

Insatser som har störst potential att attrahera utbildad personal till områden med sociala utmaningar

2024-11-26

Innehåll

Syfte och avgränsning	3
Bakgrund.....	3
Metod.....	3
Slutsats	4
Anställningsvillkor som ökar förutsättningar för utbildad personal.....	5
Öka andelen förskollärare i områden med sociala utmaningar	5
Utöka antalet försteförskollärare i socioekonomiskt utsatta områden	5
Strategisk personalplanering och förläggning av arbetstid	5
Erbjuda mentorskap för förskollärare	6
Erbjuda ledarskapsutbildning för förskollärare	6
Erbjuda riktad kompetensutveckling utifrån behov	7
Fortsatt arbete med språk- och kunskapsutvecklande arbetsplatser	7
Erbjuda specialistutbildning för barnskötare.....	7
Erbjuda mentorskap för barnskötare	8
Erbjuda grupphandledning för personal	8
Anställningsvillkor som ökar förutsättningar för rektorer	9
Organisatoriska förutsättningar – antal medarbetare per chef.....	9
Chefs- och ledarutveckling.....	9
Specialistutbildning och nätverk för rektorer.....	9
Handledning till rektorer	10
Övriga anställningsvillkor.....	10
Lön	10
Arbetstid	11

Syfte och avgränsning

Syftet med denna rapport är att konkretisera förslag på insatser baserade på särskilda anställningsvillkor som förskoleförvaltningen bedömer har störst potential att attrahera utbildad personal till områden med sociala utmaningar.

Förvaltningen bedömer att insatser bör prioriteras och anpassas utifrån lokala förutsättningar och behov. Det är främst verksamhetschef (rektors chef), i samråd med rektor, som ansvarar för dessa bedömningar.

Bakgrund

Kommunfullmäktige beslutade den 24 november 2022, inom ramen för befintlig budget 2023, att ge förskolenämnden i uppdrag att utreda vilka särskilda anställningsvillkor som kan erbjudas för att locka utbildad personal till förskolor i områden med sociala utmaningar. Vid nämndssammanträde den 19 juni 2024 redovisade förvaltningen kommunfullmäktiges uppdrag. Ärendet bordlades (protokoll nr 10/2024 § 120).

Vid sammanträdet den 28 augusti 2024 (protokoll nr 12/2024 §136) återremitteras ärendet till förskoleförvaltningen med uppdrag att prioritera vilka konkreta insatser som behöver göras för att öka incitamenten att arbeta i förskolor med sociala utmaningar samt kostnader för dessa.

Metod

Förvaltningen har baserat sitt arbete på en grundlig analys av tidigare rapporter, erfarenheter från projekt såsom motivationspaketet och strategisk personalplanering samt underlag från förvaltningens arbete med kompetensförsörjningsplanen. Förvaltningen har därefter sammanställt sin bedömning, som presenteras i tjänsteutlåtande till nämnden (§ 120 N608-3330/23).

För att konkretisera åtgärder och stärka incitamenten för att arbeta på förskolor i områden med sociala utmaningar har intervjuer genomförts med verksamhetschefer från barnhälsan samt från verksamhetsområden med liknande utmaningar. Slutsatser och bedömningar från förvaltningen baseras på en samlad analys av dessa intervjuer och det underlag som tagits fram.

Slutsats

Med anställningsvillkor avses rättigheter och skyldigheter i anställning. Anställningsvillkor regleras genom den arbetsrättsliga lagstiftningen, kollektivavtal och anställningsavtalet. Det handlar exempelvis om regler för arbetstid, semester, arbetsmiljö, medbestämmande, anställning och uppsägning. Anställningsvillkoren ska stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet samt genom flexibla lösningar bidra till att nå verksamhetsmålen. För att möta verksamhetens behov och klara kompetensförsörjningen är det viktigt att tillämpningen av villkoren skapar förutsättningar för ett friskt arbetsliv, en god arbetsmiljö och bidrar till att vara en attraktiv arbetsgivare. Därmed ökar också förutsättningarna för att säkerställa kompetensförsörjningen och möjliggöra ett längre arbetsliv. Anställningsvillkor kan således bestå av olika delar och nedan lyfts de villkor som bedömts särskilt angelägna utifrån en prioritering av vilka konkreta insatser som kan göras för att öka incitamenten att arbeta i förskolor med sociala utmaningar samt kostnader för dessa.

