



VA-branschens kompetens- och kunskapsförsörjning

Nuläges- och omvärldsanalys, 2020

VA-branschen urholkas på kompetens och både kommunala och privata arbetsgivare lägger mycket resurser på att hitta och lära upp nya medarbetare. Hur kan kompetensförsörjningen säkras och effektiviseras, vad ska Svenskt Vatten göra och vad behöver andra göra?

Johanna Lindgren
johanna@r1management.se

Innehåll

Syfte och mål	2
Metod och arbetsgång	2
Nulägesanalys	2
Insatser kring kompetens- och kunskapsförsörjning	2
VA-huvudmän	2
Företagsmedlemmar	3
Rekryteringsbehov	4
Yrkeshögskolan, YH	6
Problembeskrivning	8
Omvärldsanalys	8
Anställda i VA-branschen idag	8
Trender utifrån ett arbetsgivarperspektiv	9
Attrahera arbetskraft	10
Sobona de kommunala företagens arbetsgivarorganisation	11
Benchmark Bygg-respektive Energibranschen	12
Nyckelfaktorer för utveckling	13
Attrahera	14
Synliggöra	14
Ledarskap och kultur	15
Insteg	15
Höja kunskapsnivån före anställning	16
Kompetensutveckla	17
Svenskt Vattens utbildningsverksamhet	18
Slutsatser och strategier	18
Svenskt Vattens roll och andras- vem tar ansvar för vad?	19
Förslag till fortsatt arbete	20
Källor, intervjuade	21
Litteratur	22
Bilaga 1. Intervjufrågor	23

Syfte och mål

Svenskt Vatten har som mål att under 2020 identifiera och därefter stärka sin medverkan och påverkan inom kompetens- och kunskapsförsörjning. Syftet med denna analys är att kartlägga behov och pågående insatser hos Svenskt Vattens medlemmar för att hitta rätt medarbetare, utveckla dem och behålla dem i företaget. Rapporten omfattar även en omvärldsanalys och en benchmark mot bygg- respektive energibranschen. Analysen är ett första steg i att ge svar på frågorna;

Vad behöver göras för en framgångsrik kompetens- och kunskapsförsörjning i VA-branschen?

Vilken roll ska Svenskt Vatten ta och vad ska andra göra?

Metod och arbetsgång

Rapporten bygger på intervjuer med närmare ett 30-tal medlemmar, VA-huvudmän och privata aktörer, arbetsgivarorganisationen Sobona, branschorganisationer och representanter kopplade till yrkeshögskolan, se s 21. Ett antal frågor (se bilaga 1, s 23) har tagits fram och skickats till den intervjuade i förväg, varefter intervjun gjorts via telefon eller Teams.

Nulägesanalys

Insatser kring kompetens- och kunskapsförsörjning

VA-huvudmän

Samtliga intervjuade bedriver insatser för att försörja organisationen med kompetens men vad som görs och i vilken omfattning varierar stort. De vanligaste insatserna är:

- Digital marknadsföring genom hemsida och sociala medier
- Tar emot ex-jobbare och praktikanter
- Är engagerad i yrkeshögskolans ledningsgrupp
- Bedriver skolinformation, studiebesök
- Deltar på arbetsmarknadsmässor vid universitet
- Samarbetar med universitet kring forskning och utveckling

Luleå och Uppsala är två exempel på VA-huvudmän i studentorter som är engagerade i universitet, deltar på arbetsmarknadsdagar och tar emot praktikanter och ex-jobbare. Smedjebacken och Örebro beskriver att de aktivt rekryterar tekniker från yrkeshögskolorna då flera anställda gått utbildningen och känner till den. Några VA-huvudmän har skolinformation och vissa tar emot studiebesök.

Flera beskriver att de utvecklat rekryteringsprocessen genom att exempelvis ta hem den i egen regi och göra den kompetensbaserad. Göteborg Vatten och Kretslopp har utvecklat sina on boarding-processer med web-baserade internutbildningar för att påskynda upplärningen av ny personal. Stockholm Vatten och Avfall (SVOA) kartlägger varje år kompetensbehovet och upprättar handlingsplaner där stora risker finns, identifierar kritiska kompetenser och jobbar med backup-planer för dessa.

VAKIN och Sydsvatten är två organisationer som har tydliga strategier för sin kompetensförsörjning. VAKIN har ett politiskt uppdrag att arbeta med kompetensförsörjning regionalt och har egen utbildningsverksamhet genom *Vision VA* med regionala utbildningar och seminarier kring HR, säkerhet mm. Sydsvatten har i många år arbetat med fleråriga satsningar på högstadieskolor "Drick kranvatten" i syfte att synliggöra värdet av kranvatten och väcka intresset för vattenfrågorna. För att öka gymnasieelevers medvetenhet om frågor som rör vatten bedriver de sedan flera år tillbaka utbildning vid sjön Bolmen genom stipendiet Tänk H2O! SVOA har utarbetade lärlingsprogram och "trainee"-

program där de anställer personer i syfte att bygga rätt kompetens över tid. Nordvästra skånes vatten och avlopp AB (NSVA), Nacka Vatten och avfall AB (NVOA) och Vatten- och avfallskompetens i norr AB (VAKIN) är engagerade i Sobonas utvecklingsarbete med yrkesprofilering och validering för att underlätta insteg till branschen och öka mångfalden. Många nämner också att man arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke genom olika insatser och att ledarskap och kultur är avgörande framgångsfaktorer.

”Vi har utvecklat vår karriär- och rekryteringssida genom medarbetarberättelser för att lyfta fram vår kultur, vårt DNA”.

Flera berättar om vikten att lyfta fram branschens fördelar och att marknadsföra VA-förvaltningen som en arbetsgivare där man kan ha sommarsemester och vara föräldraledig, vilket kan vara svårt i anläggningsbransch och industri. Profilering av företaget är viktigt!

Kalmar har satsat stort och medvetet på sitt arbetsgivarvarumärke och är den enda av de intervjuade som inte upplever någon svårighet att få tag på kompetens. För att vara attraktiv som arbetsgivare måste man visa på möjlighet till utveckling och att verksamheten vill framåt. En tydlig riktning och verksamhetsmodell som enkelt visar på målbild eller positionsförflyttning lyfts fram som viktiga faktorer.

Många lyfter fram insatser kopplade till ett gott ledarskap på alla nivåer som det viktigaste för att vara en attraktiv arbetsgivare. Detta stämmer väl med Sobonas undersökningar där både yngre och vuxna på arbetsmarknaden pekar ut ”bra chef/ledarskap” som den viktigaste faktorn i valet av enskild arbetsgivare.

En av de intervjuade uttryckte insatserna som ”spridda skurar” och kände en stor otillräcklighet att inte arbeta strategiskt och systematiskt med kompetensförsörjningen. Intrycket är att fler delar den uppfattningen. Även de som ligger långt fram upplever att de inte har resurser att arbeta tillräckligt med kompetensförsörjningen utan skulle behöva göra mera.

Företagsmedlemmar

VARIM är branschorganisation för konsulter, entreprenörer och produktleverantörer inom vattenrening och vattenbehandling och består av ett 50-tal medlemsföretag. VARIM tog 2018 initiativ till ett utvecklingsarbete kring kompetensförsörjningsfrågan som är högt prioriterad. Föreningen efterfrågar ett branschövergripande arbete för att säkra kompetens till branschen. Göran Arnkil, vice ordförande i VARIM och VD för Nordic Water beskriver att kompetensen är ”utarmad” och att den erfarna personalen har gått i pension. Trots möjlighet att rekrytera från Chalmers och industrin läggs mycket resurser på att lära upp ny personal. Bilden är liknande i konsultbranschen där efterfrågan på, framförallt, erfaren kompetens är svårrekryterad. Det har blivit svårare att få tag på kompetens de senaste åren och kunskapsnivån har sjunkit, främst vad gäller teoretiska kunskaper och beräkningar. ”Nutidens studenter har andra skills”. Lättast är att rekrytera kompetens inom miljö och utredning och där helhet är viktigare än teoretisk detaljkunskap. Det råder också brist på personer som kan leda stora projekt, medan det inte är några problem att rekrytera unga människor. ”Mycket av kompetensförsörjningen till branschen sker via konsulterna”.

Det är tydligt att konsulterna i högre utsträckning tagit kommando över den strategiska kompetensförsörjningen och arbetar systematiskt med arbetsgivarvarumärke, målgruppsanalyser, marknadsföring, praktikplatser, ex-jobbare, kompetensmatriser, internutbildningar, mentorskap och alternativa karriärvägar. SWECO har ett 1-årigt traineeprogram och i Malmö arbetar de mot Lunds universitet i ett talangprogram, där studenterna arbetar på SWECO i ett år under utbildningen.

Tyréns finansierar egen utbildning av projektörer, Kunskapslyftet, som är en treårig satsning för att säkerställa kompetensen inom dimensionering, granskning och kontroll.

