

AKTIVERANDE STYRDOKUMENT

Diarienummer

KS/2023:431

Strategi för kompetensförsörjning Upplands Väsby kommun

Kategori av styrdokument:	Aktiverande
Dokumenttyp:	Strategi
Gäller för:	Kommungemensamt
Antaget:	Kommunfullmäktige den 18 augusti 2025 § 115
Ikraftträdande:	<i>Den 1 september 2025</i>
Giltighetstid:	Tills vidare
Dokumentansvarig:	HR-Chef



UPPLANDS
VÄSBY

Innehållsförteckning

Strategi för kompetensförsörjning Upplands Väsby kommun	1
1 Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Nuläge	3
1.3 Analys framåt	4
2 Fokusområden för hållbar kompetensförsörjning.....	4
2.1 Attraktiv arbetsplats	4
2.1.1 Ledarskap.....	5
2.1.2 Medarbetarskap och arbetsplatskultur	5
2.1.3 Rekrytering	5
2.2 Hållbart arbetsliv	6
2.2.1 Attityd kring äldre och yngre i arbetslivet	6
2.2.2 Arbetsmiljö	6
2.3 Livslångt lärande	7
2.3.1 Kompetensutveckling.....	7
2.3.2 Digital kompetens	7
2.3.3 Intern rörlighet	8
3 Genomförande.....	8
3.1 Roller.....	8

1 Inledning

Kompetensförsörjning är ett av Upplands Väsby kommuns stora fokusområden kommande år. För att säkerställa att kommunen har de resurser som krävs för att leverera högkvalitativa tjänster till medborgarna och möta de utmaningar som framtiden för med sig, behöver kommunen aktivt arbeta med sin ställning som attraktiv arbetsgivare samt kompetensförsörjningsområdet i stort. Syftet med kompetensförsörjningsstrategin är att skapa en gemensam riktning för hur det arbetet ska gå till.

1.1 Bakgrund

Den svenska arbetsmarknaden blir alltmer komplex på grund av förändringar i demografi, kultur, klimatpåverkan, invandring, integration och digitalisering. Även välfärdsbrottslighet präglar samhället i högre grad än tidigare. Kommunens uppdrag kommer att förändras, och kommunen behöver utvecklas som arbetsgivare.

Digitalisering, automation och AI utvecklas snabbt, vilket förändrar arbetsuppgifter och roller. Vissa roller bedöms till och med inte behövas längre, medan nya kommer att skapas utifrån förändrade arbetsuppgifter och behoven framåt. Väsbybornas förväntningar på kommunens tjänster ökar, och kommunen måste anpassa sig till dessa förväntningar. Samma smarta och snabba lösningar som invånarna möter på andra arenor i samhället förväntar de sig i kontakten med sin kommun. Detta oavsett om de ansöker om plats till förskolan, är närstående till någon som bor på kommunens särskilda boenden eller vill ansöka om bygglov.

Kommunen står inför en förändrad demografi med en åldrande befolkning och färre som tillträder arbetsmarknaden. Detta leder till färre kandidater för vakanta tjänster. Färre Väsbybor i arbetsför ålder kommer också innebära lägre skatteintäkter, vilket påverkar budgeten och ökar kraven på effektivisering. Samtidigt konkurrerar kommunen om samma kompetenser som övriga kommuner i Stockholms län.

Mot bakgrund av ovan kommer Upplands Väsby kommun behöva förändra sitt sätt att genomföra sitt uppdrag. Färre ska inte jobba mer, men kommunen behöver förändra arbetssätt, effektivisera verksamheterna och arbeta aktivt med kompetensförsörjning. Dessa åtgärder blir avgörande för att lyckas med uppdraget.

1.2 Nuläge

Under de kommande fem åren förväntas ett betydande antal medarbetare gå i pension. Om kommunen kan förlänga arbetslivet för äldre medarbetare så att de i genomsnitt går i pension vid 67 års ålder, skulle antalet pensioneringar minska avsevärt. De flesta av dessa medarbetare arbetar inom utbildningskontoret och social- och omsorgskontoret. Många av dessa tjänster skulle med höjd genomsnittsålder för pension inte behöva tillsättas under kommande fem år.

Under 2023 var medelåldern för kommunens anställda 45 år. Det finns en stor möjlighet att balansera de äldre åldersgrupperna genom att locka in yngre medarbetare. Detta skulle hjälpa kommunen att minska antalet medarbetare som går i pension samtidigt i framtiden. Dessutom

skulle yngre och äldre medarbetare få större möjlighet att mötas på arbetsmarknaden genom intern kompetensöverföring, vilket skulle stärka kommunens långsiktiga kompetensförsörjning.

