

# Plan för kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare

2023-2027



Sammanställd av:

Maria Udén Lohnér 2022-11-07

Aktivitetslistor uppdaterade: 2024-04-03



# Innehållsförteckning

Plan för kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare _____	1
2023-2027 _____	1
Innehållsförteckning _____	2
Syftet med planen _____	3
Utgångspunkter och nuläge _____	3
Statistik och Prognoser _____	4
Målbilden _____	8
Utmaningar _____	8
Input från omvärlden _____	9
Kompetensförsörjning utifrån ARUBA _____	<b>Fel! Bokmärket är inte definierat.</b>
Attrahera _____	<b>Fel! Bokmärket är inte definierat.</b>
Rekrytering _____	13
Utveckla och Behålla _____	14
Avsluta _____	16
Uthållighet i arbetet och det sammanhållande ansvaret _____	17

Omslagsbild: Emelie Asplund

## Syftet med planen

Syftet med planen är att säkerställa att vi har och utvecklar kompetenser som behövs eller kommer behövas framöver för att nå målen för verksamheten både på kort och lång sikt.

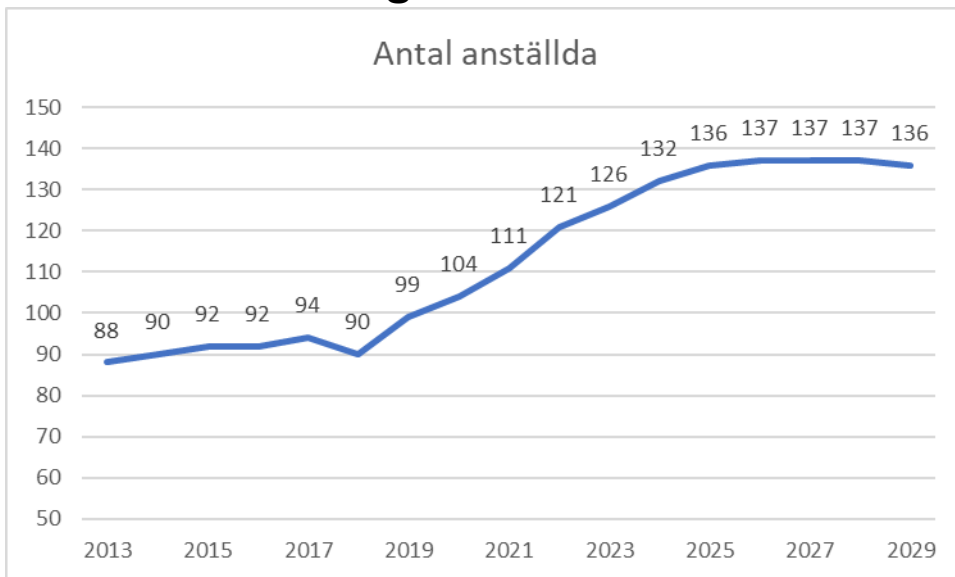
Planen är av strategisk karaktär och tar avstamp i ett utgångsläge. Den innehåller aktiviteter som kan vara både strategiska, taktiska eller operativa för att fylla det kommande kompetensbehovet. Aktiviteterna anses viktiga och avgörande för den fortsatta kompetensförsörjningen. Arbetet kräver uthållighet och förutsätter engagemang från många involverade.

## Utgångspunkter och nuläge

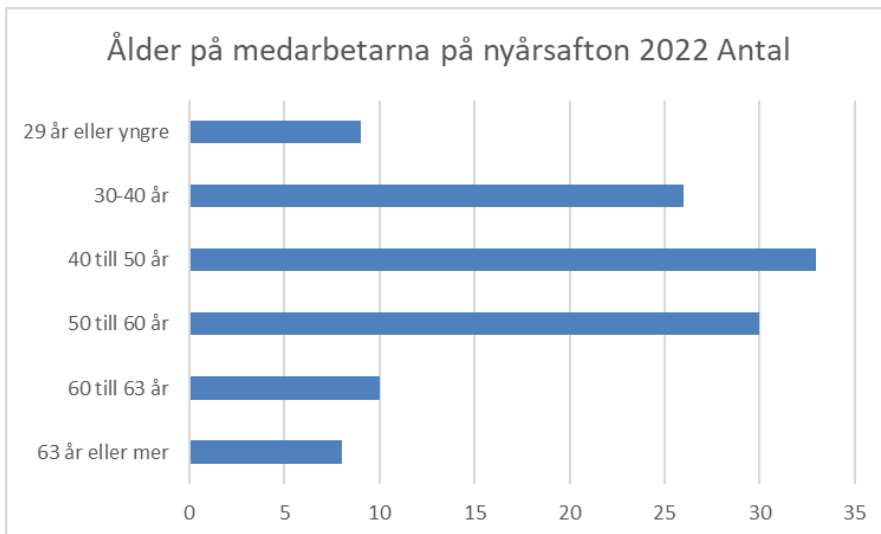
Vi har tagit ställning till ett antal utgångspunkter som ett nuläge inför det fortsatta arbetet. Utgångspunkterna listas nedan och ska ses som ett ställningstagande och som en grund för vad vi utgått ifrån när aktiviteterna tagits fram.