En strategi är engagemang i utbildningar på universitet och högskolor där medarbetare medverkar i utbildningen. Anställande av industridoktorander och deltagande i internationella projekt, ex. vis i EU-finansierat forskningsprogram, anges som viktiga delar i den strategiska kompetensutvecklingen. Att hålla en hög nivå på kompetensen genom att ha flera disputerade och licade konsulter anges också som en nyckelfaktor.

Rekryteringsbehov

Av de tio intervjuade VA-huvudmännen anger alla utom en att de har svårigheter att rekrytera en eller flera befattningar. Kritiska kompetenser som nämns är tekniker (rörnät, reparatörer/maskinister), automationsingenjörer, va-projektörer och projektledare. Vilken kompetens som är svårast är olika i landet där exempelvis industristäder beskriver att de har relativt lätt att attrahera tekniker/maskinister, men får lägga tid på att lära dem branschspecifik kunskap. Konsultsidan lyfter VA-projektörer som ett stort bristområde där också kunskapsnivån från YH-utbildning anses vara för låg. Utredare och ingenjörer förefaller lättare att hitta i storstadsregionerna och i universitetsstäderna. En strategi utanför storstadsregionerna är att köpa tjänster av konsulter på högre utbildningsnivå, ex. vis utredare, VA-ingenjörer och projektledare, framförallt vad gäller kompetens på ledningsnätet.

Fler lyfter behov av kompetens inom säkerhet och digitalisering, där branschen måste konkurrera med andra. Konkurrens kring bygg- och projektrelaterad kompetens är mest kännbar i tillväxtregionerna.

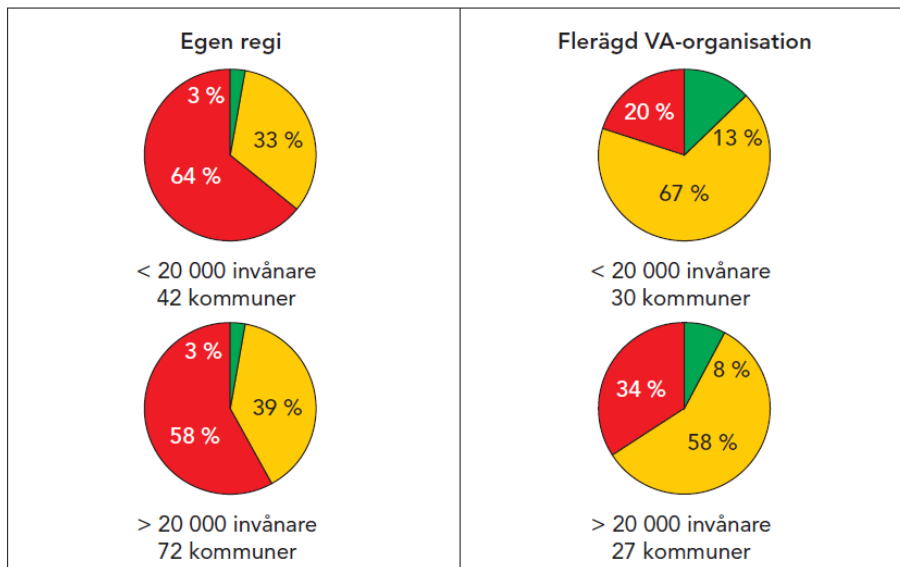
Det finns ingen aktuell undersökning kopplad till kompetensbehov för olika roller i VA-branschen, men det finns några intressanta rapporter. Sobona genomförde i början av 2018 två undersökningar bland medlemmarna där en var riktad till vd:ar och förbundsdirektörer och en var riktad till HR-ansvariga. På frågan om hur de HR-ansvariga bedömer rekryteringsbehovet under de närmaste åren uppgav 65 procent av de svarande att det är ganska eller mycket stort. Rapporten anger att behovet av nya medarbetare är stort inom sektorn för kommunala företag och bedöms förbli högt under överskådlig framtid. Enligt den medlemsundersökning som genomfördes bland de HR-ansvariga (Sobona 2018) är de främsta orsakerna till rekryteringssvårigheter brist på personer med rätt yrkeserfarenheter eller rätt utbildning samt alltför höga lönekrav.

Svenskt Vatten undersöker VA-huvudmännens hållbarhet gällande personal och kompetens i ett hållbarhetsindex, HBI. En av slutsatserna från 2019 års undersökning där 171 kommuner deltog var att;

Knappt var femte kommun klarar HBIs krav på personal och kompetens. Många kommuner kämpar med stora svårigheter att rekrytera nyckelpersoner som processtekniker och systemtekniker samt med att klara stora pensionsavgångar.

Vid analys av svårigheten att rekrytera nyckelkompetenser uppges 97 procent av kommunerna med färre än 20 000 invånare att det är svårt eller lite svårt, medan motsvarande siffra för samägda VA-organisationer med fler än 50 000 invånare är 92 procent. Resultatet från HBI stämmer väl med bilden som getts vid intervjuerna.

”Vi rekryterar aktivt men upplever att marknaden urholkas på VA-kompetens”.



Figur 12 Rekrytering av nyckelpersoner.
Grönt = inte svårt, Gult = lite svårt, Rött = svårt

Slutsatsen från HBI 2019 är att utfallet inom kompetens och personal är liksom tidigare år gott för frågor knutna till drift men sämre för planerings- och beställarfunktioner. Vidare klarar sig kommuner som bedriver VA i flerågd organisationer genomgående bättre än kommuner med VA i egen regi och skillnaden är markant. Samverkande organisationer har framförallt bättre robusthet inför pensionsavgångar och lättare att rekrytera.

En trolig konsekvens är att organisationerna saknar kapacitet att ta tag i det strategiska arbete som krävs. För att utveckla verksamheten och leva upp till lagkraven behövs kompetens som arbetar med långsiktig planering, upphandlingar och investeringar. Strategisk kompetensförsörjning och fokus på "nya" kompetenser inom säkerhet, hållbarhet och digitalisering är en viktig framgångsfaktor över tid men kanske inte idag eller imorgon. Daglig drift tenderar att konkurrera ut långsiktiga behov.

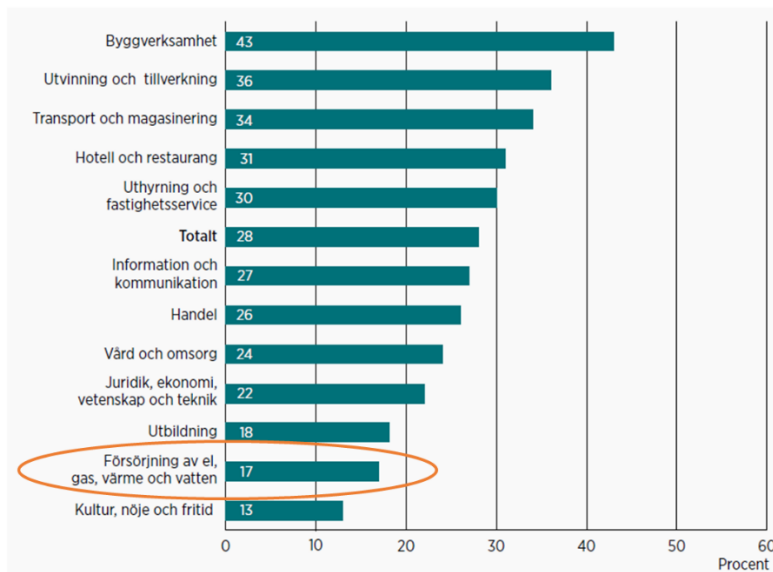
Tillväxtverket presenterade 2018 en rapport, *Rätt kompetens till företagen*, som analyserat hur kompetensförsörjningen fungerar i svenska små och medelstora företag. I förordet konstateras att antalet lediga jobb i Sverige är för närvarande stort samtidigt som arbetslösheten fortfarande är relativt hög jämfört med tidigare högkonjunkturer. Detta tyder på att matchningen på den svenska arbetsmarknaden har försämrats under senare år. Att underlätta för företagen att hitta rätt kompetens är därför en av de viktigaste uppgifterna för näringspolitiken och den regionala tillväxtpolitiken.

Enligt undersökningen är tillgången till lämplig arbetskraft det största tillväxthindret för de små och medelstora företagen. Drygt vart fjärde företag ser detta som ett stort hinder för tillväxt. Störst är problemen i de större småföretagen (10–49 anställda) och i de medelstora företagen (50–249 anställda). Skillnaderna är även stora mellan olika branscher. Företag inom *Byggverksamhet, Utvinning och tillverkning* samt *Transport och magasinering* är de som i störst utsträckning ser tillgång till lämplig arbetskraft som ett stort tillväxthinder (se figur nedan).

