



Policy och handlingsplan kompetensförsörjning 2025-2027

Inledning

Policy och handlingsplan kompetensförsörjning 2025-2027 har sin grund i Karlstads universitets *Vision och strategi 2030*, och det strategiska målet *"Vi har stärkt vår attraktionskraft bland nuvarande och framtida studenter och är en attraktiv arbetsplats"* samt den kompletterande framgångsfaktorn *"Vi utvecklar processer för kompetensförsörjning, studentrekrytering och fullföljande av studier"*.

Strategisk kompetensförsörjning är en verksamhetsintegrerad och långsiktig process i syfte att säkerställa att rätt kompetens finns, för att nå verksamhetens mål på kort och lång sikt. Det handlar om att skapa goda förutsättningar för att universitetet ska kunna nå mål som satts upp för bland annat forskning, utbildning, samverkan, internationalisering och hållbarhet. Kompetensförsörjning omfattar hela processen, från det som görs för att attrahera, rekrytera, introducera, behålla och utveckla personal till att ställa om och avveckla personal. Personallån, outsourcing, samarbeten med andra organisationer och förenade anställningar är andra exempel på viktiga delar av kompetensförsörjningen. Karlstads universitet behöver ha väl fungerande processer inom alla dessa områden.

Omvärldsfaktorer och påverkan på kompetensförsörjningen

Karlstads universitetets kompetensförsörjning påverkas av en rad externa faktorer, såsom exempelvis politiska beslut, ekonomiska förutsättningar, globala kriser och omställningen till ett mer hållbart samhälle. Därtill kommer konkurrensen om kompetens, både inom den akademiska sektorn och på arbetsmarknaden i stort, samt demografiska förändringar och förändringar i efterfrågan och krav på högre utbildning. Den snabba tekniska utvecklingen och digitalisering med bland annat AI och robotisering, medför ytterligare krav på anpassningsförmåga och förmåga att möta framtida kompetensbehov.

Regeringens proposition 2024/25:60 Forskning och innovation för framtid, nyfikenhet och nytta pekar ut riktningen för kommande års prioriteringar. Samarbeten mellan lärosäten och en ökad internationalisering är medel för att stärka forskningen. Tydligare karriär- och meriteringssystem samt en fortsatt satsning på biträdande lektorer är andra områden där lärosätena förväntas göra satsningar.

Karlstads universitet är medlem i CoARA (Coalition for Advancing Research Assessment) kan komma att påverka rekryteringsprocesser och meritvärderingssystem. Utmärkelsen *HR Excellence in Research Award* från Europeiska kommissionen kan betraktas som en kvalitetsstämpel, som bekräftar att universitetet uppfyller högt ställda krav inom rekrytering, karriärutveckling och arbetsvillkor för forskare. Den innebär fortsatta åtaganden, där universitetet under de kommande åren måste säkerställa att EU:s stadga för forskare och riktlinjer för rekrytering av forskare efterlevs. I denna handlingsplan specificeras aktiviteter som ska bidra till att dessa krav uppfylls.

Universitetets arbetsmiljöpolicy beskriver arbetsmiljön. I medar- och medarbetarpolicy tydliggörs vad som förväntas av anställda och vad de kan förvänta sig av arbetsgivaren. En god arbetsmiljö, bra anställningsvillkor och utvecklingsmöjligheter är en gemensam angelägenhet för alla medarbetare vid Karlstads universitetet, och utgör en central förutsättning för framgångsrik kompetensförsörjning.

Mål, aktiviteter och uppföljning

Den ovan nämnda framgångsfaktorn, *”Vi utvecklar processer för kompetensförsörjning, studentrekrytering och fullföljande av studier”*, har i denna handlingsplan kondenserats i tre mål, var och ett med tillhörande aktiviteter.

Institutioner och avdelningar förväntas integrera relevanta aktiviteter i sina verksamhets- och kompetensförsörjningsplaner, samt anpassa dem till verksamhetens behov och förutsättningar, för att säkerställa implementering på alla organisatoriska nivåer.

Årlig uppföljning av aktiviteterna är en del av ordinarie verksamhetsuppföljningsprocess. Rapportering och analys genomförs med stöd av Stratsys, och HR-avdelningen har en stödjande och koordinerande roll i uppföljningsarbetet. Resultaten samt centrala observationer sammanställs och presenteras för universitetets ledning

De tre målen är:

- **Attrahera och rekrytera**
- **Introducera, behålla och utveckla**
- **Ställa om och avveckla**

Attrahera och rekrytera

Karlstads universitet strävar efter att attrahera och rekrytera kompetenta och engagerade medarbetare som bidrar till universitetets måluppfyllelse och utveckling. Genom att förmedla en positiv och inkluderande arbetsplatskultur och tydliggöra det samhällsbärande uppdraget, stärks förmågan att attrahera rätt kompetens.