- Medarbetarna är en viktig resurs för att lyckas med verksamhetens uppdrag
- Vi har data och statistik för hur viktiga områden sett ut bakåt vilket också ger en utgångspunkt för riktningen framåt
- Vi vet hur Gryaabs verksamhet ska utvecklas och växa
- Vi har prognoser för framtiden
- Vi har forskning om morgondagens medarbetarskap
- Göteborgs stad som storstad har uppdraget att skapa en jämlik stad (med fokus på integration och utsatta områden) vilket kompetensförsörjningen är en viktig förutsättning för.

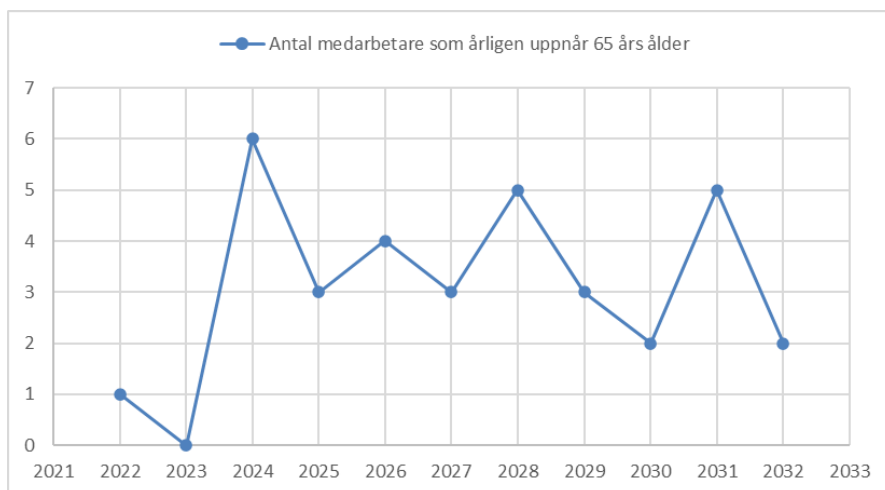
## Statistik och Prognoser



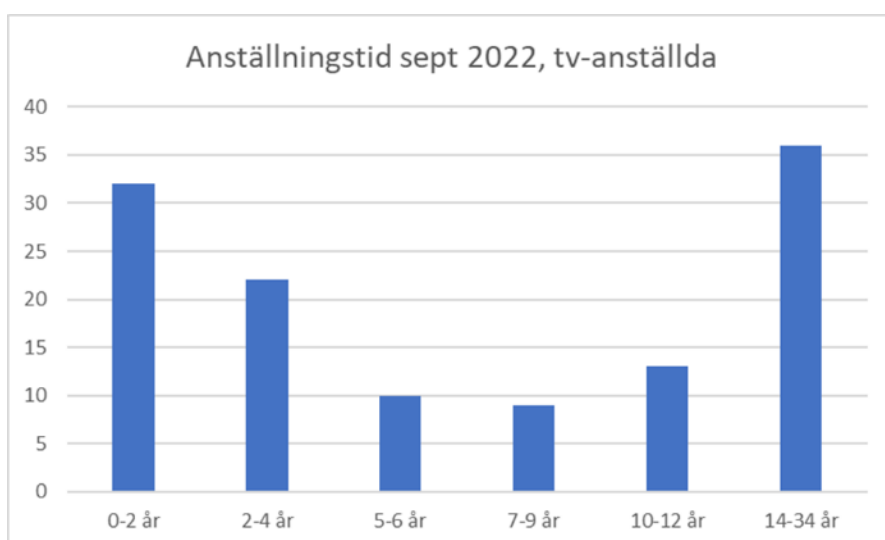
Diagrammet visar utvecklingen av antalet anställda på Gryaab från år 2013 och uppskattad prognos fram till 2029. Gryaab har växt med nästan 50%, från 88 medarbetare 2013 till 121 medarbetare hösten år 2022. Prognosen framåt i och med projektet Nya Rya är att fortsätta resan och växa med ytterligare ca 16 medarbetare till år 2026. Att verksamheten växer är självklart positivt och utvecklande och förknippat med många möjligheter men innebär också utmaningar vad gäller exempelvis rekrytering och introduktion.



