter, speciellt inom våra bristyrken. Genom att "knoppa av" mindre kvalificerade uppgifter på vissa bristyrkeskategorier kan dessa i högre utsträckning ägna sig åt sin mer kvalificerade kärnkompetens. Detta ger också möjligheter för andra yrkesgrupper att utvecklas.
- Öka avtalssamverkan för att klara kompetensförsörjningen. Detta kan vara särskilt gångbart i våra specialistfunktioner där vi har bland annat ingenjörer och tekniker. En ökad samverkan skulle sannolikt också skapa en större attraktivitet för yrket då det kan ge möjlighet till arbetskamrater inom samma yrkesområde och även större möjlighet för våra specialister att få fokusera på sin spetskompetens.

Ledarskap och medarbetarskap

Medarbetarskap och ledarskap är kommunicerande kärler som påverkar varandra. För att vi ska kunna prestera optimalt, trivas och må bra på arbetsplatsen behöver båda pusselbitarna vara på plats. Ett prioriterat område är därför att stärka medarbetarskap och ledarskap såväl i fråga om det önskade innehållet som i kompetensutvecklande insatser. Vi vill därför fortsätta att utveckla vår ledarskaps- och medarbetarskapsplattform.

Utbildningarna syftar självklart till att höja kompetensen men också att stärka den digitala förmågan och innovationskraften. Vi ska använda oss av den senaste tekniken och uppmuntra medarbetare att våga prova ny teknik och nya sätt att tänka. Vi ska skapa ett pedagogiskt rum som där allas synpunkter tas tillvara och innovationskraften stärks.

Kapitel 6 - Arbetssätt och uppföljning av programmet

Programmet för kompetensförsörjning 2030 är koncernövergripande. Insatser ska integreras i budget, verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning. Programmet visar en övergripande riktning. För att vara så verklighets- och tidsnära som möjligt följs programmet upp och revideras vartannat år.

Kostnadseffektivitet

Oavsett vilka åtgärder som vidtas finns en kostnadsbild med i sammanhanget att hantera, om vi ska kunna öka vår konkurrenskraft eller om vi själva tar ett större ansvar att öka utbudet av den arbetskraft vi eftersöker. I detta sammanhang är det oerhört viktigt att de investeringar eller ekonomiska medel som satsas sker på ett sådant sätt att de ger bästa möjliga förbättrade rekryterings- och kompetenseffekt per satsad krona. Även om målet är att öka arbetskraftsutbudet och förbättra attraktionskraften kan därför de medel som är lämpliga att använda skilja sig mellan olika förvaltningar, bolag eller yrkeskategorier.

Det är viktigt att förvaltningarna och bolagen får en viss frihet att själva välja de medel som bedöms som mest effektiva för att nå målen i programmet för kompetensförsörjning 2030.

Det är i handlingsplanerna som de medel ska väljas som ger den bästa måluppfylladen. Det är i dessa sammanhang som kostnadseffektiviteten även måste vägas in.

Handlingsplaner

- Förvaltningarna och bolagen ska med utgångspunkt i programmet för kompetensförsörjning 2030 arbeta fram handlingsplaner som sträcker sig minst 2 år framåt i tiden och som årligen följs upp och vid behov revideras.
- Personalenheten ansvarar för att ta fram en gemensam mall för att handlingsplanerna ska ha ett enhetligt upplägg. I mallen ingår även en tidsaxel för när arbetet med aktiviteter respektive uppföljning av dem ska ske, som är i samklang med budgetprocessen. Personalenheten ska upprätta en särskild handlingsplan för de insatser i programmet för kompetensförsörjning 2030 som är av kommunövergripande karaktär.
- Uppföljning av insatserna redovisas på förvaltningarna och bolagen samt i Koncernledningsgruppen och i Cesam.

