

Kompetens- acceleratorn

Strategisk kompetensförsörjning i praktiken.
En metodbok för arbetsgivare som vill bredda sin kompetensbas.



Medfinansieras av
Europeiska unionen



Förord

Piteå står inför samma utmaning som många andra kommuner i norra Sverige. Behovet av att säkra rätt kompetens är större än någonsin, samtidigt som den lokala arbetsmarknaden är begränsad. Demografiska förändringar, ökad konkurrens om arbetskraft och allt mer specialiserade kompetensbehov gör att ingen enskild organisation kan lösa frågan på egen hand. Kompetensförsörjning är inte längre bara en intern organisationsfråga, utan en gemensam samhällsutmaning som kräver samverkan och mod att förändra invanda arbetssätt.

Projektet Kompetensacceleratorn har samlat några av Piteås största arbetsgivare i ett utvecklingsarbete. Syftet har varit att stärka den strategiska kompetensförsörjningen genom att testa nya arbetssätt och metoder som bidrar till mer öppna och jämställda arbetsplatser. Projektet, som genomfördes 2023–2025 och som finansierades av Europeiska Socialfonden, visade att det finns behov av nya verktyg för att nå utanför den lokala arbetsmarknaden och för att utmana invanda mönster. Närhet, personkännedom och tidigare erfarenheter spelar ofta stor roll i rekrytering, ibland på bekostnad av faktisk kompetens. För att nå långsiktigt hållbara lösningar behöver dessa mönster utmanas genom både strategiska beslut och praktiska steg i vardagen.

Genom Kompetensacceleratorn har arbetsgivarna fått möjlighet att reflektera tillsammans, testa nya arbetssätt och metoder i liten skala och lära av varandra. Ett konkret resultat är det gemensamma ställningstagandet inom Piteås helägda kommunala bolag att i varje rekryteringsprocess intervjua minst en kandidat från en annan region – ett exempel på hur förändrade arbetssätt kan bidra till en bredare och mer hållbar rekryteringsbas.

Den här metodboken har tagits fram för att sprida de insikter, arbetssätt och lärdomar som utvecklats inom Kompetensacceleratorn till fler arbetsgivare. Metodbokens struktur bygger på modellen NÖHRA, där nuläge, önskat läge, hinder, resurser och aktiviteter skapar tydlighet i förändringsarbete och ger grupper ett gemensamt språk. Övningar varvas med reflektioner och exempel som testades under projektiden. Genom att dela konkreta erfarenheter och praktiska verktyg vill vi bidra till att fler börjar agera och stärker den långsiktiga konkurrenskraften i både organisationer och i vårt samhälle.



