



Riktlinje för strategisk kompetensförsörjning Socialförvaltningen 2022

Styrande dokument inom Socialförvaltningen		Övergripande processområde Riktlinje	Verksamhetens process Kompetensförsörjning	
Dokumentägare, verksamhet /enhet Stab- och administration		Upprättad av Tanja Mattsson, Socialchef	Godkänd av Socialnämnden 2022-XX-XX, § XX, dnr. SN 2022/XX	
Upprättad 2022-xx-xx	Publicerad på intranät 2022-xx-xx	Giltighetstid Tillsvidare	Revisionshistoria	Version nr 1.0

Innehåll

1. Syfte och upplägg med kompetensförsörjningsplanen.....	3
2. Bakgrund och omvärldsbevakning	3
2.1 SKR:s nio strategier	4
2.2 ARUBA.....	5
2.3 SOU "En hållbar kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre"	5
2.4 Attraktiv arbetsgivare	6
2.5 Friskfaktorer.....	6
3. Rekryteringsbehov inom förvaltningen	7
4. Pågående insatser för att säkra kompetensförsörjningen inom Socialförvaltningen	11
4.1 Attraktiv arbetsgivare	11
4.2 Nya lösningar	12
4.3 Hållbart arbetsliv	13
5. Strategier och åtgärder framåt för att säkerställa kompetensförsörjningen	14
5.1 Attraktiv arbetsgivare	14
5.2 Nya lösningar	16
5.3 Hållbart arbetsliv	17
6. Sammanfattning strategier för det vidare arbetet	18

1. Syfte och upplägg med kompetensförsörjningsplanen

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

Syftet med detta dokument, riktlinjer för strategisk kompetensförsörjning, är att ange en övergripande inriktning för hur förvaltningen ska arbeta med att säkerställa att verksamheten på sikt har tillgång till medarbetare med rätt kompetens.

Riktlinjerna har ett tidsperspektiv på arbetet om 1-5 år. Dokumentet uppdateras vid behov, lämpligtvis vartannat eller vart tredje år.

Dokumentet är indelat i fyra delar:

- Bakgrund och omvärldsbevakning; genomgång av nuvarande kunskapsläge och viktiga strategier för att klara kompetensförsörjningen framåt.
- Pågående arbete idag med kompetensförsörjning, hur arbetar förvaltningen idag med att säkra kompetensförsörjningen utifrån SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning.
- Analys av rekryteringsbehov idag och på tio års sikt, vilka grupper som är särskilt svårrekryterade idag och hur rekryteringsbehoven kommer att utvecklas under kommande tio års period.
- Nya åtgärder och arbetsätt; beskrivning av vilka ytterligare åtgärder förvaltningen ser ett behov av att arbeta med framåt utifrån SKR:s nio strategier.

2. Bakgrund och omvärldsbevakning

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. Andelen 80 år och äldre i befolkningen i de olika kommungrupperna är idag 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. Antalet personer i arbetsför ålder, 20–66 år, ökar i landet endast med 31 000 personer (+0,5 %) per år under perioden. Hela ökningen av den potentiella arbetskraften utgörs av personer födda utomlands (SKR 2020).

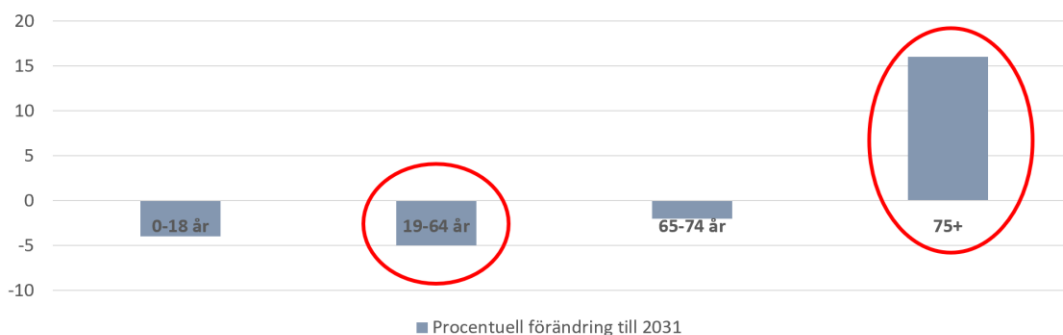
"Omställning är nödvändigt för att möta kompetensutmaningen. Välfärdssektorn har tidigare klarat av att möta de ökade behoven till följd av att antal barn och äldre ökat; eftersom antalet personer i arbetsförålder ökat ungefär lika mycket. Antalet anställda i kommuner och regioner har även ökat de senaste åren trots att konkurrensen om arbetskraften ofta varit stor. Nu tilltar ökningen av de som är 80 år och äldre, samtidigt som ökningen i åldersgruppen 0 – 19 år avtar, vilket minskar behoven inom skolan. Den totala ökningen kommer inte att kunna mötas enbart genom att rekrytera fler medarbetare, eftersom antalet personer i arbetsför ålder ökar för lite. Att ta tillvara och utveckla befintliga medarbetares kompetens kommer att vara avgörande framöver, liksom ett strategiskt arbete med omställning."

SKR "Möt framtidens kompetensutmaning- rekryteringsrapport 2020"

För Mellerud minskar befolkningen i arbetsför ålder under kommande 10 års period samtidigt som den äldre delen av befolkningen ökar.



Procentuell förändring i olika befolkningsgrupper i Mellerud om 10 år sett mot idag



Detta innebär stora utmaningar för Socialförvaltningens verksamheter. Det är redan idag svårt att rekrytera medarbetare med rätt kompetens och erfarenhet, särskilt inom vissa yrkeskategorier, och det kommer bli svårare. Därför är det av särskild vikt med ett aktivt arbete kopplat till kompetensförsörjningens alla delar för att säkerställa att vi gör allt som är möjligt för att underlätta kompetensförsörjningen. För att möta framtida kompetensbehov krävs att kommunen är attraktiv som arbetsgivare både för att attrahera nya och för att redan anställda medarbetare ska trivas och vilja stanna kvar.