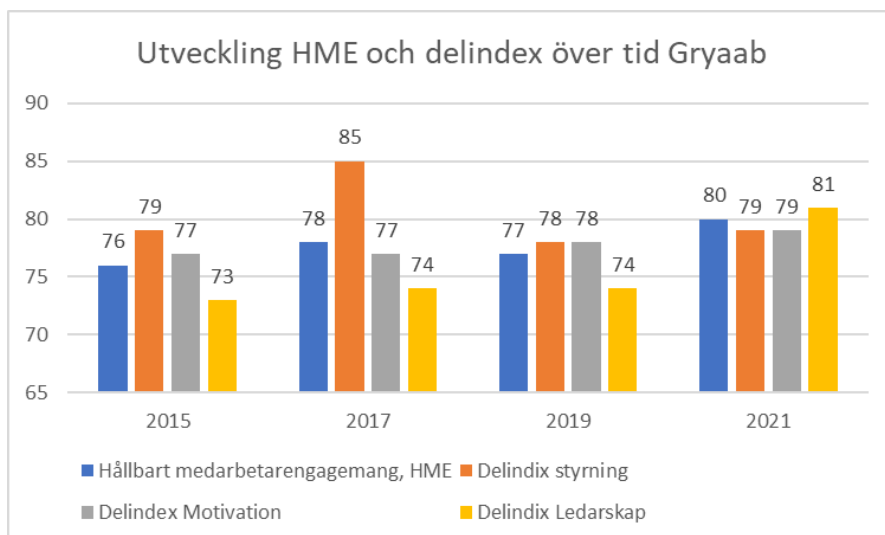
Diagrammet visar fördelningen på medarbetare mellan olika åldersintervaller. I antalet medarbetare är fördelningen relativt jämn mellan de tre grupperna 30-40 år, 40-50 år och 50-60 år. Medelåldern på Gryaab är 46 år.



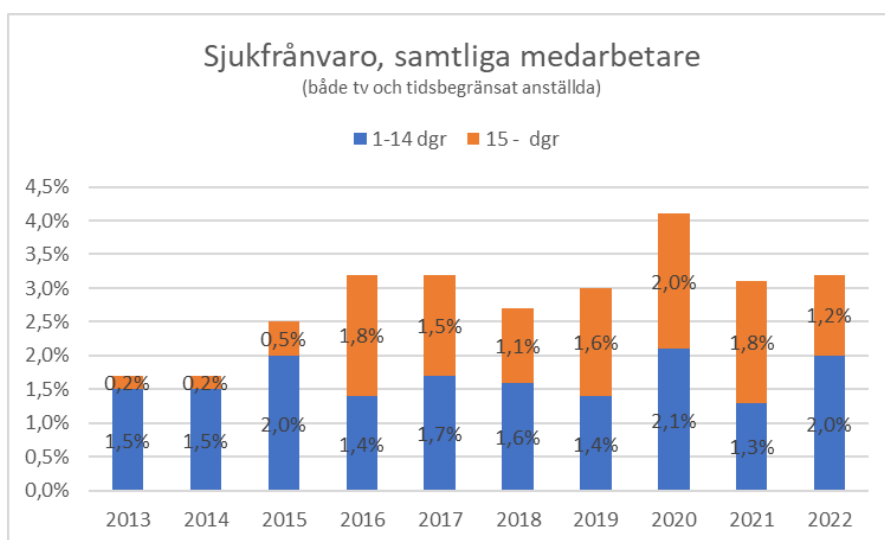
Diagrammet visar antal medarbetare per år som framöver uppnår 65 års ålder. Mycket i arbetslivet tyder på att vi arbetar längre och längre och fler arbetar längre än till 65 år. Oavsett ålder så visar diagrammet att Gryaab behöver förbereda sig på att en handfull medarbetare årligen troligen kommer välja att avsluta sitt yrkesliv eller kommer önska anpassningar eller särskilda förutsättningar för att förlänga arbetslivet en tid till. Detta återkommer vi till längre fram i planen.



Medelvärdet för anställningstiden på Gryaab är 10,1 år medan medianvärdet är 6,2 år. Många medarbetare har en lång anställningstid och nästan lika många är relativt nya på arbetsplatsen.

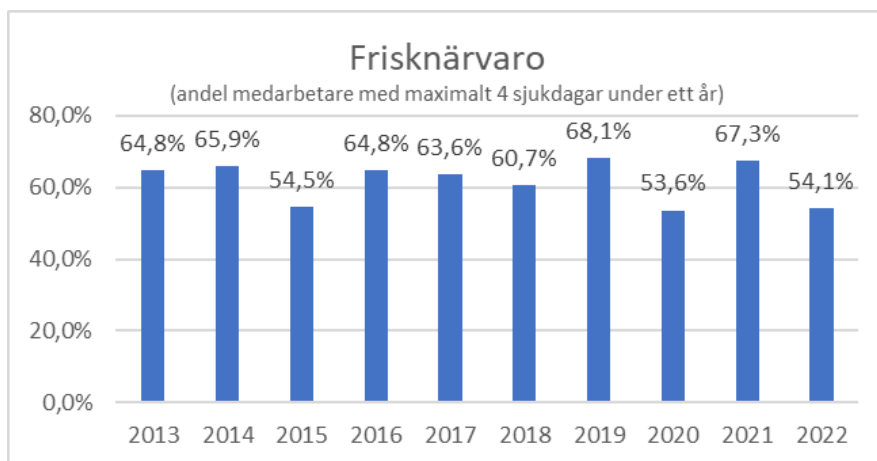


HME mäts vartannat år genom medarbetarenkät. Diagrammet visar utvecklingen av HME-värdet sedan 2015. HME står för Hållbart Medarbetarengagemang och värdet består av ett antal frågor från delindex motivation, styrning och ledarskap.



