



	Datum	Dnr
	Kontaktperson	

Slutrapport förstudie

Diarienummer: 23-023-502

Projektnamn: Kompetensförsörjning genom skuggning

Projektägare: Linköpings kommun

Startdatum: 231002

Slutdatum: 240831

Region där förstudien bedrevs/ genomfördes: Östergötland

Webbadress för organisationen/ förstudien: linkoping.se/

Kontaktuppgifter angående rapporten

Kontaktperson: Sonja Erlandsson och Anna Welin

Telefonnummer: Anna Welin mobilnummer: 0724-069635

E-postadress: anna.welin@linkoping.se

Problemformulering

Sveriges kommuner och regioner står inför en väldigt stor utmaning de kommande åren. Detta har sagts under en rad år, men trenden pekar åt det hållet och det blir alltmer påtagligt. Framförallt kan vi de senaste åren se att de ekonomiska förutsättningarna blir sämre och sämre. Givetvis kommer detta ha negativ påverkan på den service som levereras till invånarna, såvida det inte sker en förändring. Ett paradigmskifte i tanke- och arbetssätt behövs för att kommuner och regioner ska arbeta mer effektivt för varje skattekrona. Personerna i dagens organisationer behöver leverera 125 % av nuvarande nivå, med endast 75% av de personalresurser som finns tillgängliga. Detta är en svår ekvation att få ihop om kommunen inte börjar arbeta på ett annorlunda sätt.

Inom Linköping kommun är den största problematiken att tillförsäkra sig rätt personal, för att kunna erbjuda invånarna i kommunen god och serviceinriktad välfärd för sin målgrupp. En av de mest akuta utmaningarna är bristen på kompetens inom vård och omsorg. Allt fler blir äldre och allt fler behöver mer vård och framförallt mer omfattande vård. I detta uppstår en problematik, där vi å ena sidan kan se att vi har personer som står utanför arbetsmarknaden och å andra sidan en sektor som mer eller mindre skriker efter kompetens. Löser vi inte den problematiken, får det konsekvenser i form av både ökat utanförskap, bland personer som redan befinner sig i ett utanförskap, och personalbrist inom vård- och omsorgssektorn.

Detta innebär att nya metoder och arbetssätt behöver utarbetas och testas, vilket är syftet med detta projekt. Linköpings kommun, och främst utförarverksamheten för vård- och omsorgsinsatser (tidigare Leanlink), vill hitta nya metoder och modeller för att säkra upp den framtida kompetensförsörjningen samt hitta ett interkommunalt samarbete, hållbart över tid. Genom samverkan mellan förvaltningar inom den kommunala sektorn kan de tvärssektoriella samhällsutmaningarna, såsom kompetensförsörjning och livslångt lärande,



underlättas. Genom att underlätta arbetsmarknadsetableringen för de individer som står utanför arbetsmarknaden främjas även social hållbarhet.

Linköpings kommun, med den kommunala utförarverksamheten i spetsen, ser att bristen på kompetens är så pass alarmerande att en lösning behöver hittas omgående. Hittar vi inte nya modeller och arbetsätt för att lösa kompetensförsörjningen, kan kvaliteten och servicen inte bibehållas. Därför vill organisationen undersöka vilken modell för utvecklad strategisk samverkan mellan förvaltningar i Linköpings kommun, som krävs för att möjliggöra en professionsdelning av serviceinsatser inom hemtjänst och införandet av nya yrkesroller och ett ökat antal arbetsmarknadsplatser.

Exempel på redan genomförda insatser i Linköpings kommun, för att hantera eller lösa problemet, är kommunens strategi för personalförsörjning och kompetensutveckling samt ett pågående arbete med att förbättra arbetssituationen för personal inom utförarverksamheten för vård- och omsorgsinsatser i Linköpings kommun (dåvarande Leanlink), utifrån uppföljning av medarbetarundersökningar och exitsamtal med personer som avslutar sin anställning. Vidare har Linköpings kommun arbetat systematiskt under en längre tid med olika politiska initiativ med nära koppling till utmaningen kring kompetensförsörjning. Det har bland annat funnits satsningar för att få personer från försörjningsstöd till arbete, en av dessa satsningar var det så kallade 500-uppdraget. Leanlink var även med i ESF-finansierade projekten Connect 1 & 2, där kommunen arbetade med kompetenstrappor. De två projekten har varit förberedande steg inför denna ansökan och det finns fortfarande en god samverkan mellan de olika förvaltningarna i Linköpings kommun, både på enhetsnivå och på övergripande nivå. Det ska även tilläggas att denna förstudie är förankrad i den Connect-plattform och dess nätverk som både finns inom kommunen men även i övriga 13 kommuner i Östergötland.

Linköpings kommun arbetar kontinuerligt med jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering. Oavsett område eller inriktning styrs arbetet i Linköpings kommun utifrån värderingar som har en tydlig inriktning mot de horisontella principerna. Det finns även styrande dokument såsom policydokument som är bärande i det dagliga arbetet oavsett linjeverksamhet eller projektverksamhet.

Inom ramen för projektet har tre huvudsakliga orsaker lokaliserats och som behöver lösas genom detta projekt, dessa är:

1. Den senaste tidens utveckling av nära vård har inneburit att allt mer komplicerad hälsa- och sjukvård åläggs kommuner och därmed har undersköterskornas roll blivit allt mer inriktad på avancerad vård, vilket innebär att omsorgen som helhet behöver kompletteras med andra professioner för att det ska finnas någon möjlighet att klara av kompetensförsörjningen.
2. Arbetsuppgifterna har en så pass bred inriktning att professionen får arbeta med arbetsuppgifter som de är överkvalificerade för.
3. För få handledare som kan introducera individer in i arbetet via arbetsplatsförlagd praktik.

Efter genomförd förstudie, finns det ytterligare orsaker som är relevanta för den i ansökan om stöd angivna problemformuleringen?

Lokala, samverkansrelaterade orsaker har lyfts fram under genomförd förstudie. Bland annat synliggörs behov av samsyn gällande målgrupp och förväntningar på olika rollers uppdrag och ansvarsfördelning. Samtidigt behöver handledare vid vård- och omsorgsförvaltningen kompetensutveckling kopplat till målgruppens behov. Det krävs en genomtänkt struktur för lärandet på arbetsplatsen och ett tätare samarbete mellan SFI, yrkesutbildningen och arbetsplatserna. För att Linköpings kommun som arbetsgivare ska kunna erbjuda fler en reguljär anställning och nyttja BEA-avtalet (för arbetsmarknadspolitiska insatser) fullt ut behöver våra prognoser bli mer träffsäkra gällande vilka medarbetare som är redo för olika steg i denna process. En tydlig och kartlagd process förenklar detta.

Samtidigt kan konstateras, på ett övergripande plan, att differentiering inom äldreomsorgen inte är ett beforskat område i Sverige, även om det införts och planeras att införas i flera kommuner. 35% av kommunerna har, enligt socialstyrelsen, fattat beslut om att differentiera hemtjänsten. Detta trots att det saknas kunskap om differentieringens effekter för verksamheter och brukare (vilket går att härleda tillbaka till orsakerna för den angivna problemformuleringen).

Från och med hösten 2024 och under 2025 planerar FoU Centrum för vård, omsorg och socialt arbete och Socialstyrelsen att samordna arbetet mellan olika FoU-enheter inom välfärdsområdet för att utvärdera arbetsdifferentiering. Genom detta gemensamma samarbete kan en bredare databas skapas och mer



tillförlitliga slutsatser framställas, vilket i sin tur kan leda till en större spridning av resultat och kunskap som gynnar fler.

Efter genomförd förstudie, finns det ytterligare konsekvenser som är relevanta för den i ansökan om stöd angivna problemformuleringen?

I förstudiens analysarbete synliggörs de strömningar/pågående diskussioner som, med anledning av bristande kompetensförsörjning, menar att färre insatser i framtiden ska vara kommunens ansvar. Exempel på sådana är städning och tvätt. Det finns kommuner som redan nu har gått den vägen, att enskilda får beställa privata tjänster för städ och tvätt, istället för att få hemtjänst. En sådan utveckling skulle kunna påverka den modell som utvecklats och testats i projektet. För ytterligare information, se bilaga 1.

Projekt mål

1. Projektet ska ta reda på och dokumentera de organisatoriska och/eller strukturella kapacitets- eller kompetensbehov eller brister relaterade till samverkan mellan socialförvaltningen/arbetsmarknad och integrationsförvaltningen samt den kommunala utföraren för att nå målet med nya yrkesroller som utför serviceinsatser och en ökad mängd arbetsmarknadsplatser. (Organisation)

Förtydligande av mål 1, kommunicerat med ESF: Projektet ska ta reda på och dokumentera de organisatoriska och/eller strukturella kapacitets- eller kompetensbehov eller brister relaterade till samverkan mellan Vård och omsorgsförvaltningen (VOF) och Integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen (IAF) för att nå målet med nya yrkesroller som utför serviceinsatser och en ökad mängd arbetsmarknadsplatser.

Förtydligandet motiveras av att Linköpings kommun vid ansökningstillfället var organiserad så att de tre aktuella aktörerna tillhörde social- och omsorgsförvaltningen, integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen samt Leanlink för den kommunala utföraren av äldreomsorg. Vid årsskiftet 2023/2024 genomförde kommunen en övergripande förändring av förvaltningsorganisationen.

Omställningen har resulterat i att respektive förvaltning, Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen, ansvarar för hela kedjan i sina ärenden, från myndighet till utförande. Så var det inte tidigare. Innan årsskiftet ansvarade Social- och omsorgsförvaltningen för myndighetsutövning och beställning inom både socialtjänst och äldreomsorg, medan Leanlink ansvarade för det kommunala utförandet inom båda områdena. Nu har dessa förvaltningar upphört och istället organiseras det två nya förvaltningar Vård- och omsorgsförvaltningen och Socialförvaltningen och de är ungefär jämnstora. Under 2024 pågår en interimperiod för att anpassa verksamheten till den nya organisationen. Pilotprojektet påverkas av omorganisationen på det sätt att de tre aktuella aktörerna nu istället är organiserade i två förvaltningar då myndighetsutövning och den kommunala utföraren av äldreomsorg tillhör samma förvaltning Vård och omsorgsförvaltningen (VOF) och myndighetsutövning inom ekonomiskt bistånd fortsatt tillhör Integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen (IAF).

2. 8-16 individer från Integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen ska erhålla en arbetsmarknadsanställning med ett tydligt mål att erhålla en anställning som servicebiträde. (Individ)

3. Projektet ska testa kompetenstrappan i mindre skala inför ett breddinförande och uppskalningsprojekt i Linköpings kommun. (Individ och organisation)

Förtydligande mål 3, kommunicerat med ESF: Modellen som avses, och tillika beskrivs i ansökan, benämns kompetenskedjan, inte kompetenstrappan. Förtydligandet innebär inte någon förändring av förstudiens inriktning eller genomförande.

4. Ta fram en verksamhetsanalys som fokuserar på hur professionsdelningen ska se ut mellan den nya yrkesrollen som utför serviceinsatser och de som idag utför hemtjänst dvs undersköterskor och vårdbiträden. (Organisation)

5. Undersöka och definiera vilken ny profession som underlättar de kommande årens utmaningar avseende kompetensförsörjning inom vården samt vilken kompetens som denna nya profession behöver. (Organisation och Individ)

6. Projektet ska starta upp ett skuggningsteam bestående av arbetsmarknadsplatser som följer ett befintligt hemtjänstteam med målet att dokumentera erfarenheter och lärdomar. (Individ)



7. Projektet ska verka för att hitta en modell som är hållbar över tid och hållbar i hela Linköpings kommun och som vilar på grunderna kring kompetensförsörjning, livslångt lärande och social hållbarhet. (Organisation och individ)

Ange indikatorerna kopplade till målen i ansökan om stöd. (Indikatorerna är angivna i avsnittet **Projektmål i ansökan om stöd, fråga 4.2**)

Projektmål 1, indikatorer:

- Kunskap kring samverkan har ökat
- Antal arbetsmarknadsplatser
- Antal nya yrkesroller

Projektmål 2, indikatorer:

- Antal arbetsmarknadsplatser
- Antal arbetsmarknadsanställningar

Projektmål 3, indikatorer:

- Åsikter om kompetenskedjan
- Användningsgrad av processen

Projektmål 4, indikatorer:

- Antalet arbetsuppgifter
- Ta fram nuläge
- Ta fram önskat läge

Projektmål 5, indikatorer:

- Ta fram nuläge
- Ta fram önskat läge

Projektmål 6, indikatorer:

- Antal arbetsmarknadsplatser
- Antalet genomförda insatser

Projektmål 7, indikatorer:

- Ökad kompetens kring kompetensförsörjningskedjor (förtydligande: kompetenskedjor)
- Kunskap kring samverkan har ökat
- Förutsättningar inför ett genomförande och ett breddinförande har ökat

Beskriv vilka resultat som förstudien har uppnått kopplat till målen

Mål 1, enligt förtydligande ovan: Projektet ska ta reda på och dokumentera de organisatoriska och/eller strukturella kapacitets- eller kompetensbehov eller brister relaterade till samverkan mellan Vård och omsorgsförvaltningen (VOF) och Integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen (IAF) för att nå målet med nya yrkesroller som utför serviceinsatser och en ökad mängd arbetsmarknadsplatser.

