

# Utvecklingsprogram 2026–2035

Vård och omsorg



## Innehåll

Inledning	3
Syfte	3
Bakgrund till programmets målbilder, uppföljning och revidering	3
Koppling till övriga styrdokument	4
Målbild: I Partille är kommunal vård och omsorg hälsofrämjande och förebyggande	6
Utmaningar, förändringsbehov och åtgärder kopplat till målbilden	6-9
Målbild: I Partille bedrivs kommunal vård och omsorg utifrån hållbar kompetensförsörjning	9
Utmaningar, förändringsbehov och åtgärder kopplat till målbilden	9-10
Målbild: I Partille är kommunal vård och omsorg innovationsdriven och tillitsbaserad	10
Utmaningar, förändringsbehov och åtgärder kopplat till målbilden	10-11

### Bilagor

Bilaga 1: Demografisk utveckling 2026-2035

Bilaga 2: Nämndens ansvar och organisation

Bilaga 3: Begreppsförklaringar

## Inledning

Nämnden står inför utmaningar de kommande tio åren. Befolkningen lever allt längre och inom en 10-årsperiod ökar andelen äldre i Sverige, över 85 år, med 60 procent. Sveriges kommuner och regioner, SKR, beräknar att andelen yrkesverksamma minskar i förhållande till ökande målgrupper. Befolkningsprognosen för Partille visar att invånare i yrkesför ålder ökar med cirka 10% medan 85+ i Partille ökar med cirka 43 % under samma period. Sammantaget ställer det krav på kommuner att omhänderta och utveckla kompetensen hos befintlig personal samtidigt som insatser behöver utföras med mindre resurser. Nya och förändrade arbetsätt är avgörande för möta utmaningen där digitalisering, vidareutbildning, rätt använd kompetens, förlängt arbetsliv och höjd språkkompetens är exempel på insatser för att möta utmaningen.

Den nationella omställningen till Nära vård betonar hälsofrämjande och förebyggande insatser, personcenterad vård med god kontinuitet och effektiv samverkan mellan region och kommun på alla nivåer. Vården utförs i högre grad i hemmet, den är mer komplex och kommuner och regioner behöver stärka kompetensen hos medarbetare, förbättra samordning och anpassa sin verksamhet för att kunna möta förändrade behov och förutsättningar. Kraven och förväntningarna på tillgängliga tjänster och insatser kommer höjas och socialtjänstlagens fokus på förebyggande arbete och lätt tillgängliga insatser innebär att nämnden behöver utveckla arbetsätt och samverkan som tidigt förebygger och stärker enskildas självständighet och delaktighet. Nämnden behöver fortsatt säkerställa attraktiva bostäder för nämndens målgrupper under kommande år vilket omhändertas i kommunens strategiska lokal och bostads-försörjningsplan.

## Syfte och uppbyggnad

Många av de utmaningar och möjligheter som nämnden står inför sträcker sig bortom den relativt korta tidshorisont som omhändertas i verksamhetsplanen - där nämndmål och budget skapar förutsättningar för verksamheterna under en 3-årsperiod. Ett långsiktigt program med övergripande målbilder är nämndens strategiska ramverk för att hantera exempelvis demografiska förändringar, lagstiftning och samhällsutveckling i ett längre tidsperspektiv. Programmet ska fungera som en stabil kompass för nämndens mål och ska underlätta de framsteg som nämnden gör över en längre tid.

Programmet omfattar nämndens samtliga målgrupper och har ett strategiskt fokus med målbilder, utmaningar och förändringsbehov samt nödvändiga åtgärder. Det är, tillsammans med kommunens övriga styrdokument, vägledande för verksamhetsplan, investeringsplan och övriga relevanta planer. Fokus ligger på nämndens kärnverksamhet och de utmaningar som nämnden har och förhåller sig till lagar, nationella styrdokument, fullmäktiges mål, visioner, planer och uppdrag.

Programmet är uppbyggt kring tre målbilder med tillhörande utmaningar och åtgärder för att uppnå respektive målbild. Målbilder beskriver vad nämnden vill uppnå på 7-10 års sikt och i anslutning till målbilderna beskrivs utmaningar tillsammans med de åtgärder som behövs för att nå respektive målbild.

