

Kompetensförsörjningsplan 2023-2025

Kommunstyrelsen har beslutat att kompetensförsörjning ska vara en del av nämndernas verksamhetsplanering. Strategisk kompetensförsörjningsplanering handlar om att på ett systematiskt och strukturerat sätt arbeta med att identifiera verksamhetens utgångspunkter och behov av kompetens. Arbetet ställer krav på långsiktig planering och ett aktivt arbete med att attrahera, rekrytera, engagera och utveckla medarbetare. Tillgång till medarbetare med rätt kunskap och kompetens är en grundförutsättning för att Uppsala kommun ska kunna nå sina långsiktiga mål samt säkra leveranser av välfärdstjänster och ge god service till dem som lever och vistas i Uppsala.

Arbetsmarknadsförvaltningens kompetensförsörjningsplan är en förvaltningsintern plan för förvaltningen och omfattar förvaltningens medarbetare anställda på AB avtalet. Kompetensförsörjningsplanen omfattar inte medarbetare som har sin anställning i förvaltningen via en arbetsmarknadsanställning (BEA avtalet). Arbetsmarknadsförvaltningen bidrar vidare genom sitt uppdrag med arbetsmarknadspolitiska insatser, vuxenutbildning, språkstöd och feriejobb även till kompetensförsörjningen i andra förvaltningar och bolag inom kommun koncernen samt till näringslivet i kommunen.

Utmaningar och förändringar

Förvaltningen har ett relativt sett gynnsamt läge gällande kompetensförsörjning. De utmaningar förvaltningen ser är främst att attrahera och behålla erfarna socialsekreterare för myndighetsutövning inom Socialtjänst – ekonomiskt bistånd samt vissa utpekade professioner inom vuxenutbildningen.

Förvaltningen har ett behov av att göra en översyn av vissa roller inom förvaltningens uppdrag i syfte att både effektivisera arbetet men även för att förenkla och stimulera progression hos förvaltningens klienter, deltagare och elever. Till denna översyn behöver även en genomlysning av befogenhet och mandat samt lönebildning kopplas.

I och med pandemin har digitaliseringen tagit stora kliv framåt för hur förvaltningen bedriver sina verksamheter. Förvaltningen är i behov av ökad kompetens inom digitalisering som kan både handla om faktisk kompetenshöjning, robotisering samt ökade resurser för att möta och stötta förvaltningens klienter, deltagare och elever.

Kompetensanalys

Generellt sett är det balans i tillgången på kompetens i förvaltningens verksamheter. Det finns ett gott urval av sökande till lediga tjänster, och en förmåga hos verksamheten att nyttja tillgänglig kompetens på bästa sätt.

Funktioner, roller, yrken i obalans/kraftig obalans

Obalans* – underskott i det klientnära arbetet inom Socialtjänst – ekonomiskt bistånd, socialsekreterare.

Obalans* - underskott inom kvalificerade handläggare för komplexa ärenden inom Socialtjänst – ekonomiskt bistånd, socialsekreterare.

Obalans* – underskott kompetens respektive resurser inom digitalisering inom flera avdelningar.

Obalans* - underskott av speciallärare med särskilda kunskaper inom läs- och skrivsvårighetsutredningar samt intellektuell funktionsnedsättning.

Obalans* - underskott av lärare med kompetens för Komvux som särskild undervisning.

Obalans* - lärare inom yrkesvux där specifik branschkunskap krävs, ex. operatörs utbildning, kock, cykeltekniker mfl.

*Tillgång är inte helt i balans med efterfrågan. Det finns vissa svårigheter att behålla och rekrytera rätt kompetens, alternativt befintlig kompetens matchar endast delvis efterfrågan/uppdraget.

Väsentliga kompetensförsörjningsinsatser

Enligt den analys som Sveriges kommuner och regioner gör finns en stor utmaning avseende att attrahera, rekrytera och behålla kompetenta medarbetare i välfärden. Behovet av kompetenta medarbetare kommer även framledes att fortsätta vara stort. Arbetsmarknadsförvaltningen behöver fortsätta utveckla arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare vilket är en grund för att lyckas med kompetensförsörjningsutmaningen. För att klara detta behöver förvaltningen fortsätta arbetet med att utveckla och omhänderta medarbetarnas befintliga kompetenser.