2.1 SKR:s nio strategier

SKR har arbetat fram nio strategier för kompetensförsörjning. Dessa 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.



Bilden visar SKR:s nio strategier.

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. 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.

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.

2.2 ARUBA

ARUBA- modellen är vedertagen inom kompetensförsörjningsarbetet 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.

2.3 SOU "En hållbar kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre"

I SOU 2021:52 "En hållbar kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre" finns fyra områden med rekommendationer till kommunerna för att klara kompetensförsörjningen framåt:

1. Förnya, behålla och utveckla kompetens

Rekommendationerna här handlar om att kommunerna bör erbjuda olika språkutbildningsinsatser, förtydliga yrkesrollerna, stimulera karriärsvägar, erbjuda kontinuerlig kompetensutveckling, ha en fungerande introduktionsutbildning, tillse att olika kompetenser och perspektiv kontinuerligt finns tillgängliga och samverkar, utveckla förutsättningar för att utveckla ett teambaserat arbetssätt samt arbeta för att differentiera arbetsuppgifterna inom vård och omsorg.

2. Stärk ledarskapet

Utredningen rekommenderar under denna rubrik ett tak för antal medarbetare per chef till 20–30 personer samt att säkerställa att den verksamhetsnära chefen har tillgång till stödresurser. Vikten av att chefer får kontinuerlig kompetensutveckling och ledarskapsutbildning lyfts fram samt att verksamheten bör säkra att medicinsk kompetens finns i den övergripande ledningen.

3. Skapa trygga anställningsförhållanden och en god arbetsmiljö

Här handlar rekommendationerna om att heltids- och tillsvidareanställning ska vara norm samt att säkerställa ett välfungerande systematiskt arbetsmiljöarbete. Delade turer ska tas bort och det bör i arbetsschemat ingå tid för kompetensutveckling, handledning, dialog och reflektion.

4. Ny teknik i vårdens och omsorgens tjänst

Rekommendationerna under denna rubrik handlar om att alla kommuner bör ha en politiskt förankrad plan för införande och användning av ny teknik i vården och omsorgen om äldre och att all personal bör ges möjlighet till fortbildning om digitalisering och välfärdsteknik.

2.4 Attraktiv arbetsgivare

Det finns mycket forskning och olika undersökningar kring vad en organisation behöver göra för att vara attraktiv som arbetsgivare. En god arbetsmiljö, möjlighet att utvecklas och göra en god arbetsprestation samt att vara med och påverka arbetets utformning är tre faktorer som återkommer som viktiga för medarbetare när de väljer arbetsgivare.

Undersökningen *Ranstads Employer Brand Research* (Randstad 2021) visar att trevlig arbetsmiljö är den viktigaste faktorn när arbetsgivare vill rekrytera nya medarbetare tätt följt av intressanta arbetsuppgifter samt balans mellan jobb och fritid.



Figur 10 visar en värderingstrappa som medarbetare i Sverige anser vara de viktigaste kriterierna när de ska välja arbetsgivare. Visar en värderingsjämförelse mellan tjänstemän och arbetare av vad som är viktiga och attraktiva kriterier hos en arbetsgivare.

*** Endast undersökt 2021

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 man arbetar från samt flexibla arbetstider. Majoriteten anser att det är viktigt att arbetsgivaren kan hjälpa till med livspusslet.

2.5 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 blev redovisad 2021 och utmynnade bland annat i att friskfaktorer kan definieras som förhållanden som påverkar arbetsmiljön på så sätt att de främjar hälsa och bidrar till att arbetstagare vidmakthåller sin hälsa och kan arbeta och uppfylla sina och arbetets mål över tid (Arbetsmiljöverket 2018).

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.

3. Rekryteringsbehov inom förvaltningen

Personalomsättningen har inom Socialförvaltningens verksamheter varit något hög och en viktig insats för att säkra kompetensförsörjningen framåt är att minska omsättningen och få fler att stanna längre. En årlig personalomsättning om 10% innebär att Socialförvaltningen årligen behöver rekrytera 45 personer och att ersätta medarbetare som lämnar är naturligtvis särskilt utmanande i grupper som är svårrekryterade.

Personalomsättning totalt

	Antal avgångar	Antal tillsvidare anställda totalt	Personalomsättning i procent***
2018	67	440	15,20%
2019	74	423	17,40%
2020	51	440	11,60%
2021	51	453	11,30%
2022*	52	452**	11,50%

*per 29/6

** per maj månad

*** tillsvidareanställningar endast

Tabellerna ovan visar att antalet avgångar för första halvåret 2022 varit fler än på helåret för 2020 och 2021 vilket således indikerar att personalomsättningen för 2022 kommer öka på helåret jämfört med tidigare år. En snabb omvärldsanalys indikerar att 10-15% kan man räkna som "normal" personalomsättning. i Detta skulle i så fall innebära att Socialförvaltningen för 2018 och 2019 haft en hög personalomsättning. Det finns signaler om att personalomsättningen ökat i flera delar av välfärden efter pandemin på många håll i landet. Arbetsmarknaden inom vård, omsorg och socialtjänst är gynnsam för arbetstagaren då det råder brist inom ett flertal yrken. Det finns många tjänster ute på arbetsmarknaden och medarbetare med rätt utbildning och erfarenhet är eftertraktade.

Att ersätta medarbetare vid pensionsavgång är en del i de kommande rekryteringsbehoven och ingår i den totala personalomsättningen ovan. I tabellen nedan syns uppskattat antal pensionsavgångar framåt förutsatt att man väljer att kvarstå i tjänst tills 69 års ålder. Mest troligt är att flera av de ovan nämnda i tabellen kommer ta ut pensionen tidigare än 69 års ålder samt att individer som är berättigade ålderspension de närmsta åren efter 2030 kommer falla in under den här sidan av 2030. Sett till yrkesgrupper finns ingen tydlig tendens under de första åren av tabellen. Under 2029-2030 är majoriteten av dessa undersköterskor.

