

Strategi för kompetensförsörjning och lönebildning 2025-2027

Innehåll

Bakgrund	1
Syfte.....	2
Mål och strategisk inriktning	2
Delmål 1: Skapa förutsättningar för att vara en attraktiv arbetsgivare...	3
Delmål 2: Skapa förutsättningar för nya arbetssätt	5
Delmål 3: Främja ett hållbart arbetsliv	6
Riskbedömning.....	8
Handlingsplan.....	8
Uppföljning.....	8
Bilagor	9

Bakgrund

Den demografiska utmaningen som länet och Region Norrbotten står inför är avgörande i och med att befolkningsgrupper med ökade behov av välfärdstjänster ökar snabbare än befolkningen i arbetsför ålder. Region Norrbotten som arbetsgivare står därför inför stora utmaningar när färre ska försörja fler. Under de kommande åren kommer det fortsatt att finnas en hög efterfrågan på arbetskraft i länet som en följd av stora industriella etableringar. Samtidigt har länet en minskande befolkning i arbetsför ålder vilket leder till ökad konkurrens om arbetskraften eftersom det inte kommer finnas tillräckligt många nya medarbetare att rekrytera. Detta påverkar både tillgången till arbetskraft och vårdbehoven. Kompetensförsörjningen kommer med anledning av detta vara komplex att lösa.

Det är av största vikt att regionen som arbetsgivare fokuserar på att behålla och utveckla de medarbetare som redan är anställda parallellt med arbetet att attrahera och rekrytera nya medarbetare i den hårda konkurrensen på arbetsmarknaden. Till exempel genom fortsatt arbete med att möjliggöra kompetensutveckling genom hela arbetslivet samt att våra medarbetare orkar, vill och kan arbeta under ett helt arbetsliv. Regionen behöver fortsätta fokusera på en långsiktig och rättvis lönebildning med en sammanhållen och jämställd hantering av löner och anställningsvillkor, att ha goda förmåner samt en hälsosam, god och trygg arbetsmiljö. Detta går även i linje med att bidra till att möta hållbarhetsstrategin och dess delmål ”Anständiga arbetsvillkor och

ekonomisk tillväxt”. Fokus på kultur och ledarskap säkerställer en inkluderande och utvecklande arbetsmiljö som både attraherar och behåller kompetens, vilket i sin tur ökar långsiktig hållbarhet och produktivitet.

Med anledning av att kompetensförsörjningen är en väldigt stor utmaning så är det också ett av politikens riktade uppdrag som formulerats i *Strategisk plan*¹ och som förtydligas i utvecklingsområdena i *Regionstyrelsens plan*² vilka ligger till grund för strategins innehåll.

Syfte

Syftet med strategin är att tydliggöra mål och strategier för att underlätta kompetensförsörjningen hos Region Norrbotten som arbetsgivare.

Strategin ska visa på vilka strategiska områden som är kända idag inom kompetensförsörjning och lönebildning som bidrar till att möta kompetensutmaningen. Samt även beakta förändringar och nya förutsättningar under perioden vilket kan påverka innehållet i handlingsplanen och dess aktiviteter.

Strategin ska ge vägledning och stöd kring vilka prioriterade områden som ger effekt inför beslut om strategiska aktiviteter.

Mål och strategisk inriktning

Regionen eftersträvar en hållbar, jämlik och jämställd kompetensförsörjning som möjliggör att regionens verksamheter har en robust och hållbar bemanning i tillräcklig omfattning. För att möta nuvarande och framtida behov, med en ekonomi i balans, krävs gränsöverskridande samarbete, prioriteringar och förändrade arbetssätt.

Region Norrbottens strategi för kompetensförsörjning och lönebildning formuleras i tre delmål³. Varje delmål utgår från de utmaningar regionen står inför, där färre behöver vårda fler, vilket förutsätter förändrade arbetssätt och fortsatt fokus på att vara en attraktiv och hållbar arbetsgivare för såväl befintliga som framtida medarbetare. För varje delmål har prioriterade områden arbetats fram.