Utmaningar framöver är bland annat att utveckla effektfulla arbetssätt, tillitsbaserat ledarskap, medarbetarskap samt kontinuerlig kompetensutveckling för att möta klienterna, deltagarna och elevernas behov. För att lyckas med detta behöver arbetet med kontinuerlig kompetensplanering fortgå. Det handlar bland annat om att systematisera det ständigt pågående samtalet samt att använda 70-20-10 för samtliga yrkeskategorier utifrån verksamhetens behov.

Attraktiv arbetsgivare

Stöd medarbetarnas utveckling

Rätt använd kompetens

Inkludera och integrera

utveckla och engagera

växa och avveckla

Bedömningen är att verksamheten generellt sett använder befintlig och tillgänglig kompetens på bästa sätt. En breddning av den generella kompetensen inom förvaltningens uppdrag kan vara gynnsam så att medarbetare får ett större helhetsförståelse för förvaltningens olika uppdrag och uppdraget i den verksamhet man själv som medarbetare är verksam i. Här har förvaltningen arbetat fram en förvaltningsövergripande introduktion under 2022 med införande under 2023 där förvaltningens nya medarbetare kommer att samlas vid ett tillfälle per termin. Tillsammans med den kommungemensamma introduktionen som lanseras i februari 2023 kommer detta skapa en god plattform för introduktion av nya medarbetare. Bedömning är att arbetsfördelningen mellan avdelningar, enheter, team, yrkesgrupper och medarbetare generellt sett är god.

Förvaltningen har under 2021 och 2022 implementerat nya lönekriterier för medarbetare och chefer i ett aktivt arbete i respektive verksamhet. Arbetet har bidragit till ett ökat engagemang och förståelse för de medarbetar- och ledarbeteende som efterfrågas i förvaltningen kopplat till verksamhetens uppdrag. De nya lönekriterierna används fullt ut för första gången under löneöversynen 2023 och kommer att utvärderas efter genomförd löneöversyn. Ambitionen är att lönekriterierna tillsammans med den ständigt pågående dialogen mellan medarbetare och chef ska generera en ökad samsyn kring bedömning av måluppfyllnad, prestation och förväntningar i utförandet av arbetet. Det är av betydande vikt för såväl medarbetare som chefer att ha tydliga mål och förväntningar för fortsatt utveckling i arbetet.

Arbetsmarknadsförvaltningen har tillsammans med Socialförvaltningen och Vård - och omsorgsförvaltningen en styrgrupp för attraktiv arbetsgivare. Syftet är att marknadsföra kommunen som arbetsgivare och att rekrytera medarbetare. Under 2022 har gruppen genomfört två föreläsningar för socionomstudenter på Uppsala universitet samt deltagit på Socionommässan i Älvsjö, där målgruppen är erfarna socionomer.

SKR lyfter vikten av att stödja medarbetarnas utveckling för att möta välfärdsutmaningen. En viktig del i detta är att medarbetare får möjligheter till kontinuerlig kompetensutveckling under hela arbetslivet. Arbetsgivare behöver också bättre ta tillvara på befintlig kompetens. Socialförvaltningen har under 2022, som en viktig del för att systematisera kompetensutveckling genom hela arbetslivet, tagit fram en kompetens och befogenhetsstrappa som införs under våren 2023. Modellen tydliggör vad som förväntas av socionomen på respektive trappsteg, samt vad som blir nästa steg i medarbetarens utveckling. Detta är något som Arbetsmarknadsförvaltningen kommer att följa och utvärdera om förvaltningen kan ta efter, företrädesvis inom Socialtjänst – ekonomiskt bistånd men även inom handläggningsområdet inom Arbetsmarknadsavdelningen. Förvaltningen kommer även att jobba vidare med det ständigt pågående samtalet mellan medarbetare och chef i syfte att säkerställa att uppföljning, återkoppling och förväntningar kalibreras. Genom att tillvarata medarbetarens intresse och kompetens skapas engagemang i såväl medarbetarens som verksamhetens utveckling. Förvaltningen ser att samtal och dialoger, samverkan och kollegialt lärande är en förutsättning för en lärande organisation.

I nuläget är det inte känt att arbetsuppgifter kommer att försvinna inom förvaltningen och att kompetenser därmed behöver växlas över. Förvaltningen behöver dock arbeta med en kontinuerlig analys och utvärdering av vilka roller och arbetsuppgifter som bäst stödjer förvaltningens utförande av sitt samhällsuppdrag.