I redovisningen som gjordes till förskolenämnden den 19 juni 2024 (protokoll nr 10/2024 § 120). beskrivs erfarenheter från projektet motivationspaketet som visar att det inte är faktorer som lön och andra ekonomiska ersättningar som utgör incitament till att bibehålla kompetens, (dessa faktorer kan möjligen attrahera initialt) utan i stället är det förutsättningar att genomföra sitt förskolläraryupdrag som är det centrala. Dessa förutsättningar kan bestå av att arbeta tillsammans med andra förskollärare, tydlighet i roller och ansvar, schemalagd planeringstid och möjlighet till samplanering med andra förskollärare. Arbetsuppgifter bör differentieras utifrån ansvar och roller varför schemaläggning bör anpassas därefter. En annan erfarenhet från projektet var att förskollärarna upplevde att fortbildning kopplat till roller och ansvar som differentierades utifrån yrkesroller medförde att barnskötarrollen tydliggjordes. Förskollärarna upplevde att deras barnskötarkollegor blev mer skickliga, vilket stärkte samarbetet och möjliggjorde att yrkesrollerna kunde komplettera varandra bättre. En annan viktig faktor som framkom i projektet var behovet av tryggt och stabilt ledarskap. Mot bakgrund av detta lyfts två områden fram:

- anställningsvillkor som ökar förutsättningar för utbildad personal, förskollärare och barnskötare i sitt uppdrag.
- anställningsvillkor som ökar rektorers förutsättningar att utöva ett tryggt och stabilt chefs- och ledarskap.

Anställningsvillkor som ökar förutsättningar för utbildad personal

Nedan presenteras de anställningsvillkor som förvaltningen bedömer som prioriterade, tillsammans med konkreta åtgärder och kostnadsberäkningar för att öka incitamenten att arbeta i förskolor med sociala utmaningar.

Öka andelen förskollärare i områden med sociala utmaningar

Undersökningar visar att för att locka förskollärare till områden med sociala utmaningar är en god arbetsmiljö, utvecklingsmöjligheter och stöd från kollegor med motsvarande utbildning viktiga faktorer. Genom att öka antalet förskollärare och behålla dem i dessa områden kan det kollegiala stödet stärkas ytterligare, vilket skapar en ännu mer positiv arbetsmiljö. Detta gör arbetsplatsen mer attraktiv och bidrar till att fler väljer att stanna kvar. Att öka andelen förskollärare bidrar också till högre kvalitet och kontinuitet i verksamheten, vilket stärker trivsel och motivation för både befintliga och potentiella medarbetare. I dag finns det runt 40 förskolor med ett index på 170 eller högre. Antalet förskollärare i dessa förskolor uppgår till cirka 209 av antal vilket utgör en andel om 37,84 procent.

Uppskattad kostnad / resursbehov

Om andelen förskollärare i förskolor med index 170 eller över skulle öka till 50 procent, skulle det krävas cirka 58 fler förskollärare. Detta skulle innebära en årlig kostnadsökning om cirka 9 430 tkr.

Utöka antalet försteförskollärare i socioekonomiskt utsatta områden

En åtgärd för att stärka kompetens och höja kvalitet i förskolor i socioekonomiskt utsatta områden är att utöka antalet försteförskollärare. Försteförskollärares utökade uppdrag innebär både arbete i barngrupp samt ansvar för det systematiska kvalitetsarbetet i förskolan. Idag finns fem försteförskollärare i förskolor med index 170 eller högre. En satsning på fler försteförskollärare i dessa områden kan bidra till högre kvalitet i verksamheten.

Uppskattad kostnad/ resursbehov

För att stärka kvaliteten i förskolor i områden med index 170 eller högre föreslås att antalet försteförskollärare utökas till totalt 20. Detta motsvarar en ökning med 15 tjänster och beräknas medföra en ökad lönekostnad på cirka 2 400 tkr under 2025.

Strategisk personalplanering och förläggning av arbetstid

Strategisk personalplanering är central för att säkerställa rätt kompetens på rätt plats vid rätt tidpunkt, vilket i sin tur ökar verksamhetens kvalitet, effektivitet

och arbetsmiljö. Genom att fördjupa arbetet med schemaläggning av utbildad personal, kan kompetens nyttjas på ett optimalt sätt. Ett arbete med strategisk personalplanering bidrar därmed till att tydliggöra uppdrag, roller och ansvar samt till att vidareutveckla organisationskulturen.