*Programmet kan läsas på följande sätt:*

### **Målbilder**

Vad nämnden vill uppnå

### **Utmaningar och förändringsbehov**

De utmaningar nämnden har i förhållande till målbilderna

### **Åtgärder**

Vad nämnden behöver göra för att nå målbilderna

## Tre målbilder beskriver ett önskat läge

De långsiktiga utmaningar nämnden står inför inkluderar bland annat en åldrande befolkning, behovet av kompetensförsörjning, ekonomiska resurser, teknisk utveckling, arbetsmiljö och ledarskap, klimatfrågor samt kontinuerliga kvalitetsförbättringar. För att rusta nämndens verksamheter och möta utmaningarna har nämnden identifierat tre prioriterade målbilder;



Det hälsofrämjande och förebyggande perspektivet är grundläggande för att öka enskildas självständighet, förebygga ohälsa samt minska behovet av vård och omsorgsresurser - i ljuset av förändrade behov och ökande målgrupper. För att uppnå en hållbar kompetensförsörjning behöver nämnden vara en attraktiv arbetsgivare vilket är kritiskt för att säkerställa tillgången på kompetenta medarbetare samtidigt som arbetssätt och teknik som utvecklar och effektiviserar är viktiga pusselbitar. För att nämnden ska vara långsiktigt rustad och förändringsdriven behöver den långsiktiga utvecklingen kopplat till hälsofrämjande och förebyggande och hållbar kompetensförsörjning bygga på en organisation som är innovativ och förändringsdriven. Medarbetare upplever en psykologisk trygghet, kan bidra med idéer och kompetens på arbetsplatser med chefer som har ett coachande och nära ledarskap. De tre målbilderna ska sammantaget bidra till en hållbar samhällsutveckling och fångar den samlade bilden av utmaningar, omvärldsfaktorer och analys av verksamheten. Kopplat till respektive målbild beskrivs utmaningar och förändringsbehov samt de åtgärder som behövs för att nå respektive målbild.

## Uppföljning och revidering

Programmet ska skapa riktning för nämndens mål i den tre-åriga verksamhetsplanen där målindikatorerna årligen ska fånga utveckling och effekt på nämndmålen och programmets långsiktiga målbilder. Programmet följs upp år två efter att en ny nämnd tillträtt. Uppföljningen ska ge en samlad bild av hur nämndens verksamheter fram till dess har utvecklat sina insatser och nått måluppfyllelse i förhållande till programmet. Det ger även nämnden en möjlighet att justera programmet. Nämnden kan när det finns särskilda behov förändra de övergripande åtgärderna i programmet utifrån omvärldsfaktorer och analys av behov i verksamheterna.

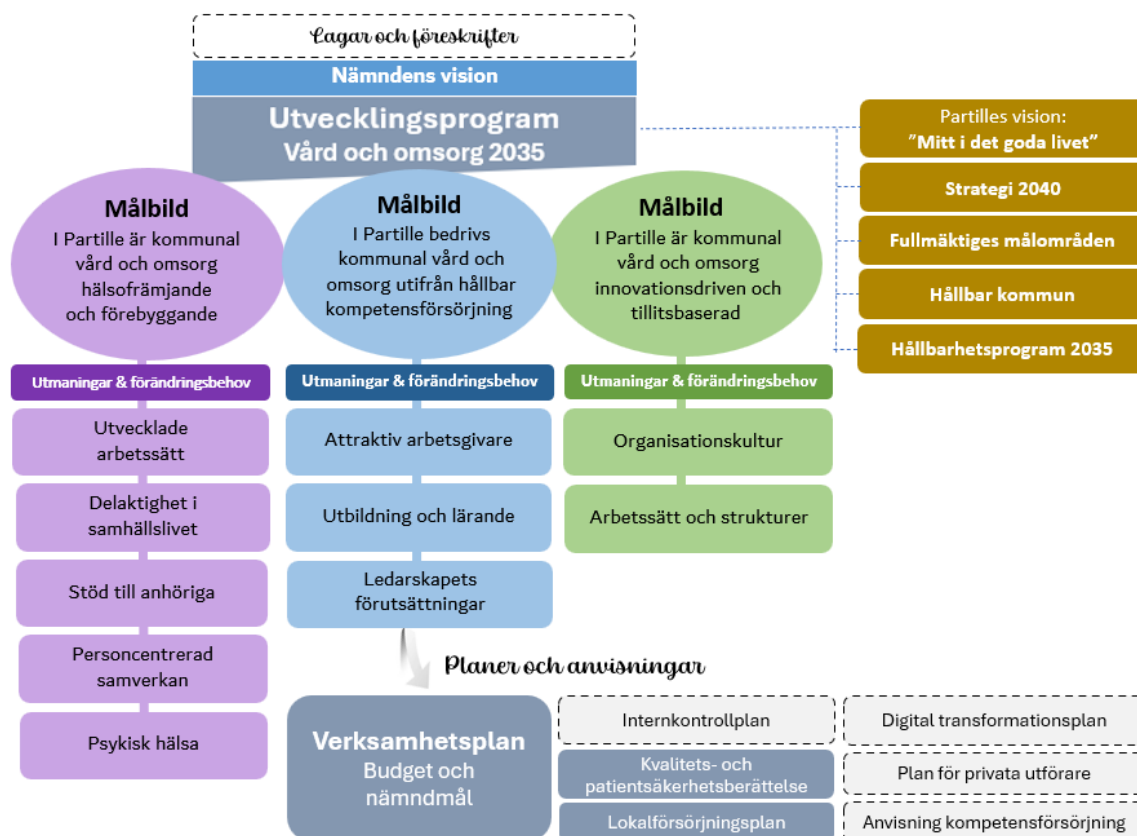
## Avgränsningar som inte omfattas av programmet

Långsiktiga behov kopplade till lokaler och bostäder revideras årligen i anslutning till den kommun-gemensamma lokal- och bostadsförsörjningsprocessen där nämnden beskriver lokalbehov i förhållande till målgruppsökningar.

