

Personal- och Kompetensförsörjningsplan 2020

med plan för 2021-2027

Äldrenämnden

Linköpings kommun
linkoping.se



Linköping
Där idéer blir verklighet

Äldrenämnden

Inledning

Vård och omsorgssektorn hör till de största kommunala åtagandena. Att belysa utmaningar och möjligheter för en tryggad kompetensförsörjning inom kommunalt finansierad vård och omsorg är en utgångspunkt för att kunna trygga framtida behov av rätt kompetens och därmed kunna erbjuda tjänster av god kvalitet.

För att kunna följa utvecklingen av personal- och kompetensförsörjningen inom sektorn vård och omsorg tas en personal- och kompetensförsörjningsplan fram som ska användas som underlag till nämndernas budgetarbete.

Planen beskriver äldrenämndens ansvarsområde både utifrån utförande av vård och omsorgsinsatser och förvaltningen.

Den enskilt största sysselsättningsförändringen på arbetsmarknaden förväntas ske inom äldreomsorgen där antalet förvärvsarbetande behöver öka med närmare 180 000 personer fram till år 2035 (Trender och prognoser 2014, SCB).

Finansdepartementet räknar med ett underskott på 90 miljarder kronor för kommunsektorn om välfärden ska utvecklas i takt med den ökande befolkningen. SKL har under lång tid pekat på att kommuner och regioner har stora utmaningar och att det är ett gemensamt ansvar för staten, kommunerna och regionerna. När antalet äldre och yngre ökar i snabbare takt än befolkningen i yrkesverksam ålder, uppstår ett glapp. Det kommer därför krävas betydande statliga tillskott för att vi ska kunna bibehålla och utveckla vår välfärd. Många kommuner och regioner kommer behöva genomföra inkomstskattehöjningar för att klara finansieringen av välfärdstjänsterna. SKL har tidigare visat att staten har de ekonomiska möjligheterna att höja statsbidragen.

Linköpings kommun står inför en betydande befolkningsökning de kommande åren. Fram till år 2027 förväntas kommunens befolkning öka med 18.000 invånare = 11,4 %.

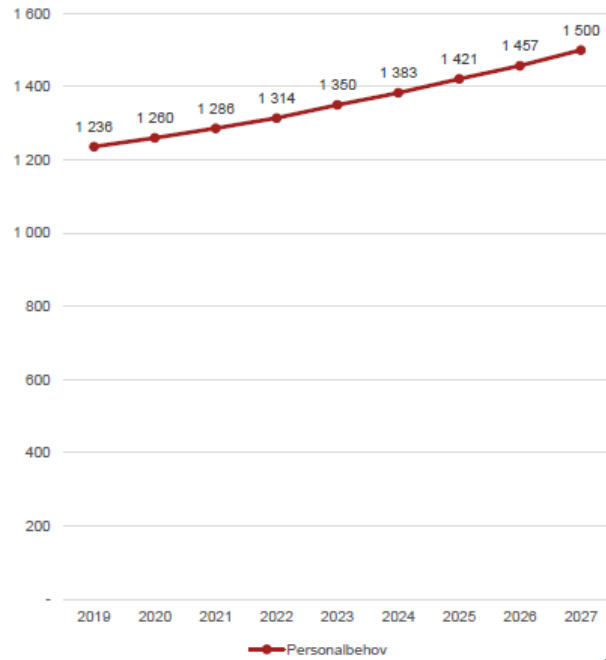
- Största befolkningsökningen sker i åldern 80-84 år (48%)
- Äldrenämnden (hela sektorn)
 - Personalbehovet ökar med 21%
 - Rekryteringsbehovet ökar med 61%
 - Undersköterskor och sjuksköterskor är det störst brist på, därefter vårdbiträden.
 - Dubbelt så många undersköterskor behöver rekryteras 2027.



Personalbehovet för äldrenämnden beräknas öka med 21 % under perioden.

Personalbehov: Äldrenämnden

12



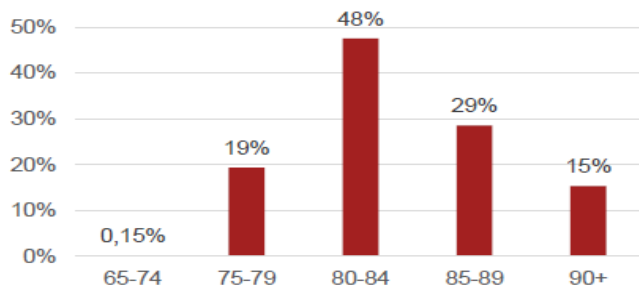
59

Personalbehovet 2020 - 2023

Demografi

Den demografiska situationen är utmanande. Trenden i Sverige till skillnad mot övriga västvärlden är att vi har högre födelsetal, en ökad andel äldre och en snabb befolkningsökning, förstärkt av en stor flyktinginvandring. SKL säger i en rapport att om inga förändringar görs i sättet att organisera, arbeta och bemanna kommer de demografiska förändringarna att leda till att antalet anställda i välfärdstjänsterna behöver öka med nästan 200 000 personer under åren 2017-2026. Ytterligare 300 000 behöver rekryteras för att kompensera för pensionsavgångar. Samtidigt ökar antalet personer i arbetsför ålder marginellt. Detta ställer krav på finansiering och nya vägar till kompetensförsörjning och ett starkt behov att utveckla strategier för att effektivisera verksamheten och klara rekryteringsbehovet i vår kommun. (SKL-Vägval för framtiden 3 - utmaningar för det kommunala uppdraget mot år 2030).

Befolkningsökning per åldersgrupp mellan 2018 och 2027



Det blir fler äldre i Linköpings kommun de kommande åren. Diagrammet visar befolkningökningen i Linköpings kommun i de olika åldersspannen. Största ökningen sker i åldern 80-84 år med hela 48%. Modellen utgår från en

konstant inskrivningsgrad per ålderskategori. Det betyder att inom åldersgruppen 65+ kommer andelen brukare inom särskilda boenden och hemtjänst minska då befolkningen i Sverige är generellt friskare längre upp i åldrarna. Samtidigt lever vi längre vilket ökar vårdtyngden och behovet av äldreomsorg hos de äldre grupperna.

