

**Kompetensutvecklingsinsatser inom
äldreomsorgen - en del i en strategisk
kompetensförsörjning**

Innehåll

Inledande sammanfattning.....	3
Stockholms stad som arbetsgivare	4
<i>Arbetsgivarens ansvar oavsett driftsform.....</i>	<i>4</i>
Bakgrund.....	7
Kompetensförsörjning i Stockholms stad på kort och lång sikt	9
Stödjande strukturer	10
Påverkande faktorer för äldreomsorgens kompetensförsörjning	11
Den äldre befolkningen ökar i Stockholm	11
Personalbehovsprognosen 2021 till 2030	11
Ökad sysselsättningsgrad och säkra anställningar	13
Personalrörlighet inom äldreomsorgen	13
Åldersstruktur	15
Förändrade kompetenskrav och utbildningsnivåer inom äldreomsorgen	16
Aktiviteter för att utveckla och behålla	17
Utveckla och behålla med stöd av kompetensstegar.....	18
Flexibla utbildningsformer	19
Språkkunskaper	19
Ytterligare utbildningssatsningar	20
Medel för kompetensutvecklingssatsningar	20
Attrahera/ rekrytera och en anpassad introduktion	21
Introduktion för nytexaminerade sjuksköterskor	22
Avslutande reflektioner och förslag.....	23
Underlag för rapporten	24
Översikt av pågående och planerade kompetensförsörjningsaktiviteter på kort och lång sikt.....	25

Inledande sammanfattning

I Stockholms stad bedrivs äldreomsorg i såväl egen regi som i privat regi enligt lagen om valfrihetssystem (LOV), vilket innebär att stadens brukare av tjänsterna själv kan välja utförare.

När det gäller vård- och omsorgsboende är fördelningen gällande belagda platser ca 40 procent privat och 60 procent kommunalt. I andelen kommunala verksamheter ingår då även boenden som drivs av entreprenör.

Inom hemtjänsten var fördelningen enligt äldreomsorgens årsrapport 2020, 37 procent kommunalt och 63 procent privat hemtjänst.

I samband med upphandlingarna av privata utförare gäller bland annat en brukarsäker vård och omsorg med hög kvalitet vilket ställer krav på dem som arbetsgivare. Dessa krav följs löpande upp av Äldreförvaltningen och aktuella stadsdelar.

Stockholms stads medborgare vill kunna vara trygga i att staden arbetar strukturerat för att äldreomsorgens medarbetare har den kompetens som krävs för att möta den allt mer specialiserade omvårdnaden.

Staden vill aktivt bidra till att öka intresset för vård och omsorgsyrken bland såväl unga i sitt val av utbildning på gymnasiet samt de som väljer att byta bana mitt i livet. Det kräver utvecklingsmöjligheter och goda förutsättningar att utföra sitt arbete i en god arbetsmiljö.

Den tekniska utvecklingen och digitaliseringen erbjuder nya möjligheter och arbetssätt vilket kräver andra kompetenser. Därför behöver verksamhetsplaneringen och kompetensförsörjningen gå hand i hand såväl på kort och lång sikt. Det kräver även att arbetsinnehållet är tydligt, likaså mandat, befogenheter och eventuella delegation, som finns inom respektive yrkesroll. Det möjliggörs genom en samsyn inom stadens verksamheter gällande bland annat gränsdragningarna mellan yrkesroller och karriärvägar inom yrket i stadens verksamheter.

Stadens målsättning är en högre andel utbildade undersköterskor och ambition är att genom det strategiska kompetensförsörjnings-

arbetet ska **samtliga medarbetare inom äldreomsorgen ha adekvat utbildningsnivå för sitt uppdrag senast 2033.**

Stockholms stad som arbetsgivare

Stockholm Stad är med sina drygt 44 000 medarbetare en av Sveriges största arbetsgivare och av dessa är det ca 5 500 som arbetar inom äldreomsorgen.

Arbetsgivarens ansvar oavsett driftsform

Delar av äldreomsorgen är en dygnet runt verksamhet som ställer stora krav på arbetsgivaren att säkerställa en god omvårdnad till brukare som behöver omfattande vård och omsorg samt att leda flera personalkategorier utifrån olika lagrum. **Det innebär att arbetsgivaren ska ha en organisering som ger förutsättningar att upprätthålla detta under dygnets alla timmar.**

Verksamhetens chefer ansvarar för:

- att gällande lagar, författningar och avtal iakttas och följs
- att anställa, avlöna och i förekommande fall säga upp personal i enlighet med gällande regelverk och delegationsordning
- att säkerställa att medarbetarna har tillräcklig kompetens, att förväntningarna på varje funktion är känd hos medarbetarna och att planera för det långsiktiga kompetensbehovet.
- att säkerställa ett systematiskt arbetsmiljöarbete som förebygger skador och ohälsa som kan drabba medarbetare, brukare samt närstående samt andra besökare beroende på verksamhet
- att säkerställa att alla medarbetare känner till rutiner, vet hur de agerar när situationer uppstår som kräver handledning eller stöd under kvällar, nätter och helger samt då akuta situationer uppstår där direkt arbetsledning krävs.

I budget 2021 har Kommunstyrelsen i uppdrag att i samråd med äldrenämnden och stadsdelsnämnderna bedriva ett strategiskt utvecklingsarbete kring personal- och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen. Detta är ett långsiktigt arbete där det krävs samverkan mellan kommunstyrelsen, fackförvaltningar och stadsdelarna för att nå önskad effekt över tid.

I denna rapport ges en stadsgemensam övergripande bild av kompetensförsörjningsarbetet inom äldreomsorgen i egen regi. Fokus i rapporten är på att utveckla och behålla medarbetare som är anställda samt att attrahera, rekrytera och introducera presumtiva och nya medarbetare. Rapporten avslutas med en översikt av pågående och planerade kompetensförsörjningsaktiviteter där det förtydligas vilka nämnder som ansvarar för vad. Översikten är en ögonblicksbild från hösten 2021 men kommer att kunna uppdateras och utvecklas löpande över tid utifrån nya beslut i budget med

mera. Rapporten, tillsammans med färdplanen för äldreomsorgens utveckling, utgör även svar på det budgetuppdrag som äldrenämnden hade 2020 att tillsammans med kommunstyrelsen och stadsdelsnämnderna ta fram en handlingsplan för legitimerad personal inom äldreomsorgen med syfte att underlätta nyrekrytering och minska personalomsättning.

Stadsgemensamma kompetensförsörjningsinsatser som påbörjas under hösten 2021 inom ramen för budgetuppdraget är:

- Utforma, inrätta och inleda implementeringen av kompetensstege för undersköterskor och sjuksköterskor.
- Undersöka förutsättningarna att samordna organiseringen av praktikplanering och handledarutbildningar i syfte att möjliggöra och bidra till en stärkt rekryteringsbas.
- Undersöka förutsättningarna att samordna och kompetenssäkra, för verksamheten viktiga nätverk, för exempelvis studenthandledare, språkombud, kostombud, etc. i syfte att säkerställa organisatoriskt lärande.