Av företagen inom el, gas, värme och vatten var det bara 17 procent som angav att brist på lämplig arbetskraft som ett stort tillväxthinder. Undersökningen konstaterade att företag som vill växa, har en stark framtidstro, är innovativa och digitaliserade har större problem med tillgången på lämplig arbetskraft än andra företag.

FIGUR 3.6

Andel företag i olika branscher år 2017 som upplever att brist på lämplig arbetskraft är ett stort tillväxthinder



Utifrån undersökningen föreslår Tillväxtverket åtgärder för att underlätta för företagen. Exempel på åtgärder är att stödja företagen att arbeta mer strategiskt med sin kompetensförsörjning och att ge ekonomiska incitament för att starta utbildningar till bristyrken. Utifrån undersökningen bedöms det inte sannolikt att vattenföretagen ges högsta prioritet i myndighetens satsningar.

Yrkeshögskolan, YH

Myndigheten för yrkeshögskolan (MYH) huvuduppdrag är att ansvara för frågor som rör yrkeshögskolan i Sverige och verka för att utbildningarna tillgodoser arbetslivets behov av kompetens. De analyserar arbetsmarknadens behov av utbildningar inom yrkeshögskolan, beslutar vilka utbildningar som ska ingå i yrkeshögskolan och beviljar statliga medel till utbildningsanordnarna.

Som arbetsgivare kan du påverka yrkeshögskolans utbildningar både genom att delta i planeringen inför och i själva genomförandet av en utbildning. Yrkeshögskolan är alltså en plattform där arbetsgivare kan ta fram och rekrytera medarbetare med aktuell och skräddarsydd kompetens, från dag ett efter examen. Utbildningsanordnarna och arbetsgivarna ansöker om att starta yrkesutbildningar och de beviljas ett par år i taget.

Yrkeshögskolorna har idag tre utbildningar, enligt uppgift från MYH, som vänder sig direkt till VA-branschen:

- Röretstekniker som finns i Järfälla, Borås och Kalmar
- Vatten- och miljöteknik i Ludvika, Järfälla, Ludvika, Hallsberg
- VA-projektör i Gävle, Västerås, Jönköping, Umeå, Solna

Utbildningarna är 1, 1,5 eller 2 år långa och har ca 20 platser per år, men startar inte varje år. Det är ett antal olika utbildningsanordnare som står för utbildningen t ex Stiftelsen för yrkeshögskolan i Sverige (SKY), Nackademin, Högskolan i Jönköping. 25 procent av utbildningen utgörs av praktik hos arbetsgivarna, Lärande i arbetslivet, LIA, och bygger på ett nära samarbete mellan skola och arbetsgivare.

Utöver utbildningarna ovan finns det ett antal ytterligare utbildningar som exempelvis mot IT, elkraft, automation, inköp, produktionsledning där VA-branschen skulle kunna engagera sig men inte syns alls som en tänkbar bransch eller arbetsgivare efter utbildning.

Flera av de intervjuade VA-huvudmännen har, eller har haft kontakt med yrkesutbildningar. Ett återkommande problem är bristen på tid för arbetsgivarna för engagemang i utbildningens innehåll och för mottagande av praktikanter.

Vid intervju med MYH anges att söktrycket är lågt och att det är svårt att få sökande till de VA-specifika utbildningarna. På frågan vad som behöver göras för att ändra på detta blir svaret att arbetsgivarna behöver vara mer aktiva och involverade i ledningsgrupperna. Byggbranschen anges som ett "skolexempel" och även energibranschen uppges vara drivande med att få tillstånd utbildningar.

Vid benchmark med Byggföretagen respektive Energiföretagen framgår ett medvetet engagemang i såväl yrkesutbildningarna som skolorna. Lobbying sker i syfte att påverka innehållet i utbildningarna så att det matchar branschens förväntningar på kunskapsnivå och behov. Även lobbying mot politiken, nationellt, regionalt och lokalt och MYH pågår i syfte att säkra utbildningsplatser.

I samtal med en av utbildningsanordnarna bekräftas att söktrycket inte varit så stort och att intresset minskat på senare år. "De goda tiderna har gjort att fler väljer andra branscher". Det var stort söktryck 2014, men nu lågt söktryck för ex VA-projektör". I den senaste omgången av VA-projektör var det fyra personer som fullföljde utbildningen (av 20 platser). De anger också att det är oförutsägbart om utbildningarna kommer att bli av eftersom de bara beviljas ett par omgångar i taget. Vidare kan de som ansöker söka hur många utbildningar som helst och att det är först på uppöppet som utbildaren vet vilka som har för avsikt att gå utbildningen. Även utbildarna efterlyser ett större engagemang från arbetsgivarna i ledningsgruppen och en tydlighet att YH-utbildningen är viktig för kompetensförsörjningen i branschen.

"VA-branschen verkar ha det lite segt att hitta vad de vill ha för kompetens och vad de vill ha ut av utbildningen."

Myndigheten för Yrkehögskolan utgav 2020 en analys för området Livsmedelsproduktion branschens kompetensbehov där även dricksvattenförsörjningen ingick. Analysen tar avstamp i den Nationella livsmedelsstrategin som syftar till att öka Sveriges livsmedelsproduktion. Områdesanalyserna syftar till att på ett övergripande sätt belysa och analysera faktorer som kan komma att påverka kompetensbehoven inom ett analysområde och att identifiera framtida kompetensbehov som efterfrågas från yrkehögskolan. Analyserna utgör grund för beviljande av yrkesutbildningar och platser.

Att säkra tillgången på vatten som livsmedel klassas i rapporten som en utveckling som har hög strategisk påverkan och är brådskande. Rapporten anger att tillgång till rätt kompetens är en viktig faktor för att säkra försörjningen av dricksvatten. "I allt från rönnätsteknik till planering, drift och underhåll handlar det om att använda avancerad teknologi. Välutbildade IT-tekniker som kan hjälpa kommunerna med att upprätthålla en hög IT-säkerhet och ha väl fungerande styr och reglersystem är viktiga delar i lösningen. Det krävs också kompetenser inom utredning, projektering och byggnation, drift och underhåll. Här utgör yrkehögskoleutbildningar ett viktigt tillskott."

Vid analys av motkrafter anges två faktorer som utmärker branschen relativt övriga områden i rapporten:

- *Lågt intresse bland allmänheten för att arbeta inom branschen.*
- *Okunskap om vilka arbetsuppgifter och utbildningsinriktningar som leder till arbete inom branschen.*

Problembeskrivning

Bilden som skapas efter intervjuer och rapporter om branschens rekryteringsbehov är ett antal tydliga problemställningar som försvårar en effektiv och framgångsrik kompetensförsörjning.

- Svårt att hitta rätt kompetens

Det råder kompetensbrist inom flera yrkesroller och arbetsgivarna får lägga mycket resurser på att hitta potentiella medarbetare. Behovet av kompetens inom "nya" områden som säkerhet och digitalisering försvåras av konkurrens från andra branscher.

- För låg kompetens vid rekrytering

Arbetsgivarna upplever att kunskapsnivån är för låg vid rekrytering från universitet och yrkeshögskolor och att det därför måste läggas mycket resurser på upplärning. I många fall väljer man att anställa någon som har en yrkeskompetens men måste då lära upp personen i det branschspecifika.

- Tar för lång tid att introducera nya medarbetare i jobbet

En generell slutsats är att arbetsgivarna, både offentliga och privata, upplever att de lägger alldeles för mycket resurser på att lära upp nyanställda i yrket. Arbetet försvåras av avsaknaden av standardiserade roller, system eller arbets sätt. I många fall sker lärlingstiden med full lön genom att nya medarbetare lär sig genom att gå bredvid en erfaren kollega under relativt lång tid.

- För osynlig och teknisk bransch

Branschens osynlighet påverkar möjligheten att väcka intresse hos potentiella medarbetare, men också möjligheten att få fler som utbildar sig och som sedan väljer att arbeta med vattenfrågor. En osynlig bransch fyller inte utbildningsplatserna på utbildningarna och får inte politikens öga och stöd.

- Ledarskap och kultur

Ett modernt och coachande ledarskap i en företagskultur med tydlig inriktning och värderingar kännetecknar en attraktiv arbetsgivare. Branschen kan ibland uppfattas som teknisk och sluten och självbilden är inte alltid så smickrande. En viss "låt-gå-mentalitet" med brister i uppföljning och vidtagande av åtgärder minskar attraktiviteten.

- För små organisationer

290 kommunala huvudmän och en lagstiftning som inte tillåter gemensamma verksamhetsområden eller taxor försvårar kompetensförsörjningen. Även de större VA-organisationerna upplever att de är för små för att arbeta med strategisk kompetensförsörjning eller har kraft att nå ut till potentiella medarbetare.

