



Utbildningsförvaltningen  
Malin Kvist  
0171-625873  
malin.kvist@enkoping.se

Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden

## **Revidering av kompetensförsörjningsplan och uppdrag att ta fram ett nytt förslag på arbetsgång kring nämndens och förvaltningens strategiska kompetensförsörjning**

### **Förslag till beslut**

#### **Förslag till nämnden**

1. Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden godkänner förvaltningens uppdatering av kompetensförsörjningsplan för utbildningsförvaltningen 2020 - 2026.
2. Förvaltningen får i uppdrag att ta fram ett nytt förslag på arbetsgång kring nämndens och förvaltningens strategiska kompetensförsörjning som ska ersätta arbetet med befintlig kompetensförsörjningsplan.
3. Uppdraget ska redovisas mars 2023.

### **Beskrivning av ärendet**

Under 2017 utarbetades en kompetensförsörjningsplan för utbildningsförvaltningen. Planens syfte var att skapa en överblick över vilka rekryteringsbehov som finns i förvaltningens verksamheter och göra överenskommelser om strategier för rekrytering av nya medarbetare. Kompetensförsörjningsplanen har sedan 2018 fokuserat på strategier för att attrahera och rekrytera, utveckla och behålla kompetens men också strategier för att avsluta anställningar. Den nu gällande kompetensförsörjningsplanen antogs 2019 och har uppdaterats i två omgångar.

Enligt den antagna kompetensförsörjningsplanen ska den utvärderas och revideras under perioden januari till mars varje år och därför lyfts ärendet nu.

### **Utbildningsförvaltningens bedömning**

Syftet med kompetensförsörjningsplanen är att den ska vara ett övergripande inriktningsdokument som ska stödja nämndens och förvaltningens aktiviteter att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla medarbetare.

Vid utvärderingen av planen konstaterar dock förvaltningen att dokumentet inte fyller den tänka funktionen då den på chefsnivå inte upplevs vara ett stödjande och styrande dokument i arbetet med kompetensförsörjning. Förvaltningen vill därför ta fram ett alternativ till nuvarande arbetsgång. Ett önskemål är till exempel att ta fram en mer förenklad variant till kompetensförsörjningsplan som är mindre tidskrävande att uppdatera och där mer fokus kan läggas på analys och åtgärd.

I likhet med tidigare uppdateringar har dock en viss aktualisering av kompetensförsörjningsplanen gjorts även denna gång genom att den har uppdaterats med den senast tillgängliga statistiken. Förslaget är därför att dessa uppdateringar godkänns men att ett uppdrag också läggs om ta fram ett nytt ta fram ett nytt förslag på arbetsgång kring nämndens och förvaltningens strategiska kompetensförsörjning som ska ersätta arbetet med befintlig kompetensförsörjningsplan. Uppdraget ska redovisas mars 2023.

### **Beslutsunderlag**

Tjänsteskrivelse, daterad 2022-02-22

Bilaga 01 - Kompetensförsörjningsplan 2020-2026, daterad 2022-02-22

Linda Lindahl  
Förvaltningschef  
Enköpings kommun

Malin Kvist  
Utredare  
Enköpings kommun

Kopia till:  
Kommunledningsförvaltningen (HR-avdelningen)

