

# Strategi för kompetensförsörjning 2022-2024

## Bakgrund

Strategin för kompetensförsörjning utgår bland annat från regionens strategiska plan och ska understödja arbetet med att utveckla hälso- och sjukvården vilket även inkluderar tandvården.

Hälso- och sjukvården står inför stora utmaningar gällande kompetensförsörjning kopplat bland annat till den demografiska utvecklingen i länet samt den pågående samhällsomställningen i Norr- och Västerbotten. Detta innebär att det kommer att ställas stora krav på Region Norrbotten att utveckla, behålla, attrahera och rekrytera rätt kompetens. Med kompetensförsörjning menas tillgång på kompetens som möjliggör att regionens verksamheter levererar tjänster av god kvalitet och effektivitet till invånarna.

## Lagrum och styrande förutsättningar

Strategin för kompetensförsörjning 2022-2024 ersätter tidigare *Kompetensförsörjningsstrategi för Norrbottens läns landsting 2017-2020* och *Chef- och ledarskap* (beslut LS 9 december 2014 §236).

Strategin för Kompetensförsörjning stödjer och påverkas av följande strategier och styrande dokument:

- Strategisk plan 2020-2022
- Regional utvecklingsstrategi Norrbotten 2030
- Strategi Vägen till framtidens hälsa och vård år 2035
- Norrbottens folkhälsostراتيجية 2018-2026
- Digitaliseringsstrategi för framtidens hälsa och vård
- Medarbetarpolicyn (tillika regionens arbetsmiljöpolicy)
- Svenska regioners överenskommelse om oberoende av inhyrd personal

Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) övergripande riktlinjer och rekommendationer inom kompetensförsörjning har gett en nationell övergripande vägledning för Region Norrbottens strategi för kompetensförsörjning.

## Omvärldsanalys

Regionen behöver tillgodose två olika perspektiv inom kompetensförsörjning, dels i det regionala utvecklingsansvaret och dels i rollen som arbetsgivare. En god kompetensförsörjning är en förutsättning för att Region Norrbotten ska nå sina mål. Den regionala utvecklingsstrategin för en hållbar framtid i Norrbotten 2030 (RUS) omfattar det regionala utvecklingsansvaret och länets övergripande kompetensförsörjningsbehov. Avgörande för regionens tillväxt är att det finns arbetskraft och kompetens som matchar företagens och den offentliga sektorns behov.

Denna strategi avgränsas till Region Norrbottens egna verksamheter ur ett arbetsgivarperspektiv. Att skapa attraktiva arbetsplatser genom att möjliggöra ett hållbart och hälsosamt arbetsliv med god arbetsmiljö, är grunden för en framgångsrik kompetensförsörjning.

### **Den demografiska utvecklingen**

Välfärden står inför stora utmaningar. Den demografiska utvecklingen, med färre i yrkesverksam ålder i förhållande till unga och gamla, kommer att öka efterfrågan på välfärdens tjänster och minska andelen människor som står till arbetsmarknadens förfogande. Utvecklingen innebär också att de ekonomiska resurserna inte ökar i samma takt som behoven. En hållbar kompetensförsörjning idag och i framtiden är därför en av offentlig sektors största utmaningar. Vård och omsorg hör till de sektorer i Sverige där kompetensbehoven ökar mest.

I Norrbotten minskar antalet personer i arbetsför ålder samtidigt som länet har en större del äldre och kroniskt sjuka jämfört med övriga landet. Därför ställs länet inför den demografiska utmaningen tidigare än andra delar av Sverige. För att tillhandahålla rätt kvalitet i regionens tjänster till invånarna och möta nya förväntningar med bibehållen kostnadskontroll, behöver vård och omsorg levereras på nya sätt enligt regionens målbild för god och nära vård. Nya arbetssätt och tjänster ska tas fram som formar en ny vård. De nya arbetssätten ska samtidigt underlätta kompetensförsörjningen så att färre kan vårda fler samt bidra till en hälsofrämjande arbetsmiljö.