Omvärldsanalys

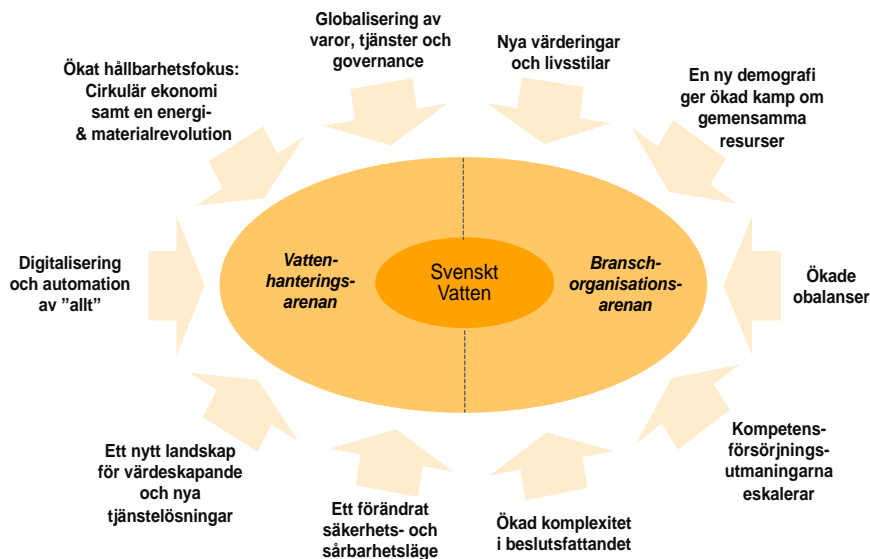
Anställda i VA-branschen idag

VA-branschen skapar många arbetstillfällen både inom den egna sektorn och genom spridningseffekt till andra delar av samhällsekonomin. År 2016 innefattade VA-branschen ca 22 000 heltidsekvivalenter, varav 4000 arbetar direkt med VA-tjänster och övriga levererar produktion och tjänster. Därutöver skapades nästan 10 000 heltidsekvivalenter i spridningseffekter (Damvad analytics, Svenskt Vatten). Enligt Svenskt Vattens hemsida är 6 000 personer anställda hos VA-huvudmännen varav 2000 tekniker vid vattenverk och avloppsreningsverk, 2 000 arbetar med ledningsnäten och 2 000 arbetar på kontor som ingenjörer, ekonomer, assistenter med mera.

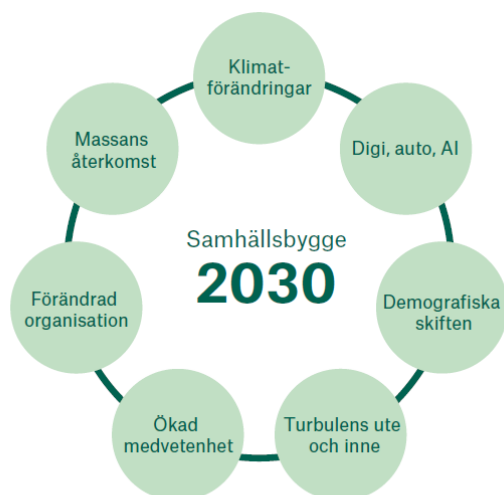
Den genomsnittliga personen verksam inom VA-branschen är mellan 35 och 54 år med en gymnasieutbildning. Ungefär tre fjärdedelar av anställda inom VA-branschen är män. Trenden under senare är att anställda inom ålderskategorin 16–34 år ökar, samtidigt som andelen med eftergymnasial utbildning ökar.

Trender utifrån ett arbetsgivarperspektiv

Svenskt Vatten tog under 2018 hjälp av Kairos Future i omvärldsanalys inför arbete med den nya verksamhetsstrategin. Bilden nedan visar 10 trender som påverkar samhället och därmed branschen.



Samma analysföretag gjorde under förra året rapporten "Samhällsbygge 2030" tillsammans med arbetsgivarorganisationen Sobona i syfte att knyta ihop de kommunala företagens arbete med Agenda 2030. Rapporten belyser sju trender som påverkar samhällsutvecklingen och de kommunala företagen, se bilden nedan.



Figur 3. Sju avgörande trender som präglar tiden mot 2030 och skiftet från vinter till vår.

Utifrån ett arbetsgivarperspektiv och kompetensförsörjningsfrågan finns det några viktiga trender att beakta.

Klimatförändringen påverkar VA-huvudmännens förutsättningar radikalt och är också en av topp fyra viktigaste frågorna att lösa jämte att minska miljöförstörelsen och värna om kommande generationers framtid för åldersgruppen mellan 20 och 35 år enligt Sobona. Den fjärde prioriterade frågan för unga är att öka jämställdheten mellan könen. En ökad medvetenhet hos såväl morgondagens arbetskraft, medarbetare och kunder ställer krav på ett integrerat och engagerat hållbarhetsarbete.

Digitaliseringen kommer fortsätta omvandla arbetssätt och kundernas förväntan på tillgänglighet och service. Detta kräver ny kompetens och nya verktyg, vilket i sin tur ökar behovet av en effektiv och kontinuerlig kompetensutveckling. Nytt landskap och nya tjänstlösningar leder till ökad flexibilitet och andra arbetsformer där mer arbete kan göras på distans. Förändringsriktningen är mot mer samarbete och partnerskap och till priset av färre löpande band. Ökad komplexitet och mindre förutsägbarhet blir effekten. I grund och botten kan detta härledas från den långa övergången från industri- till ett digitaliserat tjänstesamhälle. *Utveckling* och *flexibel* dessutom är de två ord som anges flest gånger när unga anger sin drömarbetsgivare med egna ord, se nedan.

Globaliseringen ger branschen nya förutsättningar och transnationella regelverk och organ. Behovet av juridisk kompetens ökar för att navigera i EU-regelverk kring utsläpp och upphandlingsformer. Projekteringsarbete kan läggas ut på underleverantörer i exempelvis Indien medan tillverkning av rörmaterial sker i Turkiet. Förväntningar på gemensamma standarder ökar inom område efter område, varför privata standardiseringsorganisationer har ökat i betydelse sedan nittioalet. Samtidigt VA-branschen relativt ostyrd där arbetssätten traditionellt utgått från enskilda individers mångåriga yrkeserfarenhet.

En ny **demografi** ger ökad kamp om gemensamma resurser i ett Sverige där antalet äldre, och yngre, blir allt fler. De demografiska utmaningarna blir en särskilt svår situation i många glesbygdskommuner när urbaniseringen för med sig att de unga vuxna och yrkesverksamma fortsätter att flytta till städer i större utsträckning. Detta kommer kräva stora omställningar i tankesätt, men också investeringar i ny teknik, nya kompetenser och organisering i nya arbetssätt.

Säkerhetsläget har förändrats och i kombination med ökad globalisering och digitalisering ställs nya krav på både VA-branschens kompetenser och arbetssätt. Att exempelvis göra säkerhetsprövning av personalen och entreprenörer och göra SUA-upphandlingar ställer krav på både struktur och kompetens.

Attrahera arbetskraft

Samhället förändras i en rasande fart och påverkar hur arbetsgivare bedriver sina verksamheter och i växande utsträckning blir det en fråga om kompetensförsörjning. De demografiska förändringarna, arbetsmarknadens och den snabba digitala utvecklingen orsakar stora utmaningar att försörja verksamheter med rätt kompetens.

För att attrahera, engagera och utveckla rätt medarbetare är det nödvändigt att satsa på att utveckla verksamheter och möta de förväntningar och möjligheter som morgondagens medarbetare har med sig. Sobona har tagit fram ett antal rapporter kring de kommunala företagens attraktionskraft och gjort undersökningar bland yngres (20–35 år) och vuxnas (35–65) syn på arbetslivet och arbetsgivare.

En av de kommunala företagens främsta utmaningar för att bli mer attraktiva arbetsgivare **är den låga kännedomen**. Detta gäller både bland yngre och vuxna. Bara tre av tio mitt i livet har en tydlig bild av vilka kommunala företag som finns. För personer mellan 20 och 35 år är siffran 22 procent.

Den viktigaste faktorn för unga i val av typ av arbetsgivare är att organisationen har värderingar som överensstämmer med de egna värderingarna. Att företaget har intressant produktion och tjänster och är jämställt kommer strax efter. Intressanta produkter och tjänster rankas högst bland de vuxna, medan överstämmande värderingar och säkra jobb följer därefter.

I valet av enskild arbetsgivare är bra chef/ledarskap den viktigaste faktorn för båda grupperna följt av trevliga kollegor. För de yngre ligger goda karriär- och utvecklingsmöjligheter och kompetensutveckling högre än balans mellan arbete och fritid men i stort är resultaten relativt lika.

