
Kompetensförsörjningsplan

Vård- och omsorgsförvaltningen 2025–2027



Innehåll

Kompetensförsörjningsplan	1
Inledning	3
Bakgrund	3
Syfte och mål	3
Säkra välfärdens kompetensförsörjning.....	3
Nulägesbild	4
Framtidsspaning	5
Enkel analys av orsaker	5
Arbetsmiljö och kompetensutveckling.....	5
Rätt kompetens på rätt plats	6
Resultat från verksamheterna	6
Aktiviteter i nuläget.....	6
Aktiviteter framåt	7
Aktivitetsplan	8
Tidsplan	9

Inledning

Bakgrund

Under många år har kompetensförsörjningen varit en av vård- och omsorgsförvaltningens största utmaningar, dock har det saknats en tydlig riktning i arbetet. Under våren 2024 påbörjades ett arbete med en kompetensförsörjningsplan för vård- och omsorgsförvaltningen på uppdrag av tf förvaltningschef.

Syfte och mål

Syftet är att skapa förutsättningar för nämnd och förvaltning att utifrån en helhetsbild prioritera åtgärder för att stärka kompetensförsörjningen inom förvaltningen. Målsättningen är att skapa en över tid hållbar kompetensförsörjning.

Metod

Upplägg och struktur beslutades och under hösten 2024 intervjuades ledningsgrupper på flera nivåer inom förvaltningen för att samla in underlag. Ett antal frågeställningar togs fram och svaren sammanställdes. Ledningsgrupper på verksamhetsnivå för LSS, Hälsa- och sjukvård samt Äldreomsorg har intervjuats. Dessa grupper prioriterades baserat på en avgränsning som gjorts utifrån inventering av svårrekryterade befattningar, som uppkom efter löneöversynen 2024.

Uppföljning

Eftersom kompetensförsörjningsplanen huvudsakligen avses fokusera på aktiviteter för att attrahera och behålla kompetens inom förvaltningen kommer planen följas upp årligen och revideras vart tredje år. Detta för att ge möjlighet att följa upp och utvärdera om aktiviteterna ger önskad effekt.

Säkra välfärdens kompetensförsörjning

Kompetensförsörjningsplanen bör ses som ett av flera verktyg för att säkra kompetensförsörjningen inom Vård- och omsorgsförvaltningen (se figur 1). SKR lyfter vikten av att arbeta på flera fronter samtidigt för att lyckas med utmaningen att attrahera, rekrytera och behålla kompetens inom hela välfärdssektorn. Förhoppningen är att kompetensförsörjningsplanen kan fungera som underlag för hur resurserna ska riktas aktivitetsmässigt.

Figur 1.

Strategier för att säkra kompetensförsörjningen



Kommentar. Nio områden för att lyckas med kompetensförsörjningen inom välfärdssektorn (SKR.se).

Nulägesbild

Utifrån intervjuerna framkommer en gemensam nulägesbild av att det är svårt att rekrytera utbildade medarbetare, både inom LSS och äldreomsorgen. Landsbygden har extra svårt att rekrytera då det många gånger saknas kollektivtrafik och kandidaterna i rekryteringsprocesser saknar körkort och/eller egen bil. Vidare har det upplevts att administratörer och koordinatörer varit relativt enkla att rekrytera, dock beroende på krav på kompetens kring just bemanning inom vård- och omsorgssektorn. Äldreomsorgen upplever svårigheter att rekrytera undersköterskor med specialistkompetens, där framför allt behovet av kunskap och erfarenhet inom demensområdet lyfts fram som en utmaning.

Vad gäller enhetschefer har det varit utmanande att rekrytera även där. En del kandidater väljs bort då förvaltningen inte kan matcha löneanspråk, medan andra sökande inte har rätt kompetens för uppdraget.

Inom Hälsa och sjukvård har det på senaste tiden upplevts vara enklare att rekrytera arbetsterapeuter och fysioterapeuter än det varit tidigare. Gällande sjuksköterskor är utmaningen liknande för den gällande enhetschefer inom hela förvaltningen.

