


|  |                                 |  |                               |
|--|---------------------------------|--|-------------------------------|
|  <b>HEDEMORA<br/>KOMMUN</b> | <b>STYRDOKUMENT</b>             |  | Sida<br>1(13)                 |
|  | Datum<br>2024-02-08             |  | Diarienummer:<br>KS076-23 020 |
|  | Giltighet fr o m:<br>2024-03-30 |  | Senast reviderad:<br>-        |
| Skapad av: Carolina Wähleman, HR-specialist och Oksana Lukina, utredare, Hedemora kommun                     |                                 |  |                               |
| Godkänt/antaget av:<br>Kommunfullmäktige, 2024-03-05, 45   |                                 |  |                               |
| Dokumentansvarig: HR-Chef  |                                 |  |                               |

## Strategisk kompetensförsörjning inom Hedemora kommun

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>Dok. Kategori:</b>    | Kompetensförsörjningsstrategi 2024–2030  |
| <b>Stadie:</b>           | Beslutad   |
| <b>Gallring:</b>         | Bevaras  |
| <b>Kort beskrivning:</b> | Strategin syftar till att presentera olika inriktningar som bidrar till att hantera kompetensförsörjningsutmaningarna. Men likaså för att kunna uppfylla Hedemora kommuns övergripande vision och mål. |



# STRATEGISK KOMPETENSFÖRSÖRJNING INOM HEDEMORA KOMMUN

antagen av Kommunfullmäktige den 5 mars 2024, § 45.

## 1 Inledning

Konsekvenserna av personalbrist är tuffa, inte minst för välfärden. Utan anställda kommer äldreomsorgen, hälso- och sjukvården samt skolan att stanna upp. Kompetensförsörjningen är därför en av Hedemora kommuns största utmaningar i nuläget och de närmaste åren. Detta framgår av att analysera vår omvärld samt genom att undersöka förvaltningarnas kompetensbehov.

De demografiska förutsättningarna i landet bidrar till stora kompetensutmaningar de kommande åren. Personer över 80 år förväntas att öka med 50 % samtidigt som individer i arbetsför ålder väntas öka blygsamt. Dalarnas län förväntas år 2040 få den högsta medelåldern av samtliga län i Dalarna, samtidigt som födelsekullarna förväntas minska. Enligt prognoser så kommer fler att flytta från än till länet. Antalet utrikesfödda kommer fortsatt öka men inte kunna bidra till en folkökning i länet. Hedemora kommuns folkmängd beräknas också att minska med 1000 invånare mellan 2020–2040. Även födelsekullarna kommer att minska medan den äldre befolkningen förväntas öka (se bilaga 1). För att kunna möta den demografiska utmaningen behöver Hedemora kommun en genomtänkt strategi gällande kompetensförsörjning. Vilket även kommer att kunna bidra till kommunens övergripande vision och mål.

Strategin syftar till att presentera olika inriktningar som bidrar till att hantera kompetensförsörjningsutmaningarna. Men likaså för att kunna uppfylla Hedemora kommuns övergripande vision och mål.

## 2 Utgångspunkter för Hedemora kommuns kompetensförsörjningsstrategi

Hedemora kommuns arbete med kompetensförsörjning tar sin utgångspunkt i kommunens vision, övergripande mål, värdegrund samt arbetsmiljöpolicy. Förutom detta kommer SKR:s nio strategier beaktas samt vara ett stöd för att möta kompetensutmaningen.

### Vision och övergripande mål

Kompetensförsörjningsstrategin ska bidra till Hedemora kommuns vision:

***”Hedemora är en växande, attraktiv och trygg kommun att bo och verka i. I vår kommun behövs alla och vi hjälps åt för att göra varandra bättre och utveckla ett hållbart samhälle. Alla invånare, medarbetare, näringsliv och föreningsliv har en viktig roll och vi tar oss an framtiden med stor tillförsikt, vi gör det tillsammans.”***

Kompetensförsörjningsstrategin ska således bidra till att verksamheterna kan förverkliga kommunens vision samt de övergripande politiska målen:

***”År 2038 är vi 17 500 innevånare i Hedemora kommun” ”Vi kan erbjuda attraktiva och hållbara boendemiljöer. Vi strävar ständigt efter att förbättra skola, vård och omsorg genom att främja innovation, samarbete och hög kvalitet för att möta innevånarnas behov på bästa möjliga sätt”.***

***”Hedemora kommun är en attraktiv arbetsgivare med hög ambition”*** *”Vi bedriver ett attraktivt utvecklingsarbete där vi tar vara på varandras erfarenheter och kunskaper som genomsyrar kommunkoncernens verksamheter. Vi förbättras, utvecklas och tar ansvar och hjälps åt för att öka och ändra vår kompetens i takt med att omvärldens krav och förväntningar förändras”*