**Not:** Beskrivning av nämndens organisation och verksamheter, sammanfattande demografisk utveckling samt en begreppsförklaring finns som bilagor till programmet.

## Koppling och relation till kommunens och nämndens styrande dokument

Programmet är kopplat till kommunens styrdokument och ska bidra till kommunens målområden, vision och den långsiktiga utvecklingen i Partille.



Utvecklingsprogrammet är grundat i nämndens vision:

*“I Partille är det tryggt och värdigt att åldras även när man har behov av hjälp i vardagen. Kommunens insatser genomsyras av inflytande och ett hälsofrämjande synsätt. I Partille får man stöd att kompensera för funktionshinder. Självbestämmande och integritet genomsyrar insatserna. Kommunens hälso- och sjukvård är säker och effektiv. Det känns tryggt att få insatserna och kommunen arbetar förebyggande. I Partille arbetar vi aktivt med att utveckla nya arbetssätt och använda digitala möjligheter för att möta framtidens demografiska utmaningar med ökat antal äldre samtidigt som personer i yrkesför ålder minskar”.*

Kommunens tre målområden skapar även riktning för nämndens verksamhetsplan:

- Hållbarhet i Partille Kommun
- Lära och verka i Partille
- Bo i och uppleva Partille

Nämndens verksamhetsplan omfattar mål och indikatorer som kopplas till programmets långsiktiga målbilder och nämndens vision. Verksamhetsplanens mål är mer kortsiktiga och ska bidra med effekter för att uppnå målbilderna.

## **Målbild: I Partille är kommunal vård och omsorg hälsofrämjande och förebyggande**

Vården och omsorgen är jämställd och jämlik, förebygger ohälsa och upplevs som lätt tillgänglig, trygg och säker. Digitala lösningar är en självklar del av verksamheternas arbetsätt och digital teknik ökar tillgängligheten, stärker individens självständighet, möjliggör tidiga insatser och insatser utan behovsprövning. AI, automatiserade processer och e-tjänster, effektiviserar och förenklar för enskilda att få stöd och hjälp.

Delaktighet i samhällslivet är en självklar del av enskildas liv i Partille där nämndens verksamheter stärker möjligheten att leva så självständigt som möjligt. Enskilda har stimulerande kultur- och fritidsaktiviteter och social samvaro som främjar hälsa och livskvalitet. Nämnden har ett nära samarbete med andra nämnder, civilsamhället och andra aktörer och arbetar med tidiga insatser förebygga funktionsnedsättning och ohälsa. Enskilda har genom olika insatser tillgång till träning, rehabilitering och stöd som en del av vardagen – för ett aktivt och självständigt liv i hemmet längre.

Stöd till enskilda, föräldrar och familjer ges genom bred samverkan på individ- och gruppnivå. Personer med samsjuklighet får tidiga, samordnade och effektiva insatser. Volontärer och aktörer inom civilsamhälle och näringsliv har goda möjligheter att bidra till goda livsvillkor och delaktighet. Nämndens verksamheter är en sammanhållande länk mellan enskilda, civilsamhälle och näringsliv. Anhöriga, som är en viktig resurs, får individanpassat stöd för egen hälsa. Stödet är flexibelt och utformas tillsammans med anhöriga som deltar i vården och omsorgen av den närstående.

Den nationella omställningen till Nära vård och en åldrande befolkning innebär att nämndens hälso- och sjukvårdsinsatser är avancerade och också vård av fler äldre med åldersrelaterade sjukdomar. Vården är personcentrerad och anpassad efter individuella behov. Insatserna ges av flexibla, tvärprofessionella team där brukare, patienter och anhöriga i högsta grad är delaktiga i planering, genomförande och uppföljning. Samverkan inom nämndens verksamheter och med andra vårdgivare fungerar sömlös och digitala system stödjer informationsutbyte och säkerställer samordnade insatser med hög kvalitet. Det systematiska kvalitetsarbetet är grundat i effektiv samverkan såväl internt som med externa parter, fångar risker för enskilda och sätter till effektiva åtgärder för att förebygga funktionsnedsättning och ohälsa.

