

Vård och omsorg
Arbetsgivarepolitik
Utbildning och arbetsmarknad
Ekonomi & styrning

Strategi för en stabil och långsiktig kompetensförsörjning inom socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård

Varför en strategi?

SKL ska bidra till att förutsättningarna för våra medlemmars arbete med en hållbar kompetensförsörjning är så ändamålsenlig som möjligt. Önskemål har framförts om att SKL behöver ge ett mer konkret stöd riktat just till socialtjänsten och den kommunala hälso- och sjukvården, bland annat för att bidra till minskat beroende av kortsiktiga bemanningslösningar och en stabil och långsiktig kompetensförsörjning. Med strategin vill vi förstärka det arbete som redan görs.

Hösten 2015 sökte sig ovanligt många människor som var på flykt, till Sverige. En kraftig ökning av antalet ensamkommande barn och unga, men också vuxna och familjer sökte sig till Sverige för skydd från krig och social och ekonomisk utsatthet. Det ökade flyktingmottagandet prövade socialtjänstens kapacitet och förmåga på flera sätt. Kommunerna har trots svårigheter lyckats att rekrytera nya medarbetare de senaste åren. Sedan 2012 har antalet anställda ökat med drygt 21 000 medarbetare i socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård, varav ca 7 600 anställdes mellan åren 2015 och 2016.

Den sociala barn- och ungdomsvården hade det bekymmersamt även innan ökningen av antalet flyktingar och ensamkommande ungdomar. Hög arbetsbelastning ledde ofta till hög personalomsättning. Många kommuner löste bemanningsbehovet genom att anlita bemanningsföretag, även för de delar av socialtjänsten som omfattar myndighetsutövning.

SKL tog 2015/2016 fram en rapport om rekryteringsläget inom socialtjänstens verksamheter för Barn och unga och Ekonomiskt bistånd. Rapporten visade att det var svårt att rekrytera personal. Verksamheterna försökte lösa situationen på olika sätt bland annat öka antalet tillsvidareanställda, sänka ambitionsnivån men också genom att anlita bemanningsföretag. Variationerna var stora. Inom social barn- och ungdomsvård rapporterade 50 procent av kommunerna att de anlitat hyrpersonal och tio procent av kommunerna inom ekonomiskt bistånd.

Kommunerna har använt bemanningsföretag i många år, bland annat inom den kommunala hälso- och sjukvården där många kommuner använt bemanningsföretag för att lösa verksamhetens behov av personal sommartid. De senaste fem åren har det

blivit allt vanligare att använda bemanningsföretag även inom andra delar av omsorgen och socialtjänsten.

Att använda bemanningsföretag, eller andra kortsiktiga lösningar, vid en tillfällig arbetsbelastning, för ett speciellt ärende, i väntan på en rekrytering eller under en viss period, kan vara en bra lösning. När stora delar av arbetsuppgifterna utförs av inhyrd personal kan risken öka för brister i kvalitet, kontinuitet och dokumentation. Det finns risk för försämrad psykosocial arbetsmiljö, rättsosäkerhet och sannolika kostnadsökningar. Därför är det viktigt att arbeta för att säkra en långsiktig och stabil kompetensförsörjning till socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård.

Rättsläge när det gäller anlitage av bemanningsföretag

När kommuner anlitar bemanningsföretag behöver de beakta det aktuella rättsläget och den enskildes rättssäkerhet och integritet. Kommunen får sluta avtal med bemanningsföretag om att utföra vissa delar av socialtjänstens uppgifter.

Socialstyrelsen¹ konstaterar i en rapport från 2017 att det inte är förenligt med svensk lag att överlämna uppgifter som innefattar myndighetsutövning inom den sociala barn- och ungdomsvården till annan.

Hur ser användningen av bemanningsföretag ut i socialtjänsten och kommunal hälso- och sjukvård?

Under sommaren 2017 genomförde SKL en enkätundersökning om användning av hyrpersonal inom socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård. Enkäten innehöll frågor om användning av bemanningsföretag/inhyrd personal/konsult för chefer, socionomer och legitimerad personal inom individ- och familjeomsorg, vård och omsorg om äldre och personer med funktionsnedsättning inklusive kommunal hälso- och sjukvård. Kartläggningen avsåg både myndighetsutövning och verkställande verksamhet.