***”Hedemora kommun har en god ekonomisk hushållning och tar ansvar för kommande generationers möjligheter att finansiera välfärden”*** *”Vi är en kostnadsmedveten- och effektiv kommun där vi hanterar skattepengar klokt och varsamt och där nyttan för innevånarna ytterst avgör hur vi prioriterar och vi förbrukar inte mer resurser än vi har. Vi har god ekonomisk ordning och tillämpar ett effektivt resursnyttjande inom varje bolag, nämnd, förvaltning och enhet”.*

***”Hedemora kommun är en trygg plats att bo, verka i och besöka”*** *”Vårt brottsförebyggande- och säkerhetsarbete ska bidra till ökad trygghet i kommunen. År 2038 ska Hedemora kommun vara Dalarnas tryggaste kommun för boende, företag och besökare”.*

***”Hedemora kommun har en god förvaltningskultur”*** *”Vi genomför våra uppdrag på ett strukturerat, demokratiskt, effektivt och rättssäkert sätt. Tillsammans motverkar vi oegentligheter samt säkerställer grundläggande friheter och medborgarnas förtroende för kommunen”*

## **Vägledning**

Vägledningen som ligger till grund för Hedemora kommuns kompetensförsörjningsarbete är vår värdegrund, arbetsmiljöpolicy och samverkan.

### **Hedemora kommuns värdegrund**

Hedemora kommuns värdegrund; Kundfokus, Respekt, Ansvar och Mod- KRAM ska genomsyra Hedemora kommuns kompetensförsörjningsarbete. Att följa och arbeta utifrån Hedemora kommuns kompetensförsörjningsstrategi kommer bidra till ett ökat kundfokus, då vi har kompetenta medarbetare på rätt plats som kan leverera tjänster professionellt. Respekt kommer att skapas genom att vi uppmuntrar och värdesätter mångfald på arbetsplatsen och tar vara på kompetens som även står längre ifrån arbetsmarknaden. Genom kompetensförsörjningsstrategin behöver vi även ta ansvar för att säkerställa att vi har den kompetens som behövs för att säkra kommunens välfärd. Mod behövs för att våga anta nya utmaningar och möjligheter som kompetensförsörjningsarbetet kommer att innebära.

### **Arbetsmiljöpolicy**

I Hedemora kommun arbetar vi förebyggande och systematiskt med fysiska, organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön. Verksamhetens arbetsmiljö undersöks och riskbedöms både regelbundet och vid förändringar. Alla tillbud och olyckor som inträffar rapporteras och utreds. Utifrån undersökning och/eller utredning vidtas åtgärder för att skapa en god och trygg arbetsplats. Vad gäller diskriminering arbetar vi utifrån aktiva åtgärder. Genom årliga uppföljningar av arbetsmiljöarbetet uppnår vi ständiga förbättringar och en ökad kvalitet i vår arbetsmiljö.

Att medarbetare har en god arbetsmiljö är en förutsättning för att dessa ska trivas, må bra och prestera väl. Om medarbetarna mår bra ökar även chansen att dessa stannar kvar i organisationen, vilket bidrar till kommunens kompetensförsörjning.

### **Samverkan**

I Hedemora kommun finns forum med skyddskommitté, APT och MBL där samverkansfrågor kan lyftas. Hedemora kommuns arbete framhålls betydelsen av arbetsmiljöfrågorna och att

medarbetarnas kompetens, initiativ och engagemang ska tas tillvara. I samverkan betonas vikten av dialog mellan chef och medarbetare individuellt såväl som på arbetsplatsträffen.

### **SKR:s nio strategier för att möta kompetensutmaningen**

Strategierna är framtagna av SKR för att bättre möta förändrade förutsättningar och ökade behov av välfärd som präglar 2020-talet. Strategiernas rubrik ses nedan på bilden, vidare går det att läsa mer om dessa på SKR:s hemsida.



### **3 Vägen fram – strategier för att möta kompetensutmaningen i Hedemora kommun**

Nedan kommer utgångspunkterna för Hedemora kommuns kompetensförsörjningsstrategi. De beskrivs bland annat utifrån områdena som SKR presenterat som nyckelfaktorer för att klara kommande kompetensförsörjningsutmaning.

