



# Personal och Kompetensförsörjningsplan 2022 med plan för 2023-2029

**Social- och omsorgsförvaltningen**

Äldrenämnden

# Personal och Kompetensförsörjningsplan 2022 med plan för 2023-2029

## Inledning

Kommunal verksamhet är mycket kunskapsintensiv och personalen, med den kompetens den besitter, är dess viktigaste tillgång. Samtidigt är den i regel kommunens största kostnad. Förmågan att hitta nya vägar till kompetensförsörjning utöver att rekrytera, attrahera, utveckla, behålla är avgörande för att klara den demografiska utmaning vi står inför när det gäller personal och kompetensförsörjning.

Nämnderna ska redovisa nämndens personalförsörjningsbehov utifrån volymökning pga. demografiska förändringar, personalomsättning samt pensionsavgångar för 2022 med plan för år 2023-2029.

Nämnden skall också redovisa tänkta strategier och åtgärder som vidtags i syfte att skapa nya vägar till kompetensförsörjning för att på så sätt säkerställa att kompetens finns för att nå verksamhetens mål.

## Verksamhetsanalys

Verksamhetsanalys handlar om att tydliggöra hur framtiden ser ut för nämnden ur ett kompetensperspektiv (sammanfattande) vilka kompetenskrav ställs för att uppdraget ska uppnås på kort och lång sikt – tidshorisont är år 2022-2029.

Frågor för nämnden att besvara;

- Vad är utifrån nuläget nämndens största utmaningar utifrån ett personal och kompetensperspektiv? Utgå från personalbokslutet och kommentera.
- Vilka krav som kommer att ställas på nämnden inom de närmaste åren som har en påverkan på personal och kompetensförsörjningen? Utgå ifrån planeringsförutsättningar, budget och analysera utifrån de omvärld och närvärlds faktorer i det omgivande samhället som påverkar.

## Nya vägar till kompetensförsörjning

Nya vägar till kompetensförsörjning behövs för att säkerställa fortsatt leverans av välfärd. Demografien samt den ekonomiska situationen i kommuner och landsting innebär att den teoretisk framskrivna personalframskrivningsanalysen är omöjlig att uppnå. Minst 30 % av personalbehovet måste lösas med nya vägar till kompetensförsörjning.

Frågor för nämnden att besvara;

- Hur stor är avvikelserna mellan den teoretiskt framräknade personalframskrivningsanalysen och nämndens ram fram till år 2024 och vilka åtgärder avser nämnden att vidta för att klara ramen? Utgångspunkten i åtgärderna bör vara de 9 strategierna inom nya vägar till kompetensförsörjning. Avvikelsen ska redovisas i ekonomiska termer.

## Samhällsutveckling

### Demografi

Linköpings kommuns personalframskrivningsanalys (personalbehovsprognos) publicerades i februari 2019 och visar kommunens framtida rekryterings- och personalbehov utifrån ett nämndperspektiv. Analyserna baseras på data från SCB, Socialstyrelsen och från Linköpings kommun. Rekryteringsbehovet har räknats ut utifrån personalomsättning, pensionsavgångar och volymökning. Personalbehovet definieras som den personalstyrka som behövs för att upprätthålla 2018 års service- och kvalitetsnivåer i verksamheterna.

På nio år, från 2018 till 2027, förväntas Linköpings kommun växa med 18 000 invånare. Det är en ökning på omkring 11,4 procent. SKR's prognos visar att antalet yngre och äldre ökar i snabbare takt än den arbetsföra delen av befolkningen nationellt. Det gör att efterfrågan på välfärdstjänster stiger samtidigt som bristen på arbetskraft ökar.

Linköpings kommun står inför en betydande befolkningsökning de kommande åren. Största befolkningsökningen sker i åldern 80-84 år (48%). 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).