1.3 Analys framåt

För att möta nuvarande och framtida utmaningar behöver Upplands Väsby kommun utveckla sättet man ser på och arbetar med kompetens och kompetensförsörjning. Kommunen måste effektivisera verksamheterna med smarta lösningar och tänka nytt kring kompetens. En stark omställningsförmåga och en trivsamt arbetsmiljö som möjliggör ett längre arbetsliv är avgörande.

Kommunen behöver utöva ett utvecklande ledarskap som uppskattas och tilltalar arbetstagare i alla åldrar och det behöver i högre grad arbetas med intern kompetensutveckling. Samarbete och samarbetsförmåga är centrala för att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna kan utvecklas och prestera på bästa sätt. Genom att främja en kultur av samarbete kan kommunen säkerställa att medarbetarna känner sig delaktiga, vilket bidrar till en starkare och mer sammanhållen arbetsplats.

2 Fokusområden för hållbar kompetensförsörjning

Målsättningen med en kommunövergripande strategi är att trygga kompetensförsörjningen för att fortsatt kunna ge kommunens medborgare den service de förväntar sig och har rätt till. Områdena attraktiv arbetsgivare, hållbart arbetsliv och livslångt lärande har identifierats som strategiska fokusområden i kommunens framgång med den långsiktiga kompetensförsörjningen.

2.1 Attraktiv arbetsplats

MÅL:

Upplands Väsby kommun som arbetsplats kännetecknas av god arbetsplatskultur och inspirerande och funktionella arbetsytor. De anställda erbjuds konkurrensmässiga löner och förmåner samt goda karriärmöjligheter. Som medarbetare och chef i kommunen är det tydligt att arbetet man utför har ett syfte och känns meningsfullt.

VÄRDE:

Det är viktigt att Upplands Väsby kommun erbjuder en god arbetsplatskultur och inspirerande arbetsytor eftersom det skapar en positiv och produktiv arbetsmiljö. Konkurrensmässiga löner, förmåner och karriärmöjligheter bidrar till att attrahera och behålla kompetenta medarbetare. När medarbetare och chefer känner att deras arbete har ett syfte och är meningsfullt, ökar deras engagemang och motivation, vilket i sin tur leder till bättre resultat och en starkare kommun. Dessutom stärker detta kommunens arbetsgivarvarumärke, vilket gör det lättare att rekrytera och behålla talanger i framtiden.

2.1.1 Ledarskap

Ett framgångsrikt ledarskap i Upplands Väsby kommun baseras på det utvecklande ledarskapet. Ett utvecklande ledarskap inriktar sig på ledarens förmåga att vara ett föredöme, visa personlig omtanke och att inspirera och motivera. De chefer och ledare som ser vilka möjligheter som finns och har förmågan att engagera sina medarbetare kommer att spela en avgörande roll för välfärdens utveckling. Chefer och ledare behöver i allt snabbare takt tillsammans med sina medarbetare kunna ställa om och anpassa sig efter ändrade förutsättningar.

I Upplands Väsby kommun finns ledarlöften som skapar klarhet i vad som förväntas av ledaren. Kommunens ledarlöften ökar förståelsen för vilka värderingar och beteende som prioriteras och bidrar till att stärka arbetsplatskulturen, öka medarbetarnas motivation samt skapa en sund arbetsmiljö som attraherar medarbetare. Konsekvent agerande i linje med löften stärker relationerna i organisationen och skapar en känsla av tillit och stabilitet.

Upplands Väsby kommun har följande ledarlöften:

- Jag visar ett föredömligt och autentiskt handlande.
- Jag visar personlig omtanke, ger både stöd och konfronterar.
- Jag uppmuntrar och inspirerar till delaktighet och kreativitet.

2.1.2 Medarbetarskap och arbetsplatskultur

Ett framgångsrikt medarbetarskap i Upplands Väsby kommun bygger på en aktiv och ansvarstagande medarbetarroll. Ledarskap och medarbetarskap utövas bäst i samspel och skapar förutsättningar för varandra. Ett utvecklande medarbetarskap bygger på att medarbetaren aktivt tar ansvar för den egna utvecklingen, delar med sig av kunskaper och erfarenheter, arbetar målinriktat i enlighet med planer och mål samt visar ett positivt förhållningssätt och god samarbetsförmåga som bidrar till ett positivt arbetsklimat.

Tillsammans skapar medarbetare och chefer en arbetsplatskultur där de anställda trivs, utvecklas och får använda sin kompetens och kreativitet. Upplands Väsby kommuns arbetsplatskultur ska präglas av förtroende och förståelse för varandras roller, där vårt gemensamma uppdrag för medborgarnas bästa ligger till grund för samarbete och helhetssyn.

