



# Personal- och Kompetensförsörjningsplan 2020

med plan för 2021-2027



## Inledning

Kommunal verksamhet är mycket kunskapsintensiv och personalen, och dess kompetens, är kommunens viktigaste tillgång. Samtidigt är personalen 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 på grund av demografiska förändringar, personalomsättning samt pensionsavgångar för 2019 med plan för år 2020-2027.

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

För att kunna följa utvecklingen av personal- och kompetensförsörjningen inom kommunen tas en personal- och kompetensförsörjningsplan fram för varje förvaltning som innehåller personalförsörjningsbehov utifrån volymökning på grund av demografiska förändringar, personalomsättning samt pensionsavgångar för 2020 med plan för år 2020-2027. Planen innehåller även strategier och åtgärder som kan vidtagas i syfte att skapa nya vägar till kompetensförsörjning för att på så sätt säkerställa att kompetens finns för att nå verksamhetens mål.

Förvaltningskontoret är ett strategiskt utvecklingskontor. Kontoret utvecklar och analyserar kultur- och fritidsverksamheten i Linköpings kommun genom att arbeta långsiktigt för att uppfylla Kultur- och fritidsnämndens mål för 2020. På förvaltningen arbetar totalt 260 tillsvidare- eller visstidsanställda medarbetare med en medellålder på 45 år. Förvaltningen är mångfacetterad och ett stort antal medarbetare och chefer är specialister inom olika områden.

Målet att Linköpings kommun ska ha goda arbetsplatser där varje medarbetare känner arbetsglädje och stolthet, har inflytande och delaktighet är en viktig del i det kommande personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Kommunens arbetsplatser präglas av jämställdhet, mångfald och goda arbetsvillkor gör oss till en attraktiv arbetsgivare.

På Kultur- och fritidsförvaltningen är det av stor vikt att systematiskt arbeta med arbetsmiljö och kompetensutveckling för att såväl medarbetare som chefer ska kunna möta medborgarnas behov.

## Verksamhetsanalys

I verksamhetsanalysen uppskattas hur framtiden ser ut för nämnden ur ett kompetensperspektiv, vilka kompetenskrav som ställs för att uppdraget ska uppnås på kort och lång sikt för tidshorisonten år 2019-2027.

Utifrån nuläget så ligger utmaningarna i rekrytering av utbildade bibliotekarier och fritidsledare där sökbasen är otillfredsställande, men fortfarande hanterbar. Förvaltningen måste fortsätta arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare både ur perspektivet behålla medarbetare samt attrahera nya. Förvaltningen behöver bland annat se över så att kompetensen används på rätt sätt, att modern teknik nyttjas och att förvaltningen verkar för ett hållbart medarbetarskap samt ledarskap. Införande av rätt till önskad högre sysselsättningsgrad innebär stora kostnadsökningar om arbetet inte organiseras rätt. Förvaltningen ser över införande av schemahanteringssystem för att tillgodose resurstid och effektivisera bemanningsplaneringen. Implementeringen behöver kombineras med att minska antalet deltidsanställda, dock finns flertalet medarbetare som önskar arbeta deltid.

Efterfrågan på kommunens kultur- och fritidsverksamhet förändras i takt med att antalet invånare i kommunen ökar. Den förändrade efterfrågan gäller både inriktning av verksamhet och den geografiska placeringen. Efterfrågan på verksamheten kommer också förändras när förutsättningar i vår omvärld förändras. Den allt mer utökade digitaliseringen ställer andra kompetenskrav på förvaltningens medarbetare. Under januari 2019 utökades förvaltningen med ca 60 medarbetare då Fritidsverksamhet 13-16 år flyttades över från Barn- och ungdomsnämnden till Kultur- och fritidsnämnden. I Linköpings kommun är kompetensförsörjningen redan idag en stor utmaning inom flertalet yrkesgrupper. Kultur- och fritidsförvaltningen hanterar kompetensförsörjningen bra och det finns ett relativt gott inflöde av kandidater vid rekryteringarna.

Konjunkturläget på arbetsmarknaden leder till stor konkurrens om arbetskraften, som endast är kännbart inom några yrkesgrupper på förvaltningen. Kultur- och fritidsförvaltningen behöver arbeta för att säkerställa metoder för fungerande kompetensöverföring och med mentorskap för minska sårbarheten. Flera olika aktiviteter planeras även inom kommunen för att främja ett förlängt och förändrat arbetsliv.