Malin Hollström
Projektledare Piteå Science Park



Innehåll

Nuläge: Bredda analysen

4–6

Övning: Linjen i rummet

Önskat läge: Gör det till en strategisk fråga

7–11

Övning: Skapa samstämmighet i ledningen

Övning: Tydliggör era nyckelkompetenser i framtiden

Hinder: Förutse var ni kommer att fastna

12–14

Övning: Identifiera verkliga hinder med Fishbowl

Resurser: Plocka fram det ni kan ha nytta av

15–18

Tips: För ökad och bredare attraktion

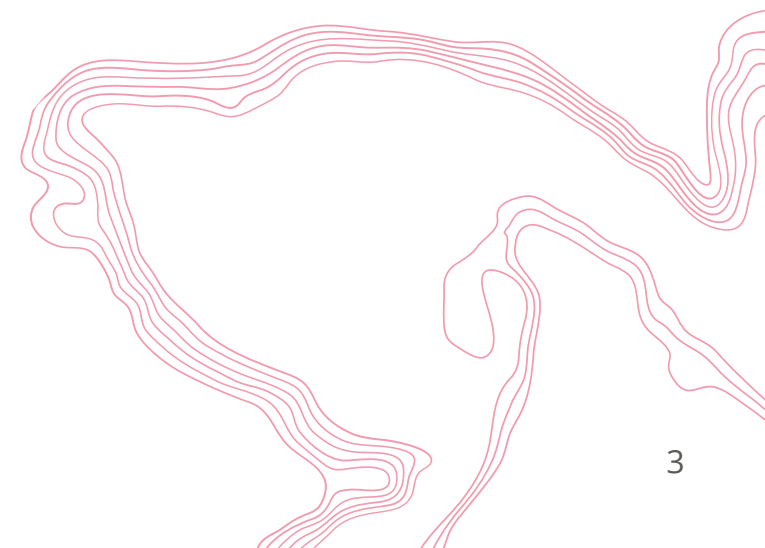
Tips: För ökad och bredare rekrytering

Checklista för pre- och onboarding

Aktiviteter: Skapa rörelse framåt

19–20

Skapa din aktivitetsplan



Bredda analysen

För att bli bättre på strategisk kompetensförsörjning behöver ni först förstå var ni står idag. Att beskriva nuläget handlar dels om att se sina styrkor, det som fungerar bra, men också om att våga se de delar som behöver utvecklas.

När vi arbetade med nuläge i projektet såg vi att flera arbetsgivare hade låg personalomsättning och nöjda medarbetare men hade svårare att attrahera en bredd av nya kompetenser. Andra hade mer utmaningar i att behålla personal och trots att de tvingats till kreativa lösningar för att attrahera nya personer kom de aldrig ikapp. Vi såg också att vi hade ett gemensamt problem; för få människor i arbetsför ålder i närområdet. Alla arbetsgivare hade ett behov av att bli bättre på att bygga relationer till framtida kompetens och framför allt att attrahera en bredare kompetens från ett större geografiskt område.

Målet med det här steget är att få en tydligare startpunkt som gör det lättare att sätta mål, prioritera insatser och följa er utveckling. Här kommer några övningar och tips från projektet.



Linjen i rummet

Syfte: Visuellt och tydligt synliggöra olika uppfattningar kring ert strategiska arbete med kompetensförsörjning och få igång samtal om nuläget. I projektet genomfördes övningen tillsammans med flera olika arbetsgivare, men den fungerar lika bra inom den egna organisationen med exempelvis en ledningsgrupp.

Gör så här:

1

Tänk er en linje genom rummet där ena sidan motsvarar 0 (håller inte alls med) och den andra sidan 10 (håller helt med).

2

Läs upp ett påstående i taget och be deltagarna placera sig på den plats längs linjen som bäst motsvarar deras uppfattning. Uppmuntra gärna några personer att kort berätta varför de ställt sig där de står.

Förslag på påståenden:

- Vi har god koll på långsiktiga kompetensbehov
- Vi har en hög grad av mångfald i våra arbetsgrupper
- Vi rekryterar brett och inkluderande
- Vi är duktiga på att attrahera och anställa personer utanför närområdet
- Vi har processer som motverkar omedvetna bias i rekrytering

3

Reflektera:

- Var skiljde sig uppfattningarna mest åt?
- Vad blev ni mest förvånade över?
- Vilka områden behöver ni prata mer om?
- Vad säger detta er om ert nuläge?
- Var finns era största utmaningar?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Röster från projektet

"Övningen med linjen i rummet var bra för att det blev väldigt visuellt. Det var nyttigt att reflektera tillsammans över hur bra vi var inom olika områden och vad vi behöver förbättra."

Ida Lundman
HR-strateg, Piteå kommun

"Genom Norm Navigator fick vi konkreta insikter om var vi som organisation behöver utvecklas. En av åtgärderna vi valt att gå vidare med är att skapa en chefsutbildning för en fördomsfri rekryteringsprocess. Alla har vi fördomar, men med rätt utbildning och verktyg kan vi bli bättre på att se kompetens bortom invanda mönster."

Therese Bergström
HR-strateg, Lindbäcks

Tips! Ta hjälp av AI att göra analysen

För att minska risken att omedvetna fördomar påverkar beslut och aktiviteter kan analysverktyg fungera som ett komplement till mänskliga bedömningar. Inom projektet testades Norm Navigator, ett AI-verktyg tränat att inte förstärka fördomar, för att analysera styrande dokument och kommunikationsmaterial. Analysen bidrog till att synliggöra exkluderande mönster samt gav förslag på åtgärder för mer inkluderande arbetssätt.

Gör det till en strategisk fråga

När nuläget är tydligt är nästa steg att formulera vart ni vill. Det önskade läget beskriver hur organisationen fungerar när kompetensförsörjningen är strategisk och inkluderande. Det handlar inte om att förutse exakt hur framtiden kommer se ut, utan om att skapa en gemensam riktning som kan guida beslut här och nu.

