



Förslag till åtgärder för att säkerställa personalförsörjningen

Linköpings kommuns kompetensförsörjningsprogram

Linköpings kommuns arbete med kompetensförsörjning utgår från Linköpings kommuns kompetensförsörjningsprogram som är ett strategiskt kommunövergripande styrdokument som gäller för samtliga arbetsplatser inom kommunen. Programmet visar på vikten av att ha ett gemensamt helhetstänk kring kommunens kompetensförsörjning i ett längre perspektiv. I programmet lyfts fyra områden fram som viktiga nycklar till fortsatta framgångar för att säkra Linköpings kommuns nuvarande och framtida kompetensförsörjning: attraktiv arbetsgivare, systemfaktorer, helhetsperspektiv och långsiktighet samt ledarskap och medarbetarskap. Kompetensförsörjningsprogrammet bryts ner och realiserar genom att varje förvaltning har en handlingsplan för kompetensförsörjning. I handlingsplanen beskrivs hur förvaltningarna ska arbeta med kompetensförsörjningen för att på olika sätt säkra nuvarande och kommande kompetensbehov.

Nuläge

2016 har präglats av ökad personalomsättning och svårigheter att rekrytera inom stora delar av det kommunala verksamhetsområdet nationellt liksom för Linköpings kommun. I stort sett samtliga yrkesgrupper inom kärnverksamheten är svårrekryterade. De stora grupperna inom vård- och omsorg¹ har varit betydligt svårare att rekrytera under året än tidigare år. Även sjuksköterskor är en svårrekryterad grupp. Obalansen mellan examinerade lärare från högskolor och avgång från läraryrket är stor och kommer att öka ytterligare under de kommande åren. Inom förskolan är bristen på utbildade medarbetare akut. Det är svårt att rekrytera både förskollärare och barnskötare. Svårigheter att bemanna med ordinarie medarbetare, utökade verksamheter och ökad sjukfrånvaro har lett till ett ökat behov av korttidsvikarier, vilka även de har varit svåra att rekrytera.

På Socialförvaltningen har situationen inom barn och unga varit akut och bemanningsföretag har anlåtats, även dessa har dock haft svårt att leverera medarbetare med rätt kompetens. Läget för avdelningen äldre och funktionsnedsatta har också varit ansträngd. Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen har ett kontinuerligt rekryteringsbehov och märker av en stark konkurrens från både privata arbetsgivare och övriga offentliga sektorn.

¹ undersköterskor, vårdare, vårdare i behandlingsarbete, skötare, vårdbiträden och personliga assistenter

Pågående arbete

Förvaltningarna arbetar på olika sätt för att möta upp kompetensförsörjningsutmaningen. Det kommunövergripande arbetet med att skapa och föra ut ett tydligt arbetsgivarvarumärke fortsätter på förvaltningarna och marknadsföring på exempelvis arbetsmarknadsmässor och i sociala medier sker på ett mer samordnat och strukturerat sätt. Praktikanter har tagits emot och studentmedarbetare har anställts på flera förvaltningar.

En mängd kompetensutvecklingsinsatser har genomförts under året och det märks att arbetsgivare, i större utsträckning än tidigare behöver ”klä på” medarbetare med den kompetens som behövs för att klara uppdragen. Svårigheter att rekrytera personer med tidigare erfarenhet gör att det på Miljö och samhällsbyggnadsförvaltningen tas fram ett mer omfattande introduktionsprogram och det har genomförts aspirantprogram för både förskollärare och socialsekreterare vilket ger en längre och mer omfattande introduktion in i yrket. På socialförvaltningen satsas det på mentorskap och även på miljö och samhällsbyggnadsförvaltningen ska en ”senior adviser” anställas. Leanlink har utbildat språkbud för att bättre kunna lotsa presumtiva medarbetare med bristande kunskaper i svenska in i yrket. Planeringen med ett ökat antal arbetsmarknadspolitiska åtgärder är uppstartat och målet är att detta på sikt ska bidra till kommunens kompetensförsörjning.

För att stärka barnskötarnas kompetens har en pilotutbildning tagits fram och satsningen med att utbilda och validera barnskötare till förskollärare fortsätter. På Leanlink har ett antal vårdbiträden validerats till undersköterskor. Andra exempel på kompetensutvecklingsinsatser är läraryftet, vidareutbildning till speciallärare och utbildning i specialpedagogik. På Socialförvaltningen ska utbildning i socialrätt komplettera kompetensen hos personer med annan utbildningsbakgrund än socionom så att de kan utföra mer kvalificerade arbetsuppgifter.