Avvikelse mellan personalframskrivningsanalys och nämndens ram 2023

På nämndnivå visar PwC's personalframskrivningsanalys för *hela sektorn (privata och kommunala utförare)* att personalökningsbehovet som kommer av volymförändringarna (utifrån den demografiska förändringen) är totalt 228 personer från år 2020 fram till år 2023. Kostnaden för den totala personalökningen beräknas till närmare 137 miljoner kronor. Samtidigt ligger det en ram på nämndnivå för kostnadsdämpning på totalt närmare 55 miljoner kronor. Direktivet att 30% av personalökningsbehovet ska täckas av andra lösningar motsvarar ca 41 miljoner kronor totalt för nämnden.

På nämndnivå visar PwC's personalframskrivningsanalys för *kommunala utförare och myndighetsutövare* att personalökningsbehovet som kommer av volymförändringarna (utifrån den demografiska förändringen) är totalt 114 personer från år 2020 fram till år 2023 för utförare. Personalbehovet i yrkeskategorin myndighetsutövare ökar med 7 medarbetare under samma period. Direktivet att 30% av personalökningsbehovet (motsvarar ca 26,3 miljoner kronor totalt för nämnden) ska täckas av andra lösningar som formuleras i strategierna för *Nya vägar till kompetensförsörjning*. På förvaltningsnivå motsvarar det ca 1,3 miljoner kronor för nämndens myndighetsutövning.

Personalbehov och rekryteringsbehov: Äldrenämnden

12

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Personalbehov									
Ledning	44	45	46	47	48	49	51	52	54
Legitimerad personal	115	117	120	122	126	129	133	136	140
Socialsekreterare/Biståndsbedömare	59	60	60	61	62	63	64	65	66
Undersköterska	734	749	765	782	804	824	846	869	895
Vårdbitråde	182	185	189	194	199	204	210	215	221
Övriga yrkeskategorier	102	104	106	108	111	114	117	120	124
Totalt	1 236	1 260	1 286	1 314	1 350	1 383	1 421	1 457	1 500
Rekryteringsbehov									
Ledning	8	8	9	8	10	11	11	11	13
Legitimerad personal	22	21	23	26	26	26	25	29	28
Socialsekreterare/Biståndsbedömare	8	8	8	8	10	11	9	8	8
Undersköterska	71	79	80	82	93	102	99	101	121
Vårdbitråde	34	31	36	35	35	37	36	38	42
Övriga yrkeskategorier	23	26	26	24	29	24	24	28	29
Totalt	166	173	182	183	203	211	204	215	241

Tabellen ovan visar totalt personalbehov samt rekryteringsbehov för äldrenämndens samtliga anställda uppdelat på sex olika yrkeskategorier. Det framgår av tabellen att undersköterskor är den största yrkesgruppen sett till personalbehov, men så även vad gäller rekryteringsbehovet där den procentuella ökningen av rekryteringsbehovet uppgår till cirka 70 procent under perioden.

Verksamheternas utmaningar och trender

Personalomsättning och sjukfrånvaro

Kommunens utförare rapporterar i sin analys gällande problematiken med höga sjukskrivningstal att det är en ökad brist på medarbetare som motsvarar önskade kompetenskrav vilket innebär att man anställer personer som inte motsvarar kravprofilerna och som behöver omfattande handledning och utbildning. I denna grupp finns det hög personalomsättning och sjukfrånvaro. Introduktioner, utbildning, handledning och mentorskap har tagits fram och genomförs. Vidare ser man en ökad sjukfrånvaro främst hos yngre medarbetare som har mindre

arbetslivserfarenhet och saknar formella krav på utbildning. En av orsakerna till sjukfrånvaro i denna grupp har visat sig bero på psykisk ohälsa. Personalomsättningen ökar särskilt i gruppen som varit anställda under kort tid och inte uppfyller kompetenskraven. Trots introduktion, handledning och utbildning väljer många att inte stanna kvar. HR-verksamheten har under de senaste fem åren sett ett återkommande mönster där cheferna ofta löser

kortsiktiga problem och behov men har svårt att få tid till de mer långsiktiga frågorna. Detta kan bli särskilt tydligt inom vårdsektorn där man har med människor i utsatta situationer att göra och där kundens behov är viktiga i stunden. Ett närvarande ledarskap i nuet och hjälp med akuta problem är även ett ledarskap som medarbetarna

efterfrågar och uppskattar. Detta påverkar möjligheten att långsiktigt arbeta med problematiken kring höga sjuktal och hög personalomsättning.

Konkurrens och ungas värderingar

Regionalt finns det en ökad konkurrens om arbetskraften mellan såväl olika kommunala arbetsgivare som privata och regionfinansierad vård. Den yngre generationen har blivit svårare att locka till arbete inom vård och omsorg bland annat på grund av arbetstider och lön. Yngre medarbetare tenderar inte eftersträva fast arbete i lika stor utsträckning som tidigare. Exempelvis visar SOM (samhälle, opinion och medier institutet på Göteborgs universitet)instituttets undersökningar att generation X i stort sett har samma värderingar som tidigare generationer: viktigast är hälsa, frihet, ärlighet, familjetrygghet och en värld i fred. Värderingar som självförverkligande, ett liv fullt av njutning eller ett spännande liv, vilka bedömdes som viktiga fram till millennieskiftet, har minskat i betydelse. 1970-talisterna har därmed närmast sig sina mor-och farföräldrar värderingsmässigt. Generationerna Y och Z skiljer sig på så sätt att man inte värderar sitt arbete lika högt. Till exempel visar studier på att generation Y är mer individualistiska och mindre lojala till sitt arbete än tidigare generationer. Men även generation Z är mindre lojala, förmodas också vara anti-auktoritära och självständiga. De vill också ha nya möjligheter till att utvecklas, är rörliga och rastlösa, samt ogillar kollektiva lösningar. Det är därför en viktig framgångsfaktor att ungdomar tidigt möter verksamheter inom vård och omsorg till exempel under deras Prao på grundskolan. Det är angeläget att öka samverkan mellan studerandegrupper från olika områden. Studerande vid medicinska fakulteten och de som läser på gymnasieskolans Vård och omsorgsprogram.