För att främja en hållbar arbetsmiljö och effektiv resursanvändning kan det vara fördelaktigt att förlägga undervisningstiden till specifika tidsramar, exempelvis mellan kl. 9:00–14:00. Genom att strukturera förskollärarnas scheman kring dessa kärntider kan de koncentrera sig på undervisning och andra betydelsefulla aktiviteter utan att det krävs att alla pedagoger är närvarande utanför dessa tider. Ett sådant upplägg möjliggör dessutom en ökad samplanering mellan förskollärare. Genom samplanering får förskollärarna möjlighet att regelbundet planera och följa upp undervisningen tillsammans, vilket stärker både kvalitet och kontinuitet i verksamheten.

Uppskattad kostnad / resursbehov

Arbete med brett införande av strategisk personalplanering pågår i förvaltningen och hanteras inom befintlig budgetram.

Erbjuda mentorskap för förskollärare

Förskoleförvaltningens mentorsorganisation, som i dagsläget främst används för den lagstadgade introduktionsperioden för nytexaminerade förskollärare, består av erfarna förskollärare med specialkompetens. Mentorerna har som huvuduppgift att motivera, stödja och utmana nya kollegor. De skulle även kunna vara ett viktigt stöd för mer erfarna förskollärare som står inför särskilda utmaningar, exempelvis i verksamheter med låg förskollärartäthet. För närvarande arbetar 67 förskollärare i områden med sociala utmaningar, där 14 av förskolorna har en förskollärartäthet på under 33 procent. Genom att erbjuda mentorstöd till dessa förskollärare, baserat på behov och frivillighet, kan kollegiala samtal och möjligheter till samplanering främjas. Erbjudandet kan även finnas med i annons vid rekrytering för att attrahera nya förskollärare.

Uppskattad kostnad / resursbehov

Kostnaden för mentorsorganisationen beräknas uppgå till 150 tkr år 2025. Detta bedöms kunna rymmas inom befintlig budget 2025.

Erbjuda ledarskapsutbildning för förskollärare

Sedan 2021 har förvaltningen erbjudit förskollärare att delta i en ledarskapsutbildning. Hittills har 460 förskollärare genomfört utbildningen. Utbildningen erbjuds eftersom förskollärares ansvar för det pedagogiska innehållet i undervisningen utökades i den senaste revideringen av förskolans läroplan och de har uppdraget att leda undervisningen i enlighet med skollagen och målen i styrdokumentet (Lpfö18). Detta innebär ett särskilt ansvar för undervisning och det systematiska kvalitetsarbetet, vilket även omfattar att leda andra vuxna i arbetslaget.

Uppskattad kostnad / resursbehov

I förskolor med index 170 och över finns omkring 130 förskollärare som ännu inte genomfört utbildningen. Att erbjuda utbildning till dessa förskollärare innebär en kostnadsökning om cirka 870 tkr för själva utbildningen, samt ytterligare cirka 1105 tkr kronor i vikarieersättning. Den sammanlagda kostnadsökningen uppgår till 2020 tkr.

Erbjuda riktad kompetensutveckling utifrån behov

Förskoleförvaltningen har infört nya arbetssätt där prioritering av kompetensutveckling bygger på regelbundna behovsanalyser. Detta arbete ingår i förvaltningens systematiska kvalitetsarbete och syftar till att ge förskollärare bättre förutsättningar att hantera pedagogiska utmaningar, särskilt i områden med sociala utmaningar.

Uppskattad kostnad / resursbehov

För att kunna erbjuda kompetensutveckling som styrs av verksamhetens behov, baserad på Skolverkets kursutbud inom det nya professionsprogrammet, krävs cirka 200 000 kronor per år. Budgeten täcker kostnaden för vikarier under utbildningstiden, vilket innebär en ökning av kostnaderna under den period då insatserna pågår.

