



Personal- och Kompetensförsörjningsplan 2021

med plan för 2022-2028



Innehåll

Social- och omsorgsnämnden.....	3
Inledning.....	3
Personalbehovet 2021-2027.....	4
Avvikelse mellan personalframskrivningsanalys och nämndens ram.....	4
Verksamheternas utmaningar och trender.....	5
Sjukfrånvaro och personalomsättning.....	5
Konkurrens och ungas värderingar.....	5
Arbetsmarknadsinsatser /praktik/utbildning/handledning.....	5
Tillitsbaserad styrning.....	5
Chefers förutsättningar.....	6
Nya professioner.....	6
Skyddad yrkestitel för undersköterskor.....	7
Kompetensutveckling gemensamt i länet.....	7
Arbetsplatslärande.....	7
Digitalisering.....	8
Upphandling och avtal som stödjer framtidens utmaningar.....	8
Pandemin och Covid-19:s påverkan i arbetet med nya vägar till kompetensförsörjning.....	8
Förvaltningens utmaningar och trender.....	9
Möta dagens och framtidens behov.....	9
Ny förvaltning.....	9
Personalomsättning och sjukfrånvaro.....	9
Attrahera, rekrytera och introducera.....	9
Behålla erfaren kompetens.....	10
Komplexa ärenden.....	10
Barn- och unga.....	10
Digitalisering.....	10
Chefers förutsättningar.....	10
Kompetensförsörjning - åtgärder.....	10
Förändringsarbete SOF i tiden.....	10
Direktiv om ökad kostnadsreducering.....	10
Digitalisering.....	11
Handlingsplan chefers förutsättningar.....	11
Tillitsbaserad styrning.....	11
Skapa förutsättningar för att få in nya professioner i verksamheten och förvaltningen.....	11
Förvaltningsgemensam strategisk samverkansgrupp 'Nya vägar till kompetensförsörjning' för stöd- vård och omsorgssektorn.....	11
Samverkan i länet.....	11
Aktivitetsplan verksamhet.....	12
Aktivitetsplan förvaltningen.....	12

Social- och omsorgsnämnden

Inledning

Vård och omsorgssektorn hör till de största kommunala åtagandena. Att belysa utmaningar och möjligheter för en tryggad kompetensförsörjning inom kommunalt finansierad vård och omsorg är en utgångspunkt för att kunna trygga framtida behov av rätt kompetens och därmed kunna erbjuda tjänster av god kvalitet.

För att kunna följa utvecklingen av personal- och kompetensförsörjningen inom sektorn vård och omsorg tas en personal- och kompetensförsörjningsplan fram som ska användas som underlag till nämndernas budgetarbete. Planen beskriver social- och omsorgsnämndens ansvarsområde både utifrån utförande av vård och omsorgsinsatser och förvaltningen.

Den demografiska utvecklingen i kommunen visar, enligt PwC's personalframskrivningsanalys, att befolkningen förväntas växa med 11 % fram till år 2027. SKL'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.

Det totala personalbehovet för Social- och omsorgsnämnden beräknas öka med 10 % under åren 2020-2027. Rekryteringsbehovet ökar med 17 %. Siffrorna inkluderar både utförar- och myndighetssidan inom den kommunala verksamheten. Den största yrkesgruppen inom myndighetsutövningen är socialsekreterare/biståndsbedömare och utifrån volymkillnader beräknas personalbehovsökningen (inklusive yrkesgruppen på utförarsidan) till 26 medarbetare under perioden. Det totala rekryteringsbehovet under perioden bedöms vara 449 medarbetare och till största delen är det relaterat till personalomsättningen.

Det totala antalet medarbetare inom nämnden som beräknas gå i pension mellan år 2020-2027, är närmare 280 medarbetare. Av dessa beräknas 40 pensionsavgångar beröra myndighetsutövare.



Avvikelse mellan personalframskrivningsanalys och nämndens ram

Det totala behovet inom nämndens ansvarsområde

PwC's personalframskrivningsanalys visar på behovet utifrån att organisation och arbetssätt är oförändrat så att demografiska volymskillnader ersätts därefter. Prognosen sträcker sig fram till år 2027.

På nämndnivå visar PwC's personalframskrivningsanalys det sammantagna personalökningsbehovet är totalt 120 personer från år 2021 fram till år 2027. Kostnaden för den totala personalökningen beräknas till 72 miljoner kronor. Samtidigt ligger det i beslutad budget för 2020 med plan 2021-2023 ett förslag på minskade ramar generell på nämndnivå på 53 miljoner kronor.

Direktivet att 30% av personalbehovet ska täckas av andra lösningar som formuleras i strategierna i det kommungemensamma kompetensförsörjningsprogramet *Nya vägar till kompetensförsörjning*, motsvarar för nämnden 36 personer och ca 22 miljoner kronor totalt för nämnden från 2021-2027.

Förvaltningen/myndighetsutövningen

Personalbehovet i yrkeskategorin myndighetsutövare förväntas öka med 23 medarbetare motsvarande 14 miljoner kronor under samma period. Direktivet att 30 % av personalökningsbehovet ska täckas av andra lösningar genom *Nya vägar till kompetensförsörjning* motsvarar 7 medarbetare motsvarande 4 miljoner kronor för förvaltningen.