Tillitsbaserad styrning

Under de senaste decennierna har Sveriges offentliga sektor styrts utifrån styrmodeller som kommer ifrån samlingsbegreppet New Public Management (NPM). Styrmodeller som bygger på NPM:s principer innebär att man styr utifrån mål och resultat. Resultat av prestationer mäts för att säkerställa effekten av de mål som beslutats högre upp i organisationen. Tydligare kontrollfunktioner uppifrån och ökad rapportering trodde sig vara svaret på svårstyrda och kostnadsdrivande verksamheter – men resultatet blev inte riktigt vad man förväntat sig. Effekten av dessa styrmodeller har blivit en ökad detaljstyrning där riktningen sätts uppifrån och ned, något som försvårar samverkan horisontellt mellan roller inom olika verksamheter. Kraven på uppföljning och granskning ökar, såväl inom den egna organisationen som externt. Vilket i sin tur ökar den administrativa bördan för chefer ute i våra offentliga verksamheter. På grund av den ovan nämnda problematiken med New Public Management tillsatte regeringen *Tillitsdelegationen*, som under flera års tid har tittat på hur man kan motverka effekterna genom att tänka annorlunda. Tillitsdelegationen ska ta fram förslag på hur en mer tillitsbaserad styrning av offentlig sektor kan utvecklas.

Tillitsbaserad styrning handlar i grunden om att medarbetarnas erfarenhet och verksamhetsnära kunskap på ett bättre sätt ska tas tillvara och att behovet av kontroll ska balanseras mot förtroende för medarbetarna. Valfärdsutredningen har i sitt betänkande också gjort bedömningen att det är särskilt komplext att mäta kvalitet i välfärden på ett rättvisande sätt eftersom kvaliteter skapas i mötet mellan personal, barn och vuxna som behöver insatser från hälso- och sjukvård, socialtjänst eller som går i skolan. Slutsatsen är bland annat att välfärden behöver bli mer personcentrerad, samverkan runt individen bättre samt att jämlikhet är en viktig aspekt av kvalitet som bör beaktas i utformning och uppföljning av verksamhet. Strukturella åtgärder behöver vidtas för att skapa förutsättningar för mer tid för möten med kunder/brukare. Social- och omsorgsförvaltningen behöver utreda hur nämnden och förvaltningen kan skapa förutsättningar för verksamheterna att jobba mer tillitsbaserat.

Chefers förutsättningar

Några av Sveriges främsta ledarskapsforskare ger en tydlig bild av vikten i att förstå, styra och hantera organisatorisk komplexitet. Chefer i komplexa organisationer behöver hantera osäkerhet och överraskande händelseförlopp för att organisationen ska fungera väl. Det kräver att cheferna har förståelse för de

förutsättningar som gäller i sådana organisationer, till exempel att beslut samproduceras i och utanför ledningsgrupper, att professionsföreträdare har ett betydande inflytande och att konkurrerande normsystem är vanliga. Ett annat särdrag är hur emotionellt krävande chefsarbetet är, med tryck inte bara från medarbetare utan även från anhöriga, brukare, den breda allmänheten, granskningsaktörer och media. Samtidigt kännetecknas komplexa organisationer av flertalet system som syftar till att reducera osäkerhet och styrproblematik, som också i sig ställer krav på chefsarbetet. Detta ställer krav på ett hållbart ledarskap. **En studie har gjorts 2019 av Linköpings kommun "Chefskap för välfärdens nya utmaningar"** innehållande 289 enkätsvar, samt workshops med förvaltningarnas ledningsgrupper i syfte att fånga in chefernas behov och förbättrade förutsättningar för att uppnå sina verksamhetsmål. Deltog gjorde 197 chefer från samtliga förvaltningar och alla nivåer samt 27 biträdande chefer och fackliga representanter. Studien pekar på olika utvecklingsområden som presenteras kort nedan;

Styr- och ledningsstödsystem samt helhetförståelse; en tydliggjord styrprocess ner till första linjens chef och en enklare helhetsbild över verksamhet/ekonomi/personal efterfrågas. Man saknar helhetsbilden och metoder, verktyg och system för att följa upp och utvärdera resultat för den egna verksamheten. Man vill förstå mer av vad det innebär att arbeta i en stor organisation, vad vi som organisation driver för att möta omvärlden och där den verksamhet man driver ska bidra till att medborgarna upplever att kommunen levererar inte bara tjänster men också utveckling. Många chefer ger uttryck för att de vill jobba mer strategiskt och ha ett bredare perspektiv. Man vill tänka hela Linköpings kommun, men man saknar helhetsbilden och det större sammanhanget man verkar inom. Strategiska mål tas i ledningen men den efterföljande nedbrytning per nivå fungerar inte. Dessa bryts inte ner till 1 linjens chefer. Det råder stor samstämmighet bland cheferna gällande länkandet i organisationen. Många lyfter också behovet av ett större stöd också i lokal- och fastighetsfrågor.

Förändringsledning och innovation; en återkommande diskussion är antalet medarbetare/antal adresser och dess påverkan på förutsättningarna att utöva chefskapet -speciellt kopplat till att leda förändringsprocesser. Chefskap tar tid, speciellt om det är detaljstyrt, händelsestyrt och inte bygger på ett starkt medarbetarskap och en decentraliserad styrning. Här behöver cheferna få stöd i att utveckla en plattform för en mer tillitsbaserad/decentraliserad styrning speciellt kopplat till stora medarbetargrupper. Viktigt att se på chefskap kopplat till antal medarbetare eller antal adresser man bedriver verksamhet på. Med ökad arbetsbelastning börjar man springa fortare i stället för att fundera över delegering och arbetsmoment som kan utgå. Denna stressfaktor blir synlig i hur man talar om arbetet. Det bidrar till en "skynda på" – och "rädsla för att "göra fel" kultur. Många chefer anser att man behöver vara mer innovativ, våga satsa på nya arbetssätt och tänka mer utanför den vanliga "boxen" men känslan av "rädslan för att göra fel- kulturen" hindrar dom. Cheferna efterlyser en gemensam metod/process för hela kommunen kring; syfte och mål med förändringar, planera, leda, styra, organisera, förankra, följa upp och utvärdera förändringsinsatser. Även en tydligare styrning genom bättre användning av projektmodellen efterfrågas också. Här finns en sammanblandning mellan förändringsledning/leda processer och projektledning som behöver klargöras.

