

STYRDOKUMENT I BOTKYRKA KOMMUN

Strategi för kompetensförsörjning inom utbildningsförvaltningen



Diarienummer: UF/2017:322

Dokumentet är beslutat av: Utbildningsnämnden

Dokumentet beslutades den: 12 december 2017

Dokumentet gäller för: Utbildningsnämnden

Dokumentet gäller till: november 2018

**BOTKYRKA
KOMMUN**



Dokumentansvarig är: Specialiststöd

För revidering av dokumentet ansvarar: Specialiststöd

För uppföljning av dokumentet ansvarar: Specialiststöd

Relaterade dokument:

Innehåll

Inledning	4
Sammanhang	4
Syfte och bakgrund	4
Nuläge.....	4
Omvärld och framtid.....	7
Kompetensförsörjning i utbildningsförvaltningen	8
Strategier för en attraktiv arbetsgivare.....	8
Strategier för rekrytering.....	9
Strategier för att utveckla och behålla medarbetare.....	10
Strategier för att avsluta/avveckla.....	12
Fokusområden för fortsatt arbete	13
Framgångsfaktorer för att förverkliga strategin	14

Inledning

Utbildningsförvaltningen i Botkyrka har ett viktigt uppdrag att stödja barn och elever i deras lärande och rusta dem för framtiden. Vår vision är att *Botkyrkas barn och elever skapar världen, bygger kunskap och mening, utmanar och öppnar gränser och visar solidaritet och tilltro till andra*. Kompetensen hos våra medarbetare är avgörande för hur vi når våra mål. Att arbeta strategiskt och systematiskt med att säkra tillgången på denna kompetens nu och i framtiden är därför av största vikt.

I förvaltningens Mål och budget 2017 med plan för 2018-2020 togs beslut om att strategisk kompetensförsörjning är ett prioriterat område. Nämndmål 12a: *Botkyrkas förskolor och skolor är konkurrenskraftiga och har en hållbar personalförsörjning*.

Ett av åtagandena för att nå detta mål är att ta fram en kompetensförsörjningsstrategi för att attrahera, rekrytera och behålla kompetenta chefer och medarbetare och att med deras kompetens och engagemang skapa de bästa möjliga skolorna och förskolorna för Botkyrkas barn och elever.

Sammanhang

Syfte och bakgrund

Kompetensförsörjning innebär att i förhållande till uppdraget ha rätt kompetens på rätt plats i rätt tid samt arbetet för att uppnå detta. Ett systematiskt och dynamiskt arbete med kompetensförsörjning syftar till att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla de medarbetare och chefer som behövs för vårt uppdrag.

Kompetensförsörjningsstrategin ska ge en samlad och gemensam målbild av de viktigaste strategiska frågorna som rör kompetensförsörjning och ge vägledning kring vilka åtgärder som måste vidtas på så väl kort som lång sikt. Kompetensförsörjningsstrategin ska också gå hand i hand med Botkyrka kommuns arbetsgivarstrategi och övrigt arbete med kompetensförsörjning.

Kompetensförsörjningsstrategin omfattar hela utbildningsförvaltningens verksamhet, så väl den pedagogiska verksamheten som övrig verksamhet. Med anledning av den utmaning som bristyrkena utgör är det naturligt att dessa grupper får ett större utrymme i kompetensförsörjningsstrategin. Vad gäller arbetsgivarerbjudande och arbetsgivarvarumärke är bedömningen att det är faktorer som i mångt och mycket är generella och gäller över yrkesgränserna. Dessa är väsentliga oavsett vilken roll du har och i vilken verksamhet du arbetar.

Nuläge

Utbildningsförvaltningens uppdrag finns beskrivna i Nämndmålen: att ansvara för förskola, grund- och gymnasieskola och för att på olika sätt stödja barn och

elever i deras lärande, så att eleverna ska nå de nationella kunskapsmålen. Detta utgör grunden för den kompetens som behövs i verksamheten.

I Utbildningsförvaltningen finns 50 förskolor, 22 grundskolor och fyra gymnasieskolor.

