Kompetensförsörjningsstrategi för

Region Västerbotten 2023–2030

region västerbotten

Långsiktiga och hållbara strategiska åtgärder för en tryggad kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning är en av Region Västerbottens viktigaste strategiska frågor för framtiden. Att kunna behålla, utveckla, attrahera men även rekrytera och avveckla kompetenser är en avgörande förutsättning för att regionen ska klara sitt uppdrag. Kompetensförsörjningsstrategin för perioden 2023-2030 ska utgöra en grund för det arbete regionen som arbetsgivare bedriver för att trygga kompetensförsörjningen. Strategin ska bidra till ett helhetsperspektiv på kompetensförsörjnings-frågorna och samtidigt kunna visa på en gemensam riktning för Region Västerbottens verksamheter för att klara kompetensförsörjningsbehoven på både kort och lång sikt.

Strategins inriktning är tillvara och utveckla befintlig kompetens som finns i organisationen, samt verka för ett inflöde av rätt kompetens, så ska målet om rätt (fulltalig) bemanning med rätt kompetens för rådande uppdrag år 2030 uppnås. Strategin ska också kunna understödja Hälso- och sjukvårdens målbild 2030 och på så sätt bidra till att invånare i Västerbotten ska få tillgång till en jämlik hälso- och sjukvård.

Strategin är ett styrande dokument för regionens nämnder och styrelser och den innebär ett fortsatt tydligt ansvar för respektive nämnd och styrelse att verka för en tryggad kompetensförsörjning. Strategin kompletteras av en åtgärdsplan för kompetensförsörjning inklusive åtgärder kopplat mot Seniora medarbetare.

Regionråd	*Tommy Svensson, Regiondirektör*	*Kia Ronnhed, HR-direktör*

Nuläge

Förmågan att möta framtiden med rätt kompetens är idag, och imorgon, den största och viktigaste utmaningen på arbetsmarknaden och en strategisk fråga för alla organisationer oavsett bransch, storlek eller verksamhet. Så även för regionen. En åldrande befolkning, snabb teknisk utveckling och ändrade vårdkonsumtionsmönster med mera ställer krav på vår förmåga att utvecklas. En annan konsekvens av en åldrande befolkning kan förväntas bli ett ökat behov av personal och andra resurser inom vård- och omsorg. Kompetensförsörjningsutmaningarna som finns redan nu berör inte bara den direkta vårdverksamheten utan är också en realitet för andra verksamhetsområden inom regionen. En del problem och utmaningar är regiongemensamma medan andra är mer specifika beroende på profession och verksamhetsområde.

Regionen behöver också tillgodose två olika perspektiv inom kompetensförsörjning - dels i relation till det regionala utvecklingsansvaret och dels till rollen som arbetsgivare. Oaktat så är en god kompetensförsörjning är en förutsättning för att Region Västerbotten som helhet ska nå sina mål. Verksamheter inom Region Västerbotten upplever i nuläget att konkurrensen om tillgänglig arbetskraft har ökat, både i förhållande till andra arbetsgivare och till andra branscher. Denna konkurrenssituation kan förväntas öka ytterligare under de närmaste åren. En utveckling som i hög grad kan förväntas påverka Region Västerbottens möjligheter att kompetensförsörja sina verksamheter är de etableringar och den expansion som kan ses inom främst tillverkningsindustrin och energisektorn i länet. Samtidigt som denna utveckling är positiv ur många aspekter för länet innebär det sannolikt en utmaning att få till en ökad inflyttning för att möta de kompetensbehov som industrin har. I ett annat scenario kan utvecklingen leda till en ökad konkurrens om arbetskraften mellan olika branscher i länet, vilket också kommer påverka kompetensförsörjningen inom hälso- och sjukvården. I ett mer positivt scenario för utvecklingen av hälso- och sjukvårdens kompetensförsörjning skulle en ökad inflyttning till länet av arbetskraft till industrin samtidigt kunna innebära att det kommer medföljande till länet med sjukvårdskompetens.

Utöver det förväntas konjunkturförändringar, globalisering, ökad rörlighet på arbetsmarknaden, innovationer och höga pensionsavgångar i kombination med brist på flertalet yrkesgrupper att påverka vår förmåga att kompetensförsörja oss som organisation. Bristen på specialister har varit påtaglig under en längre tid, men kompetensförsörjningens utmaningar ser olika ut på olika platser i länet. För hälso- och sjukvården råder de största rekryteringssvårigheterna inom framför allt i inlandet och Skellefteåområdet samt inom primärvårdens och tandvårdens verksamheter. Kompetensförsörjningssituationen avspeglas också till del i det fortsatta beroendet av inhyrd personal, även om flertalet verksamheter lyckats bryta den negativa utvecklingen.