Sveriges demografiska utveckling förändras då antal äldre personer i samhället ökar kraftigt och medellivslängden ökar. Det tar idag längre tid för unga personer att komma ut på arbetsmarknaden samtidigt som det finns stora grupper nyanlända som står utanför arbetsmarknaden. För att följa teknikens utveckling och inte skapa

större glapp behöver medarbetare kompetensutvecklas. Vidare behöver högre krav ställas på samarbete mellan olika aktörer i samhället. Linköpings kommun som arbetsgivare behöver ha en öppenhet för olikheter och mångfald och bilden av vem som kan klara av de uppdrag som förvaltningens verksamheter står inför. Inom Kultur- och fritidsförvaltningen är det viktigt att fortsätta ta emot praktikanter och medverka i de olika arbetsmarknads-satsningarna. Vid Kultur- och fritidsförvaltningen arbetar idag många specialister där det kan vara svårt att ersättningsrekrytera varför förvaltningen behöver arbeta vidare med mentorskap och kompetensväxling för minska sårbarheten (se även sidan 1). Flera olika aktiviteter planeras även inom kommunen för att främja ett förlängt och förändrat arbetsliv. Trenden om att vara rörlig på arbetsmarknaden kan komma att påverka en ökad personalomsättning i framtiden. Förvaltningen har idag en förhållandevis låg personalomsättning och inga yrkesgrupper som kvalificeras in som bristyrken.

För att klara av de krav på kostnadsdämpande åtgärder som finns i budgeten 2020 med plan för 2021-2023 krävs en genomlysning och prioritering kring nämndens verksamhet. Redan i budgeten för 2019 ställdes krav på effektiviseringar inom inköp och administration. Detta är ett arbete som fortgår och i internbudget för 2020 är bland annat en tjänst inom administrationen (sakkunnig inom hållbarhetsfrågor) avvecklad. Under planperioden återfinns även krav på större kostnadsdämpande åtgärder avseende mötesplatser.

Effekterna av de kostnadsdämpande åtgärderna kan medföra att såväl verksamhet tas bort/minskar som att personalneddragningar genomförs, vilket både kortsiktigt och långsiktigt kan påverka kvalitet och resultat. Detta kan omfatta såväl kontinuiteten i nämndens befintliga verksamheter och utvecklingen av dessa samt utvecklingsarbetet i stort med nya projekt och i verksamheten. Andra utmaningar nämnden står inför är Rätten till önskad högre sysselsättningsgrad som innebär större ekonomiska konsekvenser för nämnden, som inte ryms inom nämndens ram. Nämnden har även fått ytterligare nya uppdrag att hantera i och med den nya politiska majoriteten, vilket behöver ställas i relation till de kostnadsdämpande åtgärderna som återfinns inom nämndens administration.

## Nya vägar till kompetensförsörjning

Nya vägar till kompetensförsörjning behövs för att säkerställa fortsatt leverans av välfärd. Demografen samt den ekonomiska situationen i kommuner och landsting innebär att den teoretisk framskrivna personalframskrivningsanalysen är omöjlig att uppnå. Minst 30 procent av personalbehovet måste lösas med nya vägar till kompetensförsörjning. Kultur- och fritidsförvaltningen delar inte samma kompetensförsörjningsutmaningar som andra förvaltningar inom kommunen då förvaltningen inte har några faktiska bristyrken. Personalframskrivningsanalysen har ett jämt flöde i behov de kommande åren. Ett normalt rekryteringsbehov som är hanterbart vid god planering.

Personalplanering ska ge en bild över vilka resurser som behövs för att nå verksamheternas mål och för att upprätthålla nuvarande service- och kvalitetsnivå. Personalplanen ger en bild över förvaltningens kommande pensionsavgångar, personalomsättning och personalbehov grundad på demografins utveckling. Tidshorisont är år 2020-2027 och innehåller det samlade rekryteringsbehovet för perioden.

Personalbehov Antal heltidsresurser	Budget 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
Hur ser prognos för pensionsavgångar ut?	4	4	5	5	5	5	4	5
Hur ser prognos för personalomsättning ut?	10	10	10	10	10	10	10	10
Hur ser prognos för demografisk utveckling och påverkan på behov välfärdstjänster (volym ökning) ut?	Förvaltningen bidrar inte med välfärdstjänster som ligger under myndighetskrav. Bibliotekslagen ställer krav på lagstadgad biblioteksverksamhet.							

Samlat rekryteringsbehov	14	14	15	15	15	15	14	15
--------------------------	----	----	----	----	----	----	----	----

Enligt statistik i personalboks slutet för Kultur- och fritidsförvaltningen fyller sammanlagt 39 medarbetare 65 år mellan 2020-2027. Yrkeskategorierna är utspridda över förvaltningen och detta innebär inte att en stor grupp från samma yrkeskategori uppnår 65-års ålder vid samma tidpunkt. Bokslutsunderlaget ger endast en anvisning av hur många medarbetare som uppnår 65-års ålder inom ett årsspann om 2 år. I ovanstående tabell återfinns ett snitt av hur många medarbetare som uppnår åldern inom ett år. Detta innebär att det i praktiken kan finnas variationer i antal mellan de olika åren. Kompetensförsörjningen för eventuella pensionsavgångar kommer med största sannolikhet med god planering att gå bra.

Prognostiserat utifrån tabellen kommer det att vara ca tio medarbetare per år som på något sätt kommer att byta arbetsplats internt eller externt. Förvaltningen har erfarenhet av att hantera personalomsättning i motsvarande antal sedan tidigare. Vidare bedöms personalförsörjningen i dagsläget som god.