Kartläggningen utformades i tre enkäter, med uppdelning på tre verksamhetsområden, och gick ut till samtliga 290 kommuner. Svarsfrekvensen var sammantaget 71 procent, det innebär att 201 kommuner har besvarat minst en av de tre enkäterna.

Kommunerna anlidade bemanningsföretag

- för att täcka behov av socionomer inom myndighetsutövning, framför allt inom individ- och familjeomsorgen men även inom äldreomsorg
- för att bemanna som 1:a linjechef
- för att täcka behov av sjuksköterskor i kommunal hälso- och sjukvård

¹ Rapport Överlämnande av uppgifter om innefattar myndighetsutövning från en kommun till en annan, Socialstyrelsen september 2017

Kostnaderna för användningen av bemanningsföretag ökade mellan åren 2015 och 2016. Den exakta kostnaden är svår att ange, men en uppskattning är att kommunernas användning av bemanningsföretag för berörda yrkesgrupper landade på minst 850 miljoner kr för år 2016. En betydande del av denna kostnad var budgeterad, men var avsedd för egenanställda. Kommunernas användning av hyrpersonal inom socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård är lägre än landstingens inhyrning av personal. Under 2016 varierade andelen inhyrd personal mellan 0,72 och 3,39² procent av de totala lönekostnaderna beroende på verksamhet. Den högre användningen fanns inom individ- och familjeomsorgen. Utifrån kvalitetsaspekter är det viktigt att arbeta för en stabil personalsituation.

De vanligaste orsakerna till varför kommunerna använder bemanningsföretag är

- att man inte får kvalificerade sökanden till utannonserade tjänster,
- anhopning av arbetsuppgifter,
- behov av en snabb tillsättning.

En majoritet av kommunerna vill minska sin användning av inhyrd personal. Under de kommande fem åren ser kommunerna svårigheter att rekrytera socionomer, sjuksköterskor, fysioterapeuter och arbetsterapeuter.

SKL fick under hösten 2017 signaler om att användningen av inhyrd personal minskade, bland annat inom den sociala barn- och ungdomsvården, och att personalsituationen var på väg att stabiliseras på många håll. För att få en tydligare bild av läget skickades tilläggsfrågor ut till de kommuner som i den första enkäten uppgivit att de använde sig av inhyrd personal *inom myndighetsutövningen för socialtjänstens barn och unga* (154 kommuner). Frågorna i fördjupningsenkäten handlade om antalet inhyrd personal och användningen under 2016 och 2017. Sammanlagt 142 kommuner svarade, vilket innebar en svarsfrekvens på 93 procent. Tendensen är att antalet inhyrda socialsekreterare minskade andra halvåret 2017 och att minskningen fortsatte de första månaderna på 2018. Många kommuner uppger att de arbetar aktivt med frågan exempelvis genom att inrätta interna pooler och beslut om att inte använda bemanningsföretag.

Hur möter vi framtida rekryteringsutmaningar?

Idag arbetar cirka 1,2 miljoner personer i välfärden, och av dessa finns drygt 275 600 anställda i socialtjänstens olika verksamheter och i den kommunala hälso- och sjukvården. De kommande tio åren ökar både antalet barn och antalet äldre i befolkningen kraftigt. Antalet personer i arbetsför ålder ökar däremot betydligt mindre och i vissa delar av landet minskar antalet. Det innebär att konkurrensen om arbetskraften på hela arbetsmarknaden kommer att öka. Det är därför ännu viktigare för kommuner, landsting och regioner att uppfattas som attraktiva arbetsgivare och

² SKLs enkät sommaren 2017 om användningen av bemanningsföretag i socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård

arbeta för att minska rekryteringsbehovet. Hela välfärden kommer att behöva öka antalet anställda med knappt 200 000 personer de närmaste 10 åren utifrån demografins behov, och cirka 300 000 medarbetare väntas gå i pension under perioden.

Den strukturella omställningen av hälso- och sjukvården, från akutsjukvård till nära vård och omsorg, kommer att påverka kommunernas rekryteringsbehov av framförallt legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal stort de kommande åren.

