



## **Kompetensförsörjning, svar på strategiskt utvecklingsuppdrag**

### **Förslag till beslut**

1. Redovisning av fördjupad analys för kompetensförsörjning godkänns.
2. Kommundirektören får i uppdrag att arbeta vidare med att möta de framkomna behoven.

### **Ärende**

Kommunstyrelsen har gett samtliga nämnder i uppdrag att redovisa en fördjupad analys av vilket stöd som behövs för att klara nya vägar till kompetensförsörjning med fokus på digitalisering, nya sätt att organisera arbetet och professionsanalyser. Detta svar är för kommunstyrelsen.

Kommundirektören har även i uppdrag att redovisa hur verksamheternas personal och kompetensbehov påverkas utifrån de utmaningar som nämnderna beskriver i personal- och kompetensförsörjningsplanerna. Svaren redovisas samlat i denna handling. Kommundirektören får i uppdrag att arbeta vidare med att möta de framkomna behoven.

Sammanfattning av stöd som behöver tas fram/utvecklas vidare:

- ✓ Rätt använd kompetens/professionsanalyser
- ✓ Arbetets organisering i syfte att införa nya kompetenser och nya arbetssätt
- ✓ Digitalisering av arbetsflöden/införande av den digitala medarbetaren
- ✓ Nya arbetstidsmodeller
- ✓ Införande av rätt till högre önskad sysselsättningsgrad
- ✓ Få fler att arbeta längre
- ✓ Attraktivare anställningsvillkor för korttidsvikarier (timavlönade)
- ✓ Samverkansformer och strukturer för att överbrygga språkbarriärer för utländska akademiker

- ✓ Struktur, samordning och paketering kring ”det livslånga lärandet” exempelvis genom stärkt regional samverkan

*Sammanfattning av nya eller förändrade personal och kompetensbehov:*

- ✓ Expertkunskap för att driva processer med att införa automatisering av arbetsuppgifter och för att kunna identifiera digitala arbetsuppgifter.
- ✓ Högre kompetens i digitalisering och teknik hos chefer och medarbetare
- ✓ Kompetens i logistik, organisation, ekonomi och bemanning för att stötta förvaltningarna i att göra verksamhets, arbetsinnehålls och bemanningsanalyser. Även fördjupad kompetens hos stödfunktionerna på förvaltningarna.
- ✓ Att arbetsinnehåll ses över kan innebära nya yrkesgrupper som exempelvis lärarassistenter, hel- eller halvtidsmentor, socialadministratörer, specialiserade barnskötare/förskolepedagoger eller att nya inriktningar tas fram för specialistundersköterskor.
- ✓ Handledar- och språkstödskompetens på arbetsplatserna samt ”aspirant/kombinationstjänster” för personer som kombinerar utbildning med arbete.
- ✓ Förstärkta resurser för regional samverkan inom kompetensförsörjningsområdet där Linköpings kommun har ett samordningsansvar.

---

Beslutsunderlag:

Tjänsteskrivelse - Kompetensförsörjning, svar på strategiskt utvecklingsuppdrag, 2018-09-17

## Bakgrund

Kommunstyrelsen har gett samtliga nämnder i uppdrag att redovisa en fördjupad analys av vilket stöd som behövs för att klara nya vägar till kompetensförsörjning med fokus på digitalisering, nya sätt att organisera arbetet och professionsanalyser. Detta svar är för kommunstyrelsen.

Kommundirektören har även i uppdrag att redovisa hur verksamheternas personal och kompetensbehov påverkas utifrån de utmaningar som nämnderna beskriver i personal- och kompetensförsörjningsplanerna. Svaren redovisas samlat i denna handling.

### Stöd som behövs för arbetet med nya vägar till kompetensförsörjning (med fokus på digitalisering, nya sätt att organisera arbetet och professionsanalyser)

Kommunen står inför en situation när personal och kompetensförsörjningsutmaningen inte kommer att kunna lösas enbart genom nyrekryteringar. Det kommer inte finnas tillräckligt med personer med rätt kompetens för uppdragen. Nya vägar till kompetensförsörjning behövs. Kommunen behöver bland annat pröva nya former för arbetets organisering, utnyttja digitaliserings möjligheter bättre, se över yrkesroller och satsa ännu mer på kompetensutveckling och utbildning.

Förmågan att använda rätt kompetens till rätt arbetsuppgifter kommer att vara avgörande. Genom att organisera arbetet annorlunda kan medarbetare och verksamhet utvecklas och resurser användas mer effektivt. Arbetets organisering behöver belysas och analyseras i syfte att införa nya kompetenser och nya arbetssätt. Exempelvis kan fritidsverksamheten och skolan samarbeta i större utsträckning. Nya arbetstidsmodeller behöver utvecklas och prövas för att lösa den framtida bemanningen och för att ge mer möjlighet till reflektion och kollegialt lärande. Fokus på schemaläggning, arbetsflöden och tidsoptimering behöver öka och är bland annat en viktig del i införandet av ”Rätt till önskad högre sysselsättningsgrad”.