Dessa insatser förväntas bidra till såväl samordning, kvalitetssäkring samt att stadens verksamheter är en attraktiv arbetsgivare där skattemedlen används effektivt.

Stadsgemensam strategisk kompetensförsörjning

För att kunna möta morgondagens kritiska kompetensbehov målmedvetet, inom välfärdsverksamheterna, krävs en samordning av det stadsgemensamma kompetensförsörjningsarbetet med utökad samarbete och stödjande strukturer för alla stadens verksamheter.

I syfte att skapa ökad kvalitet och effekt av stadens långsiktiga kompetensförsörjningsarbete föreslås att:

- Utredda inrättande av ett stadsgemensamt kompetensförsörjningsråd för samordning av stadens övergripande kompetensförsörjningsstrategier och modeller så att dessa utvecklas och följs upp. Rådet sätts samman av representanter från berörda fackförvaltningar och nyckelfunktioner arbetar med stöd och ledning från Personalstrategiska avdelningen (PAS).
- Arbetsgivarrollen är en viktig faktor för den strategiska kompetensförsörjningen. Förutsättningarna skiljer sig inom stadens verksamheter bland annat utifrån komplexitet, om det är dygnet runt verksamhet eller ej samt det geografiska området. I syfte att tydliggöra

hållbara förutsättningar i chefsuppdragen ska stadens chefsnivåer spegla uppdraget, mandat och befogenheter som följer delegationsordningen. En stadsgemensam ansats krävs för att möjliggöra organisationsstrukturer som stärker detta. En kartläggning över nuläget påbörjas under hösten för att fortsatt arbete med stöd och ledning från Personalstrategiska avdelningen fortsätter under 2022.

Strategisk kompetensförsörjning inom stadens äldreomsorg

- Stimulera till att utöka antalet akademiska noder.
- Undersöka förutsättningarna för en stadsgemensam introduktionssatsning för nyutexaminerade, nyanställda sjuksköterskor i syfte att stärka dem i yrkesrollen.
- Kartlägga utbildningsnivån, för att planera kompetenshöjande insatser, i syfte att aktuella medarbetare inom äldreomsorgen ska uppnå lägst vårdbiträdenivå fram till och med senast 2033
- Implementering av kompetenstegar, synliggör behov av funktioner så som exempelvis specialistundersköterskor för att bidra till att stärka kvalitet och säkerhet samt att synliggöra stadsinterna karriärvägar.
- Staden ska följa upp, utvärdera och se över möjligheterna att fortsätta med satsningar på specialistutbildningar för legitimerad personal inom äldreomsorgens områden.
- Utredda förutsättningar för att samordna bemanningsanskaffning i syfte att kvalitetssäkra rätt kompetens i verksamheten i form av stadsgemensamma resursenheter. Detta kan också möjliggöra en ny karriärväg för medarbetare som vill bidra med sin kompetens på flera enheter och fortsätta ha en trygg anställning. Finns förutsättningarna föreslås att en pilot genomförs, där medarbetare med bred och djup kompetens möjliggörs attraktiva uppdrag.

Bakgrund

Stadsledningskontoret har ett övergripande ansvar för ledning, styrning, utveckling och uppföljning av övergripande och strategiska personal-, ledarskaps- och arbetsgivarfrågor.

Chefer inom Stockholms stad är en viktig del av ledningssystemet och har genom sin position formella befogenheter och ansvar. De har mandat och till uppgift att företräda arbetsgivaren i allt ledningsarbete för att upprätthålla en säker verksamhet med hög kvalitet. Ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi är en förutsättning för det proaktiva kompetensförsörjningsarbetet samt för att chefsförsörjningen långsiktigt ska vara framgångsrik.

Stadens chefer leder verksamheten tillsammans med sina medarbetare som i sin tur tar ansvar i sitt uppdrag och sin profession utifrån givna budgetramar. Medarbetarnas kunskap och engagemang bidrar till innovativ verksamhetsutveckling som även främjar det arbetaplatsnära lärandet. Därigenom utvecklar de tillsammans verksamheten i enlighet med verksamhetens uppdrag och mål.

Detta förutsätter ett nära ledarskap, där inflytande och legitimitet ges utifrån förtroende och acceptans. Det kräver uthållighet, förmåga att glädjas när andra växer och levererar resultat, men även mod att arbeta långsiktigt med uppkomna utmaningar.

Stadens kompetensförsörjningsprocess är en del av den årliga verksamhetsplaneringen. Utifrån kort- och långsiktiga bedömningar av förändrade förutsättningar i verksamheten görs prioriteringar av kommande kompetensbehov.

Den strategiska kompetensförsörjningen bidrar till att möjliggöra intern rörlighet samt karriärvägar som gagnar Stockholmarna.

Äldrevänlig stad

Stockholms stad är sedan 2016 medlem i världshälsorganisationens (WHO) nätverk Age-friendly cities and communities och har därigenom åtagit sig att följa den modell som WHO tagit fram för hur ett utvecklingsarbete för äldrevänliga städer

bör bedrivas. En handlingsplan har tagits fram under 2020, ett år som präglats av coronapandemin. I stadens långsiktiga vision enligt Vision 2040 – Möjligheternas Stockholm framgår att äldre ska ha en tillvaro som präglas av trygghet, värdighet och självbestämmande. Ingen äldre ska vara ofrivilligt ensam eller socialt isolerad, vilket ställer krav på att stadens medarbetare har den kompetens som krävs för att möta befintliga och framtida krav och behov.

Rekryteringsrapport från Sveriges kommuner och regioner (SKR)

Enligt Sveriges kommuner och regioners rekryteringsrapport 2020 framgår att antalet anställda i välfärden, inklusive privata utförare, beräknas behöva öka med cirka 132 000 under perioden 2019–2029 vilket per år skulle innebära 13 200 och av dessa återfinns nästan hälften av ökningen inom vård och omsorg i kommunerna, främst i äldreomsorgen. Utöver det tillkommer 336 000 pensionsavgångar under samma period, om inget förändras.

I Sveriges kommuner och regioners, SKR, rekryteringsrapport framgår vidare att antalet arbetade timmar, mätt som den genomsnittliga sysselsättningsgraden, har ökat kraftigt de senaste tio åren. Om heltidsarbetet fortsätter öka i samma takt de kommande tio åren minskar de demografiskt betingade rekryteringsbehoven med nästan en tredjedel.

Den genomsnittliga avgångsåldern kommer troligtvis att vara högre än i dag eftersom normen att gå i pension vid 65 år börjar luckras upp, detta är också en potential för att minska rekryteringsbehovet framöver.

Det är därför angeläget att staden arbetar systematiskt med såväl kompetensutveckling av befintliga medarbetare och rekrytering av nya medarbetare för att möta kommande behov av en mer kvalificerad vård och omsorg. Ytterligare fokus behöver riktas mot att ta vara på befintliga medarbetares kompetens och att arbeta strategiskt med omställning genom kompetensväxling för att minska risken för en övertalighet och behålla medarbetare som har erfarenhet att arbeta i Stockholms stad. Det systematiska arbetsmiljöarbetet bidrar dessutom till ett långt och hållbart arbetsliv. Samtidigt pågår utvecklingen mot en allt mer digitaliserad välfärd.