Under pandemin har man noterat en förbättrad samverkan, ett ökat teamarbete och utvecklade digitala arbetssätt, områden som kommer att vara av stor betydelse. Trots en sådan positiv utveckling de senaste åren så finns det fortsatt många utmaningar i det långsiktiga arbetet med att möta bemannings- och kompetensbehoven inom främst hälso- och sjukvården men också andra delar av regionens verksamhet. Pandemin har också inneburit omprioriteringar och tillfälliga pauser i vissa aktiviteter, men utvecklingen mot regionens strategiska mål måste fortsätta. Det är mer angeläget än någonsin att åtgärder vidtas som rustar oss för framtidens utmaningar.

Mål

Den målformulering som är vägledande för Region Västerbottens kompetensförsörjningsstrategi är att organisationen ska uppnå rätt* bemanning med rätt kompetens för rådande uppdrag 2030.

Med **rätt bemanning i detta avseende menas fulltalig bemanning utifrån vad som krävs att fullgöra uppdraget.*

Strategiska åtgärdsområden för att vara en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare

Strategisk kompetensförsörjning är ett begrepp som avser vår förmåga att långsiktigt attrahera, behålla och utveckla rätt kompetens i organisationen för att uppnå verksamhetens mål. Strategin och målsättningen som beskrivs ovan ska beskriva hur regionen ska förbättra sin förmåga att attrahera rätt personer vid rätt tidpunkt, på rätt sätt och under rätt förutsättningar.

I dialog med verksamheten har åtta strategiska åtgärdsområden utkristalliserats och där den strategiska viljeinriktningen beskrivs inom respektive område nedan.

Behålla, utveckla och attrahera

Region Västerbottens arbetsgivarvarumärke behöver stärkas både inåt och utåt. Att bygga ett starkt arbetsgivarvarumärke och vara en attraktiv arbetsgivare kan jämföras med att bygga ett starkt varumärke, man behöver arbeta långsiktigt. Det finns många anledningar till att tänka igenom vilken typ av arbetsgivare vi vill vara. Vi vill att våra medarbetare ska vara stolta över det arbete som de gör i Region Västerbotten. Många av de som söker jobb hos gör det för att de har hört gott om regionen som arbetsgivare och våra medarbetare är trots allt de bästa ambassadörerna när det gäller marknadsföring av Region Västerbotten som en attraktiv arbetsgivare.

Organisationer som attraherar ett stort urval av bra kandidater, som gör bra rekryteringar av kompetenta personer och som har nöjda och engagerade medarbetare presterar bättre vilket har inverkan på arbetsmiljön och kvalitén på det arbete som utförs. Det är en direkt verksamhetsnytta att bedriva bra arbetsgivarvarumärkesarbete. Ett starkt arbetsgivarvarumärke måste komma inifrån organisationen. Medarbetarna, chefer och ledare måste föregå med gott exempel. Att arbeta med kompetensförsörjning är en del av arbetsgivarvarumärkesarbetet.

En indirekt effekt av ett aktivt arbete med arbetsgivarvarumärket är att regionen minskar beroendet av bemanningsföretag med målet att ha en stabil och varaktig bemanning med egna medarbetare för den löpande verksamheten.

Vi behöver arbeta med att synliggöra vilka viktiga, meningsfulla och intressanta arbeten som finns i regionens verksamheter i kombination med att ha attraktiva anställningserbjudanden. För att stärka arbetsgivarvarumärket är kvalitetssäkrade rekryteringsprocesser ett viktigt instrument för proaktiv marknadsföring. Region Västerbotten som arbetsgivare strävar efter att de sökande som inte får ett jobberbjudande återkommer vid framtida rekryteringar och även talar gott om regionens rekryteringsprocess samt regionen som arbetsgivare. Alla som är i kontakt med Region Västerbotten som arbetsgivare blir behandlade lika, får en positiv upplevelse av organisationskulturen och värderingarna.

En del i Region Västerbottens strategi är att motivera medarbetare genom att skapa och tydliggöra karriärmöjligheter och möjlighet till intern rörlighet. En tydligare bild av vad karriär innebär i organisationen och fler typer av karriärtjänster ger medarbetarna chansen att utveckla både sig själva och verksamheten.