Kompetenser inom utbildningsförvaltningen

Utbildningsförvaltningen har totalt ungefär 3900 anställda. Sett till den arbetstid som utförs motsvarar det ungefär 3100 heltidsanställda.¹ De flesta är verksamma inom förskola, grundskola och gymnasium. Det finns också verksamhetsstöd inom central förvaltning. Utöver ca 2600 tillsvidareanställda medarbetare finns medarbetare med tillfälliga anställningsförhållanden. Det är så kallade visstidsanställningar, både med månads- och timlön, där arbetets omfattning varierar.

Vi har ungefär 70 olika yrkeskategorier i förvaltningen. De största grupperna är lärare inom grund- och gymnasieskola, förskollärare och barnskötare. Utbildningsförvaltningen har ungefär 150 chefer där en majoritet är rektorer, bitr rektorer och förskolechefer.

Behörighetsyrken

Det finns ett antal olika yrkesgrupper med krav på pedagogisk högskoleexamen. Det är ett säkerställande av att medarbetaren har rätt utbildning och behörighet att sätta betyg och ansvara för undervisningen. Att anställa oerfarna lärare utan behörighet innebär risker för sämre kvalitet i undervisningen och en ökad arbetsbörda för medarbetare med behörighet. Forskning visar att en kvalitativt god undervisning i skolan är den absolut viktigaste faktorn för elevers lärande. Den viktigaste faktorn för kvaliteten är i sin tur lärares kompetens.²

I Botkyrka kommun ser andelen medarbetare med pedagogisk högskoleexamen ut enligt följande:³

- Andel med förskolläraryrket i förskolan 24%
- Andel lärare med pedagogisk högskoleexamen i grundskolan 76%
- Andel lärare med pedagogisk högskoleexamen i gymnasieskolan 90%

Dessa siffror speglar väl behörighetsgraden som den sett ut de senaste åren. I mål och budget 2018 framgår att utbildningsförvaltningens mål är att öka andelen examinerade lärare och förskollärare under kommande år.

Inom elevhälsan finns krav på legitimation för skolsköterskor, läkare och psykologer.

¹ Uppgifter hämtade ur lönesystemet och avser oktober 2017

² Skolverket. Kvalitativt god undervisning viktigast för elevers lärande.

³ Utfall 2016 från Mål och budget 2018 - Nämndens målsatta mått

Personalomsättning

Utbildningsförvaltningen har de senaste åren haft en total personalomsättning på omkring 15 procent.⁴ Personalomsättning innebär kostnader för rekrytering, introduktion, inskolning, utbildning och avvecklingskostnader för den som slutat. Inom en kvalitativ verksamhet som skola och förskola innebär personalomsättning en risk för försämrad kvalitet i undervisningen. Vi ser också löneglidning för främst nyrekryterade lärare och förskollärare då dessa på grund av konkurrenssituationen ofta måste rekryteras in på en hög lönenivå.

Personalomsättningen för utbildningsförvaltningens chefer var 18 procent år 2016. Det innebär att ungefär 23 chefer slutade och lika många började, vilket i sin tur påverkar många barn, elever och medarbetare i verksamheten.

Inom den kommande femårsperioden går drygt 300 medarbetare i pension (12 procent av våra tillsvidareanställda medarbetare). Av dessa är 25 chefer, vilket innebär att 17 procent av förvaltningens chefer slutar inom fem år.

Identifierade bristyrken

Utbildningsförvaltningen har identifierat ett antal bristyrken där det finns en svårighet att bemanna med rätt kompetens och att få kvalificerade sökande vid rekrytering. Dessa är (inom parentes redovisas personalomsättningen 2016 för gruppen samt antalet medarbetare som slutat):

- Rektor (16%, 4 personer)
- Bitr rektor (16,5%, 8 personer)
- Förskolechef (9%, 3 personer)
- Lärare grundskola, tidigare år (21%, 56 personer)
- Lärare grundskola, senare år (24,5%, 43 personer)
- Lärare gymnasium, allmänna ämnen (15,5%, 24 personer)
- Lärare gymnasium, yrkesämnen (16,5%, 3 personer)
- Lärare praktiska/estetiska ämnen (20%, 22 personer)
- Speciallärare (18%, 8 personer)
- Specialpedagog (30%, 11 personer)
- Förskollärare (18,5%, 69 personer)
- Fritidspedagog (22%, 18 personer)
- Skolsköterska (33%, 10 personer)

⁴ 14 procent 2015 och 15 procent 2016. Uppgift från kommunledningsförvaltningen. Avser antal tillsvidareanställda som slutat dividerat med antalet tillsvidareanställda.

