

# Personal- och kompetensförsörjningsplan 2020 med plan för 2021-2026, Leanlink

## Inledning

Välfärden står inför en mycket stor utmaning när antalet barn och gamla ökar betydligt mer än de i arbetsför ålder. Över en halv miljon medarbetare behöver rekryteras till välfärdssektorn fram till år 2026. Det kommer inte finnas tillräckligt med människor som kan utföra jobben. Vår kommunala verksamhet har en mycket stor konkurrens om arbetskraft avseende att kunna trygga kompetensförsörjningen. Linköpings kommun växer och befolkningen ökar, vilket leder till en ökad efterfrågan på kommunal service och därigenom också ett ökat personalbehov. Fram till 2026 förväntas befolkningen i Linköpings kommun öka med 24 000 invånare, dvs. en ökning med cirka 15,5 %.

En personal- och kompetensförsörjningsplan ska tas fram av varje förvaltning för att kunna följa behovet av kompetensförsörjning inom Linköpings kommun. Personal- och kompetensförsörjningsplanen ska belysa rekryteringsbehovet utifrån pensionsavgångar, personalomsättning och volymökning på grund av demografiska förändringar. Planen ska även bestå av strategier och åtgärder som kan vidtas för att hitta nya vägar till kompetensförsörjning i syfte att säkerställa att rätt kompetens finns för att uppnå verksamheternas mål.

Kommunen står även inför ett paradigmskifte där nuvarande HR-strategier inte räcker till. Att arbeta utifrån ARUBA, attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla, är fortsatt nödvändigt men det behövs många alternativa arbetssätt inom delområdena. Det ställs allt högre krav på att hitta nya kreativa vägar för att stå sig i konkurrensen. Professionsanalyser, nya kompetenser, nya roller, den ”digitala medarbetaren”, ny teknik, nya arbetstidsmodeller, nya bemanningsmodeller, förlängt arbetsliv, nya målgrupper etc. är viktiga att utveckla.

## Verksamhetsanalys

Inom Leanlink bedrivs verksamhet som är, eller kan vara, konkurrensutsatt. Inom förvaltningen finns fem olika affärsområden och det är cirka 2500 tillsvidareanställda som alla jobbar med att göra Linköpingsbornas dagar så bra som möjligt.

Högkonjunkturen som råder innebär att det finns mycket goda förutsättningar för människor att hitta arbete och att hitta nytt arbete för dem som vill byta. Situationen på arbetsmarknaden medför att det är mer eller mindre svårt att nyrekrytera till många av förvaltningens yrkesgrupper.

I verksamhetsanalysen uppskattas hur framtiden ser ut för nämnden ur ett kompetensförsörjningsperspektiv. Den belyser vilka kompetenskrav som ställs för att klara uppdragen på kort och lång sikt, där tidshorisonten är år 2020-2026.

Vår bedömning är att verksamheterna inom Leanlink förväntas fortsätta att öka i omfattning. Trenden de senaste åren är kontinuerliga volymökningar. Volymökningarna beror delvis på demografins utveckling, som medför att det är fler och fler äldre som är i behov av de tjänster vi erbjuder, men även att fler är allt sjukare och kräver mer avancerad omvårdnad. Förvaltningens analys är också att vi kommer fortsätta få fler direkta verksamhetsuppdrag och även därigenom utöka vår verksamhet. Inom förvaltningen bedrivs verksamhet som är eller kan vara konkurrensutsatt. Det medför att det är svårare att analysera verksamhetens framtida omfattning än vad det är att analysera anslagsfinansierad verksamhet.

