



Program **Plan** Policy Riktlinje

Kompetensförsörjningsplan 2026-2030

Dokumenttyp: Plan
Beslutad av: Kommunstyrelsen
Datum och paragraf: 2025-12-03
Dokumentansvarig: HR-chef
Dnr:



Innehållsförteckning

Inledning	3
Sammanfattning	4
Bakgrund	5
Analys	8
SKR:s kompetensförsörjningsstrategier	9
Kompetensförsörjningsprocessen	13
Prioriteringar	18
Tidplan	21

Syftet med Askersunds kommuns kompetensförsörjningsplan är att säkerställa rätt kompetens på rätt plats i rätt tid, för att kommunen långsiktigt ska kunna leverera välfärd och service av hög kvalitet till invånarna. Planen ska ge en gemensam strategisk riktning för hur kommunen attraherar, rekryterar, utvecklar, behåller och avvecklar kompetens i en tid av demografiska och arbetsmarknadsmässiga utmaningar.

Genom att integrera hållbart arbetsliv, värderingsdriven kultur och systematiskt arbetsmiljöarbete med SKR:s strategier och ARUBA-modellen, är syftet också att öka kommunens attraktionskraft som arbetsgivare, stärka medarbetarengagemanget och skapa förutsättningar för ett hållbart och lärande arbetsliv.



Inledning

Den kommunövergripande kompetensförsörjningsplanen utgör en central del av Askersunds kommuns långsiktiga strategiska planering för att säkra rätt kompetens på rätt plats under perioden 2026–2030. I en tid präglad av demografiska förändringar, ökande krav på välfärden och en alltmer konkurrensutsatt arbetsmarknad blir kompetensförsörjningen en av de mest avgörande framtidsfrågorna för kommunen.

Planen är ett strategiskt styrdokument som ger en helhetsbild av kommunens kompetensutmaningar och möjligheter. Den syftar till att fungera som ett gemensamt ramverk och stöd för förvaltningarnas arbete med kompetensutveckling i linje med kommunens politiskt beslutade mål. På så sätt läggs grunden för att Askersunds kommun ska kunna fortsätta leverera tjänster av hög kvalitet och samtidigt stärka sin attraktionskraft som arbetsgivare.

Sammanfattning

1. Strategisk inriktning och utgångspunkter

Askersunds kommuns kompetensförsörjningsplan 2026-2030 är ett strategiskt styrdokument som syftar till att säkra rätt kompetens på rätt plats i en tid av stora demografiska och arbetsmarknadsmässiga förändringar. Planen utgår från kommunens mål- och budgetprocess och är direkt kopplad till politiskt beslutade mål om att stärka medarbetarengagemanget (HME), minska sjukfrånvaron och öka attraktiviteten som arbetsgivare.

Planen bygger på ARUBA-modellen (Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla, Avveckla) och integrerar SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning, samt två kompletterande verksamhetsområden: Hållbart arbetsliv – med fokus på friskfaktorer och systematiskt arbetsmiljöarbete, och Kulturutveckling – under rubriken Stolthet som strategi, med fokus på värderingsdriven kultur, berättelser och arbetsgivarvarumärke.

Demografiska analyser visar att Askersund står inför en kraftig ökning av äldre invånare, samtidigt som arbetsför befolkning minskar. Detta kräver ett strategiskt skifte från rekrytering till att ta tillvara och utveckla befintlig kompetens.

2. Genomförande och prioriteringar

Planen konkretiseras genom en årlig cykel där HR arbetar som strategisk partner till förvaltningarna i projektform. Varje insats inleds med förstudie, behovsdialog och nulägesanalys, följt av planering, genomförande och uppföljning. HR bistår med verktyg, metoder och stöd för att varje förvaltning ska kunna ta fram sin egen kompetensförsörjningsplan.

Prioriterade insatser 2026–2030 inkluderar att behålla personal genom friskfaktorer och arbetsmiljöarbete, utveckla personal genom kompetensmodeller och synliggörande av lärande, behålla äldre medarbetare genom pensionspolicy och informationsinsatser, samt attrahera bredare genom berättelser och kommunikation som stärker arbetsgivarvarumärket.

Dessa insatser kopplas till tydliga indikatorer såsom sjukfrånvaro, frisknärvaro, personalomsättning och HME-resultat.

3. HR:s verktygsportfölj – operativt stöd till planen

För att omsätta strategin i praktiken erbjuder HR en verktygsportfölj som stödjer hela ARUBA-processen och de tre pelarna (som beskrivs senare i dokumentet) i planen:

1. Utbildningar och kompetenshöjande insatser: Strategisk kompetensförsörjning, ARUBA-modellen, kompetensbaserad rekrytering, HME och arbetsmiljöarbete, pensionspolicy.
2. Ledarstöd och chefsutveckling: Coachning och rådgivning, stöd i kompetensutvecklingsplaner, verktyg för sjukfrånvaro och rehabilitering, ledarskap för hållbart medarbetarskap.
3. Workshoppar och dialogprocesser: Behovsdialoger och förstudier, framtagande av kompetensmodeller, dialog om friskfaktorer, forum för lärande.
4. Metoder och mallar: Kompetensinventering, uppföljning av mål och indikatorer, kommunikationsstöd för Stolthet som strategi, avsluts-process.
5. Samverkan och kommunikation: Samarbete med kommunikationsavdelningen, berättelser och kampanjer, budskapsplattformar.

Bakgrund

Den svenska arbetsmarknaden

Fram till 2030 förväntas den svenska arbetsmarknaden genomgå flera förändringar. Här är några viktiga punkter:

- Automatisering och digitalisering: Automatisering kommer att påverka många yrken, men snarare än att eliminera jobb helt, kommer det att förändra arbetsuppgifter och arbetssätt. Efterfrågan på tekniska och digitala kompetenser kommer att öka.
- Kompetensskifte: Det kommer att finnas en ökad efterfrågan på sociala och empatiska kompetenser, medan behovet av manuella och fysiska kompetenser minskar. Trots detta kommer manuella jobb fortfarande att utgöra en betydande del av arbetsmarknaden.
- Ekonomiska svängningar: Lågkonjunkturer kan påverka arbetslösheten negativt, men det finns också tecken på att arbetsgivare ser ljusare på framtiden, vilket kan leda till en långsam återhämtning.
- Demografiska förändringar: En åldrande befolkning och urbanisering kommer att påverka arbetskraftens sammansättning och tillgången på arbetskraft i olika regioner.
- Utbildning och kompetensutveckling: För att möta framtidens krav kommer det att vara viktigt med kontinuerlig kompetensutveckling och utbildning, särskilt inom tekniska och digitala områden.
- Dessa faktorer kommer att forma arbetsmarknaden och ställa nya krav på både arbetsgivare och arbetstagare.