I projektet såg vi att många organisationer arbetade aktivt med rekrytering, men ofta utan en tydligt formulerad målbild. Det ledde till att rekryteringar blev reaktiva och styrda av akuta behov snarare än av långsiktiga prioriteringar. När det önskade läget inte är uttalat blir det lätt att välja den kortsiktigt enkla lösningen, även om den på sikt försvårar kompetensförsörjningen.

Att formulera ett önskat läge är därför en strategisk ledningsfråga. När ledningen delar en gemensam bild av vart organisationen ska, blir det lättare att prioritera resurser, fatta mer medvetna beslut och skapa rekryteringsprocesser som speglar de kompetenser och den bredd organisationen faktiskt behöver framåt.

Skapa samstämmighet i ledningen

Syfte: Skapa en gemensam bild i ledningsgruppen av vad en fungerande kompetensförsörjning innebär för just er organisation.

Gör så här:

1

Samla ledningsgruppen och kom överens om en tidsram för det önskade läget, till exempel ett, tre eller fem år framåt i tiden. Be deltagarna att mentalt förflytta sig till denna framtid och beskriva hur organisationen fungerar när ni har lyckats med er kompetensförsörjning. Dokumentera det som sägs.

Ställ frågor som:

- Hur fungerar kompetensförsörjningen i det önskade läget?
- Vilka söker sig till oss nu som inte gjorde det tidigare?
- Vad är en lyckad rekrytering för oss, på riktigt?

2

Avsluta övningen med att formulera ett antal vägledande mål som beskriver det önskade läget. Målen behöver inte vara perfekta eller mätbara i detta skede, men de ska vara gemensamt förankrade och ge riktning.

Exempel på mål kan vara:

- Fler kandidater från andra regioner i urval och intervju
- Mer inkluderande och kompetensbaserade rekryteringsprocesser
- Ökad andel underrepresenterade grupper i vissa roller

[illegible]

Röster från projektet

"Vi tog ett gemensamt beslut inom koncernen att alla kommunalägda bolag ska ha som ambition att alltid kalla minst en kandidat utanför närområdet till intervju. Det blev så tydligt under projektet att vi behöver ha en riktning för att inte alltid välja den kortsiktigt enkla vägen eller lösningen"

Mikael Salomonsson
VD, Piteå Kommunföretag AB

"När vi granskade rekryteringsprocessen och tydliggjorde vad en lyckad rekrytering faktiskt innebär för oss, fördjupades förståelsen för var fallgropar och omedvetna fördomar kan uppstå. De engagerade diskussionerna bidrog till ett mer fördomsmedvetet arbetssätt och hjälpte oss att fokusera på att identifiera, mäta och värdera de kompetenser och beteenden som är mest relevanta för verksamhetens långsiktiga behov."

Johanna Vincent
HR- chef, Sparbanken Nord

Tips! Måla upp det önskade läget

Försök att verkligen visualisera hur ni arbetar, fattar beslut och vilka som söker sig till er när kompetensförsörjningen fungerar som ni vill. Ju mer konkret och gemensam bilden av ert önskade läge är, desto lättare blir det att fatta beslut i vardagen som faktiskt tar er dit.

Tydliggör era nyckelkompetenser i framtiden

Syfte: Skapa en tydlig riktning och en början till långsiktig plan för er kompetensförsörjning. Detta för att komma ifrån risken att vid rekryteringar ersätta någon som slutar med "en likadan", trots att både verksamheten och omvärlden har förändrats.

Med nyckelroll menar vi här inte bara chefsroller eller formella nyckelpersoner, utan även funktioner eller kompetenser som är affärskritiska, svåra att ersätta eller förväntas bli särskilt svåra att få tag i framåt.

Gör så här:

1

Diskutera vilka nyckelroller som är avgörande för er verksamhet utifrån funktion snarare än titel. Välj sedan en affärskritisk roll eller som ni ser som en särskild utmaning och vill arbeta vidare med.

.....

.....

.....

.....

.....

2

Använd tabellen på nästa sida. Lista vilka inlärd färdigheter som krävs, till exempel teknisk kunskap, certifieringar eller språk. Lista därefter personliga egenskaper som är viktiga för rollen, till exempel samarbetsförmåga eller problemlösning.

