



Kompetens- försörjnings- strategi

Gemensam riktning för hållbart
och attraktivt arbetsliv

2025-2028

.....

Dokumentnamn	Kategori	Publicerad
Kompetensförsörjningsstrategi	Aktiverande	Hemsida • intranät

Ärendenummer	Beslutad av	Beslutsdatum	Giltighetstid
KLF 2025-1180	Kommunfullmäktige	2025-10-20	2025-2028

Dokumentägare	Gäller för
HR-chef	Alla nämnder

Syfte

Strategin skapar en gemensam och långsiktig inriktning för kommunens kompetensförsörjning och kopplar politiska mål till operativt arbete. Den ger nämnder möjlighet att anpassa insatser efter sina behov och bidrar till en hållbar, attraktiv organisation med rätt kompetens i rätt tid. Detta säkerställer god service för invånarna och en attraktiv arbetsmiljö för medarbetarna.

Uppföljning

Kompetensförsörjningsstrategin följs upp årligen i samband med mål- och budgetprocessen i respektive nämnd

1. Innehåll	
Kompetensförsörjningsstrategi	1
2. Inledning.....	4
2.1 Sammanhang	4
2.2 Syfte	4
2.3 Lärande som grund för framgång	5
2.4 Omvärldsbild och utmaningar	5
3. Fokusområden 2025–2028.....	6
3.1 Ökad tillgång till kompetens	6
3.2 Stärkt medarbetarskap.....	7
3.3 Hållbara arbetsplatser.....	7
3.4 Effektivt ledarskap	7
3.5 Effektiv och hållbar kompetensanvändning	8
3.6 Ökad möjlighet att arbeta längre	8
4. Genomförande och uppföljning	9

2. Inledning

Luleå kommun står inför en arbetsmarknad där tillgången på arbetskraft minskar samtidigt som behoven inom välfärden växer. För att klara framtidens uppdrag måste vi använda vår samlade kompetens på ett mer långsiktigt, hållbart och strategiskt sätt. Kompetensförsörjning är därför inte en avgränsad funktion utan en integrerad del av kommunens styrning och utveckling.

Strategin för kompetensförsörjning är framtagen för att möta dessa utmaningar. Den slår fast en gemensam riktning för hela kommunen och utgör ett normerande ramverk för nämndernas arbete. Fokus ligger på att bygga en robust organisation som attraherar, utvecklar och behåller den kompetens som krävs – både idag och i framtiden.

2.1 Sammanhang

En välfungerande vardag för Luleå kommuns invånare förutsätter att verksamheterna har rätt kompetens för att genomföra sina uppdrag. Denna strategi utgör ett övergripande ramverk för hur kommunen gemensamt ska arbeta för att långsiktigt säkra den kompetens som krävs för att upprätthålla kvalitet, tillgänglighet och utvecklingskraft i välfärden. Strategin beslutas av kommunfullmäktige och är normerande för samtliga nämnder.

Strategin ska tillämpas i samspel med kommunens mål och budget och övriga styrdokument. Den ger en gemensam inriktning och identifierar prioriterade fokusområden, samtidigt som varje nämnd förväntas planera sitt arbete utifrån sina egna behov och förutsättningar. På så sätt skapas en röd tråd från kommunens övergripande mål till varje förvaltnings konkreta kompetensförsörjningsarbete.

Genom att se kompetensförsörjning som en del av kommunens samlade styrning och inte som en fristående process knyts arbetsgivarperspektivet närmare det operativa verksamhetsansvaret. Det skapar förutsättningar för en starkare, mer sammanhållen och uthållig organisation.

2.2 Syfte

Syftet med strategin är att skapa långsiktighet, tydlighet och samsyn i kommunens kompetensförsörjningsarbete. Strategin ska ge en gemensam strategisk inriktning för hur Luleå kommun som arbetsgivare säkrar rätt kompetens över tid. Den ska även bidra till ett hållbart arbetsliv, ett attraktivt arbetsgivarskap och en välfungerande vardag i kommunens verksamheter. Strategin ger en gemensam riktning för hur Luleå kommun som helhet ska arbeta med kompetensförsörjning men lämnar samtidigt handlingsutrymme för varje nämnd att utforma

lösningar utifrån sina specifika behov och förutsättningar. Den utgör en länk mellan de politiskt beslutade målen och det operativa arbetet. Genom att integrera kompetensförsörjningen i ledning och styrning skapas en samlad kraft för att bygga en långsiktigt hållbar och attraktiv kommunal organisation. Denna strategi säkerställer att Luleå kommun har rätt kompetens i rätt tid – vilket i förlängningen ger invånarna tillgänglig service av hög kvalitet, skapar en attraktiv arbetsmiljö för medarbetare och bidrar till en långsiktigt hållbar kommunal ekonomi.