Den kommunala arbetsmarknaden

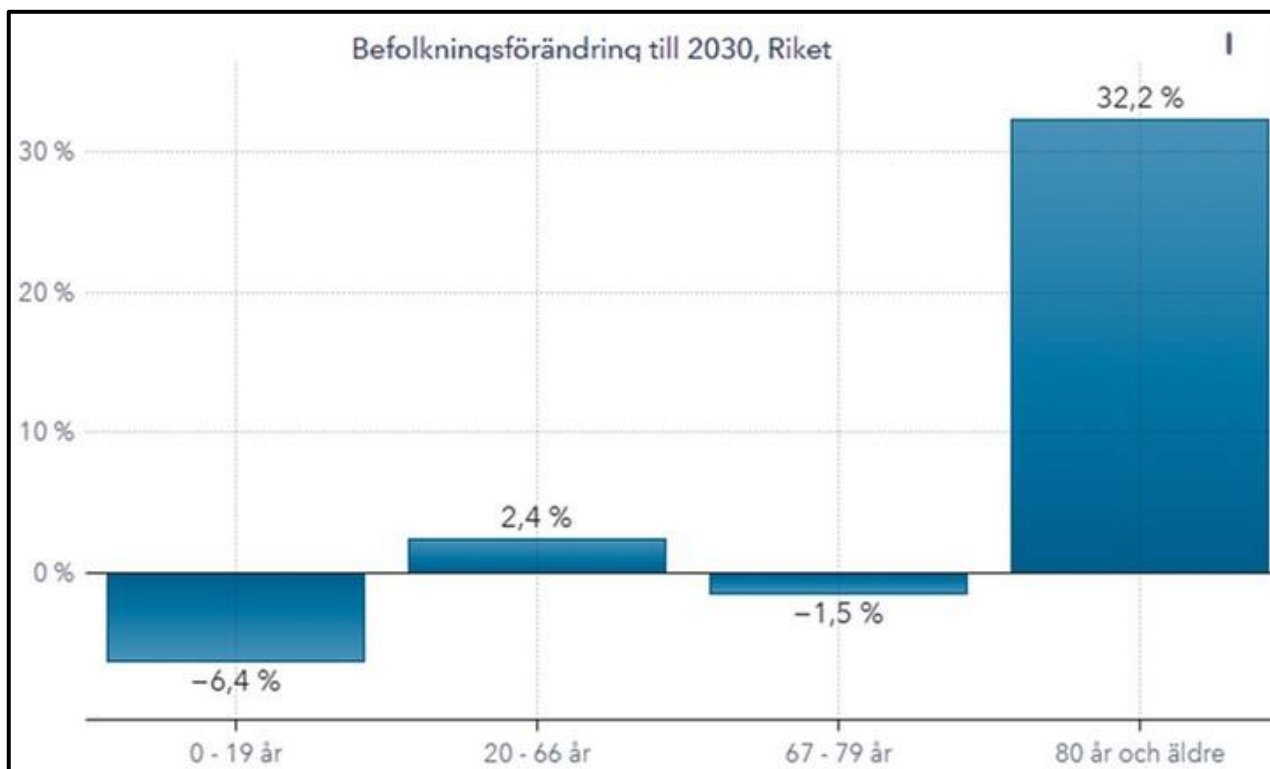
Prognosen för den kommunala arbetsmarknaden fram till 2030 visar på flera utmaningar och möjligheter:

- Ökad efterfrågan på vård- och omsorgspersonal: Med en åldrande befolkning kommer behovet av vård- och omsorgspersonal att öka markant. Kommunerna måste därför fokusera på att attrahera och behålla kompetent personal inom dessa områden.
- Digitalisering och automatisering: Implementeringen av ny teknik kommer att förändra arbetsuppgifterna inom många kommunala verksamheter. Detta kan leda till effektiviseringar men kommer också kräva ny kompetens och utbildning för befintlig personal.
- Kompetensbrist: Många kommuner kommer att fortsätta uppleva svårigheter att rekrytera personal med rätt kompetens, särskilt inom specialistområden som IT, teknik och vård.
- Regionala skillnader: Det kommer att finnas stora skillnader mellan olika regioner. Vissa kommuner, särskilt i landsbygdsområden, kan ha svårare att attrahera arbetskraft jämfört med större städer.
- Utbildning och kompetensutveckling: För att möta framtidens krav kommer kommunerna att behöva satsa på kontinuerlig kompetensutveckling och utbildning för sina anställda.



Genom att fokusera på dessa områden kan kommunerna bättre förbereda sig för framtidens arbetsmarknad och säkerställa att de kan leverera högkvalitativa tjänster till sina invånare.

Under kommande tioårsperiod kommer den del av befolkningen som är över 85 år och äldre att öka med nästan 60 procent. Det skapar ett stort tryck på framför allt äldreomsorgen. SKR:s personalprognos visar att antalet anställda inom äldreomsorgen skulle behöva öka med 32 procent fram till 2033 till följd av den kraftiga ökningen av äldre. Även inom hälso- och sjukvården växer behovet av anställda.



Antalet barn och unga mellan 1-15 år kommer att minska kraftigt under kommande tioårsperiod i nästintill alla kommuner. 2033 kommer det vara omkring 225 000 färre barn och unga (1-15 år) jämfört med 2023. Om inget förändras innebär det att behoven av personal inom förskola och grundskola behöver minska med omkring 12 respektive 15 procent fram till 2033. Behoven inom för- och grundskola skiljer sig dock mellan kommuner och förutsättningarna att möta behoven av personal ser olika ut.

Ökningen av sysselsatta kommande tio år räcker inte för att täcka de växande behoven i äldreomsorgen och hälso- och sjukvården. Personer i arbetsför ålder minskar i 6 av 10 kommuner fram till 2033, vilket gör att förutsättningarna att rekrytera ser olika ut mellan kommunerna.

