

Att ta fram och implementera kompetens- och karriärvägs- modeller för legitimerad personal

Erfarenheter och råd från arbetet med
kompetens- och karriärvägsmodeller i
kommunerna i Göteborgsregionen

April 2026



Kompetens- och karriärvägsmodeller för legitimerad personal



Innehåll

Inledning	3
Syfte och mål med modellerna	3
Framtagning av modellerna.....	3
Beslut och uppdrag.....	3
Arbetsgrupper	4
Referensgrupper	4
Förankring	4
Om modellerna	5
Inte en trappa	5
Koppling till lön.....	6
Implementering	6
Arbetsprocess i kommunen	6
Lärdomar och framgångsfaktorer	8
Framgångsfaktorer	8
Utmaningar	9
Stödmaterial.....	10
Förvaltning och uppföljning.....	10
Bakgrund.....	11
Referenser	12

Inledning

Hälso- och sjukvården är inne i en omställning där en allt större del av hälso- och sjukvården utförs av kommunerna. Andelen äldre ökar och fler förväntas behöva samhällets stöd, men antalet personer i arbetsför ålder beräknas inte öka i samma takt. För att attrahera nya medarbetare och behålla den personal som redan arbetar kommer det därför vara nödvändigt att öka attraktiviteten i yrkena inom den kommunala hälso- och sjukvården.

Att utveckla möjligheterna till kompetens- och karriärutveckling kan vara ett sätt att göra detta. GR har på uppdrag av kommunerna lett arbetet med att ta fram kompetens- och karriärvägsmodeller för legitimerade professioner. Den här rapporten beskriver hur arbetet har gått till och presenterar råd och erfarenheter från införandet i pilotkommunerna.

Läs om bakgrunden till kompetens- och karriärvägsmodeller sist i dokumentet.

Syfte och mål med modellerna

Syftet med modellerna är att säkerställa en ändamålsenlig kompetensförsörjning utifrån verksamheternas behov, samt att bidra till stärkt attraktivitet som arbetsgivare.

Målet är att skapa tydlighet kring kompetens, utveckling och förväntningar genom att:

- säkerställa att medarbetare har rätt kompetens för sina arbetsuppgifter
- synliggöra utvecklings- och karriärmöjligheter för legitimerade genom hela yrkeslivet
- tydliggöra vilka kompetenser som krävs för verksamhetens uppdrag
- klargöra ömsesidiga förväntningar mellan arbetsgivare och medarbetare i olika steg.

Framtagning av modellerna

Beslut och uppdrag

Beslutet att ta fram kompetens- och karriärvägsmodeller togs av utvalda socialchefer i Temagrupp hälso- och sjukvård. Uppdraget var till att börja med att ta fram en gemensam struktur samt en yrkesspecifik modell för arbetsterapeuter, och senare modeller för fysioterapeuter och sjuksköterskor.

När modellerna var framtagna tog socialcheferna i GR beslutet att ställa sig bakom modellerna, men varje enskild kommun beslutar själv om implementering.

Att ta fram och implementera kompetens- och karriärvägsmodeller för legitimerad personal

Arbetsgrupper

De yrkesspecifika modellerna togs fram av arbetsgrupper vars deltagare valdes ut via GR:s nätverk för äldreomsorg och hälso- och sjukvård. I arbetsgrupperna deltog enhetschefer, verksamhetsutvecklare och yrkesverksamma för respektive profession.

Referensgrupper

I referensgruppen deltog enhetschefer från kommunerna, representanter från Göteborgs universitet samt projektledare med erfarenhet av att ta fram modeller för kommunerna i Fyrbodals.

Fackliga referensgrupper

Fackförbunden deltog med representanter för yrkesprofessionerna i dialogen kring modellerna.

Förankring

Arbetet med att ta fram modellerna har förankrats via följande nätverk och grupper inom GR:

- Nätverket för äldreomsorg och hälso- och sjukvård
- Nätverket för MAS/MAR
- HR-chefsnätverket
- Temagrupp Hälso- och sjukvård
- Branschråd äldreomsorg

Utöver arbets- och referensgrupper har avstämningar gjorts med bland annat verksamhetschefer, representanter ifrån universitetet, fackliga representanter på nationell nivå, en MAR (medicinskt ansvarig för rehabilitering), VFU-samordnare samt andra funktioner med koppling till modellerna på GR.