För att attrahera människor till VA-branschen är det således viktigt att ha:

- Tydliga värderingar som överensstämmer med de egna
- Intressanta produkter och tjänster
- Vara jämställd
- Bra chefer/ledarskap
- Trevliga kollegor

Resultatet av framtidsstudien visar tydligt att morgondagens medarbetare har höga ambitioner och vill göra karriär, men att de samtidigt har långtgående förväntningar inte bara på arbetsuppgifterna i sig utan även på arbetsgivarens roll i samhället och på vilket sätt verksamheten bidrar till samhällets positiva utveckling. För många av den nya generationens medarbetare är det viktigt att söka sig till företag och organisationer vars uppfattningar stämmer överens med de egna värderingarna.

69 procent av de unga tycker det är viktigt att arbetsgivaren bidrar till samhällsnytta.

Enligt Sobonas rapport funderar 8 av 10 i åldern 35–65 år någon gång på att byta jobb. Varannan gör det ibland eller ofta. Andelen kvinnor i VA-branschen är förhållandevis låg, 25 procent, så en strategi borde vara att attrahera personer från andra branscher att byta arbete med fokus på kvinnor.

Sobona de kommunala företagens arbetsgivarorganisation

Kompetensförsörjning är ett av Sobonas fyra prioriterade områden och de stöttar medlemmarna på många olika sätt genom att ta fram rapporter, verktyg och driva olika projekt med syfte att underlätta för medlemmarna att hitta och introducera nya anställda. Sobona gör också flera insatser inom Ledarskap och HR som arbetsmiljöråd, HR-råd, ledarskapsakademi och driver strategiska frågor inom området.

Sobona vill synliggöra de samhällsnyttiga företagen och attrahera potentiella medarbetare. För att attrahera, engagera och utveckla rätt medarbetare är det nödvändigt att satsa på att utveckla verksamheter och möta de förväntningar och möjligheter som morgondagens medarbetare har med sig. De har därför tagit fram ett flertal rapporter med undersökningar om åldersgruppers kännedom och inställning till kommunala företag. En av de kommunala företagens främsta utmaningar för att bli mer attraktiva arbetsgivare är den låga kännedomen. Bland de unga är det bara 22 procent som har en tydlig bild av vilka de är och vad de gör, se Attrahera arbetskraft.

Inom VA-branschen finns det en stor uttalad kompetensförsörjningsutmaning. Sobona driver därför projekt med syfte att skapa en enklare, tydligare och mer kvalitetssäkrad väg in i arbete inom VA över hela Sverige. Genom projektet ges kommunala medlemsföretag inom VA bra förutsättningar för att skapa en strukturerad introduktion i arbetslivet. Det gäller både för nyanlända, unga människor och personer som varit utan arbete en längre tid. Det är viktigt att det sker på ett sätt som tillgodoser branschens eget rekryteringsbehov inom områden där det råder brist på medarbetare i dag.

Vad gör projektet?

- Synliggör framtagna yrkesprofiler och verktyg inom VA.
- Utvecklar fyra nationella yrkesprofiler och insteg inom VA.
- Medlemsbesök av Sobona för att starta processer och som stöd i utveckling av den strategiska kompetensförsörjningen.
- Implementerar verktyg och metoder tillsammans med Svenskt Vatten och medlemsföretag.
- Utbildar handledare och stöttar genomförande av validering.
- Möjliggör språkstödande aktiviteter och språkutveckling.
- Skapar erfarenhetsutbyte via mötesplatser och nationella konferenser.
- Erbjuder strukturerade praktikplatser med validering som stöd.
- Skapar ett fundament för fortsatt verksamhet.

Validering är en metod för att påvisa det arbetsplatsförlagda lärandet och underlättar matchning, där personens kunskaper och kompetens bevisas. Sobona samarbetar med Nordiskt valideringsforum som använder den standardiserade OCN-metoden. Yrkesprofileringen anger vilka kompetensblock som de fyra teknikeryrkena består av och utgör en nationell grund, där lokala anpassningar kan göras.

Yrkesprofileringen är gjord i den svenska referensramen för kvalifikationer, SeQF, som YH använder sig av varför det ska vara lätt för yrkeshögskolorna att anpassa sina utbildningar. MYH driver ett projekt, Branschvalidering – Operativ och Strategisk Samverkan (BOSS), som finansieras av Europeiska Socialfonden med syfte att öka nyttan och användning av branschvalidering för arbetsgivare och individer.

Sobona har således utvecklat flera verktyg som underlättar kompetensutveckling, matchning och insteg till VA-branschen. Ett nästa steg är att verktygen lanseras och tillämpas i branschen. Först ut är VAKIN som utifrån yrkesprofileringen startar upp en ny YH-utbildning för Drifttekniker Vatten och Avlopp i Umeå, start hösten 2021 om ansökan beviljas av MYH. Det pågår en dialog om hur verktygen som förvaltas och utvecklas över tid i samspelet mellan arbetsgivarna/medlemmarna, Svenskt Vatten och Sobona. Det står dock klart att det utvecklingsarbete som Sobona driver inom kompetensförsörjning är användbart för hela VA-branschen, oavsett organisationsform.

Benchmark Bygg-respektive Energibranschen

För att få en uppfattning hur andra branscher arbetar med kompetensförsörjning har även intervjuer gjorts med personal på Byggbranschens arbetsgivar- och branschorganisation, Byggföretagen, samt branschorganisationen för Energi och fjärrvärme, Energiföretagen. Kompetensförsörjning är en fokusfråga för båda branschföreningarna som har organiserat frågan med en eller flera som arbetar heltid med denna.

Branschorganisationerna tillhandahåller statistik över kompetensförsörjningen och gör behovs- och målgruppsanalyser. Energiföretagen anger att det största behovet är ingenjörer, men även tekniker, medan Byggföretagen främst riktar sig till nivån mellan ingenjörer och byggarbetarna, såsom ex.vis arbetsledning med tydligt fokus på att nå kvinnor. Båda föreningarna har organiserat arbetet i lokala/regionala delar för att möta upp geografiska och andra förutsättningar som ser olika ut hos medlemmarna. Energiföretagen är organiserade i fyra regioner där det bland annat finns särskilda nätverk för kompetensförsörjning och erfarenhetsutbyte. En gemensam budskapsplattform ur ett arbetsgivarperspektiv har tagits fram i syfte att stödja medlemmarna vid rekrytering och ge samma bild av branschen. Sobona och Energiföretagen samarbetar och kompletterar varandra.

Både Bygg- och Energiföretagen arbetar aktivt med lobbying mot MYH och samverkar med olika utbildare för att säkra platser och kvalitet på yrkesutbildningarna. Byggföretagen lobbar också aktivt

mot regering, kommunpolitiken och Svenskt Näringsliv för att få till stånd de utbildningar branschen efterfrågar, ex BIM som kommer att starta under hösten 2020. I gengäld garanterar i praktiken branschen anställning efter utbildning. Vid samtal med MYH, tf generaldirektör Christer Bergqvist, nämner han Byggbranschen som ett "skolexempel" vad gäller engagemang i utbildningarna.

Byggföretagen och Energiföretagen driver kampanjer för att synliggöra branschen och attrahera prioriterade målgrupper.

"Det gäller att tänka utanför boxen och visa upp ambassadörer, ex kallskänkan som blev betongtekniker och anlita influencers för att nå ut till rätt målgrupper."

Båda organisationerna har egna branschspecifika utbildningar. Byggföretagen har organiserat det i Byggföretagens Utbildningscentrum med drygt 120 utbildningar. Organisationerna har ett relativt brett utbud som även omfattar exempelvis ledarskap, ekonomi och kommunikation.

Byggföretagen har även en yrkesnämnd, BYN, som är en partsgemensam organisation med fackförbund, branschorganisationer och arbetsgivare, som verkar för att det ska finnas välutbildade och kompetenta yrkesarbetare. Det är många branscher (skogs, VVS m fl) som har lagt uppgiften att tydliggöra arbetsgivarnas kompetensbehov och se till att det finns relevanta utbildningar och utbildare på en yrkesnämnd. De tydliggör branschens krav och ser till att det finns ett utbud av grund- eller fortbildningskurser genom att samverka med gymnasieskolor, vuxenutbildare, företag och yrkeshögskolor.

Nyckelfaktorer för utveckling

Nuläges- och omvärldsanalysen visar att läget är bekymmersamt och att det är svårt för arbetsgivarna att hitta rätt kompetens, och än svårare att konkurrera om framtidens kompetens inom exempelvis digitalisering. Det krävs en strategisk och långsiktig kraftsamling för att effektivisera kompetensförsörjningen till VA-branschen. Det behövs insatser inom flera områden och arbetet kan delas in i tre delar; **Attrahera, Insteg och Kompetensutveckla**, se bilden nedan.



Det står klart att branschen är för okänd bland studenter och yrkesverksamma och att det är ett reellt hinder för att hitta personal. Instegen till branschen måste synliggöras och tydliggöras så att studenter och studievägledare från olika lärosäten vet vilka arbetsgivarna är och vilka yrkesroller som finns. Instegen från andra branscher är en viktig rekryteringsbas och där finns en stor potential att synliggöra de samhällsnyttiga arbetena i vattenbranschen och göra instegen tillgängliga genom tydliga yrkesroller och möjlighet att få sin kompetens validerad.