### **Pandemins effekter**

Den pågående coronapandemin fortsätter att påverka regionens behov och tillgång på kompetens samt arbetsmiljön. Pandemin som drabbade Norrbotten och världen 2020 samt fortsatt under 2021 har inneburit utmaningar för vården och samhället i en omfattning som saknar motstycke under efterkrigstiden.

Region Norrbottens kraftsamling för att möta denna kris har genomsyrat verksamhetens arbete under 2020 och till stor del under 2021 och kommer med all sannolikhet att vara den dominerande faktorn för hela planperioden 2022-2024. Därför blir det extra viktigt att arbeta strategiskt och bedriva ett effektivt kompetensförsörjningsarbete.

Regioner, kommuner och näringsliv behöver samverka för att lösa de långsiktiga kompetensförsörjningsfrågorna. Det kommer därutöver att krävas fortsatta insatser från staten, som har det huvudsakliga ansvaret för utbildnings- och arbetsmarknadsfrågor.

### **Samhällsomställningen i Norrbotten och Västerbotten**

Norrbotten och Västerbotten står inför en stor samhällsomställning då flera större företagsetableringar planeras och påbörjats i länen. Etableringarna sker inom industrin och kommer att innebära stora utvecklingsmöjligheter för samtliga branscher. Enligt uppskattning kommer dessa etableringar kräva

en inflyttning av cirka 100 000 personer till norr. En gemensam utmaning för länets arbetsgivare blir att attrahera och behålla rätt kompetens.

### **Syfte**

Strategisk kompetensförsörjning förutsätter ett kontinuerligt arbete i organisationen för att säkerställa att rätt kompetens i rätt omfattning finns tillgänglig för att nå verksamhetens mål, det vill säga *Rätt person med rätt kompetens på rätt plats vid rätt tillfälle*.

- Strategin för kompetensförsörjning ska bidra till ett helhetsperspektiv och en gemensam riktning fram till år 2024 och gäller för regionens samtliga verksamheter.
- Strategin syftar till att stärka förutsättningarna för en hållbar kompetensförsörjning utifrån de demografiska, ekonomiska och verksamhetsmässiga utmaningar som regionen står inför.
- Strategin ska ge vägledning vid planering, prioritering och beslut.
- Strategin kompletterar Region Norrbottens medarbetarpolicy som är regionens övergripande styrdokument för HR-området och tillika regionens arbetsmiljöpolicy.

### **Nuläge**

#### **Kompetensförsörjningsplaner – underlätta omställning**

Utifrån regionens utmanande demografiska förutsättningar och den pågående pandemin är efterfrågan på kompetens större än tillgången. Region Norrbotten har haft och står därtill inför stora pensionsavgångar, främst inom hälso- och sjukvård samt tandvård.

Nuvarande arbetssätt är i de flesta fall kopplade till en traditionell kultur och det finns potential för att fortsätta införa nya arbetssätt och ökad digitalisering och automatisering. För att underlätta omställningen till framtidens kompetensförsörjning har verksamheterna arbetat med kompetensförsörjningsplaner. Utifrån mål och uppdrag samt de förändringar och möjligheter verksamheten står inför, har kraven på kompetensförsörjning analyserats och handlingsplaner har tagits fram dock med en tillfällig paus under pandemin.

#### **Samverkan med utbildningsanordnare**

Regionen samverkar med länets utbildningsanordnare, vilket bidrar till att matcha tillgängliga utbildningar med regionens kompetensbehov samt möjliggöra handledning av studenter.

#### **Jämställdhet, mångfald och hållbart arbetsliv**

Regionen har en utmaning i att få en jämn könsfördelning bland sina medarbetare. Arbetet med att attrahera yngre personer till välfärden och att redan anställda medarbetare stannar kvar behöver fortsätta.

#### **Sammanhållen lönestruktur**

Arbetet med att skapa en sammanhållen regiongemensam lönestruktur behöver fortsätta.