Inom ramen för satsningen Sveriges viktigaste jobb har SKL formulerat nio strategier för att möta rekryteringsutmaningen. Det handlar bland annat om att utnyttja tekniken bättre och skapa bra möjlighet till utveckling för engagerade medarbetare och chefer. Det handlar också om att utveckla arbetsmiljö och arbetsorganisation samt skapa förutsättningar och motivera fler medarbetare att arbeta heltid och fler år i yrkeslivet.

SKLs nio rekryteringsstrategier:

- ✓ Använd kompetens rätt
- ✓ Bredda rekryteringen
- ✓ Förläng arbetslivet
- ✓ Marknadsför jobben
- ✓ Skapa engagemang
- ✓ Använd tekniken & digitaliseringen
- ✓ Fler jobbar mer
- ✓ Lönekarriär och löneutveckling
- ✓ Utvecklings- och karriärmöjligheter

För att arbeta med dessa strategier måste arbetsgivare eftersträva gott ledarskap och en god arbetsmiljö.

En strategi för kompetensförsörjning och oberoende av kortsiktiga bemanningslösningar

Frågan om att minska beroendet av kortsiktiga bemanningslösningar är ett led i SKLs långsiktiga stöd, för kompetensförsörjningen inom socialtjänstens olika verksamheter och kommunal hälso- och sjukvård.

Strategin utgår från fyra mål och ett antal förslag och åtgärder. SKL kommer att vidta de åtgärder som ligger inom ramen för vårt uppdrag. Förslag och åtgärder som riktar sig till den regionala och lokala nivån ska ses som möjligheter och inspiration.

För att nå strategins mål krävs ett samordnat arbete på nationell, regional och lokal nivå. Ett rimligt tidsperspektiv för att få igång ett samordnat arbete är tre år, där 2019 ses som startår och 2021 som slutår. Med ”regional nivå” avses det stöd som riktas till kommunerna inom de regionala samverkans- och stödstrukturerna. I flera län utgör dessa strukturer redan ett stöd i kompetensförsörjningen bland annat genom länsgemensamma introduktionsutbildningar för socialsekreterare inom den sociala barn- och ungdomsvården.

Utmaningarna och förutsättningarna ser olika ut för landets 290 kommuner. Förstärkt samverkan och samarbete mellan kommuner, den regionala nivån och SKL är ett sätt att möta rekryteringsutmaningen, och att minska behovet av kortsiktiga bemanningslösningar.

Fyra mål visar vägen

Strategin har fyra mål, med förslag till åtgärder och aktiviteter på nationell, regional och lokal nivå. De fyra målen ska sammantaget leda till en stärkt socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård där medarbetare och chefer trivs och känner stolthet över en verksamhet som lever upp till krav och förväntningar.

De fyra målen är:

- Minska beroendet av kortsiktiga bemanningslösningar
- Säkra kompetensen utifrån framtida behov
- Öka attraktiviteten för välfärdsjobben i socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård
- Skapa klimat för lärande och innovation

Nedan beskrivs respektive mål med åtgärder för SKL samt idéer och förslag för arbete regional och lokalt.

Mål 1: Minska beroendet av kortsiktiga bemanningslösningar

En majoritet av de kommuner som besvarade enkäten sommaren 2017 uttryckte en vilja att minska sin användning av bemanningsföretag. De huvudsakliga skälen var kvalitet och ekonomi. Nedan följer åtgärder och aktiviteter som ska bidra till ökad stabilitet och minskat beroende av kortsiktiga bemanningslösningar.

För att nå målet föreslås följande åtgärder och aktiviteter

1. Bestämna sig, juridiska avvägningar och avtalssamverkan

Arbetsmiljö, arbetsvillkor, hög arbetsbelastning, personalomsättning och arbetets organisering påverkar både medarbetare och chefer. Förutsättningarna ser olika ut lokalt. När en kommun vill skapa en mer stabil personalsituation och minska sin användning av kortsiktiga bemanningslösningar, behövs ett aktivt beslut om detta. Det handlar om att i handling visa sitt engagemang och ansvar som arbetsgivare, och beslutet måste få konsekvenser.