Fortsatt arbete med språk- och kunskapsutvecklande arbetsplatser

Arbete med språk- och kunskapsutvecklande arbetsplatser skapar bättre förutsättningar för lärande hos både vuxna och barn och bidrar till förbättrad arbetsmiljö. Förvaltningen har påbörjat ett arbete med att införa arbetssätt för språk- och kunskapsutvecklande arbetsplatser med fokus på vuxnas lärande i de förskolor som deltar i projektet språk och kunskapsutvecklande arbetssätt (SOKA). Detta arbete kan utökas till fler förskolor med lägst index 170.

Uppskattad kostnad / resursbehov

En insats som främjar individuell språkutveckling med stöd av artificiell intelligens (AI) beräknas uppgå till en licenskostnad om 300 tkr år 2025 och därefter en årlig kostnad om 500 tkr per år. Härutöver krävs en personalresurs med kompetens för handledning av språkutvecklande arbetsplatser till en kostnad av cirka 450 tkr per år. Sammantaget medför detta en kostnadsökning om 750 tkr för 2025 och därefter 950 tkr per år.

Erbjuda specialistutbildning för barnskötare

Förskoleförvaltningen har cirka 40 medarbetare som genomfört utbildningen till specialistbarnskötare, en yrkeshögskoleutbildning som erbjudits inom det reguljära utbudet. En utvärdering som gjorts visar att de barnskötare som har specialistutbildning utgör ett värdefullt stöd för förskollärare, framför allt inom dokumentation, kartläggning och planering. Specialistbarnskötare har en viktig roll som länk mellan barnskötare och förskollärare, vilket bidrar till att stärka

både samarbete och verksamhetsutveckling. Denna kompetensförstärkning ligger även i linje med förvaltningens behovsinventering, som har identifierat behov av denna typ av insats – särskilt i områden med sociala utmaningar där stödet till förskollärare är avgörande.

För att öka andelen barnskötare med specialistkompetens planerar förvaltningen att erbjuda riktade eftergymnasiala kurser inom yrkeshögskolan (YH). Dessa kurser kommer att anpassas efter de specifika behov och utmaningar som barnskötare möter i socialt utsatta miljöer, med fokus på kompetensutveckling inom språkutveckling, flerspråkighet och utveckling av lärmiljöer. Genom dessa utbildningsinsatser stärks barnskötare i sin yrkesroll, vilket förbättrar stödet till förskollärare och därmed förutsättningarna för att attrahera och behålla såväl specialistbarnskötare som förskollärare i områden med sociala utmaningar.

Uppskattad kostnad / resursbehov

Den uppskattade kostnaden omfattar två YH-kurser om 40 poäng vardera, till en sammanlagd kostnad om cirka 175 tkr för 2025 och 130 tkr för kommande år. Det tillkommer även en kostnad för vikarieersättning om cirka 200 tkr per år för 20 barnskötare under utbildningstiden. Det blir en sammanlagd kostnad om 375 tkr för 2025 och 330 tkr för kommande år.

Erbjuda mentorskap för barnskötare

Utöver att erbjuda specialistutbildning för barnskötare föreslås även att ge barnskötare tillgång till mentorer, precis som förskollärare. Detta skulle lyfta fram barnskötarnas betydelsefulla roll i verksamheten och ge dem en möjlighet att utvecklas inom yrket.

Uppskattad kostnad / resursbehov

Denna insats innebär en kostnad om cirka 240 tkr. Kostnaden skulle kunna finansieras med externa medel såsom till exempel från Omställningsfonden KOM-KR.

Erbjuda grupphandledning för personal

En viktig faktor för att behålla personal, som framkommer i intervjuerna, är tillgången till handledning. Grupphandledning är en del av barnhälsans uppdrag, och många förskolor får redan detta. Handledning är särskilt betydelsefull för att stödja personalen i arbetet med barn och familjer som har komplexa behov, exempelvis familjer som befinner sig i svåra situationer och inte mår bra. Förvaltningen erbjuder redan handledning, men föreslår att resurser riktas särskilt till de förskolorna med störst behov. Insatserna kan vara både förebyggande och behovsanpassade.

Uppskattad kostnad / resursbehov

Kostnaden för dessa insatser beror på hur omfattande arbetet blir. Det kommer behövas prioriteringar bland insatserna, men det är också möjligt att detta kan rymmas inom det befintliga uppdraget.