### Komplexa system

Välfärdstjänster generellt i samhället har i takt med den ökade välfärdsutvecklingen gått från att produceras i komplicerade regelstyrda system till att skapas i komplexa självorganiserande system. Att försöka lösa samhälls- och verksamhetsutmaningarna på det gamla reformatoriska sättet ger inte längre effekt, annat än i undantagsfall för att uppnå avgränsad punktproduktivitet. Idag sker den verkliga effekten i mötet mellan professionen och välfärdstagaren. Styrningen i det komplexa biologiska samhället finns i svaren i de frågor vi behöver ställa oss och särskilja; - vilka problem är enkla och vilka är komplexa? Frågan - Vem har jag framför mig? - blir utgångspunkten för att identifiera/anpassa rätt form av insatser.

### Generation-Z

Vår nästa generation som nu går ut i arbetslivet, morgondagens kollegor, är Generation-Z även kallad för krisgenerationen. Under hela uppväxten har de erfarit globala kriser som avlöst varandra, inte minst nu senast coronapandemin som drabbade världen precis i den tid många tar studenten. De är uppväxta med en stark känsla av ångest och oro. Generation Z har inte mycket tillit till vuxenvärlden. De söker och behöver ledare som tar ansvar och går att lita på - walk the talk - dvs inte bygger sandslott. De vill satsa på ett arbete som de är bra på och kan utvecklas inom, de söker ett tryggt arbetsliv och en livskarriär. Deras starkaste värderingar är god moral i betydelsen att man tar hand om och respekterar varandra - det mellanmänniska är viktigt liksom att leva hälsosamt (renlevnad). En organisationskultur som väl möter generation-Z kännetecknas av omtanke, lärande, meningsfullhet och till viss del passion.

## Nämndens utmaningar

### Avvikelse mellan personalframskrivningsanalys och nämndens ram

Linköpings kommuns personalframskrivningsanalys (personalbehovsprognos) publicerades i februari 2019 och visar kommunens framtida rekryterings- och personalbehov utifrån ett nämndperspektiv. Siffrorna inkluderar både utförar- och myndighetssidan inom den kommunala verksamheten. Privata utförare ingår inte i siffrorna.

Äldrenämndens övergripande personal- och rekryteringsbehov under perioden 2019-2027 beräknas öka med 21 % och rekryteringsbehovet med 45 % under perioden.

Tabellen nedan visar totalt personalbehov samt rekryteringsbehov för äldrenämndens samtliga anställda. Behovet är uppdelat på sex yrkeskategorier där undersköterskor är den största yrkesgruppen sett till personalbehov men även vad gäller rekryteringsbehovet där den procentuella ökningen uppgår till cirka 70 % under perioden.

<b>Personalbehov</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
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
Vårdbiträde	182	185	189	194	199	204	210	215	221
Övriga yrkeskategorier	102	104	106	108	111	114	117	120	124
<b>Totalt</b>	<b>1236</b>	<b>1260</b>	<b>1286</b>	<b>1314</b>	<b>1350</b>	<b>1383</b>	<b>1421</b>	<b>1457</b>	<b>1500</b>

<b>Rekryteringsbehov</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
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
Vårdbiträde	34	31	36	35	35	37	36	38	42
Övriga yrkeskategorier	23	26	26	24	29	24	24	28	29
<b>Totalt</b>	<b>166</b>	<b>173</b>	<b>182</b>	<b>183</b>	<b>203</b>	<b>211</b>	<b>204</b>	<b>215</b>	<b>241</b>

På nämndnivå visar PwC's personalframskrivningsanalys för hela sektorn (privata och kommunala utförare) att rekryteringsbehovet till följd av volymförändringarna (utifrån den demografiska förändringen) är totalt 419 personer från år 2021 fram till år 2027. Det beräknas motsvara en kostnad på närmare 251 miljoner kronor.

Direktivet att 30 % av personalbehovsökningen under perioden ska täckas av andra lösningar framgår i strategin Nya vägar till kompetensförsörjning. Kompetensförsörjningsfrågan kommer att ha ett tydligt fokus under 2022, såväl inom förvaltningen som i sektorn.

### Styrningen

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. Effekten av styrmodellerna 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 problematiken med NPM tillsatte regeringen Tillitsdelegationen, som har tittat på hur man kan motverka effekterna genom en mer tillitsbaserad styrning.