Omvärld och framtid

Botkyrka kommun befinner sig i en expansiv region och är Storstockholms femte största kommun. Geografiskt befinner vi oss strax söder om Stockholm med flera grannkommuner runt oss - alla inom pendlingsavstånd från Stockholm. Vi har därmed en stor potentiell tillgång på arbetskraft men också många andra huvudmän som konkurrerar om samma kompetens.

Botkyrka påverkas liksom övriga kommuner av den brist på behöriga förskollärare och lärare som råder inom vissa skolformer. Avsaknaden av behörig kompetens bottenar i en nationell brist på legitimerade lärare och förskollärare. I Skolverkets lägesbedömning 2017 sammanfattas bilden av att rekryteringsbehovet kommer att vara fortsatt stort 2019-2024.⁵ Det utbildas för få lärare och förskollärare i förhållande till det behov som finns. Prognoser visar att behovet av förskollärare, lärare och annan pedagogisk personal är betydligt större än det förväntade antal som examineras årligen.⁶ Många lärare lämnar också yrket och är verksamma inom helt andra branscher.⁷ Vi kan därmed anta att bristen på lärare och förskollärare kommer att bestå under en längre tid.

Andra faktorer som kan komma att påverka kompetens- och rekryteringsbehovet:

- Förändrade legitimationskrav för bland annat lärare. Ett exempel är ny lagstiftning om lärarexamen inom sarskolan som förväntas träda i kraft 2021. Här har vi redan idag svårt att bemanna med behörig personal.
- Politiska beslut om t ex personaltäthet, valfrihet för elever att välja huvudman, förslag om obligatorisk förskoleklass från höstterminen 2018.
- Demografin i kommunen och närområdet, invånarantal, flyktingmottagande
- Digitalisering kommer ställa nya kompetenskrav och innebära förändringar på olika sätt i vår verksamhet.

Vi har idag i utbildningsförvaltningen en hög personalomsättning bland våra chefer och upplever det svårt att rekrytera till våra chefsbefattningar. Vi har generellt få sökande per chefstjänst och kvalifikationerna hos de sökande är ofta inte tillräckliga. Flera nationella undersökningar förutspår en framtida utmaning i att rekrytera chefer. Chefsyrket ses av allt färre unga som attraktivt och framför allt unga kvinnor uppger att de inte kan tänka sig ett framtida

⁵ Skolverkets lägesbedömning

⁶ Universitetskanslersämbetet (2016) *Fortsatt fler söker sig till lärarutbildningen – men långt från det prognostiserade behovet* och Skolverket (2015) *Redovisning av uppdrag om prognos över behovet av olika lärarkategorier*

⁷ Statistiska centralbyrån 2017 *Lärare utanför yrket*.

chefsjobb.⁸ Ungas syn på ledarskap visar att det i framtida ledarskap måste finnas en allt tydligare koppling till meningsfullhet i uppdraget, förutsättningar för balans i livet och att få lön för mödan. Av utbildningsförvaltningens chefer är 25 (motsvarar 16 procent) över 60 år och kommer att gå i pension de närmsta åren.

Botkyrka är en växande kommun med ett framtida behov av fler förskole- och skolplatser och därmed fler medarbetare i verksamheten. Prognoser visar att antalet barn och ungdomar i åldern 1-18 år beräknas öka med närmare 1250 åren 2018-2021.⁹ Det innebär ett behov av ca 125 nya tjänster utöver de som finns i nuvarande organisation (50 inom förskola, 50 inom grundskola och 25 i gymnasieskola).

Sett till förväntade pensionsavgångar, nuvarande personalomsättning och det utökade volymbehov som förväntas, kan vi se att vi kommer att behöva rekrytera över 400 medarbetare årligen.