## **Utmaningar och förändringsbehov kopplat till målbilden**

### **Utvecklade arbetsätt som möter individuella behov**

I enlighet med socialtjänstlagen ska arbetsätt och metoder utgå från vetenskap och beprövad erfarenhet – oavsett om de är digitala eller traditionella. Nämndens verksamheter behöver se till att utvecklingsarbetet kring olika insatser är kunskapsbaserade. I linje med detta finns det utmaningar kopplat till könsskillnader, där insatser upplevs olika beroende på kön. Därför behövs könsuppdelad statistik och ett tydligt könsperspektiv vid planering och uppföljning av insatser.

Den digitala omställningen är en viktig del i att stärka enskildas självständighet och för att den ska ske snabbare och ge effekt på enskilda behöver nytta och behov med digitalisering systematiskt kommuniceras och förankras hos medarbetare samtidigt som effekter följs upp och återkopplas till chefer och medarbetare. Det innebär även att medarbetarnas roll i förändringsarbetet blir tydligare.

För att förebygga ytterligare funktionsnedsättning och ohälsa finns det behov av breddinförda arbetsätt hos utförare i främst hemtjänsten som främjar enskilda att behålla eller återfå fysisk, psykisk och social funktion. Inom funktionsstöd är denna typ av arbetsätt grundläggande för stödet till enskilda. Det innebär att den enskilde får stöd att själv utföra aktiviteter i vardagen och utveckla sina förmågor utifrån vad personen klarar av - för att behålla eller återfå ett så självständigt liv som möjligt. Möjligheten att påverka beslut om sin vård och livsstil ökar känslan av kontroll och förbättrar livskvaliteten. En viktig aspekt är minskat behov av resurser genom att fördröja behovet av vård och omsorg samtidigt som anhörigas förutsättningar förbättras.

Att i högre grad erbjuda insatser utan behovsprövning kan göra det enklare att bevilja ett stöd i ett tidigt skede som stärker enskildas självständighet. Socialtjänstlagen betonar tidiga insatser för att minska behovet av mer omfattande vård. Nämnden har idag få sådana insatser. Arbetet med att införa fler behöver utvecklas så att resurskrävande utredningar kan ersättas med ett större fokus på uppföljning av kvalitet, nöjdhet, mål och effektivitet. En kombination av personlig omsorg och digitala lösningar ger ett mer flexibelt och individanpassat stöd.

Lagstiftningen betonar vikten av att främja självständighet och delaktighet vilket kräver ett tydligt individfokus och individanpassning i planering, genomförande och uppföljning. En viktig del av identitet, trygghet och livskvalitet är möjligheten att bo kvar i sitt hem, oavsett boendeform, så länge det är möjligt. En utveckling av vården och omsorgen bör även inriktas på att stärka relationen mellan medarbetare, enskilda och anhöriga. Att ha effektiva kontaktvägar med verksamheter, exempelvis fast omsorgskontakt och kontaktpersonal, är viktiga roller som samtalspartner och samordnare i kontakten med enskilda och anhöriga.

Handläggning av hemtjänstens insatser är resurskrävande, fler enskilda har komplexa behov, behov förändras snabbt och fler beslut behöver fattas. Samtidigt bygger nuvarande beställare/utförarmodell på standardiserade insatser som minskar flexibiliteten för enskilda. Det finns behov av en modell där utförarna har större ansvar för planering och individanpassning. Det bedöms öka flexibiliteten och kvaliteten i insatser där enskilda i högre grad påverkar den vård och omsorg som utförs och det är även en viktig förutsättning för utvecklingen av förebyggande arbete. Ett större ansvar för planering, utförande och uppföljning hos utförarna innebär behov av kompetensutveckling, metodstöd och effektivt informationsutbyte mellan planerare och utförare. En förändring av modellen bedöms minska behovet av resurser och handläggare kan fokusera mer på uppföljning och kvalitetssäkring i samverkan med utförare och den enskilde.

Införandet av arbetssättet Individens behov i centrum, IBIC, i verksamheterna har medfört utmaningar, särskilt kring förutsättningar för systematisk uppföljning samt medarbetarnas arbete med genomförandeplaner. En viktig del av arbetssättet är att det är målinriktat och tillsammans med den enskilde ska konkreta, uppföljningsbara mål formuleras. Målen kan handla om att stärka eller bevara förmågor för att vardagen ska fungera och ska följas upp, både på beställar- och utförarsidan. Syftet är att säkerställa att insatsen uppfyllt den enskildes behov, att det utförts till en god kvalitet samt en bedömning av hur den enskildes livssituation har förändrats eller påverkats av de insatserna. Avgörande är att enskildas mål följs upp, både av beställare och utförare. Uppföljningen ska visa om insatserna mött behov, haft god kvalitet och hur livssituationen har påverkats. Både övergripande och individuella mål behöver följas upp. För att detta ska fungera krävs ett effektivt och kvalitetssäkrat dokumentationsstöd enligt IBIC i verksamhetssystemen, vilket ännu inte är infört.