3

Granska listorna tillsammans och stryk allt som inte är nödvändigt vid start. Fråga er vad som faktiskt måste finnas på plats från början och vad som kan utvecklas över tid.

4

Reflektera:

- Vad säger detta om hur vi rekryterar idag?
- Behöver vi justera rollen, dela upp den eller kombinera den med andra funktioner?

Inlärd färdighet	Personliga egenskaper

Röster från projektet

"Man söker ofta en person som har allt, men glömmer bort att det kan bli jättebra med en person som har vissa delar och som man kan utbilda på plats."

Kristin Jarneland
Verksamhetsutvecklare,
Piteå Renhållning & Vatten AB

"Vi har gått från strikta fasta utbildnings- och bakgrundsprofiler till att jobba än mer med de personliga egenskaperna hos de sökande individerna. En individ som är öppen för utveckling och har en positiv inställning har vi sett många gånger tillföra organisation än mer än vad vi kunnat föreställa oss"

Anton Holmberg
VD & Verksamhetschef,
Föreningservice Piteå

Förutse var ni kommer att fastna

När ni har formulerat ert önskade läge är nästa steg att identifiera vad som riskerar att hindra er från att nå dit. Att våga och kunna se sina hinder är ofta det mest avgörande steget i förändringsarbete, eftersom det är här skillnaden mellan vilja och faktisk förändring blir tydlig.

I projektet arbetade vi med vetskapen att omvärlden förändras allt snabbare, vilka hinder vi har idag och vilka vi sannolikt kommer att möta framåt. Många arbetsgivare visade sig inte hindras av okunskap om värdet av mångfald eller lokal varumärkeskännedom utan det som hindrade många från att lyckas nå, rekrytera och behålla nya kompetenser handlade mer om vanor och kulturella faktorer.

Detta steg handlar därför om att våga titta bortom de yttre förklaringarna och också undersöka de interna faktorer som påverkar hur ni rekryterar, fattar beslut och organiserar ert arbete.



Identifiera verkliga hinder med Fishbowl

Syfte: Synliggöra vilka hinder ni behöver ta er förbi för att nå det önskade läget och att utmana bilden av vad som faktiskt kan stå i vägen för er, både externt och internt.

Gör så här:

1

Välj en konkret utmaning kopplad till ert önskade läge och formulera den som en öppen fråga. Exempel från projektet:
Vad hindrar oss från att rekrytera personer utanför närområdet?

2

Placera tre stolar i en cirkel i mitten av rummet. Detta är den inre cirkeln. Övriga deltagare sätter sig runt om i en yttre cirkel. Utse en person i den yttre cirkeln som ansvarar för att notera de hinder som lyfts.

3

Personerna i den inre cirkeln för samtalet och fokuserar på vilka hinder som finns. Personerna i den yttre cirkeln lyssnar aktivt utan att avbryta. Låt samtalet pågå tills hindren börjar upprepas eller inga nya perspektiv tillkommer. Byt därefter personer i den inre cirkeln för att få in fler perspektiv.

Använd vid behov fördjupande frågor, till exempel:

- Är detta ett faktiskt hinder, eller ett antagande vi sällan har ifrågasatt?
- Vilka externa hinder ser vi, till exempel strukturer, regelverk eller geografiska förutsättningar?
- Vilka interna hinder finns i form av arbetssätt, beslut, normer eller kultur?

4

Reflektera:

- Vilka hinder är viktigast att arbeta vidare med?
- Vad skulle vi kunna göra för att ta oss förbi hindret? (ta med till steg 5).

Röster från projektet

"När hindren blir tydliga blir de inte längre så stora. Då blir de endast uppgifter att lösa och det ger kraft i förändringsarbetet."

Maria Adlers
VD, AB PiteBo

"En bra övning för hela gruppen. Nyttigt att sitta i en mindre grupp och diskutera och lika nyttigt att vara observatör och lyssna på hur andras beskrivningar av sina hinder ser ut."

Henrik Bucht
VD, Piteå Science Park

Tips! Så ser ni hindren tydligare

När ni identifierar hinder kan det vara hjälpsamt att tänka att ni redan befinner er i ert önskade läge. Titta sedan tillbaka och ställ frågan: Vad var det för hinder vi behövde ta oss förbi för att komma hit? Det hjälper er att ligga steget före, planera för det som kan uppstå och behålla kraften i förändringsarbetet även när något ovälkommet sker.