Nya medarbetare, oavsett om det är en intern eller extern rekrytering, ska få en god introduktion där det säkerställs att krav, förväntningar och skyldigheter är kända. Målet för introduktionen är, oavsett anställningsform och anställningstid, att ge medarbetaren som ska introduceras möjlighet att komma in i arbetsuppgifterna på ett bra sätt samt att ge kunskap om arbetsplatsen och Region Västerbottens organisation i stort. Introduktionen ska även ge medarbetaren möjlighet att få utrymme att med sin kompetens bidra till verksamhetsutvecklingen lokalt.

Arbetsmiljö och arbetssätt

Det dagliga arbetet är navet i regionens utveckling. Alla medarbetares förmåga att tänka, göra nytt och agera på avvikelser är avgörande. Samtidigt är det lika viktigt att kritiskt granska, ifrågasätta och avveckla gamla arbetssätt och metoder som inte längre är relevanta.

Rätt kompetens på rätt plats skapar bra kvalitet i verksamheten. När verksamheterna utvecklas behöver yrkesrollerna hänga med. Genom att organisera arbetet annorlunda kan både personal och verksamhet utvecklas, och resurser användas effektivt.

Kompetensförsörjningsutmaningen kommer inte att lösas genom att rekrytera fler medarbetare. Det är viktigt att den kompetens som finns i organisationen används och utvecklas utifrån verksamhetens behov. När normer och gamla arbetssätt utmanas, kan den samlade kompetensen användas bättre.

Den nödvändiga utvecklingen handlar om en bättre prioritering av våra resurser i kombination med nya effektivare flöden för invånare och patienter, nya sätt att leverera tjänster till invånare, ändrade behandlingsriktlinjer för en viss patientgrupp, förändrade arbetssätt och processer när ny teknik införs eller förändrade administrativa processer. Utgångspunkten för all utveckling är att skapa bästa möjliga förutsättningar för ett liv i god hälsa för invånare och patienter. Samtidigt vet vi att behoven ständigt förändras och vi ska ha modet och tryggheten att ständigt utvecklas och våga satsa på nya metoder och angreppssätt.

Genom att tillsammans med medarbetarna se över vad som görs, vem som utför uppgifterna och hur arbetet genomförs kan den samlade kompetensen användas på ett bättre sätt. Det kan leda till att arbetsuppgifter kan flyttas mellan yrkesgrupper – eller att nya yrkesgrupper och kompetenser som tidigare inte funnits i verksamheten blir en del av lösningen. Den kan även handla om att samla kompetenser i team med syftet att använda kompetensen bättre.

En god arbetsmiljö är en viktig framgångsfaktor för kompetensförsörjningen. 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. Att på olika sätt undersöka upplevelsen av arbetsmiljön och arbeta vidare med resultatens av dessa undersökningar är viktiga delar för att kontinuerligt följa upp medarbetares trivsel och hälsoläge samt säkerställa att verksamheterna har ett bra underlag att fatta beslut om viktiga utvecklingsområden.

Löner och villkor

Inom regionen tillämpas en tydlig och samordnad lönebildningsprocess som bidrar till att motivera och stimulera medarbetare till verksamhetens måluppfyllelse och som är ett verktyg för att behålla och rekrytera medarbetare med rätt kompetens.

Lokal lönebildning och individuell lönesättning är viktiga delar. Verksamhetens prioriteringar och enskilda medarbetares insatser ska ge genomslag i lönesättningen. Det ska finnas en tydlighet i lönesättningen av regionens medarbetare. Detta sker i väl utvecklade samtal mellan chef och

medarbetare och bygger på att det finns kända lönekriterier som används för att bedöma hur enskilda medarbetare bidrar till verksamhetens resultat. Individuella löner ska sättas utifrån prestation, ansvar och jobbets svårighetsgrad.

Karriärmöjligheter skapas genom att duktiga medarbetare lyfts genom utvidgade uppdrag, utökat ansvar och nya utmaningar med god löneutveckling som följd. I det årliga medarbetarsamtalet bör förväntningar och utvecklingsmöjligheter alltid ingå som en obligatorisk del i samtalet.

Lönebildningsprocessen integreras i budget- och verksamhetsplaneringen och utgår från beslutad plan för lönebildning som baserats på lönepolitiska prioriteringar och beslut. Det är viktigt att Region Västerbotten har ett utrymme att göra löneåtgärder som ligger i linje med verksamhetens specifika behov och förutsättningar. Kompetensförsörjning på längre sikt, marknadsrelaterade förskjutningar och strategiska förändringar av arbetskrav och därmed ändrad befattningsvärdering är exempel på faktorer som påverkar lönepolitiska målbilder. Ytterligare en viktig utgångspunkt för den lokala lönebildningen är Region Västerbottens ekonomiska förutsättningar. Lönekostnaderna är en mycket omfattande del av det totala kostnadstrycket och alla åtgärder på lönebildningens område behöver ur finansieringssynpunkt ses i relation till den ekonomiska situationen i sin helhet.