Tväarsektoriellt arbetssätt

Med ett tväarsektoriellt arbetssätt menar vi att arbeta över verksamhetsgränser mot ett gemensamt mål. Det kan även inkludera samarbetspartners utanför koncernen. Ett tväarsektoriellt arbetssätt kan göra att fler förmågor används för att lösa olika problemområden eller för att se nya utvecklingsmöjligheter. Det innebär att vi tar tillvara alla olika kompetenser, oavsett förvaltning, så att alla kan vara med och bidra till att förbättra en åtgärds punkt.

Det är tillsammans som vi bygger Avestas framtid och det är tillsammans vi klarar kompetensförsörjningen. Avesta kommun ska därför ha ett tväarsektoriellt och förvaltningsövergripande arbetssätt även med kompetensförsörjningsfrågorna för att på bästa vis kunna tillvarata kunskaper, erfarenheter och innovativa idéer.

Referenser

Ahlberg, O mfl (2019). *Var finns jobben? Bedömning för 2019 och på fem års sikt*. Arbetsförmedlingen, Swedish Employment Service.

Bengtsson, S (2019). En sammanfattning från seminariet: *Ju äldre desto bättre? Om arbete, hälsa och framtiden*. Almedalen [\[https://www.arbetsmarknadsnytt.se/allmanna_nyheter/kommunal-vi-maste-jobba-mycket-och-lange_715612.html\]](https://www.arbetsmarknadsnytt.se/allmanna_nyheter/kommunal-vi-maste-jobba-mycket-och-lange_715612.html)

Ekonomirapporten (2019). Pressmeddelande 2019-05-13. Sveriges kommuner och Landsting (SKL). [\[https://skl.se/tjanster/press/nyheter/nyhetsarkiv/statensoverskottbehovergatillkommunerochregioner.28018.html\]](https://skl.se/tjanster/press/nyheter/nyhetsarkiv/statensoverskottbehovergatillkommunerochregioner.28018.html)

Ekonomirapporten (2018) Sveriges kommuner och Landsting (SKL). [\[https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-547-9.pdf?issuusl=ignore\]](https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-547-9.pdf?issuusl=ignore)

Härenstam, A mfl (2016) *Chefsrörlighet och chefs hållbarhet i kommunala förvaltningar, Slutrapport*. Göteborgs universitet, Högskolan i Borås, Stockholms universitet & Västra götalanadsregionen [\[https://www.afaforsakring.se/forskning/projektkatalog/Projekt/4323\]](https://www.afaforsakring.se/forskning/projektkatalog/Projekt/4323)

Jönk, A (2019). *Socialtjänstens medarbetare ska trivas och känna stolthet*. Debattartikel, SKL [\[https://skl.se/tjanster/press/debattartiklar/debattartiklar/socialtjanstensmedarbetareskatrivasochkannastolthet.27690.html\]](https://skl.se/tjanster/press/debattartiklar/debattartiklar/socialtjanstensmedarbetareskatrivasochkannastolthet.27690.html)

Jönk, A (2017). *Sjuksköterskeflykten är en myt*. SKL:s arbetsgivarblogg [\[https://skl.se/tjanster/merfranskl/bloggarfranskl/arbetsgivarbloggen/artiklar/sjukskoterskeflyktenarenmyt.13858.html\]](https://skl.se/tjanster/merfranskl/bloggarfranskl/arbetsgivarbloggen/artiklar/sjukskoterskeflyktenarenmyt.13858.html)

Lindquist, A-L (2017). Föreläsning: *Hur stötta chefer och ledare på bästa sätt inom socialtjänsten*. Socialtjänstens HR-dagar 2017

Nyckeltalsinstitutet. *Att mäta personalomsättning*. [\[http://nyckeltal.se/varfor-mata-personalomsattning-som/\]](http://nyckeltal.se/varfor-mata-personalomsattning-som/)