Indikator för uppföljning - antal arbetsmarknadsplatser: I juni var tolv deltagare i aktiv praktik som serviceassistenter, vilket motsvarar förväntat utfall av piloten. Sammanlagt har femton deltagare hänvisats till praktik, varav tre (av olika skäl) avslutats.

Indikator för uppföljning - antal nya yrkesroller: 1) Servicebiträde - AB-anställning, 2) Serviceassistent - praktik eller BEA-anställning. För närmare information, se bilaga 4.



Indikator för uppföljning - kunskap om samverkan har ökat: Ja. Genomförd analys har identifierat samverkansrelaterade brister som projektet syftar till att överbrygga. Lärdomar går bland annat att hämta från 2022 års analys¹ av kompetensförsörjningsskedjor i Linköpings kommun. Analysen synliggör behov av:

- förtydligad struktur/process för samverkan mellan förvaltningarna.
- samsyn runt mål, målgrupp, roller och ansvarsfördelning.
- tydlig koppling mellan kompetenskedjans olika steg och redan befintliga processer.
- facklig dialog för överenskommelse.
- tätare uppföljning och koordinerade insatser från arbetsmarknadsavdelningarna för individer som genom IAF deltar i arbetslik aktivitet inom vård och omsorg. Vård- och omsorgsverksamheterna anser sig inte kunna bidra med det omfattande handledningsstöd som behövs.
- språkutvecklande insatser och kunskap i svensk arbetsmarknad, för att stärka anställningsbarheten hos individer från IAF.
- minskad diskrepans mellan de krav som ställs för en arbetsmarknadsanställning (BEA-anställning) och de kompetenskrav som finns för befintliga tjänster på AB-avtal inom vård och omsorg i Linköpings kommun. Nya lågtröskeljobb behövs.

Denna förstudien möter ovanstående behov genom:

- en utvecklad processbeskrivning av kompetenskedjan inom vård och omsorg, där ansvarsfördelning och samverkan mellan VOF och IAF synliggörs (se bilaga 3). I samma bilaga presenteras lärdomar från testandet av utarbetad modell, inklusive samverkansrelaterade lärdomar.
- rollbeskrivningar för bärande funktioner samt mötesstrukturer och standardiserade arbetssätt under projekttiden (se bilaga 4).
- analys av professionsdelning, behovsinventering och genomförande av kompetensutveckling inom ramen för kompetenskedjan för vård och omsorg (se bilaga 5).
- utformning och genomförande av språkutvecklande insatser för deltagare från IAF (delar av materialet avses publiceras på evikomp.se under hösten 2024)
- handledarutbildning med språkutvecklande inriktning för handledare vid VOF. (Utbildningsmaterialet finns att tillgå internt i Linköpings kommun.)
- underlag för dialog med fackliga parter, berörda chefer samt vård- och omsorgspersonal i form av riskbedömning, ärendebeskrivning MBL och information till verksamheter (se bilaga 2).
- att skapa samsyn genom strukturerade möten mellan förvaltningarna, där man tillsammans har kunnat lösa frågor som uppkommit. Det har skett ett löpande arbete med informationsutbyte, för att säkerställa att processer och rutiner fungerar.
- ökad kunskap om varandras organisationer och för möten som även involverar andra aktörer. (Se lärdomar genom testandet av kompetenskedjan, bilaga 3, rubrik 3.)
- en ny uppdragsbeskrivning för servicebiträden, där serviceuppdraget särskiljs från vård- och omsorgsnära arbete.

Frågor som identifierats och fortsatt behöver hanteras efter projekt slut, inför ett eventuellt breddinförande, sammanfattas som del av resultatet till mål 7 (se vidare på sid.12-14).

Vid analys av strukturella hinder i myndighetsutövningen samt uppföljning av arbetet ur ett vård- och omsorgsperspektiv (bilaga 1) framkommer inga strukturella hinder i myndighetsutövningen, för att kompetenskedjan ska komma i fråga för verkställande av beviljade insatser. Däremot behöver det tas i beaktande att ersättning idag baseras på utförd tid. Oavsett om serviceinsatserna kommer den enskilde till del via ett biståndsbeslut eller genom ett serviceavtal anges tidsåtgång för vissa insatser. Här skulle brukaren kunna påverkas negativt utifrån den tid som anges för till exempel städning. Att få insatsen utförd av ett servicebiträde som dessutom samtidigt handleder en serviceassistent, skulle kunna påverka hur mycket städning som hinns på avsatt tid. Då brukaren betalar för utförd tid skulle det kunna påverka vad brukaren får för sina pengar. Dock torde det inte vara något större problem då även ordinarie hemtjänstpersonal har olika arbetstakt. När handledningen innebär att två personer samtidigt utför momenten, kan det också medföra att insatsen istället blir utförd på kortare tid. Ersättning till utföraren sker utifrån den tid och insats som

¹ C. Adolfsson. (Analysunderlag daterat 22-08-26). *Analys av kompetensförsörjningsskedjor i Linköpings kommun.*



registreras som utförd hemma hos den enskilde. Det kan också tillämpas vid utförande av insatserna av servicebiträden och serviceassistenter. Servicebiträdet får registrera såsom att en person utför insatsen.

Inom vård och omsorg är det av avgörande betydelse att personalen som möter individer har förmågan att identifiera förändringar i hälsotillstånd oavsett om de utför omvårdnadsuppgifter eller serviceuppgifter. Detta gör det möjligt att agera i tid och vid behov rapportera vidare till andra sjukvårdsinstanser. Denna kunskap är inte alltid självklar för alla serviceassistenter som utför serviceuppgifter. Det är därför viktigt att det är rätt brukare som väljs ut för att få serviceinsatser från serviceteam och skuggningsteam. Serviceassistenter som inte är redo för klientrelaterade uppgifter kan erbjudas andra servicejobb som passar deras behov och förutsättningar. Uppgifter som utförs av serviceteam och skuggteam är inte alla kopplade direkt till brukare, utan det finns även uppgifter som är mer av praktisk karaktär i form av skötsel av fastigheter och material.

Det finns därutöver inga hinder att inkludera privata utförare i kompetenskedjan. Avtal kräver att utförare tillhandahåller platser för personer i behov av arbetsmarknadsåtgärder. Samarbete i strategiska utvecklingsfrågor är nödvändigt för att förbättra vård och omsorg.

Ett framtida hinder skulle kunna vara att kommunen drar sig tillbaka från vissa tjänster och att enskilda får beställa privata tjänster för städ och tvätt, istället för att få hemtjänst. Har man som enskild inte tillräcklig ekonomi för det, får man ansöka om ekonomiskt bistånd. En sådan väg skulle kunna påverka möjligheten till kompetenskedjor mycket negativt. Om kommunen inte skulle ha kvar ansvaret för den typen av insatser och därmed inte heller kunna erbjuda möjligheten till lågtröskeljobb och/eller kompetenskedjor, skulle till exempel IAF och Arbetsförmedlingen istället få förlita sig till den privata marknaden. Den privata marknaden har dock troligtvis inte så stort intresse av att hjälpa till på detta sätt, på grund av vinst- och effektivitetskrav.

Mål 2. 8-16 individer från Integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen ska erhålla en arbetsmarknadsanställning med ett tydligt mål att erhålla en anställning som servicebiträde.

Antal arbetsmarknadsplatser motsvarar förväntat utfall av piloten. Se redovisning mål 1.

I förstudien framkommer att det är en större och längre process som krävs för att kunna föra över individer som står långt från arbetsmarknadens förfogande till nya tjänster inom äldreomsorgen, även om det är enklare arbetsuppgifter. Skuggning som modell kräver tid. Detta innebär att endast två arbetsmarknadsanställningar är planerade från 1 september, för individer från IAF som ingått i förstudien. Intentionen är att erbjuda samtliga deltagare med välfungerande praktik BEA-anställning. Däremot är deltagaren inte garanterad BEA-anställning på samma enhet som praktiken.

Noteras bör att individer som erhåller arbetsmarknadsanställning aldrig kan garanteras anställning som servicebiträde, utan tjänsterna måste provas mot lagen om anställningsskydd (LAS).

Mål 3. Projektet ska testa kompetenskedjan i mindre skala inför ett breddinförande och uppskalningsprojekt i Linköpings kommun.

Användningsgrad av processen

Resultatet från förstudien visar på hög användningsgrad av de inom studien utvecklade och beprövade metoderna för samverkan. Ett teambaserat arbetssätt, med standardiserade forum för kommunikation, möten och dokumentation, har underlättat samverkan VOF och IAF, ökat förståelsen för varandras organisationer och möjliggjort möten som involverar andra aktörer. Det som saknas och behöver göras tydligare för breddinförande efter projektets slut är tydligare ekonomiska ramar och fördelning mellan förvaltningarna.

Kompetenskedjan bidrar till att individer som står utanför arbetsmarknaden får en meningsfull sysselsättning och förebygger därmed socioekonomisk segregation. En identifierad framgångsfaktor är att kompetenskedjan, genom att varva teori och praktik, möjliggör ett lugnt inträde på arbetsmarknaden. Tack vare systematiserad dialog gällande introduktion, skuggning och löpande kompetensutvecklingsinsatser, ökar förvaltningarnas förutsättningar att erbjuda kvalitativt stöd till både deltagare och handledare. Särskilt stödjer modellen strategisk samverkan runt språksvaga individer.

Människor som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden kan ha olika hinder att övervinna, och det är viktigt att erbjuda stöd och möjligheter för att underlätta deras väg till anställning. Kompetenskedjan möjliggör en



gradvis och stegvis process från arbetslöshet, till arbete med servicerelaterade arbetsuppgifter inom äldreomsorgen. Enligt testad modell ges serviceassistenter grundkunskap genom utbildningar och genom att kunna skugga servicebiträdens arbetssätt. Den förberedande introduktionen har tidigare saknats, då individer från IAF har gått direkt till praktik eller arbetsmarknadsanställning.

Individer som ges möjlighet att skugga ett serviceteam, kan få en inblick i yrket och lära sig om arbetsuppgifterna, arbetsmiljön och förväntningarna. På sikt kan dessa erfarenheter öka individens chans till arbetsmarknadsanställning. Genom att erbjuda stöd, utbildning och möjligheter att utveckla kompetens kan individen gradvis närma sig en reguljär anställning som servicebiträde.

I dess nuvarande form är kompetenskedjan beroende av att det inom VOF finns servicebiträden med förutsättningar att handleda deltagare från IAF. Att hitta, och organisera, ett team med servicebiträden som kan ta emot deltagare från IAF har under projekttiden visat sig vara svårare än förväntat. Detta, samt ytterligare utmaningar samt styrkor med kompetenskedjan, beskrivs vidare under mål 7.

Åsikter om kompetenskedjan

På individnivå - skuggning och handledning

Alla deltagare från IAF värdesätter att skugga medarbetare i Hemtjänst City och ser fram emot att komma till jobbet och möta många människor. Deltagarna ges möjlighet att träna svenska och lära sig nya saker, genom att utföra olika servicerelaterade arbetsuppgifter. Genom praktiken tränar deltagarna på ansvarstagande, att lyssna på instruktioner och att använda digitala lösningar, vilket medför personlig utveckling och ökad självkänsla. Efter några veckor tar de egna initiativ, och deras praktiska arbetsuppgifter kan utökas, till exempel att vara med vid påklädning av kunder.