De tre delmålen är:

1. Skapa förutsättningar för att vara en attraktiv arbetsgivare
2. Skapa förutsättningar för nya arbetssätt
3. Främja ett hållbart arbetsliv

¹ Strategisk plan 2025-2027

² Regionstyrelsens plan 2025-2027

³ Baseras på [SKR:s nio strategier](#) för att säkra kompetensförsörjningen i välfärden.

Delmål 1: Skapa förutsättningar för att vara en attraktiv arbetsgivare

”Region Norrbotten erbjuder ett meningsfullt arbete med trygga anställningsvillkor.”

Möjligheter och utmaningar***Stärka chefens förutsättning att leda***

Arbetet med att införa tillitsbaserad ledning och styrning behöver fortsätta på alla nivåer i verksamheten. Med ett tillitsbaserat ledarskap skapas goda förutsättningar för verksamheten att utvecklas och mer effektivt nå uppsatta mål och resultat. Genom att ge medarbetare och chefer mer ansvar ökar engagemanget, delaktigheten och utvecklingen av verksamheten.

Regionen behöver fortsätta arbeta med ledarskapsutveckling samt att skapa organisatoriska förutsättningar för chefer att utföra sitt arbete på ett ansvarsfullt sätt, för regionens bästa och med medborgarna i fokus.

Rekrytera och attrahera bredare

Arbetet med regionens arbetsgivarlöfte fortsätter att lyfta fram och synliggöra det viktiga arbete som sker i hela organisationen i syfte att attrahera, utveckla och motivera såväl befintliga medarbetare och chefer som nya framtida medarbetare.

Regionen behöver arbeta långsiktigt med att skapa intresse för välfärdsyrken samt se och ta tillvara på kompetens hos potentiella medarbetare för att möjliggöra att fler kan arbeta i våra verksamheter. Exempelvis genom att ta tillvara på ungas intresse för välfärdsjobben, validering av utbildning och kompetens samt utlandsrekrytering. Regionen behöver även arbeta med att attrahera nya medarbetare från andra branscher samt personer som står långt från arbetsmarknaden, exempelvis genom att ge medarbetare möjlighet att framtidssäkra sin kompetens utifrån verksamheternas behov för att kunna förlänga arbetslivet. Genom att synliggöra behovet och värdet av olika kompetenser inom exempelvis barnrättslagen och barnrättskompetens, nationella minoritetsspråk, kulturkompetens kring minoriteter och urfolk kan fler lockas att arbeta inom regionen.

Synliggör villkor, lön och förmåner

Medarbetare i Region Norrbotten erbjuds meningsfulla arbeten samt kollektivavtal med villkor och förmåner som bidrar till trygga anställningar.

Regionen behöver skapa en förståelse för lönepolitiska ställningstaganden i hela organisationen. Lönepolitiken behöver vara tydlig, väl känd och bidra till upplevelsen att det lönar sig att göra ett bra jobb. Lönespridning och lönestruktur ska kunna förklaras genom prestationer och bidrag till verksamhetens resultat över tid. Gemensamma diskussioner i chefsleden där regionens chefer förstår och ställer sig bakom grundläggande värderingar kring lönesättning är viktigt för en strategiskt hållbar lönebildning.

Arbetet med lönebildning och anställningsvillkor behöver kontinuerligt utvärderas, och vid behov ses över, för att säkerställa att lokala ställningstaganden leder rätt. Med respekt för den svenska modellen behöver lokala avtal och beslut, rörande exempelvis ersättningar och förmåner, utformas inom ramen för de centrala kollektivavtalen. De lokala besluten behöver också utformas på ett långsiktigt och hållbart sätt, med syfte att regionen på sikt ska klara kompetensutmaningen, samt för att skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv och en god arbetsmiljö över tid.

Det pågår ett aktivt arbete med att öka andelen egen personal och samtidigt minska beroendet av inhyrd bemanning. I takt med att kostnaderna för inhyrd bemanning minskar ser regionen över förmånerna för de egna medarbetarna. Som en del i att säkra en jämställd kompetensförsörjning för såväl befintliga och framtida medarbetare behöver anställningsvillkor och förmåner som erbjuds också synliggöras mer.