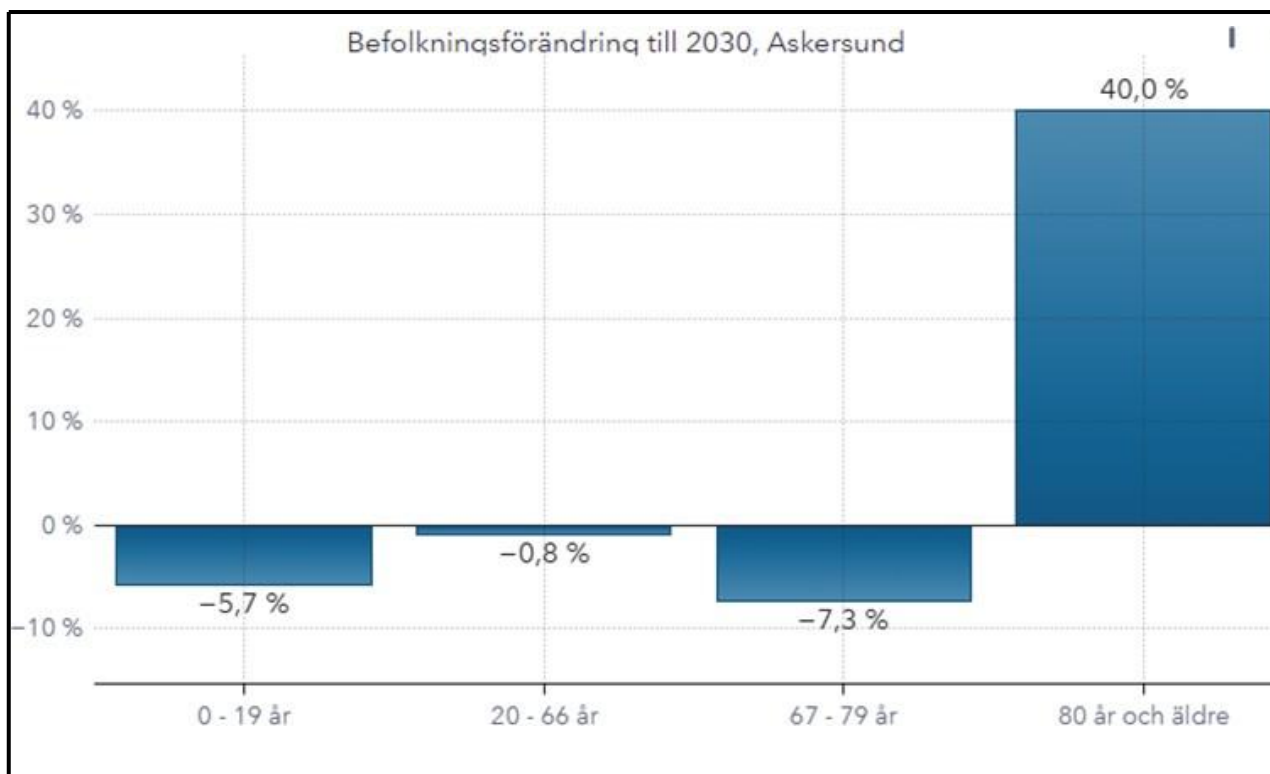
Fler rekryteringar kommer därför inte att vara lösningen för att klara kompetensförsörjningen. Kommuners och regioners förmåga att ta tillvara de befintliga medarbetarna och hitta nya arbetssätt kommer att vara avgörande för att klara kompetensförsörjningen. Behoven av fler anställda i äldreomsorgen kan minska om deltidsarbetande arbetar fler timmar och fler medarbetare förlänger arbetslivet.

Demografi och arbetsmarknad i Askersunds kommun

Askersunds kommun har under många år haft en låg arbetslöshet och konkurrensen om arbetskraften mellan arbetsgivarna i kommunen är stor. Enligt statistik från 2023 (källa: Kolada) är den dagliga inpendlingen ca 1200 personer medan utpendlingen är ca 2000 personer.

Medelåldern är hög bland den kommunala personalen i Askersund och ungefär en fjärdedel beräknas uppnå 65 år inom tio års tid. Rekryteringsbehovet beräknas årligen uppgå till ca 120-150 medarbetare enbart på grund av pensioner och personalomsättning. Dessutom tillkommer volymförändringar på grund av demografin.

Enligt SKR:s befolkningsstatistik minskar kommunens befolkning i arbetsför ålder med 0,8 % fram till 2030, samtidigt som antalet äldre över 80 år ökar mer än snittet i riket.



Matchningen är en annan utmaning. Utbildningsnivån i Askersunds kommun är relativt låg. Endast 30 % har eftergymnasial utbildning (högskola eller andra eftergymnasiala studier) till skillnad mot riket där 47 % har eftergymnasial utbildning. Askersunds kommun som arbetsgivare har behov av välutbildade medarbetare eftersom många yrken kräver behörighetsgivande utbildningar som lärare, socionom, sjuksköterska och undersköterska.

I Askersunds kommuns organisation är 81 % av de månadsavlönade medarbetarna kvinnor. Kvinnors sjukfrånvaro är allmänt sett högre än männens och yrken inom vård och omsorg har högst sjukfrånvaro. Andra yrken med hög sjukfrånvaro bland kvinnor är de pedagogiska yrkena.



Analys

I Askersund liksom i övrigt på svensk arbetsmarknad är den främsta utmaningen att få och behålla arbetskraft med rätt kompetens.

Precis som i resten av landet möter Askersunds kommun en ökande andel äldre invånare, till och med en större ökning än i övriga landet. Samtidigt minskar andelen invånare i arbetsför ålder vilket inte kommer att räcka för kommunens del och de privata arbetsgivarnas behov. För kommunens kan det innebära en minskad förmåga att upprätthålla en välfärd av god kvalitet. En av de verksamheter som är mest sårbara är äldreomsorgen, med en förväntad ökning av antalet äldre individer fram till år 2030.

Förutom de demografiska faktorerna påverkas också Askersunds arbetsmarknad av konjunkturförändringar, ökad rörlighet, globalisering, innovationer, högre ambitionsnivåer samt naturligtvis politiska beslut och reformer.

Bristen på arbetskraft inom välfärden bidrar till en god arbetsmarknad för yrkesgrupper där kommuner har stort rekryteringsbehov, som exempelvis för kritiska kommunala yrkesgrupper som exempelvis sjuksköterskor, förskollärare, lärare och undersköterskor, vilket har medfört en ökad rörlighet inom de grupperna.

Framtida utmaningar kommer att kräva att vi i Askersunds kommun under de kommande åren aktivt arbetar med att behålla befintliga medarbetare och att vi skapar goda förutsättningar för deras fortsatta arbete. En viktig faktor blir då ett främjande arbetsmiljöarbete för att skapa ett hållbart arbetsliv och en minskad sjukfrånvaro. Andra viktiga faktorer är lönepolitiken och vår förmåga att bygga ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Det senare bör främst ske genom att våra medarbetare agerar som våra viktigaste ambassadörer.

SKR:s

kompetensförsörjningsstrategier

Utformningen av kommunens kompetensförsörjningsplan tar sin utgångspunkt i de nio strategierna från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR). Dessa strategier, som är inriktade på att behålla nuvarande personal, hitta innovativa lösningar och skapa ett hållbart arbetsliv, utgör en central del av Askersunds kommuns framtidsplanering. (Källa skr.se, Välfärdens kompetensförsörjning)

