



**MELLERUDS
KOMMUN**

Riktlinje för strategisk kompetensförsörjning

Melleruds kommun

Antagen av Kommunstyrelsen den
6 mars 2024, § 30. Dnr: 2024/66

Kommunstyrelseförvaltningen
Personalenheten

Postadress: 464 80 Mellerud **Besöksadress:** Storgatan 11
Tfn: 0530-180 00 **E-post:** kommunen@mellerud.se
Bankgiro: 5502-2776 **Orgnr:** 212 000-1488 | www.mellerud.se

Innehållsförteckning

Kommunstyrelseförvaltningen Personalenheten	1
Bakgrund	4
Syfte	4
Ansvarsfördelning	5
Kommunövergripande	5
Förvaltning och nämnd	5
Enhet	5
Medarbetare	5
Definition av begreppet kompetensförsörjning	5
Modeller som arbetet bygger på	5
SKR:s nio strategier	5
ARUBA	6
Statistik och omvärldsbevakning	7
Ett förlängt och förändrat arbetsliv	7
40-talisterna	8
Integration och omställning	9
Attraktiv arbetsgivare	10
Friskfaktorer	10
Nulägesanalys kompetensförsörjning i Melleruds kommun	11
Förvaltningarnas kompetensbehov	12
Socialförvaltningen	12
Samhällsbyggnadsförvaltningen	12
Kommunstyrelseförvaltningen	13
Kultur och Utbildningsförvaltningen	13
Riktlinje för strategisk kompetensförsörjning	13
Attraktiv arbetsgivare	13
Kompetensförsörjning och Kompetensutveckling	13
Kompetensöverföring	14
Mentorskap och handledning	14
Chefskap och ledarskap	14
Rekrytering	14
Profiler och marknadsföra	15
Kommunikation	15
Nya lösningar	15
Digitalisering och automatisering	15
Yrkesväxling och omställning	15
Använd kompetensen rätt	16
Integration	16



Samverkan	16
Arbetsmiljö	16
Onboarding och Introduktion	17
Avsluta medarbetare	17
Uppföljning.....	17
Referenser	18

Bakgrund

Ett kompetensförsörjningsarbete i välfärden innebär ofta ett komplext uppdrag i en föränderlig värld. Medarbetare i välfärden – såväl nya som erfarna – behöver därför ha en hög kunskapsnivå och få möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling. Mellan 45 och 50 procent av tillfrågade medarbetare i kommuner och regioner uppger att deras arbete varje vecka ger möjlighet att lära nytt och utvecklas. Fyra av fem medarbetare anser också att deras jobb i hög grad är intressant och stimulerande – vilket är högre än snittet på arbetsmarknaden (Arbetsmiljöverket 2022).

Kompetensutveckling handlar om olika former av lärande och aktiviteter som syftar till att öka förmågan för den enskilde och gruppen att nå verksamhetens mål. Att stärka kompetensen och utveckla karriärvägar är viktigt för såväl individens motivation och engagemang på arbetet, som för att utveckla verksamheterna. Både nya och erfarna medarbetare behöver stöd i sitt yrkesutövande. Medarbetarna behöver vara delaktiga och engagerade i planeringen av sin kompetensutveckling och chefer behöver avsätta tid och resurser för detta. Att jobba med kompetens- och karriärutveckling är också ett sätt att öka attraktiviteten för jobben och arbetsplatsen. Medarbetare i välfärden behöver ha en hög kunskapsnivå och möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling – både för att klara av nya och förändrade uppdrag och för att möta verksamhetens olika behov (SKR 2020).

Demografin utmanar hela landet – om än på olika sätt. Enligt Sveriges kommuner och regioners rekryteringsrapport från 2020 beräknas antalet anställda i välfärden, inklusive privata utförare, behöva öka med cirka 132 000 under perioden 2019–2029 och utöver det tillkommer 340 000 pensionsavgångar under samma period, om ingenting förändras. Av de 13 000 personer som välfärden behöver öka med varje år, återfinns nästan hälften av ökningen inom vård och omsorg i kommunerna, främst i äldreomsorgen. Det beror på den stora gruppen 40-talister som fyller 80 år under 2020-talet. Samtidigt minskar trycket på förskola och skola, då ökningen av antalet barn och unga inte är lika stor som i tidigare befolkningsprognoser (SKR 2020).

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Melleruds kommun genomförde 2020 revisionsföretaget PwC (PricewaterhouseCoopers Internation Limited) en granskning av kommunstyrelsens och nämndernas åtgärder avseende kompetensförsörjning. En uppföljning gjordes av samma revisionsföretag i början av 2023. En samlad bedömning visar på att kommunstyrelsen och nämnderna endast delvis säkerställer att åtgärder avseende kompetensförsörjning genomförs och är ändamålsenliga.

För att möta framtida kompetensbehov krävs att kommunen är attraktiv som arbetsgivare både för att attrahera nya medarbetare samt för att behålla och möjliggöra ett långt och friskt arbetsliv för de medarbetare som redan är anställda.

Syfte

Kommunfullmäktige beslutade den 25 mars 2020, att ge kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram styrdokument gällande kompetensförsörjning för Melleruds kommun. Syftet med uppdraget var att synliggöra kommande års kompetensbehov samt lägga förslag på insatser och aktiviteter för att möta kommunens behov av kompetens. Under hösten 2020 och våren 2021 genomfördes ett stort arbete kring omvärldsanalys och workshops inom ledningsgrupperna samt på APT hos enheterna. Resultatet av detta har mynnat ut i denna kommunövergripande riktlinje för strategisk kompetensförsörjning.

Intentionen med arbetet gällande kompetensförsörjning är att Melleruds kommun ska upplevas som en attraktiv arbetsgivare som genom sitt goda rykte attraherar och behåller kompetenta medarbetare. Syftet med den centrala riktlinjen är att ge en samlad bild av strategisk kompetensförsörjning inom Melleruds kommun. Den samlade bilden ska:



- underlätta strategisk kompetensförsörjning inom alla förvaltningar och hjälpa organisationen att säkerställa rätt kompetens på rätt plats över tid.
- hjälpa organisationen att vara resurseffektiv och öka möjligheterna till kommungemensamma insatser.

Ansvarsfördelning

En viktig grund för arbetet är att det finns ett tydligt ansvar inom organisationen för kompetensförsörjning, att det finns fokusområden att utgå ifrån samt att det finns tydlig riktning. Utifrån fokusområden i riktlinjen skapas handlingsplaner med aktiviteter och tidsplan per respektive nivå inom organisationen.

Kommunövergripande

Kommunstyrelsen antar kommunens centrala riktlinje för strategisk kompetensförsörjning samt ansvarar för att följa upp den. Kommunstyrelseförvaltningen ansvarar för att stötta förvaltningarna i deras kompetensförsörjningsarbete.