För att hämta in synpunkter har även modellerna presenterats för chefer och medarbetare i många av GR:s medlemskommuner samt för Karriärvägsnätverket på SKR, Fyrbodals kommunalförbund, Sveriges arbetsterapeuter, Fysioterapeuterna och Vårdförbundet.



Om modellerna

Modellerna

- beskriver verksamhetens behov av medarbetare med olika kompetens och ansvar
- tydliggör och beskriver nuvarande och framtida kompetensbehov
- synliggör utvecklingsmöjligheter för legitimerad personal genom en gemensam struktur för hur medarbetare kan utveckla sin kompetens
- visar hur utökad kompetens kan användas i verksamheten
- visar karriärvägar inom den kommunala primärvården
- bidrar till att attrahera nya medarbetare samt inspirera och behålla medarbetare.

Modellerna kan användas

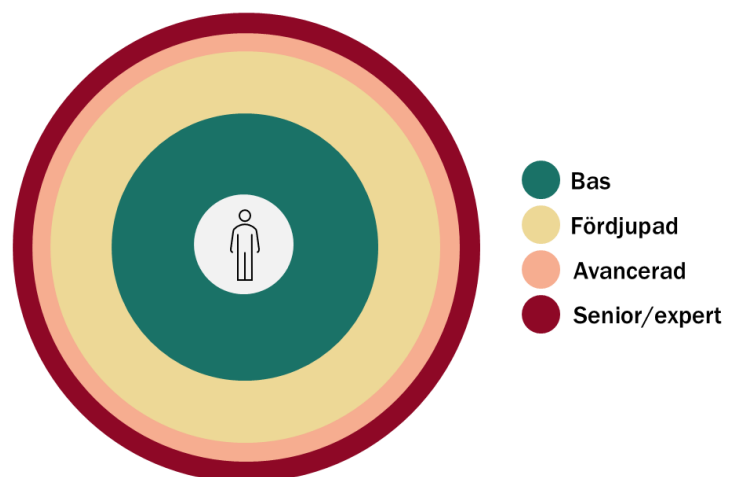
- som en gemensam grundmodell med möjlighet till anpassning efter den enskilda kommunens behov
- som stöd vid utvecklings- och lönesamtal
- som stöd i dialog mellan chef och medarbetare om hur medarbetaren kan utveckla sin kompetens och göra karriär i verksamheten
- som stöd vid framtagning av individuella kompetensutvecklingsplaner
- som underlag för diskussion om till exempel uppdragsutbildningar med universitet och högskola
- vid rekrytering.

Inte en trappa

Modellerna består av olika utvecklingssteg. Stegen ska som inte ska ses som en traditionell karriärtrappa, utan i stället som parallella nivåer där alla steg är lika betydelsefulla. Ett stöd kan vara att tänka sig stegen som delar av en cirkel:

Steg 1 och 2 ligger i kärnan och beskriver basuppdrag som många medarbetare arbetar inom. Steg 3 och 4 bildar tunnare ringar runt kärnan och representerar mer fördjupade eller specialiserade roller.

Namnen på de olika nivåerna – **bas**, **fördjupad**, **avancerad** och **senior/expert** – gör strukturen lättare att förstå. Basnivån gäller för alla, den avancerade för ett mindre antal medarbetare och senior/expert-nivån för få.



Koppling till lön

Modellerna har ingen direkt koppling till lön. AkademikerAlliansen, SKR & Sobona, (2023) skriver att det är av stor vikt att kommunicera tydligt kring hur modellerna hänger ihop med lön. Det handlar dock inte om att modellerna måste *vara* kopplade till lön, utan snarare om att på ett tydligt sätt kommunicera *hur* lön och stegen i modellerna hänger ihop.

Modellerna är en del av den samlade bedömningen och fungerar som stöd vid medarbetarsamtalet. En av pilotkommunerna har uttryckt det som att modellerna fungerar som en karta över kompetenser, och att egenskaper – det vill säga hur medarbetaren utför sitt uppdrag – också behöver vägas in i helhetsbedömningen.

Implementering

Implementeringen påbörjades när alla tre yrkesspecifika modeller hade tagits fram. Tre kommuner anmälde sitt intresse att vara pilotkommuner och började testa modellerna i sina verksamheter. Processledarna för arbetet i pilotkommunerna träffades regelbundet via GR för att stötta varandra i arbetet och utbyta erfarenheter. GR och pilotkommunerna tog tillsammans fram stödmaterial i form av bland annat frågor och svar samt mallar för dokumentation.