## Inhyrd personal – nationellt ramavtal

Regionen har undertecknat en avsiktsförklaring kring oberoende av inhyrd personal och Sveriges kommuner och regioner (SKR) samordnar en nationell upphandling av hyrpersonal till hälso- och sjukvården. Ramavtalet syftar till att höja kvalitet och kostnadseffektivitet.

## Pandemin och dess påverkan

Pandemin och dess påverkan på regionens verksamheter innebär både en stor utmaning för regionens kompetensförsörjning och svårigheter att planera framåt. Sedan pandemins utbrott under 2020 har regionen arbetat intensivt med att anpassa bemanningen till nya behov. Verksamheter har i högre grad samordnats och samarbetet över organisationsgränser har ökat markant. Inarbetade strukturer har fått ge vika för nya former.

Även om pandemin inneburit omprioriteringar och tillfälliga pauser i vissa aktiviteter så måste utvecklingen mot regionens strategiska mål fortsätta. Det är mer angeläget än någonsin att åtgärder vidtas som rustar oss för framtidens utmaningar. Hanteringen av coronapandemin visar på den imponerande handlingskraft som finns i länet när regionen tillsammans med kommuner och andra aktörer arbetar tillsammans mot gemensamma mål. Nya arbetsätt och samverkansformer har införts på rekordtid. Dessa bör tas tillvara och byggas vidare på. Samtidigt behöver lärdom dras av de brister som uppdragats så att regionen är bättre rustad framöver.

Pandemins effekter är svåra att överblicka och de närmaste åren kommer att präglas av denna osäkerhet. En ökad flexibilitet att på ett kontrollerat sätt ställa om verksamheten i krislägen skulle minska negativ påverkan på regionens verksamhet, medarbetare och invånare.

## Målbild

Målet för regionens kompetensförsörjningsarbete är att säkerställa bemanning i verksamheterna i tillräcklig omfattning och med rätt kompetens för att kunna möta nuvarande och framtida behov och bidra till en ekonomi balans.

Delmål är att:

- Region Norrbottens attraktivitet som arbetsgivare höjs.
- Öka andelen egen personal vilket skapar bättre förutsättningar för en god arbetsmiljö och ett långsiktigt utvecklingsarbete.
- Minska inhyrd bemanningen.
- Ökad produktivitet för att kunna tillgodose det ökade behovet av vårdtjänster, samtidigt som den totala personalstyrkan minskar.
- Nyttja befintliga resurser på ett bättre sätt och verksamheternas beredskap för, och förmåga att hantera, förändringar stärks.
- Införa plan för lönesättning som underlättar kompetensförsörjningen och bidrar till en ekonomi i balans.

## Strategisk inriktning

Kompetensförsörjning ska vara en integrerad del i all planering och utveckling av regionens verksamheter. Inför beslut som fattas i regionen med påverkan på arbetssätt och bemanning, ska effekter på kompetensförsörjning och utbildning analyseras. Samordningen ökar, men med fortsatt tydligt ansvar för respektive verksamhet att verka för en säkrad kompetensförsörjning genom att fokusera på förnyelse kopplat till arbetssätt, teknik, kompetens och ledarskap.

Regionens anställningsvillkor, lönebildning och kompetensutveckling ger förutsättningar för att attrahera och behålla kompetens inom givna ekonomiska ramar.

## Samarbete och samverkan över organisationsgränser

Regionen ska öka samordningen av aktiviteter kopplade till kompetensförsörjning. Samarbete över organisationsgränser i kompetensförsörjningsfrågor ska prioriteras.

Samverkan med övriga samhällsaktörer sker löpande för att möjliggöra nya utbildningar och yrken som matchar Region Norrbottens behov av kompetens. Region Norrbotten arbetar tillsammans med aktörer i länet för att möta den utökade kompetensförsörjningsutmaning som företagsetableringarna inom industrin medför.