Ledarskap och medarbetarskap

Ett tryggt och modigt ledarskap är centralt för att regionen ska klara kompetensförsörjnings-utmaningen. Motivation, engagemang och huruvida vi har stolta medarbetare beror till stor del på hur ledare agerar. Genom att visa tillit och vara tydlig skapas förutsättningar för ett stärkt ledarskap och medarbetarskap. Organisationens kultur skapas och förstärks genom våra värderingar och hur vi beter oss i det dagliga mötet mellan människor.

Att vi är starkare som lag än som individ är en central del av vår kultur. Vi vill att alla tar ett ansvar för helheten och samverkar över gränserna. Vi strävar efter öppenhet genom att dela information, välkomna oliktänkande samt respektera och uppmuntra konstruktiv kritik. Vi ska vara ödmjuka i våra möten och bejakar att det är tillsammans vi gör störst skillnad.

Engagerade medarbetare som får ta ansvar kommer bättre till sin rätt och bidrar mer till verksamhetens utveckling. De blir också bättre ambassadörer för sitt jobb. Ju större engagemang och inflytande – desto större chans att medarbetare vill stanna och utvecklas på sin arbetsplats. Känslan av sammanhang främjar hälsa och arbetsglädje. Jobbet ska kännas meningsfullt, begripligt och hanterbart. Det är viktigt att låta medarbetarna vara med och påverka verksamhetens utveckling utifrån sin expertkunskap. Ett tydligt och närvarande ledarskap där varje medarbetare känner sig sedd och bekräftad är väsentligt för att regionen ska attrahera nya samt behålla nuvarande medarbetare.

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, medarbetarnas individuella utvecklingsplaner utgör en viktig del i detta.

Ledning och styrning

Region Västerbotten samordnar arbetet med kompetensförsörjning för att uppnå bästa möjliga utveckling för hela organisationen, med patienter och invånare i fokus. Nämnder och styrelser har ansvar för den egna kompetensförsörjningen men verkar tillsammans som en koncern, för att säkerställa att regionens mål uppnås.

Regionens verksamhetsstyrning utgår från regionplan och nämndernas verksamhetsplaner. Den ska visa på en tydlig struktur för riktning, målnedbrytning, uppföljning och rapportering samt skapa en röd tråd där varje organisatorisk nivå kan bidra på bästa sätt för ökad genomförande kraft.

Ett tillitsbaserat ledarskap i en organisation med tydliga uppdrag, förbättrar förutsättningarna för ett starkt ledarskap och medarbetarskap. Tillit är också viktigt för att kunna samverka mellan verksamhetsområden och med externa samarbetspartners. En kultur som bygger på tillit skapar vi gemensamt.

I Region Västerbotten finns en tydlig och sammanhållen styrning som sätter ramarna för chefernas agerande i arbetsgivarfrågor. Våra chefer företräder arbetsgivaren och ser alltid till regionens bästa. Chefer i regionen står bakom fattade beslut och agerar som en enad arbetsgivare. Regionens verksamheter, dess chefer och medarbetare, agerar ansvarsfullt för regionens bästa med medborgar- och patientfokus. Regionens alla medarbetare har helhetssyn och agerar utifrån regionens bästa genom att följa policys, riktlinjer och beslut och gällande regelverk.

Forskning och utbildning

Forskning, utbildning, innovation och samverkan är grundläggande för en väl utvecklad akademisk miljö och inte minst viktiga för att främja regionens kompetensförsörjning och utveckling. Vi ska därför förbättra möjligheterna att välja karriärvägar där forskning och arbete löper parallellt genom hela yrkeslivet. Medarbetare ska stimuleras och uppmuntras att forska och vidareutbilda sig, men även få möjlighet att leda förändring och innovation som en naturlig del av arbetet.

Vi värderar yrkeskunnande, har modet att delegera handlingsutrymme och välkomnar medskapande. Inom regionens olika uppdrag premierar vi evidensbaserad kunskapsutveckling i de verksamheter som behöver vila på gedigen forskning och erfarenhet, samtidigt som vi skapar förutsättningar för innovation och nytänkande.