2023	0
2024	0
2025	2
2026	2
2027	5
2028	9
2029	12
2030	13

Det kommer vara viktigt för förvaltningen att hitta lösningar för att säkra att den kunskap som finns hos personal nära pension överförs till övriga medarbetare. Det blir viktigt för förvaltningen att arbeta med att sänka personalomsättningen på totalen och att ha ett aktivt arbete för att få medarbetare att kvarstå i arbete så länge som möjligt.

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.

Gemensamt för flertalet av ovanstående tjänster är att det finns ett legitimationskrav (sjuksköterska, arbetsterapeut, sjukgymnast) att kräver särskild utbildning. Socialsekreterare riktat mot just barn och unga har lagstadgat krav på socionomutbildning. Detta gör rekryteringsmöjligheterna snävare och samtliga ovanstående tjänster är tjänster som är svårrekryterade i landet i stort. En möjlighet för att underlätta är att införa stödtjänster som på delegation kan utföra vissa delar av det den legitimerade personalen annars skulle ha gjort. Idag finns rehabassistenter och specialistundersköterskor som exempel på detta inom förvaltningen. Detta brukar benämnas "kompetensväxling" och är en möjlighet förvaltningen avser göra mer inom framåt i tid.

Löneläget inom förvaltningen

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. En analys har gjorts för löneläget baserat på löneutfall 2022 jämfört med andra kommuner.

Sjuksköterska allmän

Jämförelsekommuner	Antal	P10	Median	P90	Medellön
Skövde Kommun	74	33 000	36 700	40 200	36 668
Färgelanda kommun	11	36 000	41 750	44 000	40 872
Vänersborgs kommun	75	34 000	37 800	40 807	37 553
Trollhättans stad	116	32 200	36 050	41 900	36 722
Uddevalla kommun	70	32 300	37 200	40 700	36 963
Melleruds kommun	21	33 500	38 500	42 500	38 329

Mellerud ligger relativt bra till gällande löner för sjuksköterskor. Detsamma gäller arbetsterapeut och sjukgymnast där vi i nuläget är löneledande. Eftersom detta är särskilt svårrekryterade grupper är det viktigt att upprätthålla ett bra löneläge jämfört med andra.

Undersköterska hemtjänst

Jämförelsekommuner	Antal	P10	Median	P90	Medellön
Skövde Kommun	300	25 300	27 650	31 100	27 970
Färgelanda kommun	5		26 700		
Trollhättans stad	407	25 155	27 523	31 000	27 825
Uddevalla kommun	219	26 500	28 700	31 000	28 747
Melleruds kommun	74	27 252	28 917	30 899	28 928
Bengtstors Kommun	69	25 366	28 348	30 524	27 962
Åmåls Kommun	63	24 470	26 700	30 320	27 008

Undersköterska särskilt boende

Jämförelsekommuner	Antal	P10	Median	P90	Medellön
Skövde Kommun	491	25 500	28 000	31 000	28 105
Färgelanda kommun	80	25 577	26 700	29 839	27 671
Trollhättans stad	503	25 055	27 530	30 500	27 720
Uddevalla kommun	583	25 700	28 300	30 700	28 245
Vänersborgs kommun	666	24 880	27 610	30 560	27 727
Melleruds kommun	135	26 622	28 482	30 723	28 534
Bengtstors Kommun	146	24 500	27 800	30 400	27 666
Åmåls Kommun	192	24 700	28 050	30 870	27 730

Även när det gäller gruppen undersköterskor ligger vi bra till och är i nuläget löneledande bland jämförelsekommunerna.

Socialekreterare barn & unga

Jämförelsekommuner	Antal	P10	Median	P90	Medellön
Skövde Kommun	61	32 200	37 700	42 100	37 249
Färgelanda kommun	9		37 000		
Trollhättans stad	36	35 950	38 100	44 330	39 491
Uddevalla kommun	47	35 000	38 300	45 300	39 272
Vänersborgs kommun	39	33 685	39 085	44 865	39 218
Melleruds kommun	6	34 300	35 100	40 150	36 125
Bengtstors Kommun	3	36 000	37 700	38 350	37 350
Åmåls Kommun	7		36 950		

Socialsekreterare biståndbedömning

Jämförelsekommuner	Antal	P10	Median	P90	Medellön
Skövde Kommun	31	33 500	36 900	39 600	36 574
Färgelanda kommun	2				
Trollhättans stad	27	35 800	37 400	38 350	37 102
Uddevalla kommun	32	33 400	36 050	40 200	36 516
Vänersborgs kommun	21	34 000	37 545	39 300	37 260
Melleruds kommun	7	33 000	34 770	42 890	35 767
Bengtstors Kommun	4	34 000	35 530	38 000	35 765

Socialsekreterare ekonomiskt bistånd

Jämförelsekommuner	Antal	P10	Median	P90	Medellön
Trollhättans stad	22	31 900	36 650	39 500	35 958
Färgelanda kommun	3				
Uddevalla kommun	36	34 100	36 200	42 000	37 086
Vänersborgs kommun	24	35 545	40 470	44 800	39 940
Melleruds kommun	8	32 000	34 500	39 500	34 713
Bengtstors Kommun	4	32 800	35 850	38 100	35 650
Åmåls Kommun	6		36 200		

För socialsekreterare inom IFO syns att Mellerud ligger lågt jämfört med andra. Det skiljer i flera fall över 2000 kr jämfört med medel och eller medianlön för yrkesgruppen. En förklaring till detta kan vara att många i Mellerud är nya i rollen och således inte har så lång erfarenhet. Eftersom socialsekreterare är en av de grupper förvaltningen har svårast att rekrytera är det dock av största vikt att vi är konkurrenskraftiga gällande löner då vi annars snabbt förlorar medarbetare. Extra satsningar i den årliga löneöversynen bör tillfalla denna grupp.

