

Kompetensförsörjningsplan 2024–2030

Dokumentnamn	Dokumenttyp	Fastställt	Beslutsinstans
Kompetensförsörjningsplan 2024–2030	Plan	2024-10-28	Kommun- fullmäktige
Dokumentansvarig	Diarienummer	Reviderad	Giltig till
HR-chef	Ks2024/277	--	2030-12-31
Dokumentinformation	Syftet med kompetensförsörjningsplanen är att skapa en övergripande gemensam strategi för att klara kompetensförsörjningsbehovet i Markaryds kommun både på kort och lång sikt.		
Dokumentet gäller för	Markaryds kommun		

Innehåll

1. Inledning.....	5
1.1 Planens syfte	5
1.2 Implementering och ansvarsfördelning.....	5
2. Utgångspunkter	5
2.1 Vision 2030	5
2.2 Värdegrund	5
2.3 Förebyggande arbete kopplat till vision och värdegrund	6
3. Trender och utmaningar.....	6
3.1 Kommuner som arbetsgivare	6
3.2 Ungas uppfattning av välfärdens yrken	6
3.3 Ett hållbart arbetsliv	7
3.4 Digitala lösningar.....	8
4. Kartläggning	8
4.1 Demografi.....	8
4.2 Rikets befolkning	8
4.3 Markaryds kommuns befolkning.....	9
4.4 Arbetsmarknadsprognos	10
4.4.1 Arbetsmarknadsprognos Markaryds kommun.....	10
4.5 Arbetskraftsbrist	10
4.5.1 Markaryds kommuns rekryteringsutmaningar	11
5. Arbetsgivaren Markaryds kommun i siffror.....	11
5.1 Antal anställda	11
5.2 Sysselsättningsgrad	12
5.3 Åldersstruktur.....	13
5.4 Personalomsättning	13
5.5 Pensionsavgångar	14
5.5.1 Beräknade pensionsavgångar	14
5.5.2 Befattningar	14
5.6 Sjukfrånvaro	15

6. Modeller och strategier	15
6.1 ARUBA-modellen	15
6.2 SKR:s nio strategier	15
7. Verktyg för att möta kompetensförsörjningsutmaningen	17
7.1 Attrahera och rekrytera.....	17
7.2 Utveckla och behålla	18
7.3 Hållbart arbetsliv	20
8. Aktivitetsplan.....	21
Referenser	22
Publikationer	22
Webbsidor.....	22
Bilaga 1	23
Aktivitetsplan	23

1. Inledning

Markaryds kommun står inför stora utmaningar kopplat till kompetensförsörjning. Fram till år 2030 beräknas 16,2% av alla tillsvidareanställda i Markaryds kommun att gå i pension. Till detta tillkommer sjukfrånvaro och övrig personalomsättning. Det råder även nationell brist på många yrken, vilket leder till en ökad konkurrens om arbetskraften. En tydlig plan och strategi kommer därmed bli avgörande för att Markaryds kommun ska säkerställa kompetensförsörjningen.

1.1 Planens syfte

Syftet med kompetensförsörjningsplanen är att skapa en övergripande gemensam strategi för att klara kompetensförsörjningsbehovet i Markaryds kommun både på kort och lång sikt. Planen ska tydliggöra kommande kompetensbehov samt visa på vilka verktyg, insatser och arbetssätt som kommunen måste satsa på för att säkerställa kompetensbehovet. Planen ska vara ett verktyg i styrning och ledningsarbetet samt vara underlag till budget och verksamhetsplaneringen.

1.2 Implementering och ansvarsfördelning

Kompetensförsörjningsplanen är på en övergripande nivå där ambitionen är att så långt det är möjligt synliggöra de utmaningar som är gemensamma för majoriteten av kommunens verksamheter i syfte att effektivisera och skapa en enhetlighet. Varje förvaltning ansvarar för att bryta ner och analysera verktygen till konkreta aktiviteter för den specifika verksamheten. HR-avdelningen ansvarar för att ha överblick över det strategiska kompetensförsörjningsarbetet på central nivå. En årlig uppföljning sker centralt för att stämma av hur arbetet går samt säkerställa att arbetet går framåt.

2. Utgångspunkter

2.1 Vision 2030

Markaryds kommuns vision är Möjligheternas Markaryd – tillsammans gör vi varandra bättre.

Visionen är uppdelad i fem olika målområden; fritid och kultur, samhällsbyggnad, omsorg, utbildning och sysselsättning. Varje målområde fokuserar på unga, vuxna och äldre - för att bygden ska vara attraktiv att bo och verka i.

Målet är att Markaryds kommun ska vara en god och attraktiv arbetsgivare, trygga personalförsörjningen och ha tillgång till kompetent personal.

2.2 Värdegrund

Engagemang, tillit, tillsammans är Markaryds kommuns värdegrund som ska vägleda oss i hur vi inom organisationen ska vara samt hur vi bemöter vår omgivning.

Det strategiska kompetensförsörjningsarbetet är ett gemensamt arbete, Markaryds kommun som arbetsgivare och fackliga parter. Arbetsgivare och arbetstagarorganisationerna behöver jobba tillsammans för att lyckas med kompetensförsörjningen på bästa sätt.

2.3 Förebyggande arbete kopplat till vision och värdegrund

Markaryds kommun bedriver ett förebyggande arbete kopplat till vision och värdegrund, bland annat genom att öka tryggheten i kommunens alla delar. Som ett led i detta pågår ett arbete, Strömsnäsbruk/Traryd 2030, som syftar till att utveckla och samordna ett övergripande strategiskt och långsiktigt trygghetsskapande arbete i kommunen. Målet med arbetet är att verka för att samhällena i de olika kommundelarna ska upplevas som attraktiva och trygga, vilket är viktigt för att fler ska vilja flytta till kommunen och att kommunen ska klara av kompetensförsörjningen.

3. Trender och utmaningar

3.1 Kommuner som arbetsgivare

Jämfört med andra sektorer upplever en större del av medarbetare inom kommuner och regioner jobbet som meningsfullt. Omkring åtta av tio anställda inom i kommuner och regioner upplever att deras jobb är intressanta och stimulerande. Det som gör jobben meningsfulla, intressanta och stimulerande är samtidigt det som ibland kan göra dem svåra. Det finns stora utmaningar och risker i jobb som är människonära både när det gäller den fysiska, sociala- och organisatoriska arbetsmiljön. Trots att det finns både positiva och utmanande aspekter av välfärdsjobben är bilden i media oftast ensidigt negativ, vilket påverkar både befintliga och framtida anställda negativt och försvårar välfärdens kompetensförsörjning¹.