Professionsanalyser behöver göras för att identifiera vilka arbetsuppgifter som kan frigöras från svårrekryterade grupper för att istället utföras av andra grupper. Exempelvis kan specialistundersköterskor utföra en del av sjuksköterskans arbetsuppgifter. Det behövs en tydlig styrning och ledning i arbetet med att säkerställa att kompetens används på rätt sätt. Gränser behöver omprövas för vem som gör vad och förändringar av arbetsfördelningen förutsätter att ansvars och arbetsfördelning mellan grupperna är tydlig. Vad gäller konkurrensutsatta verksamheter behöver krav i upphandlingar anpassas i linje med att verksamheterna utvecklas så att det finns utrymme i avtalen exempelvis för att anställa specialistundersköterskor.

Vissa arbetsuppgifter kommer istället att kunna digitaliseras. Digital teknik har skapat nya förutsättningar för arbete och utmaningen är att kunna dra nytta av

detta. Det behöver finnas stöd och förutsättningar för att öka takten vad gäller automatisering av arbetsuppgifter och för att kunna identifiera digitala arbetsuppgifter som ska utföras av en dator istället för att utföras manuellt (den digitala medarbetaren). All teknik måste finnas på plats och chefer behöver få stöd i att leda förändringen. Att ligga långt framme i den digitala utvecklingen är också att vara en attraktiv arbetsgivare.

Linköpings kommun behöver ha en öppenhet för olikheter och mångfald och bilden om vem som kan vara anställd behöver breddas. Det handlar bland annat om att göra det attraktivt för fler att vilja arbeta längre. Här planeras åtgärder vad gäller bland annat arbetsgivarens inställning och agerande, ekonomiska incitament och den organisatoriska arbetsmiljön. Yngre medarbetare har andra krav och förväntningar i arbetslivet, jämfört med tidigare generationer, och även här kan behövas specifika åtgärder. En utmaning är att hitta attraktivare anställningsvillkor för korttidsvikarier (timavlönade) medarbetare, bland annat genom att i större utsträckning och i ett tidigare skede tillsvidareanställa. Det finns en mycket stor utvecklingspotential vad gäller personal och kompetensförsörjning i den omfattande gruppen.

De som rekryteras har, i allt större utsträckning, ingen eller kort erfarenhet i yrket vilket gör att kommunen som arbetsgivare behöver ”klä på” medarbetare med den kompetens som behövs. Kraven blir allt större på att hitta flexibla lösningar där personer kan studera och arbeta samtidigt med bibehållen lön vilket kräver mycket i form av ekonomiska resurser från arbetsgivaren. Arbetsplatserna behöver vara organiserade för att ta emot och handleda personer i utbildning, arbetsmarknadsanställning och nyanställning. I vissa fall behöver språkstöd erbjudas. I samband med introduktionen på arbetsplatsen kan det behövas särskilda samverkansformer och metoder för att erbjuda språkhandledning till nyanlända utländska akademiker.

Kommunen behöver fortsätta arbeta effektivt och kontinuerligt med validering, kompetensöverföring och kompetensutvecklingsinsatser. Det behövs ett strukturerat arbete kring ”det livslånga lärandet” och det behöver finnas en tydlig struktur, samordning och paketering av utvecklingsvägar för olika målgrupper. För detta behövs exempelvis en tydlig organisation för regional samverkan<sup>1</sup> och universitetssamverkan samt en samlad bild över olika utvecklings och finansieringsmöjligheter. Förstärkta resurser behövs för regional samverkan inom kompetensförsörjningsområdet där Linköpings kommun har ett samordningsansvar.

---

<sup>1</sup> Samverkan mellan Östergötlands 13 kommuner och Region Östergötland

### **Sammanfattning av stöd som behöver tas fram/utvecklas vidare**

*Stöd kan vara exempelvis arbetsmetoder, modeller, processtöd, tekniska verktyg, tillämpningsanvisningar, att det finns avdelade personer med rätt kompetens för arbetet eller andra förslag på åtgärder.*

- ✓ Rätt använd kompetens/professionsanalyser
- ✓ Arbetets organisering i syfte att införa nya kompetenser och nya arbetssätt
- ✓ Digitalisering av arbetsflöden/införande av den digitala medarbetaren
- ✓ Nya arbetstidsmodeller
- ✓ Införande av rätt till högre önskad sysselsättningsgrad
- ✓ Få fler att arbeta längre
- ✓ Attraktivare anställningsvillkor för korttidsvikarier (timavlönade)
- ✓ Samverkansformer och strukturer för att överbrygga språkbarriärer för utländska akademiker
- ✓ Struktur, samordning och paketering kring ”det livslånga lärandet” exempelvis genom stärkt regional samverkan