Förvaltning och nämnd

Förvaltningschef ansvarar för att ta fram en förvaltningsövergripande riktlinje för kompetensförsörjning, som baseras på kommunens centrala riktlinje och handlingsplan samt med en fördjupad analys av förvaltningens särskilda framtida kompetensbehov. Nämnderna fastställer förvaltningens riktlinje för strategisk kompetensförsörjning.

Enhet

Enhetschef ska genomföra en kompetensanalys över enhetens behov av kompetens och rapportera till överställd chef som tar det i beaktande vid skapande av förvaltningens riktlinje för kompetensförsörjning. Den samlade kompetensen som krävs för att nå förvaltningen och enhetens mål, utgörs av varje medarbetares individuella kompetens. Enhetschefen ansvarar för att genomföra medarbetarsamtal med varje medarbetare samt följa upp de individuella kompetensförsörjningsbehoven.

Medarbetare

Medarbetarens kompetens och utvecklingsbehov tydliggörs i dialog mellan chef och medarbetare i medarbetarsamtal utifrån enhetens mål och behov. Behovet konkretiseras i de individuella medarbetarsamtalen. Medarbetarens ansvar är att föra fram vilket behov vederbörande anser sig behöva samt vilket behov den ser att verksamheten behöver.

Definition av begreppet kompetensförsörjning

Rikstermbanken (2021) definierar kompetensförsörjning enligt;
"På kort och lång sikt säkerställa att verksamheten har tillgång till medarbetare med rätt kompetens".

Modeller som arbetet bygger på

Riktlinje för strategisk kompetensförsörjning bygger på ARUBA-modellen och Sveriges kommuner och regioners (SKR) nio strategier för kompetensförsörjning.

SKR:s nio strategier

De nio strategierna är framtagna som ett stöd för arbetet med kompetensförsörjning i Sveriges kommuner och regioner (2020). Strategierna är uppdelade i tre led som bygger på att vara en attraktiv arbetsgivare, att hitta nya lösningar och att uppnå ett hållbart arbetsliv.



Attraktiv arbetsgivare handlar om att arbeta med att stödja medarbetarnas utveckling, att stärka våra ledare samt att hitta strategier för att rekrytera bredare.

För att möta framtida kompetensbehov behöver vi hitta nya lösningar som till exempel att utnyttja tekniska lösningar på ett smart sätt. Kompetensutmaningen kommer inte att lösas enbart genom att rekrytera fler medarbetare. Det är viktigt att den kompetens som finns i organisationen används och utvecklas utifrån verksamhetens behov där rätt person gör rätt sak. Att söka nya samarbeten handlar om att samarbeta över och inom enhets-, förvaltnings-, kommun- och regiongränser i syfte att exempelvis dela på resurser och kompetenser. Det kan handla om att, arbetsgivare emellan, dela på olika typer av spetskompetenser eller andra personalgrupper.



Bilden visar SKR:s nio strategier.

Ett hållbart arbetsliv handlar om att prioritera olika delar i arbetsmiljöarbetet samt skapa en förståelse för kopplingen mellan en bra arbetsmiljö och möjligheterna för en god och hållbar kompetensförsörjning. Ett ökat heltidsarbete bidrar till ökad jämställdhet och att välfärdens rekryteringsutmaning minskar. Erfarna medarbetare har värdefull kompetens, med fler år i yrkeslivet ökar välfärdens möjligheter att möta kompetensutmaningen.

ARUBA

Modellen är vedertagen och används för att beskriva alla delar i kompetensförsörjningscykeln. Blocken beskriver delar som behövs för att lyckas i sin kompetensförsörjning.



Bilden beskriver vad ARUBA-modellen står för.

A – Attrahera handlar om att locka medarbetare med rätt kompetens. Bland annat genom arbetsgivarvarumärke, meningsfulla och intressanta uppdrag och konkurrenskraftiga anställningserbjudanden.

R – Rekrytera handlar om att ha en professionell rekryteringsprocess som säkerställer behovet av rätt kompetens vid varje tillfälle.

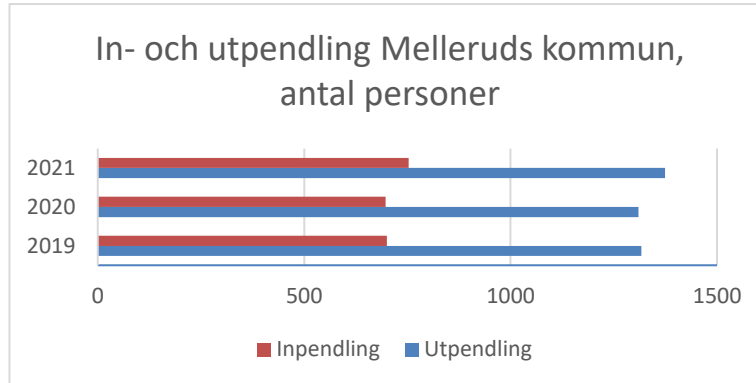
U – Utveckla handlar om att arbeta med kompetensutveckling som är kopplad till verksamhetens mål och medarbetares utvecklingsbehov.

B – Behålla handlar om att ta vara på medarbetares kompetens, talanger och engagemang och möjliggöra ett hållbart arbetsliv.

A – Avveckla handlar om två perspektiv, dels att på ett professionellt sätt avsluta medarbetare, dels att avveckla en viss kompetens som inte längre krävs.

Statistik och omvärldsbevakning

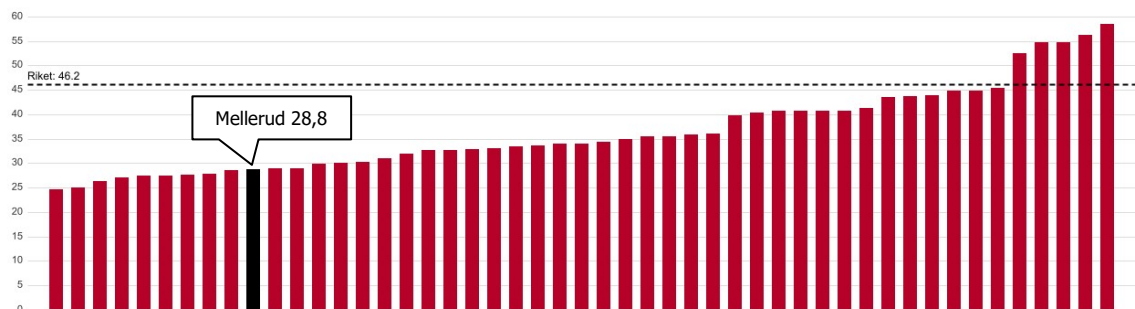
Figur ett visar hur många som pendlar in respektive ut från kommunen under 2019–2021.



Figur 1 In- och utpendling Källa: SCB

I figur två beskrivs andel procent invånare i Melleruds kommun med eftergymnasial utbildning jämfört med resterande kommuner i Västra Götaland. Eftergymnasial utbildning avser: eftergymnasial utbildning kortare än tre år, längre än tre år samt forskarutbildning.