Kompetensförsörjning i utbildningsförvaltningen

Strategisk kompetensförsörjning och de olika aspekter som ingår kan förklaras av modellen ARUBA - Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avsluta. Den visar de centrala delarna i kompetensförsörjningsarbetet hos en arbetsgivare och där man behöver ha ett tydligt och genomtänkt arbetssätt.

Med bakgrund av de kompetensförsörjningsutmaningar som finns idag och i framtiden kommer det att ställas krav på nya processer och arbetssätt för att lyckas. I detta avsnitt belyses de prioriterade områden och strategier som är avgörande för att uppnå en hållbar kompetensförsörjning för utbildningsförvaltningen.

Strategier för en attraktiv arbetsgivare

I ett läge där Botkyrka konkurrerar med andra närliggande kommuner om samma kompetens blir det avgörande att vi lyckas vara en attraktiv arbetsgivare både för befintliga och potentiella medarbetare. Lika viktigt är att vi når ut med vårt arbetsgivarerbjudande.

Säkerställ ett attraktivt arbetsgivarerbjudande

Utbildningsförvaltningen i Botkyrka kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare för medarbetare och uppfattas som en attraktiv potentiell arbetsgivare av omgivningen. Vi ska erbjuda intressanta och varierande arbetsuppgifter, attraktiva arbetsvillkor, utvecklingsmöjligheter, gott ledarskap, bra arbetsmiljö och arbetsförutsättningar. Våra villkor utgår från kommunens gemensamma avtal samt avtal inom utbildningsområdet.

⁸ Bl a Kairos Future 2015 *Möt morgondagens ledare* och Ledarnas chefsbarometer 2012 *Vem sjutton vill bli chef?*

⁹ Kommunens befolkningsprognos

Vi ska kontinuerligt bevaka att lönenivån fortsatt håller en jämn nivå i förhållande till närliggande kommuner. Under de senaste åren har utbildningsförvaltningen gjort satsningar på höjda löner för förskollärare, lärare och skolledare. Förhoppningen är att satsningen kommer att göra oss mer konkurrenskraftiga som arbetsgivare.

Det pågående digitaliseringsarbetet utvecklar våra förskolor och skolor. Nya arbetssätt skapar attraktiva arbetsplatser med fokus på utveckling. Detta ger oss en konkurrensfördel i förhållande till andra huvudmän.

För att få kunskap om vad våra medarbetare uppfattar som attraktivt sett till villkor och andra förutsättningar i arbetet har en enkätundersökning genomförts. Detta arbete kommer att fördjupas och inkludera fler grupper för att vi ska kunna göra en relevant analys av medarbetarnas uppfattning om oss som arbetsgivare. Vi måste också förhålla oss till hur vårt erbjudande står sig mot andra arbetsgivares genom jämförelser och analyser.

Synliggör och kommunicera arbetsgivarvarumärket

Arbetsgivarvarumärket och arbetsgivarerbjudandet ska synliggöras på ett tydligt sätt; rätt budskap, i rätt kanaler och på rätt sätt. Till kanaler räknas både interna och externa. I samarbete med hela Botkyrka kommun ska vi flytta fram positionerna i arbetet med det gemensamma arbetsgivarvarumärket. Det är prioriterat att utveckla nya vägar och sätt att kommunicera på genom webbplatsen, sociala medier och i andra sammanhang där vi möter våra målgrupper. Vi vet att våra medarbetare är ambassadörer som genom att berätta om oss för andra är en del i skapandet av vårt arbetsgivarvarumärke och bilden utåt.

Strategier för rekrytering

Inom utbildningsförvaltningen rekryterar vi ungefär 400 medarbetare varje år. Rekryteringsbehovet kommer vara stort även kommande år vilket ställer krav på framgångsrik rekrytering av nya medarbetare och chefer.

Kvalitetssäkra och utveckla rekryteringsprocessen

Varje rekrytering är en viktig investering i verksamheten. Kompetensbaserad rekrytering innebär att behov identifieras, relevanta kompetenskrav ställs och att sökande bedöms på ett effektivt och rättvist sätt. Genom detta arbetssätt säkerställer vi en hög kvalitet i våra rekryteringar och att kompetenta medarbetare och chefer kan rekryteras till verksamheten.