### Nära vård

Det pågår en omställning till nära vård vilket innebär ett förändrat förhållningssätt där det sker en förflyttning i sättet att arbeta. Fokus skiftas från organisation till person och relation och från att individer är passiva mottagare av vård och omsorg till att de är aktiva medskapare. I en nära vård ska vårdgivaren utgå från patientens/brukarens individuella förutsättningar, förmågor och behov samt utgå från att relationer är centrala för kvalitet och effektivitet. Vårdgivaren ska skapa tillsammans med invånare, patienter och brukare. För att uppnå dessa syften behöver vi gå från isolerade vård- och omsorgsinsatser till samordning utifrån personens fokus.

### Segregation

Hälsosituationen för personer som bor i områden med socioekonomiska utmaningar är generellt sett sämre än för dem i andra områden. Det finns även tydliga jämställdhetsutmaningar kopplade till segregation. Det arbete som pågår i kommunen påverkar Leanlink och innebär utökade uppdrag, samordning och behov av ytterligare kompetens för att möta uppdraget.

### Öka digitaliseringstakten

Målet för digitaliseringspolitiken är att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Digitalt kompetenta och trygga människor har möjlighet att driva innovation där målmedveten ledning och infrastruktur är viktiga förutsättningar. Regeringens mål för digitaliseringen av den offentliga

förvaltningen är en enklare vardag för medborgare, en öppnare förvaltning som stödjer innovation och delaktighet samt högre kvalitet och effektivitet i verksamheten.

SKR har tagit fram en beräkning av vad det kostar socialtjänsten att investera i digitala lösningar. Kartläggningen visar tydligt att det finns ett behov av att kommuner och staten samlas för att göra gemensamma prioriteringar. Samfinansiering mellan kommuner, regionen och stat kommer att behöva göras framöver för att möta de stora behov på investering och utveckling som behövs.

### **Arbetsmiljö och personalomsättning**

En av de största utmaningarna inom vård och omsorgssektorn är att säkerställa en minskad sjukfrånvaro och personalomsättning. Detta kan bli särskilt tydligt inom vårdsektorn där man har med människor i utsatta situationer att göra och där individens behov är viktiga i stunden. Inom förvaltningen finns en oroväckande ökning av personalomsättningen och som till stor del kan kopplas till omorganisationen.

### **Chefers förutsättningar**

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.

## **Åtgärder**

### **Nya vägar till kompetensförsörjning**

Arbetsgivarpolitik är ett styrmedel för att för nå goda verksamhetsresultat. Vår förmåga att ha rätt arbetsgivarpolitik d.v.s.kunna attrahera, rekrytera, behålla och utveckla chefer och medarbetare och samtidigt skapa nya vägar till kompetensförsörjning är avgörande för att vi både ska nå goda verksamhetsresultat och kunna hantera den tillväxt som väntas i framtiden. Kommunens kompetensförsörjningsprogram är ett strategiskt styrdokument som gäller för samtliga arbetsplatser inom kommunen. I programmet lyfts nio strategiska områden fram som viktiga nycklar för att säkra nuvarande och framtida kompetensutmaning.

*Under 2021 bygger social och omsorgsförvaltningen en processtruktur i syfte att med samlad kompetens*

### **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 digitalt stöd.

Utbrottet av covid-19 har inneburit att den digitala utvecklingen fått en skjuts framåt. Tillsyn med kamera accelererar samtidigt som utbildning, introduktion och vägledning för vårdpersonalen i allt större utsträckning bli digitala. Erfarenhet och kompetens av digitala lösningar ökar hos såväl medarbetare som brukare/patienter och digitala trygghetslösningar är nödvändiga för att skydda våra äldre.

När det gäller förvaltningens förutsättningar kommer Leanlinks nya uppdrag att möjliggöra en tätare och mer naturlig samverkan vilken bör kunna öka takten i digitaliseringsarbetet. Förvaltningen har också genomfört de första automatiseringsprojekten under 2021 och står redo att med ökad kompetens kunna öka takten i det arbetet och kunna bidra till en långsiktig lösning på utmaningarna kopplade till kompetensförsörjning.

