

# Strategi för kompetensförsörjning 2022-2024 - ny version februari 2022

## 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.

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

## 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
- Strategi för jämställdhet i Norrbotten 2018-2023
- 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 samt deras program för en jämställd arbetsgivarpolitik har gett en nationell övergripande vägledning för Region Norrbottens strategi för kompetensförsörjning om att vara en attraktiv arbetsgivare, att hitta nya lösningar och om ett hållbart arbetsliv.

## **Omvärldsanalys**

### **Den demografiska utvecklingen och nya lösningar**

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.

### **Ett jämställt och hållbart arbetsliv**

Ur ett jämställdhetsperspektiv kan kompetensförsörjningen underlättas genom att både män och kvinnor erbjuds heltidsarbete som norm, att uttaget av föräldraledighet, partiell ledighet, och vård av barn blir mer jämställt fördelat mellan könen. I takt med att medellivslängden ökar kan även arbetslivet förlängas. Ett hållbart arbetsliv är avgörande för att fler medarbetare ska kunna och vilja arbeta mer och längre. Det ställer stora krav på verksamheterna att fortsätta bedriva det systematiska arbetsmiljöarbetet, så att medarbetares engagemang tas tillvara samtidigt som risken för ohälsa minskar. På så vis ökar möjligheten att hålla sjukfrånvaron på en låg och stabil nivå, samtidigt som fler medarbetare har möjlighet att förlänga sitt arbetsliv i takt med att fler lever längre.

På nationell nivå finns även ett förslag till ny lag om grundläggande omställnings- och kompetensstöd på arbetsmarknaden som beräknas träda i kraft under 2022, den kommer att leda till en större rörlighet på arbetsmarknaden. Region Norrbotten kommer i och med den nya lagen att ha en möjlighet att attrahera en ny målgrupp av människor som växlar yrke i mitten av livet.

## Pandemins effekter

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

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 arbetssätt och samverkansformer har införts på rekordtid. Dessa bör tas tillvara och byggas vidare på. Samtidigt behöver lärdom dras av de brister som uppdagats så att regionen är bättre rustad framöver.

Region Norrbottens kraftsamling för att möta denna kris har genomsyrat verksamhetens arbete sedan våren 2020 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.

## 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. Regioner, kommuner och näringsliv behöver samverka för att lösa de långsiktiga kompetensförsörjningsfrågorna. En uppskattning är att dessa etableringar kommer att kräva en inflyttning av cirka 100 000 personer till norr. En gemensam utmaning för länets arbetsgivare blir att attrahera och behålla rätt kompetens. Det kommer därutöver att krävas fortsatta insatser från staten, som har det huvudsakliga ansvaret för utbildnings- och arbetsmarknadsfrågor.

## 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.

- 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. Region Norrbotten samverkar också med utbildningsanordnare utanför länet inom viktiga yrkesområden men även med övriga regioner och kommunalförbund.

### Jämställt och hållbart arbetsliv

Jämställda arbetsplatser är attraktiva arbetsplatser för både kvinnor och män. Inom regionen är cirka 80 procent av medarbetarna kvinnor vilket innebär att regionen har en utmaning i att få en jämställd könsfördelning bland våra medarbetare. Enligt Region Norrbottens jämställdhetsindex för år 2021, arbetar fler kvinnor än män inom regionen deltid, tar ut mer föräldraledighet och vård av barn samt har högre sjukfrånvaro.

Regionens arbete för ett ökat heltidsarbete, minskad sjukfrånvaro samt om möjligt att uppmuntra till ett jämställt uttag av föräldraledighet är avgörande för ett jämställt arbetsliv. Jämställdhetsarbete kan på så sätt både bidra till ett hållbart arbetsliv men också underlätta verksamheternas arbete med kompetensförsörjningen, eftersom kompetens som redan finns tas tillvara på ett bättre sätt. Detta innebär också att inte lika många nya medarbetare behöver rekryteras. Med förebyggande arbetsmiljöinsatser kan regionen möjliggöra för fler medarbetare att stanna i arbete, och sjukskrivningar kan förebyggas, med hjälp av rätt insatser i rätt tid.

Arbetet behöver fortsätta med att attrahera och ta tillvara på intresset hos yngre personer samt hos de som jobbar i andra branscher och som vill ställa om till jobb inom välfärden. Det gäller även arbetet med att behålla redan anställda medarbetare så att deras värdefulla kompetens tas tillvara på.

### Sammanhållen lönestruktur

Arbetet med att skapa en sammanhållen regiongemensam lönestruktur behöver fortsätta. Genom att ha en regiongemensam lönestruktur och individuell

och differentierad lön skapas förutsättningar för regionen att attrahera kvalificerad kompetens och behålla redan anställda medarbetare samt utveckla verksamheternas kvalitet, samtidigt som justeringar kan göras för att säkerställa en jämställd lönebildning.

### **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 och planeras träda i kraft i november 2023.

### **Pandemin och den uppskjutna vården**

Pandemin och dess påverkan på regionens verksamheter har inneburit och innebär även fortsättningsvis en stor utmaning för regionens kompetensförsörjning och svårigheter att planera framåt. Pandemins effekter är svåra att överblicka och de närmaste åren kommer att präglas av denna osäkerhet. En ökad flexibilitet i regionen att på ett kontrollerat sätt kunna ställa om verksamheten i krislägen skulle minska negativ påverkan på regionens verksamhet, medarbetare och invånare. De närmsta åren kommer regionen att behöva hantera den vård som fått vänta under pandemin. Detta kan komma att innebära ett behov av ökat antal anställda, men även inhyrning av nödvändig personal.