## Personal- och kompetensförsörjning inom de närmsta åren

Även framöver kommer det ställas krav på nämnden att förvaltningen kan fortsätta arbetet utifrån SKL's (Sveriges kommuner och landsting) nio rekryteringsstrategier som är framtagna i syfte att möta utmaningen avseende kompetensförsörjningen inom välfärdssektorn. Rekryteringsstrategierna är; använd kompetensen rätt, bredda rekryteringarna, förläng arbetslivet, marknadsför jobben, skapa engagemang, utnyttja tekniken, underlätta lönekarriärer, låt fler jobba mer och visa karriärmöjligheter. Inom förvaltningen har vi arbetat utifrån strategierna under ett antal år. Det har bedrivits workshops och samverkan med fackliga parter för att analysera vad som fungerar bra samt att konkretisera vad som behöver utvecklas för att stärka vår kompetensförsörjning. Förvaltningen gör omfattande satsningar på kompetensutveckling, vilket vi behöver fortsätta med för att vara en attraktiv arbetsgivare och för att kunna leverera utifrån avtal. Det vi behöver jobba vidare med att utveckla är bl a rätt använd kompetens genom att renodla vissa arbetsuppgifter så att kompetensen används optimalt, t ex inom grupperna specialistundersköterskor med spetskompetens respektive stödpedagoger.

Likåsa finns det mycket utmaningar inom teknik och digitalisering. Några pågående tidsbesparande arbetsmetoder är att använda videosamtal vid rekrytering och mobil dokumentation i hemtjänsten. Insatser med att ytterligare implementera och utveckla användandet av stödsystem för bemanningsplanering fortgår. Hur det går att använda ”robotar” och andra tekniska lösningar som ersättning eller komplement till människor behöver analyseras vidare. Enligt Bodil Umegård, SKL, är förändrade arbetssätt med stöd av ny teknik det som enskild faktor har störst positiv påverkan på kompetensförsörjningen.

Chefer behöver få bättre förutsättningar att kunna vara chefer. En fortsatt satsning på chefers arbetsmiljö är nödvändigt för chefernas möjlighet att skapa attraktiva arbetsplatser, dit personal söker sig och stannar kvar. Personal- och kompetensförsörjning, med allt vad det innebär, är en grundförutsättning för verksamheterna. Lyckas förvaltningen förädla rekryteringsarbetet så lösgör det tid för cheferna att arbeta mer med verksamhetsutveckling, vilket i sin tur ger positiva effekter på målsättningen att vara en attraktiv arbetsgivare.

Förvaltningen har anställt en projektledare som är riktad mot vård, omsorg och socialt arbete. Projektledarens uppdrag är att arbeta fram, utveckla och kvalitetssäkra processer, arbetsätt och metoder inom personal- och kompetensförsörjning. En riktad resurs inom området är nödvändig och projektledaren kommer arbeta i nära samverkan med såväl chefer, stödfunktioner som ledningsgruppen.

Ett annat ständigt pågående utvecklingsområde är Leanlinks interna kommunikation kring kärnvärdesarbete och arbetet med syftet att skapa bra dagar tillsammans. ”Vi skapar bra dagar tillsammans” är den varumärkesplattform som Leanlink arbetar utifrån. Genom intern kommunikation som grund stärker vi vårt arbetsgivarvarumärke, som i sin tur påverkar den externa bilden av oss som attraktiv arbetsgivare och en partner att lita på. Vi behöver därtill hitta fler och nya forum där vi marknadsför Leanlink som arbetsgivare och presenterar våra konkurrensfördelar, såsom att vi satsar mycket på kompetensutveckling och ger förutsättningar till karriärvägar för våra medarbetare.

### **Kompetensförsörjningens påverkan av trender på arbetsmarknaden utifrån nationella och internationella faktorer såsom konjunkurläge och arbetsmarknadspolitik**

Arbetsmarknadsforskning påvisar att det finns generationsskillnader i vad som upplevs vara viktiga faktorer för att uppnå arbetstillfredsställelse. Aktuella drivkrafter i arbetet beskrivs vara; möjligheter till utveckling, inflytande på arbetet, ansvar för andra, tillfredsställelse med arbetstiderna och meningsfulla arbetsuppgifter<sup>1</sup>.

Enligt SCB, budgetpropositionen för 2018 är undersköterskor i kommunal vård och omsorg – i hemtjänst och på boenden – landets största yrkesgrupp med närmare 138 000 anställda. Undersköterskor kan inom några år få en skyddad yrkestitel. Regeringen låter en utredning analysera detaljerna kring skyddad yrkestitel som ska ses som en kvalitetssäkring av yrket. Undersköterskors roll, innebörd och kompetens ska förtydligas.