Initialt är det viktigt att ta fram en gemensam bild av problemet och de bakomliggande orsakerna till exempelvis en hög personalomsättning. Fakta, analys och dialog är ledord för att både få koll på läget och besluta om relevanta åtgärder. Det kan handla om att se över arbetsorganisation och arbetsmiljö, att använda befintlig kompetens rätt, ompröva arbetssätt och omfördela arbetsuppgifter. Det kan också handla om att tillföra andra eller nya kompetenser som kan bidra med värdefull kunskap och att nyttja teknik för att underlätta arbetet.

De möjligheter som förändringarna i kommunallagen ger om avtalssamverkan, bland annat när det gäller myndighetsutövning inom socialtjänsten, kommer troligen att ge möjligheter när det gäller kompetens- och rekryteringsutmaningen i många kommuner. Lagändringen öppnar upp för enkel mellankommunal samverkan över en kommungräns när det gäller myndighetsutövning, och det ska handla om faktisk samverkan – den nya regleringen medger inte renodlade tjänsteköp. Avtalssamverkan är troligtvis mest intressant för små och mellanstora kommuner. Det kan vara ett sätt att säkra kvaliteten.

Många kommuner som använder bemanningsföretag har inte upphandlat tjänsten. Det som börjar som en akut åtgärd kan på sikt leda till höga kostnader för den enskilda kommunen. En hög användning av bemanningsföretag kan få konsekvenser för såväl kvalitet som kostnader. För en kommun som bestämmer sig för att minska beroendet av kortsiktiga bemanningslösningar kan det vara rimligt att sätta ett målvärde på relationen mellan budgeterade lönekostnader och kostnaderna för exempelvis inhyrd personal.

SKL ska

- Klargöra, och sprida de juridiska möjligheter och begränsningar som finns när det gäller användning av bemanningsföretag för myndighetsutövning och chefer verksamma inom socialtjänsten. Detsamma gäller med avtalssamverkan enligt kommunallagen för myndighetsutövning, men också ur ett bredare perspektiv kopplat till rekrytering och kompetens.
- Utveckla en relevant uppföljningsmodell för att följa utvecklingen av kommunernas användning av bemanningsföretag för socialtjänst och kommunal och hälso- och sjukvård.
- Ta fram en checklista med råd vid upphandling av bemanningsföretag.

Den regionala nivån kan

- Ge stöd i processen för framtagandet av regionala överenskommelser avseende avtalssamverkan, men också gemensamma förhållningssätt kring kortsiktiga bemanningslösningar.
- Stödja och underlätta kommunernas arbete utifrån lokala och regionala behov reglerade i överenskommelser eller uppdrag.

Den lokala nivån kan

- Lyfta frågan om minskad användning av kortsiktiga bemanningslösningar till kommunledning och berörd nämnd för beslut.
- Med fakta som bas, i dialog ta fram en lokal handlingsplan med mål och delmål för att skapa en mer stabil personalsituation.
- Utifrån de egna kompetens- och rekryteringsbehoven överväga behovet av avtalssamverkan med andra kommuner.

- Vid behov, besluta om ett målvärde för användningen av inhyrd personal och regelbundet följa upp resultatet.

2. Fakta och analys

För att underlätta analys av rekryterings – och kompetensbehov på lokal, regional och nationell nivå är det viktigt att relevant statistik och annan information är tillgänglig. SKL samlar sedan många år tillbaka in personalstatistik, Hållbart medarbetarengagemang (HME) och annan data, som delvis finns tillgänglig i Kolada³. En analys av rekryterings- och kompetensbehov kan också behöva annan information såsom befolkningens ålder och sammansättning, kostnader och sjukfrånvaro. Relevant information och data finns idag på olika webbplatser och databaser och är inte lätt att hitta. Det är också rimligt att förvaltningens stödfunktioner, exempelvis HR, ekonomi och kvalitet, samlas för att gemensamt bidra till analysen.

SKL ska

- Utveckla ett statistik- och uppföljningspaketet med fokus på kompetensförsörjning för socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård. En första version ska finnas tillgänglig i Kolada första halvåret 2019.
- Under år 2019 och 2020 erbjuda stöd till chefer och stödfunktioner (HR, ekonomi och kvalitet) samt företrädare från den regionala nivån, att använda data för analys av kompetens- och rekryteringsbehov.

Den regionala nivån kan

- Erbjuder mötesplatser för stöd i analys av data och information kring kompetens- och rekryteringsbehov.
- Identifiera, sammanställa och använda relevant data och annan information som ett underlag för en faktabaserad diskussion på regional nivå.