### **Effektiv och personcentrerad samverkan**

Nämnden har under senare år utvecklat det systematiska kvalitetsarbetet för att hitta och åtgärda risker i verksamheterna - på både individ och gruppnivå. Men det behövs framöver effektivare och mer systematiska åtgärder för att öka trygghet och patientsäkerhet. Som exempel pågår det ett utvecklingsarbete för att förbättra det förebyggande arbetet på särskilda boenden, för äldre bland annat kopplat till kvalitetsregister och ett mer personcentrerat arbetssätt. Grunden i arbetssättet är teambaserade arbetssätt och kopplas även till arbetet med samordnad individuell plan, SIP - som utgör en viktig grund i planering och uppföljning av insatser. Utifrån teamsamverkan där olika yrkesgrupper samverkar finns det utmaningar, både när det gäller intern samverkan och med andra vårdgivare – exempelvis handlar det om bemanning av teamen, administration, dokumentation och uppföljning. Den nationella omställningen till Nära vård lyfter behovet av ökad personcentrering där olika yrkesgrupper samarbetar, planerar, genomför och följer upp insatser. För att uppnå effektiv teamsamverkan behöver det finnas en resurstilldelning som innebär att tid kan avsättas för medarbetare att delta i samarbete, exempelvis arbete utifrån kvalitetsregister.

### Främja psykisk hälsa och livskvalitet

Den psykiska ohälsan ökar, särskilt bland unga och äldre och kommuner står inför stora utmaningar. Tidiga insatser och förebyggande arbete lokalt tillsammans med samordnade strategier är viktiga områden för att möta utmaningen. Som ett led i detta arbete finns behov av att utveckla tidigt och strukturerat föräldrastöd eftersom familjer inte i tillräcklig grad får det stöd de behöver för att förebygga ohälsa. En riskfaktor för psykisk hälsa är social isolering och nämnden behöver fortsatt arbeta identifiera enskilda med insatser som är isolerade. Äldre personer är särskilt sårbara. Samtidigt är samverkan med nämnder, region och civilsamhället viktigt för att för att identifiera och stödja enskilda som riskerar att bli ensamma och isolerade. Enskilda med samsjuklighet genom missbruk, psykisk ohälsa och neuropsykiatriska funktionsnedsättningar innebär svårigheter att samordna vården själva och de riskerar att hamna mellan olika huvudmäns ansvarsområden och traditionella insatser. Samverkan mellan social- och arbetsförvaltningen, vård och omsorg och regionen är fortsatt viktigt för en mer sammanhållen vårdkedja.

### Inkludering och delaktighet i samhällslivet

Samverkan sker i dagsläget kring exempelvis fritidsaktiviteter och föreningsverksamhet men nämnden behöver tillsammans med berörda nämnder utveckla samverkansstrukturer, arbetssätt och uppdrag så att samtliga av nämndens målgrupper har likvärdig tillgång till exempelvis fritidsaktiviteter, attraktiva mötesplatser och kultur. Det finns behov av ett mer systematiskt angreppssätt för att säkerställa att äldre och personer med funktionsnedsättning kan vara delaktiga i samhällslivet på samma villkor som alla andra i Partille - oavsett om det handlar om attraktiva bostäder, mötesplatser, fritidsaktiviteter, information, kollektivtrafik eller tillgång till grönområden och rekreation. Nämndens samverkan med civilsamhället och näringsliv är viktigt och bör stärkas ytterligare. Dessa aktörer är viktiga resurser i arbetet med att exempelvis bryta social isolering och främja delaktighet i samhällslivet. Engagemanget från föreningar och volontärer är ojämnt fördelat och nämnden behöver driva och efterfråga ett mer långsiktigt partnerskap så att civilsamhället och näringsliv har förutsättningar att bidra mer aktivt.

### Anhöriga - en viktig resurs

Anhörigas roll och funktion i vården och omsorgen av de närstående kan inte nog poängteras. Anhöriga behöver tillgång till stöd på både individ och gruppnivå där hög delaktighet och utbildningsinsatser om den närståendes sjukdom är viktiga aspekter i anhörigstödet. Att stödet är attraktivt och individanpassat stärker anhörigas hälsa och välmående och förebygger ohälsa hos den anhörige. Generellt sett behöver anhöriga synliggöras redan i biståndsbedömningen och deras behov behöver dokumenteras. Den interna samverkan och informationsöverföringen mellan verksamheter är även det viktiga delar. Generellt finns det även utmaningar i samarbetet med anhöriga, där deras kunskap och erfarenhet inte alltid tas tillvara. Det pågående utvecklingsarbetet i förvaltningen behöver fortsätta, med fokus på delaktighet i vården och omsorgen, samverkan med regionen och möjligheter till flexibel avlastning. I det senare fallet är exempelvis samverkan med hemtjänst en viktig fråga kopplad till personalkontinuitet och bemanning.