Nationellt finns för närvarande många olika krav på omfattningen av antalet gymnasiepoäng och innehållet av vilka kurser som ska ingå för att erhålla titeln undersköterska. Leanlink har fr o m 170101 kravet 1500 omvårdnadspoäng på gymnasienivå. Kravet utgår ifrån rekommendationer från Vård- och omsorgscollege och förmodade framtida nationella krav. Det finns många kommuner som har lägre krav än så. Inom den kommunala äldreomsorgen är cirka 80 % undersköterskor och 20 % vårdbiträden. Fördelningen är föränderlig över tid och påverkas positivt av våra satsningar på valideringar till undersköterska. I samband med verksamhetsövergångar är tendensen att den procentuella andelen undersköterskor minskar i förhållande till vårdbiträden.

Både lokalt och nationellt tenderar omvårdnadsprogrammet att både få allt färre sökande samt att färre går ut med godkända betyg och därmed inte motsvarar kravprofilen utifrån formell kompetens. Leanlink arbetar i nära samverkan med utbildningsanordnare i syfte att både locka fler sökande och att diskutera vilka kompetenskrav som förvaltningen ser som nödvändiga för att erbjuda en kvalitativ vård och omsorg. En riktad gymnasieutbildning till vårdbiträde som omfattar 800 omvårdnadspoäng har tagits fram.

Nationellt finns mycket hård konkurrens om sjuksköterskor. Likaså finns internationell konkurrens, främst från våra grannländer Danmark och Norge. Inom äldreomsorgen pågår ett arbete, Vision 2020, där syftet är att fasa ut bemanningssköterskorna till år 2020. Projektet har identifierat ett antal kritiska faktorer såsom lönestruktur, karriärvägar samt alternativa arbetsätt och roller. Syftet är också att skapa en hållbar organisation genom att behålla och kompetensutveckla äldreomsorgens sjuksköterskor.

### **Påverkan i utvecklingen beroende på lokala faktorer såsom konkurrens om arbetskraft i närvärlden**

Det är mycket stor konkurrens om arbetskraften i de flesta av våra yrkesgrupper. Arbetsmarknaden är god och tillgången till arbete är mycket gynnsam inom både privata och offentliga verksamheter. Den yngre generationen tar till sig ny teknik i större utsträckning än andra generationer. Detta är en förmåga som arbetsgivaren behöver ta till vara genom att identifiera alternativa vägar till kompetensutveckling för yngre medarbetare.

Leanlink ser en tendens till ökad personalomsättning i takt med den höga tillgången till jobb på arbetsmarknaden. Vi ser även en tendens att fler och fler med kulturella och språkliga olikheter anställs, vilket ökar kraven på samtliga medarbetare att se möjligheter och överbrygga de hinder som kan uppstå. Insatser som ger personer som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden möjlighet till praktik och/eller anställning inom förvaltningen kan också bidra till kompetensförsörjningen. Det kan ske med stöd av arbetsplatslärande, mentorer, handledare och språkbud.

---

<sup>1</sup>Regeringens skrivelse 2015/16:80

## Personalplanering

Syftet med personalplaneringen är att säkerställa en tydlig bild över vilken mängd personalresurser som behövs för att nå verksamhetens mål och för att upprätthålla god service-och kvalitetsnivå i verksamheterna. Personalplaneringen ger en bild över förvaltningens kommande pensionsavgångar, personalomsättning och personalbehov grundad på demografins utveckling (volymökning). Tidshorisonten är år 2020-2026. PwC genomförde 2018 en kvantitativ analys av Linköpings kommuns framtida rekryterings- och personalbehov. Analysen har sammanställts i en rapport där syftet med rapporten är att Linköpings kommun ska få en uppfattning om hur personal- och rekryteringsbehovet kommer utvecklas utifrån nuvarande personalstruktur och arbetssätt. Modellen bygger på en volymframskrivning utifrån befolkningsprognosen för Linköpings kommun fram till och med år 2026. Nuvarande personal- och åldersstruktur samt nuvarande inskrivnings- och servicenivåer i kommunens verksamheter beaktas.

### Prognos för pensionsavgångar

Pensionsavgångarna för framtagna grupper varierar över tid mellan runt 60 upp till 90 personer per år. De största pensionsavgångarna är i grupperna vårdbiträden och undersköterskor, vilket är naturligt då de är våra största yrkesgrupper.

