



# Personal och Kompetensförsörjningsplan 2022 med plan för 2023-2029

**Social- och omsorgsförvaltningen**

Social- och omsorgsnämnden

# Personal och Kompetensförsörjningsplan 2022 med plan för 2023-2029

## Inledning

Kommunal verksamhet är mycket kunskapsintensiv och personalen, med den kompetens den besitter, är dess viktigaste tillgång. Samtidigt är den 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 pga. demografiska förändringar, personalomsättning samt pensionsavgångar för 2022 med plan för år 2023-2029.

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

## Verksamhetsanalys

Verksamhetsanalys handlar om att tydliggöra hur framtiden ser ut för nämnden ur ett kompetensperspektiv (sammanfattande) vilka kompetenskrav ställs för att uppdraget ska uppnås på kort och lång sikt – tidshorisont är år 2022-2029.

Frågor för nämnden att besvara;

- Vad är utifrån nuläget nämndens största utmaningar utifrån ett personal och kompetensperspektiv? Utgå från personalbokslutet och kommentera.
- Vilka krav som kommer att ställas på nämnden inom de närmaste åren som har en påverkan på personal och kompetensförsörjningen? Utgå ifrån planeringsförutsättningar, budget och analysera utifrån de omvärld och närvärlds faktorer i det omgivande samhället som påverkar.

## Nya vägar till kompetensförsörjning

Nya vägar till kompetensförsörjning behövs för att säkerställa fortsatt leverans av välfärd. Demografin samt den ekonomiska situationen i kommuner och landsting innebär att den teoretisk framskrivna personalförsörjningsanalysen är omöjlig att uppnå. Minst 30 % av personalbehovet måste lösas med nya vägar till kompetensförsörjning.

Frågor för nämnden att besvara;

- Hur stor är avvikelsen mellan den teoretiskt framräknade personalförsörjningsanalysen och nämndens ram fram till år 2024 och vilka åtgärder avser nämnden att vidta för att klara ramen? Utgångspunkten i åtgärderna bör vara de 9 strategierna inom nya vägar till kompetensförsörjning. Avvikelsen ska redovisas i ekonomiska termer.

# Inledning

## Samhällsutveckling

### Demografi

Linköpings kommuns personalframskrivningsanalys (personalbehovsprognos) publicerades i februari 2019 och visar kommunens framtida rekryterings- och personalbehov utifrån ett nämndperspektiv. Analyserna baseras på data från SCB, Socialstyrelsen och från Linköpings kommun. Rekryteringsbehovet har räknats ut utifrån personalomsättning, pensionsavgångar och volymökning. Personalbehovet definieras som den personalstyrka som behövs för att upprätthålla 2018 års service- och kvalitetsnivåer i verksamheterna.

På nio år, från 2018 till 2027, förväntas Linköpings kommun växa med 18 000 invånare. Det är en ökning på omkring 11,4 procent. SKR'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.

### Komplexa system

Välfärdstjänster generellt i samhället har i takt med den ökade välfärdsutvecklingen gått från att produceras i komplicerade regelstyrda system till att skapas i komplexa självorganiserande system. Att försöka lösa samhälls- och verksamhetsutmaningarna på det gamla reformatoriska sättet ger inte längre effekt, annat än i undantagsfall för att uppnå avgränsad punktproduktivitet. Idag sker den verkliga effekten i mötet mellan professionen och välfärdstagaren. Styrningen i det komplexa biologiska samhället finns i svaren i de frågor vi behöver ställa oss och särskilja; - vilka problem är enkla och vilka är komplexa? Frågan - Vem har jag framför mig? - blir utgångspunkten för att identifiera/anpassa rätt form av insatser.

### Generation-Z

Nästa generation som nu går ut i arbetslivet, morgondagens kollegor, är Generation-Z även kallad för krisgenerationen. Under hela uppväxten har de erfårit globala kriser som avlöst varandra, inte minst nu senast coronapandemin som drabbade världen precis i den tid många tar studenten. De är uppväxta med en stark känsla av ångest och oro. Generation Z har inte mycket tillit till vuxenvärlden. De söker och behöver ledare som tar ansvar och går att lita på - walk the talk - dvs inte bygger sandslott. De vill satsa på ett arbete som de är bra på och kan utvecklas inom, de söker ett tryggt arbetsliv och en livskarriär. Deras starkaste värderingar är god moral i betydelsen att man tar hand om och respekterar varandra - det mellanmänskliga är viktigt liksom att leva hälsosamt (renlevnad). En organisationskultur som väl möter generation-Z kännetecknas av omtanke, lärande, meningsfullhet och till viss del passion.