Personalbehov och rekryteringsbehov: Social- och omsorgsnämnden

11

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Personalbehov									
Administratör	56	56	57	57	58	59	60	60	61
Ledning	63	63	64	65	66	66	67	68	69
Personlig assistent	124	126	127	128	130	131	133	135	136
Socialsekreterare/biståndsbedömare	268	271	274	277	280	284	287	291	294
Vårdare/undersköterska/assistent	743	751	759	768	777	787	796	806	815
Övriga yrkeskategorier	139	140	141	143	145	146	148	150	152
Totalt	1 393	1 407	1 422	1 438	1 456	1 473	1 491	1 510	1 527
Rekryteringsbehov									
Administratör	10	10	13	9	11	11	14	11	12
Ledning	14	13	16	14	17	15	16	14	17
Personlig assistent	19	18	20	19	19	19	19	19	18
Socialsekreterare/biståndsbedömare	51	44	51	49	46	52	50	51	55
Vårdare/undersköterska/assistent	106	104	118	115	117	124	112	123	129
Övriga yrkeskategorier	24	22	22	26	30	25	32	29	32
Totalt	224	211	240	232	240	246	243	247	263

Tabellen ovan visar totalt personalbehov samt rekryteringsbehov för social- och omsorgsnämndens samtliga anställda uppdelat på sex olika yrkeskategorier. Det framgår av tabellen att vårdare/USK/assistenter är den största yrkesgruppen. Rekryteringsbehovet av vårdare/undersköterska/assistent ökar med 22 procent under perioden.

Verksamheternas utmaningar och trender

Sjukfrånvaro och personalomsättning

Kommunens utförare rapporterar i sin analys gällande problematiken med höga sjukskrivningstal att det är en ökad brist på utbildade medarbetare. Man ser en ökad sjukfrånvaro främst hos yngre medarbetare där den psykiska ohälsan är en stor orsak i kombination med privata problem. Trots introduktion, handledning och utbildning väljer många att inte stanna kvar. HR-verksamheten har under de senaste fem åren sett ett återkommande mönster där cheferna ofta löser kortsiktiga problem och behov men har svårt att få tid till de mer långsiktiga frågorna. 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. Ett närvarande ledarskap i nuet och hjälp med akuta problem är även ett ledarskap som medarbetarna efterfrågar och uppskattar. Detta påverkar möjligheten att långsiktigt arbeta med problematiken kring höga sjuktal och hög personalomsättning.

Konkurrens och ungas värderingar

Regionalt finns det en ökad konkurrens om arbetskraften mellan såväl olika kommunala arbetsgivare som privata och regionfinansierad vård. Den yngre generationen har blivit svårare att locka till arbete inom vård och omsorg bland annat på grund av arbetstider och lön. Yngre medarbetare tenderar inte eftersträva fast arbete i lika stor utsträckning som tidigare. Exempelvis visar SOM institutets (samhälle, opinion och medier institutet på Göteborgs universitet) undersökningar att generation X* i stort sett har samma värderingar som tidigare generationer: viktigast är hälsa, frihet, ärlighet, familjetrygghet och en värld i fred. Värderingar som självförverkligande, ett liv fullt av njutning eller ett spännande liv, vilka bedömdes som viktiga fram till millennieskiftet, har minskat i betydelse. 1970-talisterna har därmed närmat sig sina mor- och farföräldrars värderingsmässigt. Generationerna Y och Z skiljer sig på så sätt att man inte värderar sitt arbete lika högt. Till exempel visar studier på att generation Y är mer individualistiska och mindre lojala till sitt arbete än tidigare generationer. Men även generation Z är mindre lojala, förmodas också vara anti-auktoritära och självständiga. De vill också ha nya möjligheter till att utvecklas, är rörliga och rastlösa, samt ogillar kollektiva lösningar. (*Generation X=80-talister, Y=90-talister, Z= millenials)

Arbetsmarknadsinsatser /praktik/utbildning/handledning

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. Detta i ett läge där det under överskådlig tid kommer råda vakanta tjänster och icke utbildad personal. Därtill många utlandsfödda som ännu inte behärskar svenska språket som vi vill skall intressera sig för yrkena inom vård och omsorgssektorn. Det sker också ett ökat tryck på praktikplatser där det är avgörande att de studerande väljer och blir intresserade av vårddyrket och snabbt får information och platstilldelning. Men också att de blir väl omhändertagna och får ett gott intryck av vård och omsorgsycket. Denna förändring innebär konsekvenser i form av ett ökat behov av handledning och mentorskap.

Tillitsbaserad styrning

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. Resultat av prestationer mäts för att säkerställa effekten av de mål som beslutats högre upp i organisationen. Tydligare kontrollfunktioner uppifrån och ökad rapportering trodde sig vara svaret på svårstyrda och kostnadsdrivande verksamheter – men resultatet blev inte riktigt vad man förväntat sig. Effekten av dessa styrmodeller 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 den ovan nämnda problematiken med New Public Management tillsatte regeringen *Tillitsdelegationen*, som under flera års tid har tittat på hur man kan motverka effekterna genom att tänka annorlunda. Tillitsdelegationen ska ta fram förslag på hur en mer tillitsbaserad styrning av offentlig sektor kan utvecklas.

Tillitsbaserad styrning handlar i grunden om att medarbetarnas erfarenhet och verksamhetsnära kunskap på ett bättre sätt ska tas tillvara och att behovet av kontroll ska balanseras mot förtroende för medarbetarna. Valfärdsutredningen har i sitt betänkande också gjort bedömningen att det är särskilt komplext att mäta kvaliteten i välfärden på ett rättvisande sätt eftersom kvaliteter skapas i mötet mellan personal, barn och vuxna som behöver insatser från hälso- och sjukvård, socialtjänst eller som går i skolan. Slutsatsen är bland annat att välfärden behöver bli mer personcentrerad, samverkan runt individen bättre samt att jämlikhet är en viktig aspekt av kvalitet som bör beaktas i utformning och uppföljning av verksamhet. Strukturella åtgärder behöver vidtas för att skapa förutsättningar för mer tid för möten med kunder/brukare. Social- och omsorgsförvaltningen i samverkan med Leanlink

har påbörjat ett försöksprojekt med tillitsbaserad organisering och ledning i en hemtjänst/hemsjukvårdsverksamhet. Projektet löper under 3 år med start 2019.