Våra lediga tjänster ska synas i relevanta rekryteringskanaler för att på bästa sätt nå rätt målgrupper. Annonsernas utformning ska vara tilltalande i form och innehåll.

En positiv kandidatupplevelse, oavsett om personen är aktuell för sökt tjänst eller inte, ökar möjligheterna att kandidaten söker fler tjänster och talar väl om oss, vilket bidrar till vårt arbetsgivarvarumärke.

Breda rekryteringsbasen

Vi behöver bredda rekryteringen till att omfatta fler och nya grupper, t ex medarbetare som lämnat Botkyrka i syfte att få dem att återvända och våra medarbetares egna nätverk.

Vi träffar många studenter i våra verksamheter och dessa utgör en viktig rekryteringsbas. I utbildningsförvaltningen har vi idag en väl etablerad Verksamhetsförlagd utbildning – VFU med ungefär 160 studenter varje termin. Vår målsättning är att fler av dessa efter examen väljer att arbeta hos oss. Det uppnår vi genom ett samordnat arbete med marknadsföring och rekrytering mot denna grupp. Att handleda studenter är också en möjlighet till kompetensutveckling för medarbetare.

Arbetsmarknadsinsatser t ex extratjänster ska ses som en möjlighet att skapa intresse för verksamheten hos nya grupper på arbetsmarknaden.

Introducera nya medarbetare

En bra introduktion av nya medarbetare ger bästa möjliga förutsättningar till att medarbetaren snabbt kommer in i sina nya arbetsuppgifter och arbetsplats. Introduktionen ska ge sammanhang och en målbild för det gemensamma och individuella uppdrag som finns samt att presentera Botkyrka och utbildningsförvaltningen som arbetsgivare. Vi erbjuder en kommungemensam introduktionsdag samt verksamhetsnära introduktion på respektive arbetsplats. För nya chefer finns också ett kommungemensamt chefsintroduktionsprogram samt ett program för chefer inom utbildningsförvaltningen. Nya medarbetare ska ges förutsättningar att fullgöra de introduktionsinsatser som erbjuds för respektive roll.

Säkerställ chefsförsörjning

Vi måste säkerställa att kompetenta chefer kan rekryteras till utbildningsförvaltningen genom att erbjuda konkurrenskraftiga villkor och förutsättningar som möjliggör ett gott ledarskap. Vi vet att medarbetare med ledarprofil finns i organisationen och denna kompetens måste tillvaratas. Vi vill identifiera dessa medarbetare och på olika sätt rusta för ett kommande chefsuppdrag. Det kan vara genom olika chefsprogram eller i samverkan med högskola eller universitet. Botkyrka kommun har årligen 11 platser i ett Södertörnövergripande chefsprogram för blivande chefer. Målsättningen är att fler potentiella chefer från utbildningsförvaltningen går utbildningen.

Strategier för att utveckla och behålla medarbetare

Botkyrka kommun ligger i ett geografiskt område med en stor arbetsmarknad för invånarna och där det därmed råder en stor konkurrens med andra arbetsgivare om samma kompetens, inte minst gäller detta våra bristyrken. Med den rådande konkurrenssituationen blir det centralt att arbeta för att minska personalomsättningen och göra det till ett självklart val för befintliga medarbetare att

fortsätta arbeta i Botkyrka. Att utveckla och behålla medarbetare är en framgångsfaktor för en hållbar kompetensförsörjning.

Främja utvecklingsmöjligheter och karriärvägar

Vi ska ge förutsättningar för att medarbetare ska kunna vidareutvecklas inom sin roll och profession samt inom utbildningsförvaltningen som arbetsgivare. Kompetensutveckling är en viktig del i att vara attraktiva för medarbetaren samtidigt som vi kan höja kvaliteten i verksamheten. Vi ska utveckla och förenkla möjligheterna till olika former av kompetensutveckling, t ex kollegialt lärande, mentorskap inom och utom organisationen, nätverk och samarbete med olika aktörer t ex forskare och universitet/ högskolor.