De kommande sju åren beräknas totalt 26 chefer inom förvaltningen gå i pension. Beräkningen grundar sig i pensionsavgång vid 65 års ålder. Cheferna finns främst inom funktionshinderområdet, socialt och kurativt arbete och inom äldreomsorg men även en vardera inom stödfunktionerna ekonomi och personal.

För övriga bristyrkesgrupper gör PwC antagandet att åldersstrukturen för 2016 är konstant och att medarbetare går i pension vid 65 års ålder. Genomsnittsåldern för ålderspension var enligt Linköpings kommuns personalbokslut 2016, 64,9 år.

Pensionsavgångarna inom förvaltningen varierar över tid och enligt beräkningarna kommer de vara allt mer omfattande i slutet av tidsperioden 2020-2026. Det sker avgångssamtal med medarbetare som börjar närma sig pensionsåldern och trenden är att fler medarbetare än tidigare vill arbeta längre, främst på timmar där de kan själva styra sin tid.

### Prognos för personalomsättning

PwC's prognos av personalomsättningen beräknas utifrån tillsvidareanställda under 64 år som avslutar sin anställning med avgång från kommunen. Personalomsättning är enligt beräkningsmodellen den absolut främsta orsaken till framtida rekryteringsbehov. Det rör sig om runt 200 medarbetare per år och i omfattningen cirka 60 % av det totala personalbehovet. Det är ytterst viktigt att förvaltningen fortsätter satsningen inom det prioriterade området, att vara en attraktiv arbetsgivare, för att behålla medarbetare och minska omfattningen av personalomsättningen.

### Prognos för demografisk utveckling och behov välfärdstjänster (volymökning)

PwC's modell utgår ifrån 2016 års inskrivnings- och servicegrader (t e x andel invånare med hemtjänst samt den befolkningsprognos som kommunen har tillhandhållit PwC).

Volymökningarna är det av delmomenten som analyserats som minst påverkar det framtida rekryteringsbehovet. Det ligger över tid också relativt konstant.

### Samlat rekryteringsbehov

Sammanfattningsvis har förvaltningen utifrån genomförda analyser av bristyrken ett samlat rekryteringsbehov på runt 300 nya medarbetare per år under åren 2020-2026. De bristyrken som analyserats avseende pension är sjuksköterskor, personliga assistenter, vårdare, stödassistenter, skötare, vårdbiträden och undersköterskor. Sammantaget utgör dessa yrkesgrupper cirka 60 % av förvaltningens totala antal tillsvidareanställda medarbetare.

Inom förvaltningen finns även brist på annan kompetens såsom socionomer och kockar men i dessa grupper är det betydligt färre medarbetare än i de ovan identifierade bristyrkesgrupperna. Socionomutbildade medarbetare finns i flera olika yrkesgrupper, främst pedagoger, socialsekreterare och chefer.

**Totalt personalbehovsprognos för Leanlink för år 2020-2026 .**

<b>Personalbehov antal heltidsresurser</b>	<b>Budget 2020</b>	<b>Plan 2021</b>	<b>Plan 2022</b>	<b>Plan 2023</b>	<b>Plan 2024</b>	<b>Plan 2025</b>	<b>Plan 2026</b>
# 1 Prognos för pensionsavgångar inom Leanlink	61	71	58	81	85	64	90
# 2 Prognos för personalomsättningen inom Leanlink	205	207	210	214	208	224	227
# 3 Prognos för demografisk utveckling och påverkan på behov av välfärdstjänster (volymökning) för Leanlink	34	33	31	40	42	36	37
<b>Samlat rekryteringsbehov</b>	<b>300</b>	<b>311</b>	<b>299</b>	<b>335</b>	<b>335</b>	<b>324</b>	<b>354</b>

# 1 Sammanräkning av chefers, handläggare- administrativt arbete, köks- och måltidsarbete, socialt och kurativt arbete samt teknikerarbete avseende pensionsavgångar via LinQ, pensionsålder 65 år, samt identifierade bristyrken i PwC-rapport januari 2018 Analys av Linköpings kommuns framtida personal- och rekryteringsbehov  
# 2 = PwC-rapport januari 2018 Analys av Linköpings kommuns framtida personal- och rekryteringsbehov  
# 3 = PwC-rapport januari 2018 Analys av Linköpings kommuns framtida personal- och rekryteringsbehov