Arbetsprocess i kommunen

De tre pilotkommunerna har påbörjat införandet på liknande sätt. Nedan beskrivs i stora drag hur en process skulle kunna startas upp, baserat på erfarenheter som lyfts av pilotkommunerna. Ordningen är inte linjär.

Utse processledare

Efter beslut om att införa modellerna: utse en processledare som ansvarar för införandet. Arbetet tar tid, särskilt i början, och det är viktigt att det inte forceras eftersom vissa frågor kräver gemensamma ställningstaganden. Det är också avgörande att modellerna är förankrade på alla nivåer i organisationen.

Bilda en lokal arbetsgrupp

För att modellerna ska bli användbara för både medarbetare och chefer behövs en lokal arbetsgrupp. Gruppen kan med fördel bestå av exempelvis enhetschefer, verksamhetsutvecklare, fackliga representanter, HR och yrkesverksamma.

Sätt tydliga mål

Att sätta tydliga mål är en viktig del av processen. Vad ska modellerna leda till? Vilka mål finns i verksamheten? Vilka förbättringsarbeten pågår? Vilka kompetensutvecklingsinsatser finns det behov av? Tydliga mål förenklar uppföljningen.

Kartlägg det som redan finns

Gör en kartläggning av de kompetensförsörjningsaktiviteter som redan finns i verksamheten. Identifiera vad som pågår idag, vilka utbildningssatsningar som finns, vilket nuläge som råder och vilka mål som finns. Kartlägg därefter de roller, uppdrag och kompetenser som redan finns i verksamheten.

Placera innehåll i modellernas steg

I nästa steg påbörjas arbetet med att placera in utbildningar, uppdrag, roller, kurser med mera i modellens olika steg. Här finns möjlighet att pröva sig fram. Ta stöd av dem som ska använda modellerna och att utvärdera och justera vid behov. Det kan även vara värdefullt att se hur andra kommuner har valt att placera sina uppdrag och kompetenser.

Bestäm hur modellerna ska presenteras

Verksamheten behöver ta ställning till hur innehållet i modellerna bäst ska presenteras för medarbetarna. Ett alternativ kan vara att lägga in kompetensutvecklingsmöjligheter, uppdrag och roller som finns i varje steg på ett synligt sätt, i exempelvis någon form av dokument eller digital lösning.

Att göra innehållet publikt gör det möjligt för medarbetarna att själva se vilka krav och möjligheter som finns i de olika stegen. För att göra det så tillgängligt som möjligt kan mer utförlig och kompletterande information samlas i separat dokument eller yta, som medarbetaren kan nå eller som ansvarig chef har med vid medarbetarsamtalet.



Placering av medarbetare i rätt steg

När innehållet är fastställt placeras medarbetarna i respektive steg. Detta görs med fördel i dialog med varje medarbetare, exempelvis vid medarbetarsamtal. Det är fördelaktigt att verksamheten är överens om principer för hur placering sker, så att bedömningarna blir så likvärdiga som möjligt.

Kommunicera tydligt

Tydlig och tidig kommunikation är avgörande för att skapa förståelse och tillit när kompetens- och karriärvägsmodeller införs. De personer som ska använda modellerna behöver veta vad modellerna innebär, varför de införs och hur de kan stödja både verksamhetens behov och medarbetarens egen kompetensutveckling.

Kommunikationen behöver nå:

- samtliga chefer och stödfunktioner
- befintliga medarbetare
- nya medarbetare och chefer

Uppföljning

Redan från början kan det vara bra att fundera kring hur modellerna kan följas upp. Vem har ansvar och på vilket sätt? Vad vill vi veta från vår utvärdering?

GR tar fram en enkät som ska kunna användas som stöd för att följa upp modellerna i den enskilda kommunen liksom gemensamt i GR.

Lärdomar och framgångsfaktorer

Vid implementeringen av kompetens- och karriärvägsmodellerna i pilotkommunerna har det blivit tydligt att det är en framgångsfaktor att diskutera och utbyta erfarenheter mellan kommuner. Genom att ta stöd av kommuner som redan har arbetat med modellerna kan processen gå lite lättare.

Här presenterar vi framgångsfaktorer och utmaningar som dykt upp under arbetets gång.

Framgångsfaktorer

Att införa kompetens- och karriärvägsmodeller i kommunen skapar möjligheter för både medarbetare och verksamhet, och erfarenheter visar att modellerna kan bidra till ökad tydlighet, kvalitet och långsiktigt hållbar kompetensförsörjning. Samtidigt behöver implementeringen få ta tid, både för att modellerna ska förankras ordentligt och för att skapa rätt förutsättningar för användning i verksamheten.