Åtgärder för att nå målbilden
Införande av digitala verktyg och teknik för att bibehålla självständighet och tidigt förebygga ytterligare funktionsnedsättning
Möjliggöra tidiga och lätt tillgängliga insatser däribland insatser utan behovsprövning
Säkerställa att verksamheter använder arbetssätt som är kunskapsbaserade
Utveckla arbetssätt i planering och uppföljning som säkerställer att insatser är jämställda
Utveckla och kvalitetssäkra individcentrerade arbetssätt och metodik från planering till uppföljning
Utveckla ersättningsmodell inom hemtjänsten för att säkerställa att individuella behov i högre grad tillgodoses
Breddinförande av hemtjänstens arbetssätt för att enskilda bibehåller och återfår funktionsförmåga

Utveckla förebyggande och inkluderande insatser genom samverkan med interna och externa parter, däribland nämnder, civilsamhälle, näringsliv och region

Utveckling av stödet till anhöriga

## **Målbild: I Partille bedrivs kommunal vård och omsorg utifrån hållbar kompetensförsörjning**

Arbetsmarknaden för vård och omsorg har förnyats genom karriärvägar, förstärkt yrkesstatus, breddade yrkesgrupper och mer flexibla arbetsmodeller vilket ger utvecklingsmöjligheter och specialiseringar som gör att medarbetarna stannar kvar hos arbetsgivaren. Medarbetare arbetar på toppen av sin kompetens där varje funktions kompetens och erfarenhet bidrar till en vård och omsorg med hög kvalitet. En god arbetsmiljö och goda arbetsvillkor som flexibel schemaläggning, ökad autonomi för personalen och en kultur som främjar innovation och utveckling gör att nämnden ses som en attraktiv arbetsgivare. Verksamheterna stödjer, samordnar och underlättar enskilda att ta del av civilsamhällets och näringslivets resurser gällande serviceinsatser och andra tjänster.

Nämnden ger goda förutsättningar att förlänga medarbetarnas arbetsliv där mentorskap och handledning tillvaratar äldre och erfarna medarbetares kompetens och erfarenhet till att stödja och utveckla kollegor. Nämndens verksamheter har en effektiv och utvecklad samverkan med utbildningsanordnare där effektivt arbetsplatsförlagt lärande leder till kompetenta och yrkesskickliga framtida medarbetare.

Nämnden har en långsiktig planering för kompetensutveckling och nya arbetssätt för att främja självständighet och delaktighet för den enskilde. Medarbetare har bas- och specialistkompetens inom ålders- och hälso-relaterade tillstånd där multiprofessionella team med differentierad kompetens utför trygga och säkra insatser och möter brukarnas behov med alltmer avancerad vård i hemmiljön. Interna utbildningar präglas av kvalitet och effektiv hantering där medarbetare utvecklar rätt kompetens och ger god språk- och kommunikationsförmåga vilket gör att brukare och patienter känner stort förtroende för medarbetare de möter.

Nämnden tillämpar tillitsbaserat ledarskap vilket skapar en god grund för medarbetare att arbeta på toppen av sin kompetens under eget ansvar. Chefer har goda förutsättningar att leda och coacha sina medarbetare genom ett nära och hälsofrämjande ledarskap. Nämnden använder digital teknik som effektiviserar arbetsprocesser och minskar administration. Det bidrar till en god arbetsmiljö och innebär resurs-effektiviseringar. Det frigör även tid för personalen så att fokusera på mänskliga möten och vårdinsatser av hög kvalitet, samtidigt som innovativa arbetssätt behåller och attraherar nya medarbetare.

## **Utmaningar och förändringsbehov kopplat till målbilden**

### **Attraktiv arbetsgivare som attraherar och behåller medarbetare**

För att kompetensförsörjningen ska vara hållbar behöver nämnden vara en attraktiv arbetsgivare som både lockar och behåller personal. Det kräver karriärvägar, god arbetsmiljö, förlängt arbetsliv, flexibla anställningsformer samt nya roller för olika yrkesgrupper. Inom ramarna för "På toppen av sin kompetens" behöver nämnden fortsatt bredda, utveckla och renodla kompetenser och professioner och komplettera utförandet av insatser med andra yrkesgrupper civilsamhälle och näringsliv. Fler behöver lockas att utbilda sig inom vård och omsorg och nämnden behöver fördjupa samverkan med utbildningsförvaltningen och utbildningsanordnare.

Utvecklingen av digitala arbetssätt behöver integreras i verksamheternas arbete som exempelvis beslutsstöd, dokumentation, kommunikation och automatiserade processer. Det förenklar, främjar arbetsmiljön och effektiviserar arbetet. Den digitala utvecklingen ger medarbetare nya möjligheter med ökad flexibilitet men ställer krav på medarbetares digitala kompetens.