Lättare att rekrytera

- Administratörer och koordinatörer (dock beroende på kvalifikationskrav)
- Nattpersonal till hemtjänsten (på senaste tiden)
- Arbetsterapeuter och fysioterapeuter
- Utbildad personal

Utmanande att rekrytera

- Enhetschefer
- Undersköterskor
- Specialistundersköterskor
- Sjuksköterskor med erfarenhet

I nuläget har förvaltningen startat ett arbete med att utveckla ett Lärcentrum inklusive Enköpingsmodellen för att möjliggöra kompetensutveckling och en välgrundad introduktion för samtliga medarbetare. Lärcentrum är nystartat och kommer att följas upp kontinuerligt. Vidare har tanken lyfts att se över vilka projekt som kan vara lämpade att söka medel för hos Omställningsfonden. Genom Omställningsfonden finns det möjlighet att söka medel i förebyggande syfte för att kompetenssatsa utöver normala kompetenshöjande insatser. Exempelvis kan det innebära att kompetensförflytta personal från en typ av verksamhet till en annan, eller kompetensutveckla för att befintlig personal ska kunna möta nya krav i anställning.

Framtidsspaning

Den demografiska utvecklingen i Sverige innebär att kompetensförsörjningen är viktig. Förutom detta arbete som fokuserar på attraktiva arbetsplatser, professionell rekrytering, kompetensutveckling och bra arbetsmiljö så kommer nya arbetssätt, teknik och digitalisering att vara helt avgörande för att klara av välfärdsuppdraget i framtiden. En effektiv kompetensförsörjningsplan behöver därför kopplas samman med pågående och kommande omställningsarbeten som kan innebära kompetensersättning.

Kompetensförflyttning kan vara en möjlig väg framöver då andra personalkategorier kan komma att bli aktuella för tjänster inom vård- och omsorgsförvaltningen då övertalighet kan uppstå.

Analys av orsaker

Utifrån intervjufrågorna framkommer olika faktorer till hur det kommer sig att det finns svårigheter att rekrytera och även att behålla personal. För chefer, rehabiliteringspersonal och sjuksköterskor lyfts lönefrågan och tidigare erfarenhet i yrket som främsta faktorer. För medarbetare i övrigt lyfts obekväma arbetstider som ett hinder, där hemtjänsten märker att antalet kvalificerade sökande ökar till dagtjänster för måndag-fredag.

Arbetsmiljö och kompetensutveckling

Fler och riktade insatser behövs för att utveckla arbetsmiljön, exempelvis genom metoder från Sunt arbetsliv. Ett arbete som nu startat upp i förvaltningen. Ökade möjligheter till internutbildningar

lyfts också upp som ett behov. För samtliga verksamhetsområden råder brist på kontinuerlig och systematisk kompetensutveckling vilket kan vara en del kring problematiken att både attrahera och även behålla goda personalresurser. Inom LSS-verksamheten finns ett behov av att fortsätta förebygga hot och våld som en del av arbetsmiljön. Det nämns också att omvårdnadsarbetet behöver förtydligas i rekryteringsprocessen inom LSS för att inte felrekrytera.

Rätt kompetens på rätt plats

Inom äldreomsorgen lyfts personalresurser som en utmaning, där undersköterskor utför arbetsuppgifter som skulle kunna utföras av exempelvis vårdbiträden eller servicepersonal. Tanken att det 'ska löna sig att utbilda sig' stämmer inte alltid in på hur arbetet är praktiskt upplagt. Inom hemtjänsten pågår idag en utredning om att införa differentierade arbetsuppgifter. Även på boendesidan utför undersköterskor uppgifter som kan utföras av andra professioner, där utbildad personal istället skulle kunna fokusera på grunduppgifterna kring vård och omvårdnad. Ett hinder som uppmärksammas inom äldreomsorgen är också avsaknad av en strukturerad introduktion och brist på specialistteam. Någon form av ambulerande verksamhet som kan stötta olika boenden hade varit en hjälp, konstateras det från verksamhetsområdet.

Inom verksamheterna ses ett behov av utökade stödfunktioner runt rekrytering, bemanning och kompetensutveckling.

Resultat från verksamheterna

I sammanställningen av de frågor som ställts till de fyra områdena Hälsa och Sjukvård, Äldreomsorg, Hemtjänst och LSS/Socialpsykiatri har resultatet delats upp i två delar. Den första delen rör aktiviteter som redan sker idag som anses vara bra utifrån kompetensförsörjning. Den andra delen behandlar aktiviteter som förvaltningen bör satsa mer på framledes för att öka möjligheterna till en god kompetensförsörjning.

Aktiviteter i nuläget

Gemensamt för verksamheterna är att en god introduktion anses vara ett bra verktyg för att behålla personalen. Enköpingsmodellens introduktionsmaterial lyfts här fram som en god resurs. Även gällande introduktion av nya chefer har introduktionsdagen för nya chefer varit en bra aktivitet.