Stödfunktioner; cheferna eftersöker självständiga stödfunktioner för att kunna utöva ett bra ledarskap. Detta speglar en önskan och ett behov att få avlastning från administrativa uppgifter för att istället kunna ägna mer tid till medarbetarna och verksamheten. Bland de som nämns mer explicit återkommer oftast HR (för hjälp runt kompetensförsörjning, svåra personalärenden och förbättrad introduktion) men ännu tydligare lyfts ekonomi/controller stöd samt stöd i "digitalt först". Självständiga stödfunktioner står för att de här funktionerna bör vara självgående så att chefen inte ska behöva arbetsleda processerna i allt för stor utsträckning. Vidare betonar flera chefer att stödfunktionerna måste finnas i närhet till verksamheten. Ansvarsfördelningen mellan linje och stödfunktioner beskrivs som något oklar, det handlar om vilket stöd man kan förvänta sig men också vilket stöd man har rätt till.

Tid för reflektion/coaching; möjligheten till att reflektera och lära tillsammans är något som lyfts i samtliga material. Många är ovana att reflektera tillsammans, en av de stora vinsterna av projektet Chefers förutsättningar har tydligt varit att man tillsammans i ledningsgrupperna faktiskt börjat prata om chefsuppdraget. Något man upplever inte har gjorts innan. En återkommande kollegial coaching vore en klar tillgång. Man kan dela erfarenheter, men också hjälpa varandra att förstå varför man fastnat i en frågeställning.

Verksamheternas förutsättningar; arbetsmarknadsåtgärder/praktik/utbildning/handledning

Dagens utförare har idag ett uppdrag som är mycket bredare än att leverera välfärd. Demografins utmaningar, kompetensbristen och digitaliseringen ställer krav på arbetsplatserna att vara mottagare av arbetsmarknadsåtgärder, hantera en ökad mängd praktik och arbetsplatsutbildning, vara arbetsplatser för validering och arbetsplatslärande och vara arbetsplatser där nya professioner ska gå hand i hand med de gamla. Detta i ett läge där det under överskådlig tid kommer råda vakanta tjänster och icke utbildad personal. Därtill många utlandsfödda som ännu inte behärskar svenska språket som vi vill skall intressera sig för yrkena inom vård och omsorgssektorn. Det sker också ett ökat tryck på praktikplatser där det är avgörande att de studerande väljer och blir intresserade av

vårdyrket och snabbt får information och platstilldelning. Men också att de blir väl omhändertagna och får ett gott intryck av vård och omsorgsycket. Denna förändring innebär konsekvenser i form av ett ökat behov av handledning och mentorskap. Det behövs handledarutbildade på arbetsplatserna samt utbildade språkkombud som stödjer utlandsfödda kollegor med kulturella frågor, språket och dokumentation. Det kan till exempel innebära att äldre medarbetare får en roll som mentor eller handledare. Vidare ser vi hur man skulle kunna använda sig av personer som är i rehabiliteringsinsatser för förslitningsskador, som istället för att vara ute i vårdverksamheten jobbar som handledare.

Nya professioner

Kompetensförsörjningsproblematiken inom samtliga verksamhetsområden inom vård- och omsorg gör att det kommer att krävas nya yrkeskategorier. En övergripande nationell omställning av svensk hälso- och sjukvård från sjukhusvård till öppen vård pågår. Kommunens ansvar för hälso- och sjukvård ökar därmed i allt snabbare takt. Hälso- och sjukvårdsinsatserna blir inte bara fler utan även mer avancerade. Kommunal hälso- och sjukvård kallas i vissa forum för "Sveriges största sjukhus". Därför behöver kommunens strategi gällande försörjningen av det *totala* kompetensbehovet inom vård och omsorg förändras.

Vi ser en nedåtgående trend i antalet som väljer att utbilda sig till undersköterska. Under 2010 tog 3700 personer ut undersköterskeexamen. 2015 endast 2500 personer. För att kunna möta behovet i framtiden bör siffran ligga på cirka 8800 examinerade personer per år. (Läs mig! SOU 2017:21). Omräkningstal till Linköpings kommun tyder på att ca 40 personer per år ursprungligen från Linköping examineras i Linköping, medan behovet är ca 140 personer per år. Detta innebär att personer som varken har utbildning eller erfarenhet av vård och omsorg anställs i sektorn (Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden rekryteringsrapport 2018, SKL). Detta trots lagstiftningens krav på kvalitet och utbildning (Socialtjänstlagen 3 kap. § 3). Den statliga utredningens betänkande SOU 2019:20 som föreslår reglering av undersköterskeyrket skulle innebära en renodlad skyddad yrkestitel med tillhörande nationellt sammanhållen utbildning. Utredningen visade på stora brister i kompetens inom yrket där det saknas medicinsk kompetens, dokumentationskunskap och framförallt brister i språkkunskaper vilket äventyrar patientsäkerheten. En av orsakerna till kompetensbristerna är utbildningarnas varierande innehåll. Det framgår tydligt att arbetsfördelningen mellan undersköterskor och vårdbiträden inte är ändamålsenlig. Detta är särskilt tydligt när det gäller verksamhet i ordinärt boende som innebär mycket ensamarbete vilket innebär att det inte finns lätt tillgängligt stöd från andra yrkesgrupper, som till exempel sjuksköterskor. Det är arbetsgivarens ansvar att fördela arbetsuppgifter efter kompetens.

Skyddad yrkestitel för undersköterskor

Med ett införande av en skyddad yrkestitel enligt förslaget för undersköterskor kommer det på kort sikt uppstå en brist på undersköterskor efter att regleringen trätt i kraft. Orsaken är att det inte kommer att finnas tillräckligt med personal som uppnår den fastställda kompetensnivån. Övergångsreglerna kommer dock att bidra till att minska påverkan i verksamheterna och alltför många kommer vartefter uppfylla den fastställda kompetensnivån från år 2022 då den första kullen av elever beräknas avlägga examen på den nya vård- och omsorgsutbildningen. Bedömningen av behov av undersköterskor i framtiden är baserad på dagens arbetsfördelning. Den framtida kompetensförsörjningen förutsätter i mångt och mycket ett ökat teamarbete mellan yrkesgrupper och bättre nyttjande av den enskilda medarbetarens kompetens. Samarbete är därmed en förutsättning för att differentiering av arbetsuppgifter ska ge effekt. När arbetsgivaren använder medarbetarnas kompetens på ett mer effektivt sätt kan behovet av andra yrkesgrupper öka. Flera landsting arbetar med "Rätt använd kompetens" och inför bl.a. s.k. vårdnära servicetjänster. Region Östergötland samt Region Örebro har redan valt att inrätta en sådan ny tjänst, vårdnära servicevärd/serviceassistent, i stället för att hyra in personal. Det har bidragit till att undersköterskor och sjuksköterskor avlastas från serviceuppgifter och därmed frigörs tid till vård och omsorgnära arbetsuppgifter.