Stödpedagog

Jämförelsekommuner	Antal	P10	Median	P90	Medellön
Skövde Kommun	24	30 300	32 000	33 300	31 921
Trollhättans stad	48	31 100	32 348	33 600	32 217
Uddevalla kommun	72	28 900	30 200	31 500	30 207
Vänersborgs kommun	19	27 150	31 000	33 352	30 522
Melleruds kommun	15	30 000	30 677	33 267	31 361
Bengtstors Kommun	1	31 000	31 000	31 000	31 000

Stödassistent

Jämförelsekommuner	Antal	P10	Median	P90	Medellön
Skövde Kommun	272	26 000	28 200	30 700	28 273
Färgelanda kommun	15	25 380	26 254	28 122	26 413
Trollhättans stad	214	25 440	27 390	30 130	27 630
Uddevalla kommun	303	24 800	27 600	29 900	27 407
Vänersborgs kommun	260	25 210	28 005	30 573	27 958
Melleruds kommun	44	26 250	28 077	30 307	28 101
Bengtstors Kommun	32	23 560	28 421	30 100	27 573
Åmåls Kommun	98	24 780	26 585	30 040	27 010

För stödassistenter ligger Mellerud bra till sett till median och näst högst sett till medellön. Stödpedagoger ligger ganska precis i mitten i jämförelsen.

Boendestödjare- funktionshinder

Jämförelsekommuner	Antal	P10	Median	P90	Medellön
Uddevalla kommun	39	25 500	28 200	29 800	27 995
Vänersborgs kommun	51	25 000	28 200	30 790	28 197
Melleruds kommun	3	24 820	24 910	26 500	25 410

Boendestödjare- socialpsykiatri

Jämförelsekommuner	Antal	P10	Median	P90	Medellön
Skövde Kommun	57	26 700	28 800	31 000	28 812
Trollhättans stad	87	26 300	28 600	31 000	28 627
Uddevalla kommun	5		26 800		
Melleruds kommun	6	24 910	27 990	29 780	27 741
Bengtsfors Kommun	6	23 412	28 030	30 500	27 581
Åmåls Kommun	6		32 000		

Gruppen boendestödjare delas in i två kategorier i lönejämförelsen, boendestödjare med inriktning mot funktionshinder och med inriktning mot socialpsykiatri. För båda rollerna syns ovan att vi ligger lågt. Boendestödjare med inriktning funktionshinder ligger väsentligt lägre än jämförelsekommunerna, här skiljer över 3000 kr. Detta är något som behöver lyftas fram i löneöversynen och göras en extrasatsning kring.

Sammantaget visar analysen att för de stora grupperna medarbetare såsom undersköterskor och stödassistenter ligger Mellerud bra till, på genomsnittet eller strax över. Detsamma gäller legitimerad personal sjuksköterskor, arbetsterapeuter och sjukgymnaster. Där vi ligger sämre till är inom IFO där socialsekreterare inom både barn & unga, ekonomiska bistånd och bistånd äldre ligger lågt jämfört med andra. Detsamma gäller gruppen boendestödjare. Dessa yrkesgrupper kommer förvaltningen lyfta fram som särskilt angelägna att göra extra satsningar på i lönerörelsen. För chefer finns ännu inte tillgänglig jämförelsestatistik för 2022 utan detta får hanteras separat.

4. Pågående insatser för att säkra kompetensförsörjningen inom Socialförvaltningen

Nedan följer en redovisning av hur Socialförvaltningen arbetar med kompetensförsörjning idag med utgångspunkt i SKR:s nio strategier.

4.1 Attraktiv arbetsgivare

- *Stöd medarbetarnas utveckling*

Melleruds kommun är en del av Fyrbodals vårdcollage där man utbildar inom vård och omsorg. Vård- och omsorgscollege är certifierad samverkan mellan arbetsgivare, fackliga organisationer och utbildningar som tillsammans skapar attraktiva och moderna verksamheter med hög kvalitet. Samverkan finns på lokal och regional nivå, och utgår från tio kvalitetskriterier.

Under åren 2020–2023 genomförs äldreomsorgslyftet i Melleruds kommun. Satsningen är en överenskommelse mellan regeringen, Kommunal och Sveriges Kommuner och regioner med syfte att utbilda och tillsvidareanställa 10 000 vårdbiträden och undersköterskor inom äldreomsorgen. En stor utmaning för kommunen är att rekrytera in behöriga vårdlärare till utbildningen då det är ett bristyrke i Dalsland.

Socialförvaltningen är aktiv del i FOU (forskning och utveckling). FoU-rum jobbar med erfarenhetsutbyte och omvärldsbevakning och anordnas via kommunalförbundet Fyrbodals.

Mellerud deltar i tre olika FoU rum, inriktning funktionshinder, vård och omsorg samt individ och familjeomsorg. Förvaltningen deltar i i vård och omsorgscollege.

Socialförvaltningen är med i yrkesresan som är ett introduktionsprogram för nya socialsekreterare numera under SKR:s ansvar.

Det finns även ett flertal nätverk där förvaltningen medverkar, socialchefsnätverk, IFO-chefsnätverk med flera.

- ***Stärk ledarskapet***

Idag finns inom förvaltningen 17 enhetschefer. Förvaltningen har arbetat länge för att skapa rimliga förutsättningar för cheferna och målbilden är max 30 medarbetare per chef och här ligger förvaltningen bra till med undantag för hemvården som har fler än 30 medarbetare per chef. Kommunen har centralt genomfört ett antal satsningar på kompetenshöjande insatser för ledarskapet i kommunen. En annan viktig förutsättning är tillgång till nära arbetsledning och kollegialt stöd för samtliga chefer inom förvaltningen. Här är den gemensamma organisationen med Bengtsfors en viktig del för att möjliggöra detta då den tillger ökad specialisering på verksamhetschefsnivå vilket innebär att enhetschefer får stöd både i ledningsgrupp och av överordnad chef inom samma område.