Prioriterade områden för att nå delmål

- Stärka chefers organisatoriska förutsättningar att leda samt chefers roll i förändringsbete.
Genom att ge chefer rätt förutsättningar att styra, leda och utveckla ökar möjligheten att attrahera och behålla medarbetare samt också att driva och leda i förändring.
- Tydliggöra individuell lönesättning inom ramen för en jämställd och sammanhållen lönebildning i Region Norrbotten.
För att stärka chefers förutsättningar att använda lön som ett styrmedel som bidrar till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet.
- Genomföra insatser där regionens olika yrkesgrupper marknadsförs och synliggörs för att öka intresset för välfärdsjobben.
För att skapa intresse för våra yrken samt för att attrahera nya medarbetare med grund- och spetskompetens till regionen krävs ett strategiskt och långsiktigt proaktivt arbete. Genom att långsiktigt arbeta med att öka intresse för våra yrken hos medborgare i alla åldrar bidrar det till att regionen kan attrahera och rekrytera nya medarbetare.
- Stärka arbetsgivarlöftet och synliggöra de villkor och förmåner som finns inom regionen.
Genom att utveckla och stärka varumärket samt att synliggöra de villkor som finns bidrar det till att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare.

Delmål 2: Skapa förutsättningar för nya arbetsätt

”Region Norrbotten skapar förutsättningar och etablerar stödstrukturer för att utveckla regionens medarbetare.”

Möjligheter och utmaningar***Använda kompetensen rätt***

Kompetensutveckling och validering av kompetens samt utbildning för befintlig personal ger möjligheter att ta tillvara den kompetens som finns och skapar möjligheter att ta in nya kompetenser.

Regionens verksamheter ska arbeta resurseffektivt i syfte att säkra att rätt kompetens finns tillgänglig för att verksamheterna ska kunna fullfölja sina uppdrag.

Kompetensförsörjningsplaner skapar en möjlighet att på verksamhetsnivå kartlägga och beskriva bemannings- och utvecklingsbehov samt möjliggöra strategisk planering av rätt kompetens för att klara verksamhetens uppdrag på både verksamhets- som regionövergripande nivå.

Framtidssäkra kompetenser och främja medarbetarens utveckling

Regionens verksamheter är kunskapsintensiva och kännetecknas av ständig kompetensutveckling. Region Norrbotten behöver fortsätta det långsiktiga strategiska arbetet med kompetensutvecklingsinsatser av regionens medarbetare samt verka samordnande för att öka utbudet av utbildningar i norra Sverige tillsammans med olika aktörer.

Verksamheterna ska ha kapacitet för att arbeta med kontinuerlig kompetensutveckling genom medarbetarnas hela yrkesliv. Tydliga processer för kompetensutveckling ger förutsättningar för en lärande organisation som hela tiden förbättrar sin förmåga att hantera verksamhetens och omvärldens utmaningar och krav. Medarbetare ska ges möjlighet till utveckling för att kunna ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter utifrån verksamheternas framtida behov. För att ge nya medarbetare i regionen en bra start är det viktigt med en god introduktion och för medarbetare som är nya i sitt yrke är det viktigt att främja lärandet.

Regionen ska kunna erbjuda en attraktiv och ändamålsenlig utbildningsmiljö i framkant för alla som har utbildningstjänster, utbildar sig inför ett legitimationsyrke eller för en skyddad yrkestitel inom hälso- och sjukvården. Stora delar av dessa utbildningar genomförs i form av praktiskt arbete i regionens verksamheter. En attraktiv utbildningsmiljö ökar förutsättningarna för att rekrytera framtida medarbetare. Regionen ska även erbjuda en ändamålsenlig utbildningsmiljö, för att möjliggöra kompetensutveckling genom hela arbetslivet.