Chefers förutsättningar

Några av Sveriges främsta ledarskapsforskare ger en tydlig bild av vikten i att förstå, styra och hantera organisatorisk komplexitet. 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. En studie har gjorts 2019 av Linköpings kommun "Chefskap för välfärdens nya utmaningar" innehållande 289 enkätsvar, samt workshops med förvaltningarnas ledningsgrupper i syfte att fånga in chefernas behov och förbättrade förutsättningar för att uppnå sina verksamhetsmål. Deltog gjorde 197 chefer från samtliga förvaltningar och alla nivåer samt 27 biträdande chefer och fackliga representanter. Studien pekar på olika utvecklingsområden som presenteras kort nedan;

Styr- och ledningsstödsystem samt helhetsförståelse; en tydliggjord styrprocess ner till första linjens chef och en enklare helhetsbild över verksamhet/ekonomi/personal efterfrågas. Man saknar helhetsbilden och metoder, verktyg och system för att följa upp och utvärdera resultat för den egna verksamheten. Man vill förstå mer av vad det innebär att arbeta i en stor organisation, vad vi som organisation driver för att möta omvärlden och där den verksamhet man driver ska bidra till att medborgarna upplever att kommunen levererar inte bara tjänster men också utveckling. Många chefer ger uttryck för att de vill jobba mer strategiskt och ha ett bredare perspektiv. Man vill tänka hela Linköpings kommun, men man saknar helhetsbilden och det större sammanhanget man verkar inom. Strategiska mål tas i ledningen men den efterföljande nedbrytning per nivå fungerar inte. Dessa bryts inte ner till 1 linjens chefer. Det råder stor samstämmighet bland cheferna gällande länkandet i organisationen. Många lyfter också behovet av ett större stöd också i lokal- och fastighetsfrågor.

Förändringsledning och innovation; en återkommande diskussion är antalet medarbetare/antal adresser och dess påverkan på förutsättningarna att utöva chefskapet -speciellt kopplat till att leda förändringsprocesser. Chefskap tar tid, speciellt om det är detaljstyrt, händelsestyrt och inte bygger på ett starkt medarbetarskap och en decentraliserad styrning. Här behöver cheferna få stöd i att utveckla en plattform för en mer tillitsbaserad/decentraliserad styrning speciellt kopplat till stora medarbetargrupper. Viktigt att se på chefskap kopplat till antal medarbetare eller antal adresser man bedriver verksamhet på. Med ökad arbetsbelastning börjar man springa fortare i stället för att fundera över delegering och arbetsmoment som kan utgå. Denna stressfaktor blir synlig i hur man talar om arbetet. Det bidrar till en "skynda på" – och "rädsla för att "göra fel" kultur. Många chefer anser att man behöver vara mer innovativ, våga satsa på nya arbetssätt och tänka mer utanför den vanliga "boxen" men känslan av "rädslan för att göra fel- kulturen" hindrar dom. Cheferna efterlyser en gemensam metod/process för hela kommunen kring; syfte och mål med förändringar, planera, leda, styra, organisera, förankra, följa upp och utvärdera förändringsinsatser. Även en tydligare styrning genom bättre användning av projektmodellen efterfrågas också. Här finns en sammanblandning mellan förändringsledning/leda processer och projektledning som behöver klargöras.

Stödfunktioner; cheferna eftersöker självständiga stödfunktioner för att kunna utöva ett bra ledarskap. Detta speglar en önskan och ett behov att få avlastning från administrativa uppgifter för att istället kunna ägna mer tid till medarbetarna och verksamheten. Bland de som nämns mer explicit återkommer oftast HR (för hjälp runt kompetensförsörjning, svåra personalärenden och förbättrad introduktion) men ännu tydligare lyfts ekonomi/controller stöd samt stöd i "digitalt först". Självständiga stödfunktioner står för att de här funktionerna bör vara självgående så att chefen inte ska behöva arbetsleda processerna i allt för stor utsträckning. Vidare betonar flera chefer att stödfunktionerna måste finnas i närhet till verksamheten. Ansvarsfördelningen mellan linje och stödfunktioner beskrivs som något oklar, det handlar om vilket stöd man kan förvänta sig men också vilket stöd man har rätt till.

Tid för reflektion/coaching; möjligheten till att reflektera och lära tillsammans är något som lyfts i samtliga material. Många är ovana att reflektera tillsammans, en av de stora vinsterna av projektet Chefers förutsättningar har tydligt varit att man tillsammans i ledningsgrupperna faktiskt börjat prata om chefsuppdraget. Något man upplever inte har gjorts innan. En återkommande kollegial coaching vore en klar tillgång. Man kan dela erfarenheter, men också hjälpa varandra att förstå varför man fastnat i en frågeställning.