Karlstads universitet verkar i en konkurrensutsatt arbetsmarknad, både nationellt och internationellt, vilket understryker betydelsen av ett starkt arbetsgivarvarumärke och ett gott rykte. Ett välrenommerat varumärke stärker universitetets förmåga att attrahera kvalificerade medarbetare och bidrar också till att skapa stolthet, lojalitet och en känsla av tillhörighet bland befintliga medarbetare. En positiv arbetsmiljö spelar en central roll i att stärka medarbetares roll som ambassadörer för universitetet. Därtill utgör en effektiv och välstrukturerad rekryteringsprocess en nyckelfaktor för att förmedla och förstärka arbetsgivarvarumärket samt universitetets attraktivitet som arbetsplats.

Aktiviteter – Attrahera och rekrytera

Genomföra insatser som utvecklar arbetsgivarvarumärket och bilden av Karlstads universitetet som en attraktiv arbetsgivare.

Exempelvis genom:

- Marknadsföring av arbetsgivarvarumärket och attraktiv arbetsgivare
- Tydliggörande av anställningsvillkor, utvecklingsmöjligheter av förmåner

Öka målgruppsanpassningen i extern kommunikation

Exempelvis genom:

- Målgruppsanpassning vid rekrytering via annonsering och sociala medier

Vidareutveckla arbetet med nätverk och ambassadörskap

Exempelvis genom:

- Tydliggöra hur deltagande i nätverk och ambassadörskap kan användas för att attrahera framtida medarbetare och samarbetspartners

Vidareutveckla rekryteringsprocessen och det långsiktiga rekryteringsarbetet

Exempelvis genom:

- Behovs- och situationsanpassningen i rekryteringsprocesserna
- Kvalitativa processer för referenstagning, intervjuer, personlighetstestning och arbetsprover
- Utreda och etablera fler sätt att långsiktigt hitta rätt kompetenser
- Samarbeten med andra organisationer
- Främja utvecklingen av meritvärderingssystem

Vidareutveckla chefs- och ledarförsörjningen

Exempelvis genom:

- Aktiviteter för att främja chefs- och ledarförsörjningen och göra dessa uppdrag attraktiva för fler

Introducera, behålla och utveckla

Karlstads universitet eftersträvar att skapa en välkomnande och stödjande miljö för nya medarbetare. Genom en välstrukturerad introduktionsprocess och tydlig vägledning av nya medarbetare möjliggörs detta, vilket också lägger grunden för trivsel och långsiktighet.

För att behålla medarbetare och utveckla verksamheten prioriterar universitetet möjlighet till kompetensutveckling och en god arbetsmiljö. Genom ett strategiskt och långsiktigt arbete med att stärka arbetsmiljön och tillhandahålla utvecklingsmöjligheter på både individ- och gruppnivå skapas förutsättningar för detta.

En bra introduktion är viktigt för nya medarbetare. Medarbetare som får en bra introduktion och förstår vad som förväntas av dem lär sig arbetet snabbare. Särskild vikt ska läggas vid att skapa en välstrukturerad introduktionsprocess för internationella medarbetare, som inte enbart behöver anpassa sig till en ny arbetsmiljö, utan även etablera sig i en ny stad, ett nytt land och nya sociala och professionella sammanhang. En behovsanpassad introduktion är avgörande för att alla nya medarbetare snabbt ska kunna inta sina roller, känna tillhörighet och utveckla engagemang. Introduktion bidrar även till att underlätta för befintliga kollegor och stärker arbetsmiljön som helhet. Introduktionsprocessen är långsiktig och kräver kontinuerlig uppföljning samt anpassning för att vara framgångsrik.

Universitetet är en kunskapsdriven organisation där det förväntas att medarbetare ständigt utvecklas och de söker också själva utvecklingsmöjligheter. Kontinuerlig kompetensutveckling är därför prioriterat. Verksamhetens behov av kompetenser ändras och det är viktigt att följa med i utvecklingen. Att satsa på utveckling, både på individ- och gruppnivå, innebär att förutsättningarna att behålla viktig kompetens ökar. Genom kompetensutveckling stärks både medarbetares och verksamhetens konkurrenskraft.