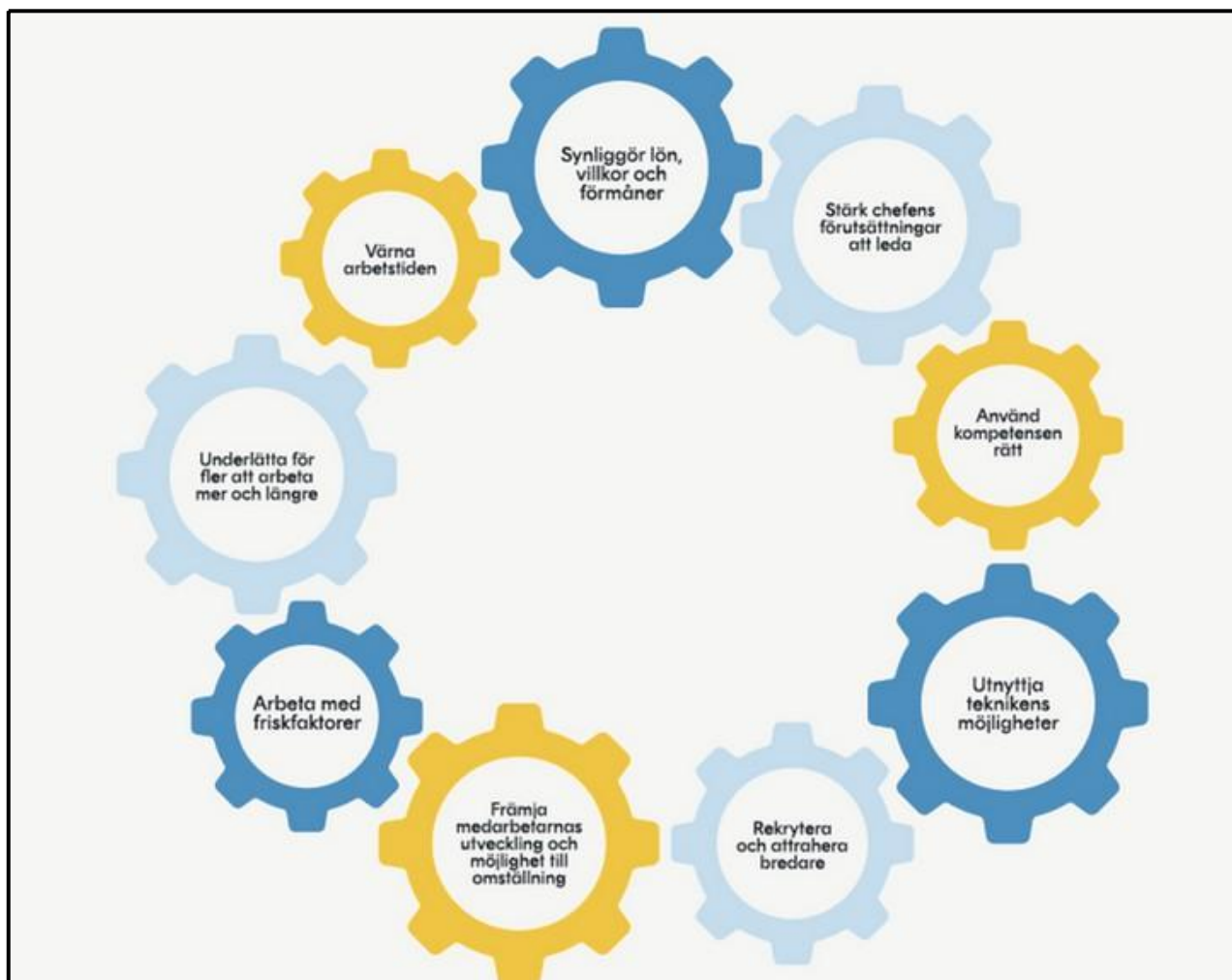


Bild 1: Strategier för att säkra kompetensförsörjningen (SKR, 2024)

1. Arbeta med friskfaktorer

Bra arbetsmiljö och balans mellan arbete och fritid är avgörande faktorer i valet av arbetsgivare. Arbetsmiljöarbete är därför ett viktigt sätt att säkra kompetensförsörjningen. För att skapa friska, hållbara och attraktiva arbetsplatser behöver kommunen arbeta med friskfaktorer.

Forskningen har visat att organisationer med låg sjukfrånvaro kännetecknas av följande faktorer:

- Rättvis och transparent organisation
- Närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap
- Delaktighet och inflytande
- Kommunikation och återkoppling
- Prioritering av arbetsuppgifter
- Kompetensutveckling hela arbetslivet
- Systematiskt arbetsmiljöarbete i vardagen
- Tidiga insatser och arbetsanpassning

2. Underlätta för fler att arbeta mer och längre

Bristen på arbetskraft gör att arbetsgivare behöver ta tillvara den kompetens som redan finns. Behovet av att anställa fler minskar betydligt om deltidsarbetande arbetar fler timmar i veckan och om fler förlänger arbetslivet.

3. Värna arbetstiden

I välfärden pågår många verksamheter dygnet runt under alla dagar på året. Arbetstiden är en av arbetsgivarens viktigaste resurser. Arbetsgivarna behöver förlägga arbetstid på ett hälsosamt sätt och samtidigt eftersträva stabilitet och förutsägbarhet.

- Förlägg arbetstiden hållbart



4. Synliggör lön, villkor och förmåner

Kommuner och regioner erbjuder både meningsfulla arbeten och kollektivavtal med bra villkor och förmåner. Att synliggöra detta för befintliga och potentiella medarbetare är en strategi för att säkra kompetensförsörjningen.

- Använd lönepolitiken som ett verktyg
- Synliggör hela lönen
- Visa upp villkor och förmåner
- Säkerställ att lokala lösningar leder rätt

5. Stärk chefens förutsättningar att leda

Ledarskapet har stor betydelse för möjligheten att attrahera och behålla kompetenta och engagerade medarbetare. Att chefer har rätt förutsättningar att styra och leda är därför centralt.

- Chefoskopet, ett verktyg som sätter fokus på chefers organisatorisk arbetsmiljö (suntarbetsliv.se)
- Stötta första linjens chefer
- Stärk chefens roll i förändringsarbete



6. Använd kompetensen rätt

Rätt kompetens på rätt plats är en förutsättning för att säkra kompetensförsörjningen. Genom att arbetsgivare tar tillvara och utvecklar de befintliga medarbetarnas kapacitet och kompetens på ett bättre sätt, kan behoven av fler anställda minska.

- Se över arbetssätten
- Samarbeta och dela på kompetensen
- Främja utveckling och omställning

7. Utnyttja teknikens möjligheter

Teknik, digitalisering, automatisering och artificiell intelligens kan erbjuda innovativa lösningar som bidrar till att säkra välfärdens kompetensförsörjning. Genom att lära mer om ny teknik och hur den kan införas, kan arbetsgivare få stöd att förbättra både kvalitet och effektivitet i verksamheten.

- Utveckla verksamheter med nya arbetssätt och tekniker
- Ta hjälp av andra

8. Rekrytera och attrahera bredare

Personer som i dag arbetar i andra branscher eller står utanför arbetsmarknaden kan med rätt insatser bli framtida medarbetare. Vålfärdens arbetsgivare kan bredda sin rekryteringsbas och bli attraktiva för fler.

- Rekrytera bredare
- Attrahera bredare
- Jobba med arbetsgivarvarumärket

9. Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning

Med goda möjligheter till utveckling och omställning kan medarbetare och verksamheter ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter. Kompetensutveckling genom hela arbetslivet skapar engagemang och är en förutsättning för att kunna attrahera och behålla rätt kompetens.

- Erbjud kompetensutveckling hela arbetslivet
- Arbeta med kompetens- och karriärutveckling
- Ge möjlighet till omställning
- Utveckla språket på jobbet



Handlingsplan för välfärdens kompetensförsörjning

Förtroendevalda över partigränserna vänder sig nu till andra förtroendevalda i kommuner och regioner genom satsningen: Handlingsplan för välfärdens kompetensförsörjning.

