

Kompetensförsörjningsplan 2020-2026

Reviderad april 2020

Innehåll

1.	Bakgrund	2
2.	Syftet med kompetensförsörjningsplanen	2
3.	Så här styr planen arbetet med kompetensförsörjning	2
4.	Nulägesbild för kompetensförsörjningen	3
4.1	Förskola	3
4.2	Grundskola	4
4.3	Gymnasieskola	6
4.4	Komvux/SFI, Yrkeshögskola	7
4.5	Arbetsmarknadsenhet, Jobbcentrum och mottagningsenhet för nyanlända	8
4.6	Elevhälsan/övriga stödfunktioner	9
4.7	Verksamhetschefer, skolledare, enhetschefer, förvaltningschef	9
5.	Omgivande faktorer som påverkar kompetensförsörjningen	9
5.1	Enköpings kommuns styrkor och möjligheter i rekryteringsutmaningen	10
5.2	Enköpings kommuns utmaningar i att möta rekryteringsbehovet	11
5.3	Inriktningar för kompetensförsörjningsarbetet	12
5.4	Referenslista	19

Kompetensförsörjningsplan Utbildningsförvaltningen 2020-2026

1. Bakgrund

Kvalificerade medarbetare är avgörande för att vi ska lyckas med skolans kärnuppdrag; förbättrade utbildningsresultat och förankring av demokratiska värden.

Enköping växer. Kommunens befolkning förväntas öka till omkring 50 000 invånare år 2025. En växande befolkning innebär ett utökat behov av platser i förskolor, grundskolor och gymnasium. Utbildningsförvaltningen står inför stora utmaningar gällande kompetensförsörjning. Antalet barn och elever beräknas öka i alla årskullar under de kommande sex åren samtidigt som flera medarbetare går i pension. De största yrkeskategorierna bedöms vara svårrekryterade grupper och kommunens geografiska läge bidrar till att vi konkurrerar om medarbetare med andra kommuner och huvudmän.

De kommande sex åren (2020-2026) behöver Enköpings kommun rekrytera runt 400 medarbetare (234 pensionsavgångar 2020-2026) till skolan och förskolan, enbart på grund av pensionsavgångar och volymförändringar. Konkurrensen om den bästa kompetensen är stor. Om vi ska lyckas attrahera och behålla rätt kompetens behöver Enköpings kommun vara en attraktiv arbetsgivare. Kompetensförsörjningsplanen anger inriktningar och aktiviteter för hur vi ska trygga framtidens kompetensförsörjning. Det handlar om aktiviteter för att attrahera, behålla och utveckla kvalificerad personal i skolan och förskolan.

2. Syftet med kompetensförsörjningsplanen

Syftet med kompetensförsörjningsplanen är att utifrån identifierade utmaningar stödja utbildnings- och arbetsmarknadsnämndens och utbildningsförvaltningens aktiviteter för att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla medarbetare.

3. Så här styr planen arbetet med kompetensförsörjning

Kompetensförsörjningsplanen är ett övergripande inriktningsdokument. Dokumentet kompletteras med uppdrag i utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden och i utbildningsförvaltningens verksamhetsplaner för att stötta lokala utmaningar och behov. Arbete enligt kompetensförsörjningsplanen följs upp varje tertiäl i förvaltningen.

Planen utvärderas och revideras under perioden januari till mars varje år. Statistik i kompetensförsörjningsplanen revideras varje år i mars. Beslut om den reviderade kompetensförsörjningsplanen ska fattas av utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden i april/maj varje år.

4. Nulägesbild för kompetensförsörjningen

Antalet barn och unga ökar i hela utbildningssystemet, från förskola till vuxenutbildning. Fram till 2027 kommer antalet barn och elever i förskole-, grundskole- och gymnasieåldern att öka med nästan 350 000 i landet som helhet, vilket motsvarar en ökning på 15 procent jämfört med 2017. Kommunerna står inför en stor utbyggnad av förskolor och skolor. Samtidigt går många förskollärare och lärare i pension. Behovet av förskollärare och lärare är så stort att det inte räcker att enbart utbilda fler. Vi behöver också utveckla organisation och arbetssätt i förskola och skola för att kunna möta kommande behov med färre anställda lärare. (SKR, 2018)

En analys av rekryteringsbehovet, kommande pensionsavgångar och elevtalsutvecklingen i Enköpings kommun visar att det största rekryteringsbehovet de kommande åren främst utgörs av legitimerade förskollärare och utbildade barnskötare till förskolan. Inom grundskolan är rekryteringsbehovet störst av förskollärare, lärare i grundskolans tidigare år, rektorer samt fritidspersonal. Inom gymnasieskolan är det störst behov av lärare i allmänna ämnen och yrkeslärare inom bygg- och elprogrammen.

4.1 Förskola

4.1.1 Analys förskola

- Förskolan har en stor utmaning med att rekrytera medarbetare med adekvat utbildning
- Stor utmaning att rekrytera legitimerade förskollärare till särskilt till landsbygdsförskolor och förskolor med socioekonomiska utmaningar.
- Framtida pensionsavgångar och ökat antal barn, vilket gör att rekryteringsbehovet inom förskolan är stor.