Deltagarnas handledare vid Hemtjänst City beskriver skuggningen som tidskrävande inledningsvis, men att tidsåtgången successivt minskar. Handledare ser utmaningar i att vissa deltagare inte kan cykla, kommer sent, uteblir eller inte lyssnar på instruktioner. Handledarna uppskattar att det tar cirka 7 veckor innan deltagarna själva kan ta initiativ i arbetet. Språkutvecklande insatser sker i samband med arbetet, exempelvis genom att ord skrivs upp för deltagarna att öva på, och att kollegor inkluderar dem i samtal på raster för att träna på det svenska språket. Vissa upplever att det är enklare att nå fram med skriftliga instruktioner.

På organisationsnivå - IAF

Resultat från den enkät som under maj 2024 gick ut till medarbetare vid IAF² visar generellt positiva attityder till kompetenskedjan och dess utbildningsinsatser, med betoning på vikten av strukturellt stöd, kontinuerlig utveckling och praktiska erfarenheter för att stärka deltagarnas anställningsbarhet och karriärutveckling. Bland annat framgår att 76,5 % av de svarande anser att de utbildningsinsatser som erbjuds inom kompetenskedjan (språk och yrkesinriktade kunskaper) i dagsläget kan öka målgruppens anställningsbarhet. Kombinationsutbildningar med inriktning på service inom vården och yrkesintegrerad SFI lyfts också fram som viktigt. 82,4 % av de svarande uppger att det är mycket viktigt att det erbjuds utbildningsinsatser i kombination med skuggning. I fritextsvar lyfts fram att detta är något som saknats tidigare och att kombinerade insatser med ett bra upplägg ofta ger synergier och snabbare progression.

Av de svarande är det 79,4 % som anser att det som görs inom kompetenskedjan kan öka målgruppens chanser att få en reguljär anställning. I fritextsvaren lyfts vikten av att:

- säkerställa ekonomi och andra förutsättningar för att servicebiträdesrollen kommer att vara en del av vård- och omsorgsförvaltningens ordinarie roller.
- branschen som helhet inkluderat arbetsgivarna och facket ser detta som en möjlighet. Utan acceptans och förståelse från dem kommer det inte att lyckas.
- de kompetensutvecklings- och stödinsatser som erbjuds i början fortsätter att erbjudas även under en arbetsmarknadsanställning

² Enkäten skickades till cirka 130 personer, varav 34 svarade. 41,2 % av de svarande har aktivt arbetat med deltagare i kompetenskedjan. För vidare information se bilaga 3 sid. 10-13.



- säkerställa att processen inte blir för lång
- blanda praktik och utbildning på det sätt som görs inom kedjan

Samtliga svarande anser också att det är viktigt eller mycket viktigt att erbjuda handledarutbildning med språkutvecklande inriktning. I fritextsvaren lyfts att det är bland det viktigaste som görs i kompetenskedjan och att utbildning även behöver ges till deras chefer.

I enkätsvaren framkommer även betydelsen av insatser och stöd från arbetsledaren vid IAF, som förlägger del av sin arbetstid i berörda hemtjänstverksamheter. I fritextsvaren uttrycks att många behöver stöd även efter att en anställning påbörjats och att det kan vara ett sätt att stötta både deltagare och handledare, vilket kan säkra kontinuitet och ge en mjukare övergång. En mindre positiv aspekt som lyfts är emellertid en farhåga om att IAF överarbetar genom att erbjuda ett så omfattande stöd.

Förbättringsförslag och saknade insatser som framkommer är att:

- säkerställa att det som i projektet görs för att stärka individernas språknivå finns kvar efter projektet
- vid behov erbjuda cykelträning, då det kan vara en viktig kunskap för att kunna arbeta med vård- och omsorgsarbete, särskilt inom hemtjänst.
- vid behov erbjuda studie- och yrkesväglednings samt validering av tidigare kunskaper
- konceptet även provas inom vårdboende och gärna inom andra yrkesområden
- deltagarna i kedjan och deras handledare kan delta på gemensamma APT
- mer information om kedjan förmedlades till olika enheter inom VOF
- man kan skugga på en plats, men sedan få en arbetsmarknadsanställning på annan plats inom VOF
- praktik och utbildningsinsatser blir mer sammanhållna genom att deltagarna har praktik varannan vecka och utbildning varannan vecka

I enkäten besvarade respondenterna även frågor om hur de tror att de horisontella principerna kan påverkas av att Linköpings kommun arbetar med uppdelning av yrkesroller inom vård- och omsorg. I första hand antas uppdelningen bidra till ökad tillgänglighet (ökade möjligheter att få arbete). Likaså tror 61,7 % av respondenterna att uppdelningen har positiv eller mycket positiv påverkan på icke-diskriminering. Utifrån frågan om jämställdhet är svaren emellertid mer neutrala.

På organisationsnivå - VOF

I en enkät som vård- och omsorgspersonal vid berörda enheter ombads besvara under maj-juni 2024³, ställdes frågor kring i vilken utsträckning man ansåg att projektet kan bidra till att öka individens yrkeskompetens, förbättra individens arbetstillfredsställelse och ge individen möjlighet till karriärutveckling. 88,9% av respondenterna bedömde att projektet kan ha en positiv till mycket positiv inverkan på arbetstillfredsställelsen och 66,7% bedömde att det kan ha en positiv till mycket positiv inverkan på yrkeskompetensen. Därutöver uppgav 66,6% att projektet kan ha en positiv till mycket positiv inverkan på karriärutvecklingen, medan 11,1% uppgav att det kan ha en negativ inverkan.

72,2 % av respondenterna tror att serviceuppgifter kan utföras av någon med annan än vård- och omsorgsutbildad personal utan att det påverkar kvalitén för verksamheten negativt. Samtidigt tror 83,3 % av respondenterna att en uppdelning av vård- och omsorgsuppgifter och serviceuppgifter skulle avlasta vård- och omsorgspersonalen och 94,4% att en sådan uppdelning skulle påverka attraktiviteten för yrket positivt. (Läs vidare under resultatbeskrivning för mål 5, där professionen ligger i fokus.)

I enkäten får den svarande även skatta hur hen ser på tanken att samla serviceuppgifterna inom ett serviceteam som stöttar flera enheter. 66,7% skattar detta positivt, bland annat med motivering i fritextsvar att det kan vara bra för arbetsmiljön att tillhöra ett team och inte stå ensam ute på en enhet. Samtidigt

³ Under maj och juni 2024 har enkäten varit tillgänglig för samtliga medarbetare och chefer inom berörda verksamheter i Hemtjänst City, vilket omfattar ca 120-130 medarbetare. Detta för att fånga upp medarbetarnas åsikter om kompetenskedjan och servicebiträdesrollen inom hemtjänst. Sammanlagt inkom arton svar, varav femton från kvinnor och tre från män. Av respondenterna är fyra vårdbiträden, tretton undersköterskor och en samordnare.



framkommer farhågor om att det blir stressigt och tar tid om man ska gå mellan flera enheter och att den personal som utför servicetjänster inte går att boka när den behövs på den egna enheten. För att det ska fungera behöver personalen som arbetar med service ges rätt förutsättningar. (Förslag på serviceorganisation vid breddinförande presenteras i bilaga 3. Resultatet redovisas och problematiseras vidare i resultatbeskrivning för mål 7.)

I enkäten besvarade respondenterna även frågor om hur de tror att de horisontella principerna kan påverkas av att Linköpings kommun arbetar med uppdelning av yrkesroller inom hemtjänsten. I likhet med resultatet från enkätundersökningen vid IAF antas uppdelningen i första hand bidra till ökad tillgänglighet (ökade möjligheter att få arbete). 66,7 % av respondenterna därutöver att uppdelningen skulle ha en positiv eller mycket positiv påverkan på jämställdhet. Noteras bör att 55,5% bedömer att uppdelningen skulle ha en positiv till mycket positiv inverkan på icke-diskriminering, medan 16,7% bedömer att det skulle ha en negativ till mycket negativ inverkan. Någon motivering till den negativa inverkan görs emellertid inte.

4. Ta fram en verksamhetsanalys som fokuserar på hur professionsdelningen ska se ut mellan den nya yrkesrollen som utför serviceinsatser och de som idag utför hemtjänst dvs undersköterskor och vårdbiträden.

Nuläge vid projektstart: Till följd av äldreomsorgens utmaningar har många kommuner beslutat att differentiera service och personlig omvårdnad. Genom detta är förhoppningen att ökad specialisering och professionalisering kan stärka hemtjänstens kompetensförsörjning och kvalitet. Linköpings kommun har påbörjat detta genom att införa digitala inköp. Vård- och omsorgsnämnden i Linköpings kommun har även gett i uppdrag till social- och omsorgsförvaltningen att i pilotform undersöka förutsättningarna för en professionsdelning inom äldreomsorgen, som ska ha en utgångspunkt i en uppdelning av servicetjänster och omsorgsnära arbete.

Linköpings kommun önskar inom ramen för förstudien att undersöka vilka serviceuppgifter som skulle kunna utföras av en annan yrkesroll, för att frigöra tid för undersköterskor att utföra personliga omvårdnadsuppgifter.

Önskat läge efter projekt: en tydligare bild över hur stor andel av hemtjänstens insatser som skulle kunna omfatta service.

Sammanfattning av resultat: Identifierade arbetsuppgifter har grupperats i service och lokalvård och specificeras i bilaga 5. Totalt listas 27 serviceinriktade arbetsuppgifter och 10 relaterade till lokalvård. Sammanställningen grundar sig på arbetsuppgifter utifrån kravprofiler för BEA-anställningar och har följts av en inventering över pågående insatser inom berörda verksamheter i Hemtjänst City, där ledningsresurserna fått uppskatta/bedöma vilka av dessa (t.ex. städ, inköp, socialt) som skulle kunna utföras av annan profession än undersköterska. Därutöver har handledaruppdraget, enligt verksamhetsanalysen, visat sig avlasta vård- och omsorgsutbildad personal.

Antalet registrerade, servicerelaterade timmar inom hemtjänst i Linköpings kommun uppgick under januari månad 2024 till:

- Städ, tvätt och inköp: totalt 7142 timmar utförda, varav 3319 av egenregin. Sammanlagt gäller det 1727 brukare, varav 845 hos egenregin.
- Ledsagning: totalt 1524 timmar utförda, varav 638 av egenregin. Sammanlagt gäller det 336 brukare, varav 154 hos egenregin.
- Social samvaro: totalt 486 timmar utförda, varav 213 i egenregin. Sammanlagt är 103 brukare berörda, varav 47 i egenregin.

Under analysarbetet påtalades att möjliga uppgifter, att tilldela servicebiträden, kan variera snabbt över tid, utifrån vilka ärenden/brukare som är aktiva just då och deras behov. Detta innebär att en städning ibland kan utföras av ett servicebiträde och ibland inte. Frågan synliggörs även i en enkätundersökning⁴ som genomförts

⁴ Under maj och juni 2024 har enkäten varit tillgänglig för samtliga medarbetare och chefer inom berörda verksamheter i Hemtjänst City, vilket omfattar ca 120-130 medarbetare. Detta för att fånga upp medarbetarnas åsikter om kompetenskedjan



vid berörda verksamheter i Hemtjänst City inom ramen för projektet, för att fånga upp åsikter om kompetenskedjan som modell. I enkäten fick medarbetare även svara på frågor om vilka arbetsuppgifter de tror skulle underlätta om servicebiträden utför samt hur de ser att det påverkar kvaliteten i verksamheterna. Av svaren framkom att 72,2 % av respondenterna tror att serviceuppgifter (såsom städ, inköp, fixaruppgifter etc) kan utföras av någon med annan än vård- och omsorgsutbildad personal utan att det påverkar kvaliteten för verksamheten negativt. Övriga uppger att de tror att detta är möjligt till viss del. I fritextsvar uttrycks åsikten att vård- och omsorgsutbildad personal ska kunna fokusera på omvårdnad, istället för att städa och sköta inköp. En person skriver att "mycket beror på kunskap i det svenska språket, att kunna förstå och göra sig förstådd". Likaså påtalas att fördelning av uppgifter behöver planeras per vårdtagare, eftersom en del kunder "kan ha särskilda behov eller önskemål som kan komplicera till det". "En liten del av våra kunder har behov av att det kommer omsorgspersonal som har förståelse/kunskap om deras livssituation/diagnos/sjukdom och att personalen runt dem begränsas till ett minimum." Som exempel ges att personer med demenssjukdom kan behöva få sin hjälp från utbildad personal.