3.2 Ungas uppfattning av välfärdens yrken

Unga i åldern 16–29 år visar på ett ökat intresse för välfärdens yrken sedan 2019. Intresset har ökat för bland annat undersköterskor, lärare, socionomer och psykologer. Värt att notera är att det är betydligt fler unga som är intresserade av att jobba som undersköterska i sjukvården än inom äldreomsorgen. Intresset för olika yrken skiljer sig åt utifrån bostadsort, ålder samt bakgrund. Unga med utländsk härkomst har generellt ett högre intresse för yrken inom välfärden. Dagens unga anser att en hög lön är det viktigaste hos en framtida arbetsgivare (högre rankat hos killar än bland tjejerna samt bland unga i storstäder). Andra faktorer som är viktiga är en bra arbetsmiljö, en trygg anställning, bra arbetsvillkor och förmåner, trevliga kollegor och en bra chef samt balans mellan arbete och fritid. Omkring en tredjedel av unga svarade att goda karriär- och utvecklingsmöjligheter är viktigast i arbetsgivarvalet. För unga betyder karriär att bli riktigt duktig på sitt arbete och få mer ansvar. Ungefär 1 av 3 killar förknippar karriär med att bli chef, vilket är betydligt högre jämfört med tjejerna där endast 17% svarade detta. Ekonomiska aspekter har blivit allt viktigare sedan 2019. Då instämde 29% i påståendet om att karriär handlar om att få snabb löneutveckling, jämfört med 38% 2022. Unga förknippar framför allt jobben i kommuner och regioner med att de är viktiga och meningsfulla med trygga anställningsvillkor – vilket nästan 6 av 10 svarar. Det som i lägst utsträckning förknippas med jobben i kommun och region är bra karriärmöjligheter och hög lön. Trots att långt ifrån alla unga har en tydlig uppfattning om vad jobben i kommuner och region innebär, är det betydligt fler som vill ha mer information om jobben. För att locka fler yngre till välfärdsjobben lyfts bland annat att kommuner kan bli bättre på att visa upp sig och ge mer information om jobben genom skolor, sociala medier, studiebesök

¹ [Välfärdens kompetensförsörjning \(skr.se\)](#)

med mera. De lyfter även att kommuner och regioner måste bli bättre på att erbjuda olika vägar in i jobben, även om personer saknar eller har kort arbetslivserfarenhet, genom exempelvis feriejobb och praktik².

3.3 Ett hållbart arbetsliv

En trend på arbetsmarknaden är att äldre personer stannar kvar i arbete allt längre. I en rapport från SKR (Sveriges kommuner och regioner) visas att en stor del av 55–65-åringarna som arbetar inom kommuner och regioner planerar att förlänga arbetslivet. 38% av de tillfrågade i undersökningen uppger att de kommer att arbeta till 67 år eller längre. Många kan tänka sig att arbeta ännu längre, om arbetsgivarna ger rätt förutsättningar för detta. Hur länge man planerar att arbeta skiljer sig mellan olika yrkesgrupper, på ett sätt som till stor del speglar hur det ser ut i idag.

Undersökningen visar att få av de tillfrågade anser eller känner till att arbetsgivaren har ett aktivt arbete för att få fler att vilja arbeta längre. Medarbetare kan tänka sig att arbeta längre om deras kompetens togs tillvara på ett bättre sätt eller om de fick mer uppskattning från sin arbetsgivare. Det tyder på att det finns utrymme för arbetsgivarna att på ett tydligare sätt arbeta med att använda kompetensen och erfarenheten hos äldre medarbetare och visa att man vill att de stannar kvar på arbetsplatsen. Det kan handla om att ge möjligheter till en mer senior roll, där man får utrymme att bidra med expertis eller olika former av mentorskap med handledning eller vägledning åt yngre medarbetare. I rapporten framhävs forskning som visar på att individuella överenskommelser kring arbetsuppgifter och ansvar kan bidra till att medarbetare blir mer positivt inställda till att senarelägga pensionen.

Ekonomi är över lag en starkare drivkraft för kvinnor som väljer att arbeta längre. Kvinnor svarar även på att bristande hälsa och ork är skäl till att inte arbeta längre än till 66 år. 2023 infördes nya regler för tjänstepension, avtalet AKAP-KR. Avtalet gör det mer fördelaktigt att arbeta längre i jämförelse med det tidigare förmånsbestämde avtalet. Det finns goda ekonomiska incitament för att medarbetare ska välja att arbeta längre³.

SKR och Sobona (Kommunala företagens arbetsgivarorganisation) har tillsammans genomfört en studie med syftet att ge en bild av hur personer mellan 36 och 65 år ser på arbetslivet, att byta yrke och att arbeta längre. Studien visar att trevliga kollegor/bra stämning på arbetsplatsen, bra chefer och ledarskap samt intressanta arbetsuppgifter i grund och botten är det mest centrala för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Det innebär att de befintliga medarbetarna är de allra viktigaste ambassadörerna och den största tillgången i arbetet med arbetsgivarvarumärket. Andra viktiga faktorer är arbetsvillkor, förmåner och kompetensutveckling oavsett ålder. De främsta drivkrafterna för att byta yrke bland personer mitt i arbetslivet är enligt studien att få roligare och mer meningsfulla arbetsuppgifter, bättre lön och större flexibilitet. Sex av tio svarar också att de motiveras att byta arbete för att de vill ha förändring. Det uppges även att geografisk närhet till den typ av jobb man är intresserad av att byta till, är en viktig faktor för att ta steget till att vidareutbilda sig senare i livet⁴.

² [Unga och välfärdsjobben \(skr.se\)](#)

³ [Förlängt arbetsliv – Hur medarbetare 55–65 år i kommuner och regioner ser på arbetslivet och pensionen \(skr.se\)](#)

⁴ [SVJ Mitt-i-livet.pdf \(skr.se\)](#)

3.4 Digitala lösningar

Ett ökat fokus på digitalisering och dess fördelar är en nyckelfaktor i framtidens kompetensförsörjning. Det är genom smart digitalisering som arbetsgivaren kan ersätta en del av monotona arbetsuppgifter som idag tar mycket tid för medarbetarna. Det händer mycket inom området och välfärden behöver vara uppdaterade och hitta nya lösningar för att effektivisera arbetet ytterligare genom exempelvis robotisering. Digitaliseringen kommer även spela en allt större roll för hur attraktiva en arbetsgivare uppfattas vara för framtida medarbetare, allt från att ha användarvänliga moderna system till att möjliggöra distansarbete och erbjuda digitala mötesformer. En stor del av vår personal är bosatta utanför Markaryds kommun vilket betyder att distansarbete som förmån kan vara avgörande i attraherandet av viss kompetens.

4. Kartläggning

För att förstå hur vi ska förhålla oss till kompetensförsörjning behöver vi förstå det sammanhang vi verkar i, både på arbetsmarknaden och de specifika förutsättningar som gäller för Markaryds kommun. Vi behöver även förstå de större trender som påverkar utvecklingen framåt.