### Nämndens utmaningar

Avvikelse mellan personalframskrivningsanalys och nämndens ram

Linköpings kommuns personalframskrivningsanalys (personalbehovsprognos) publicerades i februari 2019 och visar kommunens framtida personal- och rekryteringsbehov utifrån ett nämndperspektiv. Siffrorna inkluderar utförar- och myndighetssidan inom den kommunala verksamheten. Privata utförare ingår inte i siffrorna.

Det totala personalbehovet för Social- och omsorgsnämnden beräknas öka med 10 % under åren 2019-2027. Rekryteringsbehovet ökar med 17 %.

Tabellen nedan visar totalt personalbehov samt rekryteringsbehov för Social- och omsorgsnämndens samtliga anställda. Behovet är uppdelat på sex yrkeskategorier där vårdare/undersköterska/assistent är den största yrkesgruppen. Rekryteringsbehovet av yrkesgruppen ökar med 22 % under perioden.

<b>Personalbehov</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
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
<b>Totalt</b>	<b>1393</b>	<b>1407</b>	<b>1422</b>	<b>1438</b>	<b>1456</b>	<b>1473</b>	<b>1491</b>	<b>1510</b>	<b>1527</b>

<b>Rekryteringsbehov</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
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
<b>Totalt</b>	<b>224</b>	<b>211</b>	<b>240</b>	<b>232</b>	<b>240</b>	<b>246</b>	<b>243</b>	<b>247</b>	<b>263</b>

På nämndnivå visar personalframskrivningsanalysen att det sammantagna personalökningsbehovet är totalt 105 personer från år 2022 fram till år 2027 vilket motsvarar en beräknad kostnad på närmare 63 miljoner kronor.

Direktivet att 30 % av personalbehovs-

ökningen under perioden ska täckas av andra lösningar framgår i strategin Nya vägar till kompetensförsörjning. Kompetensförsörjningsfrågan kommer att ha ett tydligt fokus under 2022. Prognosen för år 2021 visar på ett budgetunderskott med 30 mnkr. Det finns en beslutad åtgärdsplan i juni 2021 för att hantera underskottet.

### Styrningen

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. Effekten av styrmodellerna 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 problematiken med NPM tillsatte regeringen Tillitsdelegationen, som har tittat på hur man kan motverka effekterna genom en mer tillitsbaserad styrning.

### Nära vård

Det pågår en omställning till nära vård vilket innebär ett förändrat förhållningssätt där det sker en förflyttning i sättet att arbeta. Fokus skiftas från organisation till person och relation och från att individer är passiva mottagare av vård och omsorg till att de är aktiva medskapare. I en nära vård ska vårdgivaren utgå från patientens/brukarens individuella förutsättningar, förmågor och behov samt utgå från att relationer är centrala för kvalitet och effektivitet. Vårdgivaren ska skapa tillsammans med invånare, patienter och brukare. För att uppnå dessa syften behöver vi gå från isolerade vård- och omsorgsinsatser till samordning utifrån personens fokus.

### Segregation

Olika aktörer har de senaste åren kraftsamlat och vidtagit åtgärder för att minska och motverka segregationen i samhället. Skillnaderna mellan områden med socioekonomiska utmaningar och Sverige som helhet har också, i vissa avseenden, minskat under den senaste tioårsperioden, bl.a. vad gäller förvärvsfrekvens och behörighet till gymnasieskolans nationella program. Samtidigt har skillnaderna i disponibel inkomst vuxit och skolsegregationen ökat.

I områden med socioekonomiska utmaningar har långtidsarbetslösheten stigit. Olika områden uppvisar också stora skillnader i skolresultat, utbildningsnivå, inkomst, hälsa, trygghet samt deltagande i demokrati och i kulturliv. Hälsosituationen för personer som bor i områden med socioekonomiska utmaningar är generellt sett sämre än för dem i andra områden. Det finns även tydliga jämställdhetsutmaningar kopplade till segregation. Det arbete som pågår i kommunen innebär utökade uppdrag, samordning och behov av ytterligare kompetens för att möta uppdraget.