4.1.2 Nuläge förskola

Totalt antal månadsanställda inom förskolan är 479 medarbetare (mars 2020). Fördelningen mellan yrkeskategorier redovisas nedan.

Antal månadsanställda mars 2020
Förskollärare: 164
Barnskötare: 277
Rektorer: 12
Övriga: 26

Utöver dessa yrkeskategorier har förskolan stödfunktioner såsom; Intendenter, IT-samordnare, förskoleteam samt vikarieförmedling.

I mars 2020 har förskolan 156 tillsvidareanställda förskollärare varav 8 stycken saknar legitimation. 82 av barnskötare saknar adekvat utbildning, varav 22 är tillsvidareanställda och 55 anställda på allmän visstidsanställning eller vikariat.

Extern personalomsättning under 2019 är för förskollärare 6,3%(en minskning från 13%) och för barnskötare 9,5%(en ökning från 6,7%)

Uppskattat rekryteringsbehov de kommande sex åren (utifrån pensionsavgångar och volymförändringar)
Förskollärare: 31 p g a pension, 140 p g a volym- och verksamhetsförändringar
Barnskötare: 20 p g a pension, 42 p g a volym- och verksamhetsförändringar

Pensionsprognosen visar att inom de närmaste sex åren förväntas totalt 61 medarbetare gå i pension vilket motsvarar 12,5 procent av nuvarande antal medarbetare (månadsanställda). Av dessa är 29 förskollärare, 21 barnskötare och två förskolechefer. Kulmen på pensionsavgångar denna period ligger 2022-2025 då ungefär tio medarbetare inom förskolans verksamhet går i pension varje år. Kulmen för förskollärare nås 2024 då åtta förskollärare beräknas gå i pension.

Volymförändringar under perioden 2020-2026 gör att förskolan dessutom är i behov av nyrekrytera ca 20 förskollärare och 6 barnskötare per år, utöver ovan nämnda pensionsavgångar.

4.2 Grundskola

4.2.1 Analys grundskola

Det råder en generell brist på legitimerade lärare i Sverige. Grundskolan i Enköping märker av den generella lärarbristen men har trots densamma haft förhållandevis lätt att attrahera och rekrytera legitimerad personal de senaste två åren.

Grundskolorna i Enköping upplever att det är:

Fortsatt svårt att rekrytera legitimerade lärare inom de praktisk-estetiska ämnena

Fortsatt svårt att rekrytera speciallärare/specialpedagoger samt lärare i svenska som andra språk

Fortsatt svårt att rekrytera utbildade fritidspedagoger

Rekryteringsbehovet är fortsatt stort då prognos och faktiskt utfall visar fortsatt stor elevökning.

4.2.1 Nuläge grundskola

Totalt antal månadsanställda inom grundskolan är 733 medarbetare (februari 2020). Fördelningen mellan yrkeskategorier redovisas nedan.

Antal månadsanställda februari 2020
Lärare 7-9: 135
Lärare 4-6: 129
Lärare F-3: 60
Fritidsledare: 90
Elevassistent: 86
Lärare, praktiskt/estetiskt ämne: 63
Fritidspedagog: 34
Läroassistent: 32
Förskollärare: 33
Speciallärare: 20
Specialpedagog: 18
Rektor: 15
Skoladministratörer: 12
Vaktmästare: 11
Studie- och yrkesvägledare: 3
Övrig personal: 39

Av 330 tillsvidareanställda lärare saknar 15 legitimation och av 33 förskollärare anställda i grundskolan saknar 2 lärarlegitimation.

Uppskattat rekryteringsbehov de kommande sex åren (utifrån pensionsavgångar och ökat elevantal)
Hela grundskolan: 114

Pensionsprognosen för yrkeskategorierna visar att förväntade pensionsavgångar för samtliga yrkeskategorier är relativt jämt fördelade över åren. Den största gruppen är fritidsledare och elevassistenter där 26 stycken förväntas gå i pension under perioden.

4.3 Gymnasieskola

4.3.1 Analys gymnasieskolan

De kommande åren ökar elevantalet och tillsammans med förväntat normal rörlighet bland personal samt pensionsavgångar uppstår rekryteringsbehov.

Större delen av elevökningen hamnar sannolikt på de högskoleförberedande programmen.

Skolan har ett gott rykte och har, hittills, inte haft problem med kompetensförsörjningen. Den minskande tillgången på lärare, särskilt inom karaktärsämnen där vi redan identifierat utmaningar, kan medföra att rekryteringar blir svårare.

Det finns behov för elever att utnyttja skolans lokaler efter 16:00. Till detta behövs extra personal som vi idag ej har förutsättningar till.

4.3.2 Nuläge gymnasieskola

Totalt antal månadsanställda inom gymnasieskola är 195 medarbetare (februari 2020). Fördelningen mellan yrkeskategorier redovisas nedan.

Antal månadsanställda februari 2020
Lärare gymnasium, allmänna ämnen: 69
Lärare gymnasium, yrkesämnen: 33
Lärare praktiska/estetiska ämnen (inklusive idrottslärare): 14
Speciallärare/specialpedagog: 7
Lärare svenska som andra språk: 5
Rektor, biträdande rektor/programrektor: 6

Utöver dessa yrkeskategorier finns även elevassistenter, skoladministratörer, studie- och yrkesvägledare, ungdomskonsulenter, vaktmästare med flera.