#### **Medarbetarnas utveckling i Hedemora kommun**

Det är viktigt att medarbetarnas engagemang, kunskap och erfarenheter tas tillvara. Oavsett medarbetares kunskapsnivå, om de är erfarna eller oerfarna så ges dem möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling. För nya medarbetare arbetar Hedemora kommun med introduktion och tillgång till mentorskap eller handledning. Medarbetare ges tid och möjlighet för kollegialt lärande som bidrar till att kunskaper lättare kan omsättas i praktiskt arbete. Hedemora kommun stödjer kompetensutveckling och omställning. Det underlättar för medarbetarna att ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter men även för verksamhetens utveckling. Det i sin tur gör kommunen till en attraktiv arbetsplats.

#### **Ledarskap i Hedemora kommun**

Att utveckla ledarskap och chefer är en viktig strategisk fråga för Hedemora kommun. Med ett bra ledarskap kan vi uppnå våra mål och få den slagkraft i organisationen som behövs. För att klara dagens och framtidens utmaningar ställs stora krav på chefer och ledare, som i sin tur behöver goda organisatoriska förutsättningar.

I kommunens mening är ett bra ledarskap ett främjande ledarskap som tar fram det bästa hos varje individ. Ett ledarskap som ger medarbetare förutsättningar att nå sina mål och ger stöd till dem som behöver. En bra ledare har ett genuint intresse för våra verksamheter, vårt resultat, våra medarbetare och är tydlig med vad som förväntas av medarbetare.

I ledarskapet ingår att:

- Företräda arbetsgivaren och medarbetare.
- Förstå och föra vidare kommunens övergripande vision och mål.
- Vara ett gott föredöme i enlighet med våra grundvärderingar.
- Förstå sina egna drivkrafter som ledare.
- Informera och skapa engagemang och delaktighet.
- Skapa trygghet.
- Kunna hantera konflikter.
- Stimulera medarbetarnas utveckling.
- Ställa tydliga och rimliga krav.
- Delegera och följa upp arbetet.
- Tillgodose våra långsiktiga strategier vid rekrytering och utveckling av medarbetare.

### **Hedemora kommun uppmuntrar till att rekrytera bredare**

I Hedemora kommun uppmuntrar vi till att knyta kontakter med olika aktörer och individer. Vi ser möjligheterna att både rekrytera individer utan arbetslivserfarenhet eller från andra branscher. Vi erbjuder och möjliggör praktikplatser och anställningar för att potentiella medarbetare ska få nödvändiga erfarenheter. Detta gör vi för att fler ska kunna bli anställningsbara inom Hedemora kommun. Det innefattar även de som står långt ifrån arbetsmarknaden. Hedemora kommun välkomnar medarbetare med olika bakgrund och erfarenheter. Att vi är olika bidrar till att verksamheten blir effektiv. För att tillvarata varje medarbetares kompetens behöver vi ha ett inkluderande synsätt.

### **I Hedemora kommun vill vi utnyttja tekniken smart**

För att vi i Hedemora kommun ska ha möjligheten att använda kompetensen på ett ändamålsenligt och effektivt sätt ställer det krav på att vi vågar tänka nytt och utmanar de traditionella arbetssätten. Genom att omvärldsbevaka och använda tekniken smart kan kommunen hitta nya lösningar för att möta kompetensutmaningen. Tekniken bör därav användas som ett stöd för att uppnå verksamhetens mål. Vidare ska den underlätta, avlasta och stödja medarbetarna i deras arbete. På det sättet kan rekryteringsbehovet minskas samtidigt som invånarnas krav på kvalitet tillgodoses.

För att kunna utmana de traditionella arbetssätten och införa nya tekniska lösningar så krävs det att det finns ett tydligt syfte, samverkan, styrning och digital kompetens.

### **Hedemora kommun planerar för att använda kompetensen rätt**

Att endast rekrytera fler medarbetare kommer inte att lösa kompetensutmaningen. Därför behöver vi ta vara på och utveckla den kompetens som redan finns i vår organisation så att verksamheternas behov kan tillgodoses. Varje arbetsplats behöver gå igenom verksamheten utifrån de arbetsuppgifter som behöver utföras för att nå verksamhetsmålen. Vi kommer tillsammans med medarbetarna se över vad som görs, vem som utför uppgifterna och hur arbetet genomförs. På det sättet möjliggör det för kommunen att planera för att kunna använda kompetensen på ett bättre sätt. I praktiken kan detta leda till att arbetsuppgifter kan flyttas mellan yrkesgrupper eller att nya yrkesgrupper och kompetenser som tidigare inte funnits i

verksamheten blir en del av lösningen. Det kan också handla om att samla kompetenser i team med syftet att använda kompetensen bättre. I Hedemora kommun behöver vi fokusera på kompetens i stället för yrke.