Ett arbete har gjorts för att tydliggöra karriärvägar. På utbildningsförvaltningen är inrättandet av karriärtjänster för förskollärare och grundlärare fritidshem genomfört och framtagande av en karriärtrappa för lärare pågår. Äldre och omsorgsförvaltningen har tagit fram utvecklingstrappor inom vård och omsorgsområdet vilket bland annat har inneburit kompetensutvecklingsinsatser för undersköterskor och vårdare på Leanlink och ett tydliggörande av karriärmöjligheterna stödpedagog och specialistundersköterska. Även på socialförvaltningen har en kompetenstrappa tagits fram. Chefstraineeprogram finns inom LSS, Råd och stöd samt Kost och restaurang. Medarbetare på förvaltningarna har anmälts till och deltagit i de kommunövergripande programmen ledarskapsakademin, medarbetarakademin, specialistakademin och administratörsakademin. Flera kompetensutvecklingsinsatser sker genom regionalt samarbete och en dialog med regionen har inletts om ett gemensamt ledarförberedande program.

Arbetsätt ses över. På utbildningsförvaltningen har ett projekt påbörjats rörande uppdrag och bemanning i förskolan och även lärarnas arbetsuppgifter kommer att ses över. Det sker ett omfattande arbete med teknikutveckling inom äldreomsorgen. Genom att se över arbetsätt, anställningsvillkor och karriärvägar görs ett arbete för uppnå vision 2020, att Linköpings kommun inte ska behöva anlita bemanningssjuksköterskor.

Visst arbete med att se över organisationen för bemanning och rekrytering har påbörjats. På utbildningsförvaltningen erbjuds förskollärare tillsvidareanställning vid samtliga rekryteringar, även vid vikariat. Organisationen för korttidsbemanning har utvecklats på utbildningsförvaltningen och ett kommunövergripande projekt är uppstartat för att effektivisera rekryteringen av korttidsvikarier. På utbildningsförvaltningen görs en översyn även för övrig rekrytering för att effektivisera processen och för att underlätta arbetssituationen för cheferna. Rekryteringsprocessen har även setts över och effektiviserats på sociala förvaltningen. På Leanlink har ett mycket omfattande arbete påbörjats vad gäller rätten till önskad sysselsättningsgrad.

Andra kommuner upplever samma utmaningar som vi och arbetar i många delar på liknande sätt för att möta behoven. Det finns även exempel på kommuner som åker utomlands för att rekrytera och det finns kommuner som infört belöningsystem för de som tipsar presumtiva medarbetare om jobb. Flera ser över kompetenskraven vad gäller rekryteringen av vikarier för att få tillräckligt många sökande med personlig lämplighet för att sedan ”klä på” dem. I exempelvis Norrköpings kommun får nya vikarier en internutbildning på tre dagar. En del kommuner har provat att erbjuda socialsekreterare sex timmars arbetsdag.

Framtid

Senaste personalbehovsprognosen² pekar på att rekryteringsbehovet beräknas ligga mellan 900 och 1 060 personer per år under perioden 2013–2025. Prognosen utgår från oförändrad fördelning mellan privat och kommunal verksamhet och det uppskattade personalbehovet beror därför främst på befolkningsutvecklingen i Linköpings kommun.

Av dagens tillsvidareanställda kommer 1659 medarbetare att uppnå pensionsåldern³ senast under 2024. Hälften av dessa finns inom skol- och barnomsorgsarbete. Andra verksamhetsområden med många medarbetare som uppnår pensionsåldern är vård- och omsorgsarbete, ledningsarbete, handläggare/administratörer samt socialt och kurativt arbete.

² Personalbehovsprognos för Linköpings kommun 2013-2025

³ Ålderspension vid 65 år

Att säkerställa att rätt kompetens finns för uppdragen är en förutsättning för att nämnderna ska kunna utföra sina uppdrag och nå sina mål. Bristen på utbildade medarbetare till förskolan är akut redan idag och prognosen är att även situationen i skolan kommer att förvärras de närmaste åren. Pensionsavgångar för grupper som är svårrekryterade ökar och obalansen mellan examinerade och huvudmännens behov är fortsatt hög och beräknas öka. Linköping kommer under 2017 att ta emot ett ökat antal flyktingar och många kommer att skrivas ut från arbetsförmedlingens etableringsuppdrag vilket kommer att påverka socialförvaltningen genom ökat behov av försörjningsstöd. Linköping är också i en intensiv utvecklingsfas där miljö och samhällsbyggnadsförvaltningen har en stor roll i arbetet med stadens tillväxt.

År 2016 har präglats av svårigheter att rekrytera personal och det krävs åtgärder för att såväl attrahera som att behålla medarbetare. Bristsituationen i många verksamheter kräver ett tydligt ledningsinitiativ och det arbete som pågår på förvaltningarna behöver fortsätta, utvecklas vidare och intensifieras. Våra utmaningar ställer krav på nya, innovativa arbetssätt och samverkan för att säkerställa att rätt kompetens finns för uppdragen. Vi behöver se över att vi utnyttjar modern teknik och att kompetens används på rätt sätt. Går det exempelvis att frigöra arbetsuppgifter från svårrekryterade grupper som andra befattningsgrupper kan utföra istället?