Statistiska centralbyrån (2017) *Trender och Prognoser 2017, befolkning, utbildning, arbetsmarknad med sikte på år 2035*. [\[https://www.scb.se/contentassets/60312e5030114512b5b58a94a4ae25e2/uf0515_2017i35_br_am85br1701.pdf\]](https://www.scb.se/contentassets/60312e5030114512b5b58a94a4ae25e2/uf0515_2017i35_br_am85br1701.pdf)

Sveriges Viktigaste Jobb finns i välfärden. Rekryteringsrapport 2018. [\[https://skl.se/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/rekryteringsstrategierforvalfardsjobben.13423.html\]](https://skl.se/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/rekryteringsstrategierforvalfardsjobben.13423.html)

Sveriges Viktigaste Jobb finns i välfärden Hur möter vi rekryteringsutmaningen? SKL (2015) [\[https://webbutik.skl.se/sv/artiklar/sveriges-viktigaste-jobb-finns-i-valfarden-hur-moter-vi-rekryteringsutmaningen.html\]](https://webbutik.skl.se/sv/artiklar/sveriges-viktigaste-jobb-finns-i-valfarden-hur-moter-vi-rekryteringsutmaningen.html)sa

LUPP (2018). Intranätet Visentnet. [\[https://avestakommun.sharepoint.com/sites/intranet/start/stod-i-arbetet/lupp-enkaten\]](https://avestakommun.sharepoint.com/sites/intranet/start/stod-i-arbetet/lupp-enkaten)

Bilaga 1 – Avgränsningar och metod för att kartlägga behoven av kompetensförsörjningsinsatser

SKL:s rapporter om strategier för att klara rekryteringsutmaningen (2015; 2018) har legat till grund för hur vi tagit oss an och gjort avgränsningar i programmet. Avgångar och rekryteringars storlek påverkas av många faktorer såsom exempelvis ekonomiska förutsättningar och konjunktur men också av vad som händer i Avesta avseende näringslivsutveckling. I det här materialet har vi gjort en avgränsning där vi endast koncentrerar oss på personalbehovet utifrån pensionsavgångar, personalomsättning och demografi samt till viss del utifrån arbetskraftutbudet. Vi har analyserat statistik från Kolada, SCB och från vårt personalsystem.

Arbetsgrupp

En arbets- och referensgrupp tillsattes. Gruppen har tagit del av bakgrundsmaterial och statistik. Gruppen har även definierat kända problemområden och kommit med förslag på strategier och arbetssätt för att klara kompetensutmaningen.

Gruppen bestod av:

- Förvaltningschef Omsorgsförvaltningen
- Förvaltningschef Bildningsförvaltningen
- Förvaltningschef Västmanland-Dalarna Miljö- och Bygghälsa
- VD Avesta Vatten och Avfall AB
- Tf VD Gamla Byn AB
- Personalchef
- 2 HR-konsulter

Kolada

För att kunna jämföra oss med andra kommuner har vi, där det varit möjligt, prioriterat statistik från Kolada. Statistiken avser kommunanställda i november månad. Anställda inom kommunalförbund/kommunala bolag ingår inte i statistiken från Kolada.

SKL:s rapporter om rekryteringsstrategier

SKL:s senaste rapport om rekryteringsstrategier för att klara kompetensutmaningen (2018) sträcker sig fram till 2026. För att kunna se hur Avesta ligger till i jämförelse med landet har vi utgått från den statistik som presenteras i SKL:s rapport och analyserat den i förhållande till motsvarande statistik på Avestanivå. Det man inte kan se i SKL:s rapporter är vilka formler som ligger bakom bedömningarna av ökat personalbehov i relation till den demografiska ökningen. Då vi generellt följer samma trend, även om det finns vissa variationer när det kommer till demografin, så har vi gjort ett antagande att vår ökning är procentuellt likvärdig med den som SKL presenterar.

Statistik avseende befolkningsutveckling och demografi

Prognosen har hämtats i huvudsak från SCB med stöd av vår utredarfunktion. Vi har endast tillgång till statistik som följer grupper, aldrig individers mönster. Då Avesta tagit ett stort ansvar i mottagandet av nyanlända har vi valt att titta lite närmare på arbetskraftspotentialen ur detta perspektiv.