Den lokala nivån kan

- Kartlägga de egna kompetens- och rekryteringsbehoven i relationen till invånarnas behov av stöd av socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård.

3. Kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte

De flesta kommuner står inför likartade utmaningar när det gäller kompetensförsörjning och rekrytering, och många kommuner arbetar aktivt med frågan både på kort och lång sikt. Åtgärderna kan handla om rekrytering, om att åstadkomma stabilitet genom att se över arbetsorganisation, arbetstygnd och arbetsmiljö. Aktiviteterna kan också handla om att behålla och utveckla sina medarbetare genom kompetensutveckling, löneutveckling, karriär- och utvecklingsmöjligheter. Viljan att dela med sig av lärande och inspirerande exempel

³ Kolada – Kommun- och landstingsdatabasen, som drivs av föreningen Rådet för främjande av kommunala analyser, www.rka.nu

brukar vara hög mellan kommunerna, trots att de konkurrerar med varandra som arbetsgivare.

För att nå målet föreslås följande åtgärder och aktiviteter

SKL ska

- Sprida exempel på kommuner och arbetsplatser som arbetar strategiskt med såväl kompetens- som personalförsörjningen inom socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård.
- Sprida lärande exempel på kommuner och arbetsplatser som uppnått stabilitet och minskat sin användning av kortsiktiga bemanningslösningar.

Den regionala och lokala nivån kan

- Bidra med lärande exempel.

4. Informationsmaterial om förmåner som kommunanställd

Det finns indikationer på att många medarbetare inte känner till de förmåner man har som kommunanställd, till exempel när det gäller pensionsvillkor. Lön är förstås en konkurrensfaktor, men det är också relevant att medvetandegöra andra villkor och förmåner. För en arbetstagare är det både relevant och viktigt att göra medvetna och informerade val vid byte av arbetsgivare.

SKL arbetar med att ta fram en ”förmånsportal” för kommuner och landsting i samarbete med Kommentus. Syftet är att öka medvetenheten om förmåner för anställda i kommunal tjänst, och bidra till att öka attraktiviteten för välfärdsjobben.

För att nå målet föreslås följande åtgärder och aktiviteter

SKL ska

- Aktivt sprida information om ”förmånsportalen” för att öka kunskapen och medvetenheten om kommunanställdas förmåner.

Den regionala och lokala nivån kan:

- Använda, synliggöra och sprida material från ”förmånsportalen”.
- Samla och marknadsföra lokala förmåner som finns i kollektivavtal såväl internt som externt, till exempel vid rekryteringsmässor.

Mål 2: Säkra kompetensen utifrån framtida behov

Enligt SKLs rekryteringsprognoser kommer inte arbetskraften att räcka till för att täcka behoven av personal till välfärdsjobben, om vi fortsätter att arbeta som idag. Ny teknik, förändrade arbetssätt och nya sätt att organisera arbetet blir nödvändigt för att klara välfärden.

Nedan följer förslag på åtgärder och aktiviteter som ska bidra till att målet nås.

5. Jämställt arbetsliv och arbetsrelaterad hälsa

Om fler anställda i socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård utökar sin arbetstid kommer det att minska behovet av att nyrekrytera. Detsamma gäller om fler arbetar längre innan pension. Om detta ska vara realistiskt så måste också hälsa och sjukfrånvaro diskuteras.

En majoritet av de anställda i socialtjänsten och den kommunala hälso- och sjukvården är kvinnor. Sjukfrånvaron är förhållandevis hög hos flera av de yrkesgrupper som strategin omfattar. För att fler ska arbeta mer och längre blir arbetsmiljö och arbetsvillkor kopplat till hälsa viktiga fokusområden. Detta är också ett nödvändigt jämställdhetsarbete.

Ambitionen måste vara att sjukfrånvaron ska minska till en rimlig och stabil nivå för de yrkesgrupper som omfattas av strategin.

För att nå målet föreslås följande åtgärder och aktiviteter

SKL ska

- Marknadsföra Suntarbetsliv som är den webbportal som SKL och arbetsmarknadens parter driver tillsammans.
- Verka för ett jämställt och jämlikt arbetsliv.
- Bidra till att verktyg för arbetstyngdsmätning valideras och sprids.