Kompetensförsörjning i Stockholms stad på kort och lång sikt

En fungerande och proaktiv kompetensförsörjning är en viktig nyckelfaktor för att hantera och möta förändringar i omvärlden som påverkar stadens verksamheter på kort och lång sikt. Stadens arbete med kompetensförsörjning är en del i verksamhetsplaneringen och nämndernas kompetensförsörjningsplaner utgör en del av verksamhetsplanen. Planen är ett strategiskt dokument som ska beskriva det kritiska kompetensbehovet, planerade åtgärder för att minska gapen mellan befintlig kompetens/önskad kompetens, samt en uppföljning som tas med i kommande års analys.

Med fler äldre medborgare ökar även behovet av specialiserad geriatrisk kompetens med kvalificerad omvårdnad. Det ställer krav på staden som arbetsgivaren att säkerställa att medarbetarna har rätt kompetens för arbetet. Det systematiska kompetensförsörjningsarbetet är ett medel för att säkra att Stockholms stads verksamheter på alla nivåer har rätt kompetens för framtida utmaningar i hela organisationen. Förändringar i volym och personalrörlighet medför såväl ökade som minskade kompetensbehov samt behovet av förändrade kompetenser.

Att ha ett strategiskt förhållningssätt i kompetensförsörjningsarbetet innebär att nyttan kan beskrivas utifrån tre olika perspektiv;

- *Samhällsperspektivet* – genom att som organisation arbeta proaktivt och långsiktigt med dessa frågor så minimeras risken för att hantera dem ur ett ad hoc perspektiv. Stadens resurser används effektivt och med god framförhållning. En proaktiv planering av kompetensen kopplat till verksamhetens behov ger ökad nytta till de vi är till för.
- *Verksamhetsperspektivet - Chef* – genom att utveckla och behålla befintliga medarbetare och att tillgodose verksamheten med rätt kompetens som bidrar till verksamhetsutvecklingen. Som ansvarig chef synliggörs och förs löpande dialog om medarbetarnas behov av kompetenshöjande åtgärder/aktiviteter med fokus på verksamhetens mål och uppdrag.
- *Verksamhetsperspektivet – Medarbetare* – genom att vara en del av kompetensförsörjningsprocessen så ökar förståelsen för sin del i helheten och visar kopplingen av det personliga bidraget till verksamhetens måluppfyllelse. Tydlighet i uppdraget – underlättar förståelsen för krav och förväntningar på medarbetarrollen kopplade till verksamhetens mål.

Stadens kompetensförsörjningsprocess



Arbetet med kompetensanalysen sker i tre steg:

1. Identifiera kompetensbehovet
2. Kartlägg befintlig kompetens
3. Analysera kompetensgapet

Arbetet leder till identifierat kompetensgap på olika nivåer. Resultatet ligger till grund för kompetensförsörjningsplaner antingen på nämnd- eller avdelnings-/enhetsnivå.

Syftet med kompetensplaneringen är att identifiera insatser och aktiviteter för att fylla kompetensgapet som framkom i kompetensanalysen. Aktiviteterna utgör underlaget till kompetensförsörjningsplaner på olika nivåer. Staden har valt som strategi att arbeta utifrån: **Utveckla**, **Behålla**, **Attrahera**, **Rekrytera**, samt **Avsluta** (UBARA)

- **Utveckla** = Chefs- ledar- och medarbetarutveckling, introduktion
- **Behålla** = Systematiskt arbetsmiljöarbete, löneprocess, samverkanssystemet
- **Attrahera** = Synliggöra stadens arbetsgivarvarumärke och stadens budskapsplattform bl.a. i sociala medier. Delta på mässor, erbjuda praktik och verksamhetsförlagd utbildning (VFU).
- **Rekrytera** = Rekryteringsprocessen tillämpas för att säkra kompetensbaserad rekrytering.
- **Avsluta** = Arbeta systematiskt med att fånga förbättringsområden och säkra kompetensöverföring i samband med att medarbetare avslutar sin anställning i staden.

Stödjande strukturer

För att lyckas med kompetensförsörjningen behöver både kultur och struktur vara tydliggjorda och kända för att främja lärandet. Personalpolicyns ger stöd och riktning för att målen ska uppnås med hög kvalitet gentemot stockholmaren. Den visar även vad staden som arbetsgivare har för förväntningar samt vad medarbetare kan förvänta sig av arbetsgivaren. Ett arbete i syfte att tydliggöra vikten av att organisera för lärande behöver fortsätta utvecklas inom stadens verksamheter.

Utbildningsplattform

I stadens utbildningsplattform tillhandahålls utbildningar, e-lärande och administrativa funktioner för att stödja lärande och utveckling.

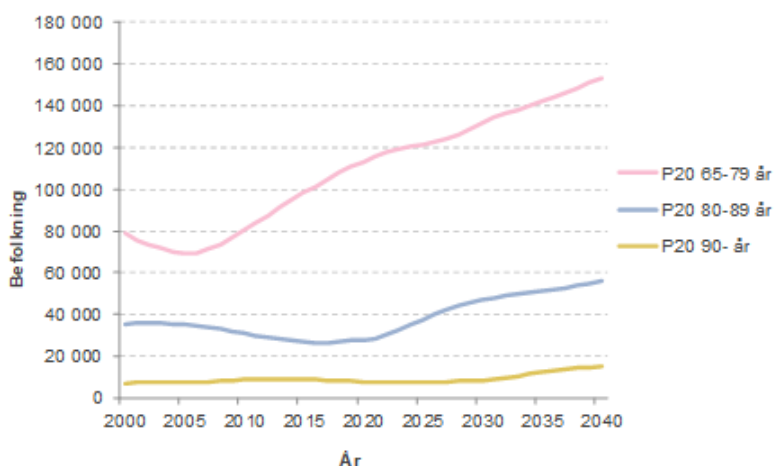
Kompetenshanteringsverktyg

I dag finns inget stadsgemensamt kompetenshanteringsverktyg. Under 2021 genomförs en förstudie för att klargöra behov av systemstöd inom stadens verksamheter.

Påverkande faktorer för äldreomsorgens kompetensförsörjning

Den äldre befolkningen ökar i Stockholm

Enligt Stockholms stads senaste befolkningsprognos har staden drygt 975 500 invånare varav 148 700 personer är 65 år eller äldre, vilket utgör cirka 15 procent. Antalet yngre äldre, under 80 år, förväntas öka stort i stadens samtliga områden. Inom en tioårsperiod har denna åldersgrupp ökat med cirka 18 600 personer för att år 2040 uppgå till cirka 153 300 personer. Störst betydelse för behoven av omsorg har utvecklingen för personer i åldersgruppen över 80 år. Efter ett antal år av minskning ökar nu denna grupp igen. Till 2025 beräknas ökningen vara nästan 9 400 personer. Fram till år 2040 väntas mer än en fördubbling av personer över 80 år jämfört med idag, från 35 560 till cirka 71 000 personer. De allra äldsta, över 90 år, beräknas dock minska fram till år 2025 för att därefter öka.