Ekonomisk effektivitet förutsätter således kartläggning av vård- och omsorgsverksamheterna, där hänsyn tas till underlaget vid varje enskild verksamhet.

5. Undersöka och definiera vilken ny profession som underlättar de kommande årens utmaningar avseende kompetensförsörjning inom vården samt vilken kompetens som denna nya profession behöver. (Organisation och Individ)

Nuläge inför projektstart: Det finns inte några lågtröskeljobb i de kommunala verksamheterna och de kompetenskrav som ställs för att arbeta på en idag befintlig tjänst finns av en anledning. Behov finns av att utreda förutsättningar för, och sedan aktivt arbeta med, arbetsdifferentiering och med det som grund införa nya roller/tjänster inom vård och omsorg. Detta för att minska diskrepansen mellan briststyrken och de individer som idag står utanför arbetsmarknaden. Parallellt är det också viktigt att rusta och utbilda individerna så att de kan bära de nya rollerna och därefter fortsätta utvecklas inom kommunens kompetensutvecklingsplan och på sikt axla idag befintliga yrkesroller.

Många kommuner har beslutat att differentiera service och personlig omvårdnad, för att frigöra tid för undersköterskor att utföra omsorgsnära arbete. Genom detta är förhoppningen att ökad specialisering och professionalisering kan stärka hemtjänstens kompetensförsörjning och tekniska kvalitet. Samtidigt har risker med differentieringen förts fram i riskanalyser och förarbetena till projektet. Några av dessa utmaningar eller risker med differentieringen är minskad helhetssyn, sämre bemötande och arbetsmiljö. Ytterligare risk är att kontinuiteten kan påverkas negativt, men genom en väl organisering av differentieringen bör detta kunna begränsas. Differentiering bör ske med omsorg om helhetssyn, bemötande och arbetsmiljö. Det är viktigt att balansera differentieringens fördelar med omsorg om både personal och de äldre som tar emot hemtjänst.

Yrkesrollen som servicebiträde har använts i Linköpings kommun för att anställa personer vid specifika tillfällen, såsom under pandemin. Dock har det saknats en tydlig uppdragsbeskrivning för denna roll.

Önskat läge vid projektslut: En ny uppdragsbeskrivning för servicebiträden, där vi kan särskilja serviceuppdraget från vård- och omsorgsnära arbete samt vilken kompetens som denna yrkesgrupp behöver.

Sammanfattningsvis har det i projektet synliggjorts att det inom ramen för kompetenskedjan i Linköpings kommun bör finnas två olika roller som utför servicetjänster: serviceassistenter och servicebiträden. En deltagare som befinner sig i en arbetsmarknadspolitisk insats tituleras som serviceassistent, där målsättningen är att förberedas och handledas till rollen som servicebiträde.

och servicebiträdesrollen inom hemtjänst. Sammanlagt inkom arton svar, varav femton från kvinnor och tre från män. Av respondenterna är fyra vårdbiträden, tretton undersköterskor och en samordnare.



Enligt svaren i den enkät som under maj-juni 2024 gick ut till verksamheter i Hemtjänst City⁵ tror 83,3 % av respondenterna att en uppdelning av vård- och omsorgsuppgifter och serviceuppgifter skulle avlasta vård- och omsorgspersonalen. Samtidigt tror 94,4% att en sådan uppdelning skulle påverka attraktiviteten för yrket positivt. Detta motiveras i fritextsvar med att det skulle innebära mer tid för vårdbiträden och undersköterskor att utföra de uppgifter som de är utbildade för, samtidigt som det skulle locka personer utan utbildning att söka arbete inom äldreomsorgen. "Vi undersköterskor gör mycket som kort sagt varken ingår i vår utbildning eller bidrar till den personnära omvårdnaden. Varför behöver en undersköterska handla eller städa när vi istället kan sättas på det vi gör mest nytta? Använd personalen rätt så minskar behovet av utbildad personal då dom gör det dom är bäst på."

Under projektet har en ny uppdragsbeskrivning för servicebiträden skrivits fram, under ledning av HR-specialist vid VOF och tillsammans med referensgrupper med chefer/samordnare och befintliga servicebiträden. (Se bilaga 4 sid. 6-7). Uppdragsbeskrivningen har remissats med fackliga parter och MBL-förhandlats med Kommunal. Den godkändes utan ändringar/kommentarer.

I uppdragsbeskrivningen förtydligas det ansvar som servicebiträdet har utifrån verksamhetens behov och övriga roller inom vård- och omsorg. Av uppdragsbeskrivningen framgår även att:

- yrkesrollen inte kräver formell utbildning inom vård- och omsorg
- krav på formell kompetens styrs av verksamhetens behov
- personlig lämplighet för service inom vård- och omsorg är av stor vikt

Handledaruppdraget lyfts fram som centralt i arbetet som servicebiträde och är avgörande vid implementering av kompetenskedjan, där serviceassistenter behöver goda förutsättningar för upplärning. Samtidigt har servicebiträdenas handledaruppdrag, enligt verksamhetsanalysen, visat sig avlasta vård- och omsorgsutbildad personal.

Dialog runt processen har fortsatt under förstudien, men inriktningsbeslut behöver fattas gällande differentiering av vård- och servicerelaterade arbetsuppgifter samt vilka kompetenskrav som ska finnas för att bli anställd som servicebiträde. I dagsläget nämns endast personlig lämplighet och att kompetenskedjan kan vara meriterande. IAF lyfter fram behovet av förtydligade kompetenskrav, bland annat för att säkerställa utformningen av IAF:s introduktion och utbildningsmaterial. En löpande dialog kring kraven anses vara viktig för att undvika risken att hamna i en situation där deltagare inte bedöms leva upp till kraven.

För att förtydliga kompetenskraven behöver VOF ta fram en karriär- och kompetensväg (kompetenstrappa) för utbildad omsorgspersonal. Linköpings kommun har en gemensam kompetens- och karriärmodell, som varje förvaltning kan utveckla till karriärvägar för relevanta yrkesroller/yrkeskategorier. Inom vård och omsorg finns sedan slutet av 2022 en karriärväg framtagen för sjuksköterskor, som implementeras under 2023. I dagsläget finns även en färdigt karriärväg framtagen för utbildad omsorgspersonal (undersköterskor, stödassistenter (LSS) och boendestödjare), som ska implementeras under 2024/2025. Nästa steg i processen är att ta fram en karriärväg för utbildad omsorgspersonal, däribland servicebiträden och vårdbiträden.

VOF arbetar samtidigt vidare med matriser/underlag, för att bedöma och följa progression hos serviceassistenter. Utifrån dagens förutsättningar måste dessa underlag/matriser göras manuellt, vilket begränsar mängden utifrån att det är resurskrävande och svårt att eskalera. Under våren 2025 kommer emellertid ett systemstöd finnas på plats som möjliggör kartläggningar och sammanställningar på mer övergripande nivå, när det gäller progression och ev. kompetensglapp. Det kommer också att vara möjligt att tilldela utbildningsinsatser som är riktade till vissa målgrupper i systemet (Wisma) och systematiskt särskilja serviceutbildningsinsatser från vård- och omsorg.

⁵ Under maj och juni 2024 har enkäten varit tillgänglig för samtliga medarbetare och chefer inom berörda verksamheter i Hemtjänst City, vilket omfattar ca 120-130 medarbetare. Detta för att fånga upp medarbetarnas åsikter om kompetenskedjan och servicebiträdesrollen inom hemtjänst. Sammanlagt inkom arton svar, varav femton från kvinnor och tre från män. Av respondenterna är fyra vårdbiträden, tretton undersköterskor och en samordnare.



6. Projektet ska starta upp ett skuggningsteam bestående av arbetsmarknadsplatser som följer ett befintligt hemtjänstteam med målet att dokumentera erfarenheter och lärdomar. (Individ)

Förberedelse och uppstart av skuggteam har skett enligt steg 1 och 2 i kompetenskedjan (se bilaga 3 sid. 2-5).

Antal arbetsmarknadsplatser: I mars 2024 öppnades fem skuggplatser/arbetsmarknadsplatser som serviceassistent i Hemtjänst City, för deltagare från IAF. Detta var färre platser än beräknat, eftersom flera tilltänkta servicebiträden inte upplevde sig ha förutsättningar att handleda. Samtidigt framkom att servicebiträdena endast arbetade deltid. Under våren har skuggplatserna emellertid utökats successivt och antagning skett löpande. I juni var tolv deltagare i aktiv praktik som serviceassistenter, vilket motsvarar förväntat utfall av piloten. Sammanlagt har femton deltagare hänvisats till praktik, varav tre (av olika skäl) avslutats.

Med anledning av löpande intag har deltagarna under projekttiden kommit olika långt i kompetenstrappans steg. Två arbetsmarknadsanställningar är planerade från och med 1 september och intentionen är att erbjuda samtliga deltagare med välfungerande praktik BEA-anställning. Däremot är deltagaren inte garanterad BEA-anställning på samma enhet som praktiken.

Antalet genomförda insatser: Har varierat beroende av deltagarens förutsättningar, men skett med tydlig progression och motsvarat förväntat utfall. Under skuggningen har en deltagare under en månad provat rollen som serviceassistent inriktning mot vaktmästeri. Resterande tolv deltagare har provat arbetsuppgifter mot kund, det vill säga utfört arbetsuppgifter såsom städ i kundens hem, inköp till kunden, tvätt av personalkläder, promenader, vara behjälpliga vid lunchserveringen i restaurangen. Fem deltagare har även testat uppgifter i restaurangkök.

Uppföljning på individnivå visar att alla deltagare värdesätter att skugga medarbetare i Hemtjänst City. De ser fram emot att komma till jobbet och möta många människor. Genom att träna på att tala svenska och utföra olika arbetsuppgifter, som städning, tvättning, inköp, promenader, glödlampsbyte och arbete i matsalen, får de en meningsfull och givande erfarenhet. Deltagarna upplever att de lär sig nya saker praktiskt, som att sätta upp tavlor och bemöta kunder. Genom träning och användning av svenska språket i olika situationer, som uppstår under en arbetsdag, utvecklas deras språkkunskaper, och det är tydligt att de efter hand vågar prata mer svenska med både kunder och kollegor.

Praktiken stärker självkänsla och efterfrågar ansvar. Att komma i tid till arbetet är en viktig del av inläringen. Deltagare övar genom att läsa inköpslistor och lär sig att inte bara utföra uppgifter utan också att lyssna på instruktioner och upprepa dem innan arbetsstart. Deltagarna har även börjat använda digitala lösningar, som scheman i telefoner, för att få instruktioner om arbetsuppgifter. Uppföljning visar att deltagarna, efter några veckor, tar egna initiativ, och deras praktiska arbetsuppgifter kan utökas.

Vid uppföljning utifrån horisontella principer framkommer att både tillgång till trehjulig cykel och cykelträning behövs. Vissa deltagare kan inte cykla och det tar lång tid att promenera hem till vissa brukare.

7. Projektet ska verka för att hitta en modell som är hållbar över tid och hållbar i hela Linköpings kommun och som vilar på grunderna kring kompetensförsörjning, livslångt lärande och social hållbarhet. (Organisation och individ)

Förstudien har bidragit till ökad kunskap kring samverkan gällande kompetenskedjan, inkluderat former och förutsättningar. Utvecklad modell har under förstudien medfört kompetens- och erfarenhetsutbyte mellan förvaltningarna samt fördjupad dialog runt samverkan för social hållbarhet och livslångt lärande. Samtidigt som modellen främjat språkutvecklande arbete inom VOF har den bidragit till ökad inblick för IAF i hur äldreomsorgen kan se ut inom öppna vårdformer. Medan processbeskrivningen (se bilaga 3 sid. 2-5) bidragit till att synliggöra samverkan på förvaltningsnivå har rollbeskrivningarna bidragit till att tydliggöra uppdrag och ansvarsområden på operativ nivå. Underlagen ligger till grund för fortsatt utvecklingsarbete.