4.1 Demografi

Befolkningen i världen bromsar in samtidigt som många länder får en alltmer åldrande befolkning. Ett lands ekonomi, arbetsmarknad och sociala ordning påverkas av den demografiska utvecklingen. Efterfrågan på välfärdstjänster som skola, barnomsorg, sjukvård och äldreomsorg varierar över tid beroende på befolkningens storlek och ålderssammansättning. Samhällsplanering och finansiering behöver därmed anpassas efter de skiftande förutsättningarna⁵.

4.2 Rikets befolkning

Enligt Statistiska centralbyråns (SCB) befolkningsprognos kommer befolkningen i Sverige att öka med drygt en halv miljon under 2021–2031, vilket är en halvering jämfört med tidigare tioårsperiod (2011–2021). Minskningen beror bland annat på den stora flyktinginvandringen under 2015–2016. Under kommande årtionde är det en kraftig ökning av äldre personer i riket, det vill säga personer 80 år eller äldre. Denna åldersgrupp beräknas att öka med nästan 50% fram till år 2031. Det innebär en ökning med cirka 264 000 personer, vilket är betydligt högre än föregående tioårsperiod då gruppen ökade med 61 000 personer (6%). Andelen barn och unga förväntas minska med cirka 11 000 (0,4%) mellan 2021–2031. Det är främst barn och unga upp till 15 år som förväntas minska medan unga i gymnasieålder beräknas öka med 10%. Det förväntas även vara en låg ökningstakt av personer i arbetsför ålder, det vill säga personer 20–66 år. Fram till 2031 beräknas gruppen öka med ca fyra procent (ca 253 000 personer), vilket är en minskning från föregående tioårsperiod då gruppen ökade med ca 6,2%

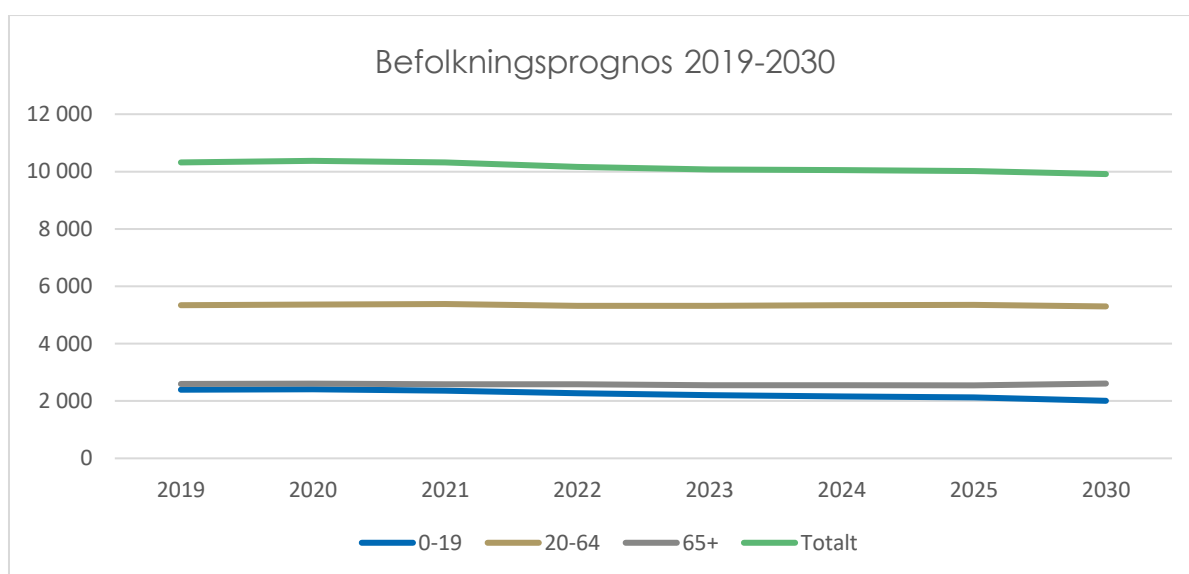
Mellan år 2011 och 2021 ökade personerna i arbetsför ålder eftersom antalet utrikesfödda personer ökade. Utrikesfödda står även denna tioårsperiod för den största delen av den totala ökningen av personer i arbetsför ålder. Den demografiska utmaningen varierar dock över landet, i

⁵ Vägval för framtiden 5 – En spaning mot år 2035 skr.se

sex av tio kommuner minskar personer i arbetsför ålder samtidigt som äldre ökar kraftigt. Det gäller främst i de små och medelstora kommunerna.

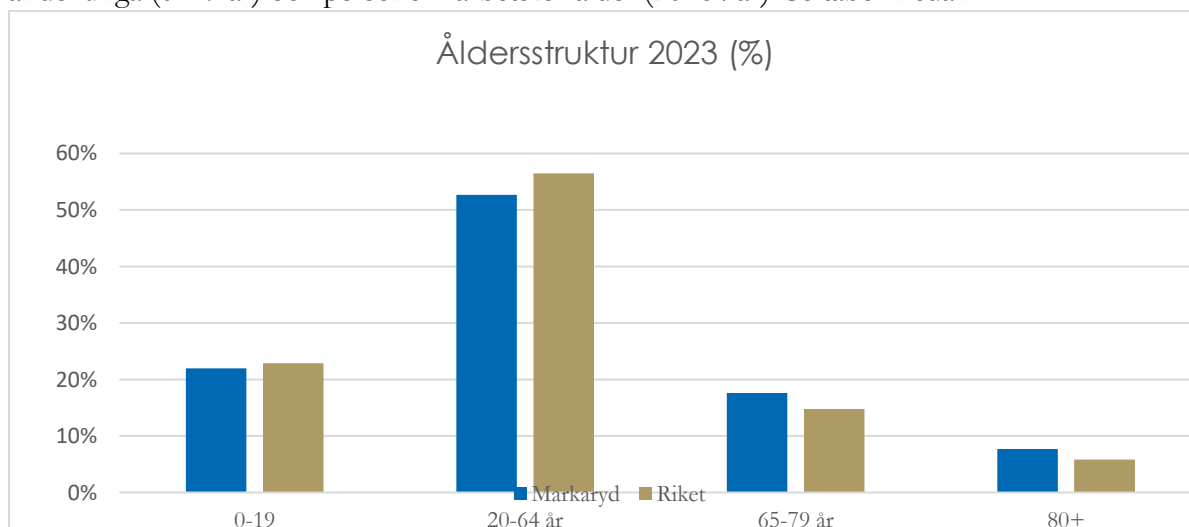
4.3 Markaryds kommuns befolkning

Nedan redovisas statistik från Statisticon gällande Markaryds befolkningssammansättning och utveckling de senaste åren samt prognosen fram till år 2030. Markaryds befolkningssammansättning har de senaste åren visat på en nedåtgående trend. Från år 2019 till 2023 har antalet invånare minskat med 244 personer. Befolkningen i Markaryds kommun beräknas fortsätta att minska framåt. År 2030 beräknas det bo 9912 invånare i kommunen vilket är en minskning med 164 personer (Jmf 2023). Prognosen visar att andelen som är över 65 år beräknas att öka med 55 invånare, barn och unga beräknas minska med 197 invånare samt invånare i arbetsför ålder beräknas att minska med 21 invånare.