Figur. Befolkning perioden 2000–2019 och prognos 2020–2040.
Källa: Sweco

Personalbehovsprognosen 2021 till 2030

Personalbehovet väntas öka successivt under prognosperioden och personalbehovsprognosen visar att inom den kommunala

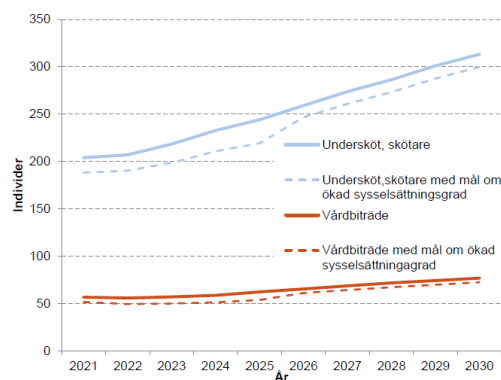
hemtjänsten år 2020 uppgick antalet årsarbetare till cirka 1 760 årsarbetare. År 2030 förväntas personalbehovet uppgå till närmare 2 040 årsarbetare, vilket motsvarar en ökning med 16 procent jämfört med 2020.

Personalbehovet år 2020 inom vård- och omsorgsboende var cirka 2 680 årsarbetare och personalbehovet väntas öka under prognosperioden. Från år 2020 till prognosperiodens sista år förväntas antalet årsarbetare ha ökat med 18 procent, vilket motsvarar en ökning med cirka 480 årsarbetare.

Rekryteringsbehov

Den största yrkesgruppen inom verksamhetsområdet var år 2020 undersköterskor som utgjorde drygt 57 procent av totalt antal medarbetare, en annan stor grupp var vårdbiträden vilka utgjorde 14 procent. Rekryteringsbehovet av undersköterskor uppgår till cirka 205 år 2021 och ökar successivt under hela prognosperioden. Rekryteringsbehovet av vårdbiträden år 2021 uppgår till ca 60 individer.

Figur 77 Rekryteringsbehov av undersköterskor/skötare och vårdbiträden



Figur:

Källa; Sweco, Personalbehovsprognosen 2021-2030

Rekryteringsbehovet ligger på en oförändrad nivå under prognosens inledande år för att därefter successivt öka. År 2030 väntas rekryteringsbehovet uppgå till cirka 310 undersköterskor respektive 75 vårdbiträden.

Med scenariot om ökad sysselsättningsgrad inom vård- och omsorgsboende beräknas rekryteringsbehovet i likhet med rekryteringsbehovet inom hemtjänsten att bli lägre. Under de fem första åren minskar rekryteringsbehovet för undersköterskor med cirka 20 individer årligen och under de fem sista åren är minskningen cirka 10 individer årligen. Motsvarande för vårdbiträden är 7 respektive 5 färre rekryteringar årligen.

Ökad sysselsättningsgrad och säkra anställningar

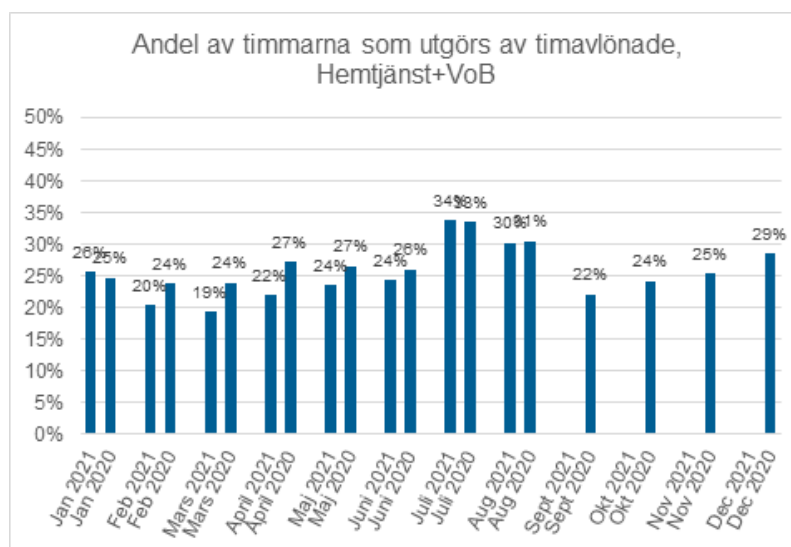
Stockholms stad arbetar i enlighet med Heltidsresan, inom äldreomsorgen visar prognosen en ökad sysselsättningsgrad bidrar till att minska rekryteringsbehovet.

Andelen deltidsanställningar inom äldreomsorgen uppdelat på tillsvidare och visstidsanställda

	Andel deltidsanställda inom äldreomsorgen		
	Alla	Tillsvidare	Visstidsanställda
2020-12-31	36%	35%	47%
2019-12-31	37%	36%	64%
2018-12-31	38%	37%	59%

Det pågår ett aktivt arbete med att erbjuda trygga anställningar, bland annat se över arbetssätt, organisering utifrån verksamhetsbehoven och därigenom fortsätta möjliggöra utökad sysselsättningsgrad för de som har önskad deltid. Ett viktigt arbete i syfte att säkra kompetensförsörjningen är att vid nyanställning erbjuda heltid.

Andelen medarbetare som arbetar deltid har minskat under perioden 2018 – 2020.



Ovan ses andelen av den faktiska arbetade tiden som utförts av timavlönade inom äldreomsorgen för 2020 fram till augusti 2021.

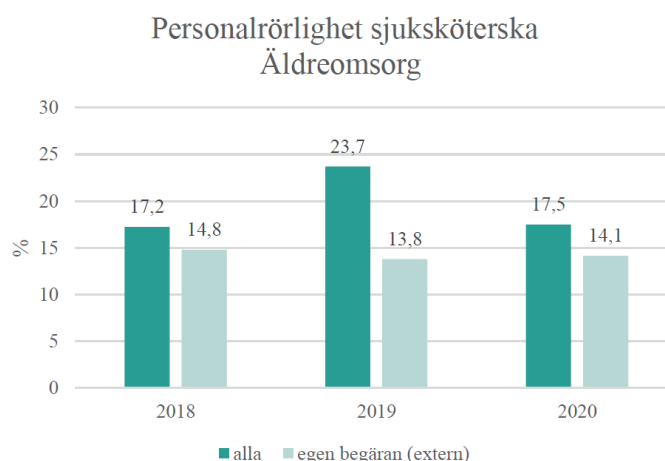
Personalrörlighet inom äldreomsorgen

Personalrörligheten bland tillsvidareanställda sjuksköterskor, undersköterskor och vårdbiträden inom äldreomsorgen under de tre senaste åren, 2018 – 2020 redovisas här per yrkesgrupp totalt för staden. Sammanfattningsvis kan nämnas att rörligheten generellt har varit högre bland sjuksköterskor än bland undersköterskor och vårdbiträden.