I analys av kompetenskedjorna 2022 framkom svårigheterna för verksamheterna att bidra med det stöd och handledning som behövs och det efterfrågades tätare uppföljning och koordinerade insatser från arbetsmarknadsavdelningarna. Projektet har bidragit till att förtydliga roller, ansvar och resurser för stöd och handledning samt uppföljning och koordinerade insatser inom kompetenskedjan, där förvaltningarnas resurser och kunskap om berörda målgrupper kan tas tillvara (se bilaga 4). Bland annat har IAF:s omfattande erfarenhet



av, och resurser för, att arbeta med språksvaga tagits tillvara under projektet. Att sakkunnig språkutvecklare från IAF arbetat mot båda förvaltningarna har visat sig avgörande för projektets resultat. Språkutvecklaren från IAF har tillfört viktig kompetens kopplat till språk, lärande och pedagogik och bedöms avgörande utifrån ett tillgänglighetsperspektiv. Språkutvecklarens insatser har bidragit både till språkutveckling hos deltagarna samt ökad kunskap hos handledare, bland annat utifrån språk- och kunskapsutvecklande arbete och kulturella aspekter. I dagsläget bygger kompetenskedjans upplägg på att IAF och VOF gör allt internt, men en dialog med vuxentubildningen pågår, för att ta fram rätt utbildningar på rätt nivå och att det ska fortsätta efter projekttiden. Även här bedöms språkutvecklarens medverkan som mycket viktig.

Att den av IAF anställda arbetsledaren verkar i båda förvaltningarna bedöms också vara av betydelse för modellens hållbarhet. Identifierade framgångsfaktorer är:

1. Arbetsledarens ansvar för teoretisk handledning och utbildning av servicesassistenterna/deltagarna i bland annat städ, inköp och bemötande, utifrån befintliga rutiner vid VOF (exempelvis checklista för städ).
2. Arbetsledarens närvaro på plats på berörda enheter i Hemtjänst City minst 1 dag/v.
3. Ansvar för uppföljningsmöte med serviceassistenterna och deras handledare 1 ggr/v.

Samtidigt är handledarens engagemang, professionalitet och intresse för uppdraget avgörande, vilket under förstudien främjats genom utbildning, med särskild inriktning på språkutvecklande insatser. Därutöver har handledarnas kunskap om samverkan, och förståelsen för värdet av detsamma, visat sig vara fundamental, då den bland annat bidragit till ökad motivation för handledaruppdraget. En framgångsfaktor är att operativ projektledare (VOF) samt arbetsledare och språkutvecklare (IAF) bjudit in handledarna till dialog och diskussioner kring kompetenskedjans värden (kompetensförsörjning, social hållbarhet och livslångt lärande) och varför just de utsetts till handledare. Det har gett utrymme för att diskutera ev. oro och svårigheter inför att vara handledare samt tydliggörande av stöd från olika roller i projektet. Arbetet har resulterat i att flera handledare har ändrat sin inställning, från att se hinder till att se möjligheter med kompetenskedjan och handledarrollen.

Ytterligare en framgångsfaktor under projektet har varit det intensiva arbetet med att tydliggöra kompetenskedjan som modell för medarbetare vid Hemtjänst City. Ett led i arbetet har varit produktion av en film om serviceteam. Filmen har bidragit till att synliggöra modellen i berörda nämnder och kommer även efter projekttiden att användas för ökad kunskap om kompetenskedjan.

Förstudien har bidragit till att kompetensen kring kompetenskedjan inom vård och omsorg har ökat. Som även står att läsa i resultatbeskrivning för mål 3, visar förstudien att kompetenskedjan bidrar till att individer som står utanför arbetsmarknaden får en meningsfull sysselsättning och därmed förebygger socioekonomisk segregation. En identifierad framgångsfaktor är att kompetenskedjan, genom att varva teori och praktik, möjliggör ett lugnt inträde på arbetsmarknaden. Tack vare systematiserad dialog gällande introduktion, skuggning och löpande kompetensutvecklingsinsatser, ökar förvaltningarnas förutsättningar att erbjuda kvalitativt stöd till både deltagare och handledare. Särskilt stödjer modellen strategisk och operativ samverkan runt språksvaga individer.

Förstudien har bidragit till ökad kunskap om förutsättningar och behov hos berörda målgrupper (serviceassistenter och servicebiträden) och betydelsen av samverkan runt språkstödjande insatser. Framtagen handledarutbildning med språkutvecklande inriktning, som genomförts i samverkan mellan VOF och IAF, bedöms vara av särskilt stor relevans. I enkätsvar från medarbetare vid IAF lyfts utbildningen som något bland det viktigaste som gjorts inom ramen för kompetenskedjan. Samtidigt har det under förstudien visat sig vara en större och längre process än förväntat att föra över individer som står långt från arbetsmarknadens förfogande till nya tjänster inom äldreomsorgen, även om det är enklare arbetsuppgifter.

Färre servicebiträden än förväntat har under projektet visat sig ha förutsättningar att handleda andra. Under projekttiden har endast tre av kommunens befintliga servicebiträden tagit sig an handledaruppdraget. Övriga medarbetare, som under projekttiden ansvarat för handledning av deltagare från IAF, är vårdpersonal med servicerelaterade arbetsuppgifter. Det har under förstudien således framkommit behov av en mer grundlig inventering av befintliga servicebiträden inom vård och omsorg och vilka som har förutsättningar att handleda. En sådan inventering har initierats och förfrågan har gått ut till ca 40 chefer inom vård och omsorg.



Inventeringen försvåras dock av att medarbetare, som idag saknar vårdbiträdes- eller undersköterskeutbildning, är anställda under olika titlar. Av de svar som hittills inkommit, bedöms endast 1 av 6 ha förutsättningar att handleda. Visar sig siffran vara fortsatt låg efter slutförd inventering, behöver vård- och omsorgskontoret ta ställning i frågan om extern rekrytering av servicebiträden, där handledaruppdraget ingår och kompetens för handledarskap efterfrågas.

Genom förstudien har VOF och IAF provat sig fram och sett saker som Linköpings kommun behöver få bättre kontroll över, innan VOF exempelvis beslutar om antal servicebiträden inom hemtjänsten. Bland annat konstateras att det, för att nå ekonomisk effektivitet för varje verksamhet, krävs en översyn/kartläggning över hur många av respektive yrkesgrupper som behövs. Det går inte att göra en generell uppskattning, utan det är avhängigt på respektive verksamhets underlag.

Ytterligare lärdomar presenteras i bilaga 3 sid.16-18.

Förutsättningar inför ett genomförande och ett breddinförande

Bedömningen är att förutsättningarna för breddinförande av kompetenskedjan i Linköpings kommun ökat under tiden för förstudien och att arbetssättet ligger helt i linje med vad vi behöver göra för att klara kompetensutmaningen. Emellertid är det ett nytt sätt att arbeta i Linköpings kommun. Ett breddinförande kommer att kräva både organisationsjusteringar, förändringar av arbetssätt samt resurser och tid för omställning. Medel behövs därutöver för att utveckla en kompetensutvecklingsprocess kring service inom vård och omsorg riktad till både reguljärt anställd personal och arbetsmarknadsanställda, vilket gör att kommande ESF-utlysningar inom POA1 bevakas av vård- och omsorgskontoret.

Inför ett eventuellt breddinförande av kompetenskedjan har sammanfattningsvis följande behov/frågor framkommit, att hantera efter projektslut:

- ekonomiska ramar och fördelning mellan förvaltningarna.
- stöd vid införande av nya arbetssätt inom vård- och omsorgsverksamheter, implementering av nya roller och arbetsuppgiftsdifferentiering.
- riskbedömning och beslut om organisering och geografisk placering av serviceteam, liksom förutsättningar för samordning av serviceteamet. Budget och beslutsmandat efterfrågas.
- säkerställa serviceorganisation genom att klargöra hur stor del av vård- och omsorgsförvaltningens verksamhet som ska innehålla serviceuppgifter och hur stort antal servicebiträden som därmed ska finnas i organisationen. För att uppnå ekonomisk effektivitet baseras detta på underlag från respektive verksamhet.
- fördjupad kompetenskartläggning, där det blir tydligt vilken kompetens som krävs på olika nivåer (servicebiträde, vårdbiträde, undersköterska).
- en kompetensutvecklingsprocess kring service inom vård och omsorg riktad till både reguljärt anställd personal och arbetsmarknadsanställda.
- rekrytering av servicebiträden är direkt avgörande för projektets resultat och en förutsättning för ett eventuellt breddinförande. Utan nyttjande av denna yrkesroll kvarstår glappet mellan efterfrågad kompetens för AB-anställning inom vård och omsorg i Linköpings kommun och kompetens hos individer med BEA-anställning.
- ställningstagande runt extern rekrytering av servicebiträden med förutsättningar att handleda.
- göra om titlarna, där personal utan formell utbildning inom vård och omsorg tituleras servicebiträde.
- en gemensam kommunikationsplan för VOF och IAF för tiden efter projektslut. Av särskild relevans för att få med verksamheterna på tåget (att det finns en ny roll och vad som ingår) samt för löpande facklig information.

Har det varit förändringar i projektmålen i förhållande till ursprungsansökan?

Ja Nej Ej aktuellt

Om ja, vad berodde förändringarna i projektmålen på?



Tillvaratagande av resultat

Beskriv hur resultatet kan tillvaratas i ett eventuellt kommande genomförandeprojekt.

Förutsättningar finns för breddinförande av kompetenskedjan i Linköpings kommun, men det kommer att kräva organisationsjusteringar, förändringar av arbetssätt samt resurser och tid för omställning. Medel behövs för att utveckla en kompetensutvecklingsprocess kring service inom vård och omsorg riktad till både reguljärt anställd personal och arbetsmarknadsanställda. Med det som utgångspunkt planeras att söka medel inom ESF+ POA1. Ett sådant projekt skulle då kunna vara en samverkan mellan Vård- och omsorgsförvaltningen, Integrations- och Arbetsmarknadsförvaltningen (som är anställande förvaltning för personer med arbetsmarknadsanställning), Utbildningsförvaltningen och ev andra utbildningsaktörer exempelvis inom civilsamhället.

I samband med att processen att anvisa deltagare till piloten uppdagades att samverkan med Arbetsförmedlingen var viktig för att säkra individens möjligheter att delta. Denna samverkan har lett vidare till att Linköpings kommun har beviljats medel, av AF, för att säkerställa en förlängning av piloten genom ett arbetsmarknadspolitiskt projekt. Målet efter avslutad projektmedverkan är att individen har påbörjat en subventionerad anställning som *Serviceassistent* (BEA-avtal). Därefter är intentionen att *Serviceassistenter* ska kunna söka arbete som *Servicebiträde* (AB-avtal) i Linköpings kommun. Utifrån denna intention arbetar projektet med följande mål:

1. att VOF ska ha klarlagt hur många servicebiträden de har behov av att anställa och att det ska vara klart att den rollen kommer finnas kvar inom hela VOF
2. att individerna ska vara anställningsbara i rollen som servicebiträde.
3. att deltagande i kompetenskedjan ska vara meriterande när personen söker en tjänst som servicebiträde.

Det arbetsmarknadspolitiska projektet beräknas pågå från mitten av augusti 2024 och ett år framåt. En intention med projektet är att medverkande förvaltningar ska hinna få en stabil grund och gemensam syn på vad som behöver vidareutvecklas med externa medel och hur det successivt ska implementeras i ordinarie strukturer. Detta planeras således att arbeta vidare med i projektform, vilket gör att kommande utlysningar, inom programområde A2 samt internationella utlysningar inom ramen för både ESF+ och Interreg, bevakas.

Har ni identifierat aktörer som kan tänkas driva ett genomförandeprojekt i framtiden?

X Ja Nej

Om ja, ange vilka dessa aktörer är.

Piloten har byggt på samverkan mellan vård- och omsorgsförvaltningen och integration- och arbetsmarknadsförvaltningen. I framtida projekt behöver Arbetsförmedlingen och utbildningsförvaltningen och eventuellt andra utbildningsanordnare vara involverade. Framtida genomförandeprojekt kommer således att behöva genomföras i samverkan mellan alla berörda förvaltningar, vilket gör att det inte går att peka ut en enskild aktör som bör/ska driva fortsatta genomförandeprojekt.