Ledarskap och kultur är helt avgörande för att hitta och behålla kompetens. VA-branschen måste lyftas fram som en livsviktig del i samhällsbyggandet med värderingar som står för hållbarhet och långsiktig samhällsnytta.

För att få en högre kunskapsnivå som matchar yrkesrollerna i branschen behövs ett tätare samarbete mellan lärosätena och arbetsgivarna. Utbildningen av ny personal försvåras av en avsaknad av standardiserade system och arbetssätt och ibland även bristande dokumentation. En högre kunskapsnivå före anställning sparar tid och resurser. En effektiv introduktion till såväl yrket som branschen skulle ytterligare skynda på utbildningsprocessen av självgående medarbetare.

Efter anställning sker i varierande grad kompetensutveckling. Svenskt Vattens introduktions- och diplomutbildningar är väletablerad i branschen för olika tekniska roller.

Attrahera

Synliggöra

Även om flera organisationer arbetar med att synliggöra branschen och jobben finns det fördelar med att samordna arbetet nationellt. För att nå framgång i nationell marknadsföring är det viktigt att avgöra vilken målgruppen är. Vilka roller behöver branschen främst rekrytera och var och hur attraherar man dem? Sobonas undersökningar visar att arbetsgivarens värdegrund överensstämmer med den egna är den viktigaste faktorn i val av typ av arbetsgivare. Vattenbranschens samhällsviktiga uppdrag som är en viktig del i såväl människors vardag som en hållbar utveckling är attraktivt och ska lyftas fram.

Att synliggöra branschens behov och möjligheter är också viktigt för att få till stånd utbildningsplatser på högskolor som matchar kompetensbehovet, teknikexport eller politiska satsningar som forskningsprogram. Påverkansarbete som att uppvakta departement eller olika politiska nivåer behövs och där har vattenbranschen ibland kommit i skymundan för andra branscher och behov. Teknikexporten är viktig för att kunna sätta av medel till teknikutveckling och Sverige har tappat mark internationellt sedan 90-talets stora internationella utlandsprojekt. Sverige har för liten inhemsk marknad och behöver teknikexport för att klara kompetensförsörjning och teknikutveckling.

Åtgärder som kan samordnas nationellt i syfte att förmera insatserna och synliggöra branschen och jobben kan vara:

- Förse medlemmarna med statistik och lägesbilder
- Undersöka medlemmarnas rekryteringsbehov
- Ta fram behovs- och målgruppsanalys
- Ligga steget före kring nya kompetenser, ex säkerhet
- Se VA-branschen som en del i samhällsbyggnad- och hållbarhetsbranschen.
- Ta fram nationella material
- Kampanjer
- Politiskt påverkansarbete för teknikexport, utbildning, forskning och utveckling

Ledarskap och kultur

Vilket ledarskap och kultur som ska känneteckna organisationen är en fråga för varje enskild arbetsgivare. Svenskt Vatten har som branschorganisation fokus på att stödja medlemmarna i branschfrågor och ge goda förutsättningar genom att driva påverkansarbete kring bland annat lagstiftning. Sobona har tagit fram en Ledarskapsakademi och bedriver ledarutbildningar för olika chefsnivåer. För att synas och höja branschens attraktivitet är det viktigt att kunna stå för gemensamma värderingar och kultur. I syfte att öka rekryteringsbasen och eftersträva ökad mångfald och jämlikhet ska särskilt fokus finnas på dessa områden. Det är inte alls självklart att arbeta med dessa frågor i branschorganisationen men det finns fördelar med viss nationell samordning för att nå ut med budskapen i konkurrens om morgondagens arbetskraft.

Branschgemensamma åtgärder inom ramen för ledarskap och kultur kan vara:

- Gemensamma ledarskapsprogram (Sobona)
- Gemensam arbetsgivarplattform med budskap
- Att lyfta frågor och kunskaper om ledarskap, värderingar, mångfald och jämställdhet på chefsforum, årsmöten, rönnätskonferenser etc
- Lyfta fram ledare, medarbetare och organisationer som ambassadörer för branschen

Insteg

För att enklare hitta nya medarbetare behöver branschen synliggöras som beskrivs ovan men arbetsgivarna och jobben måste även synas under studietiden, oavsett vilken studienivå det gäller (universitet, högskola, yrkeshögskola, gymnasium). Byggbranschen är engagerad i utbildningarna hela vägen, inte bara under praktiken/ex-jobbet och ser till att studenterna lär sig det branschen behöver samtidigt som de marknadsför jobben. När LIA-praktiken närmar sig kan arbetsgivarna göra ett urval och ta mot de mest lämpade kandidaterna.

Det ska tydligt framgå att man kan arbeta i vattenbranschen om man läser till exempel samhällsbyggnadsteknik eller automation. Här finns ett arbete att göra med att koppla olika utbildningar mot branschen och tydliggöra insteg, roller och arbetsgivare. Genom att ha tydliga kompetenskrav och introduktion till branschen för olika roller kan resurserna till att lära upp nya medarbetare minskas, men det höjer även status och attraktiviteten. Detta kan göras nationellt och regionalt.

De yrkesprofiler som Sobona tagit fram för de fyra teknikeryrken definierar lärandenivån, vilket gör det möjligt för utbildarna att använda på yrkeshögskolor. Härigenom blir insteget till branschen tydligt. Det valideringsverktyg som Sobona tagit fram bygger på yrkesprofilerna och prövar kompetensen mot kravnivån när personalen kommer från en annan bransch, eller inte har en formell utbildning. Arbetsgivarna har utbildade bedömare som gör provningen enligt en standardiserad metod.

För högre utbildningar kan de forskningskluster som Svenskt Vatten Utveckling driver vara en rekryteringsbas för branschen. Enligt Anna Norström, utvecklingsledare på Svenskt Vatten, ingår att hjälpa till att synliggöra arbetsgivarna men då behöver det finnas ex-jobbs-platser och praktikplatser/sommarjobb. I dagsläget utgör forskningsklustren inte en plattform för dialog mellan arbetsgivare och lärosäten i kompetens- eller kunskapsförsörjningsfrågor.

Utifrån undersökning av branschens rekryteringsbehov och målgruppsanalys kan blicken riktas mot andra branscher. Var finns intressant kompetens att attrahera? Målgruppsanpassad marknadsföring kan då riktas mot dessa branscher.

Insatser inom ramen för tydliga insteg kan vara att:

- Engagera sig i utbildningar på yrkeshögskolor och universitet (FOU-kluster)
- Tydliggöra insteg från YH och universitet
- Ta emot ex-jobbare, praktikanter och sommarjobbare
- Lansera och tillämpa yrkesprofilering tekniker
- Marknadsföra mot speciella branscher med tydligt insteg
- Etablera en gemensam VA-jobb/karriär-sida

Höja kunskapsnivån före anställning

Ett problem är att såväl rollerbeskrivningar, benämningar som kompetenskrav är olika hos landets 290 huvudmän. Det gör kraven på kompetensnivå otydlig och påverkar sannolikt statusen för yrkena. Tydliga yrkesroller som vilar på väldefinierade kompetensstegar underlättar både utbildning, rekrytering, introduktion, kompetensutveckling och arbetsledning eller handledning. För att kunskapsnivån ska motsvara förväntningarna måste arbetsgivarna vara tydligare med kompetenskraven. Ett annat problem är avsaknaden av standardiserade arbetsätt och att det finns många olika system och anläggningar.

De yrkesprofiler som Sobona tagit fram för fyra teknikeryrken definierar lärandenivån, dvs vilka arbetsmoment som ska klaras för att exempelvis kunna utföra *felsökning på vattenverk*. Detta kan användas av utbildarna på yrkeshögskolor men också i kompetensutveckling för anställda. Vissa kompetenskrav kan klaras först efter praktik eller efter en tids anställning och då är utbildaren sannolikt Svenskt Vatten eller annan aktör. Men det blir mer tydligt vad som krävs för att kalla sig ex.vis *drifttekniker vatten*. För att detta ska få genomslag i en liten bransch krävs att arbetsgivarna väljer att använda profileringarna i kompetensförsörjning och kompetensutvecklingen.

Genom att ställa kompetenskrav i upphandlingar som vilar på yrkesprofilering, licenser, diplomutbildning etc. höjs branschens totala kompetensnivå och mer standardiserade arbetsätt uppnås.

För högre nivåer av utbildning behöver arbetsgivarna tydliggöra kompetenskraven vad gäller, ex. vis, beräkningar och teoretiska färdigheter. En större samverkan mellan olika lärosäten skulle höja kvaliteten på kurserna eftersom det är svårt att hålla kompetensnivå i allt från hydraulik till geoteknik på landets alla universitet och högskolor. Här kan dialog föras inom ramen för de forskningskluster som Svenskt Vatten Utveckling driver.