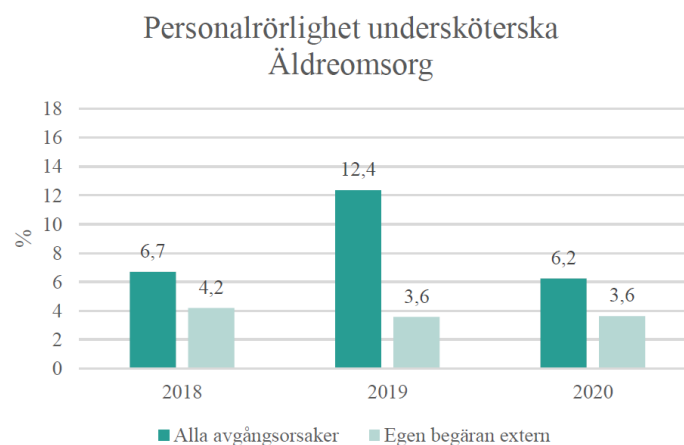
Faktorer att beakta gällande statistiken är att det under 2019 var verksamhetsövergångar i Östermalm, Södermalm och Enskede-Årsta-Vantör, som ledde till en stor ökning av avgångar inom verksamhetsområdet vård- och omsorgsboende.

Andelen avgångar som inte beror på verksamhetsövergång har däremot varit på ungefär samma nivå som åren innan och efter, vilket påvisar att rörligheten varit relativt oförändrad mellan år 2018 och 2020.

I statistiken som visas nedan avses med avgångsorsak "Egen begäran Extern" avgångar där medarbetaren slutat i staden. I "Alla" avgångsorsaker ingår egen begäran extern, ålderspension och övriga orsaker så som exempelvis verksamhetsövergång.

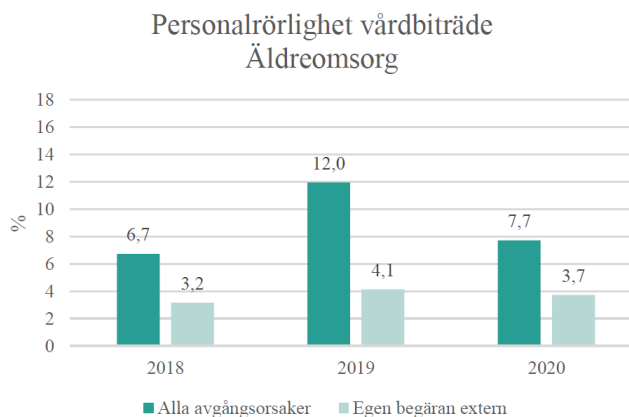


Verksamhetsövergångarna som genomfördes 2019 från staden till enskild regi, vilket motsvarar nästan en tredjedel av alla stadsexterna avgångar det året. Avgångar på grund av verksamhetsövergång är inkluderade i avgångsorsak *Alla*.



Verksamhetsövergångarna som genomfördes 2019 från staden till enskild regi, vilket motsvarar nästan hälften av alla stadsexterna

avgångar det året. Avgångar på grund av verksamhetsövergång är inkluderade i avgångsorsak alla.



Verksamhetsövergångarna som genomfördes 2019 från staden till enskild regi, motsvarar nästan en tredjedel av alla stadsexterna avgångar. Avgångar på grund av verksamhetsövergång är inkluderade i avgångsorsak alla.

Åldersstruktur

Åldersstrukturen för sjuksköterskor, undersköterskor och vårdbiträden ser ut som följande avseende tillsvidareanställda medarbetare inom Stockholms stads äldreomsorg.

Befattning	- 19	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 - 64	65 -	Summa
Sjuksköterska		7	29	60	78	51	14	239
Undersköterska	1	105	360	758	1196	399	82	2901
Vårdbiträde	2	72	149	268	381	157	44	1073
Antal per åldersgrupp	3	184	538	1086	1655	607	140	

Det innebär att det finns ett stort framtida rekryteringsbehov inom äldreomsorgens yrkesgrupper, även om förändrade pensionsvillkor kan påverka något.

Identifierade behov av andra funktioner och arbetsätt

Det planeras långsiktigt för hur kunskap ska förvaltas för att den ska tillämpas och bidra till högre kvalitet i verksamheten. Efter en genomlysning av stadsdelarnas kompetensförsörjningsplaner har ett utvecklingsbehov av funktioner och kompetenser identifierats. Bland annat finns behov av nya funktioner så som **specialist-undersköterska** med yrkeshögskolekompetens om 200 yh-poäng i syfte att tillgodose både kompetenskrav på medarbetare och omsorgsbehovet hos brukare.

Behov av ökad digital kompetens för att ändra arbetssätt med stöd av välfärdsteknik har också identifierats och det pågår arbete som är viktigt att följa och förmedla på ett strukturerat sätt för att möjliggöra lärande mellan stadens verksamheter.

Förändrade kompetenskrav och utbildningsnivåer inom äldreomsorgen

Utbildningsnivåer vårdbiträde

Kompetensnivån i äldreomsorgens verksamheter varierar och i nuläget saknas det ett stadsgemensamt kompetenshanteringsverktyg gällande kartläggning av medarbetares kompetens och utveckling. Det är därför svårt att uppskatta hur många medarbetare som behöver höja sin vårdbiträdeskompetens till 800 gymnasiepoäng, vilket är fastställt enligt Skolverkets nya kursplan till vårdbiträde. Det är också en rekommendation från Skolverket att vårdbiträden har betyg i svenska motsvarande Svenska 1 eller Svenska som andraspråk 1. Det innebär att medarbetare behöver ha den kunskap i svenska språket som behövs för att klara alla moment som ingår i arbetet. Det innebär även att medarbetarna måste ha god hörförståelse, förmåga att kommunicera muntligt, god läsförståelse och god skrivförmåga.

I och med att utbildningsnivån för vårdbiträden har höjts till 800 gymnasiepoäng är det ett flertal medarbetare som behöver komplettera sin äldre vårdbiträdesutbildning som ofta är på 600 gymnasiepoäng eller lägre. Det innebär att dessa medarbetare tillsammans med chef i samband med medarbetarsamtalet ska upprätta en individuell utvecklingsplan i syfte att uppnå rätt utbildningsnivå.

I samband med– nu aktuella rekryteringar ska kravprofilerna utgå från det nya utbildningskravet.

Utbildningsnivåer undersköterska

I mars 2021 skickade riksdagen en lagrådsremiss om skyddad yrkestitel för undersköterskor och den regleringen förväntas gälla från 2023. I lagrådsremissen föreslår regeringen att endast den som har ett utbildningsbevis har rätt att använda yrkestiteln undersköterska i yrkesverksamhet. Grunden för att få en skyddad yrkestitel kommer att vara det nya utbildningsinnehållet i gymnasieskolans vård- och omsorgsprogram.

De föreslagna övergångsbestämmelserna innebär att de personer som den 1 juli 2023 har en tillsvidareanställning med yrkestiteln undersköterska får fortsätta att använda titeln under 10 år. Därefter

behöver de ha ansökt om och beviljats ett bevis för att fortsatt få använda yrkestiteln.