Anställningsvillkor som ökar förutsättningar för rektorer

Organisatoriska förutsättningar – antal medarbetare per chef

Göteborgs Stad har ett riktvärde för antalet medarbetare per chef (max 25), vilket ska förbättra chefers organisatoriska förutsättningar. Förvaltningen vill möjliggöra ett nära och tydligt ledarskap med förutsättningar för att leda och utveckla de medarbetare och den verksamhet man är ansvarig för – för barnens bästa. Särskilt angeläget blir det att titta på förutsättningar för rektorer i områden med ett socioekonomiskt index på 170 eller högre.

Uppskattad kostnad / resursbehov

I de cirka 40 förskolorna är 27 rektorer anställda, 17 av dessa rektorer har fler än 25 medarbetare. Om vi ökar chefstätheten inom dessa förskolor skulle det medföra ett behov av att anställa ytterligare fyra rektorer. Detta skulle innebära en årlig kostnadsökning på cirka 3 800 tkr.

Chefs- och ledarutveckling

Rektorns roll i förskolor med socioekonomiska utmaningar är avgörande för att skapa en trygg och välkomnande förskolemiljö. För att bygga ett tryggt och stabilt ledarskap samt utveckla chefs- och ledarrollen har förskoleförvaltningen påbörjat ett arbete med en samlad chefs- och ledarutvecklingsplattform. Detta arbete är väsentligt eftersom ett starkt och tryggt ledarskap är grunden för en välfungerande verksamhet. Ytterst är syftet att skapa en verksamhet med hög kvalitet för dem vi är till för – barnen. Samtidigt är det centralt att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna trivs, känner sig motiverade och utvecklas i linje med verksamhetens behov.

Chefs- och ledarutvecklingsplattformen kommer inkludera introduktion och mentorskap för nya chefer, men också flera insatser som handlar om att stärka kompetens och förutsättningar för befintliga chefer. Erbjudandet kommer vara riktat utifrån behov hos enskild chef. Kompetenskartläggning görs i samråd mellan verksamhetschef och rektor.

Specialistutbildning och nätverk för rektorer

Bedömningen av kompetensbehov och insats blir särskilt angelägen för rektorer på de förskolor som har ett socioekonomiskt index 170 eller högre. Utifrån bedömning av behov kan utbildningen, Leda förskola i strukturellt missgynnade områden 7,5 hp, vara ett alternativ. Utbildningen arrangeras och bekostas av Skolverket och blir möjlig att söka från mars 2025. Utbildningen löper över ett år.

För att de nya kunskaperna ska kunna användas i det dagliga arbetet behöver organisationen skapa förutsättningar för att tillvarata lärandet. För att fördjupa förståelsen av utbildningens innehåll och underlätta utveckling genom

erfarenhetsutbyte föreslås nätverk för kursdeltagarna. Dessa nätverk kan fungera som plattformar där deltagarna kan dela erfarenheter, stötta varandra och diskutera hur de nya kunskaperna bäst används i praktiken. På så sätt får de stöd att nå förväntningar och mål kopplade till sin nya kompetens.

Uppskattad kostnad / resursbehov

Utbildningen ”Leda förskola i strukturellt missgynnade områden” är i sig inte förenad med kostnader men huvudmannen står för boende (övernattning och måltider) samt resor och viss litteratur. Kostnaden för detta uppgår till cirka 12 tkr per deltagare och termin. I de cirka 40 förskolorna är 27 rektorer anställda, detta motsvarar en årskostnad på 216 tkr för nio rektorer per år under tre år.

Handledning till rektorer

Idag erbjuds rektorer handledning av psykologer, vilket är ett viktigt stöd för deras arbete i utmanande områden. För att säkerställa att stödet når alla rektorer som arbetar i förskolor med sociala utmaningar föreslås att handledningsinsatser riktas till samtliga.

Uppskattad kostnad / resursbehov

Kostnaden för dessa insatser beror på hur omfattande arbetet blir. Det kommer behövas prioriteringar bland insatserna, men det är också möjligt att detta kan rymmas inom det befintliga uppdraget.