Den regionala nivån kan

- Bidra till att sprida verktyg för arbetstyngdsmätning.

Den lokala nivån kan

- Analysera sjukfrånvaron inom olika verksamheter, söka efter och sprida lärande exempel inom den egna organisationen.
- Jämställdhetsintegrera verksamheten.

6. Använd kompetensen rätt

Vem ska egentligen göra vad? Rätt kompetens på rätt plats skapar bra kvalitet. När verksamheterna utvecklas måste yrkesrollerna hänga med. Genom att organisera arbetet annorlunda kan både personal och verksamhet utvecklas, och resurser användas effektivt. Det nya samverkansavtalet från november 2017 bidrar till att chefer och medarbetare tillsammans kan hitta vägar till en fungerade och hållbar verksamhet. På flera håll krävs nytänkande om vem som gör vad när det gäller innehållet i olika yrken. För att klara kompetens- och rekryteringsutmaningen måste arbetsfördelningen mellan olika yrkesgrupper ibland omprövas och utvecklas så att rätt kompetens används till rätt uppgifter. Ett exempel kan vara administrativ personal som avlastar socialsekreterare, chefer och andra yrkesgrupper, ett annat exempel kan vara arbetsfördelning mellan sjuksköterska och undersköterska.

För att nå målet föreslås följande åtgärder och aktiviteter

SKL ska

- Bidra till utvecklingen av nya och förändrade yrkesroller för yrken inom socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård.
- Följa utvecklingen genom partsgemensamma dialoger på central nivå.
- Sprida lärande exempel på nya arbetssätt och nya yrkesroller.
- Sprida och arbeta för att socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård bättre kan ta tillvara teknikens och digitaliseringens möjligheter för att frigöra tid till brukare och patienter. Det kan exempelvis handla om
 - förenklad dokumentation genom taligenkänning
 - mer standardiserad och automatiserad informations- och datainsamling
 - förutsättningar för att använda exempelvis nattkamera för tillsyn och GPS-larm för personer med kognitiv funktionsnedsättning

Den regionala nivån kan

- Utforma och samordna stöd utifrån uppdrag och avtalssamverkan. Det kan bli en administrativ samordning av ”specialresurser”, mentorskap och handledning.

Den lokala nivån kan

- Se över innehåll, struktur och systematik av introduktionsutbildning, medarbetarsamtal, avslutningssamtal med mera. Genom sammanställning och analys på gruppnivå från exempelvis avslutningssamtal kan lärdomar synliggöras och användas för förbättringar.
- Ompröva arbetsorganisationen och identifiera arbetsuppgifter som kan utföras av andra kompetenser och kanske nya yrkesgrupper. Ett exempel är införandet av serviceassistenter inom den kommunala hälso- och sjukvården som frigör tid för sjuksköterskor som kan ägna mer tid till det patientnära arbetet.
- Använda teknik och digitalisering för att underlätta och frigöra tid som kan användas till mer värdeskapande arbete. Framgångsfaktorer är dialog och att medarbetare och chefer har den kompetens som krävs för att hantera en alltmer digitaliserad arbetsplats.

Mål 3: Öka attraktiviteten för välfärdsjobben i socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård

Konkurrensen om medarbetare och chefer kommer att öka de närmaste tio åren. För att minska behovet av kortsiktiga lösningar behöver vi arbeta på samtliga nivåer för att välfärdsjobben ska vara attraktiva. Det handlar både om att behålla och utveckla medarbetare och chefer och om att attrahera ungdomar som ska välja utbildning och vuxna som vill prova något nytt. Det är också viktigt att utbildningarnas innehåll går i takt med behov och utveckling.

Inom ramen för Sveriges viktigaste jobb har SKL tagit fram verktygslådor, som är ett stöd till både regional och lokal nivå i arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare. Det kommer att krävas mod och tålamod, både från ledare och medarbetare, att fortsätta bidra till att välfärdsjobben uppfattas som attraktiva. Men också för att i dialog pröva nya sätt att arbeta och skapa en kultur som möjliggör ständiga förbättringar.