- Ge chefer och medarbetare tid och möjlighet för att lära känna modellerna innan de börjar användas i verksamheterna, till exempel genom en gemensam presentation eller personliga genomgångar vid medarbetarsamtal.

- Använd det stöd som GR har tagit fram (se Stödmaterial – Karriärvägar i kommunal primärvård). Det kan vara till stöd för att få samsyn på modellerna, både inom och mellan kommuner.
- Säkerställ att information om modellerna ingår i introduktionen av nya medarbetare och chefer. Detta är viktigt för att modellerna ska bli hållbara.
- Använd modellerna som stöd för att samordna och strukturera arbete kring medarbetarnas kompetensutveckling.
- Modellerna kan också användas för att säkerställa att insatser inom kompetensutveckling ligger i linje med verksamhetens uppdrag och mål.
- Använd modellerna i rekrytering av nya medarbetare, för att tydliggöra vilka utvecklingsmöjligheter som finns inom kommunen och för att möjliggöra mer målinriktad rekrytering, exempelvis till ett specifikt steg eller en viss kompetensnivå.

Utmaningar

- Trots fördelar med modellen finns risk för att modellerna uppfattas som ett sätt att kategorisera eller ”betygsätta” medarbetare. Tydlig kommunikation och kontinuerlig dialog är därför avgörande för att skapa trygghet.
- Modellerna kan komma att tolkas på olika sätt i olika verksamheter, vilket kan leda till skillnader i tillämpning. För att skapa så mycket samsyn som möjligt behövs dialog. Stödmaterialiet Frågor och svar kan vara ett värdefullt stöd.
- Om modellerna tolkas olika mellan kommunerna finns risk för ökad konkurrens mellan kommuner, till exempel om någon kommun erbjuder mer än en annan. Att titta på hur andra kommuner använt modellerna kan därför vara till fördel.
- Det råder brist på utbildningar och uppdrag för vissa professioner (särskilt arbetsterapeuter och fysioterapeuter). Frågan har uppmärksammats och lyfts vidare till lärosäten.
- Lönefrågan är komplex och kan hanteras olika mellan kommunerna. Grundmodellerna har ingen direkt lönekoppling – modellerna kan vara ett underlag, men även hur medarbetaren utför sitt arbete måste vägas in.
- Att implementera modellerna kräver tid och det kan vara en utmaning eftersom det är många frågor som konkurrerar om tiden. Planering är nyckeln till att ge goda förutsättningar för att lyckas.
- Det finns i dagsläget, så vitt vi vet, inte tillgång till lämpliga digitala system för inventering och uppföljning. GR har fått uppdraget att undersöka möjligheterna med olika system.
- Om obligatoriska kompetensutvecklingsinsatser läggs in i modellerna kan det skapa en ”kompetensskuld” för vissa medarbetare, där de behöver inhämta kunskap i efterhand.

- Att införa kompetens- och karriärvägsmodeller kan ge många fördelar, men det är inte självklart att alla medarbetare och chefer känner tilltro till modellen från start. Tillit är en viktig faktor för att lyckas, och det är därför nödvändigt att tidigt fånga upp frågor och synpunkter. Genom dialog och ett gemensamt beslut om att våga testa modellen i praktiken ökar chanserna för en lyckad implementering.

Stödmaterial

Göteborgsregionen har tillsammans med pilotkommunerna tagit fram stödmaterial som kan användas i den enskilda kommunen. Materialet finns tillgängligt på den gemensamma webbplatsen karriarvagar.se: [Stödmaterial – Karriärvägar i kommunal primärvård](#).

- Frågor och svar om modellerna
- Kortversioner
- Mallar för registrering
- Informationsfilmer (under produktion)
- Flyers att lämna ut vid exempelvis rekryteringsmässor

Förvaltning och uppföljning

För att modellerna ska vara hållbara på lång sikt har GR startat en grupp som ansvarar för utveckling och förvaltning av kompetens- och karriärvägsmodellerna. Gruppens uppdrag är att identifiera utvecklingsbehov och ge förslag på förändringar i modellerna.

I gruppen ingår processledare från pilotkommuner och representanter från ett par andra kommuner. Frågor som lyfts i gruppen är till exempel behovet av ett digitalt dokumentationssystem för stegtillhörigheter och kompetenser.