Invånare 25-64 år med eftergymnasial utbildning, andel (%) (År: 2022)



Figur 2 Eftergymnasial utbildning. Källa: SCB

Antal anställda i Melleruds kommun

	2021	2022
Totalt antal anställda	1046	999
Antal tillsvidareanställda	886	900
-varav anställda under 39 år	283	293
-varav anställda 40–49 år	175	178
-varav anställda 50–59 år	268	265
-varav anställda över 60 år	160	164
Antal heltidsanställda kvinnor %	469 (77%)	526 (73,5%)
Antal heltidsanställda män %	140 (83%)	162 (87,5%)
Medelålder (tillsvidareanställda)	46,87	46
Personalomsättning %	16,8%	21,6%

Figur 3 Antal anställda Källa: Personalbokslut Melleruds kommun 2022

Ett förlängt och förändrat arbetsliv

SKR (2020) redovisar i sin rekryteringsrapport att den genomsnittliga avgångsåldern (pensionsåldern) 2019 i kommuner och regioner var knappt 64 år. Om den består beräknas 34 000 personer årligen gå i pension under de kommande tio åren. Om avgångsåldern i stället gradvis ökar till 67 år fram till 2029 minskar antalet årliga pensionsavgångar till 24 000. Det är troligt att pensionsåldern kommer att stiga snabbare framöver eftersom normen att gå i pension vid 65 år börjar luckras upp. Antalet medarbetare i kommuner och regioner som är

65 år och äldre har mer än fördubblats de senaste tio åren. En av tre medarbetare över 55 år tror också att de kommer att gå i pension vid 67 års ålder eller senare. Utöver förändrade attityder till att arbeta längre påverkar också förändringar i lagstiftningen (SKR 2020). Exempel på detta är att åldern för allmänpension och garantipension förväntas höjas under 2020-talets decennium samt att LAS-åldern under 2023 höjdes till 69 år.

Lagstadgade pensionsavgångar, tillsvidareanställda över 69 år i Melleruds kommun

	2024	2025	2026
Kommunstyrelseförvaltning			
Samhällsbyggnadsförvaltning			3
Socialförvaltning		1	1
Kultur- och utbildningsförvaltning	4		
Totalt kommun	4	1	4

Figur 6 Antal lagstadgade pensionsavgångar Källa: Visma Personalsystem juni 2023

Preliminära pensionsavgångar beräknade efter tillsvidareanställda som avgår vid 65 års ålder

	2024	2025	2026
Kommunstyrelseförvaltning	1	1	
Samhällsbyggnadsförvaltning	2	3	4
Socialförvaltning	7	11	19
Kultur- och utbildningsförvaltning	6	8	9
Totalt kommun	16	23	32

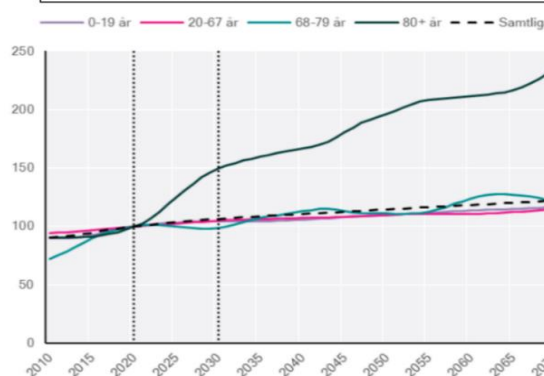
Figur 7 Antal preliminära pensionsavgångar Källa: Visma Personalsystem juni 2023

40-talisterna

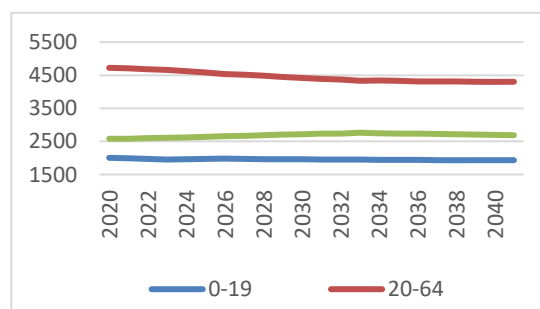
I SKR:s rekryteringsrapport (2020) konstateras det att år 2029 kommer det att finnas drygt 800 000 personer i Sverige som är 80 år eller äldre. År 2019 där prognosen tar sin start uppräknas samma grupp till knappt 540 000 personer. Figur åtta visar att personer 80 år eller äldre ökar mest under 2020-talet, där de fram till 2029 ökar med 50 procent. Det beror på att den stora gruppen 40-talister fyller 80 år under perioden. Övriga åldersgrupper ligger relativt konstant under 2020-talet. Enligt rapporten kommer antalet personer i arbetsför ålder, 20–66 år endast öka med 31 000 personer (+0,5 %) per år under perioden 2019–2029. Antalet anställda i välfärden, inklusive privata utförare, beräknas behöva öka med cirka 132 000 personer under perioden 2019–2029 och utöver det tillkommer 340 000 pensionsavgångar under samma period, om ingenting förändras. Bilden från SKR:s centrala rekryteringsrapport ser alarmerande problem i hela landet (figur 8). Andelen 80 år och äldre i befolkningen i de olika kommungrupperna är som lägst i *storstäder* och som högst i *landsbygdskommuner*. Samtidigt gäller det omvända för personer i arbetsför ålder – *storstäder* har högst andel personer som kan jobba och *landsbygdskommuner* har lägst andel. Hela ökningen av den potentiella arbetskraften utgörs av personer födda utomlands (SKR 2020).

Figur nio visar att befolkningen i Melleruds kommun troligtvis kommer att minska de närmaste åren och det sker främst inom ålderskategorin förvärvsarbetare samt öka i åldersgruppen 65 år och uppåt inom de närmaste 10 åren.

Befolkningsutveckling i olika åldersgrupper 2010–2070



Figur 8 Befolkningsutveckling Källa: SCB



Figur 9 Befolkningsmängd Melleruds kommun uppdelat på ålderskategorier Källa: SKR



Integration och omställning

Enligt SKR:s rekryteringsrapport (2020) kommer antalet personer mellan 20 och 66 år, det vill säga de som är i arbetsför ålder, öka från 6,2 till 6,5 miljoner fram till 2029. Det är en ökning med drygt 300 000 personer (5 %). Det är tack vare invandringen till Sverige som denna grupp ökar under de kommande tio åren, då de står för hela ökningen i den åldersgruppen. Antalet personer födda i Sverige i samma åldersgrupp blir i stället 100 000 färre under samma period. Invandring till Sverige är och har varit en avgörande del i att klara kompetensförsörjningen till välfärden. I dag har en av fem anställda i kommuner och regioner utländsk bakgrund, bland vårdbiträden och undersköterskor är det nästan var tredje anställd (29 %) som har utländsk bakgrund. Att sakna gymnasieutbildning, vara född i ett land utanför Europa, ha en funktionsnedsättning som medför arbetsnedsättning och/eller att vara äldre än 55 år är alla faktorer som kan bidra till en utsatt ställning på den svenska arbetsmarknaden. Kommunen som arbetsgivare har en viktig roll att spela och potentiella vinster att göra. Dels genom att få tillgång till en bredare rekryteringsbas, dels genom att bidra till att fler av kommunens invånare kan försörja sig genom ett reguljärt jobb.