### **I Hedemora kommun söker vi nya samarbeten**

Vi ska tillsammans med andra kommuner och regionen vågar tänka och testa nya arbetssätt. Vi undersöker med fördel olika möjligheter för samarbete över geografiska och organisatoriska gränser. Det kan handla om att samarbeta över och inom enhets-, förvaltnings-, kommun- och regiongränser och exempelvis dela på resurser och kompetenser. Likaså kan det handla om att både internt och externt söka samarbete med utbildningssamordnare för att väcka intresse, utbilda och förbereda framtida kompetens inom välfärdsyrkena. Likväl som sådana samarbeten kan stödja i utveckling för redan befintlig kompetens.

### **Hedemora kommun prioriterar arbetsmiljöarbetet**

Vi strävar efter att bedriva ett strukturerat och förebyggande arbetsmiljöarbete som i sin tur bidrar till ett hållbart arbetsliv för alla. Hedemora kommun har viljan och tar ansvar för att medarbetares engagemang tillvaratas. Vilket bidrar till den höga graden av meningsfullhet som arbetet inom offentlig sektor innebär. Vi arbetar förebyggande med fokus på friskfaktorer samtidigt som vi minimerar risken för ohälsa. På så vis ökar kommunens möjligheter att hålla sjukfrånvaron på en låg och stabil nivå, samtidigt som fler medarbetare har möjlighet att förlänga sitt arbetsliv i takt med att fler lever längre.

Arbetsmiljöarbetet bedrivs kontinuerligt i samverkan, där chefer och medarbetare har en dialog om verksamhetens utveckling och kopplingen mellan arbetsmiljö- och verksamhetsfrågor lyfts fram. Att ha ett systematiskt förebyggande arbetsmiljöarbete ger ökade möjligheter till ett arbetsliv med en god arbetsmiljö och en snabbare återgång i arbete för de som befinner sig i sjukskrivning. Ett långsiktigt systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) kan följaktligen vara nyckeln för att hantera kompetensutmaningen.

### **I Hedemora kommun strävar vi efter att öka heltidsarbetet**

Att arbeta för att öka heltidsarbetet är en viktig åtgärd för att minska skillnaderna mellan män och kvinnor i arbetslivet samtidigt som verksamheternas tillgång till kompetens stärks. Hedemora kommun har målet att heltidsarbete ska vara norm i alla verksamheter. Viktiga steg för att ställa om till en heltidsorganisation är att alla nyanställningar är på heltid och att deltidsanställda erbjuds heltidsanställning.

### **Hedemora kommun möjliggör ett förlängt arbetsliv**

Det är viktigt att ta tillvara medarbetarnas kompetens och erfarenhet för att öka möjligheten att förlänga arbetslivet. Erfarna medarbetare har värdefull kompetens och kan bidra till möjligheterna att säkra kompetensförsörjningen. Kommunens attityd till erfarna medarbetare är dock central för medarbetarnas förutsättningar att vilja arbeta vidare. Vi ska tidigt signalera att medarbetare som närmar sig pensionsålder är en viktig resurs.

Centrala delar för att medarbetare ska förlänga arbetslivet i Hedemora kommun är att vi som arbetsgivare prioriterar det systematiska arbetsmiljöarbetet. Likväl som vi uppmuntrar till ett livslångt lärande med möjlighet att utbilda och fortbilda sig.

### **Lön, förmåner och trygga anställningsvillkor i Hedemora kommun**

Att erbjuda konkurrenskraftiga löner är viktigt för att kommunen ska kunna trygga sin personalförsörjning på kort och lång sikt. Genom att erbjuda våra anställda trygga anställningsvillkor kan vi få fler att arbeta inom våra verksamheter. Hedemora kommun arbetar

aktivt för att utveckla personalförhållandena som alla anställda har möjlighet att nyttja. Att kommunen arbetar med lönebildning, anställningsvillkor och förmåner ökar chansen att nuvarande och potentiella medarbetare väljer Hedemora kommun som arbetsgivare.

## 4 Genomförande – hur gör vi det här med stöd av modellen och strategier?

### Årlig uppföljning av kompetensförsörjningsarbetet

För att klara verksamheternas framtida kompetensbehov behöver arbetet ske systematiskt, samordnat och långsiktigt.

En gång per år rapporteras förvaltningarnas handlingsplaner till HR-avdelningen. Förvaltningarna beskriver sina planer enligt föreslagna aktiviteter utifrån strategierna, se förslag på aktiviteter i bilaga 2. Förvaltningarna ska i handlingsplanen beskriva aktiviteterna mer ingående. Vidare ska de grundläggande kartlägga vilka kompetenser som finns och koppla dessa till eventuella kompetensbrister som finns i nuläget och som påverkar förvaltningen och organisationen framåt. Den verksamhetsspecifika handlingsplanen ska också innehålla de processer som förvaltningen valt att prioritera för att hitta nya arbetssätt kring kompetensförsörjning.