I oktober 2018 saknade 16 tillsvidareanställda lärare lärarlegitimation. Av dessa omfattas åtta av kravet på legitimation, medan sju är yrkeslärare och en modersmålslärare. Utöver dessa är sju ej legitimerade lärare visstidsanställda, varav en är modersmålslärare.

Uppskattat rekryteringsbehov de kommande sex åren (utifrån pensionsavgångar och elevantal)
Lärare: 28 (34 totalt)

Vi har räknat ut att vi kommer under kommande 7-årsperiod ha 15 karaktärsämneslärare som gått eller går i pension (65 år). Störst antal pensionsavgångar för lärare på gymnasiet finns inom de tre yrkesämnena (bygg och anläggning, el och energi och vård och omsorg) med sammanlagt nio pensionsavgångar inom sex år.

4.4 Komvux/SFI, Yrkeshögskola

4.4.1 Analys Komvux/SFI

- Antalet sökande till svenska för invandrare (SFI) är konstant och så då också behovet av lärare och lokaler. Det finns en brist av legitimerade lärare med behörighet för SFI vilket gör att lärare med annan kompetens rekryteras som sedan läser in full behörighet parallellt med att de arbetar.
- Behov av lärare i svenska som andraspråk på grundläggande och gymnasial nivå ökar också som en följd av att eleverna klarar SFI och studerar vidare. Fler elever har läst på gymnasiet språkintröduktion och ska studera vidare. Det finns behov av speciallärare/pedagoger i verksamheten i och med det ökade antalet elever som behöver extra stöd i sina studier. Fler elever läser också kurser på distans och ska kunna uppsöka Komvux för att få studiestöd på plats i kombination med distansstudierna.
- På de gymnasiala kurserna är det flest sökande till kurserna i matematik och engelska.
- Antalet elever inom särskild utbildning för vuxna har under 2018 legat på en fortsatt låg nivå. En orsak till att ökningen uteblir är kravet på en diagnostiserad utvecklingsstörning eller förvärvad hjärnskada för att bli antagen till utbildningen.
- Under de närmaste åren kommer pensionsavgångar att ske genom att några lärare går i pension varje år.
- Sjukfrånvaron inom Komvux/SFI och Särskild utbildning för vuxna är låg.

4.4.2 Nuläge Komvux/SFI

Totalt antal anställda på vuxenutbildningen är 70 medarbetare (februari 2020). Fördelningen mellan yrkeskategorier redovisas nedan.

Antal månadsanställda februari 2020
Lärare grundläggande vuxenutbildning: 3
Lärare gymnasial vuxenutbildning: 4
Lärare gymnasium, yrkesämnen: 0
Lärare praktiska/estetiska ämnen: 0
Speciallärare/specialpedagog: 2
Lärare SFI: 18
Rektor: 1
Arbetsmarknadskonsulent: 6
Antal anställda arbetsmarknadsenheten: 20
Antal anställda Komvux/SFI: 35

Utöver dessa yrkeskategorier finns även bland annat administrativ personal, modersmållärare och vaktmästare.

Inom Komvux/SFI är alla tillsvidareanställda lärare legitimerade (februari 2020).

Uppskattat rekryteringsbehov de kommande sex åren (utifrån pensionsavgångar)
Lärare: 5

Pensionsprognosen för yrkeskategorierna visar att förväntade pensionsavgångar för samtliga yrkeskategorier är jämnt fördelade över åren de kommande sex åren. Totalt 14 medarbetare förväntas gå i pension. Hur behoven i övrigt förändras går inte att svara på i dagsläget. Verksamheten upplever ett ökat behov av rådgivning och studiestöd från våra studie- och yrkesvägledare. En utökning av en SYV-tjänst kan komma att bli aktuellt för att möta behoven.

4.4.3 Analys Yrkeshögskola

För Yrkeshögskolans räkning så är den enda förändringen sen tidigare kompetensförsörjningsplan att vi har en och en halv administratör och en enhetschef. Resten arbetar på konsultbasis per timme.

Det finns ingen indikation på att antalet anställda skulle behöva utökas om inte verksamheten breddas väsentligt, eller att Yrkeshögskolan skulle slås samman med annan enhet. Det är en person som beräknas gå i pension innan 2026 (2025) om det innebär att hen väljer att avsluta sin tjänst vid 65 års ålder.

4.5 Arbetsmarknadsenhet, Jobbcentrum och mottagningsenhet för nyanlända

Arbetsmarknadsenheten och jobbcentrum har ca 30 anställda varav de allra flesta (19) tillhör servicepoolen med olika former av anställningsstöd och målsättningen att så snart tillfälle ges få andra former av arbeten. Jobbcentrum är under uppbyggnad och fem av tjänsterna som ligger under utbildningsförvaltningen finansieras med olika former av bidrag. Mottagningsenheten har tre handläggare.