Det är också av vikt att säkerställa att kompetensplanering- och kompetensutvecklingsinsatser sker ur ett verksamhetsperspektiv, och att de kompetensutvecklingsinsatser som sätts in både på individ- och gruppnivå är i linje med universitetets övergripande mål

Aktiviteter – introducera, behålla och utveckla

Vidareutveckla arbetet med introduktion av nya medarbetare

Exempelvis genom:

- Digitala arbetssätt samt bra mallar och strukturer för introduktion
- Anpassat och bra stöd för internationella medarbetare

Vidareutveckla system för karriärplanering för akademisk personal

Exempelvis genom:

- Tydliga karriärvägar och meriteringssystem
- Bra och tydliga strukturer för karriärplanering och karriärrådgivning

Undersöka förutsättningarna för intern rörlighet för AT-personal.

Exempelvis genom:

- Ett positivt förhållningsätt till intern rörlighet
- Utred hur större intern rörlighet kan möjliggöras

Öka kompetensen inom digitalisering för att stärka universitetets förmåga att möta nuvarande och framtida utmaningar och möjligheter

Exempelvis genom:

- Insatser för att öka kunskaperna och användandet av AI och andra digitala verktyg

Utveckla arbetet med forum för erfarenhetsutbyte för att främja samverkan, lärande och utveckling

Exempelvis genom:

- Uppmuntra och stödja deltagande i interna och externa nätverk

Vidareutveckla arbetet med att stärka medarbetares språkkunskaper

Exempelvis genom:

- Språkutbildningar
- Förtydliga och kommunicera kraven på språkkunskaper
- Uppföljning av språkkunskaper

Öka synergin mellan de individuella kompetensutvecklingsplanerna, kompetensförsörjningsplanerna, verksamhetsplanering, vision och strategi

Exempelvis genom:

- Synliggöra koppling till verksamhetsplanerna och vision i kompetensförsörjningsplaner, kompetensutvecklingsplaner samt mål och förväntningar på medarbetarna
- Mallar och processer som främjar synergin

Ställa om och avveckla

En väl fungerande kompetensförsörjning kräver förmåga att både operativt och strategiskt hantera omställning och avveckling. Karlstads universitet strävar efter att vara proaktiva, samt att hantera

omställning och avveckling på ett ansvarsfullt och professionellt sätt. Genom att etablera arbetssätt och kunskap inom dessa områden skapas förutsättningar en bra hantering. Samtidigt säkerställs att processerna utförs med respekt och i enlighet med arbetsrättsliga riktlinjer. Detta stärker universitetets förmåga att förbli en attraktiv och hållbar arbetsgivare i en föränderlig värld.

Att ställa om och avveckla personal ingår i universitetets långsiktiga kompetensförsörjning. Genom att proaktivt anpassa kompetens och resurser till förändrade förutsättningar kan universitetet effektivt möta aktuella och framtida utmaningar samt säkerställa tillgången till relevant kompetens.

Omställning omfattar bland annat omplacering av personal, utbildningsinsatser för att stärka befintliga färdigheter eller förvärva nya kompetenser. Avveckling innebär bland annat indragning av arbetsuppgifter, beslut att inte återbesätta tjänster och uppsägningar. Sådana åtgärder kan bli nödvändiga vid förändrade ekonomiska förutsättningar, avslut av projekt, omorganisationer eller då vissa arbetsuppgifter inte längre är relevanta eller prioriterade för att universitetet. Anställningar kan även avslutas av skäl som hänför sig till arbetstagaren personligen.

Aktiviteter – ställa om och avveckla

Ta fram arbetssätt för att göra framtidsprognoser samt sprida kunskapen om dessa med sikte på en långsiktig kompetensförsörjning

Exempelvis genom:

- Synliggöra de framtidsprognoser som görs idag
- Identifiera inom vilka områden det behövs och saknas framtidsprognoser
- Genomföra informationsinsatser, exempelvis samlingssida på inslaget

Vidareutveckla arbetet med omställningsprocesser

Exempelvis genom:

- Kompetensförsörjningsplanerna
- Processer, material, stöd och utbildningar inom omställning och kompetensväxling

Vidareutveckla processer och kunskaper inom avslut av anställning

Exempelvis genom:

- Öka kompetens och processer kring verksamhetsförändring och arbetsbrist
- Öka kunskapen om hantering misskötsamhet och bristande arbetsinsats

Öka kompetensen om förändringsarbete

Exempelvis genom:

- Kunskaper om förändringsprocesser hos chefer och ledare
- Kunskaper om förändringsreaktioner hos anställda