Plocka fram det ni kan ha nytta av

Nästa steg handlar om att ta sig förbi de hinder ni har identifierat. För att göra det krävs handling, och ibland att göra saker på ett annat sätt än ni är vana vid.

Ett återkommande tema i projektet var att många upplevde osäkerhet kring att anställa personer utanför närområdet, inte minst kopplat till flytt, etablering och trivsel i den nya staden. För att underlätta tog vi därför gemensamt fram en checklista pre- och onboarding av nya medarbetare. Syftet är att göra mottagandet tydligare, tryggare och mer genomtänkt för den som flyttar in, och samtidigt minska trösklarna för er som arbetsgivare. Flera av tipsen visade sig dessutom vara lika värdefulla för personer som redan bor på platsen.

På följande sidor har vi samlat ett urval av resurser, tips och arbetssätt som arbetsgivare i projektet testat och haft nytta av. Använd det som passar er verksamhet och era förutsättningar. Avsnittet inleds med tips för attraktion och rekrytering och avslutas med checklistan för pre- och onboarding som ni kan använda och anpassa i ert eget arbete.



Röster från projektet

Tips! För ökad och bredare attraktion

- Breda var ni syns
Att annonsera på nya plattformar eller i nya geografiska områden kan ge helt andra resultat än att fortsätta som tidigare. Fundera över var den kompetens ni söker faktiskt befinner sig.
- Se över kravlistor i annonser
Är alla krav verkligen nödvändiga från start? Finns risk att någon med rätt kompetens missar att söka jobbet om kravet står med?
- Beskriv mer än arbetsuppgifterna
Tänk på att någon som kommer utifrån kanske inte känner till varken staden eller er arbetsplats så beskriv ingående hur deras liv kan se ut i den nya rollen hos er.
- Översätt till engelska
Många arbetsuppgifter går fint att utföra även om personen inte kan perfekt svenska vid start. Karriärsidor och annonser kan med fördel finnas på flera språk.
- Granska ord och bild
Språk och bildval signalerar vem som är välkommen. Små justeringar kan göra stor skillnad för vilka som känner igen sig och väljer att söka. Ett exempel som kom upp i projektet var att kvinnor var mindre aktiva i bilder än män på samma arbetsplats.

“Vi har sett över i vilka geografiska områden det finns en koncentration av kompetens vi behöver och breddat vår marknadsföring. Vi har också uppdaterat vår bildbank och ser nu över hur vi kan underlätta för alla på arbetsplatsen med allt från nya skyltar till översättningsverktyg.”

Åsa Rundgren
HR-chef, Smurfit Westrock

Röster från projektet

Tips! För ökad och bredare rekrytering

- Bredda rekryteringsgruppen
Att vara fler personer involverade i rekryteringsprocessen minskar risken för omedvetna bias och stärker fokus på faktisk kompetens. En bredare rekryteringsgrupp bidrar också till bättre beslut och gemensamt ansvar.
- Tydliggör beslutsgrunder
Utse minst en person i rekryteringsgruppen som har i uppgift att efterfråga argument och fakta kring varför vissa kandidater går vidare och andra inte. Att konsekvent ställa frågan varför hjälper gruppen att gå från magkänsla till mer medvetna val.
- Bygg kunskap hos fler
Många chefer rekryterar sällan och kan känna sig osäkra. Genom att erbjuda grundläggande utbildning i kompetensbaserad och inkluderande rekrytering skapas trygghet och kvalitet i processerna.
- Fråga istället för att förutsätta
Om någon söker sig till er från en ort längre ifrån, ställ gärna frågan tidigt (ett snabbt mail går bra) om de vill flytta istället för att förutsätta att de inte är beredda att röra på sig.

"I rekrytering sätter vi större fokus på omvärlden och resonerar mer om kompetenser utanför Piteå idag än vad vi gjorde tidigare. Det har blivit helt uppenbart att vi behöver gå i den riktningen eftersom vi aldrig kommer att klara kompetensförsörjning med endast boende i närområdet."

Björn Lundberg
VD, Piteå Näringsfastigheter

För oss på PiteEnergi har Kompetensacceleratorn handlat om att bli mer medvetna i hur vi rekryterar. Vi har sett över hur vi formulerar oss, vilka bilder vi använder och vilka antaganden vi gör – allt för att fler ska kunna känna igen sig och se sig själva hos oss.