Övriga anställningsvillkor

Lön

Enligt Göteborgs Stads policy för arbetsmiljö, medarbetarskap och chefskap samt de aktuella löneavtalen, ska lönen vara individuell och differentierad, och hela lönen ska spegla arbetets svårighetsgrad samt medarbetarens kompetens och resultat. Jämställda och konkurrenskraftiga löner är viktiga för att både attrahera och behålla medarbetare inom förskoleförvaltningen. Om lön i stället används som en särskild åtgärd för att attrahera personal till socioekonomiskt utsatta områden, riskerar det att förvaltningen inte följer stadens grundläggande policy och avtal, vilket innebär en risk för upplevd orättvisa, missnöje och ojämlikhet bland medarbetarna. Detta kan i sin tur leda till att lönebildningen i förvaltningen inte fullt ut bidrar till att säkerställa kompetensförsörjningen utifrån ett helhetsperspektiv. Konsekvenserna kan påverka lönestrukturen kopplat till olika yrkesroller och kompetensnivåer inom hela förvaltningen.

Nedan lyfts identifierade risker och konsekvenser med att använda lön som en särskild åtgärd för att attrahera personal till socioekonomiskt utsatta områden,

Att använda lön för att attrahera personal till socioekonomiskt utsatta områden kan skapa obalans i arbetsmiljön och leda till ojämlikhet bland de olika yrkesrollerna. Om lönerna skiljer sig mellan områden kan det uppstå klyftor mellan medarbetare beroende på var de arbetar, vilket kan skapa frustration och

en känsla av orättvisa. Detta riskerar att undergräva samarbetet och engagemanget samt påverka arbetsmiljön negativt.

Om lönen blir det främsta skälet att välja arbetsplats kan det påverka både långsiktig motivation och kvaliteten i arbetet. Förskollärare som främst lockas av högre löner kan se arbetet som tillfälligt snarare än ett långsiktigt engagemang, vilket kan leda till hög personalomsättning. Detta riskerar försvåra möjligheten att bygga stabila arbetslag och kan bidra till en stressig arbetsmiljö. Vid hög personalomsättning/ om förskollärare lämnar går både kunskap om barnens behov och kontinuiteten i undervisningen förlorad, vilket i sin tur påverkar verksamhetens kvalitet och barnens utveckling negativt.

För att undvika dessa risker bör förvaltningen satsa på långsiktiga förbättringar som stärker både arbetsmiljö och kompetensförsörjning. Insatser som kontinuerlig kompetensutveckling, goda arbetsvillkor och nära, tryggt ledarskap skapar förutsättningar för medarbetarna att trivas och utvecklas. I utsatta områden kan fortbildning och mentorskap vara särskilt viktiga för att skapa en stabil och engagerad personalstyrka.

Det är fortsatt viktigt att beakta löneutvecklingen för förskollärare, särskilt för att underlätta kompetensförsörjningen i områden med sociala utmaningar. I det fall uppdragen i dessa områden bedöms ha en högre svårighetsgrad är ett alternativ att det tillförs större löneökningensutrymme vid löneöversynen till gruppen förskollärare som arbetar i dessa områden. De förskollärare som då bidrar till verksamheten på ett positivt sätt utifrån de särskilda utmaningar som kan finnas, premieras särskilt vid löneöversyner. På detta sätt kan staden både uppfylla löneavtalens intentioner och skapa en stabil och långsiktig kompetensförsörjning i områden med sociala utmaningar, utan att skapa ojämlikheter eller negativ påverkan på arbetsmiljön.

Ett ytterligare steg för att styra kompetens till områden med sociala utmaningar kan vara att utöka kompetens i form av "förskollärare med särskilda utvecklingsuppdrag" såsom försteförskollärare eller processledare, i dessa områden. Förvaltningen kan också göra riktade satsningar på lön för dessa befattningar.

Arbets tid

Förskolenämnden lämnade 22 maj 2023 i uppdrag till förvaltningen att införa ett pilotprojekt med sju timmars arbetsdag på två förskolor. Införandet omfattar förskollärare och barnskötare på två förskolor, en på Hisingen och en i Nordost, där andelen utbildad personal är låg och som ligger i ett av Göteborgs Stads socioekonomiskt utsatta områden. Utvärdering kommer ske efter genomförd pilot.

Förvaltningen ser behov av ytterligare analyser och konsekvensbedömningar ur ett helhetsperspektiv samt utifrån ekonomi för att identifiera anställningsvillkor som särskilt skulle kunna beaktas för att locka utbildad personal till förskolor i socioekonomiskt utsatta områden utan att påverka likvärdighet i anställningsvillkor och kompetensförsörjning/ intern rörlighet negativt.