Vidare har inom äldreomsorgen lyfts kravmärkt yrkesroll och validering som bra resurser, likaså att tidigt i rekryteringsprocessen berätta om verksamheten för att ge en trovärdig bild av hur det är att arbeta inom vård- och omsorg. Deltagande på mässor lyfts också fram av äldreomsorgen. LSS och socialpsykiatrin har samma tankebanor och har haft lyckade aktiviteter med informationskvällar i större rekryteringar, exempelvis sommarrekrytering. I verksamheten har det också börjat skapas filmer direkt från verksamheten. Även internrekryteringar lyfts fram som ett lyckat koncept. Hemtjänsten lyfter trygga anställningar, att rutiner och riktlinjer finns på enheterna och att vissa förmåner såsom friskvårdsbidrag finns.

Inom Hälsa och sjukvård lyfts goda samarbeten med universitet och högskola att ta emot studenter. Här lyfts vikten av goda handledare till studenterna för att få en god grund till verksamheten och kanske ha intresse av att söka sig tillbaka efter färdig examen. Inom både

sjuksköterskegruppen och kommunrehabiliteringen lyfts fördelen av att arbeta i team och inte behöva arbeta ensam i sin befattning. Att cheferna över personalen har samma utbildningsbakgrund har också lyfts som en trygghet. Gällande trygg hemgång och planeringsteam har det märkts att undersköterskor från andra delar av förvaltningen har sökt sig till teamen, framför allt för att personal upplevt det som kompetensutvecklande att byta till dessa team.

Aktiviteter som görs bra i dagsläget

- I viss mån deltagande på mässor.
- Introduktionsmaterial från Enköpingsmodellen.
- Introduktionsdag för nya chefer.
- Kravmärkt yrkesroll, validering.
- Inom LSS informationskvällar, samarbeten mellan EC.
- Börjat arbeta med filmer men behövs i större utsträckning.
- Ta emot SSK- och rehabiliteringsstudenter. Bra handledare. Att chefer har samma utbildning som SSK och AT/FT.

Aktiviteter framåt

Gemensamt för de tre verksamhetsområdena är att samarbeten och ökade kontakter anses vara en god väg framåt. Ökade kontakter och samarbeten med Westerlundska gymnasiet kan vara en god kanal för att fånga upp elever som ska gå praktikplats inom Vård- och omsorgsprogrammet samt för att förenkla vägen till en anställning vid avklarad utbildning. Dock har antalet elever i klasserna varit ganska låga på senare år. Samarbeten med skolan kan också vara en fördel för sommarrekrytering där elever från olika program informeras. Att skapa kontakt med YH-utbildningar i närområdet bör också öka möjligheterna för att synliggöra verksamheterna och bidra till ökat ansökningssantal till annonserna.

Vidare finns det ett gemensamt behov av att arbeta med utvecklingsmöjligheterna inom befintlig befattning för medarbetare, dels för att öka kompetensen dels för att öka sannolikheten att man vill stanna kvar inom förvaltningen. Det kan handla om kortare utbildningstillfällen, vidareutbildningar och att generellt få tid att kunna hålla sig uppdaterad i sin kompetens utifrån forskning och moderna arbetssätt. Ett behov av att skapa mer tid till reflektion i grupp, lärande från sjuksköterskor och rehabiliteringspersonal samt tid för utbildningstillfällen externt och inom Lärcentrum är tydligt. Samma behov finns kring goda introduktioner till arbetsplatsen. Att systematiskt tydliggöra den interna introduktionen är ett viktigt steg för att ges bästa förutsättningar att på ett effektivt sätt komma in i arbetet och komma till nytta för verksamheten.

Samtliga verksamhetsområden har också diskuterat hur förvaltningen ska arbeta med sitt ambassadörskap. Här lyfts interna resurser som utvecklande medarbetarskap fram som ett verktyg. Att synliggöra verksamheterna i sociala medier anses vara en aktivitet att satsa vidare på. Korta filmer direkt från verksamhet och personliga bilder riktade för specifika annonser kan vara vägar framåt. Här vill verksamheterna öka samarbetet med andra funktioner som kan kommunikation och filmning bättre. Var förvaltningen ska satsa på sin närvaro i sociala medier skiljer sig åt mellan verksamheterna. För personal inom äldreomsorg och LSS ses Instagram som en relevant plattform.