Förslag på insatser för att höja kunskapsnivån innan anställningar är att:

- Tillämpa yrkesprofilering tekniker
- Kartlägga behov av ytterligare profileringar/tydliga nationella yrkesroller
- Utveckla standardiserade yrkesroller och arbetsätt
- Ställa kompetenskrav vid upphandlingar av tjänster och entreprenader
- VA-organisationer engagerar och involverar sig vid lärosäten
- Tydliggöra kompetenskrav mot universitet och YH
- Ha en dialog med universitet kring samverkan om kurser

Kompetensutveckla

Många av de intervjuade tar upp Svenskt Vattens utbildningsverksamhet som den självklara plattformen för kompetensutveckling i branschkunskap. Föreslagna insatser kring kompetensutveckling handlar mest om att möta behov av nya kompetensområden och att effektivisera upplärningen samt att anpassa den till lokala förhållanden, ex. vis kallt klimat. Formen för utbildning måste moderniseras så att distans och etappvis lärande i egen takt möts på ett bättre sätt än idag.

Kompetensområden som utifrån omvärldsanalysen ökar i betydelse är säkerhet, hållbarhet och IT-, automations- och systemkompetens för digitalisering av tjänster och arbetsmoment. Utbildningsplattformen behöver utökas med ex. vis Säkerhetschef och Digitaliseringsledare. Ledarskap är knappast ett nytt kompetensområde, men med insikten att kompetens att leda verksamhet (arbetsledning, projektledning, strategisk ledning) värderas högt av nutidens medarbetare, behövs bra utbildningsprogram. Ett gott ledarskap är kanske den viktigaste konkurrensfaktorn för en attraktiv arbetsgivare och sålunda en kompetens att utveckla.

Globaliseringen och den "ökade juridifieringen" ökar behovet av kompetens med hög utbildningsnivå och strategisk och strukturell förmåga. Sannolikt kan många av de krav som ställs i EU-regelverk och liknande lösas genom samverkan och branschgemensam standard eller praxis. Här finns en förväntan att Svenskt Vatten ligger "steget före" och kanaliseras om nya krav som kräver ny kompetens/nya arbetsätt.

En stor del av kompetensutvecklingen är sprungen ur branschgemensamma behov och löses effektivast genom nationell samverkan genom Svenskt Vattens utbildningsverksamhet eller annan kvalificerad utbildare. Det finns en fördel med nationell eller regional samordning av utbildningsverksamhet för introduktion till branschen och för att samverka kring kravställning och uppföljning. Att lista kvalificerade utbildare eller gemensamt ratingsystem gynnar kompetensutvecklingen i branschen och underlättar för medlemmarna.

Det finns behov av utbildningspaket som matchar de kompetenskrav som finns, eller borde finnas, för olika yrkesroller och befattningar. Det finns också behov av att koppla lagstadgade kompetenskrav till olika roller, exempelvis arbete på väg.

Kompetensutveckling genom att få erfarenhet av olika arbetsgivare är en framgångsfaktor. Detta sker okontrollerat idag, ibland med konsekvens att lönerna sticker iväg för vissa yrkesgrupper. Branschen skulle istället kunna samverka regionalt, privata och offentliga aktörer, i gemensamma kompetensutvecklings- eller traineeprogram.

Branschgemensamma åtgärder inom ramen för kompetensutveckling kan vara:

- Skapa utbildningspaket för olika roller/befattningar
- Standardpaket för lagstadgade utbildningar
- Gemensam introduktionsutbildning till branschen
- Bredda utbudet för att möta behov av nya och icke-branschspecifika kompetensområden
- Analysera behovet av andra diplomutbildningar och mer stegvisa kompetenstrappor
- Analysera samarbetspartners för samverkan inom utbildningsverksamheten
- Rekommendera/hänvisa till utbildningsverksamhet (ej Svenskt Vattens regi)
- Anpassa utbildningarna till nya förutsättningar och lokala förhållanden
- Samverka regionalt kring kompetensförsörjning

Svenskt Vattens utbildningsverksamhet

Svenskt Vatten har en relativt stor utbildningsverksamhet med ca 40 kurser per år och 2000 deltagare. För medlemmarna som intervjuats är det självklart att Svenskt Vatten ska hålla ihop de branschspecifika utbildningarna, men det finns också behov av utveckling för att tillgängliggöra, modernisera och bredda utbudet.

Svenskt Vatten arbetar för närvarande med att gå igenom sina utbildningar med målet att ytterligare systematisera, kvalitetssäkra och digitalisera. Åtgärder för att påskynda introduktionen till branschen finns också med i utvecklingsarbetet.

Som en del i introduktion och utbildningar kan branschens värderingar och budskap speglas så att frågor som hållbarhet, säkerhet, arbetsmiljö inkluderas. Det kräver dock att en gemensam arbetsgivarplattform med budskap tagits fram.

Svenskt Vatten ska vara den självklara plattformen för de utbildningar som medlemmarna efterfrågar, men det bygger på att samarbeten med andra utbildare. Sobona har Ledar- och HR-utbildningar som Svenskt Vatten kan hänvisa till. Inom andra icke bransch-specifika kunskapsområden finns andra aktörer där strategiska allianser behöver byggas. Svenskt Vatten ska äga, driva och följa upp nationella kompetenskrav och säkerställa kvaliteten i de utbildningar som nås via branschorganisationen.

För att möta olika regionala behov kan Svenskt Vattens utbildningar utgöra grunden som sedan anpassas och utvecklas regionalt. VAKIN, som bedriver kompetensutveckling i Umeå och norra Sverige, är ett exempel på hur detta kan göras.

Slutsatser och strategier

Det finns ett stort behov av att starta ett strategiskt arbete för att på allvar säkra kompetensförsörjningen till branschen nu och i framtiden. Idag görs många bra insatser på lokal och nationell nivå, men för att få effekt och nå ut i konkurrens med andra branscher och arbetsgivare krävs en kraftsamling. Ett stort hinder är att VA-branschen består av många små organisatoriska enheter där även de större organisationerna anger organisationens storlek och resursbrist som ett problem.

Samverkan mellan olika arbetsgivare och aktörer verkar inte förekomma i någon högre utsträckning inom kompetensförsörjning som det görs kontinuerligt inom t ex forskning och utveckling och upphandling. Inom kunskapsförsörjning finns Svenskt Vattens forskningskluster och exempel på intrakommunal samverkan, som Swedish Water Research (SWR) som ägs av Sydsvatten, NSVA och VA Syd.

Arbetsmarknaden är främst regional och avsaknaden av organisering på regional nivå påverkar möjligheten att synliggöra branschen, jobben och arbetsgivarna. Att få till stånd en **regional samverkan** kring marknadsföring, påverkansarbete och kompetensförsörjning är en viktig strategi. Samverkan mellan VA-organisationerna är självklar, men den behövs även med lärosäten för att säkerställa att rätt kompetens utbildas och att studenterna får upp intresse för VA-branschen. Genom att samverka regionalt med konsulter och entreprenörer erhålls en större volym och en chans till erfarenhetsutbyte inom kompetensförsörjningen. En medarbetare som har erfarenhet från både privat och kommunal organisation är guld värd. Sobona tar stort ansvar för utvecklingsfrågorna inom ledarskap, HR och kompetensförsörjning och det kan hela branschen dra nytta av.

VA-branschen behöver arbeta om sitt **varumärke mot samhällsbyggande och hållbarhet** för att öka attraktiviteten och synliggöra samhällsnyttan. Branschens värderingar och fokus måste vara tydliga och i tiden för att attrahera nutidens medarbetare.

Ett kraftfullt och strategiskt **påverkansarbete** är en viktig faktor för att få medel till forskning och utveckling, utbildningsplatser och teknikexport, med andra ord för att säkra kompetensen i branschen. En stor del av Svenskt Vattens arbete är att påverka politiska beslutsfattare och myndigheter för att ge branschen bra förutsättningar genom exempelvis lagstiftning. Vid jämförelse med andra branscher framgår tydligt att VA-branschen inte bedriver påverkansarbete för att gynna kompetensförsörjningen.

Sammanfattningsvis föreslås följande strategier för att förstärka VA-branschens kompetensförsörjning:

- Regional samverkan mellan kommunala/privata arbetsgivare/lärosäten
- Branschens varumärke- "En hållbar samhällsbyggare"
- Påverkansarbete för forskning och utveckling, utbildning och teknikexport
- Samarbeta och samordna utvecklingsarbetet med Sobona

Svenskt Vattens roll och andras- vem tar ansvar för vad?