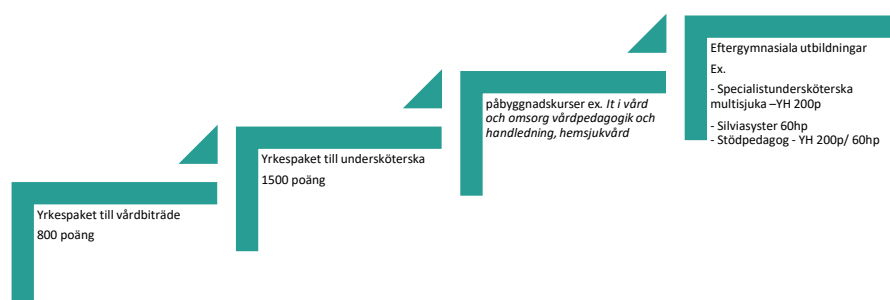
Under samma tidsperiod ska även bevis om rätt att använda yrkestiteln undersköterska kunna ges till den som har en utbildning med inriktning mot vård och omsorg från gymnasieskolan, eller kommunal vuxenutbildning enligt de bestämmelser om utbildningsinnehåll som gäller eller har gällt före den 1 juli 2023.

De som saknar aktuell behörighet ska komplettera sin tidigare utbildning upp till 1350 poäng. Det innebär att berörda medarbetare tillsammans med chef, i samband med medarbetarsamtalet, ska upprätta en individuell utvecklingsplan i syfte att uppnå rätt utbildningsnivå för att kunna ansöka om skyddad yrkestitel. Efter 2033 krävs det 1500 poäng för att ansöka om skyddad yrkestitel som undersköterska.

I samband med nyrekrytering ska kravprofilerna utgå från det nya utbildningskravet för såväl undersköterska och vårdbiträde.

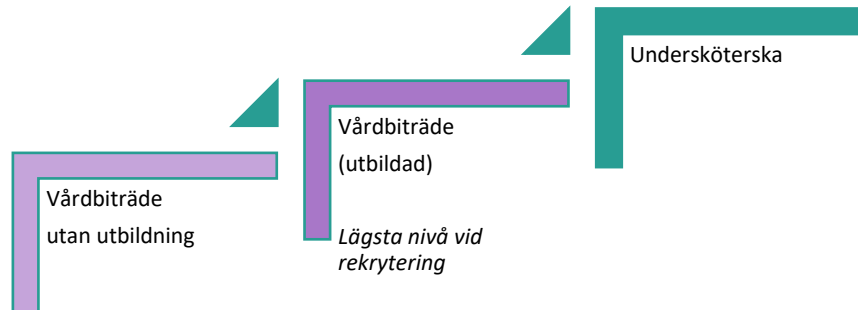
Aktiviteter för att utveckla och behålla

De nya nationella kraven på utbildningsnivåer på grundutbildning ställer även krav på kompetensutvecklingen för medarbetare inom verksamheten. Målsättningen är att medarbetare ska kompetensutvecklas så att de uppnår adekvat utbildningsnivå inom perioden.



Inom stadens verksamheter finns i dag både utbildade vårdbiträden och vårdbiträden som saknar formell utbildning. Utbildade och utbildade vårdbiträden utför idag samma arbetsuppgifter. Dessa uppgifter är svåra att dela upp till ytterligare befattningar då gränsdragning mellan de två befattningarna vårdbiträde och undersköterska är otydliga idag. Den individuella utvecklingsplanen som planeras vid medarbetarsamtalet för

medarbetare utan utbildning, ska leda till adekvat utbildning till vårdbiträde.



Vårdbiträde och undersköterska är två olika befattningar med liknande uppdrag. För att säkra kompetensförsörjningen och bemanningsplaneringen föreslås ett stadsgemensamt arbete att se över bland annat gränsdragningar gällande arbetsinnehåll och uppdrag baserat på erforderlig kompetens och befattning.

Utveckla och behålla med stöd av kompetensstegar

För att säkerställa rätt kompetens för verksamhetens behov och underlätta bemanningsplaneringen för en god omvårdnad med hög kvalitet och säkerhet förutsätter att verksamhetens medarbetare utvecklar sin kompetens efter verksamhetens behov och nya krav från omvärlden. **Genom att få stöd i att omsätta ny kunskap i det dagliga arbetet upprätthålls och utvecklas medarbetarens kompetens och i sin tur bidrar till det arbetsplatsnära lärandet.**

För att kunna attrahera, inspirera och behålla medarbetare **genom att synliggöra och möjliggöra utvecklingsvägar i yrket och organisationen kommer staden införa kompetensstegar efter beslut i kommunfullmäktige.**

Kompetenskraven är en grund vid inplacering i kompetensstegen. Dessa består av såväl formell kompetens i form av utbildning och reell kompetens utifrån erfarenhet i yrket. **Initialt upprättas därför kompetensstegar för undersköterskor och sjuksköterskor, därefter för övriga legitimationsyrken inom vård och omsorg.** Ett arbete för att undersöka möjligheter och visa på hur övriga befattningar på längre sikt skulle kunna ingå i kompetensstegen föreslås också.

Verksamheternas behov styr fördelningen av antal medarbetare per steg och ska utgöra en del av enhetens långsiktiga kompetensförsörjningsplan.

Kompetensstegarna ska användas i samband med upprättande av de individuella kompetensutvecklingsplanerna, bemanningsplanering, rekrytering samt i samband med den övergripande strategiska

kompetensförsörjningen.

Flexibla utbildningsformer

Medarbetare behöver ta del av och omsätta kunskaper med utgångspunkt i alternativa och flexibla utbildningsformer. Det kan bland annat handla om arbetsplatsnära lärande genom digitala utbildningar och eller digitala hjälpmedel.

Det finns även medarbetare som behöver anpassat stöd för att höja sin kompetens i vård- och omsorgsämnena tillsammans med ökade kunskaper i svenska språket.

Staden behöver möta behoven för såväl de nationella minoriteterna och äldre med annat modersmål än svenska. Därför behöver staden även på ett systematiskt sätt använda medarbetarnas språkkunskaper i andra språk än svenska som en viktig tillgång.

Språkkunskaper

Staden har sedan tidigt 2000-talet arbetat för att stärka det svenska språket på arbetsplatsen. För att öka medarbetarnas motivation att läsa svenska samt för att sätta språkinläringen i omsorgsarbetets kontext så kombinerades språkutbildningen med utbildning till vårdbiträde. En viktig framgångsfaktorerna i arbetet är hur väl samarbetet mellan arbetsplatsen och utbildningsanordnaren fungerat.

För att stärka det generella arbetet med språkstödande arbetssätt har äldreförvaltningen parallellt utbildat språkombud på arbetsplatserna.

Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum drev under åren 2009-2011 ett projekt som kallades Språksam. Projektet utgick från tanken att språk lärs in i ett socialt sammanhang. I projektet fick medarbetare ta del av individuell undervisning och lärande i mindre grupper på arbetsplatserna. Utbildningen genomfördes av lärare från vuxenutbildningen och SFI. Projektet gick över i en fortsättning som döptes till Arbetsam som pågick februari 2011 till juni 2013.