Befolkningsprognos 240131 Statisticon

Jämfört med riket som helhet har Markaryds kommun en något äldre befolkning (65+) samt färre andel unga (0–19 år) och personer i arbetsför ålder (20–64 år). Se tabell nedan.



Åldersstruktur år 2023, Kolada.

4.4 Arbetsmarknadsprognos

Under inledningen av 2024 har utsikterna i svensk ekonomi ljusnat i takt med att inflationen har fallit tillbaka. Trots det tyder flera indikationer på att arbetsmarknaden fortsätter att försvagas under 2024. Antalet personer berörda av varsel ökar samtidigt som det finns färre lediga jobb. Arbetsmarknadsprognosen skiljer sig åt i landet. Antalet inskrivna arbetslösa har främst ökat i storstadslänen och i delar av södra Sverige, medan det har varit en lägre ökningstakt av arbetslösa i norra Sverige och Mellansverige. Arbetslösheten i Sverige beräknas att fortsätta stiga under 2024. Aktiviteten i ekonomin förväntas att stärkas under 2025 och prognosen är att arbetsmarknaden under samma år kommer att börja att återhämta sig, främst i de områden som varit särskilt berörda av konjunkturförändringen⁶.

4.4.1 Arbetsmarknadsprognos Markaryds kommun

I Markaryds kommun har det noterats en ökning av arbetslösa när jämförelsen görs mellan augusti 2024 och augusti 2023. Ökningen är speciellt framträdande bland unga vuxna i ålder 18–24 år. Dock syns en positiv förändring i Markaryds kommun med en minskad arbetslöshet sedan årsskiftet 2024. Den totala arbetslösheten i Markaryds kommun har sedan dess minskat, framför allt bland unga vuxna i ålder 18–24 år. I januari 2024 var ungdomsarbetslösheten 10,3% jämfört med 8,1% i augusti 2024.

4.5 Arbetskraftsbrist

Svensk arbetsmarknad står inför en stor utmaning gällande att hitta rätt kompetens. Både inom privat och offentlig sektor råder det personalbrist inom många olika verksamheter. Den befintliga kompetens som finns matchar inte vad arbetsgivare efterfrågar. De personer som är arbetslösa, främst de som är långtidsarbetslösa, uppfyller inte arbetsgivares kompetens- och utbildningskrav som finns inom sektorn. Behovet är större än antalet som utbildar sig samtidigt som det gäller att attrahera dessa grupper till oss som arbetsgivare⁷. Förutsättningarna skiljer sig däremot åt över landet och det beror främst på att kommunernas befolkningssammansättning varierar kraftigt. En åldrande befolkning i kombination med en stor utflyttning gör att det i många kommuner inte finns tillräckligt med personer i arbetsför ålder. Det är även mer påtagligt för arbetsgivare som är långt ifrån lärosäten och/eller storstäder att hitta rätt kompetens. På grund av demografins utveckling med en åldrande befolkning och pensioneringar fram till 2031 behöver enbart välfärden anställa ca 410 000 personer. Behoven av anställda är starkt koncentrerade till äldreomsorgen där det behövs en ökning av antalet medarbetare med ca 31% på grund av demografien, vilket innebär ca 58 500 personer. Utöver det beräknas det att ske nästan lika många pensionsavgångar under samma tidsperiod. Det betyder att äldreomsorgen beräknas behöva rekrytera 110 000 personer för att möta det ökade rekryteringsbehovet. Det tillkommer även rekryteringar på grund av övrig rörlighet då medarbetare avslutar sin anställning. Behovet av personal i förskola, fritidshem och grundskola förväntas minska med ca 3–4% på grund av att gruppen barn och unga minskar något. Rekryteringsbehovet kvarstår dock inom verksamheterna för att få behörig personal och kunna ersätta pensionsavgångar samt övriga avgångar. Det ökade behovet av antalet anställda och utvecklingen av antalet personer i arbetsför ålder gör att antalet

⁶ Arbetsmarknadsutsikterna uppdatering våren 2024 – Utvecklingen på arbetsmarknaden 2024–2025

⁷ [Välfärdens kompetensförsörjning \(skr.se\)](https://www.skr.se/valfardens-kompetensforsorjning)

sysselsatta i Sverige inte räcker till. Då efterfrågan på personal är stor både inom privat och offentlig sektor är det en stor konkurrens av befintlig arbetskraft. Rekryteringsläget har varit svårt i några år och kommer att vara det framöver. I kommunerna är det yrkesgrupperna undersköterskor, vårdbiträden och sjuksköterskor som det är störst behov av fram till år 2031.

4.5.1 Markaryds kommuns rekryteringsutmaningar

Markaryds kommun har som många andra kommuner och regioner en rekryteringsutmaning när det gäller bland annat att säkerställa tillgången till kvalificerad personal. Generellt är det en utmaning i att rekrytera högskoleutbildad personal samt yrken som omfattas av legitimationskrav. Det är även en utmaning att rekrytera exempelvis undersköterskor och kockar. En tendens som flera verksamheter vittnar om är att medarbetarna ofta anställs nyexaminerade för att sedan lämna organisationen efter en kortare tid. Detta ökar belastningen på verksamheten eftersom det innebär ett stort antal nyanställningar med medföljande produktionsbortfall under introduktionstiden. Markaryds kommun, som är en mindre kommun, är generellt mer beroende av att verksamheten har medarbetare som är generalister i stället för specialister. Det ställer krav på att medarbetare ska klara av att arbeta med många olika arbetsuppgifter till skillnad på i större kommuner där det finns fler nischade specialistroller. Det kan vara en utmaning eftersom möjligheten till att inte få specialisera sig kan vara en anledning till att medarbetaren letar sig vidare samtidigt som det kan vara lockande att arbeta brett. Det är viktigt att uppdraget är tydligt samt att medarbetare känner att deras kunskaper och kompetenser tas tillvara och får utvecklas.

Markaryds kommun har en stor andel medarbetare som pendlar till arbetet, både till kommunen som arbetsgivare och till näringslivet i stort. Flertalet verksamheter rekryterar till stor del från andra län, där Skåne län är högst representerat. Verksamheter vittnar om att det ibland är svårare att rekrytera personal till kommunens norra delar. Söderifrån upplevs som rimligt att pendla till centralorten Markaryd men att pendla till de norra delarna upplevs som ett steg för långt.

5. Arbetsgivaren Markaryds kommun i siffror

I detta avsnitt presenteras indikatorer som påverkar Markaryds kommuns kompetensförsörjning på kort och lång sikt.

5.1 Antal anställda

Den 31 december 2023 har Markaryds kommun 965 tillsvidareanställda medarbetare. Vid samma tidpunkt året innan var 941 medarbetare tillsvidareanställda i kommunen. Organisationen har ökat både i antal medarbetare och årsarbetare.