2.3 Lärande som grund för framgång

För att långsiktigt lyckas med kompetensförsörjningen behöver Luleå kommun vara en organisation som ständigt lär, anpassar sig och utvecklas i takt med omvärlden. Förmågan att lära – som individer, verksamheter och organisation – är avgörande för att möta förändrade krav, ny teknik, demografiska skiften och nya förväntningar från medborgare och medarbetare.

Kompetensförsörjningsstrategin utgår därför från ett aktivt lärandeperspektiv. Den är inte en statisk plan utan ett levande ramverk som följer utvecklingen i organisationen och anpassas efter de behov som identifieras över tid. Det innebär att arbetet med kompetensförsörjning inte bara handlar om att täcka dagens behov, utan om att successivt bygga kapacitet för att möta morgondagens utmaningar. Ett sådant förhållningssätt kräver att vi främjar nyfikenhet, reflektion och kunskapsdelning i vardagen och att lärande ses som en strategisk tillgång för hela kommunen.

2.4 Omvärldsbild och utmaningar

Luleå kommuns möjligheter att säkra nödvändig kompetens påverkas av flera långsiktiga och strukturella faktorer.

Demografiska förändringar med en åldrande befolkning och färre personer i arbetsför ålder ökar trycket på välfärdstjänster och minskar samtidigt tillgången på arbetskraft. Samhällsomvandlingen i regionen, med omfattande industrisatsningar och nyetableringar, skapar dessutom en ökad konkurrens om kompetens – både inom och utanför den offentliga sektorn.

Parallellt förändras medarbetares förväntningar på arbetslivet. Tydligare uppdrag, bättre arbetsmiljö, ökad flexibilitet och möjligheter till utveckling är faktorer som blir allt viktigare för att kunna attrahera och behålla personal. Därtill påverkar teknikutveckling, digitalisering och AI både vilka kompetenser som efterfrågas och hur arbetet organiseras och utförs.

Sammantaget innebär detta att Luleå kommun inte längre kan förlita sig på traditionella lösningar eller enbart nyrekrytering. I stället krävs ett samordnat, långsiktigt och förebyggande arbete genom hela kompetensförsörjningskedjan – från att attrahera och introducera till att utveckla, behålla och möjliggöra omställning

3. Fokusområden 2025–2028

För att möta framtidens kompetensutmaningar fokuserar vi på sex prioriterade områden. Dessa områden bygger på nationella strategier och analyser av våra lokala behov.

3.1 Ökad tillgång till kompetens

Luleå kommun behöver säkerställa att vi långsiktigt har tillgång till rätt kompetens för att klara välfärdens uppdrag. För att uppnå detta behöver kommunen öka sin attraktionskraft och nå fler målgrupper än idag. Det handlar om att vara en tillgänglig, inkluderande och relevant arbetsgivare för människor med olika bakgrund, erfarenheter och förutsättningar.

Fler personer som i dag står utanför arbetsmarknaden eller inte ser kommunen som ett naturligt alternativ, ska ges möjlighet att bidra till vårt gemensamma uppdrag. Kommunen ska erbjuda moderna och tydliga vägar in i arbetslivet, till exempel genom praktik, arbetsplatsförlagt lärande och genomtänkta introduktionsinsatser. Vi ska också bättre ta tillvara kompetens som inte nyttjas fullt ut idag samtidigt som vi stärker organisationens förmåga att spegla det samhälle vi verkar i.

En viktig del i detta är att öka jämställdheten i yrkesområden och roller där ett kön är underrepresenterat. Genom riktade insatser i rekrytering och kompetensutveckling ska kommunen arbeta för en mer balanserad könsfördelning, öka attraktionen för dessa yrken och skapa fler vägar in för underrepresenterade grupper.

Genom att bredda rekryteringsbasen och öka jämställdheten ökar tillgången till kompetens och kommunen blir bättre rustad att möta invånarnas behov med rätt kompetens på rätt plats. Ökad mångfald och jämställdhet i arbetslivet bidrar också till stärkt legitimitet, ökat förtroende för den offentliga verksamheten och ett mer inkluderande samhälle.

3.2 Stärkt medarbetarskap

Luleå kommun ska utveckla ett starkt och hållbart medarbetarskap som bidrar till kvalitet i verksamheten, minskad personalomsättning och ökad förmåga att attrahera, behålla och utveckla kompetens. Ett starkt medarbetarskap bygger på delaktighet, ansvarstagande och en kultur som främjar lärande, tillit och ständiga förbättringar.