4.5.1 Analys AME, Jobbcentrum och mottagningsenhet

Rekrytering till arbetsmarknadsenhet, jobbcentrum och mottagningsenhet är konjunkturberoende och kan komma att behöva utökas eller minskas beroende på arbetsmarknadsläge och flyktingmottagningens omfattning. Arbetsförmedlingens kraftigt minskade bemanning under 2019 kommer sannolikt att påverka behoven av ytterligare kommunala insatser på arbetsmarknadsområdet.

4.6 Elevhälsan/övriga stödfunktioner

Antal anställda inom yrkeskategorierna som stödjer de olika skolformerna fördelas enligt nedan.

Antal månadsanställda februari 2020 (hela Utbildningsförvaltningen)
Skolsköterskor: 14
Kuratorer: 10
Psykologer: 8
Studie- och yrkesvägledare: 10

Inom elevhälsan finns rekryteringsutmaning vad gäller behöriga skolsköterskor och legitimerade skolpsykologer, omsättningen på kuratorer är relativt stor.

4.7 Verksamhetschefer, skolledare, enhetschefer, förvaltningschef

Antal skolledare (rektorer och biträdande rektorer) inom utbildningsförvaltningen är totalt 44. De kommande sex åren antas 8 av dessa gå i pension. Bland förskolerektorerna förväntas tre personer gå i pension. Störst är pensionsavgångarna bland grundskolerektorer och vuxenutbildningsrektorer, där totalt nio medarbetare går i pension under perioden. Utmaningen är att skapa goda förutsättningar för att kunna behålla och utveckla befintliga skolledare samt att identifiera och utveckla möjliga framtida skolledare för att därigenom stärka rekryteringsbasen. Två enhetschefer och tre verksamhetschefer går i pension inom de kommande sex åren.

5. Omgivande faktorer som påverkar kompetensförsörjningen

Flera faktorer påverkar Enköpings kommuns och utbildningsförvaltningens möjligheter att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Genom omvärldsbevakning av närliggande kommuner (Håbo, Uppsala och Västerås) framkommer att dessa har liknande utmaningar som Enköpings kommun med att rekrytera utbildade medarbetare. För närvarande utbildas för få lärare för att täcka behoven i landet. Konkurrensen om nya medarbetare är därför stor.

Som arbetsgivare är Enköpings kommun en stor organisation med utvecklingsmöjligheter, stabilitet och anställningstrygghet. Med samarbete och närhet till Uppsala universitet ökar rekryteringsutbudet och möjlighet att attrahera nya medarbetare och utvecklingsmöjligheter för befintliga medarbetare. Utmaningarna i kompetensförsörjningsarbetet är att rekryteringsbehovet blir extra stort med ökat antal barn och elever, samt det geografiska läget med konkurrens från närliggande kommuner.

Nedan ges en djupare beskrivning av olika delar som är Enköpings kommuns och utbildningsförvaltningens styrkor och utmaningar i kompetensförsörjningen. Tillsammans med analysen av respektive skolforms rekryteringsbehov ger detta en grund för strategisk inriktning och prioriterade aktiviteter för kompetensförsörjningsarbetet.

5.1 Enköpings kommuns styrkor och möjligheter i rekryteringsutmaningen

- *Enköpings kommun är en tillväxtkommun*

Enköpings kommun är en tillväxtkommun med stor inflyttning. En ökad befolkningsutveckling visar att fler väljer att leva och bo i Enköpings kommun och ökar utbudet av nya, potentiella medarbetare. Att Enköpings kommun bedöms vara en attraktiv kommun kan användas för att stärka attraktionskraften i rekryteringsområden.

- *Nära tillgång till lärarutbildningarna vid Uppsala universitet och Mälardalens högskola*

Tillgången till utbildade och legitimerade förskollärare och lärare påverkar rekryteringen. En stor fördel i kompetensförsörjningsarbetet för utbildningsförvaltningen är närheten till Uppsala universitet, Mälardalens högskola, Stockholms universitet och det samarbete som finns kring förskolläraryrket och lärarutbildningarna.

Utbildningsförvaltningen har möjlighet att påverka attraktionskraften genom att fånga intresset hos universitetets studenter genom exjobb, praktik, vikariejobb med mera. Därtill finns möjligheter att genom nära samarbete ta del av forskning inom förskola och skola vilket ger befintliga medarbetare utvecklingsmöjligheter.

Det samarbete som inletts med Uppsala universitet omkring partnerskolor, kompetensutvecklingsmöjligheter för lärarpersonal och forskningscirklar ger goda möjligheter till rekrytering.

- *Utvecklingsmöjligheter i stor organisation*

Utbildningsförvaltningen och Enköpings kommun är en stor organisation med förutsättningar för intern rörlighet och därmed utveckling för medarbetare. Det finns utrymme för medarbetare som vill utvecklas att söka karriärs- och chefstjänster. Enköpings kommuns storlek gör att organisationen och anställningstryggheten är relativt stabil vid förändringar i omvärlden.

SKR anger som en av flera strategier för att möta rekryteringsutmaningen att fler behöver jobba mer. (SKR, 2014) Om Enköpings kommun inför heltid som norm, ökar det möjligheten att vara attraktiv, jämställd och rättvis som arbetsgivare. Om heltid som norm införs i Enköpings kommun och i utbildningsförvaltningen innebär det att medarbetare med deltidsanställningar kommer konverteras till heltidsanställningar om de inte själva begär att få fortsätta arbeta deltid.