2.1.3 Rekrytering

För att säkra kompetensförsörjningen framöver behöver Upplands Väsby kommun som arbetsgivare inte enbart se kompetens som en bristvara där kommuner konkurrerar om samma arbetskraft. Kommunen behöver också våga satsa på att ge medarbetare med rätt potential, men mindre erfarenhet, möjlighet att lära sig och utbilda sig i kommunens verksamhet i sin anställning. Vanligt är att arbetsgivaren vid rekrytering lägger stor vikt vid formell kompetens, som utbildning och tidigare arbetslivserfarenhet. Begreppet kompetens behöver i högre grad innefatta en individs förmåga att omsätta erfarenheter, kunskaper, personlighet och problemlösningsförmåga i konkreta och framgångsrika beteenden. Med ett nytt synsätt på kompetens får rekryterande chef en bredare kandidatbas och ökade möjligheter att skapa arbetsplatser med hög mångfald som speglar samhället i alla led.

2.2 Hållbart arbetsliv

MÅL:

Upplands Väsby kommun är en frisk arbetsplats där chefer och medarbetare naturligt för samtal om arbetsmiljö, arbetsbelastning, kultur och trivsel i arbetsvardagen. Kommunen främjar ett hållbart arbetsliv som tar hänsyn till individens behov och skapar möjligheter för medarbetarna att vilja stanna i tjänst längre.

VÄRDE:

Det är viktigt att Upplands Väsby kommun är en frisk arbetsplats där samtal om arbetsmiljö, arbetsbelastning, kultur och trivsel sker naturligt, eftersom det bidrar till en positiv och hälsosam arbetsmiljö. Genom att främja ett hållbart arbetsliv som tar hänsyn till individens behov, skapas förutsättningar för medarbetarna att vilja stanna längre i tjänst. Detta är särskilt viktigt i en tid då människor lever mer hälsosamt och har arbetskapacitet under längre tid. En trivsamt arbetsmiljö där medarbetarna känner sig värdefulla säkerställer en stabil och engagerad personal som bidrar till att uppfylla kommunens mål och uppdrag.

2.2.1 Attityd kring äldre och yngre i arbetslivet

Upplands Väsby kommun behöver se äldre medarbetare som väl behövd kompetens och öka förutsättningarna för dem att vilja arbeta längre. Äldre medarbetare kan vara villiga att skjuta upp pensionen om det ger högre pensionsinkomst och om de trivs med sitt arbete. Ytterligare skäl att stanna i arbete är daglig kontakt med arbetskamrater som kan ge livet ökat innehåll och mening.

Yngre medarbetare har ett högt engagemang för sitt arbete och stimuleras av att utvecklas. Kommunen ska kunna ge de yngre den erfarenhet de behöver genom att löpande erbjuda kompetensutveckling och kunskap samt verktyg för att trivas och vara friska ett helt arbetsliv.

Kommunen behöver skapa förutsättningar för ett längre arbetsliv. Det längre arbetslivet ställer krav på nya synsätt och ett livslångt lärande, ett ansvar som på arbetsplatsen delas av både arbetsgivaren och medarbetarna.

2.2.2 Arbetsmiljö

Upplands Väsby kommun ska vara en arbetsplats där medarbetarna trivs och mår bra. Kommunen arbetar systematiskt med att säkerställa en trygg fysisk och psykologisk arbetsmiljö och fokuserar på friskfaktorer som främjar trivsel och hållbarhet. Ett perspektivskifte sker i arbetsmiljöarbetet, där fokus ligger på att främja friskfaktorer i stället för att bara förebygga risker.

För fysiskt belastande yrken är det viktigt att arbetsgivaren och medarbetarna tillsammans ser över arbetssätt, ergonomi och användning av arbetsverktyg för att undvika skador och främja ett längre arbetsliv. För kognitivt eller emotionellt belastande yrken behövs en dialog om organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsplatsen ska präglas av en stöttande kultur där medarbetarna avlastar och värnar om varandra. Arbetsgivaren ska tillhandahålla stöd och verktyg för att undvika ohälsa och öka möjligheterna för medarbetarna att stanna längre i sina roller.

Samarbete och samarbetsförmåga är centrala för att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna kan utvecklas och prestera på bästa sätt. Genom att främja en kultur av samarbete kan kommunen säkerställa att medarbetarna känner sig delaktiga, vilket bidrar till en starkare och mer sammanhållen arbetsplats.

2.3 Livslångt lärande

MÅL:

Upplands Väsby kommun har ett starkt fokus på medarbetarnas livslånga lärande och utveckling av kompetenser och förmågor för att möta en föränderlig arbetsmarknad och komplexa samhällsutmaningar. Kommunen är en lärande organisation med hög omställningsförmåga.