Utveckla regionens verksamheter med nya arbetsätt och nyttja teknikens möjligheter

Regionens verksamheter behöver ompröva gränser för befintliga arbetsätt och undersöka nya arbetsätt, andra kompetenser och nya yrken. Teknik, digitalisering och automatisering kan erbjuda hållbara lösningar som bidrar till kompetensförsörjningen. Genom att utveckla kunskap om och använda teknikens möjligheter, samt samarbeta inom och över organisationsgränserna, kan regionen effektivisera och höja kvaliteten i verksamheterna. Detta kan i sin tur ge utrymme för mer värdeskapande och hållbart arbete som bidrar till en robust bemanning.

Prioriterade områden för att nå delmål

- Analysera verksamheternas kompetens- och utvecklingsbehov regelbundet.
För att fortsätta arbetet och den långsiktiga investeringen av kompetensutvecklingsinsatser i regionens verksamheter samt verka samordnande för att öka utbudet av utbildningar i norra Sverige tillsammans med olika aktörer.
- Arbeta med kompetens- och karriärutveckling för att framtidssäkra verksamheternas behov och ge medarbetarna möjlighet att utveckla sin kompetens genom hela arbetslivet.
För att ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter i verksamheterna behöver regionen arbeta med kompetens- och karriärutveckling. Utveckling genom hela arbetslivet skapar engagemang och är en förutsättning för att kunna attrahera och behålla medarbetare.
- Utveckla och effektivisera arbetet med kompetensförsörjning med hjälp av digitalisering, automatisering och artificiell intelligens (AI) för att ge utrymme för mer värdeskapande arbete.
Teknik, digitalisering, automatisering och AI i arbetslivet samt förändrade arbetsätt kan tillsammans erbjuda innovativa lösningar som bidrar till att säkra regionens kompetensförsörjning och ge utrymme för verksamheterna att frigöra resurser för mer värdeskapande arbete.

Delmål 3: Främja ett hållbart arbetsliv

”I Region Norrbotten finns en grund för att främja ett hållbart arbetsliv för regionens medarbetare.”

Möjligheter och utmaningar

Arbeta med arbetsmiljö och friskfaktorer

För att uppnå ett hållbart arbetsliv behöver regionen arbeta med arbetsmiljön genom hälsofrämjande och förebyggande insatser. Syftet med ett förebyggande arbetsmiljöarbete är bland annat att minska sjukfrånvaron i verksam-

heterna vilket i sin tur leder till ett minskat behov av att rekrytera vikarier. Det förebyggande arbetet genomförs, bland annat, genom att tidiga signaler på ohälsa följs upp och att arbetet, där det så är möjligt, anpassas i syfte att möjliggöra att fler medarbetare ska kunna stanna kvar i arbete istället för att bli sjukskrivna. Arbetsmiljöarbetet ska bedrivas systematiskt i den dagliga verksamheten och såväl friskfaktorer som riskfaktorer ska identifieras, och arbetas vidare med. Det är viktigt att stärka och utveckla de arbetsmiljöpunkter som fungerar väl. Det främjar arbetsgruppernas arbete med att enas, och arbeta med, tydliga friskfaktorer.

Risker förebyggs så att arbetsplatsen är trygg och säker samt fri från våld och diskriminering. Regionen accepterar inte att kränkande särbehandling, mobbing eller trakasserier sker i någon form.

Hållbar arbetstid

Hur arbetstiden förläggs påverkar såväl medarbetarens arbetsmiljö och hälsa som verksamhetens resultat. Arbetstiden behöver förläggas på ett hållbart sätt som möjliggör återhämtning för medarbetaren både under arbetstid, men också på fritiden. Samtidigt bör stabilitet och förutsägbarhet alltid eftersträvas i arbetstidens förläggning. Regionen behöver också säkra att förläggningen görs på ett sätt som fungerar för både medarbetare och verksamhet, samtidigt som de lagar och regler som gäller efterlevs.

Verksamheternas kompetens i bemannings- och schemafrågor behöver fortsatt öka och bemanningsplanering behöver integreras i arbetet med budget- och verksamhetsplanering.

