



NORBERGS
KOMMUN

Kompetensförsörjningsplan

1(22)
2026-02-19
KS 2026/0077

Kommunövergripande kompetensförsörjningsplan 2026–2028

Antagen av kommunstyrelsen 2026-04-14 § 47



Norberg kommuns styrdokument kan delas in i tre grupper: reglerande, normerande och aktiverande.

1. **Reglerande** styrdokument förtydligar ansvar och befogenheter.
2. **Normerande** styrdokument förklarar kommunens förhållningssätt.
3. **Aktiverande** styrdokument förklarar önskat läge som vi vill befinna oss i inom specifika områden eller verksamheter.

Matrisen nedan förklarar vilka dokument som hör hemma i vilket sammanhang:

	Reglerande	Normerande	Aktiverande
Övergripande	Arbetsordning	Policy	Strategi
Allmän	Reglemente	Riktlinjer	Handlingsplan
Detaljerad	Delegationsordning	Regler	Verksamhetsplanering

Hämtat ur Riktlinjer för styrdokument, Dnr NBGK 2023/0787.

Beslutad av: Kommunstyrelsen

Datum: 2026-04-14

Dokumentets giltighet: 2028-12-31



Innehållsförteckning

Inledning.....	4
En gemensam strategi för kompetensförsörjning.....	5
Syfte och mål.....	5
Implementering och ansvarsfördelning.....	6
Omvärlden och våra förutsättningar.....	7
Prognos.....	7
Förutsättningar för Noberg.....	8
Samverkan inom kommunkoncernen Norbergs kommun.....	8
Utmaningar i kompetensförsörjningen.....	8
Kompetensbehov.....	9
Bred kompetens och dess möjlighet.....	9
Bristyrken.....	9
Förutsättning för hållbart ledarskap.....	10
Digitala lösningar och nyttjande av IT-stöd.....	10
Förändrat arbetssätt och omställning.....	11
Personalstatistik.....	11
Personalsammanställning.....	12
Ålderstruktur i kommunen.....	12
Personalrörlighet.....	13
Utmaningar kvarstår inom vissa yrkesområden.....	13
Pensionsålder och avgångar.....	13
Omsorgs- och utbildningssektorn.....	15
Nio strategier.....	16
Kompetenshöjande och utvecklande insatser.....	17
Genomförande.....	21
Uppföljning.....	21



Inledning

Att säkerställa tillgången till rätt kompetens är en av de största utmaningarna för den svenska välfärdssektorn, både nu och i framtiden. Norbergs kommuns kompetensförsörjningsplan beskriver hur vi planerar att hantera denna utmaning och består av tre huvuddelar.

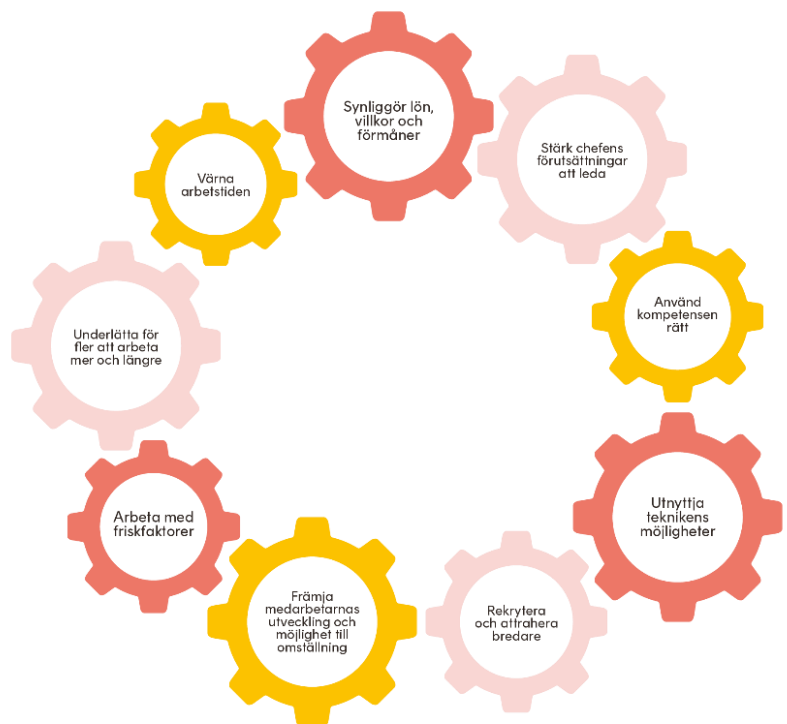
Inledningsvis förklaras syftet med den kommunövergripande planen och hur den ska bidra till att stärka vår förmåga att attrahera och behålla kompetent personal.

Därefter följer en analys av de faktorer som påverkar kompetensförsörjningen, där vi tittar på trender och förändringar i vår omvärld, närområde och den egna organisationen. Dessa insikter hjälper oss att förstå vilka utmaningar vi står inför och vilka möjligheter som finns. Planen fungerar som ett stöd och verktyg genom att synliggöra gemensamma mönster och tendenser som påverkar flera delar av vår verksamhet.

Den tredje delen av kompetensförsörjningsplanen fokuserar på de strategiska områden som Norbergs kommun ska prioritera för att möta framtidens rekryteringsbehov. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har identifierat nio strategier som är avgörande för att kommuner ska kunna säkra sin kompetensförsörjning och långsiktigt stärka välfärden.

Fokusområdena skapar en tydlig riktning för vårt arbete och ger vägledning i hur vi kan utveckla våra verksamheter.

Genom att arbeta målinriktat inom dessa områden kan Norbergs kommun stärka sin attraktionskraft som arbetsgivare och säkerställa att vi har den kompetens som krävs för att leverera en stabil och kvalitativ välfärd för våra invånare.





En gemensam strategi för kompetensförsörjning

Norbergs kommun står, liksom många andra kommuner, inför betydande utmaningar i den nuvarande och framtida kompetensförsörjningen. Fram till 2030 beräknas cirka 15 procent av de tillsvidareanställda medarbetarna gå i pension, samtidigt som personalomsättning och sjukfrånvaro påverkar tillgången på arbetskraft. En åldrande befolkning, minskande barnkullar och svårigheter att rekrytera till vissa legitimationsyrken ställer höga krav på ett samlat och långsiktigt strategiskt arbete, inte minst i ljuset av den nationella bristen på flera yrkesgrupper som ökar konkurrensen om kvalificerad personal. Parallellt med detta medför omställningar inom välfärden, ett ökat behov av digitalisering och nya krav på arbetssätt att verksamheten behöver utveckla nya kompetenser och stärka sin organisatoriska anpassningsförmåga. För att vara en attraktiv arbetsgivare och säkerställa en hållbar kompetensförsörjning behöver därför strategierna på området integreras och utvecklas i takt med den övriga verksamhetsplaneringen.