År	Antal tillsvidareanställda	Antal årsarbetare
2023	965	901,8
2022	941	876,9

Antal tillsvidareanställda medarbetare samt årsarbetare (omr. heltid). Statistik hämtat från Årsredovisningen 2023

Fördelningen av de 965 tillsvidareanställda medarbetare som arbetar i Markaryds kommun är som följer utbildnings- och kulturförvaltningen (40,6%), socialförvaltningen (40,5%), tekniska förvaltningen (12,7%), kommunstyrelseförvaltningen (3,5%) och arbetsmarknads- och integrationsförvaltningen (2,6%).

Könsfördelningen på de 965 tillsvidareanställda medarbetarna är 793 kvinnor (82%) och 172 män (18%). Nedan visas hur könsfördelningen ser ut i respektive förvaltning. Utbildnings- och kulturförvaltningen: 82% kvinnor, 18% män. Socialförvaltningen: 91% kvinnor, 9% män. Tekniska förvaltningen: 63% kvinnor, 37% män. Kommunstyrelseförvaltningen: 65% kvinnor, 35% män. Arbetsmarknads- och integrationsförvaltningen: 60% kvinnor, 40% män.

Förvaltning	Antal medarbetare	Kvinnor	Män
Utbildnings- och kulturförvaltningen	392	321	71
Socialförvaltningen	391	357	34
Tekniska förvaltningen	123	78	45
Kommunstyrelseförvaltningen	34	22	12
Arbetsmarknads- och integrationsförvaltningen	25	15	10

Antal tillsvidareanställda medarbetare per förvaltning samt könsfördelning. Statistik hämtat från Årsredovisningen 2023

5.2 Sysselsättningsgrad

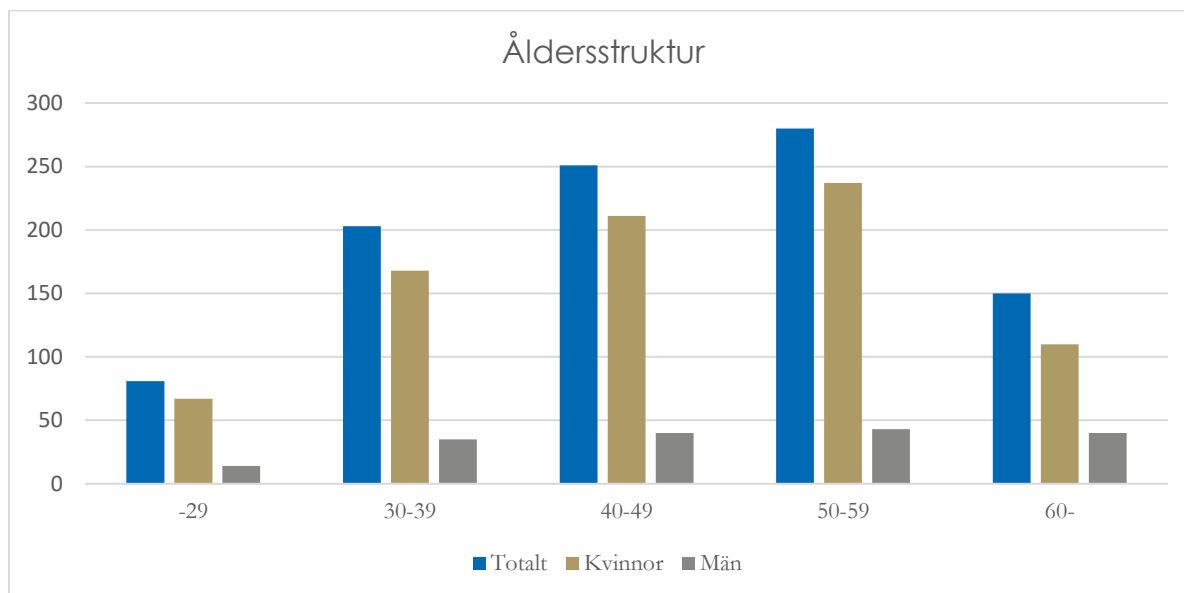
Den genomsnittliga sysselsättningsgraden på de tillsvidareanställda medarbetarna är 93%. De kvinnliga medarbetarna har i snitt en lägre sysselsättningsgrad än de manliga medarbetarna. Kommunstyrelseförvaltningen har den högsta genomsnittliga sysselsättningsgraden och socialförvaltningen den lägsta.

Förvaltning	Totalt	Kvinnor	Män
Socialförvaltningen	92,7%	92,7%	92,9%
Tekniska förvaltningen	93,6%	90,7%	98,6%
Kommunstyrelseförvaltningen	96,7%	97,7%	95%
Arbetsmarknads- och integrationsförvaltningen	95,2%	92%	100%
Utbildnings- och kulturförvaltningen	93,3%	93,1%	94,6%
Totalt	93,3%	92,8%	95,6%

Genomsnittlig sysselsättningsgrad baserat på tillsvidareanställda (231231). Statistik hämtat från Årsredovisningen 2023 samt QlikSense

5.3 Åldersstruktur

Åldersstrukturen i kommunen är fördelad enligt följande. Den största åldersgruppen befinner sig i åldersspannet 50–59 år (29%), därefter kommer åldersgruppen 40-49 år (26%). 150 medarbetare är 60 år eller äldre (15,5%).



Åldersstruktur baserat på tillsvidareanställda (231231). Statistik hämtat från QlikSense

5.4 Personalomsättning

Nedanstående siffror baseras på tillsvidareanställda medarbetare vars anställning har avslutats under 2022 och 2023 (externa avgångar). Den vanligaste avslutsorsaken är uppsägning på egen begäran, 88,2% (2023). Jämfört med 2022 har avsluten på egen begäran ökat med 10,6%enheter. Pensionsavgångarna stod för 8,5% av totala avslut (2023).

Personalomsättningen för tillsvidareanställda medarbetare 2023 var 10,8%, vilket innebär en minskning jämfört med 2022 då personalomsättningen var 12,9%.

Markaryds kommun		
Avslutsorsak	2022	2023
Pensionsavgång	24	8
Uppsägning på egen begäran	93	83
Uppsägning på grund av personliga skäl	4	3
Totalt	121	94

Avgångar per avgångsorsak. Statistik hämtat från QlikSense

5.5 Pensionsavgångar

5.5.1 Beräknade pensionsavgångar

Mellan år 2024 och 2030 beräknas 158 medarbetare att gå i pension, beräknat på avgång vid 65 års ålder. Det motsvarar 16,3% av Markaryds kommuns tillsvidareanställda den 31 december 2023. Inom socialförvaltningen och utbildnings- och kulturförvaltningen beräknas det ske flest pensionsavgångar motsvarande 80,3% av de totala pensionsavgångarna 2024–2030. Från år 2026 visar beräkningarna på en ökning av de totala pensionsavgångarna.