Underlätta för fler att arbeta heltid och att förlänga arbetslivet

Kompetensförsörjning och arbetsmiljö går hand i hand genom att arbetsplatser med god, trygg och hälsosam arbetsmiljö ofta har lättare att både behålla och rekrytera medarbetare. Medarbetare ska känna sig trygga i att det finns ett strukturerat arbete med tidiga insatser, för att underlätta att fler kan stanna i arbete genom livets olika faser. Heltidsarbete ska utgöra normen i regionens alla verksamheter och det ska vara möjligt att både arbeta ett helt arbetsliv i regionen och att förlänga arbetslivet utifrån individuella förutsättningar.

Prioriterade områden för att nå delmål

- Fortsätta det systematiska arbetsmiljöarbetet för att arbeta förebyggande och minska sjukfrånvaron samt även arbeta hälsofrämjande för att skapa friska, hållbara och attraktiva arbetsplatser.

För en god arbetsmiljö, en minskad sjukfrånvaro samt minskat behov av korttidsbemanning i verksamheterna. Det hälsofrämjande arbete med friskfaktorer gör att medarbetare mår bra och presterar på arbetet samt är utvecklande för verksamheten och är ett viktigt sätt att säkra kompetensförsörjningen.

- Öka kompetensen vad gäller bemanningsplanering och schemaläggning i organisationen.
Regionen bedriver dygnet-runt verksamheter under årets alla dagar. Bemanningsplaneringen och schemaläggningen behöver göras på ett hälsosamt sätt utifrån verksamhetens behov med hänsyn till individuella förutsättningar, beaktning av gällande lagar och avtal och samtidigt eftersträva stabilitet och förutsägbarhet.
- Möjliggöra ett hållbart arbetsliv och bidra till att behålla senior arbetskraft.
Som den del i att möta den demografiska utmaningen finns behov att möjliggöra att de medarbetare som både kan och vill, får möjlighet att arbeta heltid samt att arbeta kvar längre upp i åren.

Riskbedömning

Det är viktigt att ha en sammanhållen ledning och styrning i de utvecklingsarbeten som sker inom kompetensförsörjningsområdet. Att ha en strategi för kompetensförsörjning bidrar till detta. En risk som kan göra att målbilden inte uppfylls är om delar av regionens verksamheter arbetar i parallella spår, genom närliggande projekt, som inte samplaneras med de prioriterade områdena och tillhörande aktiviteter i denna strategi. Detta riskerar att leda till att de långsiktiga planerna inte kan genomföras. För att förebygga denna risk bör kompetensförsörjningsstrategin tydligt kommuniceras till, och implementeras i, regionens samtliga verksamheter.

Handlingsplan

Till strategin hör en övergripande handlingsplan som revideras löpande och som definierar de konkreta aktiviteter och insatser som krävs för att nå målen och de prioriterade områdena.

Handlingsplanen och dessa aktiviteter behöver vara dynamisk för att möta förändringar som kräver insatser där och då. Handlingsplanen är därmed inte ett färdigt aktivitetsprogram som startar när strategin är beslutad, utan den formas och omformas successivt genom samtal och samverkan.

- Övergripande handlingsplan strategi för kompetensförsörjning och lönebildning 2025-2027.

Uppföljning

Status för aktiviteter i handlingsplanen/-erna ska årligen rapporteras till regiondirektören.

När strategin är genomförd ska resultatet utvärderas och återrapporteras till regionstyrelsen.

Bilagor

Det som ligger till grund för formuleringen av strategins delmål och de prioriterade områdena är SKR:s nio strategier för att säkra kompetensförsörjningen (bilaga 1), analysrapporten med den samlade bilden av nuläge och framtida utmaningar som presenterades i september 2023 (bilaga 2) samt planeringsarbetet inför *Strategisk plan* och *Regionstyrelsens plan* för perioden 2025-2027 (bilaga 3 och 4).

- **Bilaga 1:** [Strategier för att säkra kompetensförsörjningen \(SKR\)](#)
- **Bilaga 2:** [Fördjupad analys av personal och kompetensförsörjning i Region Norrbotten 2023](#)
- **Bilaga 3:** [Strategisk plan 2025-2027](#)
- **Bilaga 4:** [Regionstyrelsens plan 2025-2027](#)