Målet är att främja utvecklingen inom tre lösningar på kompetensutmaningen:

1. Arbeta med friskfaktorer.
2. Arbeta heltid och arbeta längre.
3. Arbeta med tidig omställning.

Förtroendevalda styr arbetet mot dessa tre prioriterade områden och fattar nya beslut. HR och chefer är här nyckelpersoner eftersom de står för det operativa genomförandet. SKR bidrar med fakta och metodstöd och möjliggör arenor för erfarenhetsutbyte.

Kompetensförsörjningsprocessen

Inom Askersunds kommun använder vi oss av modellen ARUBA för att beskriva kompetensförsörjningsprocessen. Det är en allmänt vedertagen modell inom HR som beskriver de olika delarna inom arbetslivs- och kompetensförsörjningscykeln.

ARUBA syftar till att fånga alla delar av kompetensförsörjning och personalhantering på ett strategiskt sätt, från att locka rätt kandidater till att utveckla och behålla dem, samt hantera eventuell personalavveckling.

Det är viktigt att komma ihåg att arbetet med kompetensförsörjningscykeln är något som pågår kontinuerligt i vårt dagliga arbete, både på kort och lång sikt.



De nio kompetensförsörjningsstrategierna kan sorteras in i ARUBA på följande sätt;

Process	Strategi
A ttrahera	Rekrytera och attrahera bredare Synliggöra lön, villkor och förmåner
R ekrytera	Rekrytera och attrahera bredare
U tveckla	Främja utveckling och omställning Använda kompetensen rätt Utnyttja teknikens möjligheter
B ehålla	Arbeta med friskfaktorer Underlätta för fler att arbeta mer och längre Värna arbetstiden Synliggöra lön, villkor och förmåner Stärka chefens förutsättningar
A vveckla	Främja utveckling och omställning

Mål och uppdrag ur ett kommunövergripande perspektiv

Kommunfullmäktiges organisatoriska målområde

I Kommunfullmäktiges fastställda organisatoriska målområden och strategiska mätbara mål konstateras följande som direkt är kopplat till HR:s uppdrag:

I kommunfullmäktiges budget och mål 2026 med plan 2026-2029 beskrivs hur Askersunds kommuns organisatoriska mål bidrar till att skapa en effektiv och trivsamt arbetsplats genom strategisk utveckling av arbetsmiljö, kultur och arbetsprocesser. Centralt i detta arbete är att bygga en hållbar organisation som främjar innovation, digitalisering och samarbete, där medarbetarnas välbefinnande och kompetensutveckling står i fokus.

Här berörs särskilt kompetensförsörjningsprocessens steg och vår modell som berör attraktion, utveckling och att behålla kompetens. Kommunen strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare genom att investera i medarbetarna och skapa en kultur av delaktighet och ansvar. Som det uttrycks i texten: *Särskilt fokus läggs på att attrahera, behålla och utveckla kompetenta medarbetare, samt att kontinuerligt förbättra arbetsmiljön.*

Detta stödjer en strategisk kompetensförsörjning där arbetsgivarvarumärket stärks, medarbetarnas kompetens matchas mot framtida behov, och arbetsmiljön utvecklas för att möjliggöra långsiktig prestation och engagemang.



Medarbetarnas välbefinnande och kompetensutveckling står i centrum för att säkerställa att kommunen kan möta både nuvarande och framtida utmaningar på ett hållbart och framgångsrikt sätt

I fastställda strategiska mål för år 2030 ska Askersunds kommun vara bland de 25 % av landets kommuner som medarbetarna värderar högst avseende hållbart medarbetarengagemang (HME).

Målet är att kontinuerligt mäta och följa upp medarbetarengagemanget inom organisationen, med fokus på tre huvudaspekter: motivation, ledarskap och styrning.

För att uppnå detta genomförs HME-enkäten årligen och resultaten ska analyseras och jämföras med andra kommuner och regioner via Kolada.

Framstegen mäts genom:

1. Motivation – Ökning i positiva svar om meningsfullhet, lärande och arbetstillfredsställelse.
2. Ledarskap – Förbättrade betyg i chefers uppskattning, förtroende och ansvarsfördelning.
3. Styrning – Förbättrad förståelse och uppföljning av arbetsplatsens mål samt medvetenhet om förväntningar.

Mätresultaten rapporteras regelbundet till ledningen och används som underlag för arbetsgivarpolitiska beslut. Ett medelvärde beräknas som jämförs med samtliga kommuner för att mäta målets uppfyllnad.

Indikatorer

- Total sjukfrånvaro av den överenskomna arbetstiden, samtlig personal, Personec, procent
- Långtidssjukskrivningar, del av total sjukfrånvaro, samtlig personal, Personec, procent
- Korttidssjukskrivningar, del av total sjukfrånvaro, samtlig personal, Personec, procent
- Medarbetare/chef, årligen, Personec, antal
- Frisknärvaro samtlig personal, Personec, procent
- Övertid/mertid, Personec, timmar
- Årsarbetare, årligen, Personec, antal
- Personalomsättning chefer, Personec, procent
- Personalomsättning, Personec, procent
- Samlat HME-resultat, SKR:s enkät, index



Kommunstyrelsens nämndmål för 2025

I kommunstyrelsens nämndmål är tre övergripande uppdrag formulerade med koppling till denna kompetensförsörjningsplan.

Strategisk kompetensförsörjning

Att skapa en strategisk modell för kompetensförsörjning och organisationskultur som stärker arbetsgivarvarumärket genom satsningar på ledarutveckling, digitala lösningar och långsiktiga relationer med medarbetare.

Förflyttningen omfattar även utveckling av samarbeten med andra kommuner och externa aktörer för att bredda kompetens, säkerställa hög kvalitet och öka verksamhetens effektivitet.

Minskad sjukfrånvaro

Att genomföra en strategisk förflyttning mot minskad sjukfrånvaro genom att stärka chefernas förmåga att hantera frånvarofrågor och implementera ett systematiskt arbete för uppföljning och rehabilitering. Utvecklingen syftar till ett systematiskt arbete för uppföljning och rehabilitering. Utvecklingen syftar till att skapa en mer hållbar arbetsmiljö och öka verksamhetens effektivitet.

Hållbar arbetsmiljö

Att genomföra en strategisk förflyttning mot en hållbar arbetsmiljö genom att stärka förebyggande insatser, förbättra arbetsvillkor och skapa långsiktiga lösningar som minskar sjukfrånvaron och de kostnader dessa medför. I detta uppdrag ingår att bistå med kompetens, verktyg och processer för att varje förvaltning ska kunna ta fram en egen kompetensutvecklingsplan – anpassad till verksamhetens uppdrag och dess unika kompetensbehov. Genom detta arbete säkerställs att kompetensförsörjningen blir långsiktigt hållbar och verksamhetsnära.