Kommunen behöver skapa strukturer och förutsättningar som gör det möjligt för medarbetare att vara delaktiga i utvecklingen av verksamheten och sitt eget arbete. Detta inkluderar tydliga vägar för lärande och kompetensutveckling, möjligheter till intern rörlighet och karriärväxling samt en god introduktion som ger rätt förutsättningar från start.

När medarbetarskapet stärks ökar engagemanget och arbetsmiljön förbättras vilket i sin tur stärker kommunens förmåga att leverera tjänster med hög kvalitet och kontinuitet till Luleås invånare.

3.3 Hållbara arbetsplatser

För att Luleå kommun ska kunna leverera service av god kvalitet över tid krävs arbetsplatser där människor mår bra, kan göra ett bra jobb och vill stanna kvar. Därför ska kommunen arbeta strategiskt med att skapa hållbara arbetsmiljöer där återhämtning, balans, tillit och trygghet är en naturlig del av vardagen.

Arbetet ska utgå från att stärka de faktorer som främjar hälsa och arbetsglädje, så kallade friskfaktorer, till exempel meningsfullhet i arbetet, delaktighet, stöd från kollegor och ett gott ledarskap. Genom att kombinera hälsofrämjande insatser med förebyggande arbete för att minska risker och ohälsa, skapas en arbetsmiljö som stärker både individ och organisation.

När arbetsmiljön fungerar väl stärks också engagemanget, samverkan och kvaliteten i verksamhetens resultat. Effekten blir en kommunal organisation med bättre kapacitet att leverera på sitt uppdrag – där medarbetare trivs, utvecklas och vill bidra över tid

3.4 Effektivt ledarskap

Ledarskapet har en avgörande betydelse för kommunens förmåga att utveckla verksamhet, attrahera och behålla kompetens samt skapa hållbara arbetsplatser. För att uppnå detta behöver chefer ges goda organisatoriska förutsättningar – i form av tydliga uppdrag, rimligt ansvar och rätt stöd i vardagen. Det handlar också om att chefer får tillgång till lärande sammanhang, digitala verktyg och strukturer som frigör tid för ledarskapets kärna: att leda människor och utveckla

verksamhet.

Genom att skapa rätt förutsättningar för ledarskap bygger vi tillit, förbättrar arbetsmiljön och stärker vår förmåga att nå resultat i linje med ett ledarskap som är både närvarande, drivande och effektivt

3.5 Effektiv och hållbar kompetensanvändning

För att möta både dagens och framtidens behov behöver vi använda kommunens samlade kompetens mer flexibelt, strategiskt och hållbart.

Det handlar om att stärka samverkan mellan förvaltningar, skapa strukturer för kunskapsöverföring och öka vår förmåga att ställa om kompetens i takt med förändrade krav och förutsättningar.

Genom att digitalisera och effektivisera administrativa processer frigör vi tid och resurser till kärnverksamheten. På så sätt stärker vi kommunens kapacitet att leverera service med hög kvalitet med den kompetens vi har och med förmågan att utveckla den vi kommer att behöva.

3.6 Ökad möjlighet att arbeta längre

För att långsiktigt säkra bemanningen i välfärdens verksamheter behöver fler medarbetare vilja och orka arbeta längre. Det kräver att arbetslivet är hållbart genom hela yrkeslivet inte minst i dess senare delar.

Genom att skapa flexibla lösningar för äldre medarbetare, arbeta med åldersmedvet ledning, främja återhämtning och god arbetsmiljö samt möjliggöra överföring av erfarenhet och kompetens mellan generationer, ökar vi förutsättningarna för att fler ska kunna och vilja stanna kvar längre i arbetslivet. Det stärker kontinuiteten i verksamheterna, tar tillvara värdefull kunskap och bidrar till en mer hållbar kompetensförsörjning för hela kommunen.

4. Genomförande och uppföljning

För att strategin ska ge effekt krävs att den integreras i kommunens samlade styrning och ledning. Varje nämnd ansvarar för att planera och följa upp arbetet utifrån strategins inriktning, med utgångspunkt i verksamhetens behov och förutsättningar. Förvaltningarna omsätter detta ansvar i praktiken, genom att integrera kompetensförsörjning i sin verksamhetsplanering, målstyrning och analys. På så sätt skapas förutsättningar att nå både det lokala uppdraget och kommunens gemensamma mål.

Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar att följa upp hur kommunen som helhet utvecklar sitt arbete med kompetensförsörjning i enlighet med strategin. Målsättningar fastställs och uppföljning sker systematiskt inom ramen för kommunens ordinarie styr- och uppföljningsprocesser, där relevanta indikatorer används för att säkerställa framsteg och resultat.