Stärk ledarskapet

*Rätt använd kompetens
Attrahera och marknadsföra
Rekrytera och introducera
Växa och avveckla*

Ett gott tillitsbaserat ledarskap är en förutsättning för att attrahera och behålla kompetenta medarbetare tillika en förutsättning för att bedriva verksamhet med hög kvalitet. Förvaltningen behöver skapa goda förutsättningar i chefsuppdraget för att det ska vara attraktivt, utvecklande och hållbart att vara chef.

Förvaltningen behöver arbeta för att säkerställa kompetensförsörjningen för chefer. Det handlar dels om att möjliggöra chefskarriär inom den egna organisationen och få chefstalanger att vilja och kunna växa i rollen. Dessutom behövs insatser för att behålla chefer i högre utsträckning. Ledarlabbet är Uppsala kommuns program för framtida ledare och bidrar till att ta vara på framtidens ledare. Ledarlabbet syftar till att skapa nyfikenhet kring ledarskap och ger deltagarna förhöjd självinsikt om sina egna förmågor och drivkrafter. Målgruppen är medarbetare som är intresserade av att utvecklas inom ledarskap och som i ersättningsplaneringen är identifierade som potentiella framtida chefer. Förvaltningen har de senaste åren haft ett stabilt sökunderlag till Ledarlabbet och ser gärna att antalet sökande ökar.

I chefsuppdraget ingår ansvar för verksamhet, ekonomi och medarbetare. Det ”trebenta ledarskapet” är av stor vikt för helheten i ledarskapet inom förvaltningen. Förvaltningens chefer och ledare behöver på flera nivåer stärka de ekonomiska kunskaperna likväl som kunskaper kring HR perspektivet för att skapa förutsättningar för att kunna ta ansvar för verksamhets- och personalbudget. Det behöver vidare vara enkelt för chefer att fylla på sin kompetens, träna på ledarbeteenden och hitta de utvecklingsinsatser som Uppsala kommun erbjuder. Med hjälp av Ledarkartan kan chefer hitta och planera sina utvecklingsinsatser utifrån där de befinner sig i sitt ledarskap.

Arbetet med mångfald och inkludering är vidare en viktig del av vårt gemensamma arbetsliv, vår värdegrund och våra målsättningar. Arbetet handlar om att öka kunskap om mångfald, inkludering samt hur det påverkar den gemensamma arbetsmiljön. Förvaltningen har under 2022 varit del i en pilot avseende grundkunskap om mångfald och inkludering i syfte att stärka det inkluderande ledarskapet under ledning av kommunledningskontoret. Under 2023 kommer arbetet att fortsätta med fokus på att fler chefer tar del av den befintliga utbildningen. Parallellt pågår även ett arbete från kommunledningskontoret med att ta fram en digital utbildning som riktar sig till medarbetare som förvaltningen ser som värdefull i det fortsatta arbetet.

Förvaltningen har under 2022 arbetat med det kommunövergripande uppdraget med chefers organisatoriska förutsättningar och riktmärket. Den analys som genomförts visar att förvaltningen har ett gynnsamt medarbetarantal per chef som understiger det utpekade gränsvärdet för riktmärket. Ett relevant medarbetarantal per chef utifrån verksamhetens karaktär och komplexitet är en viktig förutsättning för ett nära ledarskap. Förvaltningen kommer under 2023 att arbeta vidare med chefers organisatoriska förutsättningar utifrån den enkät som förvaltningens chefer besvarat i

slutet av 2022 tillsammans med den årliga medarbetarundersökningen som skickas ut till medarbetare och chefer i slutet av februari.

Prioritera arbetsmiljöarbetet

Stöd medarbetarnas utveckling

Rätt använd kompetens

Inkludera och integrera

utveckla och engagera

växa och avveckla

För att lyckas vara en attraktiv arbetsgivare krävs en god arbetsmiljö och ett gott tillitsbaserat ledarskap. Förvaltningen arbetar aktivt för att omfamna framtidens arbetsplats och skapa organisatoriska förutsättningar för såväl chefer som medarbetare. Förvaltningen har ett strukturerat och välfungerande arbetsmiljöarbete utifrån samverkansavtalet som följs upp via skyddskommitté, skyddsronder och medarbetarundersökning. Samtliga avdelningar och verksamheter följer löpande upp arbetsmiljöarbetet och genomför en årlig uppföljning av SAM i Hypergene. Förvaltningen har under 2022 infört ett arbetsmiljöutskott där lokala skyddsombud är representerade tillsammans med representanter och chefer från förvaltningens verksamheter. Syftet med arbetsmiljöutskottet är att skapa en samlad arena för frågor som rör förvaltningens arbetsplatser utanför stadshuset och kan bidra till ett tydligare gemensamt arbete kring arbetsmiljö.