- *Relativt konkurrenskraftigt löneläge*

Nedan ges en bild av löneläget från november 2018. Tabellen visar medianlön för utbildningsförvaltningens olika yrkeskategorier där rekryteringsbehovet är stort, samt medianlön för närliggande kommuner inom respektive yrkeskategori. Uppgifterna inkluderar lärarlönelyftet och Enköpings kommunala satsning. I gruppen rektorer ingår både rektorer och biträdande rektorer. Uppgifter i rött signalerar att Enköping har lägre medianlön än jämförelsekommunen.

2018-11-01	Enköping	Uppsala	Håbo
Förskollärare	30 550 kr	30 800 kr	33 150 kr

Lärare grundskolan tidigare år	34 200 kr	34 600 kr	36 750 kr
Lärare grundskolan, senare år	36 700 kr	36 500 kr	38 000 kr
Speciallärare	37 800 kr	38 500 kr	38 650 kr
Gymnasielärare, allmänna ämnen	38 000 kr	37 925 kr	39 611 kr
Lärare praktisk/estetisk	36 100 kr	35 150 kr	36 200 kr
Rektorer	51 800 kr	51 100 kr	50 650 kr

Notera: Grunden för klassificeringen i denna lönestatistik är AID-koderna. Dessa grunder har gjorts om, och olika kommuner har kommit olika långt i det arbetet. Västerås har hunnit längst, och bedöms därför inte vara möjliga att jämföra med på ett rättvisande sätt i dagsläget. Håbo kommuns löner ligger tydligt över i alla jämförelser, och i några fall är skillnaderna så stora att de får antas bidra till att de som bor så till att inte deras pendling blir för lång har ett incitament att byta kommun/arbetsgivare.

Löneläget i förhållande till närliggande kommuner har inverkan på utbildningsförvaltningens möjligheter att rekrytera, särskilt inom de yrken där konkurrensen är som störst. Lön är en konkurrerande faktor, om än inte den enda, som påverkar hur attraktiv Enköpings kommun är som arbetsgivare. Utbildningsförvaltningen har fortlöpande omvärldsbevakning på löneutvecklingen i närliggande kommuner för att kunna fortsätta arbeta med konkurrenskraftiga löner.

5.2 Enköpings kommuns utmaningar i att möta rekryteringsbehovet

5.2.1 Kraftig befolkningsutveckling i Enköpings kommun

Under de kommande årtiondena kommer betydligt fler människor än idag att leva och vara verksamma i Enköping vilket i många avseenden är positivt för Enköpings kommun.

Under de närmaste tio åren förväntas antalet barn i förskoleålder öka med 500 – 1 000 och i grundskoleåldern med 1 500 – 2 000. Ökningen beror på en generell befolkningstillväxt i Enköpings kommun som påverkas av takten i bostadsbyggandet.

Att antalet barn och ungdomar i förskola och skola ökar gör att rekryteringsbehovet av förskollärare och lärare blir extra stort.

Som en följd av befolkningsutvecklingen och för att tillgodose utökad behov av platser behöver stora investeringar göras i pedagogiska lokaler, vilket medför ökade lokalkostnader. En utmaning finns i att balansera ökade lokalkostnader med att avsätta medel och resurser för att rekrytera och behålla medarbetare.

5.2.2 Geografiska läget – en möjlighet men också utmaning

Enköpings kommuns geografiska läge med närhet till andra kommuner kan göra att utbildningsförvaltningen kan attrahera medarbetare från andra kommuner. Men även det

omvända gäller som en följd av goda pendlingsmöjligheter och närheten till andra arbetsgivare med konkurrenskraftiga villkor. Det är viktigt att följa utvecklingen av löner och arbetsvillkor där största konkurrensen främst finns i Håbo, Västerås och Uppsala kommuner. Enköpings kommun behöver ha attraktiva villkor för nya och befintliga medarbetare.

5.3 Inriktningar för kompetensförsörjningsarbetet

Eftersom stora rekryteringsbehov finns inom yrkesgrupperna förskollärare, barnskötare, lärare och rektorer prioriteras de aktiviteter i kompetensförsörjningsarbetet som fokuserar på dessa grupper.

För att alla elever ska klara sin utbildning och utmanas i sitt lärande behöver Enköpings kommun framför allt attrahera, behålla och utveckla kompetenta medarbetare, men även avsluta kompetens som inte motsvarar krav och behov. Ett systematiskt och strategiskt arbete med kompetensförsörjning bidrar till målet att alla barn, elever och deltagare som deltar i utbildnings- och arbetsmarknadsnämndens verksamheter når goda resultat och högt uppsatta mål.