Förvaltning	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Totalt
Socialförvaltningen	3	4	15	12	12	11	13	69
Utbildning- och kulturförvaltningen	4	8	6	8	7	15	10	58
Tekniska förvaltningen	3	1	2	1	2	8	5	22
Kommunstyrelseförvaltningen	1	1	1	2			1	6
Arbetsmarknads- och integrationsförvaltningen	2			1				3
Totalt	13	14	24	24	20	34	29	158

Beräknade pensionsavgångar 2024–2030 (231231). Statistik hämtat från Årsredovisning 2023 samt QlikSense

5.5.2 Befattningar

Den befattningen där det beräknas ske flest pensionsavgångar är undersköterskor, totalt 45 avgångar, vilket motsvarar 28,6% av de totala beräknade pensionsavgångar. Flest pensionsavgångar beräknas att ske bland undersköterskor, barnskötare, förskollärare och lokalvårdare. Det väntas även ske pensionsavgångar bland chefer inom de flesta förvaltningarna. Beräkningarna visar även på pensionsavgångar inom bland annat legitimationsyrken så som lärare, sjuksköterskor och skolsköterskor. Dessa yrken är redan idag svårrekryterade och det kommer behövas olika insatser för att behovet av kompetens ska kunna täckas. Nedan visas hur många pensionsavgångar som väntas inom de olika befattningsgrupperna.

Befattningsgrupper	Antal
Vård- och omsorgsarbete med mera	53
Skol- och barnomsorgsarbete	41
Socialt och kurativt arbete	16
Handläggare- och administratörsarbete	11
Ledningsarbete	8
Städ, tvätt och renhållningsarbete	8
Hantverkararbete med mera	7
Kultur-, turism- och fritidsarbete	7
Köks- och måltidsarbete	5
Teknikarbete	2
Räddningstjänstarbete	1

Pensionsavgångar sorterat efter befattningsgrupper 2024–2030 (231231). Statistik hämtat från QlikSense

5.6 Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaron har ökat från år 2021. 2021 var coronapandemin pågående och det fanns fortsatt en del restriktioner, rutiner samt distansarbete, vilket kan vara en förklaring till att sjukfrånvaron var lägre detta år. Under 2022 släpptes restriktionerna i samhället och covid-19 klassades inte längre som en pandemi. Det tidigare begränsade sociala umgänget under pandemin resulterade i högre grad sjukfrånvaro när restriktioner släpptes. Diagrammet nedan visar sjukfrånvaro under åren 2021–2023 samt indelning sjukfrånvaro för män respektive kvinnor. Inom Markaryds kommun har kvinnor en högre sjukfrånvaro än män.

År	Total sjukfrånvaro (%)	Kvinnor (%)	Män (%)
2021	5,9	6,4	3,7
2022	7,2	7,6	5,5
2023	7,1	7,5	4,9

Total sjukfrånvaro 2021–2023 (231231) baserat på tillsvidareanställda. Statistik hämtat från QlikSense

Procentuellt är den totala sjukfrånvaron högst bland medarbetare 60 år och äldre. Bland kvinnorna är den totala sjukfrånvaron högst i kategorin 50–59 år.

Åldersintervall	Total sjukfrånvaro (%)	Kvinnor (%)	Män (%)
-29 år	7,1	7,7	4,2
30–39 år	6,1	6,7	3,1
40–49 år	5,6	6,1	3
50–59 år	8,4	9,4	3
60+ år	8,6	7,7	11,2

Sjukfrånvaro per tillsvidareanställda och åldersintervall, år 2023. Statistik uttagen från QlikSense

6. Modeller och strategier

Den modell och de strategier som vägleder Markaryds kommuns kompetensförsörjningsarbete är ARUBA-modellen samt Sveriges kommuner och regioners nio strategier för att möta kompetensförsörjningsutmaningen.

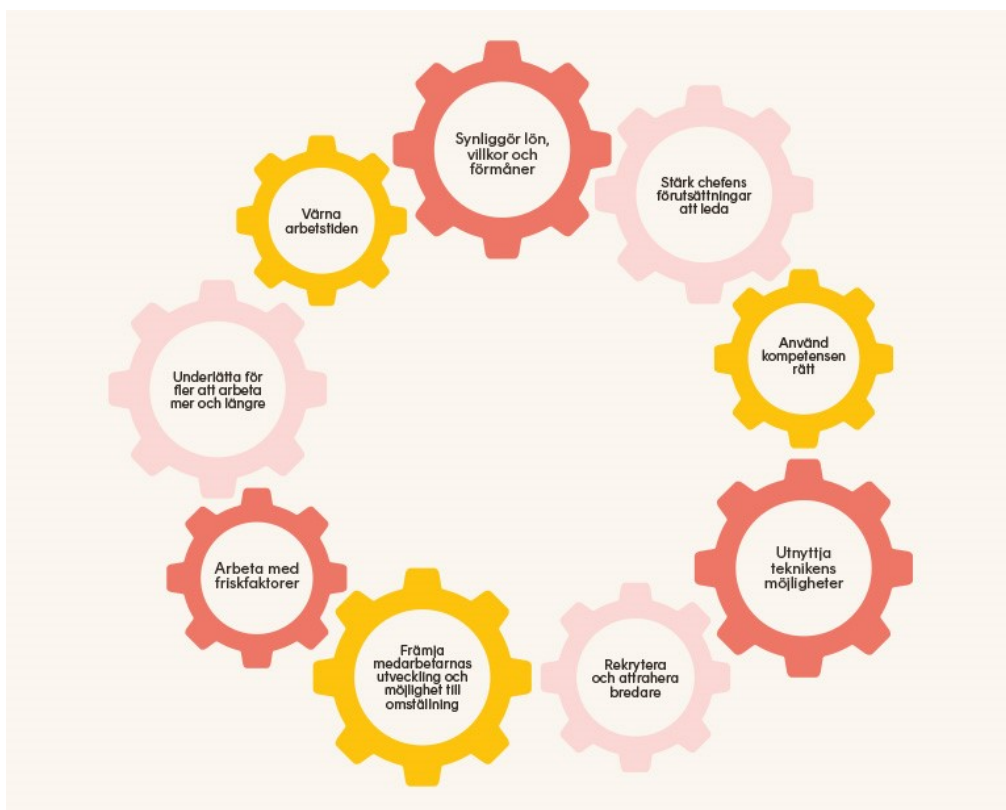
6.1 ARUBA-modellen

ARUBA-modellen är en välkänd modell som beskriver de olika delarna inom arbetslivs- och kompetensförsörjningscykeln. ARUBA är en förkortning och står för: Attrahera, rekrytera, behålla, utveckla samt avveckla.