Dialog runt samverkan har under projekttiden även förts med andra kommuner i Östergötland för att utröna vilka satsningar som redan har påbörjats och vad man planerar att göra gällande arbetsdifferentiering i närtid. Det har framkommit att få kommuner idag arbetar aktivt med frågan, även om den diskuterats, men att flera kommuner ser behov framåt. Fördjupad dialog kan vara av relevans. Utifrån ett regionalt perspektiv lyfts framför allt behovet av en gemensam yrkestitel och arbetsbeskrivning för personal som utför servicetjänster.

Om aktuellt, utifrån Svenska ESF-rådets utlysningsplan - ser ni några möjligheter att lämna in en ansökan om stöd för ett genomförandeprojekt?

X Ja Nej Ej aktuellt

Om ja, ange vilken planerad utlysning som ni ser är aktuell.

Namn på utlysning: Kompetensutveckling för sysselsatta



Aktuell region: Östra Mellansverige

Om aktuellt, vilka åtgärder behöver ni vidta för att kunna lämna in en ansökan i den aktuella utlysningen?

Inriktningsbeslut behöver fattas på ledningsnivå.

Ej aktuellt

Om aktuellt, beskriv hur förstudiens resultat helt eller delvis kommer att användas i ordinarie verksamhet och i befintliga strukturer.

Förstudiens resultat används som underlag för att fatta inriktningsbeslut gällande arbetssätt, organisering och roller/ansvarsfördelning mellan berörda förvaltningar. Resultatet används också för fortsatt utveckling av yrkesrollen servicebiträde. För att sprida resultatet och utveckla den utarbetade modellen/arbetssättet involveras fler verksamheter genom arbetsmarknadspolitiskt projekt.

Om aktuellt, beskriv eventuella övriga spår (spin-off) som dykt upp under förstudien men som inte bidragit till uppsatta mål, men där det kan vara intressant att undersöka ytterligare.

Ej aktuellt

Beskriv eventuella utmaningar kopplade till jämställdhet, tillgänglighet och icke-diskriminering som identifierats i förstudien och som ett eventuellt genomförandeprojekt behöver arbeta med.

- Utlandsfödda är generellt en utsatt och prioriterad målgrupp. Att rusta språksvaga individer som befinner sig långt utanför arbetsmarknaden till ett arbete inom äldreomsorgen kräver resurser och tid. Bland annat måste handledaruppdrag och språkstödjande insatser finansieras. Trots att målgruppen spelar en avgörande roll för långsiktig kompetensförsörjning inom vård och omsorg, faller vikten och värdet av kompetenskedjan lätt bort när hemtjänstverksamheter står inför besparingskrav.
- Vid organiseringen av serviceteam behöver hänsyn tas till faktorer som upplevs främja inkludering. Inkludering handlar om mer än bara fysisk närvaro eller tillgång till en plats eller aktivitet. Det innebär också att individen känner sig respekterad, värderad och har möjlighet att bidra på lika villkor. Under förstudien lyfts bland annat vikten och värdet av gemensamma APT och kompetensutvecklingsinsatser för servicebiträden och omvårdnadspersonal på den enhet där servicebiträden arbetar, inte bara i serviceteamet.

Metod och tillvägagångssätt

Beskriv förstudiens huvudsakliga arbetssätt och kortfattat vilka metoder, utbildningar och andra aktiviteter som genomförts. Vad var det som gjorde skillnad, vad ledde fram till det önskade resultatet?

Kompetenskedjan som modell utgår från ett teambaserat arbetssätt, som stöd för samverkan mellan VOF och IAF. Arbetet har skett under ledning av operativ projektledare (VOF). Under projekttiden har arbetsformen bland annat inkluderat studiebesök och möten på varandras arenor, gemensamma utbildningsforum, digitala driftmöten för att följa upp deltagarnas och projektets utveckling samt veckovisa uppföljningsmöten fysiskt på plats på alla enheter. I samband med projektets uppstart togs material fram för att följa projektets utveckling. Detta material har utgått från projektets mål, indikatorer och aktiviteter och dokumenterats. Projektarbetsgrupp och styrgrupp har haft tillgång till materialet i kommunens gemensamma plattform och arbetsverktyg, Google Drive.

Under projektet har två parallella huvudsakliga spår pågått, där praktiska och teoretiska metoder och tillvägagångssätt kombinerats. Spåren har inneburit att:

1. Utforska/ta fram en ny modell, för att komma fram till en lösning på kompetens utifrån tidigare beskrivning. Målet har varit att hitta en modell som är hållbar över tid och i hela Linköpings kommun och som vilar på grunderna kring kompetensförsörjning, livslångt lärande och social hållbarhet.



2. Testa modellen, för att verifiera modellens korrekthet och eventuellt justera modellen.

I spår 1 har modellen vuxit fram stegvis och det har hela tiden funnits möjlighet att förbättra och utveckla den. Arbetet har medfört olika stegförflyttningar, både för projektdeltagare, aktörer och projektet i sin helhet.

I samband med projektstart identifierades och sammanställdes kompetenskedjans olika steg i en processbeskrivning tillsammans med en förenklad illustration av deltagarens väg genom kedjan. (Se bilaga 3, rubrik 1). Likaså förtydligades bärande roller och ansvar (se bilaga 4). Medan processbeskrivningen bidragit till att synliggöra samverkan på förvaltningsnivå har rollbeskrivningarna bidragit till att tydliggöra uppdrag och ansvarsområden.

Parallellt har ett strategiskt HR-arbete pågått inom VOF för att kartlägga förutsättningar för differentiering av yrkesroller inom vård och omsorg samt att tillsammans med verksamheten ta fram en ny uppdragsbeskrivning för servicebiträdesrollen. Uppdragsbeskrivningen har förhandlats med fackliga parter.

Framtagandet av uppdragsbeskrivningen för servicebiträdesrollen är direkt avgörande för projektets resultat och en förutsättning för ett eventuellt breddinförande. Utan nyttjande av denna yrkesroll kvarstår glappet mellan efterfrågad kompetens för AB-anställning inom vård och omsorg i Linköpings kommun och kompetens hos individer med BEA-anställning.

Arbetet kan sammanfattas i två faser; Inför och under testandet av kompetenskedjan. Aktiviteterna har varit nära kopplade till projektets mål, indikatorer och de horisontella principerna.

Inför testandet och i samband med uppstart:

- Framtagande av arbetsuppgifter - verksamhetsanalys
- Matchning mot servicebiträde mot ställda krav
- Matchning till skuggningsteam
- Upprättande av individuell plan
- Introduktion till rollen som serviceassistent
- Introduktion till vård och omsorgsycket
- Introduktion till servicetjänster
- Introduktion till arbetsplatsen

Under:

- Språkförstärkning
- Introduktion och kompetensutbildning till vård- och omsorgsycket
- Fortlöpande utvärdering av verksamhetsanalys
- Uppföljning av individuell plan
- Kontinuerlig handledning
- Introduktion till digitala verktyg som används inom vården
- Samverkan/integrering med arbetsplats och kollegor

Inför testandet, spår 2, fördes dialog mellan IAF och VOF runt ansvarsfördelning. Parallellt med detta:

- utsågs hemtjänstområde Hemtjänst City som föremål för förstudien.
- initierades dialog med berörda chefer och befintliga servicebiträden.
- sammanställde IAF kriterier, som ska till för att deltagarna ska lyckas så bra som möjligt och inventering av potentiella deltagare påbörjas.
- tog IAF fram en beskrivning av kompetenskedjan som insats, både utifrån målgrupp och anvisningsprocess, med syfte att kunna matcha deltagare till projektet. För att säkerställa uppskalning, har det i största möjliga mån förts in i ordinarie processer och system.

För att säkerställa att det arbetssätt som arbetas fram inte krockar med insatser från AF, och att vuxenutbildningen kan möta upp med efterfrågad utbildning, har dialog förts mellan IAF, Arbetsförmedlingen och vuxenutbildningen under hela projektiden.

För att hemtjänstutförare skulle kunna ta emot ett skuggningsteam krävdes att information om pilotprojektet nådde ut till verksamheterna. En nyckelroll i detta har varit den operativa projektledaren, som ansvarar för serviceteamet och samverkar nära med både IAF, VOF och utförare av hemtjänsten. Operativ projektledare har



ansvarat för att berörda arbetsställen har fått fördjupad information om vad som förväntas av dem som tillhör arbetsstället. Budskap och underlag för kommunikation inom projektet har formulerats i dialog med kommunikator. Därutöver har en film spelats in, för att belysa kompetenskedjans vinster och vikten av samverkan för kompetensförsörjning och livslångt lärande, för berörda målgrupper. För ytterligare information se bilaga 2.

I januari 2024 genomfördes en riskanalys med berörda chefer i Hemtjänst City, utifrån testandet av kompetenskedjan. I analysen påtalades en stor risk för att befintliga servicebiträden inte vill utgå från en och samma enhet, dvs Trädgårdens trygghetsboende. Berörda trodde att deras servicebiträden helst inte ville byta arbetsplats under projektet. Synpunkter framkom att det skulle kunna innebära försämringar i logistiken och ekonomiska försämringar, utifrån avstånd till nuvarande kunder. Samtidigt lyfte representanter från IAF att det viktigaste är att deltagarna/serviceassistenterna får en tydlig introduktion och utsedda handledare. Uppstarten inleddes med anledning av detta på Blandarens trygghetsboende, där det redan fanns tre medarbetare anställda som servicebiträden och ett etablerat arbetssätt för personal som utför arbetsuppgifter med inriktning mot service. Under projekttiden har antalet handledare utökats och inkluderat personal från flera enheter i Hemtjänst City. Handledarna har under genomförandet behållit befintlig chef för respektive enhet, men tagit del av riktad kompetensutveckling och arbetsplatsträffar för serviceteamet, samordnat av operativ projektledare (VOF). Extra tid har tilldelats handledare på samtliga enheter, ca 30 min per dag och handledare.

Sammanfattningsvis har projektet utgått från träffpunkter inom hemtjänsten, där det finns fast personal. Arbetsplatserna är tillgänglighetsanpassade och bedriver ett arbete som bidrar till att uppfylla de jämställdhetspolitiska målen. De verksamheter som startat upp skuggningsteam har tidigare vana och erfarenhet av att ta emot och stötta individer som står utanför arbetsmarknaden.

Utifrån sammanställda kriterier har integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen tagit fram aktuella kandidater för projektet. Själva testandet av kompetenskedjan, spår 2, har följt utvecklad processbeskrivning (Se processbeskrivning i bilaga 3, sid 2-5.) Testandet/piloten kan sammanfattningsvis beskrivas enligt följande:

Mars 2024 påbörjade fyra individer från IAF en förberedande introduktion enligt kompetenskedjans steg 1. Kompetensutveckling och språkutveckling varvades med praktiska moment i IAF:s interna verksamhet. På integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen togs även ett metodrum fram, för praktiskt testande för städ av vårdrum, undervisning i hygien och bemötande m.m. Här ingick även allmän arbetsmarknadskunskap. Deltagarna fick stöd av arbetsledare, språkutvecklare och koordinator från IAF. Arbetsledaren har funnits med deltagarna under hela processen. Tillsammans med koordinator och språkutvecklare har arbetsledaren bedömt och beskrivit individens behov av stöd som underlag för individuella utbildningsinsatser. Det är arbetsledaren som bedömt när deltagaren varit redo för nästa steg.

De första skuggplatserna för deltagare från IAF, som serviceassistent i Hemtjänst City, öppnades upp den 21 mars 2024. Tre personer startade upp, följt av ytterligare två. Skuggplatserna var färre än beräknat, eftersom flera tilltänkta servicebiträden inte upplevde sig ha förutsättningar att handleda. Samtidigt framkom att servicebiträdena endast arbetade deltid. Under våren har skuggplatserna emellertid utökats successivt och antagning skett löpande. Operativ projektledare, planerare, samordnare och verksamhetschef från VOF har träffats varje onsdag för en digital avstämning med arbetsledaren. Syftet har varit att stämma av nuläget, planera och förebygga kommunikationssvårigheter kring projektet, särskilt frågor som rör det dagliga arbetet och handledning av serviceassistenterna.

De individer från IAF som ingått i projektet har deltagit i den dagliga verksamheten samt haft handledare nära knutet till ett skuggningsteam. De har också haft en nära tillhörighet till arbetsplatsen/träffpunkterna samt haft möjlighet till övning i språk och arbetsuppgifter. Under praktiken har serviceassistenterna erbjudits både yrkeshandledning, stöd av arbetsledare från IAF samt vid behov stöd av den roll som under projekttiden titulerats "operativ projektledare"⁶ och som samordnat serviceteamet vid Hemtjänst City. Praktiken har varvats med fortsatta kompetensutvecklande insatser som bygger vidare på de insatser som pågick under steg 1. Därutöver har serviceassistenterna erbjudits ett språkverktyg genom samverkan med utvecklingsledare på VOF.