Under våren 2021 startade ett samarbete mellan äldreförvaltningen och arbetsmarknadsförvaltningens vuxenutbildning som är en utveckling av erfarenheterna av Språksam och Arbetsam. Det är en språksatsning där verksamheter i stadens äldreomsorg får anmäla intresse för att ta emot en SFI-lärares stöd under 15 veckor. Läraren samarbetar också med en lärare från Omvårdnadsprogrammet. Tanken är att läraren ska ge individuell undervisning i små grupper på arbetsplatsen. Undervisningen ska vara på plats och delar av stödet ska även ske digitalt. Stöd och undervisning anpassas efter den unika arbetsplatsen. I arbetet ingår även att stödja enhetens chef

och språkkombud för att få igång språkstödande arbetssätt. Denna satsning kommer att pågå under 2021-2022 och ska utvärderas av Äldrecentrum.

Ytterligare utbildningssatsningar

Äldreförvaltningen har under flera år erbjudit satsningar på grundutbildning till såväl vårdbiträde och undersköterska för de medarbetare som arbetar i stadsdelarna som inte har adekvat utbildning. Äldreförvaltningen säkerställer nu att erbjudna utbildningar följer de nya kraven.

Föreläsningar om demensomsorg och geriatrik anordnas löpande. Under pandemin har några av dessa satsningar erbjudits digitalt. Några kurser ges också som uppdragsutbildning på högskolenivå, bland annat värdegrundsledare för äldreomsorgen 7hp och Psykisk ohälsa 3hp.

2021 startade kompetensutvecklingsinsatsen till Specialistundersköterska. Det är en kurs inom yrkeshögskolan med inriktning multisjuka och är på 200 yrkeshögskolepoäng. Den har erbjudits till 30 undersköterskor i staden. Utbildningen pågår under fyra terminer på halvfart. Deltagarnas enheter kommer att få medel för att tillsätta vikarier under studietiden så medarbetarna kan studera på betald arbetstid.

Äldreförvaltningen erbjuder även 15 utbildningsplatser till Specialistsjuksköterska med inriktning äldres hälsa. Kursen startar hösten 2021 och pågår i fyra terminer på halvfart och ger 60 högskolepoäng. Deltagarnas enheter kommer att få medel för att tillsätta vikarier under studietiden så medarbetarna kan studera på betald arbetstid.

Medel för kompetensutvecklingssatsningar

För att kunna genomföra kompetensutvecklingssatsningar krävs det att det finns möjlighet för medarbetare att ägna tid till studier.

Verksamhetens behov av att ersätta de medarbetare som är på utbildning med en vikarie, måste planeras för såväl kompetensutvecklingsinsatser som vikarieersättning så att kvaliteten i omsorgen kan bibehållas under medarbetarens studier.

Det finns även flera satsningar som ger möjlighet att söka medel i samband med kompetensutvecklingen för medarbetare.

Äldreomsorgslyftet

Från hösten 2020 är det möjligt för såväl privata som kommunala aktörer att söka medel från Äldreomsorgslyftet som är en statlig

satsning som genom stimulansbidrag syftar till att höja kompetensen i äldreomsorgen. Satsningen kommer med stor sannolikhet fortsätta även 2022. Enheterna kan söka ersättning för en löneschablon för tiden då medarbetaren är i utbildning. Det innebär i praktiken att enheten kan ta in en vikarie under studietiden.

Äldreomsorgslyftet betalar inte själva utbildningen utan de som ska studera får själva söka kurser inom reguljär vuxenutbildning. Det är i första hand utbildning för omvårdnadspersonal till vårdbiträde eller undersköterska samt vidarebildning för undersköterskor.

Kompetensutvecklingssatsningen (KUS)

Stadsdelarna har även möjlighet att utbilda sina medarbetare genom att söka medel från Kompetensutvecklingssatsningen. Det kan röra sig om medel för bland annat utbildning till Silviasyster för undersköterskor och utbildning i dokumentation.

Omställningsfonden

TLO-KR är en del av Omställningsavtalet KOM-KR vars huvudsyfte är att stödja och hjälpa till att stärka kompetensen för enskilda medarbetare eller grupper av medarbetare för att möta behoven hos arbetsgivaren och behålla medarbetarnas anställningsbarhet på arbetsmarknaden.

Genom att ansöka om medel för kompetensutvecklingsinsatser ges arbetsgivaren möjlighet att på ett tidigt stadium undvika framtida eller aktuella arbetsbristsituationer och kompetensbrister i verksamheten. Arbetsgivare får därigenom utökade möjligheter att arbeta strategiskt och mer långsiktigt med kompetensförsörjning.

Insatser ska syfta till att göra tidiga kompetenshöjande insatser riktade mot framtida behov i verksamheten. Dessa kan vara föranledda av exempelvis teknikutveckling eller nya krav på yrket alternativt att ett yrke försvinner till förmån för andra yrken.

Attrahera/ rekrytera och en anpassad introduktion

För att säkra en långsiktig kompetensförsörjning inom äldreomsorgens verksamheter är det viktigt att attrahera presumtiva medarbetare. En viktig del är att verksamhetens mottagande av studenter håller en hög kvalitet, då dessa är en framtida och viktig rekryteringsbas.

För att effektivisera och samordna praktikflödet föreslås att äldreförvaltningen undersöker förutsättningarna för att samordna planeringen för verksamhetsförlagd utbildning (VFU) samt

arbetsplatslärande (APL) tillsammans med utbildningsanordnare i syfte att kvalitetssäkra flödet. De medarbetare som handleder studenter ska ha en godkänd handledarutbildning, utbildningen föreslås planeras och samordnas av äldreförvaltningen. För att ytterligare säkerställa att planering och mottagandet av VFU/APL-studenter håller en hög kvalitet föreslås inrätta nätverk för medarbetare som handleder studenter.

I syfte att attrahera presumtiva medarbetare till vård och omsorgsyrken behöver riktade satsningar genomföras i samarbete med andra aktörer. Därigenom kan staden aktivt bidra till att öka intresset för vård och omsorgsyrken bland såväl unga i sitt val av utbildning på gymnasiet samt de som väljer att byta bana mitt i livet.

Introduktion

En god och välplanerad introduktion är en framgångsfaktor. I staden ges introduktion på flera nivåer

- Den lokala introduktionen är den absolut viktigaste introduktionen, med fördel utses en fadder som stöd. Det ger goda förutsättningar att komma in i arbetet, klarar arbetsuppgifterna på ett bättre sätt och trivas på jobbet.
- En förvaltningslokal introduktion, oftast webbaserad, där den egna förvaltningens verksamheter synliggörs.
- En stadsgemensam webbaserad introduktion som går ut till alla nyanställda medarbetare i staden. Den ska ses som ett första steg i att kunna navigera bland stadens åtagande och verksamheter.

Yrkesspecifika komplement

För nyanställda sjuksköterskor finns en webbaserad introduktion som är framarbetad av äldreförvaltningen. Där lyfts bland annat mål och krav, ansvarsområden och om hur äldreomsorgen styrs i Stockholms stad.