Kompetensutveckling gemensamt i länet

För att möta behovet av kompetensutveckling behövs samverkan. Vissa specialistutbildningar och bredare utbildningar blir mest effektiva om vi kan använda varandras kompetenser mellan huvudmännen. Det kommer att ställas krav på verksamhetens organisering att tänka i nya banor och använda kompetenserna på rätt sätt och våga börja använda nya kompetenser och yrkesgrupper. Redan idag finns ett samarbete kring yrkesintroduktion för socialsekreterare, ledarutvecklingsprogram, gemensamma EU-ansökningar inom kompetensförsörjningen, Arbetsshoppen, Evikomp och Future Care.

Arbetsplatslärande

Arbetsliv och kompetenskrav förändras i takt med samhällets förändringar vilket ställer krav på flexibilitet avseende utbildnings- och arbetsmarknadspolitiken. Det livslånga lärandet blir allt viktigare och det förutsätter en ökning av möjligheter att studera parallellt med jobbet. Det krävs också att utbildningarna i högre utsträckning anpassas. Arbetsformer och metoder för kompetensutveckling måste utvecklas. Exempel på metod kommer att vara e-learning. Tidigare klassrumsutbildningar ersätts med kortare utbildningsfilmer och reflektionstid efter det. Under 2019-2021 genomförs ett ESF projekt kallat Evikomp i samarbete med 13 kommuner där man provar

denna typ av arbetsplatslärande för befintlig vård- och omsorgspersonal samt chefer för att leda och styra i detta sätt att kompetensutveckla.

Digitalisering

Många kommunala verksamheter kommer att kunna effektiviseras genom digitalisering och artificiell intelligens. Det är inte tekniken i sig som begränsar vad vi kan göra, utan värderingarna, förvaltningsmodellen, regelverken, lagstiftningen och den organisatoriska trögheten. Under de senaste åren har man sett en ökad byråkratisering i kommunerna, dels som följd av nya arbetsuppgifter, men även som följd av nya statliga krav på dokumentation eller lokalt designade uppföljningar. Allt mindre andel av personalens tid utgör direkt värdeskapande tid, alltså tid tillsammans med brukaren. När kommunerna kan dra nytta av digitalisering och automatisering finns en potential att halvera den tid som inte tillbringas i vissa arbetsprocesser med den avnämaren skulle det innebära en besparing på mellan 25 och 30 procent. Detta ställer krav på en organisation som kan tillgodose de möjligheter den tekniska utvecklingen öppnar upp. (SKL Vägval för framtiden 3 - utmaningar för det kommunala uppdraget mot år 2030). Ur ett nationellt perspektiv går införandet av den digitala tekniken långsamt, trots de utmaningar som äldreomsorgen står inför och den potential som välfärdsteknik har för att möta utmaningarna. Äldreomsorgen är en sektor som i hög grad består av möten mellan personal och brukare och där teknik inte har haft en given plats. Kvalitet och trygghet skapas genom att personalen är tillgänglig, kompetent och ger ett gott bemötande. Kontinuitet, tid och flexibilitet i omsorgsmötet är centralt för att äldre ska uppleva kvalitet i insatserna. Enligt direktiv SOU:2018:82 skall en särskild utredare se över och lämna förslag på åtgärder som kan främja införandet av välfärdsteknik för ökad trygghet, självständighet och ökad livskvalitet för äldre och som avlastar personal och moderniserar verksamheten. Det gäller främst olika typer av passiva larm och sensorer samt vårdplanering via videokonferens. Digitalisering av omsorgsprocessen kan frigöra tid för personalen genom att smarta sensorer kan påkalla behov av hjälp när det verkligen behövs. Samt att brukarna ges en trygghet och integritet. Den välfärdsteknik som införs ska därför gynna både omsorgspersonalen i deras arbete och de äldres behov av exempelvis ökat utrymme för dagliga aktiviteter för en meningsfull tillvaro samt till mötet mellan den äldre och omsorgspersonalen. Användningen av gps-larm och nattillsyn med kamera inom äldreomsorgen ökar. Dock är det fortfarande mycket få äldre som får del av tekniken

Upphandling och avtal som stödjer framtidens utmaningar

De stora utmaningar som vård och omsorgssektorn står inför kommer att kräva lyhördhet när det gäller upphandling och verksamhetsuppdrag då utförarna måste få förutsättningar för att kunna klara utmaningen med kompetensförsörjningen. I det treåriga kollektivavtalet mellan Kommunal och SKL som slöts i april förra året där parterna kom överens om att heltid ska vara norm i kommuner och landsting senast år 2021 ställer också krav på arbetets organisering. Detta är en viktig jämställdhetsfråga. Införandet av rätten till önskad sysselsättningsgrad innebär ökade krav på att bemanna en verksamhet med fler heltider i stället för flera deltider. För att hantera detta kan arbetet behöva organiseras på annat sätt. Det kan därför vara viktigt att beakta detta i samband med upphandling av verksamheter.

Förvaltningen

Möta dagens och framtidens behov

Arbetsliv och kompetenskrav förändras i takt med samhällets förändringar vilket ställer krav på flexibilitet avseende utbildning- och arbetsmarknadspolitik. Det livslånga lärandet blir allt viktigare och det förutsätter en ökning av möjligheter att studera parallellt med jobbet. Det krävs också att utbildningarna i högre utsträckning anpassas efter arbetslivets behov samt flexibla vägar till välfärdsjobben. Möjligheter bör också uppmärksammas när det gäller att ta tillvara nyanländas kompetens. Arbetskraftsbristen påverkar möjligheterna till att klara kompetensförsörjningen på samma sätt som tidigare vilket innebär att alternativa kompetenser behöver prövas. Arbetsgivares ansvar för kompetensutveckling ökar. Samtidigt ökar den regionala samverkan bland annat avseende olika kompetensförsörjningsåtgärder. Parallellt med detta sker också lönekonkurrens vilket bidragit till hög personalomsättning.