**Bristyrkesgruppen chefer, Leanlink**

<b>Personalbehov bristyrken antal heltidsresurser:</b>	<b>Budget 2020</b>	<b>Plan 2021</b>	<b>Plan 2022</b>	<b>Plan 2023</b>	<b>Plan 2024</b>	<b>Plan 2025</b>	<b>Plan 2026</b>
Prognosen för pensionsavgångar för chefer inom Leanlink	1	4	4	6	4	3	4

Underlaget är framtaget ur LinQ, ledningsarbete, pensionsålder 65 år

**Bristyrkesgruppen handläggare- administrativt arbete, Leanlink**

<b>Personalbehov bristyrken antal heltidsresurser:</b>	<b>Budget 2020</b>	<b>Plan 2021</b>	<b>Plan 2022</b>	<b>Plan 2023</b>	<b>Plan 2024</b>	<b>Plan 2025</b>	<b>Plan 2026</b>
Prognosen för pensionsavgångar för handläggare- administrativt arbete inom Leanlink	5	6	2	4	3	4	5

Underlaget är framtaget ur LinQ, handläggare- administrativt arbete, pensionsålder 65 år

**Bristyrkesgruppen köks- och måltidsarbete (kockar och måltidspersonal) Leanlink**

<b>Personalbehov bristyrken antal heltidsresurser:</b>	<b>Budget 2020</b>	<b>Plan 2021</b>	<b>Plan 2022</b>	<b>Plan 2023</b>	<b>Plan 2024</b>	<b>Plan 2025</b>	<b>Plan 2026</b>
Prognosen för pensionsavgångar för köks- och måltidsarbete, Leanlink	3	8	4	14	5	6	10

Underlaget är framtaget ur LinQ, köks- och måltidsarbete, pensionsålder 65 år

**Bristyrkesgruppen Socialt och kurativt arbete (socialsekreterare, behandlingsassistenter, socialpedagoger och kuratorer) Leanlink**

<b>Personalbehov bristyrken antal heltidsresurser:</b>	<b>Budget 2020</b>	<b>Plan 2021</b>	<b>Plan 2022</b>	<b>Plan 2023</b>	<b>Plan 2024</b>	<b>Plan 2025</b>	<b>Plan 2026</b>
Prognosen för pensionsavgångar för chefer inom Leanlink	4	11	7	5	11	4	10

*Underlaget är framtaget ur LinQ, Socialt och kurativt arbete, pensionsålder 65 år*

**Bristyrkesgruppen sjuksköterskor, Leanlink**

<b>Personalbehov bristyrken antal heltidsresurser</b>	<b>Budget 2020</b>	<b>Plan 2021</b>	<b>Plan 2022</b>	<b>Plan 2023</b>	<b>Plan 2024</b>	<b>Plan 2025</b>	<b>Plan 2026</b>
Prognosen för pensionsavgångar för sjuksköterskor inom Leanlink	2	2	10	4	2	0	4
Prognosen för personalomsättning för sjuksköterskor, Leanlink	29	29	30	30	31	32	33
Prognosen för demografisk utv och påverkan på behov av välfärdstjänster (volymökning) sjuksköterskor, Leanlink	2	3	2	3	3	3	3
<b>Samlat rekryteringsbehov</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>40</b>

*Underlag från PwC-rapport januari 2018 Analys av Linköpings kommuns framtida personal- och rekryteringsbehov*

**Bristyrkesgruppen personliga assistenter, vårdare, stödassistenter och skötare, Leanlink**

<b>Personalbehov bristyrken antal heltidsresurser</b>	<b>Budget 2020</b>	<b>Plan 2021</b>	<b>Plan 2022</b>	<b>Plan 2023</b>	<b>Plan 2024</b>	<b>Plan 2025</b>	<b>Plan 2026</b>
Prognosen för pensionsavgångar personliga assistenter, vårdare, stödassistenter och skötare, Leanlink	12	18	9	14	11	13	15
Prognosen för personalomsättningen för personliga assistenter, vårdare, stödassistenter och skötare, Leanlink	64	64	64	66	56	68	67
Prognosen för demografisk utveckling och påverkan på behov av välfärdstjänster (volymökning) för personliga assistenter, vårdare, stödassistenter och skötare, Leanlink	6	6	6	6	5	5	6
<b>Samlat rekryteringsbehov</b>	<b>82</b>	<b>88</b>	<b>79</b>	<b>86</b>	<b>72</b>	<b>86</b>	<b>88</b>