I Uppsala kommun arbetar vi med dialogen mellan chef och medarbetare enligt vårt samverkansavtal. Samverkansavtalet poängterar vikten av en ständigt pågående dialog mellan medarbetare och chef på arbetsplatsen, en dialog som handlar om utveckling, planering och uppföljning. En annan utgångspunkt för att utveckla våra dialoger och medarbetarens inflytande över sin arbetssituation och arbetsmiljö är AFS 2015:4 om organisatorisk och social arbetsmiljö. Genom den regelbundna, flexibla och medskapande dialogen tar vi tillvara på kunskap, bygger tillit och förtroende samt skapar trivsel och engagemang. Förvaltningen jobbar med att utveckla arbetet med dialog genom att skapa arenor för olika typer av dialoger. För chefer finns kommungemensamma stöd och verktyg att använda.

Vår gemensamma värdegrund är en naturlig del i förvaltningens arbetssätt och hjälper förvaltningen att tillämpa principerna för ett modernt arbetsliv som rustar våra olika verksamheter i det nya moderna arbetslivet. Förvaltningen fokuserar på arbetets innehåll och resultat i stället för när och var arbetet utförs, så att vi i ännu högre grad kan göra skillnad för dem vi finns till för. Den öppna dialog mellan medarbetare, kollegor och chefer resulterar i att respektive arbetsgrupp hittar vägar där arbetet utvecklas och anpassas på bästa sätt.

Förvaltningen jobbar även vidare med vilka steg som är önskvärda eller nödvändiga att ta i digitalisering som medför att arbetet kan utföras effektivare och oberoende av plats för yrkeskategorier där det är möjligt. Den ökande digitaliseringen och flexibiliteten i arbetslivet möjliggör utveckling av samtliga av förvaltningens verksamheter och arbetssätt, något som på både kort och lång sikt berör alla medarbetare och chefer förvaltningen på olika sätt. Ett arbete med att ta fram en digital färdplan kommer att inledas i förvaltningen under våren. I den digitala färdplanen ska förvaltningens vision definieras med fokus på digitalisering. Förvaltningen anordnar i ett gemensamt projekt tillsammans med Region Uppsala en digitaliseringsdag för chefer i början av 2023 som ett startskott på en ökad satsning på kompetensutveckling inom digitalisering.

Förvaltningsledningen har tillsammans med Daily Innovation genomfört ett innovationsarbete för chefer under 2022 med bland annat en mätning av innovationskraften i förvaltningen. Förvaltningen har utifrån detta arbete under 2022 vidareutvecklat arbetet med Idéslussen som har till syfte att utveckla idéer utifrån verksamhetens behov som funnits i ordinarie verksamhet inom förvaltningen sedan 2018. Detta är ett arbete som kommer att fortlöpa vidare under 2023.

Förvaltningen ser att hot och våld situationer ökar i delar av verksamheten med betoning på otillåten påverkan. Verksamheten följer Uppsala kommuns rutin och checklista för hantering av hot och våld men ser att ett vidare arbete för att stärka verksamheterna behöver utvecklas. En viktig del är kontinuerliga utbildningar i hot och våld samt fortsatt samarbete med kommunledningskontorets säkerhetssamordnare.

Uppföljning och utvärdering aktiviteter och insatser 2022

Strategiskt fokusområde 1 - Attraktiv arbetsgivare

Under 2022 har förvaltningen arbetat fram en förvaltningsövergripande introduktion med införande under 2023 där förvaltningens nya medarbetare kommer att samlas vid ett tillfälle per termin. Tillsammans med den kommungemensamma introduktionen som lanseras i februari 2023 kommer detta skapa en god plattform för introduktion av nya medarbetare. Uppföljning och utvärdering av introduktionen kommer att ske efter första genomförandet för att säkerställa att syfte och målsättning fylls.

Förvaltningen har även arbetat fram nya lönekriterier 2021/2022 som används fullt ut för första gången under löneöversynen 2023. Arbetet med de nya lönekriterierna kommer att utvärderas efter genomförd löneöversyn. Ambitionen är att lönekriterierna tillsammans med den ständigt pågående dialogen mellan medarbetare och chef ska generera en ökad samsyn kring bedömning av måluppfyllnad, prestation och förväntningar i utförandet av arbetet.