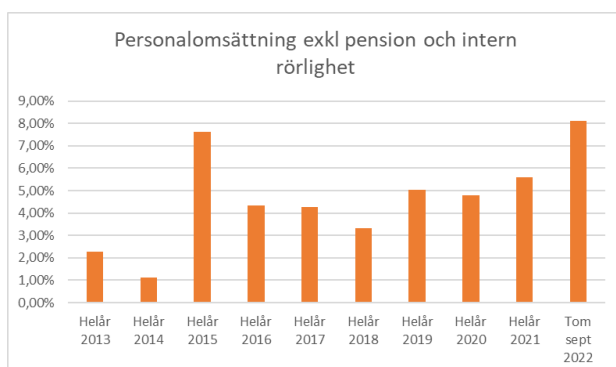
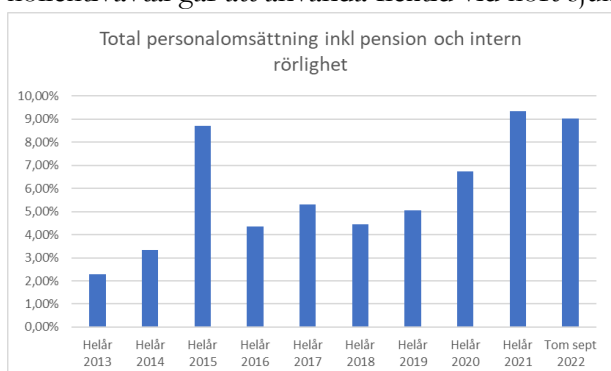
\*Värdena för 2022 avser ackumulerad sjukfrånvaro from jan tom augusti månad.

Sjukfrånvaron på Gryaab var under 2021 totalt på 3,1%. Det man kallar lång sjukfrånvaro (över 14 dagar) stod för den största delen. Totalt sett får sjukfrånvaron anses låg på Gryaab

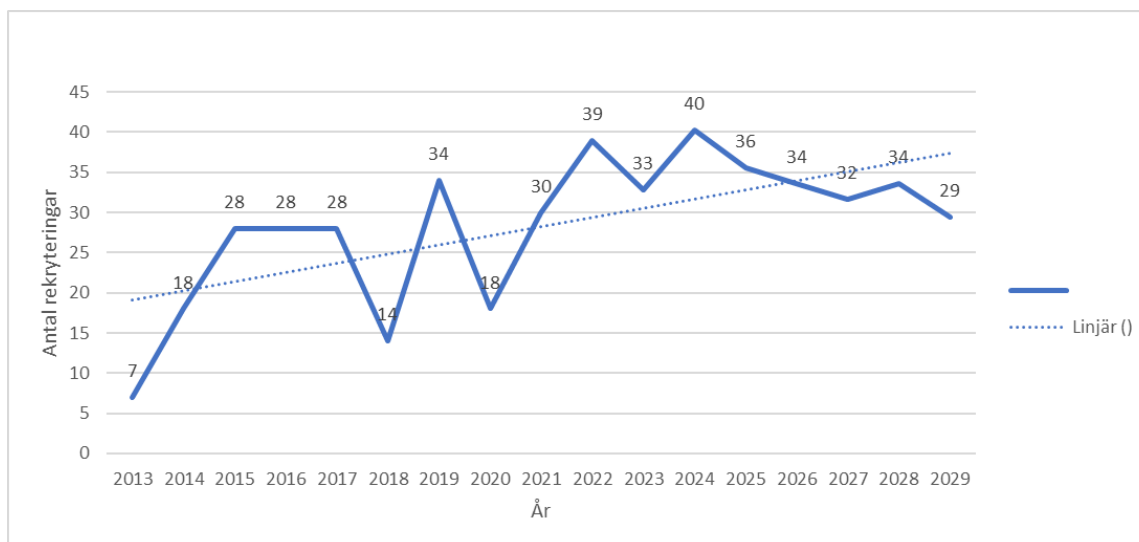


\*Värdena för 2022 avser tom augusti månad men med rullande tolv månader bakåt.

Diagrammet visar andel medarbetare med maximalt 4 sjukdagar på ett år. Värdet 2022 avser tom augusti månad och rullande 12 månader bakåt i tiden. Gryaab har en hög andel medarbetare som inte är sjukfrånvarande mer än 4 dagar på ett år. Det finns en viss felmarginal då det enligt lokalt kollektivavtal går att använda flextid vid kort sjukfrånvaro.