Inom utbildningsförvaltningen pågår olika aktiviteter i syfte att möta rekryteringsutmaningen och stärka kompetensförsörjningsarbetet. Enheten för forskning och utveckling (FoU) har utvecklat samarbetet med Uppsala universitet omkring partnerskolor, VFU och studenters uppsatsarbeten. Forskningscirklar pågår, ledda av doktorander från universitet. Förskolans vikarieförmedling och FoU-enheten medverkar regelbundet på mässor och liknande, ofta i samarbete med högskola/universitet, för att marknadsföra verksamheten och Enköpings kommun som arbetsgivare. Planen för strategisk kompetensförsörjning samlar och prioriterar aktiviteter för att stärka och utveckla det arbete som pågår.

Utifrån de kommungemensamma målen, kommunens rekryteringsutmaning i stort och nuläget i utbildningsförvaltningens verksamheter anges nedan fyra delprocesser för att kunna attrahera och behålla medarbetare med rätt kompetens. De olika delprocesserna samverkar och bildar som helhet grunden för utbildningsförvaltningens strategiska kompetensförsörjning.

5.3.1 Attrahera och rekrytera

Enköpings kommun och utbildningsförvaltningen ska upplevas som en attraktiv arbetsgivare för nuvarande och framtida medarbetare.

Genom att arbeta medvetet med delprocessen attrahera och rekrytera vårdar vi vårt arbetsgivarvarumärke och utvecklar utbildningsförvaltningens verksamheter för att attrahera nya medarbetare och behålla befintliga medarbetare.

I SKRs rapport "Sveriges viktigas jobb – hur möter vi rekryteringsutmaningen" framgår att unga är intresserade av att arbeta inom skola och förskola, att lärare känner mer arbetsglädje än anställda i andra branscher och att allt fler söker sig till lärarutbildningar. Med ett medvetet arbetsgivarvarumärkesarbete och insatser för att synliggöra vilka möjligheter som finns inom skolans yrken finns därmed stora möjligheter att attrahera nya medarbetare. I

rapporten lyfts också behovet av att bredda rekryteringen för att minska snedviden könsfördelning och för att öka mångfalden av medarbetare. (SKR, 2014).

Studier inom *employer branding* visar att internt varumärkesarbete inom en organisation påverkar hur individer utanför organisationen uppfattar arbetsgivarens varumärke. Redan anställda medarbetare har alltså en betydande inverkan på hur organisationen och dess arbetsgivarvarumärke uppfattas externt vilket är avgörande för en framgångsrik kompetensförsörjning. (Aaröe-Holm, Hasse, 2012) Här har Enköpings kommun tagit fram och förankrat ett arbetsgivarerbjudande i organisationen. Genom att lyfta fram goda exempel från verksamheterna, samt vilka utvecklingsmöjligheter som finns, kan vi bidra till både ökad yrkesstolthet och att fler vill söka sig till förskolans och skolans yrken.

En del i att attrahera nya medarbetare är att ha en professionell och icke-diskriminerande rekryteringsprocess. Det bidrar till att vi får medarbetare med rätt kompetens, på rätt plats och i rätt tid. En lyckad rekryteringsprocess kräver planering i form av en väl grundad kravprofil, attraktiva annonser i för målgruppen lämpliga kanaler, professionella och strukturerade intervjuer samt referenstagning.

Enköpings kommun arbetar med ett ledarskapsprogram kallat Utvecklande ledarskap (UL). Varje chef ges möjlighet till ständigt pågående kompetensutveckling och stödjande chefsnätverk inom ramen för utbildningen och efter genomgången utbildning. Rekrytering av chefer sker med sikte på utvecklingsmöjligheter i den riktning som ledarskapsprogrammet anger. Samtliga nyanställda chefer har under rekryteringsprocessen genomgått en specifik UL-intervju under ledning av HR.

En professionell och transparent rekryteringsprocess kan också positivt påverka arbetsgivarvarumärket och därmed bidra till att öka arbetsgivarens attraktivitet. En lyckad rekryteringsprocess kan bidra till att sökande som inte får ett jobberbjudande återkommer nästa gång kommunen ska rekrytera och att sökanden talar gott om Enköpings kommun som arbetsgivare.

Nedanstående aktiviteter prioriteras för att bidra till att uppfylla den strategiska delprocessen "Attrahera och rekrytera".

Aktivitet	Skolform	Nämnd/Förvaltning	Prioriterat år
Rekrytering ska ske professionellt och likvärdigt i enlighet med rutinen för kompetensbaserad rekrytering. Kravprofiler styr annonsering, intervju och referenstagning.	Samtliga	UBF	2019-2026. Behöver ständigt aktualiseras.
Kravprofilmallar tas fram för yrkesgrupper som rekryteras frekvent.	Samtliga	UBF	2019-2020 Genomförs delvis
Avsluta alla rekryteringar, meddela kandidater att tjänsten är tillsatt eller rekryteringen avbruten.	Samtliga	UBF	2019 -

Rekrytering via sociala medier på särskilt svårrekryterade tjänster.	Samtliga	UBF	Pågår sedan 2017
Samarbete med Uppsala universitet kring sommarjobb för lärarstudenter i kommunens lovskolor.	Grundskola och gymnasium	UBF	2019/Pågår
Samarbete med Uppsala universitet kring exjobb och uppsatsskrivande.	Samtliga	UBF	Pågår
Synas på mässor			Pågår
Samarbete med Arbetsförmedlingen omkring extratjänster och andra anställningsstöd	För- och grundskola	UBF	2017-2026 Osäker framtid för villkor.