För sjuksköterskor och rehabiliteringspersonal lyfts framför allt LinkedIn. Vidare ser verksamheterna potential i att synliggöras i det fysiska rummet med hjälp av mässor och att besöka skolor, även på högstadienivå. Vidare lyfts möjligheten att erbjuda fler praktikplatser för elever. Där lyfts att kanske en praktiksamordnare hade behövts för att lyckas. Även samarbeten med Komvux och Jobbcenter förs fram. Vidare lyfts idén om att erbjuda anställningar anpassade för medarbetare som närmar sig pensionsålder, för att kunna stanna längre i anställning. Exempelvis skulle det kunna innebära att erbjuda mindre tid för omvårdnad och mer tid för mentorskap och kompetensutvecklingsinsatser till nya kollegor.

Vidare ser verksamheterna ett behov av att omvärldsbevaka hur andra kommuner attraherar och rekryterar för att inspireras och tipsas om lyckade koncept för kompetensförsörjningen.

Viktigaste aktiviteterna framåt

- Samarbeten med externa aktörer och inom kommunens verksamheter.
- Kompetensberikande utvecklingsmöjligheter i nuvarande befattning.
- Tydliga introduktioner.
- Arbeta med ambassadörskap, utvecklande medarbetarskap och synlighet i sociala medier.
- Använda fler bilder och filmer från verksamheten som är genuina och från den verksamhet som rekryterar.
- Delta på mässor, besöka skolor.
- Omvärldsbevaka hur andra kommuner attraherar och rekryterar.

Aktivitetsplan

- Konkretisera mål och handlingsplan, Vem gör Vad När. När följs planen upp? Vem ansvarar för att uppföljning sker? Vilka effekter har vi fått fram? Vad behöver vi göra vidare?

Vad	Vem	När	Uppföljning
Skapa bank med filmer & bilder till rekrytering - Jobbwebben	Josefin Yesilbag och Jessica Lindegren – Kommunikationsenheten	Pågår under 2025	December
Artikel i kommunens tidning, från gymnasiet till fast tjänst	Sol Grinde och Jessica Lindegren - Kommunikationsenheten	Distribueras i Maj	Juni
Välja ut vilka mässor VO ska representera på samt vilka som ska delta. Planeringsgrupp utses som tar fram material och planerar för	Sirpa Huisman genom Lärcentrum Sahar Ashir m.fl i en arbetsgrupp	Pågår under året	December
Kontakt med WGY gällande praktikplatser.	Lena Hannila, Leona Malmberg Åsing	Pågår under året	December

Vad	Vem	När	Uppföljning
<i>Kommande år ev. kontakt med YH-utbildningar och Arbetsförmedlingen</i>	<i>Punkt att ta med i aktivitetsplan kommande år</i>		
Kontakt med Uppsala universitet gällande praktik för arbetsterapeuter	Johanna Linder	Pågår under	December
Planering/fördelning/introduktion av studenter från vård- och omsorgsprogrammet (Motion finns att erbjuda provanställning)	Sirpa Huisman via Lärcentrum	Pågår under året	December
Omvärldsbevaka hur andra kommuner gör	Jessica Lindegren – Kommunikationsenheten via nätverk Utvecklingsenheten och HR-enheten	Pågår under året	December
Skapa möjlighet till kompetensutveckling i schema	Susanna Stålhand via projektet bemanningsoptimering	Pågår under året	December
Använd utvecklande medarbetarskap i verksamheterna	Alla chefer	Pågår	December

Tidsplan

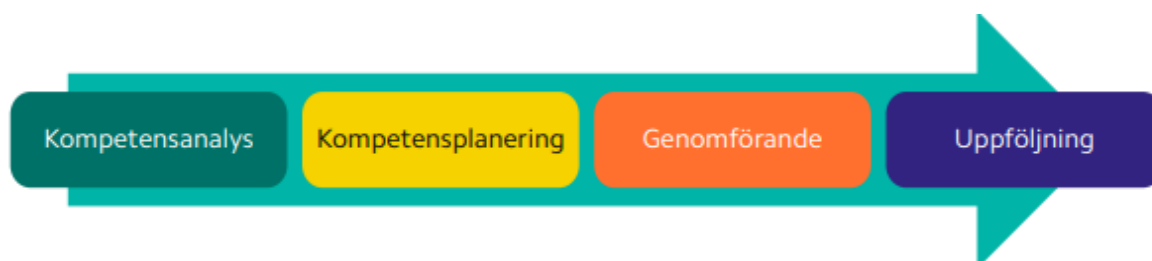
2025-2026 Genomförande av aktiviteter

2026 Kompetensanalys och kompetensplanering

2027 Genomförande av aktiviteter

Figur 2.

Struktur för kompetensförsörjning och tidsplan (Omställningsfonden.se)



Kommentar. Plan vidare för hur kompetensförsörjningsplanen ska användas och uppdateras inför nästkommande period.