Vi ska verka för nya karriärvägar för olika yrkesroller i vår verksamhet.

Vi ska på bästa sätt tillvarata de karriärutvecklingsmöjligheter som tagits fram på nationell nivå t ex karriärtjänster för lärare (förstelärare och lektor).

Höj behörighetsnivån i verksamheten genom vidareutbildning

Att höja behörighetsnivån i verksamheten genom att kompetensutveckla nuvarande medarbetare är mer effektivt än att rekrytera nya medarbetare utifrån, samtidigt som det ger möjlighet till karriärutveckling för enskilda medarbetare. För att öka andelen behöriga inom legitimationsyrken är det viktigt att ge möjlighet och stöd för medarbetare att gå kompletterande kompetenshöjande utbildningar, t ex för att få lärarlegitimation.

Utveckla ledarskapet genom Ledarplattformen

Genom sitt ledarskap utvecklar cheferna verksamheten och skapar förutsättningar för medarbetare. Forskning visar att ett bra ledarskap skapar förutsättning för lärare i sin yrkesroll och påverkar skolans resultat¹⁰. För att kunna vara en bra ledare krävs att vi ger strukturella och organisatoriska förutsättningar och stöd till chefer i sitt ledarskap och uppdrag. Inom utbildningsförvaltningen har en Ledarplattform tagits fram. Den har sin grund i kommunens arbetsgivarstrategi och ledaridé och syftar till att förtydliga ledarrollen och förväntningarna på cheferna samt synliggöra olika utvecklingsinsatser. Idag finns utbildningar som är både kommun- och förvaltningsgemensamma samt individuella utbildningar och handledning, t ex coachande ledarskap. I vår organisation måste vi se till att dessa utvecklingsinsatser får effekt i verksamheten genom att chefen har förutsättningar att kunna omsätta kunskaperna i praktiken.

¹⁰ Skolverket, Tema: rektor

Tillhandahåll en god arbetsmiljö och arbetssituation

En god arbetsmiljö är en förutsättning för att medarbetare oavsett yrke ska kunna ha en hållbar arbetssituation. För lärare och förskollärare som lämnar yrket har arbetsmiljön och en tung arbetsbörda lyfts fram som starkt bidragande orsaker till att de bytt bransch.¹¹

Vi ser att en god arbetsmiljö och arbetssituation bygger på:

- Ett bra ledarskap
- Ett systematiskt arbetsmiljöarbete
- Rätt förutsättningar i arbetet sett till t ex resurser och befogenheter
- Möjlighet att kombinera arbete med privatliv
- Kontinuitet samt en trygg och säker arbetsplats

På flera sätt följer vi arbetssituationen för medarbetare och chefer:

- Utvecklingssamtal och den löpande dialogen chef – medarbetare
- Den årliga medarbetarundersökningen
- Uppföljning av sjukfrånvaro och olyckor/tillbud
- Samverkan med våra arbetstagarorganisationer
- Enkät till samtliga chefer som slutar. Denna enkät sammanställs halvårsvis för att ge en samlad bild av förutsättningarna för chefer i utbildningsförvaltningen

Komplettera med andra resurser

Med hänsyn till den konkurrenssituation som råder och prognoser som visar att kompetensbristen kommer att kvarstå över en längre tid avseende våra bristyrken är det nödvändigt att vi ser över och utformar organisation och bemanning efter nuvarande förutsättningar, t ex att arbetsuppgifter är rätt fördelade och om det finns arbete som andra kompetenser/roller kan utföra. Inom skola och förskola bör verksamheten kompletteras med andra resurser för att få fler flera vuxna i skolan, exempelvis lärarassistenter. Syftet är att avlasta och utgöra ett komplement som kan frigöra tid för lärare och avlasta inom förskolan. Pågående pilotprojekt med lärarassistenter samt parallellläraresystem måste utvärderas ytterligare när projekten pågått under en längre tid.

Strategier för att avsluta/avveckla

Inom utbildningsförvaltningen slutar årligen ungefär 350-400 tillsvidareanställda medarbetare samt ett stort antal visstidsanställda.¹²

¹¹ Statistiska centralbyrån 2017 *Lärare utanför yrket*

¹² 350 anställda år 2015 och 397 anställda 2016. Källa Qlick.