Nya professioner

Kompetensförsörjningsproblematiken inom samtliga verksamhetsområden inom vård- och omsorg gör att det kommer att krävas nya yrkeskategorier. En övergripande nationell omställning av svensk hälso- och sjukvård från sjukhusvård till öppen vård pågår. Kommunens ansvar för hälso- och sjukvård ökar därmed i allt snabbare takt. Hälso- och sjukvårdsinsatserna blir inte bara fler utan även mer avancerade. Kommunal hälso- och sjukvård

kallas i vissa forum för "Sveriges största sjukhus". Därför behöver kommunens strategi gällande försörjningen av det *totala* kompetensbehovet inom vård och omsorg förändras. Vi ser en nedåtgående trend i antalet som väljer att utbilda sig till undersköterska. Under 2010 tog 3700 personer ut undersköterskeexamen. 2015 endast 2500 personer. För att kunna möta behovet i framtiden bör siffran ligga på cirka 8800 examinerade personer per år. (Läs mig! SOU 2017:21). Omräkningstal till Linköpings kommun tyder på att ca 40 personer per år ursprungligen från Linköping examineras i Linköping, medan behovet är ca 140 personer per år. Detta innebär att personer som varken har utbildning eller erfarenhet av vård och omsorg anställs i sektorn (Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden rekryteringsrapport 2018, SKL). Detta trots lagstiftningens krav på kvalitet och utbildning (Socialtjänstlagen 3 kap. § 3). Den statliga utredningens betänkande SOU 2019:20 som föreslår reglering av undersköterskeyrket skulle innebära en renodlad skyddad yrkestitel med tillhörande nationellt sammanhållet utbildning. Utredningen visade på stora brister i kompetens inom yrket där det saknas medicinsk kompetens, dokumentationskunskap och framförallt brister i språkkunskaper vilket äventyrar patientsäkerheten. En av orsakerna till kompetensbriserna är utbildningarnas varierande innehåll. Det framgår tydligt att arbetsfördelningen mellan undersköterskor och vårdbiträden inte är ändamålsenlig. Detta är särskilt tydligt när det gäller verksamhet i ordinärt boende som innebär mycket ensamarbete vilket innebär att det inte finns lätt tillgängligt stöd från andra yrkesgrupper, som till exempel sjuksköterskor. Det är arbetsgivarens ansvar att fördela arbetsuppgifter efter kompetens.

Inom individ- och familjeomsorgen har vi i dag stora krav på socionomkompetens. Även denna profession är ett bristyrke då socionomer är en bred yrkesgrupp som det är stor konkurrens om. Myndighetsutövningen får nya krav på socionomutbildning samtidigt som flera verksamheter vill ha socionomers kompetens. Detta innebär att även denna yrkeskategori behöver kompletteras med andra sätt att arbeta på och andra professioner för att kompetensen ska kunna användas där den bäst behövs. Socionomprogrammet är i dag en generalistutbildning vilket ställer stora krav på arbetsgivare att vidareutveckla/specialisera till olika arbetsuppgifter framförallt myndighetsutövningen.

Skyddad yrkestitel för undersköterskor

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 införande av en skyddad yrkestitel för undersköterskor kommer det på kort sikt uppstå en brist på undersköterskor efter att regleringen trätt i kraft. Orsaken är att det inte kommer att finnas tillräckligt med personal som uppnår den fastställda kompetensnivån. Övergångsreglerna kommer dock att bidra till att minska påverkan i verksamheterna och alltför många kommer vartefter uppfylla den fastställda kompetensnivån från år 2022 då den första kullen av elever beräknas avlägga examen på den nya vård- och omsorgsutbildningen. Bedömningen av behov av undersköterskor i framtiden är baserad på dagens arbetsfördelning. 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. Flera landsting arbetar med "Rätt använd kompetens" och inför bl.a. s.k. vårdnära servicetjänster. Region Östergötland samt Region Örebro har redan valt att inrätta en sådan ny tjänst, vårdnära servicevård/serviceassistent, i stället för att hyra in personal. Det har bidragit till att undersköterskor och sjuksköterskor avlastas från serviceuppgifter och därmed frigörs tid till vård och omsorgnära arbetsuppgifter.

Kompetensutveckling gemensamt 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, Arbetsshoppen, Evikomp och Future Care.

Arbetsplatslärande

Arbetsliv och kompetenskrav förändras i takt med samhällets förändringar vilket ställer krav på flexibilitet avseende utbildnings- 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. Arbetsformer och metoder för kompetensutveckling måste utvecklas. Exempel på metod kommer att vara e-learning. Tidigare klassrumsutbildningar ersätts med kortare utbildningsfilmer och reflektionstid efter det. Under 2019-2021 genomförs ett ESF projekt kallat Evikom i samarbete med 13 kommuner där man prövar denna typ av arbetsplatslärande för befintlig vård- och omsorgspersonal samt chefer för att leda och styra i detta sätt att kompetensutveckla. Medel är beviljade för 2021 i fortsatt syfte att förbättra arbetsplatsernas förmåga till arbetsplatslärande. Fokus kommer vara att få in lärandet i vardagen, systematiskt och kontinuerligt där medarbetare och organisationen utvecklas parallellt. Verksamheterna kommer bjudas in att vara medskapare av lärmaterialet i så kallade innovation labs för att skapa en lärande organisation på flera plan.

Digitalisering

Många kommunala verksamheter kommer att kunna effektiviseras genom digitalisering och artificiell intelligens. Det är inte tekniken i sig som begränsar vad vi kan göra, utan värderingarna, förvaltningsmodellen, regelverken, lagstiftningen och den organisatoriska trögheten. Under de senaste åren har man sett en ökad byråkratisering i kommunerna, dels som följd av nya arbetsuppgifter, men även som följd av nya statliga krav på dokumentation eller lokalt designade uppföljningar. Allt mindre andel av personalens tid utgör direkt värdeskapande tid, alltså tid tillsammans med brukaren. När kommunerna kan dra nytta av digitalisering och automatisering finns en potential att halvera den tid som inte tillbringas i vissa arbetsprocesser med den avnämaren skulle det innebära en besparing på mellan 25 och 30 procent. Detta ställer krav på en organisation som kan tillgodose de möjligheter den tekniska utvecklingen öppnar upp. (SKL Vägval för framtiden 3 - utmaningar för det kommunala uppdraget mot år 2030). Ur ett nationellt perspektiv går införandet av den digitala tekniken långsamt, trots de utmaningar som socialtjänsten står inför och den potential som välfärdsteknik har för att möta utmaningarna. Socialtjänsten är en sektor som i hög grad består av möten mellan personal och brukare och där teknik inte har haft en given plats. Kvalitet och trygghet skapas genom att personalen är tillgänglig, kompetent och ger ett gott bemötande. Kontinuitet, tid och flexibilitet i omsorgsmötet är centralt för att medborgare ska uppleva kvalitet i insatserna. Enligt direktiv SOU:2018:82 skall en särskild utredare se över och lämna förslag på åtgärder som kan främja införandet av välfärdsteknik för ökad trygghet, självständighet och ökad livskvalitet för äldre och som avlastar personal och moderniserar verksamheten. Det gäller främst olika typer av passiva larm och sensorer samt vårdplanering via videokonferens. Digitalisering av omsorgsprocessen kan frigöra tid för personalen genom att smarta sensorer kan påkalla behov av hjälp när det verkligen behövs. Samt att brukarna ges en trygghet och integritet. Den välfärdsteknik som införs ska därför gynna både omsorgspersonalen i deras arbete och medborgarens behov av exempelvis självständighet och integritet.