HR:s verksamhetsstrategiska uppdrag för 2026-2030

För att uppfylla kommunfullmäktiges fastställda strategiska mål och kommunstyrelsens nämndmål för 2026 utgör kompetensförsörjningsplanen det mest strategiska styrdokumentet för HR:s verksamhet för 2026-30. HR har ett kommunövergripande ansvar att vara en strategisk partner och ett stöd till förvaltningarna. I detta uppdrag ska man förutom att vara en strategisk partner inom HR bistå med kompetens, verktyg och processer så att varje förvaltning ska kunna utveckla en egen kompetensförsörjningsplan, anpassad till verksamhetens uppdrag och dess unika kompetensbehov. Genom detta arbete säkerställs att kompetensförsörjningen blir långsiktigt hållbar och verksamhetsnära.

För att uppfylla uppdragen organiserar HR sin verksamhet utifrån denna kompetensförsörjningsplan och ytterligare två bärande *pelare* som bidrar till att uppfylla mål och uppdrag. Sammantaget presenteras tre *pelare* som tillsammans bidrar till en god kompetensförsörjning, ett hållbart arbetsliv med minskad sjukfrånvaro samt attraktivitet som arbetsgivare.

1. Kompetensförsörjning

Den första pelaren handlar om att strategiskt säkra rätt kompetens på rätt plats. Det innefattar hela ARUBA-processen – från att attrahera och rekrytera till att utveckla, behålla och avveckla personal. HR stödjer verksamheterna i att ta fram kompetensmodeller och strategiska planer samt att skapa strukturer för kompetensutveckling och omställning.

2. Hållbart arbetsliv

Den andra pelaren fokuserar på att främja ett hållbart arbetsliv, vilket är avgörande för att behålla kompetens och skapa en attraktiv arbetsplats.

HR ansvarar tillsammans med cheferna för att utveckla arbetsmiljöarbete i samverkan med de fackliga organisationerna. Genom systematiskt arbetsmiljöarbete där friskfaktorerna står i fokus minskar sjukfrånvaron och engagemanget ökar.

3. Kulturstärkande arbete – "Stolthet som strategi"

Den tredje pelaren handlar om att bygga en stark och attraktiv arbetsgivaridentitet. I samarbete med näringslivs- och kommunikationsavdelningen driver HR ett kulturstärkande arbete under rubriken *Stolthet som strategi*. Askersunds medarbetarprogram är här en viktig grund. Genom att lyfta fram berättelser med goda exempel från våra verksamheter skapas ett narrativ som stärker stoltheten, både internt och externt. Medarbetarna blir våra ambassadörer. Kulturutveckling på detta sätt bidrar till att öka attraktiviteten som arbetsgivare och engagera medarbetare i kommunens utveckling

För att förstärka kompetensförsörjningen integreras alltså två strategiska områden: Hållbart arbetsliv och Kulturutveckling.

Inom hållbart arbetsliv används friskfaktorer som meningsfullhet, delaktighet, återhämtning och kontinuerlig kompetensutveckling. Det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM, OSA, riskbedömningar och handlingsplaner) kompletteras med hälsofrämjande ledarskap och medarbetarskap.

Kulturutvecklingen drivs genom *Stolthet som strategi*, där framgångar synliggörs via berättelser och firande. Arbetsgivarvarumärket bygger intern stolthet som speglas externt, och styrkeorientering främjar ett lösningsfokuserat arbetssätt där organisationen utvecklas utifrån det som fungerar.

HR som strategisk partner i projektform

HR arbetar som strategisk partner till förvaltningarna i projektform, där varje insats startar med en förstudie. HR bidrar med analys, planering, viss del av genomförandet och uppföljning. De politiska målen är ramverket och bryts ner till förvaltningsvisa strategier och planer för kompetensförsörjning. Detta arbetssätt ger kommunen en samordnad och hållbar kompetensförsörjning, samtidigt som varje förvaltning får stöd att möta sina unika behov på ett effektivt sätt.



Prioriteringar

De prioriterade insatserna för perioden 2026–2030 är en konkretisering av kommunens övergripande målområden. De utgår från politiskt beslutade mål om att stärka medarbetarengagemanget, minska sjukfrånvaron och öka attraktiviteten som arbetsgivare.

- Behålla personal genom arbete med friskfaktorer och systematiskt arbetsmiljöarbete kopplar direkt till målet om ett hållbart arbetsliv och minskad sjukfrånvaro. Det stärker medarbetarnas motivation och arbetsförmåga, vilket bidrar till målet om att vara bland de 25 % bästa kommunerna i HME-mätningen.
- Utveckla personal genom kompetensinventeringar, analys och kompetensmodeller som stödjer målet om strategisk kompetensförsörjning och stärker organisationens kapacitet att möta framtida behov. Viktigt blir här att ta fram de satsningar som är nödvändiga på kort och lång sikt. Detta arbete bidrar också till att använda kompetensen rätt och främja omställning.
- Behålla personal genom pensionspolicy är en del av strategin att underlätta för fler att arbeta längre, vilket bidrar till att möta demografiska utmaningar och minska rekryteringsbehovet.
- Attrahera bredare genom berättelser och kommunikation är en konkretisering av målet att stärka arbetsgivarvarumärket. Det hänger ihop med kulturstärkande arbete som bidrar till att öka attraktiviteten både internt och externt.

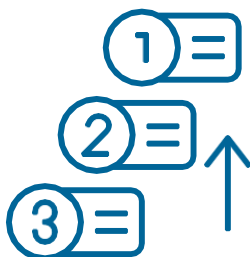
Tillsammans skapar dessa mål en helhet där varje insats bidrar till både verksamhetsnytta och måloppfyllelse på kommunnivå. Askersunds kommuns Chefs- och medarbetarpolicy är en viktig del av kompetensförsörjningen som bör genomsyra samtliga processer. Policydokument behöver även ses över för att bättre stämma med behov och förutsättningar nu och framåt.

Vidare är den fackliga samverkan en viktig arena för kontinuerlig dialog om kompetensförsörjningsprocessen.

Alla delar i kompetensförsörjningsmodellen ARUBA är viktiga men i det strategiska arbetet måste prioriteringar göras.

Under perioden 2026-2030 ska kommunens kompetensförsörjningsarbete inriktas på att:

- Behålla personal genom ett ökat HR-stöd till cheferna i ett aktivt och främjande arbetsmiljöarbete; framför allt genom beslut om att arbeta med friskfaktorer. Det kan ge ett förbättrat systematiskt arbetsmiljöarbete, som kan bidra till att sjukfrånvaron minskar och underlätta för fler att arbeta mer och längre
- Utveckla personal genom att arbeta fram kompetensmodeller i olika verksamheter och synliggöra dem för medarbetarna
- Behålla personal genom att få fler att arbeta längre genom att informera om de olika lösningarna i pensionspolicyn
- Attrahera fler och bredare genom att förmedla en positiv berättelse och goda exempel genom en ökad närvaro i alla slags mediasammanhang.