HR avdelningen sammanställer en övergripande handlingsplan som rapporteras till respektive nämnd samt KSAU en gång per år. I analysen ingår också kommande pensionsavgångar. Uppföljning och behovsanalys behöver även integreras med kommande budgetarbete.

### Årshjul

Kompetensförsörjningsstrategin löper under sex år 2024–2030.

|  |            |
|--|------------|
| HR reviderar den övergripande kompetensförsörjningsstrategin         | 2029       |
| Ny strategi antas av KSAU  | 2030       |
| Upprättande av handlingsplaner i respektive förvaltning              | 2024       |
| Revidering av handlingsplaner i respektive förvaltning               | Årligen    |
| Rapportering av förvaltningens kompetensförsörjningsåtgärder till HR | Årligen Q4 |
| HR sammanställer och utvärderar handlingsplanerna                    | Årligen Q1 |
| Redovisning i respektive nämnd och KSAU                              | Årligen Q2 |
| Genomförande av handlingsplaner                                      | 2025–2030  |

## Bilaga 1

### Omvärld och demografi: Sverige, Dalarnas län och Hedemora

Kommuner och regioner kommer ha stora kompetensutmaningar de kommande tio år enligt personalprognos ”*Välfärdens kompetensförsörjning*” som gjorts av Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) 2022.

Välfärden behöver anställa 410 000 personer i Sverige på grund av demografins utveckling och pensionsavgångar fram till 2031 – **om ingenting förändras**, enligt prognosen. De som är över 80 år i befolkningen kommer att öka med nästan 50 procent vilket innebär att äldreomsorgen behöver öka antalet anställda med drygt 30 procent. Även hälso- och sjukvården behöver öka påtagligt. Utmaningen består även i att personer i arbetsför ålder och därmed antalet sysselsatta ökar blygsamt under kommande tioårsperiod. Ungefär hälften av ökningen av sysselsatta behöver välja jobb inom vård och omsorg i kommuner eller hälso- och sjukvård i regioner till följd av demografien. Bara äldreomsorgen behöver en tredjedel av ökningen av sysselsatta. Samtidigt är konkurrensen om arbetskraften på hela arbetsmarknaden hård.

Därför är det av stor betydelse att Hedemora kommun arbetar strategiskt med kompetensförsörjningsutmaningar för att säkra framtidens välfärd.

#### Dalarnas län

År 2040 beräknas det bo knappt 290 000 personer i Dalarnas län. Det är en oförändrad folkmängd jämfört med år 2020. Folkmängden beräknas minska i de flesta åldrar under 80 år, medan den beräknas öka i äldre åldrar. Antalet personer 80 år eller äldre beräknas vara drygt 11 000 fler år 2040 jämfört med idag. Dalarna beräknas höra till de länen med högst medelålder även år 2040.

Under perioden 2021–2040 beräknas det i genomsnitt födas 2 700 barn per år, vilket är en minskning jämfört med de senaste tio åren. Det senaste decenniet är det fler som har avlidit än som fötts i länet och det väntas vara så i högre utsträckning i framtiden. De kommande decennierna beräknas det vara något fler som lämnar länet för att flytta till någon annan del av Sverige än vad som beräknas flytta till länet från övriga Sverige. Fortsatt väntas fler att invandra till än utvandra från länet, men invandringen beräknas vara på en lägre nivå än under det senaste decenniet. Sammanfattningsvis har den utrikes omflyttningen tidigare bidragit till en folkökning i länet, men i framtiden beräknas folkmängden vara i princip oförändrad på grund av att invandringsöverskottet beräknas vara lägre samtidigt som skillnaden mellan antal avlidna och födda beräknas öka. Idag är 13 procent av befolkningen i Dalarnas län utrikesfödda.

Den demografiska utmaningen varierar över landet och även i länet, i sex av tio kommuner i landet minskar personer i arbetsför ålder samtidigt som äldre ökar kraftigt. Antalet barn och unga minskar med 0,4 procent, en stor skillnad jämfört med föregående tioårsperiod då gruppen stod för drygt en fjärdedel av befolkningsökningen. (Enligt ”Den framtida befolkningen i Sveriges län och kommuner 2021–2040” SCB:s demografiska rapporter 2021:3).