Upphandling och avtal som stödjer framtidens utmaningar

De stora utmaningar som vård och omsorgssektorn står inför kommer att kräva lyhörddhet när det gäller upphandling och verksamhetsuppdrag då utförarna måste få förutsättningar för att kunna klara utmaningen med kompetensförsörjningen. I det treåriga kollektivavtalet mellan Kommunal och SKL som slöts i april förra året där parterna kom överens om att heltid ska vara norm i kommuner och landsting senast år 2021 ställer också krav på arbetets organisering. Detta är en viktig jämställdhetsfråga. 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 detta kan arbetet behöva organiseras på annat sätt. Det kan därför vara viktigt att beakta detta i samband med upphandling av verksamheter.

Pandemin och Covid-19:s påverkan i arbetet med nya vägar till kompetensförsörjning

Digitalisering

Utbrottet av covid-19 gör att den digitala utvecklingen tar ett enormt kliv framåt. Distansundervisning har blivit det normala. Erfarenhet och kompetens av digitala lösningar ökar hos såväl medarbetare som brukare och patienter. Det som sker kopplat till Corona pandemin visar tydligt att utveckling i en digital tid till största del handlar om förändrade beteenden. Frågan huruvida man får ut avsedd nytta från digitaliseringen kommer allt mer i fokus. Det blir allt tydligare att digitaliseringen inte är målet i sig utan en möjlig väg för att nå målen. Att jobba med nyttorealisering som uppkommer i användandet av de digitala lösningarna handlar om att investeringar ska få avsedd effekt både för den egna verksamheten och för invånarna. Trots att verksamheterna hittar konstruktiva lösningar och samarbeten i rekordsnabb takt, riskerar dessvärre investeringar för att skapa grundläggande förutsättningar för digital utveckling att skjutas på framtiden då ekonomin blivit hårt ansträngd.

Digital snabbutbildning och ny servicenära profession i omsorgen

I samband med Coronakrisen startades ett krisbemanningscenter i Linköping i syfte att säkra upp eventuella akuta personalbehov i äldreomsorgen. Rekryteringen gick ut brett till allmänheten. Ett enormt intresse visades från unga. Över 600 anmälningar kom in och över hälften av dessa var intresserade att hjälpa till i stöd- vård och omsorgen. Över 100 personer snabbutbildades digitalt under 3 dagar i syfte att rycka in omgående vid behov hos

såväl kommunala som privata utförare. Dessa snabbutbildade personer anställs i verksamheter som ”biträden” och är tänkta att fungera som avlastning till vårdnära personal. De utför servicenära tjänster och enklare omvårdnad. Coronapandemin och vår välfungerande krisorganisationen har på så sätt påskyndat införandet av strategin med nya vägar till kompetensförsörjning. Att digitalisera utbildningsformerna samt organisera verksamheterna på nya sätt med ”servicenära biträden” gavs med detta snabbt en möjlighet att testas i praktiken. Under hösten 2020 kommer detta utvärderas både på individ- och verksamhetsnivå, samt ur ett internt organisatoriskt lärandeperspektiv.

Förvaltningens utmaningar och trender

Möta dagens och framtidens behov

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 flexiblare 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. Arbetsgivares ansvar för kompetensutveckling ökar. Samtidigt ökar den regionala samverkan bland annat avseende olika kompetensförsörjningsåtgärder. Parallellt med detta sker också lönekonkurrens vilket bidragit till hög personalomsättning. En annan viktig trend är utveckling mot rätt till önskad högre sysselsättningsgrad som kan påverka rekryteringsbehovet positivt.

I en framtid med arbetskraftsbrist krävs omfattande satsning på **digitalisering** parallellt med **andra sätt att organisera arbetet**. **Tillitsbaserad styrning** kommer att bli en framgångsfaktor för att kunna rekrytera och behålla medarbetare. På förvaltningen ställs **krav på kompetens som är bra på att beskriva framtidens behov** av verksamhet och stöd till både personal och medborgare. Digitaliseringen kommer att ersätta arbetsuppgifter och kommer att ge våra medarbetare mer tid att vara medskapande i vården och omsorgen. Förvaltningen ska med hänsyn till ovanstående beskrivning ta höjd för att utveckla vård- och omsorg som möter framtida behov. Medarbetarna på förvaltningen ska genom sitt arbete skapa förutsättningar för utförare av vård- och omsorg inom sektorn med direkt koppling till den politiska viljan. Detta ställer stora krav på förmåga till **strategisk planering** samt förankring i trender och aktuell forskning. Myndighetsutövningen behöver också anpassas till den utveckling vi ser i samhället, ny lagstiftning och nya arbetssätt mellan huvudmännen. Vi har i dag stora utmaningar i att **följa upp fattade beslut** för att säkerställa att rätt insatser beviljats och att målsättningarna med insatserna nås.