Planen baseras på en omvärlds- och nulägesanalys samt SKR:s nio strategier för hållbar personalförsörjning. Den innehåller förhållningssätt för hur kommunen ska arbeta med att:

- ✓ Attrahera nya medarbetare genom att stärka arbetsgivarvarumärket, synlighet och samverkan.
- ✓ Behålla kompetens genom god arbetsmiljö, tydliga utvecklingsvägar och hållbart ledarskap.
- ✓ Utveckla medarbetarnas kompetens genom riktade utbildningsinsatser och skapa förutsättningar för en höjd digital mognad.
- ✓ Främja intern rörlighet för att kunna svara på förändrade demografiska behov, exempelvis genom att förflytta kompetens från barnomsorg till vård och omsorg.

Sammanfattningsvis innebär planen ett förflyttat fokus – från en reaktiv rekrytering till ett mer proaktivt, strategiskt och samordnat kompetensförsörjningsarbete. Genom årliga handlingsplaner på kontorsnivå med tydliga och konkreta aktiviteter skapas en struktur för att arbeta långsiktigt och målinriktat. Samtidigt läggs stor vikt vid att skapa goda förutsättningar för vidareutbildning, både internt och externt, så att medarbetare ges möjlighet att utvecklas i takt med verksamhetens behov. En fortsatt satsning på digitalisering ska dessutom bidra till att effektivisera arbetet och möta framtida krav.

Målet är att Norbergs kommun ska vara en attraktiv och hållbar arbetsgivare som står väl rustad inför framtidens välfärdsuppdrag.

Syfte och mål

Syftet med kompetensförsörjningsplanen är att skapa en gemensam inriktning för hur kommunen som arbetsgivare ska arbeta med kompetensförsörjning. Planen ska ge stöd för styrning och ledning samt fungera som underlag för budget och verksamhetsplanering.

Planen ska bidra till att på både kommunövergripande nivå och kontorsnivå identifiera och genomföra aktiviteter som stärker kommunens kompetensförsörjning. Genom att arbeta enligt planen vill vi uppnå:



- Ökad attraktivitet som arbetsgivare och minskad personalomsättning.
- Strukturerad och behovsstyrd kompetensförsörjning genom tydlig planering och utvecklingsmöjligheter.
- Effektivare resursutnyttjande genom bättre samverkan mellan verksamheter.
- En kultur där lärande, delaktighet och innovation främjas.

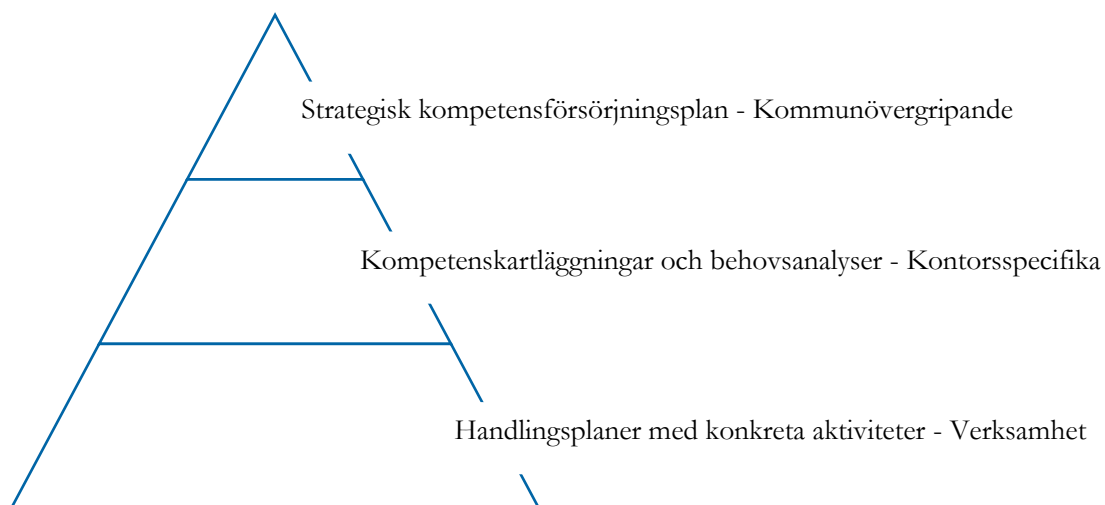
De övergripande målen följs upp i samband med årsredovisning genom rapportering och analyser av resultat och nyckeltal, utifrån exempelvis rekrytering, personalomsättning, sjukfrånvaro, kompetensutvecklingsinsatser och medarbetarundersökningar. Resultaten används för att justera insatser och strategier samt främja kontinuerlig utveckling inom kommunen.

Implementering och ansvarsfördelning

Planen omfattar omvärldsanalys, personalavgångar, kompetensbehov och strategiska fokusområden för att säkerställa en hållbar kompetensförsörjning. Varje kontor ansvarar för att konkretisera sina kompetensförsörjningsbehov genom en handlingsplan med anpassade åtgärder för den egna verksamheten. För att säkerställa att arbetet bidrar till verksamhetsmålen bör dessa åtgärder integreras i den ordinarie verksamhetsplaneringen.

HR har en samordnande roll och ansvarar för att ha en helhetsöverblick över det strategiska kompetensförsörjningsarbetet på kommunövergripande nivå. Målsättningen är att, i den mån det är möjligt, samordna och synkronisera gemensamma utmaningar mellan olika verksamheter för att effektivisera arbetet och skapa en gemensam riktning. Som systemstöd finns även WinLas Webb för dokumentering och registrering av kompetenser och roller.

För att kompetensförsörjningen ska vara en kontinuerlig och anpassningsbar process ska handlingsplanerna ses över och revideras årligen.





Omvärlden och våra förutsättningar

För att förstå hur vi ska arbeta med kompetensförsörjning behöver vi även ha insikt i det sammanhang vi verkar i – både arbetsmarknaden i stort och de specifika förutsättningar som gäller för Norbergs kommun som arbetsgivare.