# Kompetensförsörjningsplan

Utbildningsförvaltningen 2020-2026



Skriv text här

Utbildningsförvaltningen  
Malin Kvist  
0171-625803  
malin.kvist@enkoping.se

Ärendenummer  
UAN2022/152

---

**Dokumenttyp**

Plan

**Ersätter**

UAN2021/70

**Beslutad av**

Utbildnings- och  
arbetsmarknadsnämnden

**Gäller för**

Utbildnings- och  
arbetsmarknadsnämndens  
verksamheter

**Gäller f.om.**

2020

**Ansvarig funktion**

Förvaltningschef UF

**Gäller t.om.****Reviderad**

2020-05-07

2021-03-17

2022-xx-xx

# Innehållsförteckning

Bakgrund .....	1
2. Syftet med kompetensförsörjningsplanen .....	1
3. Så här styr planen arbetet med kompetensförsörjning.....	2
4. Nulägesbild för kompetensförsörjningen i de kommunala skolverksamheterna .....	2
4.1 Förskola .....	3
4.1.1 Analys förskola .....	3
4.1.2 Nuläge förskola .....	3
4.2 Grundskola .....	5
4.2.1 Analys grundskola .....	5
4.2.2 Nuläge grundskola .....	5
4.3 Gymnasieskola .....	7
4.3.1 Analys gymnasieskolan.....	7
4.3.2 Nuläge gymnasieskolan .....	8
4.4 Komvux/SFI, yrkeshögskola .....	9
4.4.1 Analys Komvux/SFI.....	9
4.4.2 Vuxenutbildningen .....	10
4.4.3 Analys yrkeshögskola.....	10
4.5 Arbetsmarknadsenhet, Jobbcentrum och integrationsenheten .....	11
4.5.1 Analys AME, Jobbcentrum och integrationsenheten.....	11
4.6 Elevhälsan/övriga stödfunktioner .....	11
4.7 Verksamhetschefer, skolledare, enhetschefer, förvaltningschef .....	12
5. Omgivande faktorer som påverkar kompetensförsörjning .....	12
5.1 Enköpings kommuns styrkor och möjligheter i rekryteringsutmaningen .	13
5.1.1 Enköpings kommun är en tillväxtkommun.....	13
5.1.2 Nära tillgång till lärarutbildningarna vid Uppsala universitet och Mälardalens universitet .....	13
5.1.3 Utvecklingsmöjligheter i stor organisation.....	13
5.1.4 Relativt konkurrenskraftigt löneläge .....	14
5.2 Enköpings kommuns utmaningar i att möta rekryteringsbehovet .....	15

5.2.1 Kraftig befolkningsutveckling i Enköpings kommun .....	15
5.2.2 Geografiska läget – en möjlighet men också utmaning .....	16
6. Inriktningar för kompetensförsörjningsarbetet .....	16
6.1 Attrahera och rekrytera .....	17
6.1.1 Aktiviteter .....	19
6.2 Utveckla .....	20
6.3 Behålla .....	22
6.4 Avsluta kompetens .....	24
7. Referenslista .....	25



## 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. Arbeta 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. Från år 2022 kommer statistik i kompetensförsörjningsplanen att revideras i april. Beslut om ny kompetensförsörjningsplan ska fattas av utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden i april/maj varje år.

### **4. Nulägesbild för kompetensförsörjningen i de kommunala skolverksamheterna**

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,



2022-03-02

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 505 medarbetare (januari 2022), att jämföra med 480 dec 2020 och 479 mars 2020. Fördelningen mellan yrkeskategorier redovisas nedan.

---

#### Antal månadsanställda januari 2022

---

Förskollärare: 171 (167 jan 2021, 164 mars 2020)

---

Barnskötare: 307 (288 jan 2021, 277 mars 2020)

---

Rektorer: 12 (12 jan 2021, 12 mars 2020)

---

Övriga: 15 (12 jan 2021, 26 mars 2020)

---

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

I januari 2022 har förskolan totalt 161 tillsvidareanställda förskollärare varav 10 stycken saknar legitimation. 82 av barnskötare saknar adekvat utbildning, varav 28 är tillsvidareanställda och 54 anställda på allmän visstidsanställning eller vikariat.

---

**Uppskattat rekryteringsbehov de kommande sex åren (utifrån pensionsavgångar och volymförändringar (2021 års bedömning))**

---

Förskollärare: 19 (31 mars 2020) p g a pension, 140 p g a volym- och

---

Barnskötare: 12 (20 mars 2020) p g a pension, 42 p g a volym- och

---

Pensionsprognosen visar att inom de närmaste sex åren förväntas totalt 39 medarbetare gå i pension. Av dessa är 23 förskollärare, 13 barnskötare och en rektor. Antalet pensionsavgångar ökar något 2024 upp till ca 7 st/år och ligger sedan kvar på denna nivå några år framåt

För förskollärare stiger pensionsavgångarna också till 2024 då ca 5 förskollärare beräknas gå i pension, en nivå som fortsätter åren därefter.