SCB:s undersökning *Arbetskraftsbarometern* (2020) visar att det över tid har varit svårare för kommuner än regioner att rekrytera utbildade undersköterskor och stödassistenter även om tillgången på utbildade undersköterskor förbättrats något de senaste åren. Det största inflödet till arbete inom vård och omsorg sker via vuxenutbildningen. Genomströmningen av elever på gymnasiet ligger på knappt 3 000 per år. Med en utbildningsvolym på dagens nivå blir tillskottet från Komvux därutöver omkring cirka 10 000 personer årligen som ska täcka både ökningen av anställda, pensionsavgångar och övriga avgångar i kommuner, regioner och privata utförare. När behoven inom vård och omsorg ökar kraftigt kommer dagens utbildningsdimensionering inte att räcka till. Vuxenutbildningens dimensionering och utformning, kvalitet och volym har således en avgörande betydelse för kompetensförsörjning av såväl undersköterskor som vårdbiträden.

Utmaningar utifrån demografi och befolkningsprognoser påverkar situationen inom skolans verksamhetsområde och tillgången till lärare samtidigt som elevunderlaget påverkar behovet. Utmaningarna som påverkar kompetensförsörjningen inom utbildningsverksamheterna skiljer sig tydligt från kommun till kommun utifrån det demografiska läget och dess förutsättningar. 2017 tog Skolverket fram prognos över förväntat behov av legitimerade förskollärare och lärare, vilka visade på en brist om 80 000 personer. Motsvarande prognos 2021 visade på en brist om 12 000 förskollärare och lärare. Trots en klar förbättring i nationell efterfrågan av legitimerad personal kvarstår problematik på lokal nivå, där en tydligt påverkande faktor är varierande tillgång av personal inom de olika lärarkategorierna vilket gör att vissa kategorier är extra svårrekryterade (SKR 2022).

Hur stor påverkan samtliga ovan nämnda effekter har varierar bland Sveriges kommuner till följd av försörjningsbördans utveckling. I en jämförelse om försörjningskvoten mellan 2021 och 2031, vilken innefattar barn, unga och äldre där kommunerna behöver tillförse försörjning, sker en ökning inom nästan samtliga kommuner oavsett vilket invånarantal kommunen har. Dock finns en korrelation mellan att ju lägre invånarantal en kommun har desto mer ökar försörjningskvoten. För kommuner med färre än 10 000 invånare kommer utmaningen att vara som störst. Exempel på anledningar är en åldrande befolkning samt utflyttning av yngre invånare som tillhör den arbetsföra åldern (SKR 2022).

I Skövde kommun arbetades det under 2015–2017 med ett projekt som mynnade ut i en arbetsmarknadsmodell kallad Breddad kompetensförsörjning. Modellen syftar till att avlasta ordinarie kommunal personal och förbättra deras arbetssituation. Genom att öka arbetsdelningen kan arbetslösa överta arbetsuppgifter som inte kräver någon formell kompetens, vilket i sin tur gör att ordinarie medarbetare kan fokusera på sitt kärnarbete. Målet med modellen var även att minska arbetslösheten, påverka sjuktalen i positiv riktning samt påverka bilden av att upplevas som en attraktiv arbetsgivare. För att lyckas är av vikt att i detta

arbete väga in resurs och medel för extra insatser vid denna typ av satsning till exempel språkstöd, stöd för funktionshinder et cetera (Castillo & Ljung 2017).

Attraktiv arbetsgivare

Undersökningen *Randstads Employer Brand Research* (Randstad 2022, 2023) som genomförs årligen visar att ett skifte har skett utifrån vad som är den viktigaste faktorn för potentiella nya medarbetare, se figur tio. Under de senaste åren har trevlig arbetsmiljö varit i topp när det kommer till det viktigaste kriteriet vid val av ny arbetsgivare, något som i 2023 års rapport har blivit omsprunget av attraktiv lön och förmåner som klättrat från fjärde plats 2022 till första plats 2023, vilket är första gången någonsin i Randstads undersökning. En av flera anledningar till detta är den lågkonjunktur som förväntas och de ökade kostnader som medföljer (Randstad 2022, 2023).



Figur 10 visar en värderingstrappa som medarbetare i Sverige anser vara de viktigaste kriterierna när de ska välja arbetsgivare. Värderingstrappan till vänster visar 2023 års resultat, till höger 2022.

Castellum (2021) presenterar resultatet av sin undersökning i rapporten *Framtidens arbetsliv*. Rapporten visar bland annat att värdering och syfte i en organisation blir allt viktigare. Andra viktiga delar som lyfts fram i rapporten är:

- Heltidsanställningar värderas högre än innan pandemin.
- Medarbetare har blivit mer lojala och vill stanna längre på samma jobb.
- Nästan 80% svarade att de önskar en flexibilitet hos arbetsgivaren där medarbetaren själv vill kunna välja plats som man arbetar från, samt flexibla arbetstider. Majoriteten anser att det är viktigt att arbetsgivaren kan hjälpa till med livspusslet.

Friskfaktorer

Arbetsmiljöverket och Myndigheten för arbetsmiljökunskap fick 2018 i uppdrag av regeringen att i samverkan med Folkhälsomyndigheten och Försäkringskassan sammanställa friskfaktorer på organisatorisk nivå som går att mäta och följa över tid. Dessa friskfaktorer ska kunna bidra till en hållbar och hälsosam arbetsmiljö där den psykiska hälsan främjas. Rapporten redovisades 2021 och utmynnade bland annat i att friskfaktorer kan definieras som förhållanden vilka påverkar arbetsmiljön på så sätt att de främjar hälsa, bidrar till att arbetstagare vidmakthåller sin hälsa och kan arbeta samt uppfylla sina och arbetets mål över tid (Arbetsmiljöverket 2021). Även SKR:s rekryteringsrapport (2020) lyfter fram friskfaktorer som en viktig faktor för att kunna möta framtida kompetensbehov genom hållbart arbetsliv.



Viktiga friskfaktorer som identifierats på ledningsnivå är:

- Ledarskap
- Lärande
- Delaktighet och kommunikation
- Arbete med mål och värdegrund
- Strategiskt arbetsmiljöarbete samt arbete med hälsoläge och sjukfrånvaro.