## **Öka digitaliseringstakten**

Målet för den nationella digitaliseringspolitiken är att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Digitalt kompetenta och trygga människor har möjlighet att driva innovation där målmedveten ledning och infrastruktur är viktiga förutsättningar. Regeringens mål för digitaliseringen av den offentliga förvaltningen är en enklare vardag för medborgare, en öppnare förvaltning som stödjer innovation och delaktighet samt högre kvalitet och effektivitet i verksamheten.

## **Arbetsmiljö och personalomsättning**

En av de största utmaningarna inom vård och omsorgssektorn är att säkerställa en minskad sjukfrånvaro och personalomsättning. 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. Inom förvaltningen finns en oroväckande ökning av personalomsättningen som till stor del kan kopplas till omorganisationen.

## **Chefers förutsättningar**

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 anhängiga, 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.

## **Åtgärder**

### **Nya vägar till kompetensförsörjning**

Arbetsgivarpolitik är ett styrmedel för att för att nå goda verksamhetsresultat. Vår förmåga att ha rätt arbetsgivarpolitik d.v.s. kunna attrahera, rekrytera, behålla och utveckla chefer och medarbetare och samtidigt skapa nya vägar till kompetensförsörjning är avgörande för att vi både ska nå goda verksamhetsresultat och kunna hantera den tillväxt som väntas i framtiden. Kommunens kompetensförsörjningsprogram är ett strategiskt styrdokument som gäller för samtliga arbetsplatser inom kommunen. I programmet lyfts nio strategiska områden fram som viktiga nycklar för att säkra nuvarande och framtida kompetensutmaning.

### **Digitalisering**

Digitaliseringen är ett prioriterat område för sektorn. 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.

Utbrottet av covid-19 medförde att den digitala utvecklingen fick en skjuts framåt. Erfarenhet och kompetens av digitala lösningar ökar hos såväl medarbetare som medborgare. Effekterna i arbetslivet under Coronapandemin visar på förändrade beteenden och nya sätt att arbeta där digitaliseringen inte är målet i sig utan en möjlig väg för att nå målen.

När det gäller förvaltningens förutsättningar kommer Leanlinks nya uppdrag att möjliggöra en tätare och mer naturlig samverkan vilken bör kunna öka takten i digitaliseringsarbetet. Förvaltningen har också genomfört de första automatiseringsprojekten under 2021 och står redo att med ökad kompetens kunna öka takten i det arbetet och kunna bidra till en långsiktig lösning på utmaningarna kopplade till kompetensförsörjning.

## **Nya organisationsformer**

Vi behöver skapa förutsättningar för att få medarbetare att vilja jobba inom sektorn. Strategin innebär exempelvis en översyn av arbetets organisering i syfte att införa nya kompetenser och nya arbetssätt. Att organisera arbetet på ett nytt sätt kan bland annat handla om att ge de medarbetare som vill arbeta mer eller längre i livet möjlighet att göra det. Det kan också handla om att utveckla nya modeller för arbetstid samt nya sätt att utforma och organisera yrken, roller och uppdrag. Utmaningarna inom vård och omsorgssektorn är stora. Områden som bör prioriteras är heltid, arbetsmiljö och förlängt arbetsliv. Det kan därför vara viktigt att beakta detta i samband med upphandling av verksamheter.

## **Ny förvaltning**

Inom den nya Social- och omsorgsförvaltningen (SOF) pågår ett förändringsarbete för att bygga upp en organisation med en verksamhet som kan 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. En ny organisationsstruktur verkställdes hösten 2020 som ska ge de rätta förutsättningarna för en tydligare, effektivare organisation som blir bättre på att ta sig an socialtjänstens utmaningar och uppnå nämndernas mål. Förändringsarbetet sker inom olika områden vilka drivs som delprojekt under en treårsperiod.

Förslaget om att bilda en ny förvaltning för att kraftsamla kring integrations- och arbetsmarknadsfrågor kommer innebära en förnyad översyn av Social- och arbetsmarknadsförvaltningens förvaltningsorganisation. Leanlinks förändrade uppdrag kommer även innebära förändringar för förvaltningen och ett utvecklingsarbete kring detta har påbörjats.