Process	Aktivitet	Innehåll/ansvar
A – Attrahera	Förbättra narrativet om kommunen som arbetsgivare, de kommunala verksamheterna och de kommunala yrkena. ➡ Koppling till mål: Attrahera fler och bredare genom berättelser och goda exempel.	HR-avdelningen och kommunikationsavdelningen tar fram en gemensam strategi för ökad synlighet med hjälp av bland annat kommunens budskapsplattform (Stolthet som strategi).
R – Rekrytera	Intensivare samarbete med utbildningsanordnare och aktivt deltagande i studie- och yrkesvägledning (t.ex. mässor). Fortsatt utveckling av VFU/APL. ➡ Koppling till mål: Attrahera bredare och säkra framtida kompetens.	HR-avdelningen tar fram en plan för samarbetet. Verksamheter som kan ta emot PRAO/APU utarbetar särskilda program.
U – Utveckla	Tydliggöra behovet av olika kompetensutvecklingsinsatser. Ta fram och synliggöra kompetensmodeller i olika verksamheter. ➡ Koppling till mål: Utveckla personal genom kompetensmodeller.	HR-avdelningen tar fram en modell för årlig kompetensinventering som integreras i verksamhetsplaneringen. HR stöttar chefer i framtagande och implementering av kompetensmodeller.
B – Behålla	Arbeta med friskfaktorer på arbetsplatsnivå. Se över förmåner, t.ex. friskvårdsbidrag. Informera om möjligheter för äldre medarbetare enligt pensionspolicy. ➡ Koppling till mål: Behålla personal genom systematiskt arbetsmiljöarbete och stöd för längre arbetsliv.	HR tar fram beslutsunderlag och strategi för friskfaktorer. HR och ekonomiavdelningen föreslår förmåner. HR tar fram informationsstrategi för äldre medarbetare.
A – Avveckla	Främja utveckling och omställning. Utveckla avgångsprocess med intervjuer och anonym enkät. ➡ Koppling till mål: Främja hållbart arbetsliv och lärande även vid avslut.	HR tar fram en process för avslut – chef intervjuar och anonym enkät används som underlag för lärande och förbättring.

Aktiviteter

Process	Aktiviteter	Innehåll/ansvar
A – Attrahera	Förbättra narrativet om kommunen som arbetsgivare, de kommunala verksamheterna och de kommunala yrkena.	HR-avdelningen och kommunikationsavdelningen tar fram en gemensam strategi för en ökad medienärvaro i syfte att förmedla ett positivt narrativ om Askersunds kommun som arbetsgivare.
R – Rekrytera	Intensivare samarbete med utbildningsanordnare och aktivt deltagande när utbildningsanordnare jobbar med studie- och yrkesvägledning (vid t.ex. mässor). Fortsätt stärka arbete kring att tillhandahålla VFU och APL.	HR-avdelningen tar fram en plan för samarbetet. Verksamheter som har möjlighet att ta emot PRAO/APU utarbetar särskilda program för det.
U – Utveckla	<ul style="list-style-type: none"> Tydliggöra behovet av olika kompetensutvecklingsinsatser. Arbeta fram kompetensmodeller i olika verksamheter och synliggöra dem för medarbetarna. 	<ul style="list-style-type: none"> HR-avdelningen tar fram en modell för en årlig kompetensinventering för förvaltningarna att genomföra som en del av verksamhetsplanen. HR-avdelningen stöttar förvaltningarnas chefer med en kompetensmodell.
B – Behålla	<ul style="list-style-type: none"> Arbeta med friskfaktorer på arbetsplatsnivå. Se över förmåner, exempelvis friskvårdsbidrag. Informera om möjligheterna för äldre medarbetare i pensionspolicyn. 	<ul style="list-style-type: none"> HR-avdelningen tar fram ett beslutsunderlag för kommunens arbete med friskfaktorer och en strategi för att implementera arbetet med friskfaktorer. HR-avdelningen och ekonomiavdelningen tar fram förslag på möjliga förmåner. HR-avdelningen tar fram ett förslag på informationsstrategi till äldre medarbetare.
A – Avveckla	Främja utveckling och omställning av avslutsprocess.	HR tar fram en process för avslut – chef intervjuar och anonym enkät.

Tidplan för kompetensförsörjningsarbetet

Kvartal	Aktiviteter	Syfte och koppling till mål
Januari-mars	<ul style="list-style-type: none"> Inledande dialog mellan HR och förvaltningar om kompetensförsörjning och ett hållbart arbetsliv. Behovsdialog och nulägesanalys Förstudie kring kompetensbehov och utmaningar. Start av arbetet med att ta fram förvaltningsvisa strategier och planer. 	Skapa gemensam förståelse för nuläge och behov. Säkerställa att arbetet utgår från verksamhetens uppdrag och de politiska målen.
April-juni	<ul style="list-style-type: none"> Planering och utformning av förvaltningsvisa. kompetensförsörjningsplaner och hållbarhetsplaner och koppla ihop dessa med kommunikationsbehov Workshoppar och dialogmöten Fastställande av mål, prioriteringar och aktiviteter. Förankring i ledningsgrupper 	Konkretisera mål: Behålla, utveckla och attrahera personal. Anpassa insatser efter varje förvaltnings behov.
April-juni	<ul style="list-style-type: none"> Genomförande av planerade aktiviteter Implementering av kompetensmodeller, friskfaktorer och kommunikationsinsatser. Stöd till chefer i genomförandet. 	Säkerställa att aktiviteterna leder till önskad effekt: minskad sjukfrånvaro, ökad attraktivitet och utveckling av personal.
Oktober-december	<ul style="list-style-type: none"> Uppföljning och utvärdering av genomförda insatser. Dialog om resultat och lärdomar. Justering av planer inför kommande år. Rapportering till ledning och politisk nivå. 	<ul style="list-style-type: none"> Skapa lärande och förbättring. Säkerställa att arbetet bidrar till kommunens övergripande mål och verksamhetsnytta.