I offentliga organisationer där arbetsmiljön är hälsofrämjande har man kännetecknat friskfaktorer som:

- Tillgängliga och närvarande chefer
- Stöttande och problemlösande chefer
- Rimligt antal arbetstagare per chef
- Individuella önskemål om utbildning tillgodoses
- Möjligheter till byte av arbetsuppgifter finns och uppmuntras
- Möjligheter för medarbetare att framföra idéer och kritik
- Dialog uppmuntras
- Prioritering av arbetsuppgifter vid hög arbetsbelastning
- Det systematiska arbetsmiljöarbetet är tydligt strukturerat i verksamheten
- God kännedom om arbetstagares hälsa och sjukfrånvaro
- Omorganisationer är välmotiverade
- Förändringar diskuteras öppet
- Välbemannade stödfunktioner som HR och företagshälsovård
- Lärande mellan arbetstagare

Andra viktiga faktorer SKR (2020) lyfter i sin rapport är mentorskap, handledning, nätverk, interna karriärmöjligheter, tid och resurser för chefer att utföra ett gott arbete samt en god och genomarbetad introduktionsprocess.

Nulägesanalys kompetensförsörjning i Melleruds kommun

Melleruds kommun har ett gynnsamt geografiskt läge med goda kommunikationsmöjligheter till närbelägna städer. I genomsnitt pendlar dagligen ca 700 personer in till sin arbetsplats i Mellerud och ca 1300 personer ut till en arbetsplats i en annan kommun. Pendlingen in till Mellerud har ökat med 33,99% mellan 2010 och 2021 och utpendling under samma period har ökat med 16,96%. Resandet med kollektivtrafiken har konsekvent ökat med åren och förväntas öka mer i framtiden.

Andelen procent med eftergymnasial utbildning i Melleruds kommun är förhållandevis låg i jämförelse med övriga kommuner i Västra Götaland. Detta gör att kommunens kompetensbehov behöver tillgodoses genom att skapa förutsättningar för medarbetare att utbilda sig samt fortsätta anställa inpendlande arbetskraft. Kommunen har också ett högt antal utpendlande personer som skulle kunna vara potentiella arbetstagare i verksamheterna.

Mellan åren 2021–2022 har totala antalet anställda inom Melleruds kommun som arbetsgivare minskat, dock har antalet tillsvidareanställda ökat något. Vid sammanställningen som görs i början av efterföljande år går det att se att det har skett vissa förskjutningar i siffrorna mellan åren, där endast åldersspannet 50–59 år haft en minskning medan övriga åldersspann ökat från 2021 till 2022. Störst förändring har skett inom gruppen upp till 39 år. Utifrån omvärldsanalysen går det sammanfattningsvis att konstatera att heltidsanställningar fortsatt värderas som viktigt och attraktivt. En trevlig arbetsmiljö och intressanta arbetsuppgifter anses som viktigt när en arbetsgivare rekryterar nya medarbetare. Värderingar, syfte samt en flexibilitet och vilja att möta medarbetare i balansen mellan privatliv och arbetsliv har också blivit viktiga faktorer i att vara en attraktiv arbetsgivare, samtidigt som lön och förmåner klättrat i listan. Dessa faktorer som påverkar upplevelsen av att vara en attraktiv arbetsgivare kan antas gälla även för Melleruds kommun vilket är av vikt att ha med sig inför de kommande åren. Att vara en attraktiv arbetsgivare blir därför alltmer viktigt för att konkurrera om arbetskraften då personer i



arbetsför ålder inte ökar i takt med kompetensförsörjningsbehovet som kommer att behövas inom kommunal verksamhet i framtiden.

Projektgruppen som arbetade fram riktlinjen ansåg att den skulle bygga på få men stora insatser där arbetet blir kvalitativt och ger resultat i stället för att fokusera på många olika områden som resursmässigt inte kommer bli hanterbart. Viktiga områden som uppmärksammades utöver de valda strategiska fokusområdena är:

- *Förmåner*
För att upplevas som en attraktiv arbetsgivare är det viktigt för kommunen att ha bra och värdefulla förmåner. Kommunen har i dagsläget ett antal förmåner, dock anser projektgruppen att det finns ett behov av att i första hand fokusera på grundläggande frågor för att attrahera och behålla kompetenta medarbetare.
- *Stödfunktionernas betydelse*
Det är viktigt att stödfunktionerna fungerar bra och ger rätt stöd som möter verksamheternas behov. Gruppen ser ett utvecklingsbehov inom området.
- *Konkurrenskraftiga och rättvisa löner*
Lönen är en viktig faktor för att kunna rekrytera nya medarbetare men också för att behålla redan anställda. Det är viktigt att kommunen följer löneutvecklingen och bibehåller konkurrenskraftiga löner i marknadsläge.

Förvaltningarnas kompetensbehov

Socialförvaltningen

Inom socialförvaltningen ökar kraven på välfärdsteknik och kraven på den digitala mognaden utvecklas snabbt, där mobiltelefoner, datorer och plattor blivit naturliga arbetsverktyg. Resultatet av arbetet i ledningsgruppernas workshop visar på stor brist av digital kunskap främst inom vård och omsorg samt stöd och service vilket skapar en osäkerhet ute i verksamheterna. Det är viktigt att det finns förutsättningar vid införandet av nya system och digital teknik där också upplärning och utbildning ingår.

Grupper som utmärker sig som svårrekryterade inom förvaltningen är stödpedagoger, socialsekreterare, arbetsterapeuter, fysioterapeuter, sjuksköterskor samt enhetschefer. För att underlätta rekryteringen av dessa grupper är det viktigt med en djupare och mer effektiv samverkan med högskolorna. Det är också viktigt att kommunen blir representerad av rätt kompetens i ett sådant samarbete.

Arbetsmarknadsenheten har omorganiserats från kultur- och utbildningsförvaltningen till socialförvaltningen, detta för att få ett nära samarbete mellan socialtjänsten och arbetsmarknadsenheten. Detta är en verksamhet kommunen kan använda sig av genom att nyttja olika arbetsmarknadsinsatser för att skapa långsiktighet i de satsningar som görs inom kommunen kopplat till hållbar kompetensförsörjning.

Samhällsbyggnadsförvaltningen

I förvaltningen tar det inom många områden lång tid att bygga upp en gedigen kunskap. Det finns en stor utmaning i att ersätta den mångåriga kompetensen som sker till följd av pensionsavgångar eller när medarbetare avslutar sin anställning. Förvaltningen ser även en stor utmaning i att rekrytera medarbetare inom närområdet med rätt utbildning och kompetens, då förvaltningens områden kräver olika typer av spetskompetens till exempel ingenjörer och projektledare. Man ser även en framtida brist på kockar och behöver finna verktyg för att bibehålla en fortsatt god kompetens inom området.

Förvaltningen har också fått strängare lagkrav som medför att den digitala kompetensen och digitala mognaden måste förbättras för att säkerställa ett rättssäkert arbete. En stor del av personalgruppen på förvaltningen tillhör den äldre generationen som inte växt upp med digitala verktyg, vilket kan medföra en större utmaning att ställa om till ett digitaliserat arbetssätt.