## **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. Strukturella åtgärder behöver vidtas för att skapa förutsättningar för mer tid till möten med kunder/brukare.

## **Heltid**

De stora utmaningar som vård- och omsorgssektorn står inför kommer att kräva lyhördhet när det gäller upphandling och verksamhetsuppdrag då utförarna måste få förutsättningar för att kunna klara utmaningen med kompetensförsörjningen. 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 det kan arbetet behöva organiseras på annat sätt. Det kan därför vara viktigt att beakta detta i samband med upphandling av verksamheter. Rätten till heltid är även en viktig jämställdhetsfråga.

## **Förlängt arbetsliv**

Genom att ge de som vill arbeta längre i livet möjlighet till det, behåller vi värdefull kompetens under en längre tid. Under 2019 byttes riktlinjen för pension ut mot en riktlinje för ett förlängt arbetsliv. Riktlinjen hanterar de möjligheter till lokala lösningar som kollektivavtalen KAP-KL/AKAP-KL/KOM-KL inklusive TLO medger och ska bidra till arbetsgivarens möjlighet att rekrytera, behålla, omställa och avveckla medarbetare samt bidra till att omställning och tjänstepension hanteras tydligt, ändamålsenligt och konsekvent.

## **Rätt använd kompetens (RAK)**

För att klara kompetensförsörjningen framöver förutsätts att vi använder kompetens på rätt sätt. En övergripande nationell omställning av svensk hälso- och sjukvård från sjukhusvård till öppenvård pågår. Kommunens ansvar för hälso- och sjukvård ökar därmed i allt snabbare takt. Hälso- och sjukvårdsinsatserna blir inte bara fler utan även mer avancerade. 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 tex arbetsgivaren använder medarbetarnas kompetens på ett mer effektivt sätt kan behovet av andra yrkesgrupper öka.

## **Breddad rekrytering**

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.

## **Attrahera, rekrytera och introducera**

Social- och omsorgsförvaltningens arbete med Employer Branding är organiserat efter samt fortlöper parallellt med kommunens övergripande EB-projekt så vi drar nytta av de synergieffekter vi får genom att dela goda exempel mellan förvaltningarna och marknadsföra oss som 'Ett Linköpings kommun'. Rekrytering sker genom kvalitetssäkrade metoder för att hitta rätt kompetens till rätt tjänst. Vi utvecklar introduktionen för att ge våra nya medarbetare rätt förutsättningar att utföra sitt arbete på bästa sätt.

## **Behålla och utveckla**

På förvaltningen ställs krav på kompetens som är bra på att beskriva framtidens behov av verksamhet och stöd till både personal och medborgare. Det ställer stora krav på förmåga till strategisk planering samt förankring i trender och aktuell forskning.

I det utvecklingsarbetet mot nära vård som pågår är det viktigt att stödja omställningen mot nära vård där förmåga att arbeta över traditionella gränser, kommunicera och jobba preventivt och proaktivt är viktiga delar. Det är viktigt att fortsätta stärka den kompetens som behövs kopplat till ökad samverkan mellan professioner, ökad digitalisering och nya metoder för att klara utmaningen med fler invånare i behov av mer avancerad vård och omsorg.

Att öka antalet legitimerad personal såväl sjuksköterskor, fysioterapeuter och arbetsterapeuter, undersköterskor och specialistundersköterskor är en förutsättning för att klara dagens och framtidens ökade omvårdnad och hälso- och sjukvårdsbehov. Med den utgångspunkten finns behov av att göra kompetenshöjande insatser för den personal som idag finns inom verksamhetsområdet.

Åtgärder för att minska personalomsättningen är en förutsättning för att klara verksamhetens behov.

## **Samverkan 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, Arbetshoppet, Evikomp och Future Care. Den mellankommunala samverkan förstärks även under 2021 och 2022 med riktad resurs för kompetensförsörjning i relation till förändringsarbetet Nära vård. Resursen bekostas av statliga stimulansmedel.