⁶ Titlar som efter projekttiden varit under diskussion är servicechef, alternativt koordinator, vilket bland annat är avhängigt på framtida inriktningsbeslut om organisation, budget- och personalansvar. För närmare beskrivning av nämnda roller se bilaga 4 "Bärande roller och ansvarsfördelning vid införande av kompetenskedjan".



Under praktiken har arbetsledaren (IAF) träffat serviceassistenter och deras handledare i veckovis avstämning. Tid för respektive serviceassistent har bokats i samråd med arbetsledare och planerare. Syftet med dessa träffar har varit att följa upp arbetets framsteg, utvärdera muntlig och skriftlig kommunikation samt möjligheter till språkräning. Dessutom har operativa projektledare/ koordinatör från VOF, arbetsledare från IAF, handledare och skuggteam träffats en gång per månad för arbetsplatsträff (APT). Målet har varit att utbilda, ha en dialog och främja lärande kring servicerelaterade arbetsuppgifter.

Även handledare vid hemtjänst City har deltagit i kompetensutveckling, exempelvis handledarutbildning med språkstödande inriktning, samt varit delaktiga i dialog av vilka kompetensutvecklingsinsatser som serviceassistenterna behöver för att självständigt kunna kliva in i rollen som servicebiträde.

Relevanta insatser med utgångspunkt i horisontella principer, som bidragit till önskat resultat, är bland annat:

- Utveckling och genomförande av handledarutbildning med språkutvecklande inriktning för handledare (VOF).
- Utveckling och genomförande av språkstödande insatser för deltagare (IAF) under hela projektiden och med plan för fortsättning efter projektslut.
- En introduktionskurs i kompetenskedjan på mycket lätt svenska (IAF). Under teoripassen får deltagarna både läsa högt, skriva själva och få information uppläst.
- Förberedande material (exempelvis begreppsförklaringar och ordlistor) inför gemensamma lärtillfällen, för att stödja språksvaga deltagare (IAF).
- Kompetensutveckling av deltagare och handledare inom området diskriminering via Evikomp, genomfört av Byrån mot diskriminering, samt tid för uppföljning och dialog runt diskrimineringsgrunder för deltagare (IAF).

En identifierad framgångsfaktor är att kompetenskedjan, genom att varva teori och praktik, möjliggör ett lugnt inträde på arbetsmarknaden. Tack vare systematiserad dialog gällande introduktion, skuggning och löpande kompetensutvecklingsinsatser, ökar förvaltningarnas förutsättningar att erbjuda kvalitativt stöd till både deltagare och handledare. Särskilt stödjer modellen strategisk och operativ samverkan runt språksvaga individer.

Om aktuellt, beskriv eventuella nya metoder eller material som tagits fram i förstudien.

Förstudien har genererat följande underlag/material:

- en utvecklad modell och processbeskrivning för strategisk samverkan mellan VOF i IAF, genom kompetenskedjan inom vård och omsorg (se bilaga 3).
- rollbeskrivningar för bärande funktioner samt mötesstrukturer och standardiserade arbetssätt under projektiden som stöd för både strategisk och operativ samverkan (se bilaga 4).
- analys av professionsdelning, behovsinventering och genomförande av kompetensutveckling inom ramen för kompetenskedjan för vård och omsorg (se bilaga 5).
- analys av strukturella hinder i myndighetsutövningen samt uppföljning av arbetet ur ett vård- och omsorgsperspektiv, vid införande av kompetenskedjan som modell för utvecklad strategisk samverkan (se bilaga 1 till slutrapporten).
- en introduktionskurs på mycket lätt svenska för IAF:s deltagare i kompetenskedjan. Utbildningsmaterialet finns i att tillgå internt i Linköpings kommun. Planer finns att tillgängliggöra materialet på Evikomps digitala lärplattform evikomp.se, och därmed på sikt kommer alla kommuner i Östergötland till gagn.
- handledarutbildning med språkutvecklande inriktning för handledare vid VOF. (Utbildningsmaterialet finns att tillgå internt i Linköpings kommun.)
- ett frågebatteri/mall för veckoavstämningar med serviceassistenter under pågående skuggning (se bilaga 6).
- kommunikationsmaterial, inklusive informationsfilm om kompetenskedjan⁷ inom vård och omsorg (se bilaga 2).

⁷ Information om projektet, inklusive en kortare version av producerad informationsfilm, är publicerad på följande webbsida: <https://www.linkoping.se/utforarwebben/vard-stod-och-omsorg/forskning-och-utveckling/projekt-satsningar-och-aktiviteter/pilotprojekt-kompetensforsoring-genom-skuggning/>



Om det i ansökan beskrevs att förstudien skulle arbeta transnationellt, beskriv resultatet av det arbetet.

X Ej aktuellt

Förankring, säkrat ägarskap och mottagare av resultat

Utifrån ansökan om stöd, på vilket sätt har styrgruppens roll och sammansättning varit relevant för förstudiens styrning mot angivna mål?

Styrgruppen har representerats av personer med beslutandemandat inom vård- och omsorgsförvaltningen, integration- och arbetsmarknadsförvaltningen samt kommunledningsförvaltningen. Representerarna har, tillsammans med en övergripande styrgrupp för kompetenskedjor i Linköpings kommun, mandat att driva frågorna framåt, med förankring mot både kommunledningsgruppen och berörda nämnder.

Beskriv hur ni har jobbat med uppföljning kopplat till problemformulering, mål och metod. Beskriv på vilket sätt det har medfört ett mervärde till förstudien.

Operativ projektledare (VOF), HR-specialist (VOF) och verksamhetsutvecklare (IAF) har haft i uppdrag att fortlöpande återkoppla kring projektets framdrift kopplat till de projektmål som tagits fram inom ramen för projektet samt utifrån de horisontella principerna. Genomförda aktiviteter har dokumenterats av projektets arbetsgrupp och samlats under en delad enhet på Google Drive, som både styrgruppen, projektarbetsgruppen, språkutvecklare och verksamhetsledare (IAF) har tillgång till. Löpande uppföljning har skett genom:

- månadsavstämning i projektarbetsgrupp, utifrån projektets uppsatta mål och metod för genomförande.
- systematiserade möten för uppföljning mellan VOF och IAF, en gång per vecka.
- regelbundna styrgruppsmöten.
- veckoavstämning med serviceassistenter och servicebiträden, där lärdomar och upplevelser av kompetenskedjan dokumenterats (se bilaga 3 sid. 9,10,13 samt bilaga 6).

Därutöver har uppföljning skett genom:

- att information och synpunkter om bärande roller/uppdrag samlats in från personal vid berörda enheter. Skriftligt underlag från medverkande handledare har sammanställts av operativ projektledare (se bilaga 4 sid. 9-11).
- enkät till vård- och omsorgspersonal vid berörda enheter i Hemtjänst City (se bilaga 4 sid. 14-15).⁸
- enkät till berörd personal vid integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen (se bilaga 4 sid. 10-13).⁹

Systematiserade mötesformer har bidragit till utvecklad dialog mellan VOF och IAF, vilket i sin tur genererat ökad samsyn runt samverkansrelaterade frågor och behov hos berörda målgrupper. Samtidigt har utmaningar kopplade till förstudien kunnat identifieras och hanteras, både på individ- och organisationsnivå.

⁸ Under maj och juni 2024 har enkäten varit tillgänglig för samtliga medarbetare och chefer inom berörda verksamheter i Hemtjänst City, vilket omfattar ca 120-130 medarbetare. Detta för att fånga upp medarbetarnas åsikter om kompetenskedjan och servicebiträdesrollen inom hemtjänst. Sammanlagt inkom arton svar, varav femton från kvinnor och tre från män. Av respondenterna är fyra vårdbiträden, tretton undersköterskor och en samordnare.

⁹ Enkäten skickades ut i maj 2024 till ca. 130 mottagare. Enkäten innehöll frågor om hur mottagarna ser på kompetenskedjor som helhet och de olika delarna som ingår i förhållande till att öka deltagarnas anställningsbarhet och möjligheter att få en reguljär anställning. Mottagarna hade ungefär en arbetsvecka på sig att besvara frågorna. Enkäten skickades till alla yrkesgrupper som är involverade i kompetenskedjan såsom arbetsmarknadskonsulenter, socialsekreterare, språkutvecklare, samordnare och arbetsledare. Även chefer och utvecklingsledare samt arbetsgivarkoordinatorer ombads att svara på enkäten. Det innebär att enkäten har besvarats både av personal som varit aktivt involverade och haft deltagare som varit anvisade till kompetenskedjan, men också att personal som enbart har fått information om kompetenskedjan och dess innehåll fick besvara enkäten. Det var ett val som gjordes för att få en bredare bild av hur medarbetarna på IAF ser på denna satsning. För att särskilja åsikter från personal som hade haft deltagare i kedjan från åsikter från de som endast fått information om insatsen ställdes frågor kring det. Det är 34 personer som har besvarat enkäten och av dem har 41,2 % aktivt arbetat med deltagare i kedjan. Övriga som har svarat har ännu inte haft någon deltagare i kedjan eller så möter de inte deltagare i sitt uppdrag, vilket till exempel är samordnare, chefer eller annan funktion i staben.



Genomförda veckoavstämningar med serviceassistenter och servicebiträden har bidragit med underlag för verifiering och justeringar av kompetenskedjan som samverkansmodell för kompetensförsörjning, livslångt lärande och social hållbarhet.

Inkomna enkätsvar har bidragit till att fånga in medarbetares åsikter om kompetenskedjan kompetenskedjan som modell, i relation till kompetensförsörjning, livslångt lärande och horisontella principer. Några generella slutsatser går emellertid inte att dra, eftersom svarsfrekvensen blev lägre än förväntad.

Beskriv på vilket sätt förstudiens aktörer varit relevanta för förstudien (så som det var tänkt vid ansökningstillfället).

I förstudien medverkande aktörer:

- Myndighetsutövningen inom biståndshandläggningen (Vid ansökan tillhörande social- och omsorgsförvaltningen, från och med 2024 vård- och omsorgsförvaltningen VOF)
- Myndighetsutövningen inom ekonomiskt bistånd (Integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen, IAF)
- Kommunala utföraren av äldreomsorg (Vid ansökan tillhörande Leanlink, från och med 2024 vård- och omsorgsförvaltningen VOF)

Förvaltningarna är med i arbetsströmmar där det beskrivna behovet finns högt upp på agendan. IAF har personer som står till arbetsmarknadens förfogande och VOF är i behov av kompetens, samtidigt som myndighetsutövningen inom biståndshandläggningen har behov att se över sitt arbetssätt för att förenkla handläggningen i biståndsfrågor.

Genom arbetsgrupper, styrgrupper och kommunledningsgruppen finns det en bred förankring och en stark vilja att vidareutveckla frågor som berör kompetensförsörjningen och frågan har aktualiserats i än högre utsträckning de senaste åren. Den direkta målgruppen för projektet har varit direktörer för de tre medverkande förvaltningarna och den indirekta målgruppen kommunledningsgruppen, där samtliga kommuners direktörer finns representerade.

Utifrån att detta är en förstudie inom POA1 har den målgrupp som står utanför arbetsmarknaden endast utgjort en partiell målgrupp och har inte varit lika påtaglig i framtagandet av projektiden.

Beskriv hur dessa aktörer har medverkat i arbetet samt eventuella svårigheter/utmaningar som funnits kring aktörernas medverkan.

Kompetenskedjan inom vård och omsorg är en samverkansmodell som innefattar aktiv medverkan från både VOF och IAF. Som led i arbetet har mötesformer utvecklats mellan berörda förvaltningar. VOF och IAF har medverkat på samtliga nivåer; operativt, strategiskt och förvaltningsövergripande. Båda förvaltningarna har varit representerade i styrgrupp och projektarbetsgrupp och deltagit i regelbundna projektmöten.

Genomförd pilot utgör samtidigt ett riktat uppdrag från vård- och omsorgsnämnden till vård- och omsorgsförvaltningen under 2024.