## Kompetensförsörjningsplaner

Kompetensförsörjningsplaner ska finnas för varje verksamhet och vara ett levande verktyg som uppdateras minst en gång per år. Region Norrbotten ska inom ramen för arbetet med kompetensförsörjningsplaner ompröva gränser för arbetsuppgifter och undersöka vilka andra kompetenser och nya yrken som kan bidra till att lösa kompetensförsörjningen. Digitalisering och automatiseringar ska prioriteras för att spara på resurser och upprätthålla rätt kvalitet. Kompetensbehoven ska lyftas i budgetplanering och en plan för kommande års insatser ska upprättas.

Vid behov av ny eller ökad volym av viss kompetens ska verksamheterna i första hand utveckla den kompetens som finns, tillämpa uppgifts- och kompetensväxling och samarbeta över organisationsgränser i bemanningsfrågor. Innan rekrytering sker ska behovsanalys göras med stöd av kompetensförsörjningsplanen för verksamheten. Utlandsrekrytering ska användas i undantagsfall, då detta är en mer tids- och resurskrävande process med högre risk.

Genom att sträva efter teamarbete inom samtliga verksamheter ska möjligheterna till uppgifts- och kompetensväxling öka, kompetensen spridas och användas effektivt.

## Kompetensbaserad rekrytering

Kompetensbaserad rekrytering ska användas vid samtliga rekryteringar inom regionen. Den kompetensbaserade rekryteringen innebär en ökad objektivitet, den främjar mångfald och jämställdhet samt hjälper verksamheterna att

säkerställa att rätt kompetens efterfrågas utifrån verksamhetens behov genom att utgå från verksamhetens uppdrag och planering.

### **Minskad inhyrd personal**

Inhyrd bemanning ska minska. Målet är att regionen ska klara grundbemanningen av verksamheterna med minskad andel inhyrd personal. Möjlighet ska dock finnas att samverka med externa aktörer för att få tillgång till specialistkompetens och för att klara perioder med extra belastning.

### **Samordnad och kontrollerad lönepolitik för ekonomi i balans**

Regionens krav på en ekonomi i balans förutsätter en samordnad och kontrollerad lönepolitik, som tillsammans med en god kompetensutveckling och arbetsmiljö bidrar till regionens attraktivitet som arbetsgivare för redan anställda samt nya medarbetare. Lönen ska användas som ett styrmedel och incitament för att uppmuntra till goda prestationer.

### **Förutsägbar och likvärdig hantering vid avslut av anställning**

Vid avslut av anställning är det viktigt att regionen har en förutsägbarhet och likvärdighet i hanteringen som tar hänsyn både till organisationens och medarbetarens behov.

## **Riskbedömning**

Här redovisas några risker som kan göra att målbilden inte uppnås.

- Risk för att arbetet med kompetensförsörjning inte prioriteras och integreras i planering och utveckling av regionens verksamheter.
- Chefer upplever otillräckligt stöd i kompetensförsörjningsarbetet.
- Chefer har otillräcklig kompetens i arbetet med kompetensförsörjning.
- Brist på resurser med rätt kompetens.

I samband med framtagande av handlingsplaner ska riskerna analyseras djupare och förebyggande åtgärder tas fram.

## **Prioriterade områden med insatser**

### **Tillgänglig och rätt använd kompetens**

Regionen arbetar strukturerat med att skapa förutsättningar för, samt erbjuda kompetensutveckling till medarbetare. Utbildning i egen regi och dialog och samverkan med olika aktörer i utbildningssystemet fortsätter och stärks. Regionen Norrbotten tar en aktiv roll i att påverka utbildningsinnehållet i norr. Som en av länets största arbetsgivare samarbetar regionen löpande med utbildningsanordnare, offentliga aktörer och näringsliv för att skapa utbildningsmöjligheter och nya yrken som möter framtidens behov.

Regionens samtliga verksamheter beskriver årsvis sina aktuella kompetensbehov inför analys av regionens samlade behov av utbildnings- och rekryteringsinsatser. En modell för finansiering av utbildningsinsatser och uppföljning möjliggör att interna och externa medel tas tillvara.