#### Kommunerna i länet

Av länets 15 kommuner beräknas folkmängden öka i fyra kommuner och minska i elva mellan 2020 och 2040. Den största ökningen väntas i Falu kommun som beräknas öka med 6 procent till år 2040. **Hedemora är den kommun som beräknas minska mest i antal, med 1000 personer.** I hela länet väntas andelen äldre öka samtidigt som andelen yngre och andelen i de mest förvärvsaktiva åldrarna minskar. Det mönstret återfinns i alla kommuner i länet förutom Avesta, där andelen barn och unga beräknas att öka. (”Den framtida befolkningen i Sveriges län och kommuner 2021–2040”, SCB:s demografiska rapporter 2021:3).



## Befolkningen i olika åldersklasser, år 2020 och 2040, kommuner i Dalarnas län. Procent och antal

| Kommun       | 2020      |           |           |               | 2040      |           |           |               |
|--------------|-----------|-----------|-----------|---------------|-----------|-----------|-----------|---------------|
|              | 0-24      | 25-64     | 65+       | Antal         | 0-24      | 25-64     | 65+       | Antal         |
| Avesta       | 27        | 48        | 26        | 23 100        | 27        | 45        | 28        | 22 600        |
| Borlänge     | 31        | 49        | 20        | 52 400        | 29        | 48        | 22        | 53 000        |
| Falun        | 29        | 49        | 23        | 59 500        | 28        | 48        | 24        | 62 800        |
| Gagnef       | 28        | 47        | 25        | 10 400        | 28        | 44        | 28        | 10 500        |
| Hedemora     | <b>26</b> | <b>48</b> | <b>26</b> | <b>15 500</b> | <b>25</b> | <b>44</b> | <b>31</b> | <b>14 500</b> |
| Leksand      | 25        | 46        | 29        | 15 800        | 25        | 43        | 32        | 15 900        |
| Ludvika      | 28        | 48        | 25        | 26 600        | 27        | 46        | 27        | 25 800        |
| Malung-Sälen | 24        | 49        | 27        | 10 200        | 23        | 45        | 32        | 9 600         |
| Mora         | 25        | 48        | 28        | 20 500        | 24        | 46        | 31        | 20 200        |
| Orsa         | 25        | 47        | 28        | 6 900         | 23        | 45        | 32        | 6 700         |
| Rättvik      | 22        | 44        | 34        | 11 000        | 22        | 41        | 37        | 10 800        |
| Smedjebacken | 24        | 47        | 29        | 10 900        | 24        | 45        | 32        | 10 900        |
| Säter        | 26        | 48        | 26        | 11 200        | 25        | 45        | 30        | 11 100        |
| Vansbro      | 26        | 47        | 27        | 6 800         | 25        | 43        | 32        | 6 400         |
| Älvdalen     | 25        | 47        | 28        | 7 000         | 22        | 44        | 35        | 6 400         |
| Dalarnas län | 27        | 48        | 25        | 287 700       | 26        | 46        | 28        | 287 300       |

Åldersklasser anges i procent och visar prognostiserad förändring (minskning/ökning) jämförelsevis 2020 mot 2040. Under ”antal” anges den förväntade förändringen på befolkningen jämförelsevis 2020 mot 2040.

### Hedemora

Hedemora kommun följer den demografiska trenden och enligt SCB:s prognoser är en av de sex av tio kommuner i landet där antalet barn och unga förväntas minska samtidigt som äldre ökar enligt folkmängds prognos via Statistikmyndigheten (Statistiska centralbyrån, SCB).

Den framtida befolkningens storlek och sammansättning bestäms av antaganden om den framtida utvecklingen av fruktsamhet, dödlighet och flyttningsmönster. Beräkningarna bygger på vad som observerats under de senaste nio åren och ett antagande om att den utvecklingen fortsätter. I beräkningarna tas ingen hänsyn till planerat bostadsbyggande, företagsetableringar eller andra framtida mål och förutsättningar i kommunerna.

### Folkmängd efter kommun, ålder och år (SCB)

| Hedemora | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 0-4 år   | 751  | 736  | 701  | 699  | 684  | 674  | 667  | 665  |
| 5-14 år  | 1680 | 1663 | 1657 | 1660 | 1644 | 1643 | 1635 | 1597 |
| 15-24 år | 1558 | 1556 | 1571 | 1543 | 1548 | 1535 | 1530 | 1555 |
| 25-34 år | 1608 | 1548 | 1483 | 1426 | 1377 | 1337 | 1319 | 1300 |
| 35-44 år | 1655 | 1698 | 1745 | 1789 | 1820 | 1850 | 1846 | 1817 |
| 45-54 år | 1731 | 1700 | 1659 | 1608 | 1574 | 1552 | 1543 | 1584 |
| 55-64 år | 2178 | 2109 | 2090 | 2081 | 2062 | 2008 | 1970 | 1929 |

|          |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 65-74 år | 2001 | 2000 | 2014 | 2019 | 2033 | 2077 | 2087 | 2078 |
| 75-84 år | 1614 | 1684 | 1697 | 1714 | 1724 | 1711 | 1697 | 1671 |
| 85-94 år | 480  | 492  | 501  | 518  | 537  | 561  | 609  | 666  |

### Åldrande befolkning

I Hedemora kommun prognoseras de äldre (+ 80 år) att öka under åren 2023–2030. Det kan innebära att antalet vårdplatser och hemsjukvård kan komma att behöva öka. Därmed även utökade behov av personal inom verksamheterna.