## **Arbetsplatslärande**

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 kompetensutvecklingsinsatserna i högre utsträckning anpassas d.v.s. arbetsformer och metoder för kompetensutveckling måste utvecklas. Exempel på det är e-learning där tidigare klassrumsutbildningar ersätts med utbildningsfilmer och reflektionstid efter det.

## **Kompetens- och karriärmodeller**

Linköpings kommun arbetar med att ta fram strukturerade modeller för kompetens- och karriärutveckling som ska bidra till verksamhetens utveckling samtidigt som de attraherar, motiverar och bidrar till att behålla medarbetare genom att skapa tydligare förutsättningar för progression i yrket. Sveriges kommuner och regioner (SKR) och andra kommuner och regioner i landet visar att det är viktigt att lägga en grundmodell för alla yrken som därefter anpassas till respektive yrkesgrupp. Kommungemensamt projekt pågår för att ta fram systemstöd för att skapa förutsättningar för att arbeta mer strategiskt med kompetensförsörjning.

## **Sof kompetenstrappa och karriärkarta**

Social- och omsorgsförvaltningens kompetenstrappa och karriärkarta implementerades redan år 2016 och riktar sig till yrkesgrupperna inom myndighetsutövningen. Syftet är att bidra till att verksamheterna håller hög kvalitet genom att tydliggöra hur medarbetare kan utvecklas i sin profession, bli mer trygga i sin yrkesroll och därmed göra ett gott socialt arbete. Modellerna syftar även till att bidra till att förvaltningen behåller erfarna medarbetare samt kan möta framtida rekryteringsbehov genom att synliggöra förvaltningen internt och externt som en attraktiv arbetsgivare. Under det stora förändringsarbetet med förvaltningens omorganisation samt krisarbetet under pandemin har modellerna hamnat i skymundan. Det behövs nu ett omtag där innehåll och

upplägg uppdateras efter nya organisationen så att modellerna aktualiseras och används som verktyg igen i medarbetarsamtalen.

### **Validera kompetens**

Validering innebär att vi synliggör våra medarbetares kompetens och därmed stärker möjligheterna till omskolning och fortbildning. Att erbjuda nya och redan anställda medarbetare möjlighet till validering är viktigt för att vi ska vara en attraktiv arbetsgivare men också för att vi ska säkerställa kompetens. Genom validering tar vi ett helhetsgrepp om området kompetensförsörjning. Yrkeskategorier som hittills erbjudits möjlighet till validering är undersköterska, stödassistent och stödpedagog.

### **Ett hållbart arbetsliv**

Linköpings kommun arbetar strukturerat för att uppnå hälsosammare arbetsplatser som präglas av tydlighet och delaktighet. Ett hållbart arbetsliv förutsätter rimlig arbetsbelastning med möjligheter till återhämtning och reflektion vilket i sin tur förutsätter en bra personalförsörjning. Arbetsmiljö är ett prioriterat område inom sektorn. En god arbetsmiljö är hälsofrämjande. Alla anställda ska uppleva att de har balans mellan arbete och privatliv. Stödet i hälsoarbetet ska ses som ett led i att skapa möjlighet till denna balans och därmed skapa förutsättningar för den goda arbetsplatsen.

Förvaltningsorganisationen ska stärkas i de delar som ett allt mer flexibelt arbetsliv kräver där arbete på arbetsplatsen varvas med arbete på distans.

### **Lönebildning**

Det är viktigt att chefer och medarbetare förstår den rådande lönestrukturen, vad som ligger till grund för den och hur lönespridning kan användas för att göra ett yrke ännu mer attraktivt. Genom en individuell lön kan varje medarbetare påverka sin lön utifrån hur väl den egna prestationen bidrar till måluppfyllelsen för verksamheten i stort. Individuell lön blir allt viktigare när konkurrensen om arbetskraften ökar. Nya lönekriterierna är framtagna som ska stödja förvaltningen att klara framtida utmaningar.

### **Ett gott avslut**

Alla medarbetare som slutar får ta del av en avgångsenkät som består av ett antal frågor. Som ett komplement till avgångsenkäten genomförs också individuella avslutningssamtal.

### **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 plan utifrån resultatet som ska verkställas inom de närmsta åren. Utifrån medarbetarundersökningen har det även gjorts en plan för att stärka chefers förutsättningar. Det är viktigt att skapa förutsättningar för ett nära ledarskap.