Linköpings kommun står inför en generationsväxling. Den yngre generationen drivs av individualistiska värderingar men värdesätter också trygghet. Detta behöver vi som arbetsgivare möta upp. Idag har unga och korttidsanställda högre sjukfrånvaro än övriga medarbetare. En yngre personalstat genererar också fler föräldradledigheter. Med en redan svår situation med att lösa bemanningen av korttidsvikarier kan övervägas om fler medarbetare, i ett tidigare skede, istället bör erbjudas attraktivare anställningsvillkor i form av tillsvidareanställning. I vissa fall kan det behövas insatser för att fler ska bli anställningsbara och ha den kompetens som krävs, bland annat har den arbetsmarknadsinsats som görs ett syfte att på sikt vara ett led i kommunens kompetensförsörjning.

Det går inte att utesluta att svårigheter med bemanningen och en ökande sjukfrånvaro hänger samman. Det sliter på ordinarie medarbetare att bli inbeordrade att arbeta extrapass och det sliter på chefer att ständigt arbeta med rekrytering. Arbetet med att få till en så effektiv och samordnad organisation för bemanning och rekrytering som möjligt behöver fortsätta.

Arbetet behöver fortsätta med att vara en attraktiv arbetsgivare för att kunna attrahera och behålla både äldre och yngre medarbetare. För att skapa en god arbetsmiljö och behålla medarbetare har ledarskapet och ledarskapets förutsättningar stor betydelse. Med en god ledning och styrning ges medarbetare möjlighet att känna delaktighet, meningsfullhet och engagemang

för sitt arbete. För att kunna uppfylla detta är bland annat antalet medarbetare per chef av betydelse. Chefsförsörjning tillsammans med kompetensförsörjning och rekrytering anses vara de tre största utmaningarna för kommuner som arbetsgivare⁴. Med tanke på kommande pensionsavgångar och med redan stora svårigheter att rekrytera chefer behöver ledarskapets förutsättningar ses över och moderniseras.

Förslag på åtgärder

Det arbete som pågår på förvaltningarna för att attrahera och behålla personal till bristyrken behöver fortsätta, utvecklas vidare och intensifieras. Utöver det arbete som pågår på förvaltningar via arbetet med att verkställa och revidera handlingsplaner har följande åtgärder identifierats vilka kan behöva ha ett mer kommunövergripande perspektiv.

➤ **Rätt kompetens till rätt arbetsuppgifter**

Tillse att rätt kompetens används till rätt arbetsuppgifter genom att säkerställa att arbetsuppgifter ses över för svårrekryterade grupper för att se om andra befattningsgrupper kan utföra dem istället. Se över om de "servicetjänster" som tas fram i och med arbetsmarknadsprojektet helt eller delvis kan permanentas.

➤ **Insatser för att fler ska vara anställningsbara till bristyrken**

Erbjuda fler tillsvidareanställda och även tidsbegränsat anställda (ex korttidsvikarier) utbildningsinsatser för att personerna ska ha den kompetens som krävs för uppdragen. Det kan exempelvis erbjudas ett paket där studier kombineras med garanterat antal arbetsdagar per vecka.

Ta fram en utvecklingstrappa och en arbetsmodell för hur en person kan gå från att vara arbetslös via arbetsmarknadsanställning till anställning genom att bland annat erbjuda utbildningsinsatser.

Rekrytering och bemanning

Säkerställa att organisation för rekrytering och bemanning ses över för kommunens olika delar, att digitaliseringens möjligheter används och att processerna är så effektiva som möjligt. Se över hur stor andel av korttidsbehoven som ska lösas med tillfällig personal och se över om korttidsanställda kan anställas i tidigare skede.

➤ **Få fler att arbeta längre**

⁴ Svenska HR-trender 2016, Consultum

Se över insatser för att fler ska arbeta längre. Det kan exempelvis handla om att utreda om en breddning av erbjudanden såsom 80-80-100 eller 80-90-100 (reducering av arbetstiden till 80 % och lön till 80 eller 90 % samtidigt som 100 % inbetalning sker av tjänstepensionen) till större medarbetargrupper skulle kunna ha den effekten.

Attrahera och behålla chefer - chefers förutsättningar

Se över om chefer kan frigöras arbetsuppgifter, att stödfunktioner är optimalt organiserade och att digitaliseringens möjligheter används vad gäller chefsstöd. Här har även antalet medarbetare per chef betydelse.