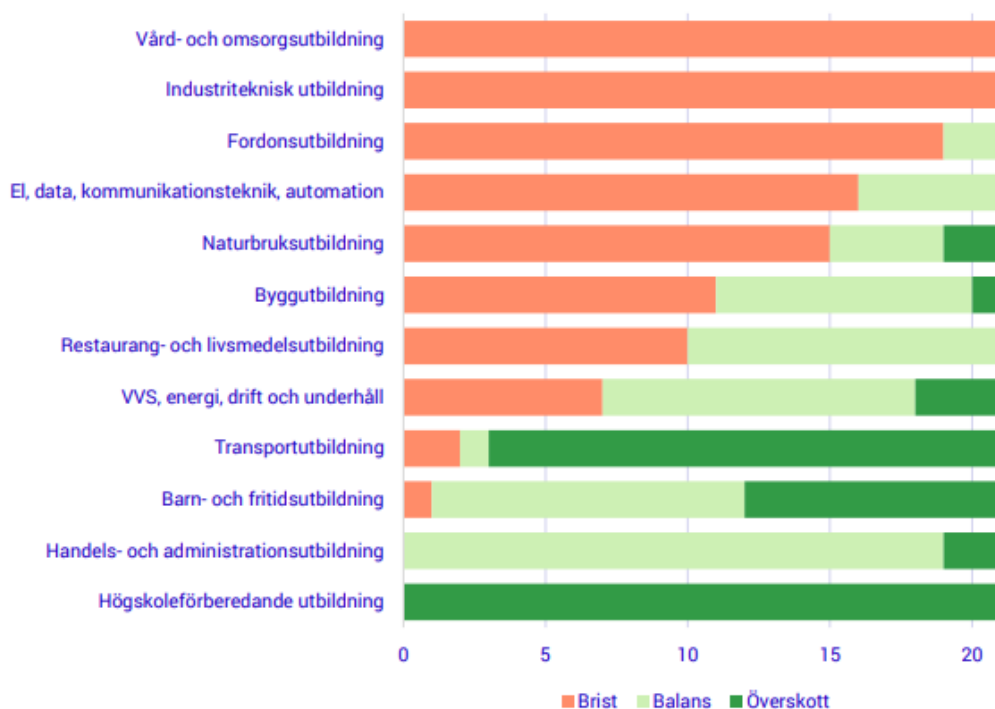
Prognos

Enligt Arbetsförmedlingens statistik per den 12 februari 2025 har Sveriges den högsta arbetslösheten på tre år, 7,2 procent.

I Norbergs kommun är andelen inskrivna arbetslösa 8,8 procent vilket är en ökning med 0,6 från föregående år.

SCB har på uppdrag av Sveriges 21 regioner tagit fram regionala utbildnings- och arbetsmarknadsprognoser fram till 2035. Enligt prognosen förväntas brist på arbetskraft med gymnasial yrkesutbildning i stora delar av landet, särskilt inom vård och industri. Specialistsjuksköterskor, ingenjörer, IT-specialister och lärare är yrkesgrupper där efterfrågan väntas överstiga tillgången. Bristen beror på ökad efterfrågan och utbildningsväxling, där högre eller andra kompetenskrav påverkar arbetsmarknaden. Samtidigt kan det bli överskott på vissa akademiska utbildningar, särskilt inom humaniora, samhällsvetenskap och ekonomi.

Diagram 1. Arbetsmarknadsläget år 2035. Antal län där det bedöms bli brist, balans eller överskott.





Förutsättningar för Noberg

Norbergs kommun står inför betydande utmaningar men även möjligheter när det gäller kompetensförsörjning, både nu och i framtiden. Med en befolkning på cirka 5 400 invånare, präglas kommunen av en stark småföretagaranda och ett dynamiskt näringsliv.

Samverkan inom kommunkoncernen Norbergs kommun

Norbergs kommun har en omfattande samverkan med andra kommuner och gemensamma organ inom flera viktiga verksamhetsområden. Detta innebär att kommunens kompetensförsörjning både påverkas av och delvis är beroende av andra organisationers kompetens och kapacitet. För att säkerställa kvalitet och kontinuitet i verksamheterna krävs därför inte bara rätt intern kompetens – kommunen behöver också ha insyn i och följa utvecklingen hos de samverkansparter som utför delar av uppdragen. Ett nära samarbete och gemensam planering blir därmed avgörande för att långsiktigt trygga både styrning och utförande av verksamheten.

Bland kommunens olika samverkansområden ingår bland annat följande tre, där samarbetet sker nära och i dialog med chefer som även ingår i kommunens ledningsgrupp

Teknisk verksamhet

I dagsläget ingår kommunen i Norra Västmanlands Kommunalteknikförbund (NVK) tillsammans med Fagersta kommun. NVK ansvarar för bland annat vatten och avlopp, fastigheter, gator, lokalvård och IT. Ett politiskt beslut om avveckling av NVK är fattat, vilket innebär att Norbergs kommun behöver analysera framtida behov och besluta om en ny organisatorisk lösning.

Ekonomi- och upphandlingsadministration

Kommunens ekonomi hanteras av Norra Västmanlands Ekonomiförvaltning (NVE) med säte i Fagersta kommun. Detta kräver intern kompetens för styrning och uppföljning av samarbetet.

Bygglov och miljö

Bygglovshantering och miljötillsyn sker via Västmanland-Dalarna Miljö- och Byggförvaltning (V-Dala) i Avesta kommun, vilket ställer krav på kommunens egen beställarkompetens och förmåga att följa upp myndighetsutövningen.

Utmaningar i kompetensförsörjningen

Vi ser redan idag att en av de största utmaningarna framåt handlar om kompetensförsörjning, särskilt till yrken som kräver längre utbildning eller legitimation – till exempel inom vård, skola och socialtjänst. Den tillgängliga arbetskraften har ofta kortare utbildning, vilket gör det svårare att matcha behoven och rekrytera rätt kompetens. Samtidigt ser vi att framtidens medarbetare har andra förväntningar på sina yrkesliv, med större fokus på balans, utvecklingsmöjligheter och arbetsmiljö – något som ställer nya krav på oss som arbetsgivare.



Ett tydligt exempel är undersköterskeyrket, där det redan idag råder stor konkurrens om utbildad personal. Den nya regleringen med skyddad yrkestitel ställer tydligare krav på formell utbildning, vilket i grunden är positivt för kvaliteten i vården – men det riskerar också att försvåra rekryteringen om utbildningsplatserna inte möter behovet. Därför blir samarbetet med utbildningsanordnare avgörande för att säkra framtida kompetens.

Även om vi i dagsläget har kandidater till de flesta av våra tjänster, är vi medvetna om att detta inte kommer att vara en självklarhet framöver. I en mindre kommun blir varje rekrytering extra viktig, och vi behöver skapa och erbjuda goda förutsättningar för att medarbetare ska vilja stanna kvar – genom trygga anställningar, en god arbetsmiljö och möjlighet till kompetensutveckling

Kompetensbehov

Utifrån de tillgängliga befolkningsprognoserna ser vi att Norbergs kommun följer den övergripande prognosen för landet. De senaste åren har även antal invånare minskat i kommunen, vilket resulterar i lägre skatteintäkter. Norbergs kommuns invånare blir allt äldre och andelen barn minskar. Med detta som bakgrund så ser vi ett behov av ett förändrat arbetssätt som då också kommer att ställa andra kompetenskrav på våra verksamheter och medarbetare.

Bred kompetens och dess möjlighet

I jämförelse med många närliggande kommuner är Norbergs kommun en mindre organisation sett till antalet anställda. Det innebär att våra verksamheter ofta behöver förlita sig på medarbetare med bred kompetens, som kan hantera flera olika arbetsuppgifter inom sitt område.

För en del kan detta upplevas som en utmaning – för andra som en möjlighet. Ett mer generalistiskt arbetssätt kan göra att vissa söker sig vidare, men det kan också vara attraktivt med ett varierat och utvecklande arbete där man får insyn i hela verksamheten.