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.

I förskolan finns flera yrkeskategorier, varav de flesta utgörs av förskollärare och barnskötare. Sett till dessa kategorier har förskolan 90 % legitimerade förskollärare och utbildade barnskötare. Utbildade förskollärare och barnskötare är avgörande för utbildningens kvalitet. De 22 barnskötare som saknar utbildning kommer att erbjudas en barnskötarutbildning under höstterminen 2021, vilket finansieras med medel från omställningsfonden.

Förskolan arbetar även för att behålla, attrahera och rekrytera fler förskollärare, vilket är en utmaning då det råder brist på utbudet av arbetskraft. Flera kommuner har samma behov, vilket ytterligare förstärker konkurrensen om arbetskraften. Förskolan har även en ekonomisk utmaning gällande rekrytering.

Ett sätt att locka fler nyexaminerade förskollärare att söka tjänst till Enköpings kommun är att som student erbjudas att göra sin VFU inom förskolan. Förskolan har ett samarbete med Uppsala universitet, och har flera partnerförskolor och skolor i kommunen. Det är även viktigt att som nyutexaminerad eller nyrekryterad få en god introduktion och erbjudas mentorsstöd för att snabbare kunna komma in i rollen.

2022-03-02

Tillämpning av sociala medier ska utvecklas för att kommunicera vad vi som arbetsgivare kan erbjuda potentiella medarbetare. Detta arbete sker genom ett samarbete med HR och kommunikation.

För att behålla förskollärare och barnskötare har förskolan ett långsiktigt arbete med utvecklande ledarskap, för att befintlig personal ska välja att stanna kvar och utvecklas samt rekommendera oss som arbetsgivare i olika forum.

Målet med indikatorn kring andelen legitimerade förskollärare i förskolan är svår att uppnå, men arbetet fortsätter enligt resonemang ovan. I år fokuserar förskolan på att utbilda de tillsvidareanställda medarbetare som saknar adekvat utbildning att gå en barnskötarutbildning.

## **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.

### **4.2.2 Nuläge grundskola**

Totalt antal månadsanställda inom grundskolan är 729 medarbetare (786\* dec 2020 och 733 mar 2020). Fördelningen mellan yrkeskategorier redovisas nedan.

---

**Antal månadsanställda januari 2022**

---

2022-03-02

---

Lärare 7-9: 101 (159 (135 mars 2020))
Lärare 4-6: 126 (123 (129 mars 2020))
Lärare F-3: 69 (60 jan 2021, 60 mars 2020)
Fritidsledare: 84 (86 jan 2021, 90 mars 2020)
Elevassistent: 79 (82 (86 mars 2020))
Lärare, praktiskt/estetiskt ämne: 69 (75 2021, 63 mars 2020)
Fritidspedagog: 25 (32 2021, 34 2020)
Lärarassistent: 36 (36 2021, 32 mars 2020)
Förskollärare: 31 (26 2021, 33 2020)
Speciallärare: 14 (16 2021, 20 mars 2020)
Specialpedagog: 22(20 2021, 18 2020)
Rektor: 16 (15 2021, 15 2020)
Skoladministratörer: 12 (12 2021, 12 2020)
Vaktmästare: 11 (11 2021, 11 2020)
Studie- och yrkesvägledare: 2 (3 2021, 3 mars 2020)
Övrig personal: 32 (30 2021, 39 mars 2020)

---

\*Totalsiffran för 2021 är sannolikt felaktig.

I januari 2022 var 384 lärare tillsvidareanställda i grundskolan, varav 24 saknade legitimation. 29 förskollärare var tillsvidareanställda i grundskolan varav 2 saknar lärarlegitimation.

---

**Uppskattat rekryteringsbehov de kommande sex åren (utifrån pensionsavgångar och ökat elevantal) (2021 års bedömning)**

---

Hela grundskolan: 114

---

Pensionsprognosen för yrkeskategorierna visar att förväntade pensionsavgångar för tillsvidareanställd personal är relativt jämt fördelade över de 5 kommande åren, totalen ligger mellan 10 – 15 personer/år. JÅ: 12 – 13 på personer/år. Den största gruppen är fritidsledare där 11 stycken fyller 65 år under perioden.