Kommunstyrelseförvaltningen

Förvaltningen arbetar med centrala frågor och ser främst ett ökat behov av verksamhetsutvecklare samt en utmaning i att rekrytera in individer med vidareutbildning. Utöver anses projektledarkompetensen behöva öka för att driva nya projekt på ett kompetent och effektivt sätt. I samverkan med andra kommuner kan det tillkomma ett växande behov av resurser och kunskaper i de centrala verksamheterna för att klara av att samordna kommunernas olika processer. Förvaltningen har också ett stort arbete framöver med centrala processer för att skapa en bättre och tydligare ledningsstruktur.

Kultur och Utbildningsförvaltningen

Förvaltningen ser en svårighet med att hitta legitimerade förskollärare, pedagoger med specialistkompetens och lärare med inriktning mot moderna språk samt lärare inom matte och naturorienterade ämnen. En annan utmaning anses vara att hitta nya medarbetare inför kommande pensionsavgångar av lärare i årskurs 4–6. Ämneslärare åk 7–9 är den mest svårrekryterade lärargruppen och har också lägst andel behöriga lärare i kommunen. Kommande pensionsavgångar inom förvaltningen gör att det krävs strategier för hur man överför kompetensen till nya medarbetare. Stöd och resurser anses behövas för att möta det ökade behovet av barn med speciella behov samt för att arbeta rättssäkert.

Riktlinje för strategisk kompetensförsörjning

Kommunstyrelsen har för att säkerställa framtida kompetensförsörjning beslutat att, utifrån syftet med riktlinje för strategisk kompetensförsörjning, under tidsperioden 2024–2026 satsa på följande fokusområden på kommunövergripande nivå;

Attraktiv arbetsgivare

För att stå sig i den hårda konkurrensen om arbetskraft behöver kommunen fortsätta arbeta med att vara en attraktiv arbetsgivare. Det är centralt både för att nå framtida medarbetare och nya grupper, men också för att nuvarande medarbetare ska utvecklas, vara engagerade och göra ett bra jobb.

Kompetensförsörjning och Kompetensutveckling

Varje förvaltning/sector/enhet behöver kontinuerligt planera för kommande behov av nya och förändrade kompetenser. Planen ska tas i beaktande vid nyrekryteringar samt vid skapande av kompetensutvecklingsplan under medarbetarsamtalet. Plan bör läggas inte bara ett år framöver utan eventuellt tre eller fem år framöver för vilka inom förvaltningen/enheten som planeras sluta eller vilka kompetenser som saknas och behöver kompletteras samt hur. En utmaning som uppmärksammas är hur organisationen ska få chefer och tjänstemän att stanna kvar långsiktigt i organisationen och hur kravet på högskolekompetens ofta resulterar i behovet av att rekrytera pendlare medarbetare.



För att behålla kompetenta medarbetare är det viktigt att det finns utvecklingsmöjligheter och karriärvägar inom organisationen. Alla medarbetare inklusive intermitteranställda ska enligt kommunens systematiska arbetsmiljöarbete årligen ha en kompetensutvecklingsplan som arbetas fram i det årliga medarbetarsamtalet. Både ledningsgrupper och medarbetare anser att det bör vara ett prioriterat område i den fortsatta kompetensförsörjningen. Ett systematiskt arbete med kompetensutveckling säkerställer inte bara en arbetstillfredsställelse hos medarbetare utan också att medarbetarna utvecklas i den riktning som är nödvändig för organisationen. Det är viktigt att det avsätts pengar för kompetensutveckling men också ges förutsättningar i form av tid för att tillgodogöra sig nya kunskaper. Kommunen behöver också



centralt skapa strategier för kompetens- och karriärutvecklingsarbetet för att fånga den kompetens som finns samt utveckla den.

Kompetensöverföring

Det är viktigt att bygga strategier för hur medarbetare kompetensöverför sina kunskaper mellan varandra och att det i strategierna ges förutsättningar för det. Tid och resurser måste finnas för medarbetare för att skapa goda möjligheter att lära av varandra.

När medarbetare slutar på grund av pension är det av stor vikt att lyckas med kompetensöverföringen från den som ska gå i pension då medarbetaren kan besitta värdefulla kunskaper som bör föras över innan den slutar. För att lyckas med detta är det av vikt att utveckla strategier så att förutsättningar skapas för att systematisk kompetensöverföring blir organiserad och säkerställd.

Mentorskap och handledning

För den nyanställda är det viktigt med mentorskap eller handledning för lärandet och för att komma in i arbetet på ett bra sätt. För den som är mentor/handledare innebär det att dennes kompetens används på ett sätt som gynnar organisationen och är en del av en professionell utveckling. Mentorskap har två tydliga fördelar; dels en naturlig kontaktperson att vända sig till för den som är ny, dels en möjlighet för den som arbetat länge att få lära ut sina kunskaper genom kompetensöverföring. Mentorskapet kan ske såväl inom den egna förvaltningen så väl som över förvaltnings- eller kommungränser. Mentorskap och handledning sker idag inom Melleruds kommun på flera olika enheter, men är viktigt att behålla och vidareutveckla för bästa möjliga resultat och förutsättningar för individ samt organisation.

Chefskap och ledarskap

Utifrån den mesta forskningen som finns gällande friskfaktorer, framgångsrika företag och inte minst attraktiv arbetsgivare är en återkommande faktor chefer och ett gott ledarskap. En organisation bygger inte enbart på behovet av chefer, en organisation kan frodas genom att ha chefer som är väl rustade med kunskap och ledarskapsstrategier samtidigt som organisatoriska förutsättningar påverkar möjligheten att lyckas i sitt uppdrag. De organisatoriska förutsättningarna kan handla om antalet underställda medarbetare, tillgång till tekniskt och administrativt stöd, närhet till överställd chef, etiska dilemman och ekonomi etcetera. Andra viktiga delar handlar om introduktion för nya chefer i organisationen och återkommande utbildningsinsatser för att stärka cheferna inom samtliga områden de är verksamma inom. För att få chefer som utvecklar verksamheten i positiv riktning och som väljer att stanna inom organisationen längre, är detta faktorer som är av vikt att se över inför nutida och kommande utmaningar. Kommande brist på arbetskraft gäller även inom chefsleden, där varje individ som är redo att ta klivet till chef är en individ som vi vill uppmuntra att våga ta steget.

Rekrytering

Goda möjligheter för intern rörlighet bidrar till ökad attraktivitet samt ökad motivation hos medarbetarna. För att behålla den kompetens som finns *internt* i organisationen är det viktigt med kompetenskartläggningar samt att det behöver ges förutsättningar för medarbetare att utvecklas och växa inom organisationen. För att lyckas behöver kommunen möjliggöra rörelsen internt. Utvecklingsmöjligheten av internrekryterande ses som stor, främst inom kommunens chefsposter. Det är av vikt att skapa förutsättningar för ett ökat intresse av dessa poster och internt därmed kunna lyfta kommunens medarbetare.