Ny förvaltning

Från och med januari 2019 skapades en ny förvaltning som tidigare bestod av två förvaltningar. Syftet med sammanslagningen var att få en sammanhållen styrning, bättre möte behoven i dag och i framtiden, få en sammanhållen uppföljning och en effektivare organisation. En plan för denna stora omställning som behöver ske inom olika områden för att uppnå syftet med sammanslagningen sträcker sig över en treårs period. En ny organisation ska verkställas under hösten 2020 och är tänkt att leda till en tydligare, effektivare organisation för att bättre uppnå nämndernas mål och socialtjänstens utmaningar.

Personalomsättning och sjukfrånvaro

Vad gäller extern personalomsättning visar senaste siffran för nämnden en minskning i augusti 2020 till 0,62 % jämfört med föregående års nivå på 0,78 %. Inom förvaltningen ökar sjukfrånvaron marginellt. Korttidsfrånvaro ökade i samband med corona i mars månad men trenden visar att långtidssjukskrivningarna minskar. Ett hållbart arbetsliv förutsätter rimlig arbetsbelastning med möjligheter till återhämtning och reflektion vilket i sin tur förutsätter en bra personalförsörjning för att klara handläggningstiderna.

Av resultatet av den kommunövergripande HME-undersökningen 2020 framgår att uppföljning av arbetsplatsens mål har klar förbättringspotential inom förvaltningen. Även ledarskapsbeteenden kopplade till att visa uppskattning för medarbetares arbetsinsats kan förstärkas. Delar av den Sociala arbetsmiljön beskrivs som mindre positiv, framför allt kopplat till konflikthantering och öppenhet vilket har en direkt påverkan på medarbetares syn på arbetsplatsen och glädjen att gå till jobbet. Det upplevs finnas svårigheter kring Arbetstid – att hinna med sitt arbete inom normal arbetstid och att kunna koppla av från arbetet när man är ledig. Viktigt för att ge andrum och hålla ned press som kan uppstå kring arbetet. Aspekter som rör Digitalisering och innovation får generellt sett låga betyg. Viktiga grundfaktorer i sammanhanget är att stärka upp det digitala tänkandet vid verksamhetsutveckling, och att öka kunskapen kring idé- och innovationsprocessen – hur man kan bidra med idéer för vidareutveckling. Medarbetarna ser möjligheter för förvaltningsledningen att vara mer öppen och tydlig i sin kommunikation kring skeenden i kommunen och mål.

Attrahera, rekrytera och introducera

Linköpings Universitet ökade intaget till Socionomprogrammet fr.o.m. vårterminen 2019 från ett till två antagningsstillfällen per läsår. Det innebär en ökning av antal studenter och att examinerade socionomer kan beräknas stiga i regionen fr.om. år 2023 vilket eventuellt betyder att konkurrensen om arbetskraften kan lätta något. Jämfört med rekryteringssituationen för ett par år sedan har det blivit något lättare också att rekrytera socionomer bland annat på grund av minskad verksamhet inom EKB. Kravet på att medarbetare har examen motsvarande socionomprogrammet förstärks med de nya behörighetsföreskrifterna för Barn och unga vilket begränsar möjligheterna att bredda rekryteringen inom myndighetsutövningen.

Behålla erfaren kompetens

Den yngre medarbetargruppen är mer rörlig på arbetsmarknaden och tenderar att sluta/byta arbete efter några år. Utmaningen är att få dem att stanna. Att bli en duktig handläggare tar flera år. När antalet medarbetare med flera års erfarenhet minskar, riskeras rättssäkerhet, kompetens och kvalitet.

Komplexa ärenden

Ärenden som förvaltningen handlägger har en alltmer omfattande/komplex problematik som kräver kompetensutveckling inom berörda kunskapsområden och samverkan med andra aktörer, för att den enskilde ska få rätt stöd och hjälp. Samtidigt kan det i samverkansformer finnas risker/tendenser att hantera för att säkerställa att det inte sker övervältringar av ansvarsfrågan mellan aktörer. Komplexa/svåra ärenden är beroende av erfarna handläggare. Personalomsättningen, färre erfarna medarbetare och fler nya/unga medarbetare gör också att det blir utmaningar att klara uppdraget.

Barn- och unga

Våren 2019 fastställde Socialstyrelsen kraven på kompetensbehörighet inom socialtjänstens myndighetsutövning vad gäller handläggningen inom barn- och ungdomsvård. Beslutet innebär att de som anställda innan 1 juli 2014 anses behöriga att handlägga barn- och ungdomsärenden fram till 2022 om de fram till dess kompletterar sin examen med den formella behörighet som saknas inom ämnena psykologi, socialt arbete och juridik. Medarbetare anställda efter 1 juli 2014 som saknar fullständig formell kompetens anses enligt föreskriften inte vara behöriga att handlägga barn- och ungdomsärenden.

En inventering på förvaltningen resulterade i att totalt nio medarbetare behöver behörighetskompletterande högskolekurser. Sammanlagt blir det 17 kurser där studieplaneringen sträcker sig fr. o. m. höstterminen 2020 t. o. m. höstterminen 2021. Ansökan om finansiering via omställningsfonden är godkänd för höstterminen 2020.

Digitalisering

Digitalisering av administrativa processer inom förvaltningen ska prioriteras, detta för att underlätta och skapa förutsättningar för medarbetare att jobba med rätt saker och att vi ska uppnå nämndens målsättningar kring handläggningstider. Att digitalisera delar av arbetet ställer krav på att vi tydligt beskriver våra arbetsprocesser för att därefter titta på vad som kan digitaliseras. Det ställer även krav på att arbeta på annat sätt och med nya metoder.