## **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 Norrbotten stärker sitt arbetsgivarvarumärke
- att öka andelen egen personal vilket skapar bättre förutsättningar för en god arbetsmiljö och ett långsiktigt utvecklingsarbete
- att minska beroendet av inhyrd bemanningen
- en ökad produktivitet samt att nyttja befintliga resurser på ett bättre sätt
- att chefer och medarbetarnas möjlighet till kompetensutveckling och uppgiftsväxling stärks
- att arbeta strategiskt med lönebildning och anställningsvillkor

## **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, kultur, kompetensutveckling och ledarskap.

## **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 inom, och utanför, länet för att möta den utökade kompetensförsörjningsutmaning som företagsetableringarna inom industrin medför.

## **Kompetensförsörjningsplaner och bemanningsfrågor**

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 bemanningsplanering och schemafrågor. 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 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. Nya rekryteringskanaler ska utforskas.

## **Minskad inhyrd personal**

Inhyrd bemanning ska minska. Målet är att regionen ska klara grundbemanningen av verksamheterna med minskad andel inhyrd personal. Sveriges regioner kommer att arbeta gemensamt för att implementera det nationella ramavtalet avseende 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.

## **Lönebildning och anställningsvillkor**

En tydlig och samordnad lönebildningsprocess motiverar och stimulerar medarbetare till måluppfyllelse och är ett verktyg för att behålla och rekry-

tera medarbetare med rätt kompetens. Regionen ska upprätta en långsiktig plan för lönebildning och anställningsvillkor baserat på lönepolitiska prioriteringar och beslut. Skillnader i anställningsvillkor ska vara sakligt grundade. Lönen ska användas som ett styrmedel samt bidra till att öka verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet. Lönebildning ska integreras i budget- och verksamhetsplaneringen och baseras på regionens ekonomiska förutsättningar.

Regionen ska ha individuella och differentierade löner som bestäms utifrån arbetets svårighetsgrad, medarbetares prestation och marknadens påverkan. Löneskillnader får inte bero på kön, ålder, etniskt ursprung, funktionshinder, sexuell läggning, facklig tillhörighet, anställningsform eller andra faktorer som är utan tydlig koppling till den anställdes arbetsinsats och kompetens. Regionen ska arbeta aktivt för att säkra jämställda löner mellan kvinnor och män.

## Riskbedömning

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

- Behovet överstiger tillgången på rätt kompetens samt att regionens konkurrenskraft som arbetsgivare minskar i och med samhällsomställningen i norr.
- Risk för att arbetet med kompetensförsörjning inte prioriteras och därmed inte integreras i planering och utveckling av regionens verksamheter.
- Chefer upplever otillräckligt stöd i kompetensförsörjningsarbetet.
- Chefer har otillräcklig kompetens i arbetet med kompetensförsörjning.
- Utmaning med att nyttja tillgängliga statliga medel som meddelas innevarande år och är avsedda för långsiktigt kompetensförsörjningsarbete.
- Följsamheten utifrån nationella ramavtal om inhyrd personal vid utebliven leverans. Direktupphandlingar utanför avtal leder till en negativ påverkan på marknaden samt ökade kostnader för inhyrd personal.

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

## Prioriterade områden med insatser

### Bemanning 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 rekryte-

ringsinsatser. 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.

Verksamheternas kompetens i bemannings- och schemafrågor ökar samt att bemanningsplaneringen integreras i budget- och verksamhetsplanering. Verksamheterna samarbetar i bemanningsfrågor inom och över organisationsgränser. Regionens verksamheter arbetar resurseffektivt i syfte att säkra att rätt kompetens finns för att verksamheterna ska kunna fullfölja sina uppdrag.

### **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. 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, medarbetarens individuella utvecklingsplan utgör en viktig del i detta.

### **Hållbart arbetsliv**

Förutsättningar för ett jämställt och hållbart arbetsliv ska finnas, alla ska kunna, orka och vilja arbeta ett helt arbetsliv och om möjligt även förlänga arbetslivet utifrån medarbetarens egna förutsättningar. Arbetet ska vara hälsosamt och bidra till utveckling och välbefinnande för den enskilda individen. Heltidsarbete ska erbjudas som norm. 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 och minskad sjukfrånvaro. Chefer och medarbetare får stöd för att aktivt kunna förbättra sin egen och andras arbetsmiljö och därmed ökar förutsättningarna för god hälsa och hållbara resultat. Det systematiska arbetsmiljöarbetet stärks och regionens arbete inom förebyggande och hälsofrämjande insatser fortsätter att vidareutvecklas.



### **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 helhetsyn och agerar utifrån regionens bästa genom att följa policys, riktlinjer och beslut och gällande regelverk.

### **Sammanhållen lönebildning samt anställningsvillkor**

Region Norrbotten har en tydlig, sammanhållen och jämställd hantering av löner och anställningsvillkor. Lönebildningsprocessen integreras i budget- och verksamhetsplaneringen och utgår från beslutad plan för lönebildning som baserats på lönepolitiska prioriteringar och beslut.

### **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.