Personalomsättning är ett mått för att mäta rörligheten bland medarbetarna. Gryaab följer personalomsättningen där pensioner och intern rörlighet exkluderats men också personalomsättning på total nivå. Utvecklingen pekar på en ökning oavsett vilket av diagrammen man fokuserar på. Intern rörlighet är ofta uppskattad, uppmuntrad och något positivt ur ett arbetsgivarperspektiv. Den totala personalomsättningen är också viktig att följa då även intern rörlighet och pensionsavgångar innebär investeringar i tid, pengar och energi utifrån rekrytering och introduktion. Personalomsättning tas fram genom följande formel: lägsta siffran av antal rekryteringar eller antal avgångar genom antalet tillsvidareanställda medarbetare.



Vi vet att Gryaabs verksamhet växer och att den utvecklingen kommer fortgå ett antal år framöver. Likaså kan vi anta ett visst mått av pensionsavgångar de kommande åren. Vi har också statistik över hur personalomsättningen sett ut bakåt och kan utifrån det dra ett antal slutsatser för framtiden. Utifrån dessa olika parametrar kan vi anta att antalet rekryteringar kommer öka framöver. En prognos över detta visar att antalet rekryteringar de kommande åren kan uppgå till ca 20 årligen. Till denna siffra tillkommer även visstidsanställningar och sommarvikarier vilket innebär att totalt 35 rekryteringar uppskattningsvis kommer genomföras årligen framöver.

## Målbilden

Gryaab vill självklart uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Vi vill uppfattas ha ett starkt varumärke där medarbetare vill arbeta, utvecklas och stanna länge. Det goda ryktet om oss ska präglas av att vi alltid strävar efter att ligga i framkant och att utveckling står i fokus. Vi erbjuder en god arbetsmiljö där medarbetarna trivs och där chefer genom ett gott ledarskap bidrar till medarbetarnas utveckling. Här finns en kraft och en stark ”vi-känsla” som tillsammans bidrar till ett renare hav och en ökad hållbarhet.

Vårt erbjudande består dessutom av bra villkor i form av flexibla arbetstider, möjlighet att semesterväxla, flera olika friskvårdsinsatser, kompetensutveckling, tillgång till förmånsportal och flera andra förmåner.

## Utmaningar

Det finns ett antal utmaningar som påverkar oss i arbetet med kompetensförsörjning. Dessa utmaningar påverkar självklart valet av aktiviteter och genom att vara väl insatt i utmaningarna ökar chansen att göra rätt saker.

1. Den första utmaningen är den ökade rörligheten på arbetsmarknaden. Rörligheten medför ökade kostnader både i tid, pengar och engagemang. Kostnader avser annonseringar, testning, utbildningar i samband med introduktion etc, men även den arbetstid som många involverade behöver lägga på rekrytering och introduktion. Kostnader i engagemang handlar om den arbetstid, kraft och energi som många behöver



lägga för att onboarda nya medarbetare på ett gott sätt. Inom denna utmaning finns också en förhöjd risk för löneglidning.

2. Nästa utmaning handlar om pensionsavgångar. På Gryaab finns årligen mellan fyra och sex medarbetare som uppnår 65 års ålder de kommande åren. Dessa medarbetare har ofta arbetat länge på Gryaab och besitter stor erfarenhet och kompetens. På Gryaab finns många olika specialroller och många av uppdragen besitts enbart av en person vilket medför att kompetensöverföring och successionsplanering behöver säkras.
3. Den tredje utmaningen handlar om den stora konkurrens om arbetskraft som råder och som kommer att påverka oss framöver. Den demografiska försörjningskvoten ökar och färre kommer behöva producera mer i samhället i stort vilket även kommer påverka våra möjligheter att hitta rätt kompetens.
4. Nästa utmaning vi identifierat handlar om behov av nya kompetenser. Vår verksamhet utvecklas och möjligheterna att digitalisera och automatisera än mer förutsätter troligen andra och nya kompetenser än de vi historiskt behövt.
5. Som den sista identifierade utmaningen vill vi nämna den höga inflation som utvecklats det sista året i Sverige. Inflationen påverkar oss i den mån att våra kostnader ökar men också genom att medarbetarna får förändrade livsförutsättningar som kan påverka måendet på arbetsplatsen.

## Input från omvärlden

Vid framtagandet av denna plan och dess aktiviteter för kompetensförsörjning har vi valt att titta på den studie som Sobona genomfört med syftet att undersöka ungas syn på kommunala företag och arbetsgivarattraktivitet. Studien ”Det bästa av två världar” genomfördes i form av förstudie, kvalitativa fokusgrupper med djupintervjuer samt kvantitativa enkäter under hösten och vintern 2021.

Studien visar att drömarbetsgivaren kännetecknas som trygg och flexibel. Vid valet av typ av arbetsgivare värderas tryggheten högst och därefter kommer intressant verksamhet, höga lönenivåer och bra jämställdhet. Studien visar däremot att när det kommer till valet av enskild arbetsgivare så värderas de sociala aspekterna på arbetet högt liksom balansen mellan arbete och fritid samt ledarskapet.