5.3.2 Utveckla

Medarbetare i Enköpings kommuns verksamheter ska ges förutsättningar för och utmanas i sin kompetensutveckling på ett sätt som bidrar till att både de och barn, elever och deltagare ska kunna nå högt uppsatta mål.

Delprocessen "Utveckla" handlar om att utveckla befintliga medarbetares kompetens, att skapa karriärmöjligheter och möjligheter till intern rörlighet i organisationen. Utvecklingsinsatserna ska bidra till genomförandet av verksamheternas uppdrag, det vill säga att elever klarar sin utbildning och utmanas i sitt lärande och att deltagare i verksamheter för vuxenutbildning och arbetsmarknadsinsatser går till egen försörjning eller vidare studier.

Inom området "Utveckla" arbetar kommunen på en övergripande nivå med till exempel aspirantprogram, mentorsprogram, chefs- och ledarutvecklingsinsatser. FoU-enheten inom Utbildningsförvaltningen har tagit fram ett professionsutvecklingsprogram. Programmets huvudsyfte är att skapa en tydlig väg och möjlighet för skolpersonal till kompetensutveckling. En bärande idé i programmet är att all personal ska delta i regelbunden kompetensutveckling.

Genom att skapa förutsättningar för att utvecklas i arbetslag, lära av varandra och organisera arbetet annorlunda kan både medarbetare och verksamhet vidareutvecklas och resurser användas effektivt. En bredare syn på karriär och fler karriärvägar ger medarbetare möjligheten att utveckla både sig själva och verksamheten, vilket också gör utbildningsförvaltningens yrken mer attraktiva. (SKR 2014, OECD 2015) Ett sätt att bredda synen på karriär är att arbeta mer med den interna rörligheten inom förvaltningen och kommunen. Att medarbetare rör på sig internt främjar kunskapsspridning och ger möjligheter för medarbetare att utvecklas i sin yrkesroll.

Samarbete med Uppsala universitet har utvecklats betydligt sedan 2017. Avtal med

universitetet är upprättat omkring partnerförskolor och partnerskolor. Partneravtalet innebär att blivande förskollärare och lärare knyts närmare sin praktikplats under hela utbildningstiden. Under kommande år är målet att flera kommunala skolor ges möjlighet att bli partnerskolor.

I kommunen finns i dag 58 förstelärare och en lektor som finansieras med statsbidrag för karriärtjänster. Ett kartläggningsarbete har genomförts för att tydliggöra karriärlärarnas uppdrag och villkor. Träffar för kommunens förstelärare sker numera regelbundet i FoU-enhetens regi. Träffarna är en värdefull möjlighet till kunskapsutbyte och kompetensutveckling. Kommunen delfinansierar för närvarande två doktorander.

Under 2017 genomfördes en inventering av vilka VFU-handledare som finns i kommunen och vilken utbildning handledarna hade för uppdraget. Mindre än hälften av handledarna hade gått universitetets utbildning för handledare. Handledarutbildning är en prioriterad utbildning för att öka kompetensen hos handledare och därmed kvaliteten i VFU-arbetet. Under 2018-2019 genomfördes en handledarutbildning i samarbete med Uppsala universitet på plats i Enköping och den kommer att startas på nytt i januari 2021.

Att utnyttja teknik, öka digital kompetens, utveckla forskningsförankrade metoder och pedagogik gör att förskolan och skolan kan utvecklas till en modern arbetsplats och lärmiljö.

Nedanstående aktiviteter prioriteras för att bidra till att uppfylla den strategiska delprocessen "Utveckla".

Aktivitet	Skolform	Nämnd/Förvaltning	Prioriterat år
Aspirantprogram	Samtliga	UBF	2019-2026
Utvecklande ledarskap, UL	Samtliga	UBF	2019-2026
Professionsutvecklingsprogram vidareutvecklas	Samtliga	UBF	2019-2026
Samarbete universitet och högskolor	Samtliga	UBF	2019-2026
Fortsatt utveckling av VFU	Samtliga	UBF	2019-2026

5.3.3 Behålla

Ledare och medarbetare inom utbildningsförvaltningen ges förutsättningar att påverka och lyckas med sitt uppdrag och vill stanna kvar.

Behålla handlar om att arbeta för att behålla kompetenta medarbetare bland annat genom ett

systematiskt arbete för en god arbetsmiljö, gott ledarskap och inflytande över den egna arbetssituationen för att öka motivation och resultat.

Viljan att stanna kvar och utvecklas på sin arbetsplats påverkas av medarbetarnas grad av engagemang och möjlighet till inflytande och ansvarstagande. För att uppnå ett ökat engagemang och ökad arbetsglädje hos medarbetarna behövs framför allt en god arbetsmiljö med möjlighet att påverka, ett tydligt, närvarande ledarskap och regelbunden återkoppling mellan chef och medarbetare. (SKR 2014)

Samarbete med lärosäten för att bättre förbereda nyexaminerade på yrkeslivet är en viktig del i att lyckas behålla medarbetare. Arbetsfördelning så att andra resurser än lärare tar hand om administrativa delar och därmed ge utrymme för mer reflektions-/planeringstid är en annan del. När det gäller löneutveckling som en del i att behålla medarbetare är det viktigt att ha en genomtänkt lönebildning.