I en framtid med arbetskraftsbrist krävs omfattande satsning på digitalisering parallellt med andra sätt att organisera arbetet. Tillitsbaserad styrning kommer att bli en framgångsfaktor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare. Förvaltningen kommer att utreda vilka förutsättningar som behövs för att kunna jobba mer tillitsbaserat. På förvaltningen ställs krav på kompetens som är bra på att beskriva framtidens behov av verksamhet och stöd till både personal och medborgare. Digitaliseringen kommer att ersätta arbetsuppgifter och kommer att ge våra medarbetare mer tid att vara medskapande i vården och omsorgen. Förvaltningen ska med

hänsyn till ovanstående beskrivning ta höjd för att utveckla vård- och omsorg som möter framtida behov. Medarbetarna på förvaltningen ska genom sitt arbete skapa förutsättningar för utförare av vård- och omsorg inom sektorn med direkt koppling till den politiska viljan. Detta ställer stora krav på förmåga till strategisk planering samt förankring i trender och aktuell forskning. Myndighetsutövningen behöver också anpassas till den utveckling vi ser i samhället, ny lagstiftning och nya arbetssätt mellan huvudmännen. Det är idag en stor utmaning i att följa upp fattade beslut för att säkerställa att rätt insatser beviljats och att målsättningarna med insatserna nås.

Ny förvaltning

Från och med januari 2019 skapades en ny förvaltning som tidigare bestod av två förvaltningar. Syftet med sammanslagningen var att få en sammanhållen styrning, bättre möte behoven i dag och i framtiden, få en sammanhållen uppföljning och en effektivare organisation. En plan för denna stora omställning som behöver ske inom olika områden för att uppnå syftet med sammanslagningen sträcker sig över en treårs period. En ny organisation ska verkställas under våren 2020 och är tänkt att leda till en tydligare, effektivare organisation för att bättre uppnå nämndernas mål och socialtjänstens utmaningar.

Personalomsättning och sjukfrånvaro

Förvaltningen visar på en ökande trend (från 11% till 13,8%) enligt senaste siffror år 2018 vad gäller personalomsättningen. Flest avslutade anställningar har skett i åldersspannet 30-49 år. Nästan hälften av de som avslutat sin anställning under perioden har arbetat mindre än tre år. HR har uppdraget att kartlägga orsakerna för att kunna analysera och föreslå åtgärder. Exempel på åtgärder som ska undersökas är eventuellt införandet av tid för reflektion/återhämtning. Förvaltningen har en ökande trend av sjukfrånvaro vilket är oroväckande. Ett hållbart arbetsliv förutsätter rimlig arbetsbelastning med möjligheter till återhämtning och reflektion vilket i sin tur förutsätter en bra personalförsörjning för att klara handläggningstiderna.

Den senaste kommunövergripande medarbetarenkäten 2018 visade att en tydlig förbättring har skett sedan föregående mätning när det gäller stressindex som har minskat från 24 till 13. Utvecklingsområden som identifierats är bland annat jämställdhet och mångfald, information och samarbete. De mest återkommande riskerna är arbetsbelastningen, man upplever att tiden för kärnverksamheten inte räcker till efter att tid avsatts till möten och administration.

Behålla erfaren kompetens

Den yngre medarbetargruppen är mer rörlig på arbetsmarknaden och tenderar att sluta/byta arbete efter några år. Utmaningen är att få dem att stanna. Öppna jämförelser visar att andelen myndighetsutövare med längre än fem års erfarenhet minskar. Att bli en duktig handläggare tar flera år. När antalet medarbetare med flera års erfarenhet minskar, riskeras rättssäkerhet, kompetens och kvalitet.

Attrahera, rekrytera och introducera

Linköpings Universitet ökar intaget till Socionomprogrammet fr.o.m. vårterminen 2019 från ett till två antagningstillfällen per läsår. Det innebär en ökning av antal studenter vilket medför att nyexaminerade socionomer kan beräknas stiga i regionen om tre år och därmed kan eventuellt konkurrensen om arbetskraften eventuellt lätta något. Jämfört med rekryteringssituationen för ett par år sedan har det blivit något lättare också att rekrytera socionomer pga minskad verksamhet inom EKB.

Digitalisering

Digitalisering av administrativa processer inom förvaltningen ska prioriteras, detta för att underlätta och skapa förutsättningar för medarbetare att jobba med rätt saker och att vi ska uppnå nämndens målsättningar kring handläggningstider. Att digitalisera delar av arbetet ställer krav på att vi tydligt beskriver våra arbetsprocesser för att därefter titta på vad som kan digitaliseras. Det ställer även krav på att arbeta på annat sätt och med nya metoder.

Digitaliseringen är ett prioriterat område både vad gäller förutsättningar för verksamheten men även på förvaltningen. Förändrade arbetssätt med stöd av tekniska lösningar ska frigöra tid till medarbetare så att vi kan hantera ett ökat behov av insatser från medborgare men även klara kompetensförsörjningen. För att genomslagskraft i digitaliseringen behöver den digitala mognaden öka för medarbetare, chefer behöver stöd och utbildning i att leda i denna förändring. Verksamhetsprocesserna ska beskrivas och utifrån dem ska vi sätta in tekniskt stöd i olika former för att effektivisera processerna eller arbetsmoment. Digitaliseringen innebär också att våra medborgare ska kunna se sin dokumentation, göra ansökningar och följa sitt ärende i myndighetsprocessen. Vissa insatser som i dag utförs av medarbetare kommer att behövas utvecklas till att utföras med digitala stöd. Förvaltningen kommer att prioritera att se över och digitalisera delar av de administrativa processerna under 2020.

Chefers förutsättningar

Se chefers förutsättningar under verksamhet det gäller även förvaltningens chefer.

Vid den kommunövergripande genomlysningen som gjorts framkom att cheferna behöver olika former av stöd för att leda och styra verksamheten strategiskt framåt. Som viktiga utvecklingsområden lyfts HR-stöd och kultur fram. Även förutsättningar till omvärldsbevakning och att leda den digitala omställningen behöver utvecklas för att klara framtidens kompetensförsörjning. Att hantera den ökande trenden av psykisk ohälsa i allmänhet, både i samhället och bland medarbetare behöver cheferna också stöd i. Förvaltningen har tagit beslut om en handlingsplan som ska verkställas under år 2019 och 2020.