Ett välfungerande stöd till enhetschefer är en annan viktig förutsättning för att chefer ska ha en hållbar arbetsmiljö och klara uppdraget på ett bra sätt. Inom IFO finns förste socialsekreterare som ett viktigt stöd för enhetschef. I rollen som förste socialsekreterare ingår att handleda och arbetsleda socialsekreterare i det vardagliga arbetet. Inom stöd och service finns rollen som verksamhetspedagog vars arbetsuppgift är liknande, dvs. handleda och arbetsleda i vardagen för stödassistenterna. Inom vård och omsorg finns samordnare inom hemvården och i övriga delar inom vård och omsorg infördes under 2021 på prov tjänster som verksamhetsnära stöd för att ge även enhetscheferna inom vård och omsorg stöd i den vardagliga arbetslastningen. Rollen som verksamhetsnära stöd lyfts fram som mycket viktig för enhetscheferna att hantera den dagliga driften av verksamheten.

Ett annat viktigt stöd är det som ges av den administrativa enheten som ger dels direkt administrativt stöd med bemanning och schemaläggning, korttidsrekrytering av timvikarier samt skriva avtal, beställningar och liknande. En översyn av den administrativa enheten gjordes 2020 och en uppföljning av detta pågår under hösten 2022 för att hela tiden säkerställa att stödet är rätt utformat.

- ***Rekrytera bredare***

En möjlighet för att klara kompetensförsörjningen är kompetensväxling där det idag finns rehab-assistenter och specialistundersköterskor. Här finns möjligheter att göra mer som redogörs för under åtgärder framåt.

4.2 Nya lösningar

- ***Utnyttja tekniken smart***

Inom socialförvaltningen ökar kraven på välfärdsteknik och kraven på den digitala mognaden utvecklas snabbt, där mobiltelefoner, datorer och plattor blivit naturliga arbetsverktyg. Det bedöms saknas 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.

Till 2022 har tjänst inrättats som digitaliseringsstrateg som kommer ha som primär uppgift att underlätta införandet och användandet av relevant välfärdsteknik inom förvaltningen samt höja kompetensen gällande välfärdsteknik. Detta kommer ge mycket extra i arbetet med digitalisering. Under hösten 2022 kommer en kartläggning göras över hur förvaltningen ligger

till i arbetet med digitalisering och välfärdsteknik. Det finns i landet 10 utsedda modellkommuner för digitalisering. Kartläggningen kommer ta utgångspunkt i vad som görs inom förvaltningen idag, vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra samt jämföra med våra modellkommuner; vad gör de som vi inte gör. När kartläggningen är klar kommer en färdplan tas fram som anger den framtida riktningen inom området för förvaltningen.

- **Använd kompetensen rätt**

Som beskrivs ovan finns "kompetensväxling" gällande specialistundersköterskor och rehab-assistenten men här finns möjlighet för förvaltningen att göra mer.

- **Sök nya samarbeten**

Genom den gemensamma organisationen för Mellerud och Bengtsfors skapas underlättas möjligheterna att rekrytera och behålla specialistkompetens. SKR lyfter regelbundet fram avtalssamverkan som en viktig möjlighet att nyttja för att klara välfärdsuppdraget framåt. "Att förenkla möjligheterna till kommunal samverkan och extern delegering är ett viktigt led i att ge kommuner och regioner goda förutsättningar att möta dagens och framtida utmaningar."ⁱⁱ Här ligger nu Mellerud i framkant. Samarbetet mellan alla fem Dalslandskommuner har under föregående år intensifierats och arbetet pågår med att utveckla detta vidare. För Individ och familjeomsorgen finns en planering att arbeta mot ytterligare specialisering på enhetsnivå för att underlätta kompetensförsörjningen framåt.

4.3 Hållbart arbetsliv

- **Prioritera arbetsmiljöarbetet**

Socialförvaltningen har idag ett välfungerande systematiskt arbetsmiljöarbete. Stora insatser har gjorts både kommuncentralt och på förvaltningen med utbildningsinsatser för alla chefer, framtagande av årshjul och förbättrad uppföljning av hur arbetsmiljöarbetet fungerar i praktiken. Åtterrapporering av arbetsmiljöarbetet sker till nämnd månadsvis.

- **Öka heltidsarbetet**

Heltidsarbete som norm är en av de viktigaste jämställdhetsinsatserna som införs i Melleruds kommun. Att fler kvinnor arbetar heltid bidrar till en mer jämställd arbetsmarknad och i förlängningen också ett mer jämställt samhälle. Att arbeta heltid är viktigt för den enskilde individen. Genom att gå från deltid till heltid ökar inkomsten varje månad och det leder också till en högre pension. När fler ska arbeta heltid är det viktigt att ha arbetsmiljöfrågorna i fokus. Att ge fler möjligheten att arbeta heltid är en viktig faktor för att ses som en attraktiv arbetsplats.

SKR och Kommunal vill att heltidsarbete ska bli det normala i kommuner, landsting och regioner. Parterna är överens om tre målsättningar:

- Att alla medarbetare som nyanställs ska anställas på heltid.
- Att alla deltidsanställda ska erbjudas heltidsarbete.
- Att fler av de som redan har en heltidsanställning, men av olika anledningar jobbar deltid i dagsläget, ska eftersträva heltidsarbete

SKR och Kommunal är överens om att fokusera på övergången från deltidarbete till heltidsarbete. I det avtal som parterna undertecknade i april 2016 framgår att parterna tillsammans ska underlätta övergången till heltidsorganisering av arbetet för såväl arbetsgivare som arbetstagare, samt genomföra åtgärder som stödjer det lokala arbetet med att öka andelen heltidsarbetande.

Nya riktlinjer för arbetet med en hållbar bemanning med heltid som norm är framtagna som beskriver hur förvaltningen övergripande ska arbeta med att tillse att schemalägnings och bemanningsprocesserna fungerar optimalt.

- **Förläng arbetslivet**

Både det aktiva arbetsmiljöarbetet och implementerandet av riktlinjerna för en hållbar bemanning ökar möjligheterna att medarbetare kan och vill arbeta fram till sin ålderspension och förhoppningsvis också skjuta tiden för pensionering något framåt.

5. Strategier och åtgärder framåt för att säkerställa kompetensförsörjningen

5.1 Attraktiv arbetsgivare

Det finns ett behov av ett samlat grepp inom socialförvaltningen för att marknadsföra oss och nå ut som en tilltalande arbetsgivare för nya medarbetare. Förvaltningen ser att vi behöver ta ett samlat grepp om marknadsföringen av oss som arbetsgivare. Förvaltningen behöver i större utsträckning vara en aktiv part på mässor som riktar sig inom området i samverkan med utsedd representant från personalavdelningen.