6.2 SKR:s nio strategier

SKR har tagit fram nio strategier som ett stöd för kompetensförsörjningsarbetet i kommuner och regioner. Dessa strategier hänger samman med SKR:s inriktning 2024-2027 som beskriver att kompetensförsörjningsutmaningen är avgörande för att möta en tid av stora samhällsförändringar. Strategierna beskriver vad kommunerna kan göra för att säkra kompetensförsörjningen. Strategierna handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare, att hitta nya lösningar och om ett hållbart arbetsliv. SKR:s nio strategier revideras under tidens gång. De tre

prioriterade områden är att arbeta med friskfaktorer, underlätta för fler att arbeta mer och längre samt främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning⁸.



⁸ [Kompetensförsörjning, strategier | SKR](#)

7. Verktyg för att möta kompetensförsörjningsutmaningen

Utifrån en samlad bild har Markaryds kommun tagit fram följande modell för kompetensförsörjningsarbetet. Modellen består av tre områden som är hämtat utifrån ARUBA-modellen: attrahera och rekrytera, behålla och utveckla samt hållbart arbetsliv. Vi har valt att komplettera med SKR:s nio strategier som vi har byggt ihop till en egen modell enligt nedan. Varje strategi har brutits ner till konkreta aktiviteter och insatser som kommer bli avgörande för att klara kompetensbehovet på kort och lång sikt.



7.1 Attrahera och rekrytera

Synliggör lön, villkor och förmåner

Som ett led i att vara en attraktiv arbetsgivare erbjuder kommuner meningsfulla arbeten med bra villkor och förmåner. För att kunna attrahera och behålla rätt kompetens behöver Markaryds kommun bli bättre på att synliggöra dessa både för befintliga och potentiella medarbetare. Lönebildning är ett annat viktigt område för att attrahera och behålla medarbetare. De centrala avtalen gällande lön är historiskt sett uppbyggt på att vara individuella och differentierade utifrån ansvar, resultat och måluppfyllelse.

Exempel på aktiviteter:

- Använd lönepolitiken som verktyg.
- Synliggör hela lönen.
- Visa upp villkor och förmåner.
- Utveckla tydliga lönekriterier.
- Arbeta för lönespridning.

- Utveckla och tydliggör förmånsportalen.

Rekrytera och attrahera bredare

Personer som idag arbetar i andra branscher eller står utanför arbetsmarknaden kan med rätt insatser bli framtida medarbetare. För att kunna attrahera och rekrytera bredare behöver normer, arbetssätt och samarbeten förändras. Markaryds kommun behöver bli bättre på att ge människor chansen att prova på jobben, goda erfarenheter från praktik och feriejobb lockar fler till välfärdsjobben.

Exempel på aktiviteter:

- Deltagande på mässor (exempelvis Markarydsmässan), vara synliga på kommunens sociala medier.
- Se över kommunens förmåner och erbjudande samt tydliggöra dessa internt och externt.
- Skapa/fånga upp unga personers intresse genom att tidigt skapa fler vägar in till våra yrken och vår organisation. Exempelvis genom samarbete med kommunens grundskola gällande prao, information om kommunen som arbetsgivare m.m.
- Möjliggör för praktik, examensarbete och anställning. Låt personer få prova på jobb genom bl.a. praktik, feriearbete, anpassade anställningar, traineejobb eller som studentmedarbetare.
- Tillvarata nyanländas/personer från andra länders kompetens.
- Identifiera och starta upp samarbeten med relevanta aktörer på arbetsmarknaden och utbildningsanordnare för att nå fler och nya grupper (både interna och externa). Exempelvis regionen, universitet, kommunens arbetsmarknadsenhet, vuxenutbildningen.
- Jobba med arbetsgivarvarumärket (värdegrunden).
- Se över rekryteringskanaler.
- Kompetensbaserad rekrytering.

7.2 Utveckla och behålla

Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning

En förutsättning för att utveckla och behålla rätt kompetens är att se till att medarbetare får kompetens- och karriärsutveckling hela arbetslivet. Med goda möjligheter till utveckling och omställning kan medarbetare och verksamheter ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter. Medarbetarna behöver få möjlighet att utveckla både sig själva och verksamheten. Goda utvecklings- och karriärmöjligheter bidrar både till ökad attraktivitet för jobben och till ökad motivation hos medarbetarna. Grunden för att stödja medarbetarnas utveckling är delaktighet i verksamhetsplanering, och ett årligt medarbetar- och lönesamtal.

Exempel på aktiviteter:

- Erbjud kompetensutveckling hela arbetslivet.
- Arbeta med kompetens- och karriärsutveckling.
- Ge möjlighet till omställning.
- Utveckla språket på jobbet.
- Informera om omställningsfonden.

- Utveckla on- och preboarding.
- Stärk svenska språket.

Stärk chefens förutsättningar att leda

Ledarskapet är avgörande för organisationens möjligheter att attrahera, utveckla och behålla kompetenta och engagerade medarbetare. För att utveckla välfärden behövs chefer som kan leda, inspirera och driva förändring tillsammans med sina medarbetare och skapa en lärande organisation. För att det ska vara möjligt att chefer ska bedriva ett gott ledarskap behöver det finnas rätt förutsättningar för att leda och styra. Genom organisatoriska förutsättningar, som till exempel antal medarbetare per chef, närhet till medarbetare och chefers handlingsutrymme, skapas bättre möjligheter att utföra uppdraget.

Exempel på aktiviteter:

- Chefoskopet (forskningsbaserad metod som riktar fokus åt chefers organisatoriska förutsättningar).
- Stötta första linjens chefer.
- Stärk chefens roll i förändringsarbete.

Använd kompetensen rätt

Rätt kompetens på rätt plats är en förutsättning för att klara kompetensförsörjningen. Genom att tillvarata den kompetens som finns och utveckla de befintliga medarbetarnas kompetens på ett bättre sätt kan behoven av att anställa fler minska. För medarbetarna ökar både motivation och engagemang när deras kompetens används på bästa sätt.

Exempel på aktiviteter:

- Se över arbetssätten: Analys och utvärdering av organisation och befattningar/arbetsuppgifter. Är vi organiserade på rätt sätt? Vilka befattningar har vi, kan vi tänka nytt/på ett annat sätt för att nyttja all kompetens?
- Samarbeta och dela på kompetensen.
- Främja utveckling och omställning.

Utnyttja teknikens möjligheter

För att klara kompetensförsörjningen behöver Markaryds kommun uppmuntra och följa den tekniska utvecklingen som pågår i samhället. 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. En förutsättning är att se till att medarbetare och chefer har den kompetens som krävs för att hantera en alltmer digitaliserad arbetsplats. Medarbetare och chefer, tillsammans, behöver hitta nya sätt att arbeta med stöd av digital teknik. Det ställer krav på delaktighet, förändringsbenägenhet, digital kompetens och ledarskap.