### **Nya organisationsformer**

Vi behöver skapa förutsättningar för att få medarbetare att vilja arbeta inom sektorn. Strategin innebär exempelvis översyn av arbetets organisering i syfte att införa nya kompetenser och nya arbetssätt. Att organisera arbetet på ett nytt sätt kan bland annat handla om att ge de medarbetare som vill arbeta mer eller längre i livet möjlighet att göra det. Det kan också handla om att utveckla nya modeller för arbetstid samt nya sätt att utforma

och organisera yrken, roller och uppdrag. Utmaningarna inom vård och omsorgssektorn är stora. Områden som bör prioriteras är heltid, arbetsmiljö och förlängt arbetsliv. Det kan därför vara viktigt att beakta detta i samband med upphandling av verksamheter.

### **Ny förvaltning**

Inom den nya Social- och omsorgsförvaltningen (SOF) pågår ett förändringsarbete för att bygga upp en organisation med en verksamhet som kan 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. En ny organisationsstruktur verkställdes hösten 2020 som ska ge de rätta förutsättningarna för en tydligare, effektivare organisation som blir bättre på att ta sig an socialtjänstens utmaningar och uppnå nämndernas mål. Förändringsarbetet sker inom olika områden vilka drivs som delprojekt under en treårsperiod.

Förslaget om att bilda en ny förvaltning för att kraftsamla kring integrations- och arbetsmarknadsfrågor kommer innebära en förnyad översyn av Social- och arbetsmarknadsförvaltningens förvaltningsorganisation. Leanlinks förändrade uppdrag kommer även innebära förändringar för förvaltningen och ett utvecklingsarbete kring detta har påbörjats.

### **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. Strukturella åtgärder behöver vidtas för att skapa förutsättningar för mer tid till möten med kunder/brukare. Social- och omsorgsförvaltningen i samverkan med Leanlink startade år 2019 ett försöksprojekt med tillitsbaserad organisering och ledning i en hemtjänst/hemsjukvårdsverksamhet som avslutas år 2022.

### **Heltid**

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. 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 det kan arbetet behöva organiseras på annat sätt. Det kan därför vara viktigt att beakta detta i samband med upphandling av verksamheter. Rätten till heltid är även en viktig jämställdhetsfråga.

### **Förlängt arbetsliv**

Genom att ge de som vill arbeta längre i livet möjlighet till det, behåller vi värdefull kompetens under en längre tid. Under 2019 byttes riktlinjen för pension ut mot en riktlinje för ett förlängt arbetsliv. Riktlinjen hanterar de möjligheter till lokala lösningar som kollektivavtalen KAP-KL/AKAP-KL/KOM-KL inklusive TLO medger och ska bidra till arbetsgivarens möjlighet att rekrytera, behålla, omställa och avveckla medarbetare samt bidra till att omställning och tjänstepension hanteras tydligt, ändamålsenligt och konsekvent.

### **Rätt använd kompetens (RAK)**

För att klara kompetensförsörjningen framöver förutsätts att vi använder kompetens på rätt sätt. En övergripande nationell omställning av svensk hälso- och sjukvård från sjukhusvård till öppenvård pågår. Kommunens ansvar för hälso- och sjukvård ökar därmed i allt snabbare takt. 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 t.ex. arbetsgivaren använder medarbetarnas kompetens på ett mer effektivt sätt kan behovet av andra yrkesgrupper öka.

### **Breddad rekrytering**

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 arbetsplatsträning, vara arbetsplatser för validering och arbetsplatslärande och vara arbetsplatser där nya professioner ska gå hand i hand med de gamla.

### **Attrahera, rekrytera och introducera**

Social- och omsorgsförvaltningens arbete med Employer Branding är organiserat efter samt fortlöper parallellt med kommunens övergripande EB-projekt så vi drar nytta av de synergieffekter vi får genom att dela goda exempel mellan förvaltningarna och marknadsföra oss som 'Ett Linköpings kommun'. Rekrytering sker genom

kvalitetssäkrade metoder för att hitta rätt kompetens till rätt tjänst. Vi utvecklar introduktionen för att ge våra nya medarbetare rätt förutsättningar att utföra sitt arbete på bästa sätt.