Region Västerbottens utbildningsuppdrag innebär att elever och studenter bör vara delaktiga och självklara i regionens verksamheter under studenttiden. Ett gott pedagogiskt bemötande med handledning baserad på vår gemensamma vision och värdegrund lägger grunden till att våra kommande medarbetare utvecklar den kompetens vi behöver. Region Västerbotten har en betydande roll i att bedriva verksamhetsintegrerat lärande (VIL) för elever och studenter på olika utbildningsnivåer. Utbildningsuppdraget är en naturlig del i verksamheternas samlade uppdrag.

Genom att samarbeta med Umeå universitet och andra utbildare i landet kan Region Västerbotten bidra till att utbildningarna är behovsanpassade och förankrade i verkligheten utifrån ett arbetsmarknadsperspektiv. Samtidigt tar vi tillvara möjligheten att attrahera nya medarbetare som utbildats för framtidens hälso- och sjukvård och annan verksamhet inom regionen.

Bemanning och arbetstider

Att ha rätt resurser och kompetens vid rätt tid och plats, det är vad bemanning handlar om – men utmaningen är ofta att få en bra balans mellan verksamhetens behov och ramar och medarbetarnas önskemål. Som anställd kan önskemålet ofta vara att man vill jobba i långa sjok för att sedan kunna vara lediga i längre perioder, ett önskemål som forskning visar inte är bra för hälsa och återhämtning. Region Västerbotten ska eftersträva arbetstider som är hälsosamma utifrån evidensbaserad forskning och kopplat till verksamhetens behov. Det är verksamhetens behov som ska vägleda oss när vi som arbetsgivare förlägger arbetstiden, oavsett yrkeskategori, och chefer behöver vara genomtänkta, tydliga och transparenta med vilka principer som gäller.

Rätt IT-stöd och ökad kompetens i bemanningsekonomi och schemafrågor är viktiga delar för att regionens verksamheter ska kunna arbeta resurseffektivt. Både överbemanning och underbemanning kostar pengar och genom att involvera medarbetarna i planeringen och ge dem inflytande över deras egen arbetstid kan planeringen effektiviseras ytterligare.

Arbetstidsförläggningen har en stor inverkan på en medarbetares arbetsmiljö och på möjligheten till vila och återhämtning och i förlängningen patientsäkerheten. Som arbetsgivare ska vi värna om medarbetarnas möjlighet till återhämtning och skapa förutsättningar för en balans mellan yrkesliv och privatliv. Arbetstidens förläggning är en av delarna för att nå ett hållbart arbetsliv och det är därför viktigt att schemaläggningen sker med beaktande av möjlighet till vila och återhämtning.

Seniora medarbetare

Vi står inför stora utmaningar med en åldrande befolkning och ett ökat vårdbehov samtidigt som vi har brist på personal, framför allt inom vissa yrkesgrupper i hälso-och sjukvården. Vi ska arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare för både yngre och äldre medarbetare så att vi får behålla värdefull kompetens så länge som möjligt. Det är viktigt att skapa ett förhållningssätt där både arbetsgivare och arbetstagare ser de seniora medarbetarnas kompetens och erfarenhet som en tillgång för regionens verksamheter.

I möjligaste mån ska regionen vara flexibel och öppen för behov av individuella lösningar som ökar viljan att stanna kvar i organisationen och förbättrar förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv. En dialog med seniora medarbetare angående behov och förutsättningar för att vilja och kunna arbeta kvar i regionen bör påbörjas minst 10 år före en möjlig pensionstidpunkt.

Att medarbetare går i pension försvinner i många fall värdefull kompetens som till del bygger på erfarenhet. Kompetensöverföring är därför av största vikt och där kompetenser som bör överföras inte bara handlar om direkta färdigheter utan i lika stor utsträckning handlar det om förhållningssätt och förståelse för uppdraget och den organisation man verkar i. Genom att överföra kompetens genom handledning och mentorskap hålls kompetensen aktuell och levande samtidigt som risken att den försvinner med enskilda medarbetare minskar.

Uppföljning

Åtgärder och aktiviteter inom kompetensförsörjningsområdet som ska föras in i regionens styrande dokument under perioden 2023–2030 ska ta sin utgångspunkt i de strategiska åtgärdsområden som framgår i detta strategidokument.

Aktiviteterna och åtgärderna som beskrivs i strategins bilaga fastslås och följs upp årligen i respektive förvaltnings verksamhetsplan.

Bilaga

Åtgärdsplan för kompetensförsörjning 2023 - 2030