Samtidigt är det viktigt att understryka att vi inom vissa områden också har och efterfrågar spetskompetens – till exempel i form av specialistsjuksköterskor och specialistundersköterskor. I varje sammanhang behöver vi noggrant överväga vad som bäst gynnar verksamheten: en generalist eller en specialist. Det avgörs bland annat av verksamhetens behov, tillgången på kompetens, arbetsbelastning och önskad kvalitet.

Vi värnar om att våra medarbetare ska känna att deras kompetens tas tillvara och får utvecklas, vilket är avgörande för att kunna behålla och attrahera engagerade medarbetare till Norbergs kommun.

Bristyrken

En av våra rekryteringsutmaningar i Norbergs kommun på sikt är att säkerställa tillgången till kvalificerad arbetskraft inom yrken som kräver legitimation, såsom lärare, sjuksköterskor, socialsekreterare, arbetsterapeuter och fysioterapeuter, men även inom yrken där



legitimeringskrav saknas men utbildning krävs, exempelvis undersköterskor. Behovet i hela landet är större än antalet som utbildar sig, vilket gör konkurrensen om dessa yrkesgrupper hård.

Hittills har vi ändå haft en relativt god tillgång till sökande för många av våra vakanta tjänster. Däremot ser vi utmaningar när det gäller att rekrytera tillräckligt med kvalificerade kandidater till vissa roller. Det gäller framför allt tjänster som socialsekreterare, där socionomexamen är ett krav, samt lärartjänster – där lärarlegitimation enligt lag krävs för alla undervisande lärare i grundskolan – med särskilt stora utmaningar inom årskurs 4–6. Dessa kompetenskrav begränsar urvalet av behöriga sökande, vilket påverkar vår möjlighet att tillsätta tjänsterna inom rimlig tid.

Vi behöver arbeta långsiktigt och strategiskt för att vara en attraktiv arbetsgivare. Det handlar dels om att kunna erbjuda goda arbetsvillkor och en hållbar arbetsmiljö, men också om att skapa möjligheter för våra egna medarbetare att vidareutbilda sig inom dessa yrken.

För att möta våra behov krävs också ett aktivt arbete med rekrytering och vårt varumärke, där vi lyfter fram det som gör Norberg unikt – närheten, arbetsglädjen och möjligheten att göra verklig skillnad.

Förutsättning för hållbart ledarskap

Ett hållbart ledarskap är avgörande för att våra medarbetare ska trivas och ha en god och hållbar arbetsmiljö. I Norberg, där närheten mellan chef och medarbetare ofta är stor, spelar ledarskapet en särskilt viktig roll i hela kompetensförsörjningsarbetet.

För att våra chefer ska kunna leda på ett engagerat och tydligt sätt behöver de ges rätt förutsättningar. Det innebär att vi kontinuerligt behöver se över hur våra verksamheter är organiserade, vilket stöd cheferna får i sitt uppdrag, och vilka utbildningsinsatser och utvecklingsmöjligheter som krävs för att stärka deras kompetens.

När våra chefer har rätt verktyg och ett starkt stöd i ryggen skapas förutsättningar för trygga arbetslag, god dialog och en verksamhetsutveckling som håller över tid.

Digitala lösningar och nyttjande av IT-stöd

Digitalisering är en nyckel för att möta framtidens kompetensförsörjning på ett hållbart sätt. Genom att ta tillvara på de möjligheter som digitala lösningar erbjuder kan vi frigöra tid från repetitiva och tidskrävande arbetsuppgifter – och istället ge våra medarbetare mer utrymme för värdeskapande arbete.

För Norbergs kommun innebär det att vi behöver vara nyfikna, modiga och ständigt utforska smarta sätt att effektivisera våra arbetssätt – till exempel genom robotisering, automatisering eller nya digitala verktyg.

Digitalisering påverkar också hur attraktiva vi uppfattas som arbetsgivare. Medarbetare, både nuvarande och framtida, förväntar sig moderna, användarvänliga system, möjligheter till distansarbete och digitala mötesformer som stödjer ett flexibelt arbetsliv.



För oss handlar digitalisering inte bara om teknik – utan om att skapa bättre förutsättningar för våra medarbetare att lyckas i sina uppdrag och trivas på jobbet

Förändrat arbetssätt och omställning

Det är inte bara digitaliseringen som driver på förändring i våra arbetssätt – även yttre faktorer som nya nationella riktlinjer, förändringar i ansvarsfördelningen mellan region och kommun, eller andra lagändringar påverkar hur vi behöver organisera vårt arbete.

Det innebär att vi behöver tänka nytt kring hur kompetensen används i praktiken. Det kan handla om att omfördela arbetsuppgifter, hitta nya arbetssätt eller utveckla befintliga roller.

Ett tydligt exempel på detta är förändringar som följer med den nya socialtjänstlagen och omställningen till Nära vård. Dessa reformer ställer krav på att vi arbetar mer förebyggande, individanpassat och i nära samverkan med andra aktörer – särskilt med regionen. För Norbergs del handlar det om att rusta våra verksamheter för att möta invånarnas behov på ett mer sammanhållet och tillgängligt sätt.

Varje verksamhet behöver därför ha beredskap för förändring och planera för anpassningar – eftersom nya förutsättningar också innebär nya krav på både chefer och medarbetare. Genom att vara flexibla, förutseende och samverkansinriktade kan vi fortsätta att leverera välfärd med kvalitet och omtanke, även i en föränderlig omvärld.

I takt med att behoven förändras och den demografiska utvecklingen tydliggör framtida utmaningar, ser vi på sikt ett ökat behov av att kunna förflytta kompetens inom organisationen. En särskilt viktig aspekt är att antalet barn i kommunen minskar samtidigt som andelen äldre ökar. Det innebär att vi framöver kan behöva genomföra förflyttningar av medarbetare från barnomsorgen till vård och omsorg samt funktionsstöd (LSS), där behovet av personal successivt blir större.

För att lyckas med detta krävs att vi redan nu börjar arbeta med att identifiera överförbara kompetenser, erbjuda rätt stöd och utbildningsinsatser, samt skapa trygga övergångar för våra medarbetare. På så sätt kan vi både möta framtida behov och ta tillvara den kompetens vi redan har inom kommunen.

Personalstatistik

Vid mättilfället den 31 maj 2025 hade Norbergs kommun totalt 425 tillsvidareanställda medarbetare, vilket är oförändrat jämfört med samma tidpunkt föregående år.

Norbergs kommun är en kvinnodominerad organisation – av samtliga medarbetare är 82 procent kvinnor, vilket speglar både vår verksamhetsstruktur och de yrkesområden vi verkar inom.