### Minskade barnkullar

På andra sidan om den ökande äldre befolkningen prognoseras det minskade födelsekullar. Barn i åldrarna 1–5 år och 5–14 år förväntas bli mindre det kommande decenniet. Det innebär att antal barn i förskole- och grundskoleålder prognostiseras att minska i Hedemora kommun. Mot denna bakgrund blir det tydligt att förskola och skola behöver långsiktig planering.

Det krävs detaljerade och regelbundna analyser från Bildningsförvaltningen för att kunna anpassa antalet förskollärare, lärare och annan personal efter elevtillgången. Det finns i nuläget skolor och förskolor övriga orter såsom Garpenberg, Långshyttan och Vikmanshyttan, Dala Husby samt Stjärnsund. Det pågår politiska diskussioner om behovet av centralisering, utifrån kostnads- och kvalitet/kompetensperspektiv, vilket vägs mot att vara attraktiv som kommun och kunna erbjuda närhet och småskalighet. De framtida besluten avgör även hur kompetensförsörjningen behöver se ut för lärare och förskollärare.

## Kompetensförsörjningsprognos 2023–2030

### Nuläge

Denna analys har gjorts på övergripande nivå för att ge en samlad bild av de yrkesgrupper som ligger spridda över olika organisationsdelar. Personalstyrka i nuläget, intern åldersstruktur samt kommande pensionsavgångar.

### Personalstruktur

Hedemora kommun har 1167 tillsvidareanställda personer. Medelålder ligger på 47,7 år, 48,6 för kvinnor och 44,6 för män. Högst medelålder finns inom kommunstyrelseförvaltningen 50,5 och lägst inom Bildningsförvaltningen med 47,5.

### Fördelningen mellan förvaltningarna 2023 03 01

| Förvaltning                 | Antal tv medarbetare | Kvinnor | Män |
|-----------------------------|----------------------|---------|-----|
| Omsorg                      | 603                  | 474     | 129 |
| Bildning                    | 485                  | 384     | 101 |
| Miljö- och samhällsbyggnad  | 31                   | 11      | 20  |
| Kommunstyrelseförvaltningen | 48                   | 33      | 15  |

### Rekryteringsutmaningen i välfärdssektorn

På grund av den ökande och åldrande befolkningen prognoseras uppstå brist på ett antal kompetenser inom hälso- och sjukvård och social omsorg, det innebär brist på sjuksköterskor och socialarbetare. Prognostiserade bristen förväntas bli störst på personer med gymnasial vård- och omsorgsutbildning, på grund av det stora behovet inom äldreomsorgen och lågt intresse för utbildningen, det vill säga kategorierna undersköterskor och barnskötare. Brist väntas även på

personal med pedagogisk examen, den största bristen väntas bestå av utbildade grundskolelärare, yrkeslärare, speciallärare/-pedagoger och fritidspedagoger.

**Följande redovisas förväntade pensionsavgångar inom Omsorgs- och Bildningsförvaltningen utifrån befintlig personal i Hedemora kommun.**

Redovisningen är grundat på rapporter uttagna från personaladministrativa systemet Personec med mätdatum 2023-03-01. ”Pensionsår” avser det året när arbetstagare fyller 65 år. Statistiken är framtagen utifrån de yrken som prognostiseras uppstå brist på, administrativa tjänster finns inte med i redovisningen.

| Bildningsförvaltningen | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Lärare                 | 2    | 5    | 3    | 7    | 4    | 6    | 7    | 5    |
| Förskolelärare         | 0    | 1    | 1    | 2    | 1    | 3    | 3    | 0    |
| Barnskötare            | 0    | 2    | 0    | 0    | 1    | 2    | 5    | 3    |
| Elevassistent          | 0    | 1    | 1    | 2    | 1    | 3    | 2    | 0    |
| Socionom               | 1    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Kurator                |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Chef/rektor            |      |      | 1    |      | 2    |      |      |      |
| Skol ssk.              |      |      |      |      |      |      |      | 1    |

| Omsorgsförvaltningen | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Undersköterska       | 4    | 7    | 15   | 6    | 9    | 12   | 11   | 12   |
| Vårdbiträde          |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Vårdare              | 4    | 9    | 6    | 10   | 8    | 5    | 6    | 8    |
| Skötare              |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Personlig assistent  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Handläggare          | 1    |      | 1    |      | 1    |      |      |      |
| Sjuksköterska        | 1    |      |      | 2    |      |      | 2    |      |
| Specialist usk.      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Fysioterapeut        |      |      |      |      |      | 1    | 1    |      |
| Chef                 |      | 2    |      | 1    | 2    | 1    | 2    |      |