Linda Larsson
HR-chef, PiteEnergi

Före första dagen

- Hjälp med boende
Kanske du kan tipsa om var personen kan söka boende? För någon utan kontaktnät kan det också vara skönt att få lite hjälp med logistiken. Oavsett om det handlar om att låna ett verktyg eller ett släp, kan det göra stor skillnad för någon som kommer utifrån.
- Något personligt i introduktion till kollegor
När du skickar ut information om den nyanställda till kollegorna, se till att få med något om personens intressen eller bakgrund som kan hjälpa kollegorna att initiera samtal.
- Välkomstkit
Kanske brukar du skicka en gåva eller ett välkomstmail? Välkomna personen till platsen med dina personliga tips på bra utflyktsmål eller föreningar att kolla in.
- Inflyttarservice
Kommunens inflyttarservice kan hjälpa vid frågor om boende, skola eller flytt.

Första veckan

- Introduktion till er fikakultur
Det du ser som självklart är inte självklart för den nya personen. Hur fikar ni och när? Och hur fungerar egentligen friskvårdstimmen?
- Introduktion till samhället
Tipsa om vad människor i närområdet brukar gilla att göra. Om personen kommer från ett annat land kan det vara bra att ge tips om högtider och röda dagar.
- Var (ännu) tydligare med förväntningar
Kanske finns det skillnader i förväntningar från både den nyanställda och du som chef. Fråga mycket.
- Säkerställ att kollegor är på plats i början
En del arbetsplatser har många som jobbar hemifrån, men när en ny person kommer in, särskilt en person som inte känner någon varken på jobbet eller hemma, är det extra viktigt att ses den första tiden.
- Boosta presentationen med kollegorna
Be kollegorna berätta vad de tycker om att göra på fritiden eller ge ett tips på vad de brukar göra i Piteå. Detta hjälper den nya att närma sig kollegorna.
- Snabbt få en arbetsuppgift
Detta skapar en känsla hos den nya av att vara värdefull och ger också mer konkret ingång till samtal.

Första månaderna

- Fråga om medflyttare
Om din nya anställda har med sig en partner är det en viktig sak att tänka på när det gått en tid. Den personen kanske också behöver ett jobb eller ett sammanhang i staden. Ett tips är att bjuda med även respektive på nästa After Work och att fråga den anställda vad den medflyttade jobbar med och behöver. Kanske känner du till en annan arbetsplats som behöver just den personens kompetens?
- Tipsa om föreningar
Fråga om intressen utanför jobbet. För nyinflyttade kan sociala sammanhang vara avgörande för att känna sig hemma och vilja stanna. Tipsa om föreningar, nätverk eller aktiviteter i närområdet, gärna sådana som riktar sig till nyinflyttade.
- Ett extra samtal
Ta ett extra medarbetarsamtal med den nyanställda där du checkar av just hur personen trivs i staden och samhället. Kanske kan du hjälpa med något som skaver?

Skapa rörelse framåt

Sista steget handlar om att gå från insikt till handling. Genom att formulera konkreta och genomförbara aktiviteter skapas rörelse framåt och utrymme för lärande.

I projektet såg vi att det var de små, tydliga och genomförbara stegen som skapade rörelse framåt. Aktiviteterna blev ett sätt att prova nya arbetssätt, snarare än att låsa fast sig vid färdiga lösningar eller stora planer. De deltagande organisationerna ändrade sina aktivitetsplaner flera gånger under projektperioden allt eftersom de fick nya lärdomar eller förutsättningar förändrades.

På nästa sida finns en enkel aktivitetsplan som ni kan använda er av. Se aktivitetsplanen som ett levande verktyg i ett pågående arbete, inte som ett dokument som ska bli färdigt.

Skapa din aktivitetsplan

Gör så här:

Utgå från de insikter ni har identifierat i tidigare steg. Formulera några få, tydliga aktiviteter som ni kan genomföra. Säkerställ att varje aktivitet har ett tydligt syfte, en ansvarig person och en rimlig tidsram. Följ upp regelbundet, reflektera över vad som fungerat och vad som behöver justeras, och uppdatera planen vid behov.

Aktivitet	Ansvarig	När