Den *externa* rekryteringsprocessen har i samband med införande av nytt rekryteringssystem blivit genomarbetad och mer strukturerad samt effektiv. Organisationen behöver fortsätta utveckla rekryteringsprocessen då den påverkar synen på Melleruds kommun som arbetsgivare.



Profilera och marknadsföra

I marknadsföringssyfte är det viktigt att påvisa allt bra arbete som kommunen åstadkommer både för att potentiella nya medarbetare ska känna intresse samt för att stärka den interna stoltheten. Det är viktigt att fortsätta framhäva det starka i att arbeta i den lilla kommunen samt analysera det som gör Melleruds kommun unik. För att stärka den interna stoltheten bör fokus fortsatt ligga på ett internt arbete om känsla av sammanhang, delaktighet och gemenskap av att arbeta i Melleruds kommun som bygger på kommunens vägledande dokument såsom vision, värdegrund och etiska regler. Det är av stor vikt att dessa dokument är väl förankrade och att medarbetare står bakom dess innebörd.

Kommunikation

För att kommunen ska lyckas med uppdraget att bibehålla och attrahera rätt kompetens för utförandet av tjänsterna behövs en tydlig och gemensam kommunikation. I workshoparna lyfte deltagarna bland annat ett behov av en tydlig struktur kring kommunikationsvägar både internt och externt. Ett annat behov som lyftes var att organisationen bör skapa förutsättningar för en fungerande internkommunikation där ledning och chefer tar ett större ansvar för att förmedla organisationens och verksamheternas mål och utmaningar. Detta framkom även i den medarbetarundersökning som genomfördes december 2022. Det är dessutom viktigt att det finns ett stöd i det arbetet i form av internutbildningar, verktyg och styrdokument.

Nya lösningar

Genom att tänka nytt och våga utmana det traditionella kan arbetsgivaren hitta nya lösningar för att möta kompetensutmaningen. Det handlar om att utveckla arbetssätt och att hitta nya samarbeten så att varje medarbetares kompetens används på ett ändamålsenligt sätt. På så sätt kan arbetsgivare minska rekryteringsbehovet och samtidigt möta invånarnas ökade krav på högre kvalitet i välfärden. För att få till förändring är delaktighet, samverkan och ledarskap centralt.

Digitalisering och automatisering

En av de största utmaningarna, och möjligheterna, som välfärden står inför är den teknologiska utvecklingen. Då utvecklingen går fort ställer det även höga krav på organisationen och på de som är verksamma inom den, både utifrån införande av utvecklad välfärdsteknik och användning av den. Den digitala mognaden bedöms vara varierad inom kommunens verksamheter där det finns stora möjligheter att underlätta kompetensförsörjningen genom digitala lösningar. Samtidigt behöver förutsättningar för medarbetare inom organisationen skapas för att kunna följa med i den digitala utvecklingen och de arbetsverktyg som medföljer.

Yrkesväxling och omställning

Att kunna ställa om, skifta och bredda sin kompetens för att ta sig an ett annat yrke eller uppdrag inom organisationen är avgörande för att möta de framtida behoven. Genom yrkesväxling och omställning kan arbetsgivaren ta tillvara och utveckla medarbetarnas kompetens. Det är viktigt med en plan för insatser i form av kompetensutveckling och omställning för medarbetare så att vi som arbetsgivare kan vara redo att ställa om medarbetare till nya och i vissa fall mer avancerade jobb. Förebyggande insatser skapar förutsättningar för omställning och kompetensutveckling under hela arbetslivet samtidigt som det möter välfärdssektorns kompetensförsörjningsbehov och den allt snabbare utvecklingen av verksamheter, organisation och arbetssätt. I samverkan mellan arbetsgivare och lokala fack behöver det kartläggas för kommande kompetensbehov och insatser för omställning.



Arbetsgivaren kan periodvis söka medel från en omställningsfond som ska tas i beaktande vid planering av kompetensutveckling i det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.

Använd kompetensen rätt

Då det redan idag går att se att det inte kommer gå att rekrytera in samma antal personer som behövts tidigare, handlar en stor del i att möta kompetensutmaningen om att rätt person gör rätt sak. Genom att inventera och se över de arbetsuppgifter som arbetsplatsen behöver utföra för att nå verksamhetens mål, går det att utmana normer och gamla arbetssätt för att hitta nya alternativa sätt att genomföra uppgifterna. Det kan handla om att på enhetsnivå förändra rutiner eller vem som gör vad utifrån kompetens. På en övergripande nivå kan det handla om att samla en viss kompetens i en egen arbetsgrupp och flytta arbetsuppgifter utifrån det eller tillförse nya kompetenser som inte tidigare funnits i organisationen. Alternativt att avveckla, förändra eller utveckla den kompetens som inte längre behövs. För Melleruds kommun är detta ett pågående arbete inom de olika förvaltningarna och enheterna, något som är viktigt att fortsätta arbeta med att utveckla.

Integration

Subventionerade anställningar och andra arbetsmarknadspolitiska insatser behöver ses som en rekryteringsväg för att på sikt bidra till kompetensförsörjningen genom långsiktiga anställningar. Kommunen behöver samverka strategiskt med Arbetsförmedlingen eller andra aktörer inom området, för att säkra att insatser tar sin utgångspunkt i arbetsgivarnas behov av kompetens. Det kan handla om att nya yrkesroller med annan kompetens kan avlasta befintliga yrkesgrupper som det råder brist på. Kommunen anses ha utvecklingsmöjligheter kopplat till en långsiktig plan avseende arbetsmarknadspolitiska insatser via Arbete och integrationsenheten. Det är viktigt att kartlägga hur kommunen ska använda sig av olika arbetsmarknadsinsatser kopplat till en långsiktighet i kommunens olika förvaltningar. Det är också av vikt att kartlägga hur processen går till för deltagare på Arbete och integrationsenheten och hur man säkerhetsställer att de får rätt förutsättningar.

Samverkan

När resurserna är begränsade behöver värdeskapande och meningsfulla samarbeten skapas för att möta medborgarnas behov av välfärd. Bland annat samverkan med andra kommuner eller myndigheter är av stort värde att hitta samarbetsmöjligheter med. Kommunen har under de senaste åren genom samverkansavtal gemensam ledning inom Socialförvaltningen med Bengtsfors kommun, där samarbetet utöver delade chefstjänster även mynnat ut i vissa specialisttjänster. En fortsatt utveckling av samverkan med Bengtsfors kommun kommer hjälpa till i det strategiska arbetet kring kompetensförsörjningen. Det sker även samverkan inom olika områden i hela kommunen med samtliga kommuner i Dalsland, vilket är av vikt att fortsätta arbeta med. Kommunen behöver vidare fokusera på det interna samarbetet där förvaltningarna arbetar tillsammans över gränserna för att uppnå mer enhetlighet. Det är av vikt att kommunen medverkar i olika utbildningsforum men att det också finns en kommunikationsplan kopplad till arbetet samt förtydligande i vem som träder in var och ansvarar för vår medverkan.