Grundskolan har 94,4 % legitimerade lärare. Fokus ligger därmed på att bibehålla befintlig personal. Grundskolan håller fortsatt fokus på mötet mellan lärare och elev, där kvalitet uppstår.

Höga förväntningar på grundskolan som verksamhet har skapat en tillitsfull kultur som i alla led eftersträvar det relationella ledarskapet. Särskilt betydelsefullt är det medvetna tränandet i att leva i ständig förändring och att som lärare uppmuntras att pröva och utmana sig själv, kollegorna och eleverna i en tillåtande miljö.

Grundskolan kommer även fortsatt att bjuda in till så kallade rekryteringskvällar, ett event som rönt uppmärksamhet på ett nationellt plan.

Vidare deltar grundskolan i partnerskoleverksamheten som innebär att VFU-studenterna knyts närmare till kommunens partnerförskolor och partnerskolor. På så vis ökar grundskolans rekryteringsmöjligheter.

## **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.

2022-03-02

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 gymnasieskolan

Totalt antal månadsanställda inom gymnasieskola är 188 medarbetare  
Fördelningen mellan yrkeskategorier redovisas nedan.

<b>Antal månadsanställda januari 2022</b>
Lärare gymnasium, allmänna ämnen: 67 (68 jan 2021, 69 mars 2020)
Lärare gymnasium, yrkesämnen: 31 (34 jan 2021, 33 mars 2020)
Lärare praktiska/estetiska ämnen (inklusive idrottslärare): 13 (15 jan 2021, 14 mars 2020)
Specialpedagoger: 8 (7 jan 2021, 7 mars 2020)
Lärare grundskolan 7-9: 12 (16 jan 2021, 16 mars 2020)
Elevassistenter: 19 (15 jan 2021, 15 mars 2020)
Rektor, biträdande rektor/programrektor: 6 (7 jan 2021, 6 mars 2020)

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

I januari 2022 var 123 lärare tillsvidareanställda i gymnasieskolan varav 14 saknade lärarlegitimation

<b>Uppskattat rekryteringsbehov de kommande sex åren (utifrån pensionsavgångar och elevantal) (2021 års bedömning)</b>
--

Lärare: 28 (28 mars 2020), 34 totalt, (34 mars 2020)
--

Under kommande 5-årsperiod beräknas gymnasiet ha 17 karaktärsämneslärare som går i pension (65 år). Per år ligger antalet på 2 -5 stycken per 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 gymnasiets 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 Vuxenutbildningen

Totalt antal anställda (tillsvidare- samt visstidsanställda) på vuxenutbildningen är 71 (77 2021, 70 2020). Fördelningen mellan yrkeskategorier redovisas nedan.

<b>Antal månadsanställda januari 2022</b>
Lärare gymnasium, allmänna ämnen: 6 (6 jan 2021, 4 mars 2020)
Speciallärare/specialpedagog: 2 ( 2 2021, 2 2020)
Lärare SFI: 15 (15 jan 2021,18 mar 2020)
Rektor: 3, (2 jan 2021, 1 mar 2020)
Arbetsmarknadskonsulent: 4 (4 jan 2021, 6 mar 2020)
Antal anställda arbetsmarknadsenheten: 25 (26 jan 2021, 20 mar2020)
Antal anställda Komvux/SFI: 29 (32 jan 2021, 35 mar 2020)

Pensionsprognosen för yrkeskategorierna visar att förväntade pensionsavgångar för samtliga yrkeskategorier är jämnt fördelade över åren de kommande sex åren. Totalt 7 medarbetare förväntas gå i pension under kommande 5 år, i blandade yrkesgrupper.