*Underlag från PwC – rapport januari 2018 Analys av Linköpings kommuns framtida personal- och rekryteringsbehov*

**Bristyrkesgrupperna undersköterskor och vårdbiträden i ordinärt och särskilt boende, Leanlink**

<b>Personalbehov bristyrken antal heltidsresurser</b>	<b>Budget 2020</b>	<b>Plan 2021</b>	<b>Plan 2022</b>	<b>Plan 2023</b>	<b>Plan 2024</b>	<b>Plan 2025</b>	<b>Plan 2026</b>
Prognosen för pensionsavgångar för undersköterskor och vårdbiträden i ordinärt och särskilt boende, Leanlink	32	31	21	33	49	33	41
Prognosen för personalomsättning för undersköterskor och vårdbiträden i ordinärt och särskilt boende, Leanlink	112	114	116	118	121	124	127
Prognosen för demografisk utveckling och påverkan på behov av välfärdstjänster (volymökning) för undersköterskor och vårdbiträden i ordinärt och särskilt boende, Leanlink	26	24	23	31	34	28	28
<b>Samlat rekryteringsbehov</b>	<b>170</b>	<b>169</b>	<b>160</b>	<b>182</b>	<b>204</b>	<b>185</b>	<b>196</b>

*Underlag från PwC – rapport januari 2018 Analys av Linköpings kommuns framtida personal- och rekryteringsbehov*

### **Kompetensplanering**

Syftet med kompetensplaneringen är att ge en översikt av befintlig kompetens och tydliggöra kommande kompetensbehov men främst att identifiera och säkerställa nya vägar till personal- och kompetensförsörjning.

#### **Nya vägar till kompetensförsörjning**

- **Digitalisering**

Som tidigare nämnts behöver förvaltningen jobba vidare med de delmoment som vi fört fram som utvecklingsområden i de rekryteringsstrategier som tagits fram av SKL. Att omvärldsbevaka möjligheter till att bättre utnyttja tekniken med konkretisering av vad den ”digitala medarbetaren” innebär i förvaltningens vård och omsorgsinriktade verksamheter behöver fokuseras. Digitaliseringens möjligheter kring administration behöver undersökas för att lösgöra tid för chefer, så att cheferna har mer tid till att vara just chefer. Det kan exempelvis handla om utveckling av stödsystem för bemanningsplanering. Nämnden bör beakta att digitaliseringsarbetet kräver resurser både i tid och i kompetensutveckling. Kompletteringar i kompetens inom teknik och förändringsledning krävs för chefer, stödfunktioner och övriga medarbetare inom förvaltningen.

- **Rätten till önskad sysselsättningsgrad**

RÖHS, Rätten till önskad högre sysselsättningsgrad, är infört inom delar av förvaltningen. Pilotprojekten följs upp kontinuerligt och fler verksamheter kommer framöver att ingå i utvecklingsarbetet. Att låta fler jobba mer är ett arbetssätt som förvaltningen har använt sig av under många år i samband med nyrekrytering. Det som behöver förbättras är arbetssätt, alternativa arbetsuppgifter och arbetstidsmodeller så att det ger ännu tydligare positiva effekter på personal- och kompetensförsörjningen. Nämnden behöver beakta de ekonomiska analyser som tagits fram i samband med uppföljningarna av pilotprojekten. Likaså behöver arbetet med att hitta arbetssätt och förutsättningar för att förlänga arbetslivet fortgå. Att förlänga arbetslivet med exempelvis mer attraktiva uppdrag med flexibilitet i arbetsinnehåll och arbetstider är en viktig framgångsfaktor. Nämnden behöver beakta att ändrade arbetssätt är både tidskrävande och kostsamma.