Region Norrbotten utvecklar befintliga medarbetares kompetens och möjliggör på så sätt karriärvägar och ökar attraktiviteten som arbetsgivare. Karriärvägar och möjligheten till utveckling synliggörs och ingår mer tydligt som en naturlig del i regionens medarbetares villkor och förmåner.

Regionen minskar beroendet av bemanningsföretag med målet att ha en stabil och varaktig bemanning med egna medarbetare för den löpande verksamheten. Regionen Norrbotten arbetar resurseffektivt med att stödja verksamheter som på grund av kompetensbrist inte kan fullfölja sitt uppdrag gentemot medborgarna.

### **Ledarskap och medarbetarskap som främjar förbättring och förnyelse**

Regionen har kompetenta och engagerade chefer och medarbetare som bidrar till att förbättra och förnya verksamheten. Regionen arbetar strukturerat med ledarutveckling som ger förutsättningar att leda verksamhetens samt medarbetarnas utveckling.

Regionens verksamheter är kunskapsintensiva och kännetecknas av ständig kompetensutveckling. Karriärvägar ger chefer och medarbetare möjlighet att utveckla sig själva och verksamheten. Medarbetarna har en central roll i att tänka nytt där allas kunskap och kompetens tas tillvara. Delaktighet och inflytande sker genom ett aktivt deltagande i verksamhetens förbättrings- och förnyelsearbete. Medarbetarna har en central roll i förbättringsarbetet där allas kunskap och kompetens tas tillvara.

Chefer samarbetar i bemanningsfrågor över organisationsgränser och medarbetarna arbetar flexibelt inom och mellan verksamheterna för att optimera resursanvändningen. Chefers kompetens i bemanningsfrågor ökar.

### **Hållbar arbetsmiljö**

Förutsättningar för ett hållbart arbetsliv ska finnas, alla ska kunna, orka och vilja arbeta ett helt arbetsliv. Arbetet ska vara hälsosamt och bidra till utveckling och välbefinnande för den enskilda individen. Arbetsplatserna ska vara trygga och ohälsosamma risker ska förebyggas så att god arbetsmiljö kan uppnås.

En hållbar och hälsosam arbetsmiljö för chefer och medarbetare skapar möjligheter för goda resultat. Chefer och medarbetare får stöd för att aktivt kunna förbättra sin egen och andras arbetsmiljö och därmed förutsättningarna för god hälsa och hållbara resultat. Det systematiska arbetsmiljöarbetet stärks och regionens goda arbete inom förebyggande och hälsofrämjande insatser fortsätter.

### **Ansvarsfullt chefs- och medarbetarskap**

Region Norrbotten har en tydlig och sammanhållen styrning som sätter ramar för chefernas agerande i arbetsgivarfrågor. Chefer företräder arbetsgivaren och ser alltid till regionens bästa.

Chefer i Region Norrbotten står bakom fattade beslut och agerar som en enad arbetsgivare. Regionens verksamheter och dess chefer och medarbetare agerar ansvarsfullt för regionens bästa med medborgar- och patientfokus.

Regionens medarbetare har helhetssyn och agerar utifrån regionens bästa genom att följa policys, riktlinjer och beslut och gällande regelverk.

## Handlingsplaner

Till strategin hör en handlingsplan som revideras årsvis och som konkretiserar strategins mål, intentioner och prioriterade områden med insatser.

## Uppföljning

Strategin för kompetensförsörjning ska visa på en strategisk inriktning och prioriterade områden som används för styrning och vägledning vid prioriteringar och beslut för åren 2022 till 2024. Då utvecklingen inom kompetensförsörjningsområdet är snabb kan strategin behöva revideras tidigare.

Insatser, indikatorer, aktiviteter och ansvarsfördelning specificeras i handlingsplanen.

Status för aktiviteter i handlingsplanen ska årligen rapporteras till regiondirektören. Vid utgången av 2024 ska effekter och följsamhet till strategins målbild utvärderas och återrapporteras till regionstyrelsen.