De listade förslagen till åtgärder för en säker och effektiv kompetens- och kunskapsförsörjning behöver tas om hand på lokal (arbetsgivare), regional eller nationell nivå. För många av åtgärderna behöver insatser göras på alla tre nivåer för att få effekt. Den självklara nationella aktören för branschen är Svenskt Vatten. Branschorganisationen förväntas driva påverkansarbete, forskning och utveckling och utbilda i branschfrågor. Inom dessa områden har Svenskt Vatten en naturlig och stark position. När det kommer till arbetsgivarfrågor är Sobona och SKR naturliga parter. Sobona arbetar med utveckling kring kompetensförsörjning och tar fram verktyg och ger stöd till branschen. Även digitalisering och hållbart samhällsbygge är två prioriterade utvecklingsområden. Svenskt Vatten och Sobona kan i högre utsträckning samarbeta och samordna utvecklingsarbetet. I vissa fall behöver Svenskt Vatten ta hand om och utveckla Sobonas arbete vidare när frågorna behöver bransch-anpassas.

För att förstärka och utveckla branschens värderingar och synlighet krävs att i stort sett alla VA-organisationer är med på tåget och då är Svenskt Vatten den naturliga ledaren. Branschorganisationen kan driva och samordna arbete kring värderingar tillsammans med medlemmarna och förse dem med material för marknadsföring och andra insatser för att synliggöra branschen. Men det är arbetsgivarna och VA-organisationerna som skapar kulturen, lever värderingarna och synliggör sig i sin region.

Den regionala arenan är viktig, eftersom arbetsmarknaden är regional, men även lärandet i olika skolor. När det gäller insatser för att tydliggöra insteg finns behovs en nationell samordning och även för att tydliggöra kompetenskrav för de olika lärosätena. Sedan behöver samverkan mellan arbetsgivare och lärosäten stärkas och det görs bäst på regional nivå. Arbetsgivarna behöver kliva fram som kravställare, marknadsförare och se strategisk kompetensförsörjning som en del i uppdraget.

För att få igång ett regionalt arbete kring kompetensförsörjning behövs en roll eller organisatorisk enhet som får denna uppgift. I Västra Götaland har regionförbundet kompetensförsörjning som ett verksamhetsområde men så ser det inte ut på andra håll i landet. Det finns en fördel med att arbetsgivarna inom branschen bestämmer sig för att samverka regionalt och också driver på eftersom det är där behoven och arbetstillfällena finns.

Svenskt Vatten skulle kunna organisera arbetet kring kompetensförsörjning och vara "motorn" regionalt, vilket andra branschorganisationer gjort, och då krävs mer resurser på kansliet. Det kan vara så att det finns olika sätt att få till ett regionalt arbete kring kompetensförsörjningen i olika delar av landet. Hos vissa organisationer finns redan politiska uppdrag kring kompetensförsörjning (VAKIN) eller forsknings- och utveckling (SWR) och då kan det vara en bas att utgå från. Finns det ett

fungerande regionalt arbete kring kompetensförsörjning i regionförbundet är det ett naturligt utgångsläge. Arbetsgivarna måste bestämma sig för regional samverkan och ett förslag är att samverka kring en eller ett par insatser i en pilot i projektform för att testa och utvärdera.

Vilken roll Svenskt Vatten ska spela på den regionala arenan behöver diskuteras och förankras med styrelse och medlemmar. Det finns många insatser att göra och det kommer att behövas en diskussion kring vilka som har störst effekt. Vad dessa diskussioner än mynnar ut i är det angeläget att Svenskt Vatten tar sig an frågan om branschens kompetens- och kunskapsförsörjning och att medlemmarna sluter upp kring den.

Inom ramen för Svenskt Vattens uppdrag föreslås att i första hand fokusera på:

- Synliggöra branschen och jobben - Hållbar samhällsbyggare!
- Driva påverkansarbete för FOU, utbildningar och teknikexport
- Leda och samordna prioriterade gemensamma insatser, ex kompetenskrav och marknadsföring
- Samarbeta och samordna utvecklingsarbetet med Sobona kring ledarskap och kompetensförsörjning
- Utveckla och anpassa utbildningarna för att bättre möta medlemmarnas behov

Förslag till fortsatt arbete

Medlemmarna förväntar sig att Svenskt Vatten ska göra insatser kring kompetensförsörjningsfrågan. Utifrån denna rapport ges förslag på åtgärder, där många kan göras av branschorganisationen, men också flera som måste göras av medlemmarna. För att Svenskt Vattens insatser ska få effekt är det helt avgörande att medlemmarna involveras och också ser sin del i att förstärka kompetensförsörjningen till branschen. Därför behöver branschen ha en gemensam bild av läget och en dialog om målbilden och strategierna framåt.

Under 2020 kan ett nästa steg vara följande:

- Enkätundersökning kring medlemmarnas kompetensbehov, målgruppsanalys
- Involvera/förankra nuläges- och omvärldsanalysen
- Workshop för att ta fram en målbild för kompetensförsörjningsarbetet- var ska branschen vara om 5 år?
- Göra en flerårsplan och förankra
- Starta upp en regional pilot kring en prioriterad insats
- Genomlysning utbildningsverksamheten och strategi framåt

Källor, intervjuade

VA-huvudmän, medlemmar

- Ingrid Unden Lindehell, HR-chef, VAKIN
- Anna Holmstedt, HR-chef NSVA
- Mats Rostö, VD, Nacka Vatten- och Avfall AB (NVOA), Ordförande branschråd VA Sobona
- Petra Ekberg, HR-chef Sydvatten AB
- Tommy Norgren, VA-chef WBAB (Ludvika, Smedjebacken)
- Thomas Bergfeldt, VD Kalmar Vatten AB
- Petra Viklund, VA-chef, Luleå kommun
- Sigrid de Geyter, VD, Uppsala Vatten och Avfall AB
- Marianne Erlandsson, Förvaltningsdirektör, Göteborg Kretslopp och Vatten
- Linda Runesjö, HR chef, Stockholm Vatten och Avfall (SVOA)

Kontakt:

- Jenny Johlin, VA-chef, Örebro
- Fredrik Sörvåg, kompetensutvecklare, VAKIN
- Marie Nordqvist Persson, Kommunikationschef, Sydvatten AB
- Per Karlsson, Affärsområdeschef, Borås Energi och Miljö AB

Konsulter och entreprenörer, företagsmedlemmar

- Göran Arnkil, VD Nordic Water AB, vice ordförande VARIM
- Joachim Jämttjärn, Generalsekreterare, VARIM
- Anna Yman, International Business Manager, Sweco
- Birgitta Olofsson, Vice VD, Tyrens
- Anette Seger, Managing Director Water, Ramboll, Ordförande VARIM

Övriga intervjuade

- Conny Larsson, Projektledare för inkluderande kompetensförsörjning, Sobona
- Henrietta Finnborg Bengtson, Nordiskt valideringsforum
- Christer Bergqvist, tf GD Myndigheten för yrkeshögskolan
- Tommy Ohlsson, Analytiker Myndigheten för yrkeshögskolan
- Linnea Marksved, Support och administration, SKY
- Richard Löwenertz, Utbildningsledare Järfälla, SKY
- Kristina Melander, Kommunikatör, pressansvarig kompetensförsörjning Byggföretagen
- Elin Kebert, Expert kompetensförsörjning Byggföretagen
- Lisa Hjelm, Regionschef Mitt, Energiföretagen

- Sara Bohlinder, Projektledare Utbildning, Svenskt Vatten
- Anna Norström, Utvecklingsledare, Svenskt Vatten

Litteratur

Företagens villkor och verklighet temarapport Rätt kompetens till företag, Tillväxtverket, 2018

Attraktionskraft- nyckeln till framgångsrik kompetensförsörjning, Sobona 2018

Det bästa av två världar- att attrahera morgondagens arbetskraft till kommunala företag, Sobona, 2018

Mitt i livet - attityder till jobb, yrkesväxling och ett förlängt arbetsliv, Sobona, 2019

Livsmedelsproduktion, områdesanalys och inriktning 2020, MYH.

Omvärldsanalys Verksamhetsstrategi 2020 Karios Future, Svenskt Vatten

VA-branschens samhällsekonomiska betydelse, Damvad analytics, Svenskt Vatten, 2019

Samhällsbygge 2030, Sobonarapporten 2019

Samt många hemsidor.

Bilaga 1. Intervjufrågor

- Vilket behov har ni av kunskaps- och kompetensförsörjning?
- Vilka insatser kring kompetens- och kunskapsförsörjning bedriver ni?
- Vilken roll, uppdrag, ansvar tycker ni att ni har för branschens kompetens- och kunskapsförsörjning?
- Vilka nätverk och plattformar för samverkan med andra kring kompetens- och kunskapsförsörjning känner du till och vad behövs framåt?
- Är ni aktiva/samverkar ni med någon utbildare, YH eller universitet?
- Vad krävs för att branschen tar ett stort steg framåt inom kompetens- och kunskapsförsörjning (aktivitet eller nyckelfaktor för utveckling)?
- Vad tycker du ska göras branschgemensamt? Hur kan det göras och vad ska Svenskt Vatten göra/driva?