För att nå målet föreslås följande åtgärder och aktiviteter

SKL ska

- Fortsätta arbetet med att synliggöra välfärdens olika yrken genom att marknadsföra Sveriges viktigaste jobb. Det handlar bland annat om att sprida material, filmer och riktade satsningar.
- Stå upp för en socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård som vilar på professionens kunskap och god kvalitet.
- Bevaka och påverka de statliga utbildningsaktörerna så att utbildningarna går i takt med välfärdens behov och utveckling.

Den regionala nivån kan

- I planer för regional utveckling, tillväxt och arbetsmarknad lyfta fram det sociala perspektivet och de yrken som finns inom socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård, samt sektorns behov av kompetens.
- Bidra till attraktivitet till sektorn genom att i olika regionala sammanhang, till exempel rekryteringsmässor, använda SKLs material kring rekrytering, Jämställt arbetsliv, Sveriges viktigaste jobb med mera.
- Arbeta främjande för att motverka könsstereotypa studie- och yrkesval hos länets ungdomar.

Den lokala nivån kan

- Kartlägga utvecklings- och karriärmöjligheter inom den egna organisationen för bland annat chefer, socionomer och legitimerad personal. I dialog utforma en modell som bidrar till utvecklings- och karriärmöjligheter.
- Kartlägga chefernas förutsättningar och behov av stöd. I dialog utforma stödet till chefer som är hållbart över tid. Här kan skriften *Sveriges viktigaste chefsjobb* ge värdefulla råd.
- Vid rekrytering kunna erbjuda helhetslösningar för familj och medföljande.
- Sträva efter ett hållbart arbetsliv som möjliggör en flexibilitet för medarbetare och chefer beroende på fas i livet och situation.

Mål 4: Skapa klimat för lärande och innovation

Socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård är kunskapsrika verksamheter. De olika yrkesgruppernas kunskap och kompetens påverkar i hög grad kvaliteten i välfärdstjänsten. Många medarbetare inom socialtjänst och kommunal hälso- och

sjukvård vill medverka till förbättring och utveckling av såväl arbetsplats som välfärdstjänstens utformning. Utveckling kräver också ett ledarskap som kan leda i förändring, och en kultur och förvaltning som stödjer utveckling. Kulturen på en arbetsplats kan främja och stödja utveckling av en verksamhet men den kan också vara hämmande. Alla anställda i socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård har två roller – yrkesrollen och medarbetarrollen. Det innebär att det måste finnas stödjande och kompetenshöjande aktiviteter för båda rollerna. I medarbetarskapet handlar det om t ex systemförståelse, förbättringskunskap, innovation och kommunikation. För yrkesrollen handlar kompetensutveckling om bland annat specialisering och kunskapsfördjupning.

För att nå målet föreslås följande åtgärder och aktiviteter

SKL ska

- I relation till SKLs övriga initiativ utforska förutsättningarna för att utveckla ett nationellt program riktat till chefer i socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård med fokus på lärande, hälsa och kommunikation.
- Fortsätta och utveckla interna arbetssätt som ger ett samlat stöd till kommunerna när det gäller HR, ekonomi, IT och digitalisering samt verksamhetsutveckling.
- Verka för förbättrad vuxenutbildning som möjliggör en ny yrkesbana mitt i livet.
- Samarbeta med Socialstyrelsen gällande utveckling av kunskapsstöd och yrkesintroduktion inom samtliga socialtjänstområden på kunskapsguiden.se

Den regionala nivån kan

- I samråd med kommunerna utforma olika former av stöd och utveckling i nya arbetssätt bland annat kopplat till tjänstedesign, digitalisering och ny teknik.
- I samverkan med högskola, universitet och regionalt näringsliv erbjuda medarbetare och chefer ”träningssmiljöer” i innovation inom vård och sociala tjänster.
- Påverka och samverka med de regionala utbildningsaktörerna både när det gäller vuxenutbildning och gymnasieutbildning.
- Utforma länsgemensamma introduktionsutbildningar för olika yrkesgrupper inom socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård, liknande den som finns för socialsekreterare inom den sociala barn- och ungdomsvården.
- I samråd med kommunerna bidra med olika former av stöd i till exempel arbetstygds-mätningar, chefsutveckling med mera.
- Med Göteborgsregionens kommunförbunds (GR:s) arbete med Yrkesresan som inspiration, kan regionala samverkans- och stödstrukturer utforska förutsättningarna för liknande arbetssätt. Det kan också vara nödvändigt att fundera på andra yrkesgrupper, än socialsekreterare barn och unga, inom socialtjänsten och den kommunala hälso- och sjukvården.