Ett viktigt arbete för att lyckas i detta är arbetet med yrkesambassadörer. Idag finns utsedda yrkesambassadörer för merparten av förvaltningens olika yrkesgrupper. Dessa kallas "yrkesrådsgruppen" och träffas regelbundet. Utsedd enhetschef från Stöd & service och från Vård & omsorg sammankallar gruppen. Detta arbete avser förvaltningen förstärka, dels kommer varje ledningsgrupp arbeta mer aktivt med att utse yrkesambassadörer och yrkesrådsgruppen kommer förstärkas med enhetschef för administrativa enheten som ansvarar för rekrytering av timanställda. Yrkesrådsgruppen kommer löpande föra en dialog med förvaltningsledningsgruppen kring lämpliga marknadsföringsstrategier. Ett skriftligt uppdrag kommer tas fram för yrkesrådsgruppen. Ett uppsökande arbete gentemot skolor i olika åldrar kommer ingå i uppdraget.

Förvaltningen kommer även satsa på mer aktiv marknadsföring genom sociala medier, i första hand LinkedIn och Instagram där förvaltningen kommer ha ett eget övergripande konto.

Förvaltningen ska ha tydliga processer kopplat till ARUBA. Detta innebär tydliga processer och arbetssätt för att säkerställa bra och tydliga arbetssätt inom förvaltningen för rekrytering, introduktion, utveckling och avslut. Under utveckla-processen ingår de olika kompetensutvecklingsplaner på de tre olika nivåerna samt framtagande av förvaltningsövergripande rutin för vidareutbildning på arbetstid.

5.1.1 Stöd Medarbetares utveckling

Socialförvaltningen är en aktiv del i vård och omsorgscollege, yrkesresan för socialsekreterare samt FOU-rum vilket är viktiga delar att arbeta vidare med och bibehålla. Arbetet med campus Dalsland stärker möjligheterna till vidareutbildning på högskolenivå vilket är ett annat viktigt samarbete.

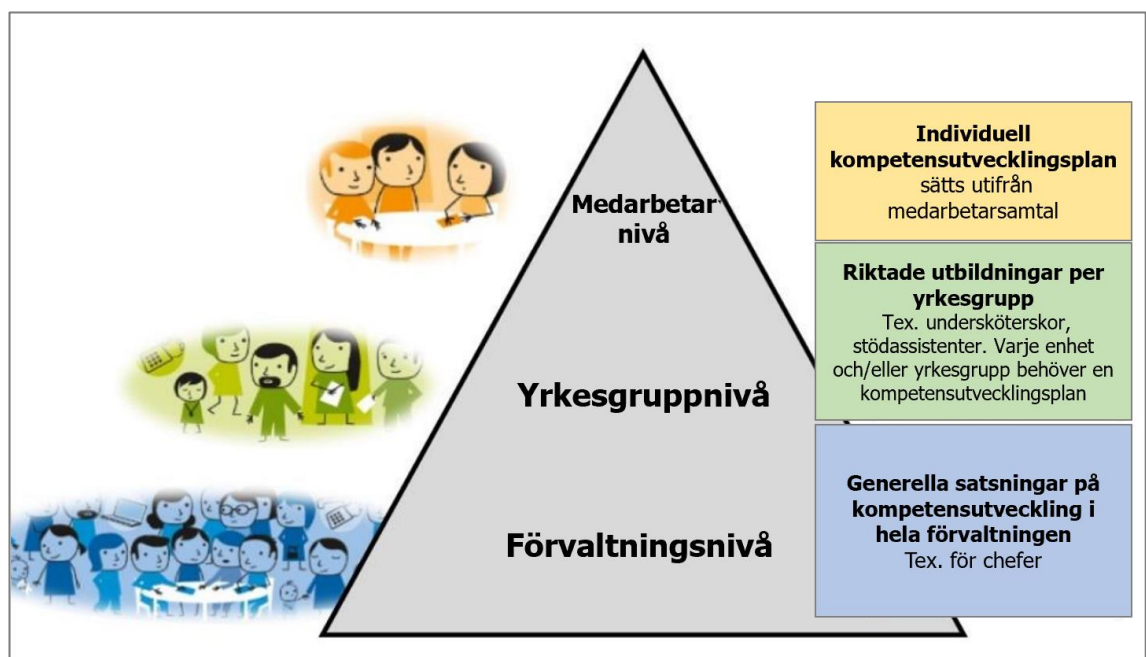
Förvaltningen behöver ta ett tydligare och mer samlat grepp kring den **löpande kompetensutvecklingen** för medarbetare. Detta kommer ske genom framtagande av årliga kompetensutvecklingsplaner på tre olika nivåer:

- *Förvaltningsnivå*; kompetenshöjande insatser som förvaltningen avser ta ett samlat grepp kring, detta kan tex vara kompetensutvecklande insatser för att stärka ledarskapet, satsningar på värdegrund eller kunskap kring våld i nära relationer för hela förvaltningen. Plan för förvaltningsnivå ska vara klar och presenteras till nämnd i december varje år.
- *Enhets/arbetsgrupps/yrkeskategori-nivå*; här finns satsningar som riktar sig till en specifik yrkesgrupp eller arbetsgrupp det kan tex handla om utbildning kring pedagogiskt förhållningssätt till stödassistenter, tillsättning av tjänster som

specialistundersköterska/sjuksköterska eller ökad demenskunskap för undersköterskor. Verksamhetschef och enhetschef ansvarar för att samlade planer finns.

- *Medarbetarnivå*; varje medarbetare ska i samband med medarbetarsamtal få tillgång till en nedtecknad individuell kompetensutvecklingsplan som syftar till att ange hur den enskilde medarbetaren ska utveckla sin kompetens under kommande år. Varje chef ansvarar för att sådana planer upprättas med start hösten 2023.