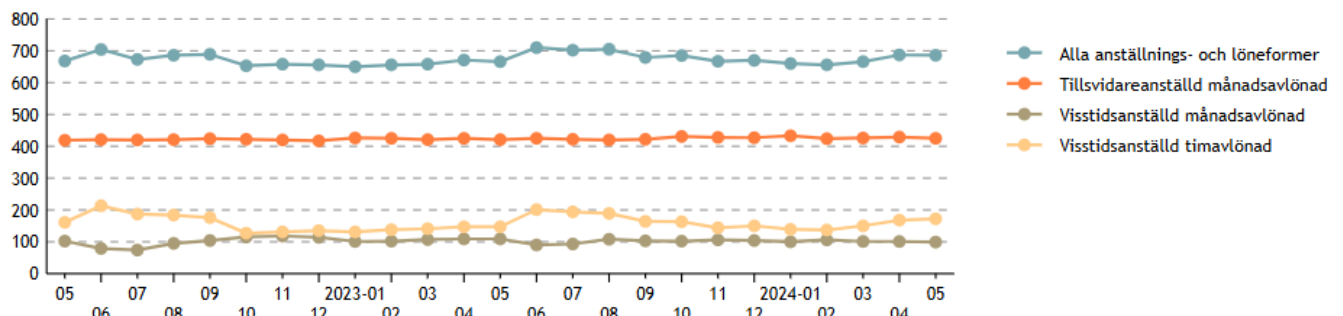
Personalsammanställning

Organisation: Norbergs Kommun | Vilande: Ej vilande

	Antal anställda	Antal anställningar	Antal årsarbetare enl. ÖK	Antal årsarbetare	Medelålder	Genomsn. syss.grad, (%)
Alla anställnings- och löneformer	686	792	492.92	464.43	42.6	58.64%
Tillsvidareanställd månadsavlönad	425	425	402.38	343.13	45.8	80.74%
Visstidsanställd månadsavlönad	99	99	90.54	82.12	43.7	82.95%
Visstidsanställd timavlönad	172	268	0.00	39.18	37.1	14.62%

Trender avseende anställning- och löneformer 2022-2025

Organisation: Norbergs Kommun | Vilande: Ej vilande | Datum: 2022-05-01–2024-05-31



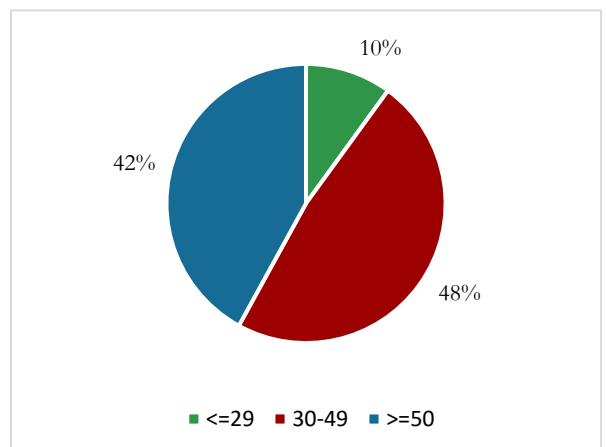
Källa: 01. Personalsammansättning - Hypergene

Åldersstruktur i kommunen

En balanserad åldersstruktur är viktig för att säkerställa kontinuitet och överföring av kunskap inom organisationen.

Medarbetarna i kommunen fördelar sig i huvudsak över tre åldersgrupper med tydliga skillnader i både omfattning och genomsnittlig ålder.

Den yngsta gruppen, bestående av medarbetare som är 29 år eller yngre, utgör 10 procent av personalstyrkan och har en genomsnittlig ålder på 25,8 år.





Den största andelen återfinns i åldersspannet 30–49 år, som omfattar 49 procent av medarbetarna och har en medelålder på 39,4 år. Den äldsta gruppen, medarbetare som är 50 år eller äldre, utgör 42 procent av arbetsstyrkan och har en genomsnittlig ålder på 58,2 år.

Den sammanvägda medelåldern för samtliga tillsvidareanställda medarbetare i kommunen uppgår till 46 år.

Personalrörlighet

Personalomsättningen bland tillsvidareanställda i Norbergs kommun fortsätter att minska, vilket tyder på ökad stabilitet i organisationen och en stärkt attraktionskraft som arbetsgivare. I maj 2025 uppgår den externa personalomsättningen till 6 procent, vilket motsvarar 16 medarbetare som avslutat sin tillsvidareanställning på egen begäran.

Som jämförelse uppgick den externa omsättningen till 15,7 procent under 2024. Året dessförinnan, var omsättningen ännu högre – 20,2 procent.

Samtidigt har 13 nya medarbetare rekryterats externt och påbörjat en tillsvidareanställning i kommunen mellan 1 januari - 31 maj 2025. Det visar att Norbergs kommun i stor utsträckning lyckas attrahera kandidater med efterfrågad kompetens, och att majoriteten av de utlysta tjänsterna blir tillsatta.

Där det är möjligt skapas även förutsättningar för karriärväxlingar och interna förflyttningar, med hänsyn till både verksamhetens behov och individens ambitioner. Den interna rörligheten bidrar till att behålla och utveckla kompetens inom organisationen, samtidigt som medarbetare ges möjlighet att växa och anta nya utmaningar.

Utmaningar kvarstår inom vissa yrkesområden

Trots den positiva utvecklingen finns fortfarande utmaningar när det gäller rekrytering till vissa uttalade bristyrken – exempelvis inom socialtjänsten. Tjänster som socialsekreterare är fortsatt svåra att tillsätta, främst på grund av bristen på sökande med socionomexamen, vilket till vissa tjänster är ett krav. Den nationella konkurrensen om utbildade socionomer är hög, vilket påverkar även mindre kommuner som Norberg.

Pensionsålder och avgångar

För att säkerställa att pensionerna kan bibehållas på nuvarande nivåer trots ökad medellivslängd, har riksdagen beslutat att höja pensionsåldrarna genom att införa en riktålder. Riktåldern är den ålder som ska vara norm för när man tar ut pension. För åren 2020–2024 är riktåldern 67 år, vilket tillämpas under åren 2026–2030.

Riktåldrarna varierar för olika årskullar:

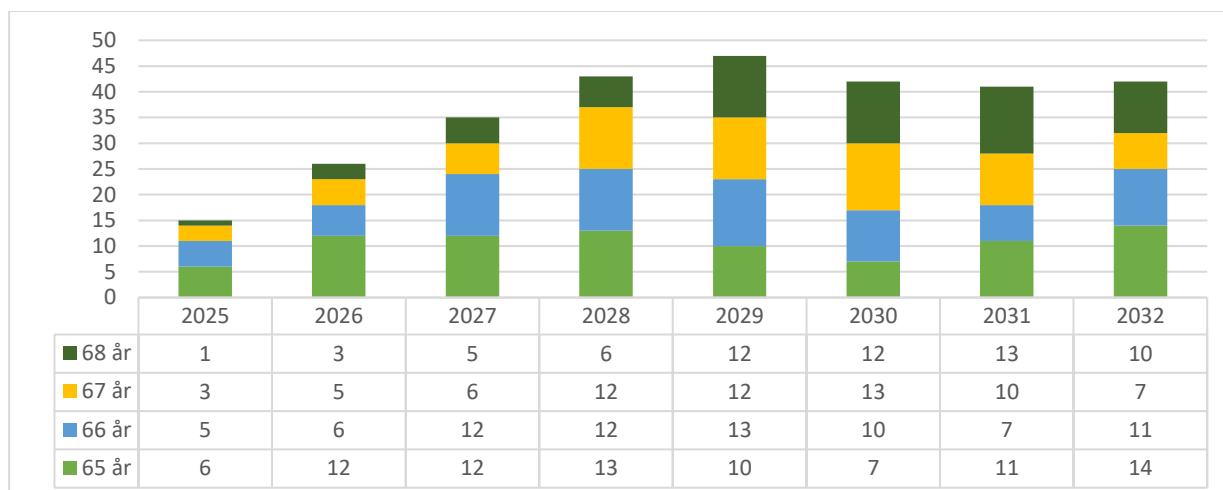
- 1958–1959 är 66 år
- 1960–1966 är 67 år