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 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 digitala stöd. Förvaltningen kommer att prioritera att se över och digitalisera delar av de administrativa processerna under 2020.

Chefers förutsättningar

Se chefers förutsättningar under verksamhet det gäller även förvaltningens chefer.

Vid den kommunövergripande genomlysningen som gjorts framkom att cheferna behöver olika former av stöd för att leda och styra verksamheten strategiskt framåt. Som viktiga utvecklingsområden lyfts HR-stöd och kultur fram. Även förutsättningar till omvärldsbevakning och att leda den digitala omställningen behöver utvecklas för att klara framtidens kompetensförsörjning. Att hantera den ökande trenden av psykisk ohälsa i allmänhet, både i samhället och bland medarbetare behöver cheferna också stöd i.

Kompetensförsörjning - åtgärder

Förändringsarbete SOF i tiden

Inom den nya Social- och omsorgsförvaltningen (SOF) pågår ett förändringsarbete under 2019-2021 för att bygga en organisation där verksamhet ska 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.

Direktiv om ökad kostnadsreducering

I samband med nya budgetdirektiv om ökad kostnadsreducering kommer vi framledes vakanspröva tjänster inom förvaltningen samt minska antalet konsulter. Det pågående förändringsarbetet SOF i tiden avser att bidra till att uppfylla direktiv om kostnadsreducering genom nya sätt att organisera oss, införandet av nya roller, ökad digitalisering och automatiseringstakt samt organisatorisk effektivitet och verksamhetsstyrning.

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 digitala stöd.

Handlingsplan 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 handlingsplan utifrån resultatet som ska verkställas inom de närmsta åren.

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.

Skapa förutsättningar för att få in nya professioner i verksamheten och förvaltningen

För att klara kompetensförsörjningen framöver förutsätts att vi använder kompetens på rätt sätt. Det innebär att vi behöver arbeta med att göra professionsanalyser, vilket är en metod för att renodla professioner. Detta innebär att analysera vilka arbetsuppgifter som ska ingå i ett yrke och vilka som inte ska göra det. Förvaltningen har, inför omorganisationen, gjort en analys över arbetsuppgifter och renodlat arbetsfördelning och roller. Det har resulterat i att enhetssamordnare införs som ett operativt stöd i enheterna så att cheferna kan fokusera på att strategiskt leda och utveckla arbetet framåt.

Förvaltningsgemensam strategisk samverkansgrupp 'Nya vägar till kompetensförsörjning' för stöd- vård och omsorgssektorn

Fram till 2019 har det inte funnits något gemensamt samverkansorgan som antar övergripande perspektiv mellan de olika förvaltningar som tillsammans ansvarar för kompetensförsörjningen i Linköpings kommun. De huvudsakliga intressenterna i detta är Kommunen som arbetsgivare, Kommunal gymnasie- och vuxenutbildning, den kommunala huvudmannen och den kommunala utföraren. För att klara de utmaningar kommunen står inför gällande vård- och omsorgssektorn behöver vi samverka mellan förvaltningarna långt mer än tidigare. Det finns ett behov av att identifiera hur samband och ansvarsområden ser ut mellan berörda förvaltningar och verksamheter. Därför har det skapats en samverkansgrupp – ”*Strategisk kompetensförsörjning för vård och omsorg*” mellan förvaltningarna Kommunledningsförvaltningen, Leanlink, Social- och omsorgsförvaltningen samt Utbildningsförvaltningen under 2019-2021. Gruppen arbetar på uppdrag av HR-direktör, Social- och omsorgsdirektör, Skolchef gymnasie- och vuxenutbildning, Avdelningschef arbetsmarknad och integration samt Utförardirektören. Gruppen rapporterar till respektive chef och är ett beredande och handläggande organ. Syftet med samverkansgruppen är att identifiera och initiera nya vägar till kompetensförsörjning på kort- och lång sikt med utgångspunkt i kommunens kompetensförsörjningsprogram och de 9 strategiska nyckelområdena. Prioriterade områden är digitalisering, nya organisationsformer samt breddad rekrytering. Samverkansgruppen leds av verksamhetsstrateg på Social- och omsorgsförvaltningen. Deltagande i gruppen utses av respektive intressent och är för närvarande HR-strateg från HR staben, Sakkunnig från Utbildningsförvaltningen (gymnasie/vux och arbetsmarknad/integration) samt projektledare för Vård och omsorgscollage. Rapportering

med utvecklingsförslag sker i September årligen. Beslutade förslag som berör SOF återfinns som aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen.

Samverkan i länet

Länets 13 kommuner tillsammans med region östergötland har under 2019 satt en ny organisation för att få en effektivare styrning och ledning. Ett av de prioriterade områdena är kompetensförsörjning. De insatser vi tillsammans gör i dag är att bygga upp en ny modell för arbetsplatslärande och kompetensutveckling genom vårt stora projekt EVIKOMP. Tanken med den nya organisationen och det prioriterade området kompetensförsörjning är att i samverkan skapa en gemensam strategi för hur vi ska hantera dessa frågor samt att göra gemensamma utbildningsinsatser.