Studien har fördjupat sig i fyra temaområden som särskilt knyter an till kompetensförsörjning. Dessa teman med kortfattad slutsats är följande;

**Trygghet i en osäker tid** – Nya generationer på arbetsmarknaden har växt upp under mer oro och en mörkare syn på framtiden. Det innebär att deras behov av trygghet och kontroll ökat. Det handlar om starkt anställningsskydd och kollektivavtal också men främst mer om trygghet i form av en kultur där det är okej att misslyckas och om en säker fysisk och psykosocial arbetsmiljö.

**Samhällsnytta i en föränderlig värld** – Nya generationer på arbetsmarknaden har större intresse i samhälls-, och klimatfrågor och är därmed i hög grad noga med att arbetet ska bidra positivt till samhället där man bor, att man hjälper andra genom sitt jobb, att man bidrar till att lösa stora samhällsutmaningar genom jobbet, att det finns en tydlig värdegrund och att jobbet är meningsfullt.

**Utvecklande ledarskap** – det dessa generationer värderar högst i ledarskapet är egenskaperna tydlighet, lyhördhet, rättvisa och förstående. Stor andel av de som ingick i studien uppger att de kan tänka sig arbeta för samma arbetsgivare hela livet under förutsättning att de fortsätter att utvecklas.

**Flexibilitet i tid och rum** – Det är viktigt för alla tillfrågade att kunna påverka varifrån arbetet utförs och hur uppgifterna ska utföras. Den yngsta generationen har ett relativt litet behov av att kunna arbeta hemifrån. Innebörden av begreppet work-life balance är starkt hos gruppen

# Kompetensförsörjning utifrån ARUBA

ARUBA-modellen är en modell för kompetensförsörjning utifrån områdena Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avsluta.

Gryaab har valt att utgå ifrån dessa områden för att ta fram och definiera aktiviteter som gynnar kompetensförsörjning.



## Attrahera

Att attrahera rätt medarbetare med rätt kompetens och talanger är och kommer vara avgörande för att kompetensförsörja oss framöver. Här kommer vårt arbetsgivarvarumärke och ”det som sägs om oss på stan” spela stor roll för att intressanta kandidater ska få upp ögonen för oss som arbetsgivare. Därtill behöver vårt erbjudande i form av anställningsvillkor och förmåner, vår kultur, ledarskap etc också uppfattas som attraktivt.

Idag erbjuder vi flertalet förmåner som uppfattas som attraktiva. Några av dessa är flextid, möjlighet att semester-, och löneväxla, friskvårdsbidrag och friskvårdstimma, lunchsubvention, cykelbidrag och tillgång till förmånsportal och gym. Därtill erbjuder vi en god arbetsmiljö och stora möjligheter att utvecklas då vi årligen avsätter medel för varje medarbetares kompetensutveckling.

Nedan listas identifierade aktiviteter för att gynna en god kompetensförsörjning inom området attrahera. Prioriteringsnivå är mellan 1-5 där 1 har högst prioritering och 5 lägst. Aktiviteterna kommer oavsett prioriteringsnivå att innebära ett långsiktigt kvalitetshöjande arbete under den period som planen gäller.



Område	Aktivitet	Ansvarig	Status mars -24	Prio	Deadline
Vårt erbjudande	Förpacka och sprida vårt totala erbjudande på ett snyggt sätt mha exempelvis storytelling	Kommunikation och HR	Jobba hos oss sidor, ökad aktivitet i sociala medier, ex LinkedIn	1	2025
Utnyttja externa kontaktytor för ökad synlighet	Synas på strategiskt utvalda mässor. Inleda nya samarbeten med utbildningsanordnare och erbjuda föreläsningar	HR	Är påbörjad. En mässa genomförd vt 2024. Kartläggning av lärosäten och samarbeten pågår.	2	2025
Intresseanmälningar	Ökad möjlighet för intresseanmälningar utifrån olika perspektiv Ex studenter, andra intresserade individer för ökad dialog och ambassadörsskap samt spridning av arbetsgivarvarumärket	HR	Vilande	5	2027

## Rekrytering

Det ska vara en positiv upplevelse att söka arbete och vara i en rekryteringsprocess på Gryaab. Annonserna ska spegla uppdraget och vårt erbjudande på ett bra sätt och riktas i de kanaler där vi tror de rätta talangerna finns.

Idag tillämpar vi kompetensbaserad rekrytering och processen inkluderar även testning vilket vi ser är en framgångsfaktor. Vi annonserar i några olika kanaler beroende på tjänst. Inom området rekrytera har vi idag också en styrka i att vi erbjuder praktik-, och LIA-platser och ibland mentorskap för nyanställda. Vi har en framarbetad checklista för introduktion. Vidare sitter vi idag i ledningsgrupp för utbildningen Drifttekniker på Campus Varberg vilket vi ser som en strategisk aktivitet med effekt på både attrahera och rekrytera.