Exempel på aktiviteter:

- Utveckla verksamheter med teknik och nya arbetsätt.
- Utveckla medarbetares digitala kompetens kontinuerligt över tid både vad gäller generell digital kompetens och i specifika system och verktyg.
- Genomföra kompetenshöjande insatser mot chefer gällande förståelse av digitaliseringens påverkan och möjligheter inom verksamhetsområdet samt förstå den beteendeförändring som krävs för att hantera en alltmer digital arbetsplats.
- Inventera och analysera befintliga digitala verktyg, system och arbetsätt i syfte att möta nuvarande och framtida behov. Hur blir organisationen mer effektiv?
- Arbeta mot e-arkiv.
- Skapa digitala utbildningar, guider och e-tjänster.
- Tydliggör och använd intranätet och hemsidan som en informations- och kommunikationsväg.

7.3 Hållbart arbetsliv

Arbeta med friskfaktorer

Ett hållbart arbetsliv för alla medarbetare ställer höga krav på arbetsgivaren att bedriva ett strukturerat, främjande och förebyggande arbetsmiljöarbete, så att medarbetares engagemang tillvaratas samtidigt som risken för ohälsa minskar. För att lyckas i arbetsmiljöarbetet måste Markaryds kommun göra insatser utifrån hälsofrämjande, förebyggande och rehabiliterande perspektiv. För att kommunen ska hålla sjukfrånvaron på en låg och stabil nivå måste det finnas rätt förutsättningar. En viktig del är att prioritera och arbeta med friskfaktorer, vilket är en avgörande del för att få välmående och hållbara arbetsplatser. Bra arbetsmiljö och balans mellan arbete och fritid är avgörande faktorer i valet av arbetsgivare.

Exempel på aktiviteter:

- Arbeta systematiskt och långsiktigt.
- Arbeta med samverkan, dialog och inflytande.
- Arbeta riskorienterat.

Värna arbetstiden

Ett annat sätt att förebygga ohälsa är att se över hur man förlägger arbetstiden för att säkerställa att medarbetarna får återhämtning från arbetet. 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. Markaryds kommun behöver även underlätta för medarbetarna att förena arbetsliv med privatliv.

Exempel på aktiviteter:

- Förlägg arbetstiden hållbart.

Underlätta för fler att arbeta mer och längre

Bristen på arbetskraft gör att arbetsgivare behöver ta vara på den kompetens som redan finns. Genom att öka heltidsarbetet minskar behovet av att anställa fler. Det finns även en hög grad medarbetare som kan tänka sig att arbeta längre ifall arbetsgivarna ger rätt förutsättningar för detta. Genom att prata med medarbetarna och genomföra individuella anpassningar kan fler förlänga arbetslivet.

Exempel på aktiviteter:

- Öka heltidsarbetet.
- Förläng arbetslivet.
- Individuella anpassningar.

8. Aktivitetsplan

Utifrån verktygen för att möta kompetensförsörjningsutmaningen har en aktivitetsplan upprättats som bilaga, bilaga 1. Syftet med aktivitetsplan är att på ett enkelt sätt få en övergripande bild av de aktiviteter som kan bli aktuella i Markaryds kommun samt vilken verksamhet som ansvarar för aktiviteterna. Aktivitetsplanen kan revideras under den tid kompetensförsörjningsplanen är gällande.

Referenser

Publikationer

Arbetsmarknadsutsikterna uppdatering våren 2024 – Utvecklingen på arbetsmarknaden 2024-2025. (2024) Arbetsförmedlingen

Förlängt arbetsliv - Hur medarbetare 55–65 år i kommuner och regioner ser på arbetslivet och pensionen. (2024) SKR

Mitt i livet – attityder till jobb, yrkesväxling och ett förlängt arbetsliv. (2019) SKR

Vägval för framtiden 5 – En spaning mot år 2035. (2023) SKR

Välfärdens kompetensförsörjning – Personalprognos 2021-2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen. (2022) SKR

Unga och välfärdsjobben. Intresse, attityder och tankar kring jobben i kommuner och regioner. (2022) SKR

Webbsidor

[Kompetensförsörjning, strategier | SKR](#)

[Jämföraren - Kolada](#)

[Befolkningsprognos Statisticon 240131](#)

Bilaga 1

Aktivitetsplan

Attrahera	Kommunövergripande arbete	Förvaltningsnivå
Synliggör lön, villkor och förmåner	Utveckla tydliga lönekriterier	Förankra lönekriterier i organisationen
	Utveckla lönebildningsprocessen	Synliggör hela lönen Arbeta för lönespridning
	Översyn av lokala kollektivavtal	
	Utveckla förmånsportalen, tydliggöra förmånerna internt och externt	
Attrahera och rekrytera bredare	Arbeta med värdegrunden	Arbeta med värdegrunden i organisationen
	Se över rekryteringskanaler	
	Synliggöra kommunen som en attraktiv arbetsgivare	Delta på mässor Erbjud praktik, feriearbete, anpassade anställningar, examensarbete Informera om kommunen som arbetsgivare
	Se över kommunens förmåner och erbjudande	
	Identifiera och starta upp samarbeten med relevanta aktörer på arbetsmarknaden och utbildningsanordnare	Identifiera och starta upp samarbeten med relevanta aktörer på arbetsmarknaden och utbildningsanordnare
	Kompetensbaserad rekrytering	Rekrytera och tillvarata kompetens internt och externt

Utveckla och behålla	Kommunövergripande arbete	Förvaltningsnivå
Främja medarbetares utveckling och möjlighet till omställning	Informera om omställningsfonden	Erbjud kompetensutveckling hela arbetslivet
	Utveckla on- och preboarding	Tillgång till handledning och mentorskap
	Insatser för att höja svenska språket	
Stärk chefs förutsättningar att leda	Se över chefs organisatoriska förutsättningar	Se över chefs organisatoriska förutsättningar
	Kompetensutveckla chefer	
Använd kompetensen rätt		Se över arbetssätten - vem gör vad, kan kompetensen användas bättre? Samarbeta och dela på kompetensen över förvaltningarna
Utnyttja teknikens möjligheter	Utveckla verksamheter med teknik och nya arbetssätt	Utveckla verksamheten med teknik och nya arbetssätt - Hur blir verksamheten mer effektiv? Utveckla medarbetares digitala kompetens kontinuerligt
	Skapa digitala utbildningar, guider och e-tjänster	Skapa digitala guider och e-tjänster
	Tydliggör och använd intranätet och hemsidan som ett informations- och kommunikationsväg	Använd intranätet och hemsidan som ett informations- och kommunikationsväg
	Arbeta mot e-arkiv	Arbeta mot e-arkiv

Hållbart arbetsliv	Kommunövergripande arbete	Förvaltningsnivå
Arbeta med friskfaktorer	Utveckla arbetet med friskfaktorer	Arbeta med friskfaktorer
	Rehabiliteringsstöd AFA	Identifiera grupper i behov av främjande insatser
	Riskorienterade arbetssätt	Arbeta med att förebygga sjukfrånvaron (riskorienterade arbetssätt)
Värna arbetstiden		Förlägg arbetstiden hållbart
Underlätta för fler att arbeta mer och längre		Tillvarata senior kompetens Gör individuella anpassningar för att få medarbetare att arbeta längre Öka heltidsarbetet