- **Attraktiv arbetsgivare**

Enligt analyserna som PwC har tagit fram är personalomsättningen det som främst påverkar rekryteringsbehovet. Förvaltningen har i verksamhetsplanen tagit fram tre viktiga strategiska områden; att vara en attraktiv arbetsgivare, att arbeta utifrån leankulturen samt att ständigt utveckla såväl den interna som den externa kommunikationen. Utvecklingsarbetet är inte nytt i sig men behöver fortgå för fortsatta positiva resultat. Syftet med samtliga tre strategiska områden är att både höja kvalitén i verksamheterna för dem vi är till för, men också att skapa trivsel och utveckling för medarbetarna. Målsättningen är att effekterna av utvecklingsarbetet medför att både presumtiva och nuvarande medarbetare väljer Linköpings kommun som arbetsgivare. Arbetet med ett introduktionsprogram pågår och kommer fortsätta med fler moduler under år 2020.

För att fortsätta arbeta med att vara en attraktiv arbetsgivare, som ger förutsättningar för ett hållbart arbetsliv för chefer och medarbetare, så arbetar förvaltningen med flera framtagna strategier såsom verksamhetsplattform, HME-mätningar (Hållbart medarbetarindex), KASAM-mätningar (känsla av sammanhang), närvarodialoger och tillitsbaserad styrning. Samtliga strategier syftar till att chefer och medarbetare både ska trivas och prestera bättre.

- **Attraktivare anställningsvillkor**

En stor utmaning är att hitta attraktivare anställningsvillkor och arbetstidsmodeller för intermittenta (timavlönade) medarbetare. Det finns en mycket stor utvecklingspotential avseende kompetensförsörjning ur den omfattande gruppen. Förvaltningen behöver belysa hur nuläget är i omfattning, trivsel och kompetens, vad som är attraktivt för målgruppen samt hur arbetsgivaren utifrån verksamhetens behov kan bemöta synpunkterna. Arbetet med hälsosamma verksamhetsanpassade scheman är en viktig aspekt för alla medarbetare för ett hållbart arbetsliv. Arbetet sker i samverkan med andra intressenter såsom arbetsförmedlingen, utbildningsanordnare och fackliga parter.

- **Validering av kompetens och ny kompetens**

Leanlink har en tradition av att ha många karriärmöjligheter utifrån påbyggnad av kompetens. De kommande åren har vi fler medarbetare än tidigare som studerar till exempelvis specialistundersköterskor och stödpedagoger. Det är av yttersta vikt att vi fortsätter kompetensutveckla medarbetare och framöver behövs både fler och nya karriärvägar så att vi tar tillvara på den spetskompetens som våra medarbetare erhåller när de tar examen från olika utbildningar. Därtill fortsätter arbetet med att kontinuerlig erbjuda medarbetare möjlighet att validera arbetsplatslärd kunskaper för att uppnå minimikraven på formell kompetens inom vård och omsorg. Under 2020 kommer en högskoleutbildning för chefer inom stöd, vård och omsorg att starta. Utbildningen som planerats utifrån chefernas och verksamheternas behov omfattar 30 högskolepoäng och ska leda till en certifiering som chef inom LSS, Äldreomsorgens och Råd & Stöds verksamheter. Arbetsplatslärande med stöd av projektet Evikomp har påbörjats och kommer fortsätta under 2020. Syftet med att delta är bl a att utveckla en lärande organisation. Förvaltningen behöver också undersöka alternativa metoder till kompetensutveckling, t ex webbaserade utbildningar och undervisning på distans.

- **Arbetsmiljöekonomi**

Det pågår ett ständigt arbete inom rehabiliteringsprocessen som är starkt kopplad till arbetsmiljöekonomi. Arbetet behöver fortsätta att utvecklas genom ännu tydligare analyser och insatser på såväl organisations- som grupp och individnivå. Målsättningen är att satsa resurser på mer främjande och förebyggande arbetsmiljöarbete och att förbättra förutsättningarna för kompetensförsörjningen genom att medarbetarnas sjukfrånvaro sänks, minska oönskad personalomsättning och därmed säkerställa kvaliteten inom våra verksamheter. En HR-specialist inom arbetsmiljö har rekryterats som stöttar HR-medarbetare och chefer i arbetet. Likaså kommer ett samarbete med Sunt Arbetsliv pågå under 6 månader med syfte att stötta förvaltningen i fortsatt arbete med fler verktyg och metoder i arbetsmiljöarbetet.