VÄRDE:

Det är viktigt att Upplands Väsby kommun har ett starkt fokus på medarbetarnas livslånga lärande och utveckling av kompetenser och förmågor eftersom det gör kommunen bättre rustad att möta en föränderlig arbetsmarknad och komplexa samhällsutmaningar. Genom att vara en lärande organisation med hög omställningsförmåga kan kommunen snabbt anpassa sig till nya krav och förutsättningar, vilket säkerställer att den kan fortsätta leverera högkvalitativa tjänster till invånarna. Detta bidrar också till att skapa en attraktiv arbetsplats där medarbetarna känner sig värdefulla och motiverade att stanna kvar och utvecklas.

2.3.1 Kompetensutveckling

Upplands Väsby kommuns förmåga att utveckla medarbetarna och organisationen är avgörande för omställningsförmågan. Arbetsgivaren behöver aktivt arbeta med intern kompetensförsörjning genom att kartlägga och synliggöra kompetenser samt uppmuntra deras utveckling. Detta underlättar för medarbetarna att sätta upp mål och planera sin karriär, samtidigt som det hjälper arbetsgivaren att identifiera kompetensgap och stärka relevanta områden. Kompetensanalysen är värdefull vid nyanställning, under anställning och vid avslut, och möjliggör successionsplanering för att minska sårbarheten när nyckelkompetenser försvinner. Strukturer och arbetsplatskultur bör stödja både individuellt och gemensamt lärande.

2.3.2 Digital kompetens

Digital kompetens är avgörande för att skapa en modern och välfungerande kommun. Det stärker kommunens kapacitet att leverera tjänster, kommunicera med medborgarna och fatta informerade beslut, vilket bidrar till ökad livskvalitet och hållbar samhällsutveckling. Medarbetarna i Upplands Väsby kommun behöver ha hög digital kompetens för att effektivt använda och förstå digitala verktyg och teknologier. Arbetsgivaren måste ge medarbetarna möjlighet att lära nytt och anpassa sig till nya digitala verktyg och plattformar genom att säkerställa tid och resurser för kompetensutveckling. Ökad digitalisering av välfärdstjänsterna leder till effektivare verksamhet och bättre kvalitet, men påverkar också rekryteringsbehoven. Vissa arbetsuppgifter frigörs eller automatiseras, medan andra tillkommer. Medarbetarnas kompetens kan tillvaratas bättre och jobben blir mer attraktiva, samtidigt som behovet av spetskompetens ökar.

2.3.3 Intern rörlighet

Intern rörlighet gör det möjligt för medarbetarna att byta roller, kontor, avdelningar eller projekt inom organisationen. Det är en strategi som gynnar utveckling och engagemang bland medarbetarna samt ökar deras vilja att stanna längre med kommunen som arbetsgivare. Intern rörlighet främjar en dynamisk och växande arbetsplats genom att stödja medarbetarnas utveckling och organisationens behov av kompetens och innovation.

I Upplands Väsby kommun ska medarbetarna ges chans och uppmuntras att bredda erfarenheter och färdigheter genom intern rörlighet. Kommunen understödjer på så sätt en kultur av anpassningsförmåga och omställningsbarhet. Vidare kan organisationen erbjuda ett livslångt lärande och ta vara på duktiga och nöjda medarbetare som bidrar till att kommunen når uppsatta mål. Som en arbetsgivare med målsättningen att behålla våra medarbetare längre behöver kommunen fokusera och satsa på att internt utveckla de kompetenser som behövs.

3 Genomförande

En strategi i Upplands Väsby kommun ska visa på en färdriktning och syftar till att skapa förändring inom ett politiskt prioriterat område. För själva förflyttningen ska strategin kompletteras med handlingsplaner på varje kontor. Handlingsplanerna konkretiserar tillvägagångssätt och planerade aktiviteter för att nå strategins uppsatta mål. Strategier och dess handlingsplaner ska synliggöras i flerårsplan med budget och berörda nämnders verksamhetsplaner. Arbetet följs på så sätt upp i samband med tertiärrapporter och verksamhetsberättelser.

3.1 Roller

Ansaret för implementeringen av strategin för kompetensförsörjning är fördelat enligt följande:

- Kommunledningsgruppen prioriterar fokusområden inför arbetet med flerårsplan och budget.
- Kontorschef synliggör och omsätter riktning och prioriterade fokusområden i verksamhetsplaneringen genom organisationens alla led. Kontorschef ansvarar för att handlingsplanen följs upp i tertiäruppföljning och verksamhetsberättelse.
- Samtliga chefer ansvarar för att operativt ta fram aktiviteter på verksamhetsnivå kopplade till den övergripande handlingsplanen.
- HR-enheten är strategiskt stöd för prioritering av fokusområden till KLG. HR-enheten ansvarar för att ge taktiskt stöd och underlag till kontorschefer vid framtagande av årlig handlingsplan.