- Utveckla en stödjande struktur för hur kommunerna i ett län tillsammans med den regionala nivån kan hantera praktikplatser till högskola, vård- och omsorgscollege och andra utbildningsaktörer.

Den lokala nivån kan

- Kartlägga befintliga stödjande strukturer för lärande och utveckling hos medarbetare och chefer. Det kan bland annat handla om tillgång till och användning av webbaserade utbildningar, handledning, yrkesrelaterad reflektion, förbättringskunskap med mera.
- Ompröva och utforma arbetsätt som möjliggör att yrkeserfarna och yrkesoerfarna kan stödja varandra, t ex genom mentorskap och handledning.

Genomförande av strategins förslag och åtgärder

När denna strategi antagits börjar arbetet med att genomföra den. SKL behöver då ha en stödjande organisation på plats. Åtgärder krävs för ett mer samordnat stöd till kommunerna i deras egenskap både som arbetsgivare och välfärdsproducent.

SKLs nätverk för kommundirektörer, socialchefer, HR-chefer och för regionala samverkans- och stödstrukturer, är mycket viktiga dialogpartners när strategins mål ska bli verklighet.

Den regionala stödstrukturen är en värdefull tillgång i detta arbete. Där finns goda erfarenheter av utvecklings- och implementeringsarbete. Åtgärderna i strategin kräver lokal anpassning, och varje län kan behöva rigga en lämplig organisation och planer för det fortsatta arbetet. I flera län pågår redan ett länsgemensamt arbete kring kompetensförsörjningen till socialtjänst och kommunal hälso- och sjukvård. En idé kan vara att bilda stödjande team med nyckelfunktioner från kommunerna och den regionala nivån. Syftet är att driva och samordna länsgemensamt arbete.

När verksamheter står inför utmaningar och förändringar så måste avvägningar göras. Vad innebär det att fortsätta som idag; sjukfrånvaro, kostnader för inhyrd personal, kvalitetsbrister etc? Vilka prioriteringar och investeringar måste till för att, till exempel, uppnå en stabil och hållbar personalsituation? När en verksamhet vill ändra sitt resultat oavsett om det handlar om kvalitet, ekonomi, sjukfrånvaro eller personalomsättning, så måste en vara beredd att ompröva och prova nya sätt att organisera och utföra arbetet.

Tidplan och uppföljning

Strategins mål och aktiviteter kräver ett flerårigt perspektiv. Ett rimligt antagande är därför att 2019 blir det första året i ett 3-årigt arbete, och arbetet avslutas vid utgången av år 2021. För att förverkliga strategin och för att säkerställa måluppfyllelse så kommer SKL ta fram följande planer för det egna arbetet:

- Handlingsplan inklusive tids- och aktivitetsplan som stäms av med berörda beredningar.
- Kommunikationsplan.
- Uppföljningsplan.

Kommunikationsplanen fokuserar på utåtriktade aktiviteter, och handlingsplanen ska också omfatta ansvar och rollfördelning för de aktiviteter som ingår i SKLs åtagande.

Uppföljning av aktiviteter och resultatet behöver ske på flera sätt. Insamling av data är ett sätt men ska ske restriktivt för att inte belasta kommunerna mer än nödvändigt.

Uppföljning sker också genom regelbundna dialoger med berörda beredningar och nätverk på SKL. Beredningen för socialpolitik och individomsorg och beredningen för primärvård och äldreomsorg kommer att följa arbetet kontinuerligt.

Exempel på data som kan samlas in är

- Lönekostnader för månadsanställd personal inom individ- och familjeomsorg, äldreomsorg och funktionshinderområdet inklusive legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal.
- Kostnader för inhyrd personal inom berörda verksamheter.
- Antal pensionsavgångar för vissa yrkesgrupper exempelvis handläggare inom myndighetsutövning, chefer och sjuksköterskor.
- Antal nyrekryteringar för valda yrkesgrupper.

Uppgifterna samlas in för att synliggöra effekterna av strategins mål och åtgärder.