## **Behålla och utveckla**

Under 2021 bygger Social- och omsorgsförvaltningen en processtruktur i syfte att med samlad kompetens omvärldsbevaka, kunskaphöja, strategiskt planera och operativt verkställa åtgärder för att möta framtidens behov av personal i ett sektorsperspektiv.

Att bygga framtidens äldreomsorg handlar till stor del om att stärka Sveriges undersköterskor. Därför vill regeringen att yrket ska regleras för att ytterligare öka kvaliteten och säkerheten för patienter och brukare. Utredningen pekar på att arbetsgivarna behöver ta tillvara undersköterskornas kunskaper på ett mer effektivt sätt. Kvalificerade arbetsuppgifter bör därför fördelas till de medarbetare som har utbildning och kunskap. Förslagen föreslås träda i kraft den 1 januari 2025. 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.

Arbetsliv och kompetenskrav förändras i takt med samhällets förändringar vilket ställer krav på flexibilitet avseende utbildning- 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 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. Samtidigt ökar den regionala samverkan bland annat avseende olika kompetensförsörjningsåtgärder. Parallellt med detta sker också lönekonkurrens vilket bidragit till hög personalomsättning.

Att öka antalet legitimerad personal såväl sjuksköterskor, fysioterapeuter och arbetsterapeuter, undersköterskor och specialistundersköterskor är en förutsättning för att klara dagens och framtidens ökade omvårdnad och hälso- och sjukvårdsbehov. Med den utgångspunkten finns behov av att göra kompetenshöjande insatser för den personal som idag finns inom verksamhetsområdet.

Kommunens verksamheter inom vård och omsorg har varit under stor press det senaste pandemiåret. Även framtiden för vård och omsorg bjuder på utmaningar men på ett annat sätt, med ökad samverkan mellan professionerna, ökad digitalisering och nya metoder ska vi ta oss an utmaningen med fler invånare i behov av mer avancerad vård och omsorg. Det innebär att vi ska fortsätta stärka den kompetens som behövs för att se, involvera och anpassa insatserna efter vad som är viktigt för de vi är till för.

[De satsningar som görs](#) innefattar bland annat:

- Vidareutbildning från vårdbiträde till undersköterska
- Undersköterska till specialistundersköterska
- Utbildning till stödpedagoger
- Ledarskapsutbildning för chefer på högskolenivå
- Kompetensutveckling kring demens
- Dokumentationsutbildning och utbildning i yrkessvenska
- Förstärkt introduktionsutbildning
- Särskild satsning på arbetsplatslärande
- Prövar nya vägar: 30 utbildningsanställningar erbjuds nu för personer som inte arbetar i vården idag, men har lång yrkeslivserfarenhet inom andra serviceyrken och som vill omskola sig till att arbeta i äldreomsorgen. Det är tillsvidareanställningar med studier på heltid med lön som erbjuds.

## **Samverkan 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, Arbetsshoppet, Evikomp och Future Care. Den mellankommunala samverkan förstärks även under 2021 och 2022 med riktad resurs för kompetensförsörjning i relation till förändringsarbetet Nära vård. Resursen bekostas av statliga stimulansmedel.

## **Arbetsplatslärande**

Arbetsliv och kompetenskrav förändras i takt med samhällets förändringar vilket ställer krav på flexibilitet avseende utbildning- och arbetsmarknadspolitiken. Det livslånga lärandet blir allt viktigare och det förutsätter en ökning av möjligheter att studera parallellt med jobbet. Det krävs också att kompetensutvecklingsinsatserna i högre utsträckning anpassas d.v.s. arbetsformer och metoder för kompetensutveckling måste utvecklas. Exempel på det är e-learning där tidigare klassrumsutbildningar ersätts med utbildningsfilmer och reflektionstid efter det.