### **Nya eller förändrade personal- och kompetensbehov utifrån kommunens kompetensförsörjningsutmaningar**

Förmågan att använda rätt kompetens till rätt arbetsuppgifter kommer att vara avgörande för att klara kompetensförsörjningen. Arbetet behöver prioriteras och det kommer att behövas expertkunskap inom kommunen för att driva processer med att införa exempelvis automatisering av arbetsuppgifter och för att kunna identifiera digitala arbetsuppgifter. Chefer behöver stöd i arbetet med att göra professionsanalyser/analysera arbetsinnehåll och identifiera vad som ska digitaliseras, vad som kan frigöras från svårrekryterade grupper och vad som kan göras av andra grupper. Möjligheter på kort och lång sikt behöver analyseras. Det innebär bland annat vägval om nya administrativa funktioner ska introduceras, ex socialadministratörer eller om arbetsprocesserna istället ska digitaliseras. Chefer och medarbetare behöver få en högre kompetens inom digitalisering och teknik och cheferna behöver stöd i förändringsarbetet.

Bemanningsplanering är en viktig ledningsprocess och det behövs ett ökat fokus för att använda resurser effektivt, tidsoptimera och skapa hållbara scheman för medarbetare. Förvaltningarna behöver stöd i att, utifrån ett helhetsperspektiv med medborgarens behov i centrum och med stöd i aktuell forskning, kunna göra verksamhets-, arbetsinnehålls- och bemanningsanalyser. För detta behövs kompetens i bland annat logistik, organisation, ekonomi och

bemanning. Det behövs också ett mer direkt stöd till cheferna och därför behövs också en fördjupad kompetens hos stödfunktionerna på förvaltningarna.

Det finns olika scenarier för vad arbetet med professionsanalyser kan leda till. Ökad digitalisering kan leda till att arbetsuppgifter eller yrkesgrupper försvinner. När arbetsinnehållet fördelas om kan det leda till att en yrkesgrupps arbetsuppgifter renodlas så att de får arbeta med det som är deras primära arbetsuppgifter. Arbetsuppgifter kan omfördelas mellan yrkesgrupper men också leda till att nya yrkesgrupper tillkommer som exempelvis lärarassistenter, hel- eller halvtidsmentorer eller socialadministratörer. Det kan också innebära att yrkesgrupper kan fördjupa sin kompetens som exempelvis specialistundersköterskor eller specialistbarnskötare/förskolepedagoger. Legitimationskrav för undersköterskor och kommande vårdbiträdesutbildning kan innebära att en tredje befattning införs i vården. Även chefers uppdrag behöver ses över.

Arbetsplatserna behöver vara organiserade för att kunna ta emot och handleda personer som är i utbildning eller i arbetsmarknadsanställning i allt större utsträckning. För detta behövs handledarkompetens och språkstödskompetens. Språkstöd kan även behövas för nyanställda medarbetare, exempelvis för nyanlända akademiker. Nya flexibla lösningar till utbildning där exempelvis personer arbetar och studerar till lärare, socialsekreterare eller specialistsjuksköterska samtidigt kräver en ny typ av ”aspirant/kombinationstjänster”. Det innebär också ett stort ekonomiskt åtagande för Linköpings kommun.

#### ***Sammanfattning av nya eller förändrade personal och kompetensbehov***

- ✓ Expertkunskap för att driva processer med att införa automatisering av arbetsuppgifter och för att kunna identifiera digitala arbetsuppgifter.
- ✓ Högre kompetens i digitalisering och teknik hos chefer och medarbetare
- ✓ Kompetens i logistik, organisation, ekonomi och bemanning för att stötta förvaltningarna i att göra verksamhets, arbetsinnehålls och bemanningsanalyser. Även fördjupad kompetens hos stödfunktionerna på förvaltningarna.
- ✓ Att arbetsinnehåll ses över kan innebära nya yrkesgrupper som exempelvis lärarassistenter, hel- eller halvtidsmentorer, socialadministratörer, specialiserade barnskötare/förskolepedagoger eller att nya inriktningar tas fram för specialistundersköterskor.
- ✓ Handledar- och språkstödskompetens på arbetsplatserna samt ”aspirant/kombinationstjänster” för personer som kombinerar utbildning med arbete.

- ✓ Förstärkta resurser för regional samverkan inom kompetensförsörjningsområdet där Linköpings kommun har ett samordningsansvar.

### **Kommunala mål**

Kommunala mål som berörs är 9 *En kommun med bra arbetsvillkor*.

### **Jämställdhet**

Åtgärder för att klara kompetensförsörjningen handlar till stor del om att skapa attraktiva arbetsplatser och arbetsvillkor. Kvinnor har högre sjukfrånvaro än män. Orsaker till könsskillnader i sjukfrånvaron är komplexa men attraktivare arbetsplatser inom kvinnodominerade branscher bidrar till en mer jämställd arbetsmarknad.

### **Information eller förhandling enligt lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet**

MBL-information enligt 19§ 2018-10-11

Kommunledningsförvaltningen

Paul Håkansson

Sonja Erlandsson

Beslutet skickas till:  
Personaldirektör