Utgångspunkten för att analysera behov av åtgärder för kompetensförsörjning är den kompetens som idag finns inom förvaltningen. Vidare behöver analysen utgå utifrån de uppdrag nämnden har på längre sikt och där extra hänsyn tagits till framtida tillgång av arbetskraft. För att hitta nya vägar till kompetensförsörjning utgår kommunen ifrån nio strategier inom kompetensförsörjning.

1. Digitalisering. Vi tillvaratar digitaliseringens möjligheter, bland annat genom att införa den ”digitala medarbetaren” i snabbare takt och låta arbetsflöden automatiseras. *Förvaltningen arbetar med införande av digitala verktyg för att effektivisera processer. Viktigt att kompetensutveckla medarbetare i takt med ny teknik.*
2. Nya organisationsformer. Vi ger förutsättningar för ett förlängt arbetsliv, inför rätt till högre sysselsättningsgrad för fler heltidsarbetande och utvecklar nya sätt att organisera arbetet. *Införande av rätt till högre sysselsättningsgrad pågår inom förvaltningen, undantaget kulturskolan där flertalet medarbetare önskar arbeta deltid.*
3. Breddad rekrytering. Vi skapar strukturer som gör det möjligt för oss att anställa personer med olika erfarenheter, bakgrund och funktionssätt. Vi tar till vara nyanländas kompetens och skapar ett hållbart arbetsmarknadsåtagande. *Förvaltningen skapar strukturer som möjliggör ett mer omfattande mottagande av deltagare inom olika arbetsmarknadsåtgärder.*
4. Attrahera, rekrytera och introducera. Vi attraherar genom ett starkt arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande. Vi säkerställer en rekryteringsprocess som speglar vårt arbetsgivarvarumärke och som håller hög kvalitet för såväl kandidater som rekryterande chef. Vi bekräftar arbetsgivarvarumärket genom en introduktion som skapar bästa möjliga start för medarbetare och chefer. *Förvaltningen planerar att utveckla introduktionen av nyanställda under året i linje med kommunövergripande employerbrand arbetet. Chefer deltar i utbildning i kompetensbaserad rekryteringsmetod.*
5. Behålla och utveckla. Vi bedriver en framgångsrik och professionell verksamhet. Vi erbjuder engagerande och meningsfulla uppdrag som bidrar till personlig utveckling inom ramen för ett hållbart arbetsliv. Vi ger rätt organisatoriska förutsättningar och ett tydligt, närvarande chefskap i samklang med ett starkt medarbetarskap. *Kompetensutveckling av medarbetare, ledningsgruppsdeklaration, förvaltningsdagar ”puls och passion”.*
6. Validera kompetens. Vi tar ett helhetsgrepp om området kompetensförsörjning och tänker utifrån ett livslångt lärande. Vi stärker våra strukturer för omskolning och vidareutbildning. *Förvaltningen har inga stora utmaningar i att kompetensförsörja i dagsläget, varvid validering inte är aktuellt.*
7. Ett hållbart arbetsliv. Vi arbetar strukturerat för att uppnå hälsosamma arbetsplatser där medarbetare känner sig respekterade, värdefulla och känner arbetsglädje. *Arbetar med den organisatoriska och psykosociala arbetsmiljön inom enheterna på förvaltningen.*
8. Lönebildning. Lönebildning handlar om att bra prestationer ska belönas. På så sätt kan duktiga medarbetare spurras och bidra till att verksamheten utvecklas. *Utgår från kommunövergripande lönebildningen.*

9. Avslut. Vi vill inte avveckla medarbetare utan ge dem ett gott avslut på sin anställning. På så sätt ökar vi chanserna till goda relationer och att de rekommenderar oss till andra. *Förvaltningen planerar att utveckla professionella avslut under året i linje med kommunövergripande employerbrand arbetet.*

För att klara kompetensförsörjningen behöver Linköpings kommun som arbetsgivare fortsätta utveckla arbetsätt, föra in nya kompetenser, stimulera till livslångt lärande och skapa förutsättningar för ett hållbart chef- och medarbetarskap. Kommunen behöver tänka nytt och ha strategier som handlar om att organisera arbetet anorlunda, få fler att arbeta längre samt att utveckla mer attraktiva anställningsvillkor. Traditionella arbetsätt och strukturer behöver utvecklas genom bland annat att tillvarata goda idéer om ett förändrat arbetsätt för att attrahera och behålla medarbetare. Ett ökat fokus finns på nya arbetsätt som innebär att andra kompetenskrav på våra medarbetare ställs. Kommunen behöver bland annat se över så att kompetens används på rätt sätt och att modern teknik utnyttjas.

Viktiga utvecklingsområden för Kultur- och fritidsförvaltningen är att införa nya arbetsätt, satsa på en god arbetsmiljö med kompetenta chefer samt samarbete internt och externt.

Målet att Linköpings kommun ska ha goda arbetsplatser där varje medarbetare känner arbetsglädje och stolthet, har inflytande och delaktighet är en viktig del i det kommande personal- och kompetensförsörjningsarbetet. Att kommunens arbetsplatser präglas av jämställdhet, mångfald och goda arbetsvillkor gör oss till en attraktiv arbetsgivare.