## Bilaga 2

### Förslag på aktiviteter kopplade till de vägledande strategierna

Aktiviteterna används med fördel för att ta fram förvaltnings specifika eller verksamhets specifika kompetensförsörjningsplaner.

#### *Aktiviteter*

- Erbjud praktikplatser för olika grupper (t.ex. långtidsarbetslösa, Personer med funktionsvariation, studenter med fler)
- Säkerställ handledning utifrån olika perspektiv (t.ex. introduktion, mentorskap, stöd i vidareutveckling)
- Utveckla kompetensbaserad kravprofil utifrån jämlikhets och jämställds perspektiv
- Renodla enklare arbetsuppgifter, skapa tjänster utifrån det
- Profilerings/marknadsföring av kommunen som arbetsgivare



#### *Aktiviteter*

- Utveckla medarbetarsamtalet och utbilda chefer i medarbetarsamtalet årligen
- Arbeta strukturerat med kompetensanalys och kompetensutveckling
- Ta fram digital "utbildningskatalog"
- Erbjud introduktionsprogram för nya medarbetare
- Ta fram/utveckla handlednings – och mentorskapsinsatser
- Möjliggöra karriärvägar



#### *Aktiviteter*

- En strukturerad omvärldsbevakning av nya tekniker
- Studiebesök hos andra aktörer
- Besöka mässor gällande digitalisering
- Inrätta eller utse digitaliseringsledare/verksamhetsutvecklare
- Genomföra "Digi-ronden", en metod inom Suntarbetsliv
- Skapa en analys och utvärderings/stödgrupp att driva processer
- Kartlägga och effektivisera befintliga system



#### *Aktiviteter*

- Fastställa och tydliggöra chefskapet och ledarskapet
- Tydliggöra stödfunktionernas roll och ansvar
- Introduktionsprogram för chefer och ledare
- Utveckling för befintliga chefer och ledare (ledarskapsprogram)
- Lönekriterier för chefer och ledare
- Samarbeta med Högskolan Dalarna och SKR (utvecklingsprogram ang. ledarskap)



#### *Aktiviteter*

- Införa kommunövergripande ledningssystem för en tydligare struktur



- Identifiera och samordna kompetensutveckling genom Omställningsfonden
- Införa samverkansgrupper tex. mellan förvaltningarna
- Tydliggöra arbetsuppgifter, uppdrag och mål, prioritera, planera utifrån det
- Arbeta aktivt med personalplanering, ”rätt medarbetare på rätt plats”
- Analysera kompetensbehov och lyfta upp inom befintliga forum

### *Aktiviteter*

- Kartlägga och upprätta juridiska samarbetsavtal som möjliggör samarbete mellan kommungränser, t.ex. inom myndighetsutövning
- Identifiera potentiella samarbetsländer som kan bidra till kompetensförsörjningen inom vissa yrken
- Samverka för att skapa ”rätt” utbildningsplatser tex. usk, ssk, fysioterapeut, lärare m.fl., internt och externt



### *Aktiviteter*

- Utveckla arbetsmetoder utifrån SKR:s ”friskfaktorer”
- Bedriva arbetsmiljöarbete proaktivt i samarbete med arbetstagarorganisationerna
- Tydliggör, utbilda och stödja i rehab process
- Samordna och stödja i att nyttja bidrag via trygghetssystem (AFA, FK med flera)
- Översyn och förhandling av ett kollektivt avtal som möjliggör bättre styrning av semesterförläggning över året



### *Aktiviteter*

- Införa flexibla anställningar utifrån verksamhetens behov
- Inför central bemanning för att möjliggöra flexibla anställningar
- Effektivisera bemanningsplanering genom utbildning och samarbete



### *Aktiviteter*

- Ta fram erbjudandet ”förmånspaket” för medarbetare 65 plus (tex. höjd pensionsavsättning, lön, individuell program/anpassning av arbetsmiljö)
- Utveckla mentorskap och handledning där äldre medarbetares kompetens tas tillvara.
- ”Kultur” inom organisationen – ”din erfarenhet är viktig”!
- Kompetensutveckla medarbetare 60 plus