Identifierade aktiviteter inom området rekrytera för att gynna en god kompetensförsörjning framöver listas nedan:

Rekrytera

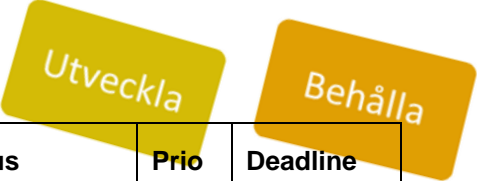
Område	Aktivitet	Ansvarig	Status mars 2024	Prio	Deadline
Preboarding	Digitalisera preboarding-processen med ökad kvalitet för informationsspridning, bibehållen kontakt och bekräftelse inför start	HR	Pågår: upphandling av nytt HRM-system	1	2025
Kandidatupplevelse	Hitta sätt att hålla kontakten med intressanta kandidater som inte fick tjänst de sökte i ett första läge, ambassadörsskap	HR	Pågår: kvalitetssäkra vår digitala återkoppling	2	2025
Spontanansökningar	Utreda möjligheten att skapa funktion för spontanansökningar/CV-databas via ex. Jobba hos oss-sidor	HR och Kommunikation	Pågår delvis: utreder möjligheten för Jobba hos oss	4	2026
Översyn av annonser och annonskanaler	Testa nya kanaler för rekrytering. Rörligt material, uppdaterade bilder och beskrivningar. Vilka talanger vill vi attrahera?	HR och Kommunikation	Pågår delvis: kartläggning pågår. Ökad användning av ex. Jobtip, LinkedIn	2	2025

## Utveckla och Behålla

Då utveckla och behålla ligger nära varandra har vi valt att slå ihop dessa två delar i avsnittet. Att utvecklas i sitt uppdrag och i sina arbetsuppgifter är oerhört viktigt både för den personliga utvecklingen och utifrån ett arbetsgivarperspektiv. Omvärlden och förutsättningar förändras hela tiden vilket kräver att medarbetarna också utmanas i att utvecklas. För de flesta medarbetare är möjligheten att utvecklas avgörande för hur länge man arbetar, trivs och därmed stannar på en arbetsplats.

Idag avsätter vi budget för kompetenshöjande insatser för att öka möjligheterna att lära sig nytt eller hålla sina kunskaper uppdaterade inom sitt område. Vi ser positivt på intern rörlighet och tror på att medarbetare växer genom att prova på nya möjligheter internt men också genom studiebesök på andra arbetsplatser. Vi ser elever och studenter som en möjlighet för oss att utvecklas som mentorer eller handledare. Vi värnar om en god samverkan med medarbetarna och utvecklingssamtal håller hög kvalitet för att gynna utveckling. För medarbetare som vill utvecklas inom ledarskap erbjuder vi chefs-, och ledarprogram. Vi undersöker regelbundet hur vi uppfattas som arbetsgivare via medarbetarenkäter och vidtar åtgärder utifrån resultatet. Inom kort kommer vi också undersöka upplevelsen av arbetsmiljön genom pulsmätningar

Nedan sammanfattas identifierade aktiviteter för att gynna en god kompetensförsörjning inom området utveckla och behålla.



Område	Aktivitet	Ansvarig	Status	Prio	Deadline
Onboarding	Digitalisera onboarding-processen och göra onboardingresan levande genom både text, film och bild	HR	Pågår: upphandling nytt HRM-system	1	2025
Mentorskap	Formalisera arbetet med mentorskap med syfte att öka kompetens, trivsel och introduktion	HR	Vilande	4	2027
Kompetens-utvecklingsprogram och karriärvägar	Ta fram ett program för kompetensutveckling för de gemensamma kompetenshöjande insatserna. Definiera och se över karriärvägar	HR	Pågår delvis: Upphandling av HRM-system möjliggör delvis. Vi ser över möjligheten ytterligare	3	2026

Område	Aktivitet	Ansvarig	Status	Prio	Deadline
Successionsplanering	Ta fram en modell för överföring av kunskap inför pensionsavgångar	HR och ansvarig chef	Pågår delvis: Upphandling av HRM-system möjliggör ökad kvalitet i kunskapsöverföring	3	2026
Förlänga arbetslivet	Se över möjligheten att erbjuda vissa insatser för att öka chansen till att äldre medarbetare ska välja att arbeta längre. Ett förslag är att utreda möjligheten till exempelvis 80/90/100 – modellen	HR	Pågår: förslaget tas fram Q2 för preimplementering Q3	1	2024
Ledarskapet	Definiera ledarskapet på Gryaab och utveckla våra chefer och ledare	LG och HR	Pågår delvis: Ledarskapsutvecklingsprogram	2	2025

## Avsluta

Den del vi ofta fokuserar minst på är när en medarbetare väljer att avsluta sin anställning. Denna del är dock oerhört viktig både för oss som arbetsgivare för att få feedback och kunna utveckla vår verksamhet vidare men även för medarbetarens personliga utveckling.