Aktivitetsplan verksamhet

Strategiskt område	Vad	Aktivitet	Ansvarig	Genomförande
Kommunövergripande styrdokument Kompetensförsörjningsprogram 2019-2026: <i>Nya vägar till kompetensförsörjning. 9 strategiska områden</i>				
Samverkan	Jobba fram förslag på nya arbetssätt samt säkerställa rätt utbildningsinsatser	Samverkansgrupp inom kommunen för att få fler i utbildning och arbete. Forma utbildningsinsatser som möter behovet nu och i framtiden <i>HR, vuxenutbildning och social- och omsorgsförvaltningen</i>	Social- och omsorgsförvaltningen	2019-2022
Behålla och utveckla Attrahera, rekrytera och introducera	Handledning, mentorskap och språkbud	Ökat tryck på arbetsmarknadsinsatser och praktik hos utförare ställer krav på fler handledare samt språkstöd	Utvecklingsförslag sker inom ramen för förvaltningsgemensamma strategiska samverkansgruppen	2019-2020
Validera kompetens	Nya valideringsrutiner	Matchande utbildningsmöjligheter i kombination med språk och praktiskt arbete.	Görs inom ramen för Vård och omsorgscollage	2019-2021
Behålla och utveckla	Arbetsplatslärande	Nya sätt att kompetensutveckla och lära. Sker på arbetsplatsen istället för utanför. Nya sätt att mäta kunskap.	Kommungemensamt (13 kommuner) ESF projekt "Evikomp"	2019-2021
Breddad rekrytering	Införandet av nya professioner. Servicenära tjänster i vård och omsorg	Ta fram yrkes/rollbeskrivning och tillhörande utbildningsinnehåll	Görs inom ramen för Vård och Omsorgscollage	2019-2020
Nya organisationsformer	Utföraravtal	Omforma och anpassa kravställan kring professioner och dess omfattning	Social- och omsorgsförvaltningen, Verksamhetsstrateg HR, planeringsledare	2019-2020
Digitalisering	Övergripande förändra arbetssätt med stöd av digitalisering	Öka den digitala mognaden hos medarbetare och utförare. Digitalisera arbetsmoment Skapa förutsättningar för att utförarna ska kunna digitalisera Digitalisera insatser t ex - Tillsyn på annat sätt - Boendestöd på nätet	Social- och omsorgsförvaltningen	2019-2020
Attrahera, rekrytera, Behålla och utveckla	Evidensbaserad kompetensutveckling. SOL/HSL	Utreda framtida behov och lägga en plan för hur vi ska säkerställa framtidens behov av utbildningsinsatser och kompetenser inom verksamhetsområdet. Övergripande forma utbildningsinsatser tillsammans med regionen och övriga kommuner i Östergötland.	Social- och omsorgsförvaltningen	2020

Aktivitetsplan förvaltningen

Strategiskt område Kommunövergripande styrdokument Kompetensförsörjningsprogram 2019-2026: <i>Nya vägar till kompetensförsörjning. 9 strategiska områden</i>	Vad	Aktivitet	Ansvarig	Genomförande
Digitalisering	Förändrade arbetsätt	<ul style="list-style-type: none"> - Öka den digitala mognaden. - Införa digitala verktyg (t ex taligenkänning) - Effektivisera de administrativa processerna 	Social- och omsorgsförvaltningen	
Nya organisationsformer samt RAK (Rätt använd kompetens)	Översyn av roller och arbetstidsförläggning	Förvaltningens övergripande förändringsarbete som innefattar att se över hela organisationen, förslag på ny organisation samt roller. Arbetstidsmodeller synkas med ett pågående centralt arbete inom kommunen.	Sker inom ramen för förvaltningens övergripande förändringsarbete.	
	Stödfunktioner	Praktiskt stöd för chefer och medarbetare (HR, ekonomi och assistent)	HR-chef Economichef Administrativchef	
	Alltmer komplexa ärenden	Stödinsatser	Avdelningschefer	
Personalomsättningen	Hållbart arbetsliv	Uppföljning görs vid avgångar. Utreda tid för reflektion.	HR	
Breddad rekrytering	500- uppdraget kommungemensamt	SOF skall skapa 13 tjänster/platser till personer långt ifrån arbetsmarknaden som skall få arbetsträning. Skapa en intern organisering kring detta	HR ansvarar för processen	
	Ny behörighetsreglering Barn- och ungahandläggning.	Kartlägga och genomföra kompetensutvecklingsinsatser.	Avdelningschefer HR-chef	
Attrahera, rekrytera och introducera	Årshjul för Employer Branding samt blended learning	Ta fram årshjul för employer branding och utveckla introduktionen.	Sker inom ramen för förvaltningens eget introduktionsprogram för nyanställda ”blended learning, med mentorskap.	
Behålla utveckla	Kompetenstrappan	<p>Nytt LMS väntas börja införas i kommunen under hösten 2019. Skapar förutsättningar att strategiskt planera medarbetarens kompetensutveckling utifrån verksamhetsplan och medarbetarsamtalen.</p> <p>Kommande fokus är att utveckla insatser i Kompetenstrappans högre steg, dvs riktat mot erfarna/mycket erfarna medarbetare.</p>	HR	
	Förlängt arbetsliv	Beslut och riktlinjer för förlängt arbetsliv väntas under 2019 som kommer implementeras	HR	
	Medarbetarskap	Förslag på nytt medarbetarprogram väntas kring det professionella medarbetarskap i kommunen.	Kommungemensam aktivitet	

	Mentorskap	Metod för introduktion i yrket	HR samordnar mentorskapet	
	Lönebildning	Svårighet att rekrytera chefer. Långsiktiga strategi för medarbetare med myndighetsutövande uppgifter		
Hållbart arbetsliv	Minska sjukfrånvaron	Nytt systemstöd för rehabilitering införs och underlättar analys av sjukfrånvaron i syfte att jobba proaktivt och förebyggande. Riktade uppföljningar med chefer som har arbetsgrupper med >10% sjukfrånvaro.	HR	
	Handledning	Handledningsmöjlighet vid behov		
Ett gott avslut	Enkät och avgångssamtal	Kontinuerlig uppföljning sker kring anledning till avslut av tjänst. Framför allt de som slutar inom 1-2 år.	HR	