Kompetensförsörjning - övergripande strategiska åtgärder

Förändringsarbete SOF i tiden

Inom den nya Social- och omsorgsförvaltningen (SOF) pågår ett förändringsarbete under 2019-2021 för att bygga en organisation där verksamhet ska bedrivas med hög tillgänglighet, god kvalitet och rättssäkerhet inom givna ekonomiska ramar. Den nya organisationen utformas så att den har flexibilitet att möta både snabba omvärldsförändringar, framtida utmaningar och förändrade politiska prioriteringar framöver.

Förvaltningsgemensam strategisk samverkansgrupp ”nya vägar till kompetensförsörjning” för stöd- vård och omsorgssektorn

Fram till 2019 har det inte funnits något gemensamt samverkansorgan som antar övergripande perspektiv mellan de olika förvaltningar som tillsammans ansvarar för kompetensförsörjningen gällande stöd- vård och omsorgssektorn i Linköpings kommun. De huvudsakliga intressenterna i detta är Kommunen som arbetsgivare, Kommunal gymnasie- och vuxenutbildning, den kommunala huvudmannen och den kommunala utföraren. För att klara de utmaningar kommunen står inför gällande vård- och omsorgssektorn behöver vi samverka mellan förvaltningarna långt mer än tidigare. Det finns ett behov av att identifiera hur samband och ansvarsområden ser ut mellan berörda förvaltningar och verksamheter. Därför har det skapats en samverkansgrupp – ”*Strategisk kompetensförsörjning för vård och omsorg*” mellan förvaltningarna Kommunledningsförvaltningen, Leanlink, Social- och omsorgsförvaltningen samt Utbildningsförvaltningen under 2019-2021. Gruppen arbetar på uppdrag av HR-direktör, Social- och omsorgsdirektör, Skolchef gymnasie- och vuxenutbildning, Avdelningschef arbetsmarknad och integration samt Utförardirektören som utgör styrgrupp. Gruppen rapporterar till styrgruppen samt till respektive chef. Syftet med samverkansgruppen är att identifiera och initiera strategiska utvecklingsförslag kring organisering för nya vägar till kompetensförsörjning på kort- och lång sikt med utgångspunkt i kommunens kompetensförsörjningsprogram och de 9 strategiska nyckelområdena. Prioriterade områden är digitalisering, nya organisationsformer samt breddad rekrytering. Samverkansgruppen leds av verksamhetsstrateg på Social- och omsorgsförvaltningen. Deltagande i gruppen utses av respektive intressent och är för närvarande HR-strateg från HR staben, Sakkunniga från Utbildningsförvaltningen (gymnasie/vux och arbetsmarknad/integration) samt projektledare kompetensförsörjning från Leanlink. Rapportering med utvecklingsförslag sker i September årligen. Beslutade förslag som berör SOF återfinns som aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen.

Samverkan i länet

Länets 13 kommuner tillsammans med region östergötland har under 2019 satt en ny organisation för att få en effektivare styrning och ledning (LGVO). Ett av de prioriterade områdena är kompetensförsörjning. De insatser vi tillsammans gör i dag är att bygga upp en ny modell för arbetsplatslärande och kompetensutveckling genom vårt stora projekt EVIKOMP. Tanken med den nya organisationen och det prioriterade området kompetensförsörjning är att i samverkan skapa en gemensam strategi för hur vi ska hantera dessa frågor samt att göra gemensamma utbildningsinsatser.

Skapa förutsättningar för att få in nya professioner i verksamheten och förvaltningen

För att klara kompetensförsörjningen framöver förutsätts att vi använder kompetens på rätt sätt. Det innebär att vi behöver arbeta med att göra professionsanalyser, vilket är en metod för att renodla professioner. Detta innebär att analysera vilka arbetsuppgifter som ska ingå i ett yrke och vilka som inte ska göra det. I samband med kartläggning av gruppchefers förutsättningar har till exempel införts en ny roll som verksamhetsstödare. Breddad rekrytering är också ett område som successivt utvecklas.

Digitalisering

Digitaliseringen är ett prioriterat område både vad gäller förutsättningar för verksamheten men även på förvaltningen. Förändrade arbetssätt med stöd av tekniska lösningar ska frigöra tid till medarbetare så att vi kan hantera ett ökat behov av insatser från medborgare men även klara kompetensförsörjningen. För att få genomslagskraft i digitaliseringen behöver den digitala mognaden öka för medarbetare, chefer behöver stöd och utbildning i att leda i denna förändring. Verksamhetsprocesserna ska beskrivas och utifrån dem ska vi sätta in tekniskt stöd i olika former för att effektivisera processerna eller arbetsmoment.

Digitaliseringen innebär också att våra medborgare ska kunna se sin dokumentation, göra ansökningar och följa sitt ärende i myndighetsprocessen. Vissa insatser som i dag utförs av medarbetare kommer att behövas utvecklas till att utföras med digitala stöd.

Handlingsplan chefers förutsättningar

Kommunen har gjort ett stort utredningsarbete kring chefersförutsättningar. Det är många områden som behöver utvecklas för att skapa bättre förutsättningar för chefer att leda verksamheten. Förvaltningen har gjort en handlingsplan utifrån resultatet som ska verkställas inom de närmsta åren.

Tillitsbaserad styrning

Förvaltningen vill utreda och titta på vilka förutsättningar som behövs för att gå mot en mer tillitsbaserad styrning och ledning. Detta för att skapa en mer verksamhetsnära utveckling av verksamheten och mer uppföljning utifrån resultat.

Aktivitetsplan verksamhet ”sektor”