Introduktion för nyutexaminerade sjuksköterskor

För nyrekryterade medarbetare som kommer direkt från en utbildning kan steget från teoretisk utbildning till den praktiska verkligheten upplevas väldigt stort.

För att minska steget och skapa trygghet i yrkesrollen så föreslås en stadsgemensam introduktion för nyanställda, nyutexaminerade sjuksköterskor. Det ska ses som ett tillägg till den lokala arbetsplatsintroduktionen och föreslås samordnas av äldreförvaltningen och bör fortlöpa under medarbetarnas första år.

Avslutande reflektioner och förslag

Kompetensförsörjningsarbetet inom äldreomsorgen påverkas av flera av de nationella arbeten som pågår. Många av uppdragen för äldreomsorgen ställer andra och högre krav på staden som arbetsgivare och uppdragsgivare för äldreomsorg.

När verksamhetskraven blir allt mer komplexa och första linjens chefer får nya uppdrag att omsätta, måste förutsättningarna för ett nära och hållbart ledarskap finnas. Det innebär att chefers organisatoriska förutsättningar, mandat och befogenheter blir än mer centrala frågor i såväl arbetsmiljö- som kompetensförsörjningsarbetet.

En balans mellan befogenheter och mandat i syfte att skapa goda förutsättningar i chefsuppdraget inom äldreomsorgen behövs för att säkra chefsförsörjningen inom äldreomsorgen på sikt.

För att det systematiska kompetensförsörjningsarbetet ska ge hög måluppfyllelse som möjligt, föreslås att ett stadsgemensamt kompetensförsörjningsråd utreds och inrättas, där stadens övergripande kompetensförsörjningsstrategier och modeller utvecklas och följs upp. Rådet föreslås sättas samman av representanter som arbetar med kompetensförsörjning, verksamhetsutveckling och kontakter med universiteten och andra utbildningsanordnare från fackförvaltningar, nyckelfunktioner och arbetar med stöd och ledning från SLK.

Ett kompetensförsörjningsråd bidrar till att kompetensförsörjningsarbetet bedrivs systematiskt och effektivt på såväl kort som lång sikt. Används den samlade kompetensen i staden på bästa sätt så förväntas det även stärka medarbetarnas upplevelse av staden som en attraktiv arbetsgivare där utvecklingsmöjligheterna är stora.

Vidare föreslås kartläggning av utbildningsnivåerna för att planera kompetenshöjande insatser i syfte att aktuella medarbetare inom äldreomsorgen ska uppnå lägst vårdbiträdenivå fram till och med senast 2033.

Därutöver föreslås även att staden behöver utreda förutsättningar för att samordna bemanningsanskaffning i syfte att kvalitetssäkra rätt kompetens i verksamheten i form av en stadsgemensam resursenhet. Detta kan möjliggöra en ny karriärväg för medarbetare som vill bidra med sin kompetens på flera enheter och fortsätta ha en trygg anställning.

Underlag för rapporten

- Vision 2040 – Möjligheternas Stockholm
- Rekryteringsrapport 2020 från SKR
- Personalbehovsprognosen 2021-2030, Sweco
- Statistik över personalrörlighet inom äldreomsorgen, Sweco
- Stockholms stads Personalpolicy
- Kompetensförsörjningsprocessen
- Stadsdelarnas kompetensförsörjningsplaner avsnitt äldreomsorg
- Äldrenämndens förslag till handlingsplan för legitimerad personal i äldreomsorgen
- Information om tidigare genomförda kompetenssatsningar via Äldreförvaltningen

Översikt av pågående och planerade kompetensförsörjningsaktiviteter på kort och lång sikt

	Aktiviteter	Tidplan	Ansvarig
Utveckla	<ul style="list-style-type: none"> - Introduktion på flera nivåer för nyanställda medarbetare. - Kompetensförsörjningsplaneringen en del i verksamhetsplaneringen från enhet till förvaltning. - Individuell utvecklingsplan kopplad till verksamhetens mål och identifierade kompetensgapet - Stadsgemensamma kompetensstegar tas fram stegvis inleds för sjuksköterska och undersköterska - Genomföra språksatsningar, utvärdera och utveckla - Ämnesspecifika utbildningar så som geriatrik, demens och mat och måltider - Erbjuder grundutbildning vårdbiträde och undersköterskor - Erbjuder Specialistundersköterskeutbildning – 4 terminer/halvfart - Erbjuder Specialistsjuksköterskeutbildning – 4 terminer/halvfart - Samordnad introduktion för medarbetare inom äldreomsorg - Samordna nätverk för nyckelfunktioner som exempelvis handledare och ombudsfunktioner - Samordna handledarutbildning för mottagande av VFU och APL 	Pågår Genomförs årligen Genomförs årligen 2021- 2022 Pågår Pågår VB 2021 Pågår Pågår Pågår 2021 2022	Sdf/ÄF/SLK Sdf Sdf SLK/ÄF/Sdf ÄF/sdf ÄF ÄF/AMF/sdf ÄF/sdf ÄF/Sdf ÄF/sdf ÄF/sdf ÄF/sdf
Behålla	<ul style="list-style-type: none"> - Stadens chefsprofil implementeras - Säkra en god arbetsmiljö med tydliga förväntningar i uppdrag som ger en hållbar arbetssituation, översyn av arbetsmiljön inom hemtjänsten - utreda möjligheten till samordnad organisering av för koordinering av timavlönade i syfte att erbjuda fler arbetade timmar. (regionvis) - Fortsatt arbete med att utöka sysselsättningsgrad för medarbetare med ofrivillig deltid - Genom systematisk bemanningsplanering öka andelen trygga anställningar - Planerad reflektionstid (följs upp och utvärderas av äldreförvaltningen ÄC) 	Hösten 2021 Hösten 2021 2021- 2022 Löpande Löpande 2021	SLK Sdf/ÄF/SLK ÄF/SLK/ Sdf/SLK Sdf ÄF/sdf
Attrahera/ Rekrytera	<ul style="list-style-type: none"> - Vid chefsrekrytering används stadens chefsprofil som grund för kravprofilen - Uppdatering av kravprofilsmallarna för undersköterskor och vårdbiträden utifrån nya utbildningskrav för den kompetensbaserade rekryteringen - Samordnad APL-planering för studenter vid gymnasial vård och omsorgsutbildnings samt de som läser vuxenutbildningens vård och omsorgsprogram - Samordnad introduktion för medarbetare inom äldreomsorg - Genom samarbete med andra aktörer (ex. näringsliv och ungdomar med annan gymnasial utbildning) attrahera presumtiva medarbetare till vård och omsorgsyrken. 	Löpande Hösten 2021 2021-2022 - ff	Sdf SLK/sdf ÄF Äf/Sdf/SLK
Avsluta	<ul style="list-style-type: none"> - Säkra kompetensöverföring innan medarbetare slutar sin anställning i staden - Avslutningssamtal i syfte att fånga upp förbättringsförslag och upplevelsen av arbetsgivarvarumärket. 	Löpande	Sdf Sdf