Hållbart arbetsliv

Ett hållbart arbetsliv är avgörande för att fler medarbetare ska kunna och vilja arbeta mer och längre. Att arbeta med människor gör jobben i välfärden attraktiva och meningsfulla, samtidigt som det också medför utmaningar.

Arbetsmiljö

Ett systematiskt arbetsmiljöarbete är en av de viktigaste faktorerna för trivsel och friska arbetsplatser. Det är viktigt att arbetsmiljön är säker och att arbetsbelastningen är i balans. Den



organisatoriska och sociala arbetsmiljön är lika viktig att arbeta systematiskt med som den fysiska arbetsmiljön. Det är viktigt att löpande arbeta för ett gott klimat och bra bemötande gentemot varandra på en arbetsplats men också i samverkan med andra sektorer/förvaltningar eller politik. Om en medarbetare trivs på sitt jobb och arbetsmiljön är god blir medarbetaren en god ambassadör för kommunen vilket i sin tur ger god reklam för kommunens varumärke och stärker attraktiviteten som arbetsgivare. Personalen stannar längre och det blir lättare att rekrytera nya medarbetare till en organisation med ett rykte om god och hållbar arbetsmiljö, där de anställda trivs. Melleruds kommun har de senaste åren genomfört ett stort arbete med ett grundläggande och tydligt systematiskt arbetsmiljöarbete och det kommer fortsatt ligga som ett starkt fokusområde framöver att bibehålla, förbättra och fördjupa arbetet.



Onboarding och Introduktion

Onboarding ger nyanställda en chans att förbereda sig för sin första dag, att få en känsla för jobbet och sin nya arbetsgivare. Ett bra upplägg under den här tiden ökar den anställdes chans att trivas, prestera och bidra till verksamhetens mål. Sannolikheten ökar också för att en anställd stannar längre i organisationen om de deltar i en organiserad uppstart i sitt nya arbete. För att lyckas i detta krävs en genomtänkt process och systemtänk kopplat till frågan. Introduktion för nya medarbetare i organisationen är en investering för alla parter. Att få en bra start på den nya arbetsplatsen är viktigt för alla. Det är särskilt viktigt för personer som är nya i det svenska arbetslivet, såsom unga och personer som har invandrat till Sverige. Introduktion ger en möjlighet att snabbt komma in i jobbet och tidigt få information om eventuella risker, arbetsmiljö, regler och rutiner på arbetsplatsen. En bra introduktion ger också en känsla av tillhörighet och delaktighet.

Ett arbete med en kommunövergripande introduktion har påbörjats och förväntas gå i drift under första delen av året 2024. Efter lansering kommer ett fortsatt arbete ske för att komplettera och få in de områden som ännu inte arbetats in. Detta arbete kommer att ligga till grund för förvaltningarnas och enheternas egna introduktioner och vara ett bra komplement till det helhetsintryck kommunen önskar ge sina nya medarbetare. Även andra potentiella insatser för introduktion på övergripande nivå är av värde att se över för att ge nya medarbetare ett gott första intryck av Melleruds kommun som arbetsgivare. Genomlysning och framtagning av riktad introduktion för nya chefer är även det viktigt att se över, för att skapa goda förutsättningar för dem i sitt uppdrag.

Avsluta medarbetare

ARUBA-modellen beskriver en medarbetares tid hos en arbetsgivare och de områden som är viktiga för att hantera och lyckas med kompetensförsörjningen. Det sista A:et står för avveckla och handlar om att på ett professionellt sätt skilja väg med medarbetare som lämnar organisationen av olika anledningar. Inom Melleruds kommun finns rutiner för avslutningssamtal samt aggregerad avslutningsenkät som behöver bearbetas och utvecklas för att kvalitetssäkras. Det finns även ett visst behov av kunskapshöjande insatser i form av information och utbildning inom frågan. Målet är en fungerande process där arbetsgivaren kan samla in ett dokumenterat underlag vid medarbetares egen uppsägning. Med det som grund kan kommunens utvecklingsområden och attraktivitet förbättras och därmed underlätta för framtida kompetensförsörjning.

Uppföljning

Den kommunövergripande riktlinjen för strategisk kompetensförsörjning beslutas att gälla med start 2024 till och med 2026. Riktlinjen följs upp i slutet av perioden.



Referenser

Arbetsmiljöverket (2022). *Arbetsmiljöstatistik Rapport 2022:2 Arbetsmiljön 2021*.
<https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsmiljon-2021/arbetsmiljostatistik-arbetsmiljon-2021-rapport-2022-2.pdf>

Arbetsmiljöverket (2021). *Friskfaktorer som kan mätas och följas över tid*.
<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/rap-2021-2-friskfaktorer-som-kan-matas-och-foljas-over-tid.pdf?hl=friskfaktorer%20som%20kan%20m%C3%A4tas%20och%20f%C3%B6lj%20%C3%B6ver%20tid>

Castellum (2021). *Rapporten Framtidens arbetsliv*. <https://www.castellum.se/om-castellum/framtidens-arbetsliv/>

Castillo, D., & Ljung, M. (2017). *Arbetsdelning i praktiken*. Huddinge: Södertörns högskola.

Randstad (2022). *Employer brand research*.
<https://info.randstad.se/hubfs/Dokument/REBR2022/randstad-employer-brand-research-2022.pdf>

Randstad (2023). *Employer brand research*.
<https://info.randstad.se/hubfs/Dokument/REBR%202023/REBR-2023.pdf>

Rikstermbanken (2021). <https://www.rikstermbanken.se/visaTermpost.html?id=203049>

Statistiska centralbyrån SCB (2020). *Arbetskraftsbarometern*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/utbildning-och-forskning/analyser-och-prognoser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/arbetskraftsbarometern/>

Statistiska centralbyrån SCB (2023). *Statistikdatabasen*.
<https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/>

Sveriges Kommuner och regioner SKR (2020). *Möt välfärdens kompetensutmaning-rekryteringsrapport 2020*. <https://rapporter.skr.se/mot-valfardens-kompetensutmaning.html>

Sveriges Kommuner och regioner SKR (2022). *Skilda förutsättningar och lokala lösningar – Kompetensförsörjning i förskola, skola och vuxenutbildning*.
<https://skr.se/skr/tjanster/rapporterochskrifter/publikationer/valfardenskompetensforsorjning.68208.html>

Sveriges Kommuner och regioner SKR (2022). *Välfärdens kompetensförsörjning*.
<https://skr.se/download/18.1eb2584e1850542abfaac29/1670940688212/Valfardens-kompetensforsorjning.pdf>