Förvaltningen behöver tillse att det finns möjligheter till utvecklingsmöjligheter för varje medarbetare och yrkeskategori (karriärsutvecklings möjligheter). Detta är ett viktigt led i att bibehålla medarbetare och tillvarata drivkraft och engagemang i organisationen. Detta behöver omhändertas i kompetensutvecklingsplaner på de olika nivåerna ovan. Förvaltningen ska aktivt medverka till att stödja medarbetare som vill utvecklas vidare på olika lämpliga sätt och erbjuda vägar för detta. Ledare/trainee utvecklingsprogram för nya chefer är en sådan möjlighet som behöver omhändertas.



I kompetensutvecklingsplan per yrkesgrupp ska tydliggöras olika karriärsutvecklingsvägar för medarbetare som vill utvecklas vidare inom sin yrkesroll, tex till specialist eller att gå vidare till en roll som ledare/chef. Detta bör också fångas upp individuellt i medarbetarsamtal så varje medarbetares kompetens tillvaratas och att man som medarbetare känner att det finns möjlighet att växa och utvecklas inom förvaltningen.

Administrativa enheten har ett samordnande ansvar för att säkra att rätt medarbetare kvalificerar sig för tillsvidare anställning om de börjar sin anställning som timavlönade inom förvaltningen genom tydliga rutiner och arbetssätt kring detta. Enheten ansvarar även för kompetensutvecklingsplan för de timavlönade medarbetarna.

5.1.2 Stärk ledarskapet

Under 2022 har en satsning gjorts på tydligt ledarskap där alla chefer fått påfyllnad och nya verktyg. Omfattningen av och inriktningen för insatserna för att stärka ledarskapet kan och bör variera från år till år men viktigt att detta hänger ihop med kommunens syn på ledarskap. En kompetensutvecklingsplan för chefer inom förvaltningen tas fram årligen i enlighet med skrivning under föregående rubrik.

5.1.3 Rekrytera bredare

Välfärdens arbetsgivare behöver se och ta tillvara all kompetens. Samtidigt som kompetensbehoven är stora finns många personer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Arbetsgivare spelar en viktig roll genom att tidigt knyta kontakt och möjliggöra praktik och anställning. Det gör att personerna kan få nödvändiga erfarenheter för rätt jobb.

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.

Melleruds kommun har en välfungerande arbetsmarknadsenhet. Det är viktigt framåt att ytterligare stärka arbetet med AME för att tillvarata den kompetens som finns. Uppdrag för att utveckla detta kommer ges till yrkerådsgruppen och enhetschef för AME.

En viktig del för att lyckas i detta är att säkerställa rätt språkstöd för att tillvarata den kompetens som finns hos personer med ett annat modersmål än svenska. Förvaltningen arbetar redan idag med språkbud och detta är ett arbete som kommer utvecklas och intensifieras. Arbetet med språkstöd i stort kommer ses över och stärkande insatser vidtas där så behövs både på individ och gruppnivå. Förvaltningen för en nära dialog med Kultur och utbildningsförvaltningen så rätt utbildningssatsningar kan vidtas. Under hösten 2022 startade en språkförstärkt omvårdnadsutbildning som är ett viktigt led i att säkra kompetensförsörjningen framåt.

5.2 Nya lösningar

Förvaltningen ser det som prioriterade frågor att komma igång med ett arbete med kompetensväxling samt snabba upp processerna för digitalisering, automatisering och införande av välfärdsteknik.

5.2.1 Uttnyttja tekniken smart

Att digitalisera verksamheten och införa välfärdsteknik kan inte vara ett självändamål utan måste ses som en del av verksamhetsutvecklingen. Idag finns lösningar framarbetade för tex automatisering som kan spara tjänster framåt. Detta är en särskilt viktig del för att Dalslandskommunerna där andelen personer i yrkesverksam ålder kommer minska samtidigt som behoven av vård och omsorg minskar. Att på rätt sätt använda välfärdsteknik och automatisering får så är möjligt för att på det sättet behöva anställa något färre personer är mycket viktigt. Som exempel anger Uddevalla kommun som är av SKR utsedd till modellkommun för digital utveckling att minska behovet inom socialtjänsten med 20 medarbetare under innevarande år. Liknande möjligheter behöver tillvaratas i Mellerud.

Från hösten har en digitaliseringsstrategi anställts vars arbete kommer startas upp med att göra en kartläggning av hur långt vi kommit i digitaliseringen i Mellerud jämfört med modellkommunerna att se vilka utvecklingsbehov vi ser i verksamheten utifrån detta. Efter att kartläggningen är gjord kommer en digital färdplan tas fram som beskriver insatserna som behöver göras de kommande åren inom området.

5.2.2 Använd kompetensen rätt

Varje arbetsplats behöver gå igenom verksamheten utifrån de arbetsuppgifter som behöver utföras för att nå verksamhetsmålen. Genom att tillsammans med medarbetarna se över vad som görs, vem som utför uppgifterna och hur arbetet genomförs kan den samlade kompetensen användas på ett bättre sätt. Det kan leda till att arbetsuppgifter kan flyttas mellan yrkesgrupper – eller att nya yrkesgrupper och kompetenser som tidigare inte funnits i verksamheten blir en del av lösningen. Genom att organisera arbetet annorlunda kan både personal och verksamhet utvecklas, och resurser användas mer effektivt.

Ett exempel på hur detta kan göras är inrättande av servicetjänster. Detta har tex Skövde arbetat framgångsrikt med under parollen *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 personal kan fokusera på sitt kärnarbete. Detta är en möjlighet som behöver undersökas framåt för samtliga yrkeskategorier inom Socialförvaltningen.

5.2.3 Sök nya samarbeten

Vår gemensamma organisation för Mellerud och Bengtsfors skapar hela tiden nya utvecklingsmöjligheter, genom erfarenhetsutbyte och att fånga "best practise" får verksamhetsutveckling fart. Nästa steg i att utveckla samverkan är att fortsätta arbetet med en ny organisation för IFO där vi ser möjligheter till ytterligare specialisering. Detta är en viktig möjlighet framåt för att kunna attrahera nya medarbetare, rollen som socialsekreterare är många gånger utmanande och allt fler vill arbeta allt mer specialiserat för att få möjlighet att bli expert på just sitt område. Vi arbetar för att någon eller några av enheterna även kan bli dalslandsgemensamma.