- 1967–1980 är 68 år
- 1981–1996 är 69 år
- 1997–2014 är 70 år

Information hämtat från: [Höjda pensionsåldrar – nu börjar den nya riktåldern gälla | Pensionsmyndigheten](#)

Tabellen visar en prognos över det förväntade antalet pensionsavgångar i Norbergs kommun åren 2025–2032, baserat på det år medarbetare uppnår pensionsålder (65–68 år). Den faktiska pensioneringen kan dock ske både tidigare och senare, då vissa väljer att lämna arbetslivet före 65 år medan andra arbetar längre. Siffrorna ska därför ses som en uppskattning av potentiella pensionsavgångar, inte ett exakt utfall.



Prognosen visar en tydlig ökning av antalet medarbetare som uppnår pensionsålder under de kommande åren. Antalet stiger successivt från 2025 och når sin högsta nivå år 2029, då totalt 47 medarbetare beräknas gå i pension. Därefter minskar antalet något men ligger fortsatt på en relativt hög och stabil nivå fram till 2032, där 41–42 medarbetare per år uppnår pensionsålder.

Denna utveckling illustrerar att kommunen står inför en omfattande generationsväxling, vilket skapar ett betydande behov av strategisk planering för att säkerställa kompetensförsörjningen. Vi behöver arbeta aktivt med kompetensöverföring, rekrytering och introduktion av ny personal för att undvika förlust av kritisk kompetens. I kombination med medarbetare som avslutar sin anställning på egen begäran förstärks vikten av en välfungerande strategi som säkerställer att rätt kompetens finns på rätt plats vid rätt tidpunkt.

För att möta denna utmaning krävs ett långsiktigt och strukturerat arbete med att attrahera, behålla och utveckla medarbetare samt att skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv som möjliggör både sena och tidigare pensionsavgångar utan att verksamhetens kvalitet påverkas negativt. I de centrala avtalsförhandlingarna 2025 har SKR och arbetstagarparterna enats om en ny pensionsmodell som syftar till att underlätta ett förlängt arbetsliv. Modellen, kallad 80–100, innebär att medarbetaren arbetar 80 procent av heltid, får lön utifrån den arbetade tiden, men behåller full pensionsavsättning motsvarande 100 procent av heltidslön.



Omsorgs- och utbildningssektorn

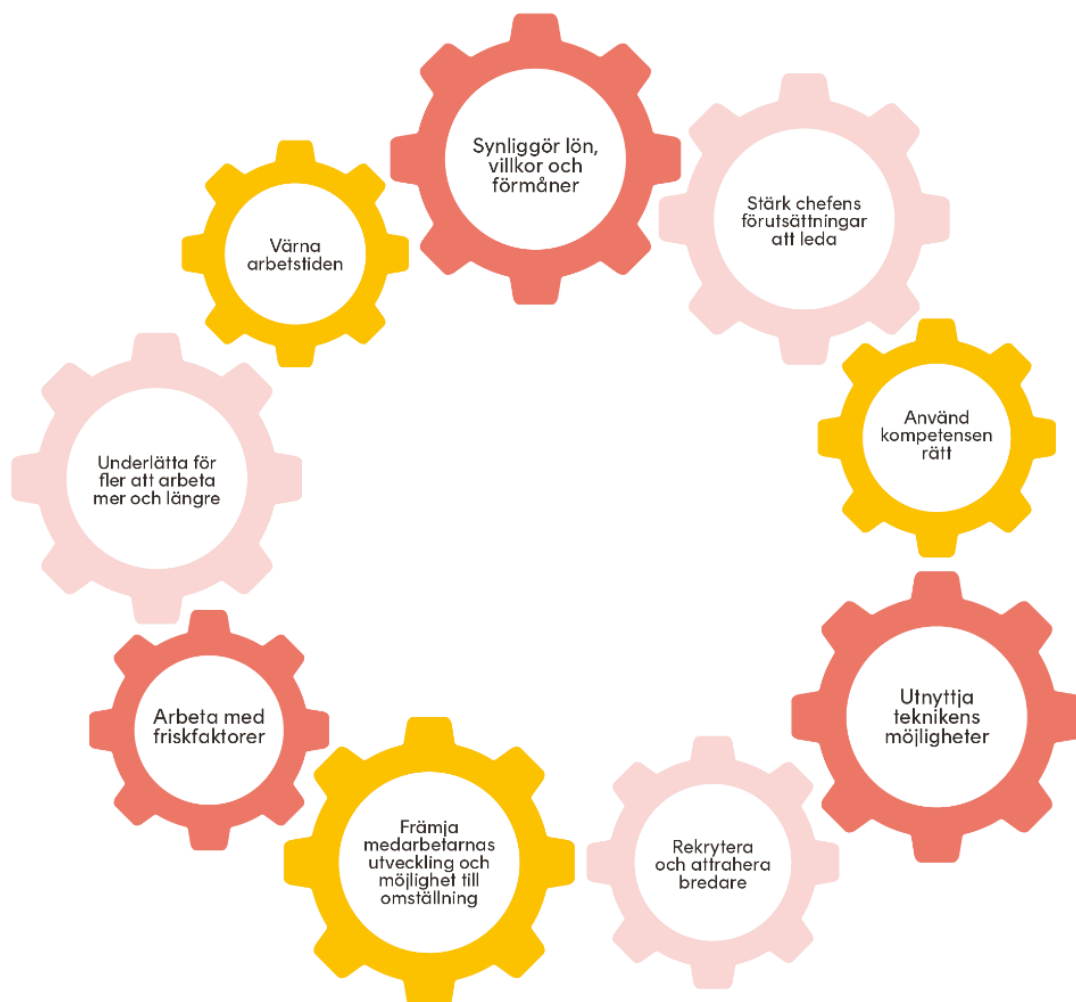
Under de kommande åren står vi inför ett betydande generationsskifte på arbetsmarknaden, där många medarbetare inom offentlig sektor förväntas gå i pension. Särskilt tydligt är detta inom omsorgsyrkerna, där en stor andel av personalen närmar sig pensionsåldern. Det handlar bland annat om undersköterskor, vårdbiträden och annan personal inom äldreomsorgen och funktionsstöd- yrkesgrupper som redan i dag är avgörande för välfärdens funktion och kvalitet. Denna utveckling riskerar att leda till stora rekryteringsutmaningar, särskilt med tanke på att behovet av omsorg ökar i takt med att befolkningen åldras.