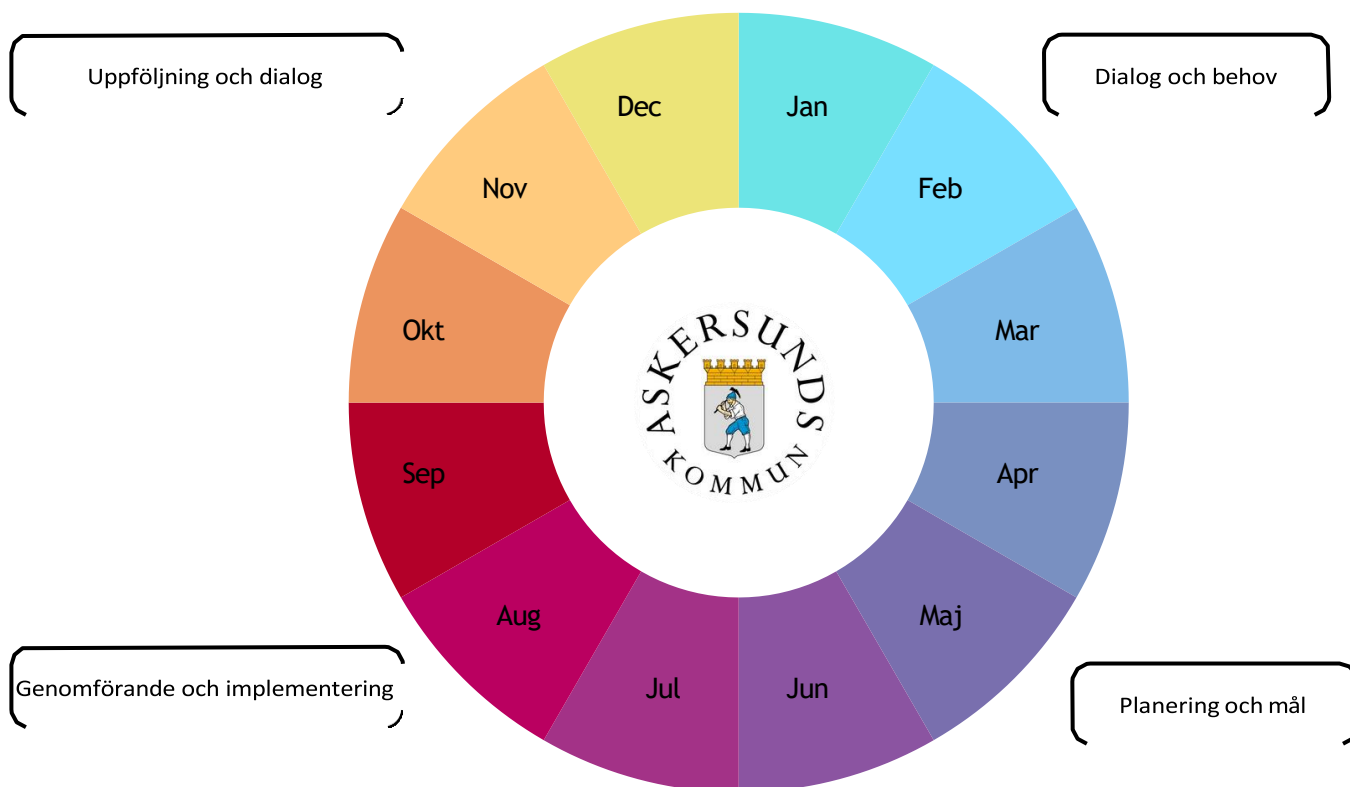
Årligt återkommande cykel 2026–2030



Denna cykel upprepas varje år, vilket ger en systematisk och långsiktig utveckling av kompetensförsörjningen i hela kommunen. HR:s roll är att driva processen, stödja förvaltningarna och säkerställa att arbetet är förankrat i både politiska mål och verksamhetens behov. Uppföljning och utvärdering av kommunens kompetensförsörjningsarbete sker systematiskt varje år. Mål och indikatorer, såsom medarbetarengagemang (HME), sjukfrånvaro och genomförda kompetensutvecklingsinsatser, mäts och analyseras i samverkan mellan HR och förvaltningarna.

Resultaten sammanställs i en årlig rapport som presenteras för kommunledning, nämnder och politiska organ.

Syftet är att säkerställa att arbetet leder till önskad effekt och att insatserna bidrar till de övergripande politiska målen. Uppföljningen används också som underlag för fortsatt utveckling och prioritering av åtgärder inför kommande år. På så sätt skapas en lärande och transparent process där både framgångar och förbättringsområden tydliggörs för hela organisationen.



Avslutande sammanfattning

Kompetensförsörjningsplanen 2026–2030 utgör en strategisk helhet där Askersunds kommun möter framtidens utmaningar med ett långsiktigt och verksamhetsnära arbetssätt. Genom att integrera ARUBA-modellen med SKR:s nio strategier och förstärka arbetet med två kompletterande verksamhetsområden – Hållbart arbetsliv och Kulturutveckling – skapas en robust struktur för att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla kompetens på ett hållbart sätt.

Planens genomförande kopplas tydligt till kommunens politiska mål och indikatorer, såsom minskad sjukfrånvaro, ökad frisknärvaro, förbättrat HME-resultat och stärkt arbetsgivarvarumärke. Genom att arbeta med friskfaktorer, systematiskt arbetsmiljöarbete och ett kulturstärkande förhållningssätt – Stolthet som strategi – skapas förutsättningar för ett hållbart arbetsliv där medarbetarnas engagemang och kompetens står i centrum.

HR:s roll som strategisk partner i projektform säkerställer att varje förvaltning får stöd att ta fram egna kompetensförsörjningsplaner, anpassade till verksamhetens uppdrag och behov. Genom en årligt återkommande cykel med planering, genomförande, uppföljning och lärande skapas en transparent och utvecklingsinriktad process som bidrar till både verksamhetsnytta och måluppfyllelse.

Tillsammans bygger vi en attraktiv, hållbar och framtidsorienterad arbetsgivare – där varje insats i kompetensförsörjningen är en investering i kommunens förmåga att leverera välfärd med kvalitet.



Bilaga. HR:s verktygsportfölj för strategiskt stöd i kompetensförsörjning

HR:s verktygsportfölj utgör det operativa stödet för att omsätta kompetensförsörjningsplanens strategi i praktiken. Genom utbildningar, ledarstöd, dialogprocesser, mallar och kommunikationsinsatser får förvaltningarna tillgång till metoder som direkt stödjer ARUBA-modellen, de tre pelarna (kompetensförsörjning, hållbart arbetsliv och kulturutveckling) samt de prioriterade målen om minskad sjukfrånvaro, ökat medarbetarengagemang och stärkt attraktivitet. Verktøyen möjliggör ett verksamhetsnära, systematiskt och långsiktigt arbete – där varje insats bidrar till att säkra rätt kompetens på rätt plats.

1. Utbildningar och kompetenshöjande insatser

- Introduktion till strategisk kompetensförsörjning
- Utbildning i ARUBA-modellen
- Kompetensbaserad rekrytering
- HME och arbetsmiljöarbete i praktiken
- Pensionspolicy och möjligheter för längre arbetsliv

2. Ledarstöd och chefsutveckling

- Individuell coachning och rådgivning
- Stöd i att ta fram förvaltningsvisa kompetensutvecklingsplaner
- Verktøy för att hantera sjukfrånvaro och rehabilitering
- Ledarskapsutveckling kopplat till hållbart medarbetarskap

3. Workshops och dialogprocesser

- Behovsdialoger och förstudier
- Workshop för framtagande av kompetensmodeller
- Dialogmöten kring friskfaktorer och arbetsmiljö
- Gemensamma forum för lärande och erfarenhetsutbyte

4. Metoder och mallar

- Mall för kompetensinventering
- Stödmaterial för uppföljning av mål och indikatorer
- Kommunikationsstöd kopplat till Stolthet som strategi
- Avslutsprocess med intervjuguide och enkät

5. Samverkan och kommunikation

- Nära samarbete med förvaltningarna och deras verksamheter
- Samarbete med näringslivs- och kommunikationsavdelningen för att stärka arbetsgivarvarumärket
- Samverkan med de fackliga organisationerna
- Samverkan med ett medarbetarperspektiv och möjlighet till delaktighet
- Stöd i att formulera och sprida berättelser som bygger stolthet och attraktivitet
- Interna kampanjer och budskapsplattformar