En utmaning som tidigt synliggjordes var de olika förvaltningarnas syn och förväntningar på deltagare från IAF och servicebiträden vid Hemtjänst City (se resultatbeskrivning för mål 7). Standardiserade mötesforum har under projektiden bidragit till utvecklad dialog och ökad förståelse för varandras verksamheter och till att utveckla kompetenskedjan som modell.

Efter genomförd förstudie, är det någon organisation som borde ha varit en part i förstudiens utformning?

Ja Nej

Om ja, beskriv varför organisationen borde varit en part och varför de inte var det.

Utifrån ansökan om stöd, har ytterligare intressanta aktörer identifierats som en följd av förstudien?

I samband med processen att anvisa deltagare till förstudiens pilot uppdagades att samverkan med Arbetsförmedlingen(AF) var viktig för att säkra individens möjligheter att delta. Denna samverkan har lett vidare till att Linköpings kommun har beviljats medel av AF, för att säkerställa en förlängning av piloten genom



ett arbetsmarknadspolitiskt projekt. Målet efter avslutad projektmedverkan är att individen har påbörjat en subventionerad anställning som Serviceassistent (BEA avtalet). Därefter är intentionen att serviceassistenter ska kunna söka arbete som servicebiträden i Linköpings kommun.

För vidare information, se rubrik "Tillvaratagande av resultat".

Beskriv hur ni arbetat/ kommer att arbeta med att sprida förstudiens resultat? Vilka organisationer har ni riktat er till.

Spridning av resultatet sker utifrån framtagna intressentlista (se bilaga 2, sid 3). Information om piloten har under projekttiden bland annat kommunicerats kontinuerligt med berörda förvaltningsdirektörer, kommunledningsgrupp, Vård- och omsorgsnämnden samt Arbetsmarknadsnämnden, vilka också är mottagare av förstudiens resultat. Externa intressenter av särskild relevans är Arbetsförmedlingen, socialchefsnätverket i Östergötland, enheten för näringslivsutveckling vid Region Östergötland, strategigruppen för inkludering (arrangerad av Region Östergötland) samt Socialstyrelsen (utifrån planerad utvärdering av differentierade yrkesroller inom äldreomsorgen).

Förstudiens resultat planeras också att lyftas vid dialogforum för Evikomp (kontaktpersonkonferens och bemanningskonferens hösten 2024), dit representanter från samtliga kommuner i Östergötland och Region Östergötland är inbjudna. Särskilt fokus riktas mot utbildningsmaterial för serviceassistenter och genomförda utbildningsinsatser för handledare i Hemtjänst City.

Sammanfattning

Personerna i dagens organisationer behöver leverera 125 % av nuvarande nivå, med endast 75% av de personalresurser som finns tillgängliga. Detta är en svår ekvation att få ihop om kommunen inte börjar arbeta på ett annorlunda sätt. För Linköping kommuns del är den största problematiken att tillförsäkra sig rätt personal, för att kunna erbjuda invånarna i kommunen god och serviceinriktad välfärd för sin målgrupp. Detta innebär att nya metoder och arbetssätt behöver utarbetas och testas, vilket är syftet med detta projekt. Linköpings kommun, främst vård- och omsorgsförvaltningen, vill hitta nya metoder och modeller för att säkra upp den framtida kompetensförsörjningen och hitta ett interkommunalt samarbete som är hållbart över tid. Genom samverkan mellan förvaltningar inom den kommunala sektorn kan tvärssektoriella samhällsutmaningar, såsom kompetensförsörjning och livslångt lärande, underlättas och med ett fokus på att underlätta arbetsmarknadsutvecklingen för de individer som står utanför arbetsmarknaden så leder det även till social hållbarhet.

I förstudien undersöker Linköpings kommun vilken modell för utvecklad strategisk samverkan mellan vård- och omsorgsförvaltningen och arbetsmarknad och integrationsförvaltningen, som krävs för att möjliggöra en professionsdelning av serviceinsatser inom hemtjänst och införandet av nya yrkesroller och ett ökat antal arbetsmarknadsplatser.

Tre huvudsakliga orsaker har lokaliserats till det problem projektet förväntas lösa. Dessa är:

1. Den senaste tidens utveckling av nära vård har inneburit att allt mer komplicerad hälsa- och sjukvård åläggs kommuner och därmed har undersköterskornas roll blivit allt mer inriktad på avancerad vård, vilket innebär att omsorgen som helhet behöver kompletteras med andra professioner för att det ska finnas någon möjlighet att klara av kompetensförsörjningen.
2. Arbetsuppgifterna har en så pass bred inriktning att professionen får arbeta med arbetsuppgifter som de är överkvalificerade för.
3. För få handledare som kan introducera individer in i arbetet via arbetsplatsförlagd praktik.

Det förväntade resultatet för projektet är i första hand att få fram en plan för samverkan inom det utvecklingsområde som organisationen har identifierat. Utöver detta tar projektet fram en modell som avser strukturer av nya metoder och arbetssätt, som har bäring till problemformuleringen och som finner lösningen i samverkan med inblandade aktörer.



Projektet arbetar utifrån sju mål:

1. Projektet ska ta reda på och dokumentera de organisatoriska och/eller strukturella kapacitets- eller kompetensbehov eller brister relaterade till samverkan mellan Vård och omsorgsförvaltningen (VOF) och Integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen (IAF) för att nå målet med nya yrkesroller som utför serviceinsatser och en ökad mängd arbetsmarknadsplatser.
2. 8-16 individer från Integrations- och arbetsmarknadsförvaltningen ska erhålla en arbetsmarknadsanställning med ett tydligt mål att erhålla en anställning som servicebiträde.
3. Projektet ska testa kompetenskedjan i mindre skala inför ett breddinförande och uppskalningsprojekt i Linköpings kommun.
4. Ta fram en verksamhetsanalys som fokuserar på hur professionsdelningen ska se ut mellan den nya yrkesrollen som utför serviceinsatser och de som idag utför hemtjänst dvs undersköterskor och vårdbiträden.
5. Undersöka och definiera vilken ny profession som underlättar de kommande årens utmaningar avseende kompetensförsörjning inom vården samt vilken kompetens som denna nya profession behöver.
6. Projektet ska starta upp ett skuggningsteam bestående av arbetsmarknadsplatser som följer ett befintligt hemtjänstteam med målet att dokumentera erfarenheter och lärdomar.
7. Projektet ska verka för att hitta en modell som är hållbar över tid och hållbar i hela Linköpings kommun och som vilar på grunderna kring kompetensförsörjning, livslångt lärande och social hållbarhet.

Utifrån dagens problematik, där det finns ett behov av arbetskraft inom vård- och omsorgssektorn, samtidigt som det står arbetskraft utanför arbetsmarknaden, är det av vikt att organisationer inom den offentliga sektorn hittar en modell för att kunna lösa detta gap. Linköpings kommun har i detta projekt praktiskt testat och kontinuerligt utvärderat modell och metoder. Lärdomarna har bidragit till att tydliggöra processen för kompetenskedjan inom vård och omsorg, samt roller och förslag på ansvarsfördelning. Resultatet möter identifierade behov genom:

- Utvecklad samverkansmodell och processbeskrivning för kompetenskedjan inom vård och omsorg.
- Utformade rollbeskrivningar, ansvarsfördelning samt mötesstrukturer på operativ och strategisk nivå.
- Analys av professionsdelning samt uppdragsbeskrivning för servicebiträden.
- Utveckling och genomförande av språkstödande insatser samt utbildningsmaterial/introduktionskurs på lätt svenska riktat mot deltagare från IAF.
- Utveckling och genomförande av handledarutbildning med språkutvecklande inriktning.

En identifierad framgångsfaktor är att kompetenskedjan, genom att varva teori och praktik, möjliggör ett lugnt inträde på arbetsmarknaden. Tack vare systematiserad dialog gällande introduktion, skuggning och löpande kompetensutvecklingsinsatser, ökar förvaltningarnas förutsättningar att erbjuda kvalitativt stöd till både deltagare och handledare.

Den samverkan som genomförts mellan förvaltningarna inom ramen för förstudien har synliggjort fördelar och möjligheter med att nyttja varandras kompetenser, särskilt på operativ nivå. Bland annat har IAF:s omfattande erfarenhet av, och resurser för, språkutvecklande arbete tagits tillvara under projektet. Att sakkunnig språkutvecklare från IAF arbetat mot båda förvaltningarna har visat sig avgörande för projektets resultat.

Bedömningen är att förutsättningarna för breddinförande av kompetenskedjan i Linköpings kommun ökat under tiden för förstudien och att arbetssättet ligger i linje med vad som behövs för att klara kompetensutmaningen. Ett breddinförande kommer att kräva både organisationsjusteringar, förändringar av arbetssätt samt resurser och tid för omställning. Medel behövs bland annat för att utveckla en kompetensutvecklingsprocess kring service inom vård och omsorg riktad till både reguljärt anställd personal och arbetsmarknadsanställda. Samtidigt kvarstår ett behov av handledare för personer i arbetsplatsförlagd praktik/skuggning. Som en lösning föreslås utannonsering av tjänster som servicebiträden, där handledaruppdraget ingår.

Erfarenheter och resultat från piloten visar vägen framåt efter projektslut, både gällande dimensionering och upptrappning av kompetenskedjan. Förstudien ligger till grund för fortsatt samverkan mellan VOF och IAF, som under det kommande året sker med stöd av Arbetsförmedlingen.



Kommentarer, erfarenheter och tips

Vilka erfarenheter och tips vill ni delge framtida förstudier/ projekt?

Under förstudien har vi sett värdet och vikten av:

- att utforma ett projekt i linje med redan identifierade behov och pågående satsningar.
- formaliserade mötesstrukturer och ansvarsfördelning mellan förvaltningarna.
- kommunikation runt projektet med berörda verksamheter.
- att stödja och inspirera verksamheter till att våga tänka nytt och annorlunda.
- att ta tillvara på material som sedan tidigare arbetats fram gällande det område som förstudien eller projektet behandlar.
- att identifiera och involvera personer med kompetens inom sakområdet.
- att skapa samsyn runt mål, syfte och målgrupp.

Gällande differentiering av yrkesroller inom hemtjänsten belyser förstudien, mer specifikt, behov av grundlig inventering av kompetens och förutsättningar för genomförande.

Vad har fungerat bra i förstudien och varför?

Lärdomar som identifierats av förstudiens tillsatta arbetsgrupp sammanfattas i bilaga 3 sid. 16-25.

Bland annat har IAF:s omfattande erfarenhet av, och resurser för, individer med begränsade kunskaper i det svenska språket, tagits tillvara under projektet. Att sakkunnig språkutvecklare från IAF arbetat mot båda förvaltningarna har visat sig avgörande för projektets resultat. Språkutvecklaren från IAF har tillfört viktig kompetens kopplat till språk, lärande och pedagogik och bedöms avgörande utifrån ett tillgänglighetsperspektiv. Språkutvecklarens insatser har bidragit både till språkutveckling hos deltagarna samt ökad kunskap hos handledare, bland annat utifrån språk- och kunskapsutvecklande arbete och kulturella aspekter.

Gemensam dokumentation och löpande uppföljning, på både individ- och organisationsnivå, har under piloten bidragit till att följa genomförandet och utveckla kompetenskedjan som modell.

Vad har fungerat mindre bra i förstudien och varför?

Lärdomar som identifierats av förstudiens tillsatta arbetsgrupp sammanfattas i bilaga 3 sid. 16-25.

Bland annat har det under förstudien visat sig vara en större och längre process att föra över individer som står långt från arbetsmarknadens förfogande till nya tjänster inom äldreomsorgen, även om det är enklare arbetsuppgifter. Skuggning som modell kräver tid.

Dessutom har det inte varit möjligt att samla alla handledare för deltagare från IAF på en och samma enhet eller att bara använda servicebiträden som handledare. Detta eftersom färre servicebiträden än förväntat haft förutsättningar att handleda. För att kunna ta emot fler deltagare från IAF har även vårdpersonal med servicerelaterade uppgifter utsetts till handledare.

Övriga synpunkter som ni vill lämna till Svenska ESF-rådet.



Namnsteckning av behörig att underteckna slutrapport

Sonja Erlandsson

Namnförtydligande

Sonja Erlandsson

Ort, datum, titel

Linköping 240830 Uvod och omsorgsdirektör