Idag erbjuder vi exitsamtal mellan chef och medarbetare eller om medarbetaren hellre önskar med HR-specialist. Alla som väljer att avsluta sin anställning får också en exitenkät att svara på. Vid avslut av anställningar ordnar vi oftast också en avtackning och kollegorna samlar oftast in pengar till en present.

Goda avslut kan öka chansen att medarbetare i framtiden söker sig tillbaka till oss eller bidra till att vårt varumärke stärks. Goda avslut när det gäller medarbetare som ska avsluta sitt yrkesliv kan bidra till ökat välbefinnande under nästa fas i livet för medarbetaren

Nedan sammanfattas identifierade aktiviteter för att gynna en god kompetensförsörjning inom området avsluta.

Avsluta

Område	Aktivitet	Ansvarig	Status	Prio	Deadline
Kompetensöverföring	Ta fram en struktur för att säkerställa kompetensöverföring	Ansvarig chef och HR	Pågår delvis: behov av process för att höja kvaliteten och strukturen (ex genom ws mm.)	2	2025
Exitsamtal	Se över om samtalen kan analyseras gemensamt för att utveckla organisationen	HR och ansvarig chef	Pågår inkl projekt HR-samtal	1	2024-2027
Exitenkät	Analysera exitenkäterna strukturerat årligen	HR	Pågår	1	2027
Avslut av anställning	Stötta medarbetare utifrån dennes önskemål att avsluta sin anställning på ett bra sätt. Kan handla om behov av samtal för att knyta ihop yrkeslivet, om möjlighet att trappa ner i arbetstid eller andra individuellt anpassade åtgärder för goda avslut	Ansvarig chef	Pågår	2	2025

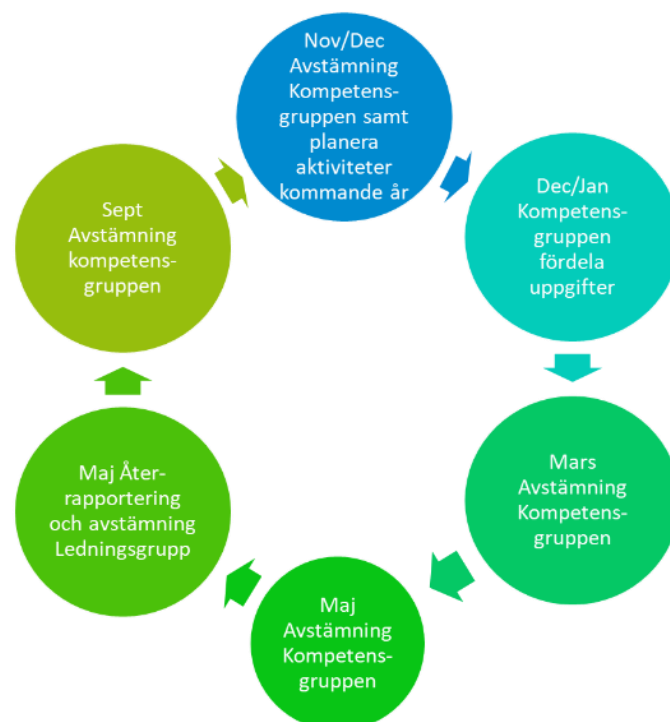


## Uthållighet i arbetet och det sammanhållande ansvaret

En fastställd plan för kompetensförsörjning medför också ett ansvar för uppföljning av planen och dess aktiviteter. Omvärlden och förutsättningarna ändras, vi provar nya sätt och planen behöver hållas aktuell och modern för att vara ett stöd i arbetet. Aktiviteterna behöver helt enkelt följas upp och utvärderas, fler aktiviteter kan behövas läggas till och en bedömning behöver göras att vi gör rätt saker.

HR:s uppgift är att leda och hålla ihop det strategiska arbetet för kompetensförsörjning framåt. Gryaab tillsätter i och med fastställandet av denna plan en grupp för kompetensförsörjning där HR är sammanhållande. Gruppen består av ett antal chefer från organisationen samt vid behov medarbetare från kommunikationsavdelningen, ekonomi etc. Fackliga parter kan också fungera som bollplank åt gruppen vid behov. Syftet med gruppen för kompetensförsörjning är att följa det fortsatta arbetet, fördela uppgifter och hålla tempo i arbetet och aktiviteterna. Professioner kan behöva arbeta både självständigt och i olika konstellationer och samarbeten för att uppnå bästa möjliga effekt på aktiviteterna. Gruppen kan också fungera som ett bollplank för specifika aktiviteter som någon individ ansvarar för. Gruppen rapporterar regelbundet till ledningsgrupp och ledarforum och det är ledningsgruppen som har beslutsmandatet.

Mötesstrukturen för gruppen kan se ut enligt uppritad cyklisk modell nedan. Behoven kan självklart ändras under året och utifrån vilka processer som pågår och då behöver gruppen anpassa exempelvis mötesintervaller efter detta.



Den ursprungliga planen har tagits fram under hösten 2022 och aktiviteterna revideras årligen. Organisationens samtliga chefer och HR har involverats i framtagandet av aktiviteter.