Avveckla vid kompetensomställning

Att ha kompetens som inte motsvarar behovet i förhållande till uppdraget är dyrt och ineffektivt för verksamheten. Det kan uppstå situationer där nya behov ställer andra kompetenskrav och där en kompetensomställning krävs. Det kan innebära att vissa kompetenser inte längre behövs och att arbetsbrist uppstår eller att medarbetare inte når upp till de kompetenskrav som ställs. Om kompetensutvecklingsinsatser har genomförts utan att en tillräcklig kompetensnivå uppnåtts eller där medarbetaren inte vill kompetensutvecklas, hanteras detta på ett korrekt sätt enligt våra riktlinjer.

Säkerställ kompetensöverföring vid avslut

För att undvika ett kompetensgap ska vi säkerställa att kompetensöverföring sker när någon slutar, oavsett orsak. Varje enhet ansvarar för att ha rutiner som säkrar detta.

Fokusområden för fortsatt arbete

Utifrån dagens uppfyllelse av strategierna listas här de aktiviteter/insatser som ska tas fram för att tillgodose de strategiska områdena med störst potential för förbättring.

- **Målgruppsanalys**
Ta fram en målgruppsanalys för att vidareutveckla arbetsgivarvarumärket för utbildningsförvaltningen genom att ta reda på och analysera våra medarbetares uppfattning om oss samt få kunskap om vad andra potentiella medarbetare tycker.
- **Kommunikationsplan**
Ta fram en kommunikationsplan utifrån ett arbetsgivarperspektiv för befintliga och potentiella medarbetare. Ett antal aktiviteter sker tillsammans med övriga kommunen i det övergripande arbetet med att definiera och synliggöra arbetsgivarvarumärket, men utbildningsförvaltningen måste också ta egna initiativ för det som är förvaltningsspecifikt.
- **Utveckla rekryteringsprocessen**
Ta fram ett arbetssätt för att säkerställa att all rekrytering sker med utgångspunkt i kompetensbaserad rekrytering inom hela förvaltningen. HR-funktionen är delaktig vid samtliga chefsrekryteringar.
- **Ledarplattformen**
Säkerställa att Ledarplattformen skapar rätt förutsättningar för våra chefer i sitt ledarskap samt identifierar potentiella ledare inom och utanför organisationen.
- **Verksamhetsspecifika handlingsplaner**
Ta fram handlingsplaner som identifierar nuläge, kompetensgap och

kompetensutmaningar för respektive skolform. Handlingsplanerna ska innehålla aktiviteter och insatser som säkerställer att vi har rätt kompetens och att våra medarbetare har en god arbetsmiljö och rätt förutsättningar i sitt arbete. Inom ramen för handlingsplanerna ska också utvecklingsmöjligheter, karriärvägar samt roller identifieras och utvecklas, arbetet med fler vuxna i skolan vidareutvecklas liksom arbetsformer för kollegialt samarbete och lärande. Handlingsplanerna ska också inkludera arbetssätt för att bättre nyttja den rekryteringsbas som våra VFU-studenter utgör.

Åtgärder och aktiviteter ska vara tidsatta och innehålla förväntade kostnader kopplade till insatsen samt fastställa ansvar. Insatserna följs upp och analyseras årligen. En gemensam process tas fram för arbetet med handlingsplanerna.

Framgångsfaktorer för att förverkliga strategin

För att lyckas i arbetet med kompetensförsörjning krävs:

- Att strategin är väl känd och efterlevs inom utbildningsförvaltningen
- Att aktiviteter och insatser samt handlingsplaner i enlighet med fokusområdena upprättas med åtgärder som är relevanta för verksamheten
- Att resurser tillförs och tid avsätts
- Att ledningsgrupp och styrgrupp följer upp beslutade insatser och arbetet med kompetensförsörjning enligt strategi och fokusområden och att nya insatser initieras.
- Kompetensförsörjningsstrategin revideras årligen (första tillfälle november 2018).