Som en del i kompetensutmaningen och för att enskilda kan delta aktivt i samhällslivet behöver arbetsmarknadsinsatser för personer som står långt från arbetsmarknaden stärkas. Framst gäller det målgrupper inom funktionsstöd och deras möjlighet till sysselsättning. Nämnden behöver i högre grad samverka i kommunkoncernen med civilsamhället och med andra viktiga samarbetspartners.

För att stärka innovationskulturen i nämndens verksamheter behöver medarbetarnas kunskaper och erfarenheter tillvaratas. En sådan kultur bygger på tillitsbaserat ledarskap, strukturer för medarbetarinflytande, psykologisk trygghet och lärande. Med utgångspunkt bland annat från könsskillnader i vården och omsorgen och kravet på kunskapsbaserade arbetssätt finns det behov av en generell kompetenshöjning hos medarbetare och chefer.

### Ledarskapets förutsättningar

Operativa chefer i kommuner möter ökade krav och behöver kompetens inom ekonomi, hantering av bredare uppdrag och snabba förändringar. Samtidigt förväntas de balansera behov från anhängiga, medarbetare och ledning, ofta med begränsad tid på grund av administrativa uppgifter. Framåt krävs ett tydligare fokus på chefsrollen som förändringsledare med ansvar för att driva innovation och skapa goda förutsättningar för medarbetarskap och utveckling.

Chefer behöver ha ett rimligt antal medarbetare, tillgång till kollegialt lärande samt tekniskt och administrativt stöd som frigör tid för ett nära ledarskap. Det innebär även arbete för att minska och förenkla administration som inte är värdeskapande för invånare och/eller verksamhet. Rekrytering och utveckling av chefer bör utgå från tillitsbaserat ledarskap, förändringsledning och en kultur av innovation som utvecklar medarbetare och organisation. (mer information under *Målbild: Innovationsdriven och tillitsbaserad vård och omsorg*)

### Utbildning och lärande

Verksamheterna ser att det finns erfarenhets- och kunskapsbrist bland nyexaminerade och det behövs ett förbättringsarbete av den verksamhetsanpassade interna basutbildningen med lokal kunskap om rutiner och arbetssätt. Olika former av arbetsplatsförlagt lärande är en viktig del av att främja lärande och kompetensutveckling, exempelvis lärlingsprogram och praktik. Pedagogiken behöver utvecklas så att det leder till bättre kvalitet i vården och omsorgen. Flera utbildningar har gett liten effekt på medarbetares kunskap vilket visat sig i exempelvis skärpta krav på delegering och åtgärder för att förbättra läkemedelshantering. Chefer hanterar omfattande utbildningsadministration vilket är tidskrävande. Det behövs en förbättrad samordning och förenkling för att effektivisera hanteringen vilket även frigör tid för chefer.

Fler medarbetare kommer att vara utrikesfödda vilket kräver fortsatt utveckling av språkstöd, språkkrav och anpassad utbildning i samverkan med utbildningsförvaltningen. Utifrån den nationella omställningen till god och nära vård finns det behov av att stärka kompetensen hos medarbetare både när de gäller teambaserade arbetssätt och hälso- och sjukvårdsinsatser. Vidare behöver enskildas delaktighet i högre grad omhändertas genom individanpassade arbetssätt och värdegrundsarbete. Det ställer också krav på förvaltningsgemensamma kompetensutvecklingsplaner inriktade på både specialist- och baskompetens. Kompetensområden som behöver förbättras är bland annat förebyggande, hälso- och sjukvård, samt personcentrerat arbetssätt.

För att möta socialtjänstlagens krav krävs att vården och omsorgen är kunskapsbaserad och bygger på evidens. Det innebär behov av kompetensutveckling hos medarbetare och översyn av arbetssätt. Förebyggande arbete och rehabiliterande arbetssätt stärker individens förmåga och främjar självständighet – det innebär ökad resurseffektivitet och utrymme för nya roller.

#### Åtgärder för att nå målbilden

Möjliggöra ett förlängt arbetsliv och kompletterande anställningsformer utifrån *toppen av sin kompetens*

Utveckla samarbetet med utbildningsanordnare för att attrahera nya medarbetare

Utveckla samarbetet inom kommunen, med civilsamhället och andra huvudmän kring inkluderande arbetsmarknadsinsatser
Utveckla förutsättningarna för ett nära och hälsofrämjande ledarskap
Resurseffektivisera processer och arbetssätt genom digital teknik utifrån digitalt först
Utveckla kompetens- och ledarskapsförsörjningsstrategi kopplat till tillitsbaserat ledarskap och
Utveckla och säkerställa verksamhetsanpassad basutbildning och arbetsplatsförlagt lärande
Effektivisera utbildningsadministration samt utveckla kvaliteten på utbildningar och kompetensutveckling
Stärka kompetensen kring kunskapsbaserade och involverande arbetssätt
Utveckla insatser för att säkerställa språkutveckling och språkförmåga

## **Målbild: I Partille är kommunal vård och omsorg innovationsdriven och tillitsbaserad**

Vård och omsorg är en modern, digital och innovationsdriven organisation där digitala lösningar och välfärdsteknik är en självklar integrerad del av vården och omsorgen för enskilda. Digital teknik effektiviserar och minskar resursbehoven, främjar delaktighet, social aktivitet och möten samt ökar självständighet och tryggheten hos enskilda. Genom välfärdsteknik så utför enskilda i högre grad egenmonitorering av sitt hälsotillstånd och enskilda med begynnande funktionsnedsättning har tillgång till digitala lösningar och tjänster för att tidigt förebygga mer omfattande funktionsnedsättning och ohälsa.