För att följa effekter av modellerna i enskilda kommuner kommer det att tas fram en enkät för uppföljning, med stöd av FoU i Väst på GR. Modellerna kommer även att följas genom forskning på högskolan i Borås.

Bakgrund

Därför har Göteborgsregionen tagit fram kompetens- och karriärvägsmodeller

Inom Göteborgsregionens arbete med att stötta medlemskommunerna i omställningen till god och nära vård gjordes 2022 en kartläggning av kompetens- och karriärvägar för legitimerade i Göteborgsregionens kommuner. Kartläggningen visade bland annat ett gemensamt behov av att öka attraktiviteten inom legitimationsyrken och att det finns en positiv syn på att ta fram en gemensam modell för kompetens- och karriärutveckling för legitimerade.

Synen på modeller för kompetens och karriärvägar

- **Det nationella vårdkompetensrådet** lyfter behovet av tydliga karriärvägar och kompetensstegar för att stärka kompetensförsörjningen och öka attraktiviteten i legitimationsyrken. Många professioner saknar idag strukturerade möjligheter till karriärutveckling, vilket kan försvåra både rekrytering och att behålla erfaren personal. Rådet betonar därför vikten av samverkan mellan kommuner, regioner och universitet/högskolor för att skapa bättre förutsättningar för kompetensutveckling och karriärvägar inom varje profession (Nationella vårdkompetensrådet, 2024).
- **Sveriges kommuner och regioner (SKR)** beskriver i Framtidens kompetens (SKR, 2024) att tydliga karriärvägar och bra information från chefen om vilka möjligheter som finns, tillsammans med chans till kompetensutveckling, är det som mest påverkar hur medarbetare ser på sina karriärmöjligheter. När karriärvägarna blir tydliga får medarbetare lättare koll på hur de kan utvecklas och ta nästa steg.
- **Vårdförbundet** ser positivt på utvecklingen av karriärmodeller. I HÖK-25 framhålls behovet av att stödja det lokala arbetet med att ta fram, utveckla och implementera karriärmodeller, samt att utvärdera befintliga modeller. Överenskommelsen betonar även betydelsen av samarbete och erfarenhetsutbyte mellan regioner och kommuner, i takt med vårdens utveckling och omställningen till Nära vård. Målet är att fler kommuner ska utveckla och införa karriärmodeller för Vårdförbundets yrkesgrupper (HÖK-25).
- **Akademikeralliansen**, som bland annat representerar fysioterapeuter och arbetsterapeuter, har gjort en rapport om hur kompetensmodeller kan fungera i vården. De visar att tydliga karriärvägar är bra både för medarbetare och arbetsgivare – men bara om modellerna verkligen används i praktiken. En viktig del för att det ska fungera är att ledningen är engagerad och driver arbetet framåt.

Den gemensamma bilden är att det är positivt för både medarbetare och verksamhet att införa kompetens- och karriärvägsmodeller. För att nå framgång bör dock arbetsgivare, medarbetare och fackliga företrädare kontinuerligt föra dialog om syftet med modellerna och vad de ska leda till samt utvärdera arbetet.

Referenser

AkademikerAlliansen, SKR & Sobona. (2023). *Kompetensmodeller för akademiker*.
<https://skr.se/download/18.43b48aec199f74d023f34151/1760949785708/kompetensmodeller-for-akademiker.pdf>

Göteborgsregionen. (2022). *Kompetens- och karriärvägar för legitimerad personal: Kartläggning av kompetens- och karriärvägar för legitimerad personal i kommunal hälso- och sjukvård och samarbete gällande spetskunskap över kommungränser*. Göteborgsregionen.
[Kartläggning av kompetens- och karriärvägar för legitimerad personal | Göteborgsregionen \(GR\)](#)

Nationella vårdkompetensrådet. (2024). *Förslag till nationell plan för hälso- och sjukvårdens kompetensförsörjning*. Slutredovisning. Hämtad från
<https://www.nationellavardkompetensradet.se/kunskapsunderlag/kunskapsunderlag-fran-radet/kunskapsunderlag-radet---innehallssidor/20242-slutredovisning---nationell-plan-for-kompetensforsorjningen-i-halso--och-sjukvarden/>

SKR, Sobona & Vårdförbundet. (2025). *HÖK 25: Huvudöverenskommelse mellan SKR/Sobona och Vårdförbundet*.
<https://www.vardforbundet.se/siteassets/engagemang-och-paverkan/avtalsrorelse-2025/kollektivavtal-2025/hok-25.pdf>