Även utbildningssektorn står inför omfattande pensionsavgångar. Många förskollärare och lärare kommer att lämna yrkeslivet under det kommande decenniet. Detta påverkar inte bara tillgången till utbildad personal, utan ställer också krav på att erfarenhet och kompetens överförs till nästa generation av pedagoger. I ett läge där skolresultat och förskolans kvalitet står högt på den politiska agendan, blir det avgörande att säkra tillgången på behörig och engagerad personal.



Nio strategier

Norbergs kommun arbetar enligt SKR's nio framtagna strategier. Dessa är utformade för att ge oss som arbetsgivare stöd i att agera proaktivt och säkerställa en hållbar kompetensförsörjning. De fokuserar på att attrahera, behålla och utveckla medarbetare, samt att hitta innovativa lösningar för ett långsiktigt och hållbart arbetsliv.



Under våren 2024 genomfördes en revidering av strategierna, vilket har resulterat i ett tydligare arbetsgivarperspektiv. De är nu även i linje med SKR:s inriktning för perioden 2024–2027.



Kompetenshöjande och utvecklande insatser

Norbergs kommun bedriver ett långsiktigt och målmedvetet arbete för att stärka kompetensförsörjningen, främja medarbetares hälsa och skapa en arbetsmiljö som både attraherar och behåller våra medarbetare. Det sker genom en kombination av strategiska satsningar och praktiska åtgärder – där insatserna är genomförda, pågår eller planeras framåt. Kommunens arbete är väl i linje med Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) nio strategier för en hållbar personalförsörjning.

En viktig del i detta arbete är att **stärka chefens förutsättningar**. Genom att erbjuda utbildningar inom utvecklande ledarskap (UL) för nya chefer läggs grunden för ett tryggt och tydligt ledarskap. Nya chefer ges stöd att leda i förändring, utveckla sina team och bidra till en god arbetsmiljö – vilket i sin tur gynnar hela organisationen.

För att skapa en kontinuerlig dialog och stärka samsynen i chefsuppdraget anordnas chefsforum (fyra gånger per år) där kommunens alla chefer deltar. Vid dessa tillfällen lyfts verksamhetens åtaganden, aktuella frågor diskuteras och gemensamma strategiska inriktningar förankras.

Under hösten 2025 genomförs arbetsmiljöutbildningar med syfte att fördjupa kunskapen om arbetsmiljöfrågor, stärka det förebyggande arbetsmiljöarbetet och ge chefer och deras skyddsombud möjlighet till erfarenhetsutbyte kring gemensamma utmaningar och möjligheter.

För att skapa effektivitet och kvalitet i verksamheterna behöver vi **använda kompetensen rätt**. Det innebär att varje medarbetare ska utföra arbetsuppgifter som motsvarar deras utbildning och erfarenhet, vilket stärker både arbetsmiljön och kvaliteten i verksamheten. Norbergs kommun deltar aktivt i satsningar som Äldreomsorgslyftet och arbetar vidare med utbildningsanställningar inom grundskolan. Dessa initiativ bidrar till att utveckla medarbetarnas kompetens samtidigt som vi säkerställer att rätt kompetens finns på rätt plats, vid rätt tid. Exempelvis kan vissa administrativa uppgifter omfördelas för att frigöra tid till kärnuppdraget. Genom tydlig rollfördelning, kontinuerlig dialog och översyn av arbetsprocesser skapar vi långsiktigt hållbara lösningar.

Norbergs kommun har ett samverkansavtal med Avesta och Fagersta kommuner för att stärka gymnasieutbildningarna i regionen. Syftet är att erbjuda ett brett och kvalitativt utbud av gymnasieprogram som är anpassade efter både elevernas intressen och arbetsmarknadens behov.

Genom ett samverkansavtal med Fagersta kommun erbjuds invånare i Norbergs kommun goda möjligheter till vuxenutbildning, inklusive särskild utbildning för vuxna (Lärvux). Tillgången till





studie- och yrkesvägledning inom ramen för samarbetet stärker individens möjligheter till kompetensutveckling och att hitta vägar in i arbetslivet.

I ett föränderligt samhälle är det avgörande att **ta till vara på teknikens möjligheter**. Kommunens verksamheter arbetar kontinuerligt med att identifiera möjligheter att digitalisera eller automatisera arbetsmoment för att effektivisera och framtidssäkra arbetssätt. För att möta framtidens behov genomförs enkätundersökningar och analyser för att kartlägga både organisationens digitala mognad och medarbetarnas digitala förmåga. Resultatet kommer sedan ligga till grund för fortsatta förbättringsåtgärder.



Parallellt vidareutvecklas både digitala och fysiska introduktionspaket för nyanställda – en satsning som stärker introduktionen, bidrar till en tryggare start för nya medarbetare och minskar sårbarheten i organisationen. För att säkerställa långsiktig kompetensförsörjning behöver resurser avsättas för att utveckla digitala utbildningar och lärplattformar som inte bara stödjer introduktionen, utan även kan användas av befintlig personal för kontinuerlig kunskapsinhämtning, fortbildning och kvalitetssäkring av verksamheten.

För att säkra framtida bemanning krävs också att vi **rekryterar och attraherar bredare**. Det innebär att vi, inför varje rekrytering, noggrant analyserar vilket behov verksamheten faktiskt har. I vissa fall kan krav på specifik akademisk utbildning vara avgörande, men i andra fall kan personliga egenskaper, relevant erfarenhet eller förmåga till lärande vara minst lika viktiga. Ett mer behovsstyrt och öppet synsätt i rekryteringsprocessen skapar förutsättningar för att nå nya målgrupper och bidra till ökad mångfald och kompetens i organisationen.



För att attrahera fler, arbetar kommunen aktivt med sin synlighet i sociala medier, deltar på yrkes- och utbildningsmässor och erbjuder feriejobb till ungdomar. Karriärmässor för elever i årskurs 7–9, som kommunen arrangerar årligen, ger unga möjlighet att möta potentiella framtida arbetsgivare och inspireras till yrken inom kommunal verksamhet. Detta stärker kommunens arbetsgivarvarumärke och väcker intresse för välfärdsyrken.

Norbergs kommun har även under 2024 och 2025 stärkt sin närvaro och tagit en mer aktiv roll i Vård- och omsorgscollege i norra Västmanland. Här sker samverkan med Fagersta och Skinnskattebergs kommuner, Region Västmanland, utbildningsanordnare inom både gymnasieskola och vuxenutbildning samt Arbetsförmedlingen – ett gemensamt arbete för att trygga framtidens kompetensförsörjning inom vård och omsorg



En viktig del i kommunens kompetensstrategiska arbete är att **främja medarbetares utveckling och skapa goda förutsättningar för omställning**. Genom att bland annat använda medel från Omställningsfonden genomförs strategiska kompetensinsatser, där bland annat, särskilda språkhöjande åtgärder planeras inom vård- och omsorgsverksamheterna. Dessa insatser syftar till att stärka utveckling, öka inkludering och förbättra kvaliteten i både utförande och bemötande.