Förvaltningen har varit aktiva och delaktiga i aktiviteter för att attrahera socionomer tillsammans med Socialförvaltningen och Vård och omsorgsförvaltningen. Bland aktiviteterna har olika event för socionomstudenter arrangerats där förvaltningarna tillsammans informerat om vad kommunen kan erbjuda och vilka karriärmöjligheter som finns, både efter examen men även genom praktik och aspiranttjänstgöring. En annan aktivitet har varit deltagande vid Socionommässan i Stockholm 2022. Vid mässan fanns en platsannonser som visades i montern där antalet ansökningar var något större än för motsvarande annons tidigare år. Ett ökat intresse för Uppsala kommun leder förhoppningsvis till fler sökande till vakanta tjänster och kan säkra upp den framtida kompetensförsörjningen.

Strategiskt fokusområde 2 – Stärk ledarskapet

Förvaltningen har under 2022 arbetat med det kommunövergripande uppdraget med chefers organisatoriska förutsättningar och riktmärket. Den analys som genomförts visar att förvaltningen har ett gynnsamt medarbetarantal per chef som understiger det utpekade gränsvärdet för riktmärket. Ett relevant medarbetarantal per chef utifrån verksamhetens karaktär och komplexitet är en viktig förutsättning för ett nära ledarskap. Förvaltningen har vidare ett väl utvecklat verksamhetsstöd på olika nivåer där syftet är att dels ge både chefer och medarbetare ett närmare stöd, men även att frigöra tid för chefer och skapa utrymme för ett närmare ledarskap. Även de ständigt

pågående samtalen mellan medarbetare och chef, chef och chef samt avstämningssamtal chefer och HR bidrar till ett närmare ledarskap och att befintlig kompetens används på bra sätt. Arbetet för att skapa goda förutsättningar för ledarskapet kommer att fortgå.

Förvaltningen har vidare under 2022 arbetat med verktygen ersättarplanering och individuell planering (70-20-10) vilket syftar till att skapa en god struktur för kompetensutveckling och kompetensplanering. Här behöver förvaltningen hänga i och säkra att arbetet fortlöper kontinuerligt och inte en genomförts som en engångs insats.

Förvaltningen hade under 2021/2022 två deltagare med i Ledarlabbet. Totalt var det 13 sökande från förvaltningen till 2021/2022 års Ledarlabb. En av medarbetarna har efter deltagande i Ledarlabbet sökt och fått en roll som enhetschef. Den andra medarbetaren har fått en delvis ny roll med utökat ansvar (ej chefsroll). Inför 2022/2023 hade förvaltningen 14 sökanden från AMF där två medarbetare antagits till årets upplaga av Ledarlabbet. Förvaltningen fortsätter att följa upp antalet sökande och utfall av programmet.

Strategiskt fokusområde 3 - Prioritera arbetsmiljöarbetet

Arbetsmiljöprocessen är och behöver vara levande och utgå från verksamhetens behov. Att aktivt undersöka, åtgärda och följa upp skapar utrymme för förbättringar samt att säkerställa att vidtagna åtgärder har effekt. Det ständigt pågående samtalet är en grund för att gå från reaktiva åtgärder till proaktivitet, där såväl verksamhetens som individens behov blir uppfyllda. Förvaltningen har en god dialog kring arbetsmiljö i såväl det löpande arbetet som i facklig samverkan. Förvaltningens initiativ i att skapa ett arbetsmiljöutskott under 2022 är ett tydligt tecken på att arbetsmiljöfrågorna är viktiga för förvaltningen. 2022 var första året med den nya formen av årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet via Hypergen för förvaltningens verksamheter. Sammanställning, analys och utvärdering av arbetet kommer att genomföras under början av 2023. Arbetsmiljöarbetet är ett kontinuerligt arbete som kommer att fortlöpa och utvecklas under 2023.

Förvaltningen har under 2022 påbörjat ett viktigt arbete med utveckling av digitalisering och innovation i syfte att skapa förutsättningar och driva framdrift i förvaltningens verksamhetsutveckling. Arbetet kommer att fortlöpa, följas upp och utvärderas under 2023.

Bilaga 1 – SKR kompetensförsörjningsstrategi

SKR:s strategier för kompetensförsörjning är framtagna som ett stöd för arbetet i kommuner och regioner. Strategierna handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare, att hitta nya lösningar och om ett hållbart arbetsliv.