Pensionsavgångar

Prognos för pensionsavgångar är ett antagande utifrån ålder på vår nuvarande personal (2019-01-01). Även fast det ligger ett förslag om höjd pensionsålder och den genomsnittliga faktiska pensionsåldern i rikets kommuner var 64 år 2016, har vi i den här analysen valt att utgå från att pensionsåldern är 65 år. Uppgifterna hämtas ur vårt personalsystem. Ur samma system kan vi också räkna ut den genomsnittliga pensionsåldern för de som gick i pension under 2018.

Personalomsättning

Det finns olika sätt att mäta personalomsättning. SKL och Kolada redovisar årligen andel nyanställda och avgångar bland månadsavlönade timanställda men de redogör inte för den faktiska personalomsättningen. Nyckeltalsinstitutet definierar personalomsättning som ”Förändring av en kollektiv enhets sammansättning genom avgång och av gamla samt tillkomst av nya element”, det vill säga lägsta antalet av börjat och slutat, dividerat med genomsnittligt antal anställda under samma period.

Vi har valt att kombinera dessa två mätalternativ, dels att jämföra oss i Kolada, enligt ovan men också att räkna ut personalomsättningen utifrån Nyckeltalsinstitutets definition. Uträkningen grundar sig på de tillsvidareanställda som börjat respektive slutat under 2018.

Kompetensförsörjning - rekrytering

Att mäta effekten av om vi lyckas med våra rekryteringar är svårt via våra system. Systemet visar antal tjänster som utannonserats och hur många av dess som tillsatts, vilket kan betraktas som ett mått på om vi lyckats rekrytera till våra tjänster. Det finns dock en felkälla. När vi går om med en annons så räknas det som ytterligare en tjänst. Om vi går om med en tjänst 3 gånger räknas det som 3 tjänster men endast 1 rekryterad. Det här gör att vi aldrig kan sätta 100 % som mål. Vi väljer hellre att utannonsera tjänsten igen och få rätt person på rätt plats än att tumma på kvaliteten och våra behov. Vid en avstämning från 1 januari till 20 juni ligger andelen rekryterade i förhållande till utannonserade tjänster på 75 %.

En indikator på hur vi lyckas med kompetensförsörjningen som är mätbar och jämförbar är den statistik som vi kan avläsa i Kolada angående andelen adekvat utbildad personal. Denna statistik finns dock endast kopplad till några få yrkesområden: Särskilt boende (SÅBO), lärare till grundskolan och gymnasiet samt förskollärare, varpå dessa får vara några av våra indikatorer på hur vi lyckas med kompetensförsörjningen.

Tillgång till arbetskraft

Utgångspunkten har varit att hitta en metod som kan vara vägledande för prognostiseringen av det framtida utbudet i Avesta kommun. Men detta har inte visat sig vara helt enkelt. Svårigheten att prognostisera utbudsförändringar av viktiga kompetenser inom respektive befattningsområde försvåras av dels brist på tillgänglig statistik, men också beroende på att den statistik som finns är mycket föränderlig. Det är inte enbart antalet nyutexaminerade kompetenser från utbildningsväsendets lärosäten som styr det framtida arbetskraftsutbudet för kommunerna. Rationaliseringarna, automationen och digitaliseringen inom industri och handel skapar också ett arbetskraftsutbud som på längre sikt skulle kunna vara tillgängligt för våra behov, men i vilken utsträckning dessa personer avser söka sig till de primärkommunala verksamheterna är svårt att bedöma.

Mot bakgrund av ovanstående har utgångspunkten varit att metodmässigt utgå från det material SKL och SCB tagit fram på nationell nivå, men där vi försökt att spjälka ner det på Avestanivå utifrån de specifika förhållanden som är kända för oss.