Strategiskt område Kommunövergripande styrdokument Komptensförsörjningsprogram 2019-2026: <i>Nya vägar till komptensförsörjning. 9 strategiska områden</i>	Vad	Aktivitet	Ansvarig	Genomförande
Nya organisationsformer	Samverkan. Jobba fram förslag på nya arbetssätt samt säkerställa rätt utbildningsinsatser	Samverkansgrupp inom kommunen för att få fler i utbildning och arbete. Forma utbildningsinsatser som möter behovet nu och i framtiden. <i>HR, vuxenutbildning och social- och omsorgsförvaltningen.</i>	Social- och omsorgsförvaltningen	2019-2022
Breddad rekrytering	Införandet av ny profession. T ex servicenära tjänster i vård och omsorg	Ta fram yrkes/rollbeskrivning och tillhörande utbildningsinnehåll.	Görs inom ramen för Vård och Omsorgscollage	2019-2020
Nya organisationsformer	Utföraravtal	Omforma och anpassa kravställan kring professioner och dess omfattning.	Social- och omsorgsförvaltningen, Verksamhetsstrateg HR, planeringsledare	2019-2020
Digitalisering	Övergripande förändra arbetssätt med stöd av digitalisering	Exempelvis: Öka den digitala mognaden hos medarbetare och utförare. Tillsyn på annat sätt Digitala matinköp i hemtjänsten Förbättrad kommunikation med den äldre genom minnesstöd.	Social- och omsorgsförvaltningen	2019-2020
Digitalisering	Gemensamt praktikhanteringssystem	Implementera gemensamt praktikhanteringssystem mellan kommun, region och utbildningsanordnare.	Socail- och omsorgsförvaltningen	2019-2022
Behålla och utveckla Attrahera, rekrytera och introducera	Handledning, mentorskap och språkbud	Samverkan med högskola gymnasiet och vuxenutbildningen.	Vård och omsorgscollege samverkansgrupp.	2019-2020
Nya organisationsformer	Tillitsbaserad styrning	Ta fram en modell för tillitsbaserad styrning gällande organisation, avtal och utförande.	Social- och omsorgsförvaltningen	2019-2021
Behålla och utveckla Attrahera, rekrytera	Samverkan Evidensbaserad kompetensutveckling HSL	Övergripande forma utbildningsinsatser tillsammans med regionen och övriga kommuner i Östergötland.	Social- och omsorgsförvaltningen	
Validera kompetens	Nya valideringsrutiner	Matchande utbildningsmöjligheter i kombination med språk och praktiskt arbete.	Görs inom ramen för Vård och omsorgscollage	2019-2021
Behålla och utveckla	Arbetsplatslärande	Nya sätt att kompetensutveckla och lära. Sker på arbetsplatsen istället för utanför. Nya sätt att mäta kunskap.	Kommungemensamt (13 kommuner) ESF projekt ”Evikom”	2019-2021

Behålla och utveckla	SOL/HSL evidens	Utreda framtida behov och lägga en plan för framtidens behov av utbildningsinsatser och kompetenser inom verksamhetsområdet.	Social och omsorgsförvaltningen	2020
----------------------	------------------------	--	---------------------------------	------

Aktivitetsplan förvaltning

Strategiskt område	Vad	Aktivitet	Ansvarig	Genomförande
Kommunövergripande styrdokument Kompetensförsörjningsprogram 2019-2026: <i>Nya vägar till kompetensförsörjning. 9 strategiska områden</i>				
Digitalisering	Förändrade arbetssätt	<ul style="list-style-type: none"> - Öka den digitala mognaden. - Införa digitala verktyg (t ex taligenkänning) - Effektivisera de administrativa processerna 	Social- och omsorgsförvaltningen	2020
Nya organisationsformer	RAK (Rätt använd kompetens) Översyn av roller och arbetstidsförläggning	Förvaltningens övergripande förändringsarbete som innefattar att se över hela organisationen, förslag på ny organisation samt roller. Arbetstidsmodeller synkas med ett pågående centralt arbete inom kommunen.	Sker inom ramen för förvaltningens övergripande förändringsarbete.	2019-2020
Nya organisationsformer	Stödfunktioner	Praktiskt stöd för chefer och medarbetare (HR, ekonomi och assistent)	HR-chef Ekonomichef Administrativchef	2020
Nya organisationsformer	Alltmer komplexa ärenden	Stödinsatser	Avdelningschef Hr-chef	2020
Behålla utveckla	Personalomsättning. Hållbart arbetsliv	Uppföljning görs vid avgångar. Utreda tid för reflektion.	HR	
Breddad rekrytering	500- uppdraget kommungemensamt	SOF skall skapa 13 tjänster/platser till personer långt ifrån arbetsmarknaden som skall få arbetsträning. Skapa en intern organisering kring detta	HR ansvarar för processen	2020
Attrahera, rekrytera och introducera	Årshjul för Employer Branding samt blended learning	Ta fram årshjul för employer branding och utveckla introduktionen.	Sker inom ramen för förvaltningens eget introduktionsprogram för nyanställda "blended learning, med mentorskap.	2020
Behålla utveckla	Kompetenstrappan	Nytt LMS väntas börja införas i kommunen under hösten 2019. Skapar förutsättningar att strategiskt planera medarbetarens kompetensutveckling utifrån verksamhetsplan och medarbetarsamtalen. Kommande fokus är att utveckla insatser i Kompetenstrappans högre steg, dvs riktat mot erfarna/mycket erfarna medarbetare.	HR	2020

Behålla utveckla	Förlängt arbetsliv	Beslut och riktlinjer för förlängt arbetsliv väntas under 2019 som kommer implementeras	HR	2020
Behålla utveckla	Medarbetarskap	Förslag på nytt medarbetarprogram väntas kring det professionella medarbetarskapet i kommunen.	Kommungemensam aktivitet	2020
Behålla utveckla	Mentorskap	Metod för introduktion i yrket	HR samordnar mentorskapet	
Behålla utveckla	Lönebildning	Svårighet att rekrytera chefer. Lågsiktig strategi för medarbetare med myndighetsutövande uppgifter.		
Behålla utveckla	Minska sjukfrånvaron	Nytt systemstöd för rehabilitering införs och underlättar analys av sjukfrånvaron i syfte att jobba proaktivt och förebyggande. Riktade uppföljningar med chefer som har arbetsgrupper med >10% sjukfrånvaro.	HR	2020
Behålla utveckla	Handledning	Handledningsmöjlighet vid behov		
	Enkät och avgångssamtal	Kontinuerlig uppföljning sker kring anledning till avslut av tjänst. Framför allt de som slutar inom 1-2 år.	HR	

Referenser:

- Trender och prognoser 2014, SCB
- SKL-*Vägval för framtiden 3* - utmaningar för det kommunala uppdraget mot år 2030
- Läs mig! SOU 2017:21
- Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden rekryteringsrapport 2018, SKL
- Betänkande SOU 2019:20 - Reglering av undersköterskeyrket
- Rapport:Chefskap för välfärdens nya utmaningar – Linköpings kommun/Kontura 2019
- SOU 2018:38: **Att styra och leda med tillit**. Forskningsantologi– *Louise Bringselius (2018)Tillitsdelegationen*
- SOU 2018:47: **Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn**. Huvudbetänkande (2018) Tillitsdelegationen