Som en del av detta arbete finns även en plan för att utveckla och implementera kompetensmodeller för olika yrkeskategorier. Dessa modeller ska tydliggöra krav på kompetens, främja karriärvägar och stödja både rekrytering och intern utveckling. Behovet av att arbeta mer systematiskt med kompetensmodeller har identifierats, och ett utvecklingsarbete planeras för att säkerställa att medarbetares kompetens används och utvecklas på ett effektivt och hållbart sätt.

Norbergs kommun deltar i Yrkesresan, en nationell satsning för att introducera och kompetensutveckla medarbetare och chefer inom socialtjänsten. Initiativet drivs i samarbete mellan SKR, Socialstyrelsen och de regionala samverkans- och stödstrukturerna (RSS). Yrkesresan omfattar fyra verksamhetsområden – barn och unga, funktionshinder, skadligt bruk och beroende samt äldre – och kombinerar digitalt lärande med regionala kursdagar. Genom satsningen stärks kompetensen och yrkesstoltheten, samtidigt som kvaliteten och rättssäkerheten i stödet till brukare utvecklas.

För att skapa hållbara arbetsplatser måste vi också **arbeta med friskfaktorer**. Kommunen samverkar med företagshälsovården för att genomföra hälsofrämjande åtgärder och arbetar aktivt med att stärka arbetsmiljön.



Värdegrundsdagar som främjar gemenskap och delaktighet har genomförts, och värdegrundssambassadörer har införts som bidrar till ett positivt arbetsklimat i vardagen.

Utöver detta, arbetar kommunen nu även riktat med friskfaktorer genom en kommunövergripande plan för implementering. En styrgrupp och en arbetsgrupp har tillsatts för att driva arbetet framåt, och en kommunikations- och aktivitetsplan har tagits fram för att säkerställa ett långsiktigt och förankrat genomförande. Arbetsmiljöpolicyn har under 2025 reviderats för att tydligare spegla vårt hälsofrämjande arbete och lyfta fram de friskfaktorer som bidrar till en hållbar arbetsmiljö.



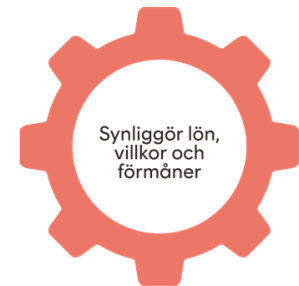
Norbergs kommun strävar även efter att **underlätta för fler att arbeta mer och längre**. Genom insatser som flexibel introduktion, satsningar på ledarskap och förbättrad arbetsmiljö skapas förutsättningar för att medarbetare ska kunna arbeta hållbart över tid. Arbetet är särskilt viktigt i en mindre kommun där varje individ gör stor skillnad.



För att bidra till ett hållbart arbetsliv behövs också ett aktivt arbete med att **värna arbetstiden**. Kommunen arbetar löpande med att analysera och utveckla arbetsprocesser för att uppnå balans mellan krav och resurser. Ett konkret exempel på detta är att kommunen valt att inte tillämpa delade turer, vilket skapar bättre förutsättningar för återhämtning, arbetsglädje och långsiktig hållbarhet.

Slutligen är det viktigt att **synliggöra lön, villkor och förmåner** på ett tydligt och transparent sätt. Norbergs kommun ser kontinuerligt över sina medarbetarförmåner och lyfter fram dem i syfte att både attrahera och behålla kompetent personal. Löneprocessen analyseras regelbundet, och goda exempel internt lyfts fram genom att synliggöra ambassadörer och förebilder.

Sammantaget visar detta på ett målmedvetet och sammanhängande arbete för att möta framtidens utmaningar inom kompetensförsörjning och utveckla Norbergs kommun som en attraktiv arbetsplats.





Genomförande

Som en fortsättning på det övergripande målet med kompetensförsörjningsplanen är nästa steg att, på kontorsnivå och med stöd från HR, genomföra kompetenskartläggning och behovsanalys.

Syftet är att identifiera konkreta aktiviteter som utgår från de identifierade och prioriterade fokusområdena vilket då stärker varje verksamhets förmåga att arbeta strategiskt och långsiktigt med kompetensförsörjning – i linje med principen att använda kompetensen rätt.

Detta arbete ska resultera i en handlingsplan för varje kontor, där mål, insatser, ansvarsfördelning och tidplan tydliggörs. Handlingsplanen blir ett verktyg för att omsätta analysen i praktisk handling och följa upp effekten av insatserna. För att kunna följa upp och styra arbetet används mätbara indikationer beroende på behov av insatser, så som personalomsättning, rekryteringsutfall i bristyrken, andel undersköterskor, andel behöriga lärare, digital mognad, frisknärvaro och sjukfrånvaro.

För att hålla planerna på kontorsnivå levande och relevanta ska de revideras årligen utifrån verksamhetens utveckling, resultat och förändrade behov. På så sätt skapas en strukturerad, flexibel och kontinuerlig process som säkerställer att rätt kompetens finns på rätt plats – både idag och i framtiden.

Uppföljning

Uppföljningen av kommunens långsiktiga arbete med kompetensförsörjning kommer under planperioden i huvudsak att ske inom ramen för ett gemensamt ESF-projekt, "Framtidssäkra kompetens tillsammans" som genomförs tillsammans med Sala och Fagersta kommun under perioden mars 2026 till februari 2029.

Projektet syftar till att stärka kompetensförsörjningen genom riktade kompetensutvecklingsinsatser, med särskild tyngd på ledarskap, medarbetarskap och ett mer systematiskt lärande i organisationen.

Inom projektet kommer förflyttningar inom kompetensförsörjningen att följas upp genom indikatorer som belyser i vilken utsträckning chefer och medarbetare deltar i kompetenshöjande insatser, upplever ökad nytta i sitt dagliga arbete samt hur ledarskapsutveckling bidrar till förbättrad kvalitet i verksamheten. Uppföljningen omfattar även indikatorer kopplade till kommunernas förmåga att attrahera, behålla och utveckla kompetens, bland annat genom utveckling av personalrörlighet, upplevd stärkt ställning på arbetsmarknaden samt erfarenhetsutbyte och samverkan mellan deltagande kommuner. Därutöver följs aspekter av ett hållbart arbetsliv, såsom sjukfrånvaro, som en del av projektets samlade effektuppföljning.

Utöver projektets uppföljning följs kompetensförsörjningsområdet även upp genom kommunens ordinarie styr- och uppföljningssystem så som årsredovisning, där indikatorer som sjukfrånvaro,



NORBERGS
KOMMUN

Kompetensförsörjningsplan

22(22)

2026-02-19
KS 2026/0077

medarbetarengagemang och andel nyanställda som är fortsatt anställda efter ett år utgör viktiga underlag.

Mot denna bakgrund kommer ingen separat uppföljningsmodell eller särskilda nyckeltal att fastställas inom ramen för denna kompetensförsörjningsplan.