Förvaltningen har intensifierat samverkan med de andra Dalslandskommunerna och vi har idag fler pågående gemensamma nya lösningar som tex budget och skuldhandläggare och fler planeras för. Det är viktigt att detta arbete upprätthålls och fortsätter utvecklas.

5.3 Hållbart arbetsliv

5.3.1 Prioritera arbetsmiljöarbetet

Förvaltningen kommer fortsätta hålla i arbetsmiljöarbetet som nu fungerar bra. Senaste inspektionen från arbetsmiljöverket ledde inte till att man krävde vidare åtgärder vilket inspektioner tidigare år gjort vilket bör ses som ett tecken på att arbetet nu löper på. Det viktiga blir då att hålla i.

Under hösten 2022 kallas alla chefer inom socialförvaltningen till särskilda möten ungefär en gång i månaden där bland annat årshjulet för det systematiska arbetsmiljöarbetet går igenom. Vid detta möte kommer även djupare genomgångar göras efter behov som framkommer.

5.3.2 Öka heltidsarbetet

Ett stort arbete har gjort för att öka heltidsarbetet i Melleruds kommun. En central handlingsplan finns sedan 2017 och riktlinjer för en hållbar bemanning med heltid som norm antogs av nämnd i juni 2022. Att implementera dessa i samverkan med fackliga företrädare och medarbetare är ett av de absolut viktigaste arbetena som ligger framför oss. En plan för implementering är framtagen och arbetet kommer fortskrida under hösten. En medarbetsgrupp är tillsatt med medarbetarrepresentanter från respektive enhet. En utbildning kring schemaläggning och bemanningshantering kommer ges till alla medarbetare under 2023.

5.3.3 Förläng arbetslivet

Många medarbetare både kan och vill jobba längre. Det är allt fler som väljer att arbeta kvar, eller kommer tillbaka efter pensionering. Sedan 2010 har antalet anställda som är 65 år och äldre i kommuner och regioner mer än fördubblats, till 51 000 personer 2019.

Arbetsgivarnas attityder till erfarna medarbetare är central för medarbetarnas förutsättningar att vilja arbeta vidare. Det är viktigt att ta tillvara medarbetarnas kompetens och erfarenhet för att öka möjligheten att förlänga arbetslivet. Det är bland annat viktigt att tidigt signalera att medarbetare som närmar sig pensionsålder är en viktig resurs. Förvaltningen arbetar med tydliga processer och rutiner i hela ARUBA dvs tex för rekrytering, utveckling, introduktion och avslut där detta blir en del att omhänderta.

6. Sammanfattning strategier för det vidare arbetet

Sammantaget kan konstateras att det redan idag görs mycket för att klara kompetensförsörjningen inom Socialförvaltningen. De viktigaste strategierna att vidhålla och de viktigaste tillkommande strategierna inom området är sammanställda nedan.

Viktiga strategier att vidhålla:

- Fortsätta arbetet med schemaläggning och bemanning i enlighet med riktlinjer för en hållbar bemanning med heltid som norm
- Upprätthålla ett gott och aktivt arbetssätt för att säkra ett systematiskt arbetsmiljöarbete.
- Samverka i Dalsland och fortsätta arbetet med vår gemensamma organisation Mellerud-Bengtstors

Viktiga tillkommande strategier:

1. Utveckla arbetet med digitalisering och välfärdsteknik; viktigt att detta sker systematiskt och som en del i verksamhetens utveckling. Viktiga tillkommande steg i detta är en kartläggning/nulägesrapport kring hur nuvarande arbete kopplat till digitalisering och välfärdsteknik faktiskt ser ut samt efter detta en färdplan framåt för hur arbetet behöver inriktas och utvecklas framåt.
2. Förvaltningen behöver ta ett samlat grepp om marknadsföringen för att nå ut som attraktiv arbetsgivare och locka sökanden. Detta arbete samordnas av yrkesrådsgruppen där enhetschefsrepresentanter och yrkesambassadörer från förvaltningens olika yrkesgrupper finns representerade. Yrkesrådsgruppen bevakar lämpliga marknadsföringsarenor inom området och för en regelbunden dialog med förvaltningsledningsgruppen. Förvaltningen ska verka för att ha yrkesambassadörer inom alla yrkeskategorier.
3. Det ska finnas ett ständigt pågående arbete kring varje yrkesrolls arbetsuppgifter så att rätt person och kategori för rätt saker. Möjligheter att kompetensväxla ska tillvaratas där så är gynnsamt för verksamhet och medarbetare, tex genom att införa administrativa och/eller serviceinriktade tjänster för att avlasta en svårrekryterad yrkesroll.
4. Det ska finnas samlade planer på olika nivåer (individ, grupp och förvaltningsnivå) för att säkerställa att medarbetare får rätt kompetensutveckling och att alla yrkesgrupper har tydliga karriärsutvecklingsmöjligheter. Kompetensutvecklingsplaner ska uppdateras årligen.
5. Förvaltningen ska ha tydliga processer kopplat till ARUBA. Detta innebär tydliga processer och arbetssätt för att säkerställa bra och tydliga arbetssätt inom förvaltningen för rekrytering, introduktion, utveckling och avslut. Administration/Stab ansvarar för detta arbete.
6. Förvaltningen behöver tillse att rätt stöd ges medarbetare som behöver utveckla sin språkliga förmåga. Arbetet med språkbud ska vidhållas och utvidgas till fler enheter.

ⁱ se tex <https://www.arbetsgivarverket.se/nyheter--press/fakta-om-staten/anstallda-i-staten/personalomsattning/?msclkid=c0f8921ec54211ec87ed541bb0f4a47d>

ii

<https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/ledningstyrning/organiseradastyra/driftformer/avtalssamverk-an.17186.html>