## **Kompetens- och karriärmodeller**

Linköpings kommun arbetar med att ta fram strukturerade modeller för kompetens- och karriärutveckling som ska bidra till verksamhetens utveckling samtidigt som de attraherar, motiverar och bidrar till att behålla medarbetare genom att skapa tydligare förutsättningar för progression i yrket. Sveriges kommuner och regioner (SKR) och andra kommuner och regioner i landet visar att det är viktigt att lägga en grundmodell för alla yrken som därefter anpassas till respektive yrkesgrupp. Kommungemensamt projekt pågår för att ta fram systemstöd för att skapa förutsättningar för att arbeta mer strategiskt med kompetensförsörjning.

## **Sof kompetenstrappa och karriärkarta**

Social- och omsorgsförvaltningens kompetenstrappa och karriärkarta implementerades redan år 2016 och riktar sig till yrkesgrupperna inom myndighetsutövningen. Syftet är att bidra till att verksamheterna håller hög kvalitet genom att tydliggöra hur medarbetare kan utvecklas i sin profession, bli mer trygga i sin yrkesroll och därmed göra ett gott socialt arbete. Modellerna syftar även till att bidra till att förvaltningen behåller erfarna medarbetare samt kan möta framtida rekryteringsbehov genom att synliggöra förvaltningen internt och externt som en attraktiv arbetsgivare. Under det stora förändringsarbetet med förvaltningens omorganisation samt krisarbetet under pandemin har modellerna hamnat i skymundan. Det behövs nu ett omtag där innehåll och upplägg uppdateras efter nya organisationen så att modellerna aktualiseras och används som verktyg igen i medarbetarsamtalen.

## **Validera kompetens**

För att tillvarata kompetens och erfarenheter av vård och omsorg erbjuds personer utan formell utbildning att validera sina kunskaper och erhålla betyg. Validering innebär att vi synliggör våra medarbetares kompetens och därmed stärker möjligheterna till omskolning och fortbildning. Att erbjuda nya och redan anställda medarbetare möjlighet till validering är viktigt för att vi ska vara en attraktiv arbetsgivare men också för att vi ska säkerställa kompetens. Genom validering tar vi ett helhetsgrepp om området kompetensförsörjning. Yrkeskategorier som hittills erbjudits möjlighet till validering är undersköterska, stödassistent och stödpedagog.

## **Ett hållbart arbetsliv**

Linköpings kommun arbetar strukturerat för att uppnå hälsosammare arbetsplatser som präglas av tydlighet och delaktighet. Ett hållbart arbetsliv förutsätter rimlig arbetsbelastning med möjligheter till återhämtning och reflektion vilket i sin tur förutsätter en bra personalförsörjning. Arbetsmiljö är ett prioriterat område. En god arbetsmiljö är hälsofrämjande. Alla anställda ska uppleva att de har balans mellan arbete och privatliv. Stödet i hälsoarbetet ska ses som ett led i att skapa möjlighet till denna balans och därmed skapa förutsättningar för den goda arbetsplatsen.

Förvaltningsorganisationen ska stärkas i de delar som ett allt mer flexibelt arbetsliv kräver där arbete på arbetsplatsen varvas med arbete på distans.

## **Lönebildning**

Det är viktigt att chefer och medarbetare förstår den rådande lönestrukturen, vad som ligger till grund för den och hur lönespridning kan användas för att göra ett yrke ännu mer attraktivt. Genom en individuell lön kan varje medarbetare påverka sin lön utifrån hur väl den egna prestationen bidrar till målpuppfyllelsen för verksamheten i stort. Individuell lön blir allt viktigare när konkurrensen om arbetskraften ökar. Nya lönekriterierna är framtagna som ska stödja förvaltningen att klara framtida utmaningar.

## **Ett gott avslut**

Alla medarbetare som slutar får ta del av en avgångsenkät som består av ett antal frågor. Som ett komplement till avgångsenkäten genomförs också individuella avslutningssamtal.

## **Chefers förutsättningar**

Kommunen har gjort ett stort utredningsarbete kring chefers förutsättningar. Det är många områden som behöver utvecklas för att skapa bättre förutsättningar för chefer att leda verksamheten. Förvaltningen har gjort en plan utifrån resultatet som ska verkställas inom de närmsta åren. Utifrån medarbetarundersökningen har det även gjorts en plan för att stärka chefers förutsättningar. Det är viktigt att skapa förutsättningar för ett nära ledarskap.