Strukturer och forum för lärande och utveckling är en integrerad del av arbetet, och strukturerat experimenterande sker fortlöpande som en del av förändringsarbetet. Digitalisering och automatisering sker på ett tryggt och säkert sätt genom systematiskt och kontinuerligt arbete kring informations säkerhet i alla led. Information och dokumentation delas sömlöst internt, mellan vårdgivare och enskilda. Planering, utförande och uppföljning av insatser är mer flexibla, individanpassade och sker i högre grad genom digitala lösningar hos enskilda. Automatisering av administration, beslutsunderlag och digitala hjälpmedel frigör tid och resurser för såväl chefer som medarbetare - vilket gör att verksamheterna fokuserar på personlig vård och omsorg utifrån individuella behov.

Nämndens styrning och ledarskap bygger på tillit där medarbetare har ett tydligt ansvar, förtroende och mandat att agera inom sina professioner. Utvärdering och uppföljning, gemensamt ägarskap, samarbete och öppen dialog är viktiga faktorer. Det skapar engagemang, motivation och effektivitet där medarbetare bidrar till förbättringsarbetet. Stöd- och utvecklingsfunktioner fångar upp verksamheternas idéer och förbättringsförslag och bidrar till utveckling genom stödjande innovationsarbete - i nära samverkan med invånare, medarbetare, chefer och andra intressenter. Ledarskapet bland chefer är coachande och i hög grad en möjliggörare genom att skapa förutsättningar, utveckla medarbetarnas kompetens och leda verksamhetsutveckling på alla nivåer.

## **Utmaningar och förändringsbehov kopplat till målbilden**

### **Organisationskultur**

Nämndens styrning innebär administration kring redovisning av nyckeltal och rapporter som används för att kontinuerligt följa upp verksamhetens prestationer, omfattning och resultat. Nämnden behöver fortsatt värdera behovet av återrapportering i förhållande till effekt och nytta. För att möta välfärdens framtida behov finns det behov av en organisationskultur som i hög grad främjar helhetssyn, innovation och ömsesidig tillit mellan medarbetare, chefer och politiker. Det handlar om att minska den administrativ börda men även om ett ledarskap som ger medarbetare större handlingsutrymme och delaktighet - vilket stärker motivation, engagemang och kvalitet i arbetsuppgifter. Organisationer med psykologisk trygghet, öppenhet och förtroende där medarbetare kan uttrycka åsikter i högtillitsorganisationer, är mer produktiva, medarbetarna är mer engagerade, sjukfrånvaron är lägre och stressnivåerna minskar.

### **Arbetsätt och ledarskap som främjar dialog, innovation och lärande**

Nämndens verksamheter och stödfunktioner behöver utveckla förmågan att tänka nytt, använda teknik samt nya arbetsätt som både skapar nytta för invånarna och effektiviserar arbetet. Nämnden behöver skapa forum och strukturer för målmedvetet testande och en samarbetskultur med tydligt individuellt ansvar hos medarbetare. Särskilt viktigt är att nämndens verksamheter utvecklar och inför dialogbaserade arbetsätt där invånare, brukare, patienter och anhöriga är högst delaktiga i utvecklings- och förbättringsarbete.

För att främja en innovativ kultur behöver nämnden fortsatt utveckla ledarskapet och stödfunktioner så att nya eller befintliga strukturer och forum för utvecklingsfrågor fångar upp medarbetarnas idéer och förslag. Utvecklingsdialoger bör bli en naturlig del av det löpande arbetet och genomsyra styrdokument och bedömningsunderlag för både verksamheten och medarbetarna. Ledarskapet är en mycket viktig faktor där chefer i hög grad behöver ha en coachande ledarstil, sätter medarbetarens förutsättningar i fokus och som uppmuntrar medarbetarna att komma med nya idéer och ta initiativ till förbättringar i verksamheten.

<b>Åtgärder för att nå målbilden</b>
Etablera hållbara strukturer och arbetsätt som främjar innovation och lärande
Utveckla värdegrund, styrning och ledarskap utifrån tillitbaserat ledarskap, förändringsledning
Utveckla och införa arbetsätt där medarbetare, invånare och enskilda är involverade och medskapande
Effektivisera rapportering, förenkla och minska administration genom innovativa lösningar