#### 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 integrationsenheten

Arbetsmarknadsenheten och jobbcentrum har ca 30 anställda varav de allra flesta 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 integrationsenheten

Rekrytering till arbetsmarknadsenhet, Jobbcentrum och integrationsenheten 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 januari 2022 (hela utbildningsförvaltningen)

---

Skolsköterskor: 12 (13 jan 2021, 14 mars 2020)

---

Kuratorer: 9 (12 jan 2021, 10 mar 2020)

---

Psykologer: 8 (6 jan 2021, 8 mar 2020)

---

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 45. De kommande fem åren antas 5 av dessa gå i pension.

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.

## **5. Omgivande faktorer som påverkar kompetensförsörjning**

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**

### **5.1.1 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 rekryteringssammanhang.

### **5.1.2 Nära tillgång till lärarutbildningarna vid Uppsala universitet och Mälardalens universitet**

Tillgången till utbildade och legitimerade förskollärare och lärare påverkar rekryteringen. En stor fördel i kompetensförsörjningsarbetet för utbildningsförvaltningen är närheten till Uppsala universitet, Mälardalens universitet, Stockholms universitet och det samarbete som finns kring förskollärary- 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 forskningscirkel ger goda möjligheter till rekrytering.

### **5.1.3 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

2022-03-02

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.

#### 5.1.4 Relativt konkurrenskraftigt löneläge

Nedan ges en bild av löneläget från augusti 2021 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.

2021-08-01	Enköping	Uppsala	Håbo
Förskollärare	34000	32800	35200
Lärare i fritidshem	31800	32800	33100
Lärare grundskolan, F – 3	36600	36000	38900
Lärare grundskolan, 4 – 6	37800	38300	40990
7-9	40000	39900	39700
Speciallärare	40600	42350	45500
Specialpedagog	43300	43350	42550

2022-03-02

Gymnasielärare, allmänna ämnen	40550	40450	42000
Gymnaiselärare, yrkesämnen	40350	38400	40200
Lärare praktisk/estetisk	38000	38400	39800
Rektorer, skola och gymnasie	55500	58000	55500
Rektorer, förskola	52600	47400	50850

Notera: Grunden för klassificeringen i denna lönestatistik är AID-koderna. 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.

## **6. 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

2022-03-02

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. Forskningscirkel 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 kommundemensamma 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.

## **6.1 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 viktiga 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

2022-03-02

behovet av att bredda rekryteringen för att minska snedvriden 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 stödande 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.



2022-03-02

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

### 6.1.1 Aktiviteter

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

2022-03-02

Samarbete med Arbetsförmedlingen omkring extratjänster och andra anställningsstöd	För- och grundskola	UBF	2017-2026 Osäker framtid för villkor.
---	---------------------	-----	--

## 6.2 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

2022-03-02

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 universitets 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 startades 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	Skolor	Nämnd/Förvaltning	Prioriterat år
Aspirantprogram	Samtliga	UBF	2019-2026
Utvecklande ledarskap, UL	Samtliga	UBF	2019-2026

2022-03-02

Professionsutvecklingsprogram vidareutvecklas	Samtliga	UBF	2019-2026
Samarbete universitet och högskolor	Samtliga	UBF	2019-2026
Fortsatt utveckling av VFU	Samtliga	UBF	2019-2026

### 6.3 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 arbetsituationen 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(31) 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.

2022-03-02

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 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
Utveckla arbetsmiljön, både den fysiska och den psykosociala	Samtliga	UBF	2019-2026
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	Samtliga	UBF	2019-2026

2022-03-02

skolor.			
Utveckling av organisation och arbetssätt	Samtliga	UBF	2019-2026

## 6.4 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	Samtliga	UBF	2019-2026

2022-03-02

avslutssamtal och avtackning, likabehandling vid avslut			
Enkät till alla som slutar på egen begäran	Samtliga	UBF	2019-2026

## 7. 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 februari 2022 av:

Johan Åberg, HR-konsult

Elisabeth Ståhl, verksamhetschef förskola

Anders Härdevik, verksamhetschef grundskola

Carina West, verksamhetschef för gymnasieskolan, vuxenutbildningen och arbetsmarknadsenheten

Maria Flinck-Thunberg, verksamhetschef stöd och utveckling

Linda Lindahl, förvaltningschef







[www.enkoping.se](http://www.enkoping.se)