Enheterna behöver ta fram bättre rutiner för introduktion för vikarier för att de ska få en bra start, både för sin egen skull vilket ökar sannolikheten att de stannar kvar, men också för att underlätta för deras kollegor och öka möjligheten att behålla dem, samt för att ha en god kvalitet i verksamheten. Likaså behöver enheterna utveckla och systematisera introduktion för nyexaminerade för att behålla dessa.

Möjligheten att anställa lärarstudenter under studietiden behöver undersökas närmare.

Organisation av verksamheten behöver anpassas till en ny tid och de nya förutsättningar som antytts inledningsvis: ökat antal elever men minskad tillgång till legitimerad lärarpersonal. Utveckling av nya arbetsätt med digitalt stöd ska prioriteras. Detta utvecklingsområde kommer att beröra alla chefer och medarbetare under de närmaste åren.

Nedanstående aktiviteter prioriteras för att bidra till att uppfylla den strategiska delprocessen "Behålla".

Aktivitet	Skolform	Nämnd/Förvaltning	Prioriterat år
Skapa goda förutsättningar för chefer att vara förskolechef eller rektor.	Samtliga	UBF	2019-2026
Andra kompetenser anställs i förskola och skola för att underlätta för lärares pedagogiska uppgifter	Samtliga	UBF	2019-2026
Satsa på och utveckla ledarskapet för att behålla kompetenta chefer och medarbetare	Samtliga	UBF	2019-2026
	Samtliga	UBF	2019-2026

Utveckla arbetsmiljön, både den fysiska och den psykosociala			
Utveckla en tydlig och igenkänd lönebildning avseende ingångslön och löneutveckling kopplat till prestation och komplexitet.	Samtliga	UBF	2019-2026
Utveckla möjligheten att som lärarstudent vikariera eller anställas på deltid i förskolor och skolor.	Samtliga	UBF	2019-2026
Utveckling av organisation och arbetssätt	Samtliga	UBF	2019-2026

5.3.4 Avsluta kompetens

Verksamheternas behov och förändringar avgör vilken kompetens som behövs och vid avveckling av medarbetare ska den ske professionellt.

Med att avsluta kompetens avses både omställning av kompetens samt avslut av anställning – på grund av arbetsbrist eller personliga skäl, egen uppsägning eller pensionsavgång.

Även om utbildningsförvaltningen framförallt behöver fokusera på att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla medarbetare nu och framåt, krävs även planering inför behov av omställning så att rätt kompetens finns i verksamheten. När verksamheternas behov av kompetens förändras och medarbetare inte uppfyller behoven behöver omställning eller avveckling ske.

Här krävs god planering och regelbunden analys utifrån utveckling och förändringar i verksamheten. Pensionsavgångar går ganska enkelt att förutse och därför behöver utbildningsförvaltningen sträva efter att successionsplanera och växla kompetens till någon som utsetts i god tid att ta över rollen.

Bra avslutssamtal är viktigt att genomföra med medarbetare som på olika sätt avslutar sin anställning. Samtalen ger ofta förslag på förbättringar i verksamheten och ökar kunskapen kring en förbättrad verksamhet. Att behålla en god relation till tidigare medarbetare ger goda ambassadörer för arbetsgivaren och påverkar därigenom också arbetsgivarens attraktivitet. Likaså kan det öka sannolikheten att medarbetare väljer att återvända till kommunen längre fram.

Nedanstående aktiviteter prioriteras för att bidra till att uppfylla den strategiska

delprocessen "Avveckla".

Aktivitet	Skolform	Nämnd/Förvaltning	Prioriterat år
Följa rutiner för avslutssamtal och avtackning, likabehandling vid avslut	Samtliga	UBF	2019-2026
Enkät till alla som slutar på egen begäran	Samtliga	UBF	2019-2026

5.4 Referenslista

Budget 2019-2021 med övergripande verksamhetsplan 2019 (KS2018307)

Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden nämndplan (UAN2019/132)

Lunds universitet, Aaröe-Holm, Hasse (2012), *Arbetsgivarvarumärket inifrån och ut - en studie om interna varumärkesaktivitetens påverkan på Arbetsgivarvarumärket*,

OECD (2015), *Improving Schools in Sweden: An OECD Perspective*,

SKR (2014), *Sveriges viktigaste jobb – hur möter vi rekryteringsutmaningen*

SKR (2018), *Skolans rekryteringsutmaningar. Lokala strategier och exempel*

Kompetensförsörjningsplanen är reviderad i april 2020 av

HR-avdelningen och Johan Åberg, HR-konsult

Elisabeth Ståhl, verksamhetschef förskola

Anders Härdevik, verksamhetschef grundskola

Daniel Hellström, TF rektor Westerlundska gymnasiet

Viveca Ehrning, verksamhetschef vuxenutbildningar,
arbetsmarknadsfrågor och mottagning

Linda Lindahl, förvaltningschef

Dokumentets ägare: Linda Lindahl, Förvaltningschef, Utbildningsförvaltningen.



www.enkoping.se