- **Nya former för organisering och arbetssätt**

Inom förvaltningen utför medarbetarna de tjänster som beställaren har beställt. Det går dock att utveckla både yrken, arbetssätt och organisering. Tydligare uppdragsbeskrivningar behövs för yrken i våra karriärsteg för att tillvarata kompetensen på bästa sätt. Därtill behövs både utökad kompetens hos befintliga medarbetare samt att nya yrkesroller utvecklas då större krav på digitalisering, logistik och schemaplanering ställs. Leanlinks interna organisering och samarbete mellan affärsområdena behöver ytterligare förfinas inom bland annat inom rekrytering, praktksamordning och i arbetet med RÖHS.

### **Kompetenser som saknas utifrån verksamhetsanalysen och personalplaneringen**

I personalplaneringen framgår tydligt att det finns ett stort behov av att rekrytera fler medarbetare till vård, omsorg, socialt arbete och måltidsarbete. Det mest påtagliga bristyrket inom Leanlinks yrkesgrupper är sjuksköterskor. Förvaltningen fortsätter att utveckla och utbilda specialistundersköterskerollen där vi ser en möjlighet till alternativ kompletterande kompetens till sjuksköterskorna.

Ett annat bristyrke är chefer och under den kommande 7-årsperioden kommer 26 chefer inom olika verksamhetsområden att gå i pension. Förutom första linjens chef, som har ansvar för verksamhet, ekonomi och personal, så behöver vi alternativa chefs- och ledarfunktioner. Exempel på det är gruppleddare, föreståndare och biträdande verksamhetschefer. För att säkra chefsförsörjning behövs förutom olika ledarskapsprogram mer praktiska alternativ som exempelvis chefstraineer. Likaså behöver kontakterna med universitet och högskolor intensiveras.

### **Felutnyttjade kompetenser och överkapacitet av kompetens**

Förvaltningen bedömer att det i dagsläget inte finns någon överkapacitet av kompetens. Det kan finnas viss felutnyttjad kompetens. Förvaltningen ser fram emot att arbeta vidare med utvecklingsarbetet utifrån resultatet från projektet Chefers förutsättningar. Leanlink har en mycket föränderlig och utmanande verksamhet där chefernas kompetens behöver utvecklas och tas tillvara på ett optimalt sätt. Därav är det av yttersta vikt att fortsätta analysera chefsuppdraget och stötta cheferna med bl a verksamhetsnära chefsutbildning. Inom HR har ett omfattande utvecklingsarbete pågått under ett antal år. Arbetet kommer fortgå med målsättningen att kunna stötta cheferna utifrån de största utmaningarna; Kompetensförsörjning, arbetsmiljö och förändringsledning. Förvaltningen ser också fram emot pågående och kommande

genomlysningar av övriga stödfunktioner, som kan ge utveckling i om kompetensen nyttjas rätt utifrån verksamheternas och chefernas behov.

**Påverkan av ökat rekryteringsbehov på stödresurser såsom ekonomi, kommunikation, administration och HR**

Den största påverkan avseende personal- och kompetensförsörjning belastar stödresurserna inom human resource, HR. Medarbetare inom HR arbetar med direkt stöd till cheferna inom samtliga HR-processer. Fokus är att vara ett värdeskapande och verksamhetsnära HR-stöd. Utvecklingsarbetet inom rekryteringsprocessen behöver fortgå med ännu mer digitalisering av delmomenten som ingår.

Nationellt motsvarar ohälsan en stor arbetskraftsreserv. Förvaltningen behöver ha fokus på att fortsätta arbetet med analyser av våra yngre medarbetare. De medarbetare som är under 29 år tillhör den åldersgrupp som inom förvaltningen har högst sjukskrivningstal. Här behöver vi kraftsamla med stöd utifrån analyser där stödfunktionerna inom HR och ekonomi samverkar, för att ge cheferna goda förutsättningar att kunna återfå arbetskraftsreserven i arbete.