



# Förutsättningar för en äldreomsorg med hög kvalitet

## Nr 5, 2022

Revisionsrapport från  
Stadsrevisionen

Dnr: RVK 2022/73

Den kommunala revisionen är fullmäktiges kontrollinstrument för att granska den verksamhet som bedrivits i nämnder och bolag. Stadsrevisionen i Stockholm stad granskar nämnders och styrelser ansvarstagande för att genomföra verksamheten enligt fullmäktiges uppdrag. Stadsrevisionen omfattar både de förtroendevalda revisorerna och revisionskontoret.

I årsrapporter för nämnder och granskningspromemorior för bolagsstyrelser sammanfattar stadsrevisionen det gångna årets granskningar och bedömningar av verksamheten. Granskningar som genomförs under året kan också publiceras som revisionsrapporter.

Publikationerna finns på stadsrevisionens hemsida, [start.stockholm/revision](http://start.stockholm/revision). De kan också beställas från revisionskontoret, [revision.rvk@stockholm.se](mailto:revision.rvk@stockholm.se).

Till

Kommunstyrelsen  
Äldrenämnden  
Bromma stadsdelsnämnd  
Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd  
Södermalms stadsdelsnämnd

## Förutsättningar för en äldreomsorg med hög kvalitet

Revisorsgrupp 1 har den 18 oktober 2022 behandlat bifogad revisionsrapport (nr 5/2022).

Stadsrevisionen har granskat stadens styrning och åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjning, ett närvarande ledarskap och bemanning inom äldreomsorgens vård- och omsorgsboenden.

Granskningen visar att staden påbörjat arbetet med att vidta åtgärder, utifrån kommunfullmäktiges uppdrag och intentioner, i syfte att kompetensförsörja verksamheten och för att ha ett närvarande ledarskap och god bemanning inom vård- och omsorgsboenden. Arbetet behöver intensifieras för att ge goda förutsättningar för en äldreomsorg med hög kvalitet. Detta gäller särskilt arbetet för att minska andelen timanställda.

Vi hänvisar i övrigt till rapporten och överlämnar den till kommunstyrelsen och äldrenämnden samt stadsdelsnämnderna Bromma, Hägersten-Älvsjö och Södermalm för yttrande. Yttrandet ska ha inkommit till revisorsgrupp 1 senast den 31 jan 2023. Rapporten skickas för kännedom till övriga stadsdelsnämnder.

På revisorernas vägnar

Lars Riddervik  
Ordförande

Therese Kandeman  
Sekreterare

[Click or tap here to enter text.](#)

**Stadsrevisionen**  
Revisionskontoret

Hantverkargatan 3d, 1 tr  
10535 Stockholm  
Telefon: 08-50829400  
[start.stockholm/revision](http://start.stockholm/revision)



# Sammanfattning

Revisionskontoret har granskat stadens styrning och åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjning, ett närvarande ledarskap och bemanning inom äldreomsorgens vård- och omsorgsboenden.

Revisionskontorets samlade bedömning är att staden har vidtagit åtgärder, utifrån kommunfullmäktiges uppdrag och intentioner, i syfte att kompetensförsörja verksamheten och för att ha ett närvarande ledarskap och god bemanning inom vård- och omsorgsboenden. Det är dock ett långsiktigt arbete som kräver uthållighet för att nå resultat.

Stadsdelsnämnderna som ingår i granskningen arbetar i enlighet med stadens kompetensförsörjningsprocess och åtgärder har vidtagits för att minska antalet medarbetare per chef. I arbetet med att minska andelen timanställda har stadsdelsnämnderna kommit olika långt. Utvecklingsområden finns gällande utformningen av aktiviteter i kompetensförsörjningsplanerna och uppföljning av dessa.

Utifrån granskningen lämnas följande rekommendationer:

Kommunstyrelsen och äldrenämnden:

- För att nå målsättningen om en äldreomsorg med hög kvalitet behöver arbetet med att kompetensförsörja verksamheten fortsätta utvecklas och intensifieras.
- Tydliggör hur uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna ska genomföras för att möjliggöra en stadsövergripande analys.

Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd:

- Ta fram en kompetensanalys avseende äldreomsorgen i kompetensförsörjningsplanen i enlighet med stadens vägledning.
- Se över utformningen av kompetensförsörjningsplanerna när det gäller riktade aktiviteter till äldreomsorgen.
- Följ upp aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanen.
- Ta fram en plan för arbetet med att minska andelen timanställda i vård- och omsorgsboendena på längre sikt.

Bromma stadsdelsnämnd:

- Se över utformningen av kompetensförsörjningsplanen när det gäller riktade aktiviteter till äldreomsorgen.
- Följ upp aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanen.
- Ta fram en plan för arbetet med att minska andelen timanställda i vård- och omsorgsboendena på längre sikt.

Södermalms stadsdelsnämnd:

Ta fram en plan för arbetet med att minska andelen timanställda i vård- och omsorgsboendena på längre sikt.

# Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Syfte och revisionsfrågor .....	2
1.3	Inriktning och avgränsning.....	2
1.4	Ansvarig nämnd/styrelse .....	2
1.5	Revisionskriterier .....	3
1.6	Metod .....	3
<b>2</b>	<b>Sammanfattande iakttagelser och slutsatser</b> .....	<b>4</b>
2.1	Stadens styrning och strategiska arbete inom äldreomsorgen ..	4
2.2	Äldrenämndens arbete med utbildning och kompetensutveckling .....	5
2.3	Stadsdelarnas arbete med kompetensförsörjning, närvarande ledarskap och bemanning.....	6
<b>3</b>	<b>Samlad bedömning och rekommendationer</b> .....	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Styrning och organisation</b> .....	<b>11</b>
4.1	Ansvar och organisation .....	11
4.2	Stadens budget 2022.....	11
4.3	Stadens strategiska utvecklingsarbete .....	12
4.4	Stadens kompetensförsörjningsprocess och anvisningar .....	13
4.5	Stadens chefsförsörjning och bemanning .....	14
<b>5</b>	<b>Äldrenämndens samordnande arbete</b> .....	<b>15</b>
5.1	Revisionskriterier .....	15
5.2	Äldreförvaltningens arbete med utbildnings- och fortbildningsinsatser .....	16
5.3	Äldreförvaltningens insatser för kompetensutveckling .....	17
5.4	Äldreförvaltningen fördelar statsbidrag .....	18
5.5	Äldreförvaltningens arbete med närvarande ledarskap och bemanning .....	19
5.6	Äldreförvaltningens utredningsarbete .....	19
5.7	Utmaningar med kompetensutveckling .....	21
<b>6</b>	<b>Stadsdelsnämndernas arbete med kompetensförsörjning, närvarande ledarskap och bemanning</b> .....	<b>23</b>
6.1	Stadsdelsnämndernas arbete med kompetensförsörjning .....	23

6.2	Stadsdelsnämndernas arbete med närvarande ledarskap .....	29
6.3	Stadsdelsnämndernas arbete med bemanning .....	30
<b>7</b>	<b>Resurstilldelning .....</b>	<b>34</b>
7.1	Anslag till äldreomsorgen .....	34
7.2	Ersättningsnivåer för vård- och omsorgsboenden .....	34
7.3	Kompetensutvecklingsmedel och statsbidrag .....	35



# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Staden står liksom andra kommuner inför en stor utmaning med att klara av kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen. Coronakommissionen konstaterade i sitt första delbetänkande att äldreomsorgen stod oförberedd och illa rustad för pandemin vilket bottnade i strukturella brister. Stadens fördjupade utvärderingar av äldreomsorgen under pandemin överensstämmer med flera av Coronakommissionens slutsatser och pekar bland annat på behovet av personal med god utbildning och kompetens som viktiga områden att arbeta med.

Vårdbehovet inom äldreomsorgen ökar och fortsätter att öka med allt fler äldre. Fler komplicerade fall och multisjuklighet hos brukare ställer högre krav på medarbetarnas kunskap och kompetens. Samtidigt som denna utveckling sker ökar utmaningarna med att rekrytera kvalificerad personal till äldreomsorgens vård- och omsorgsboenden. Socialstyrelsen och IVO har återkommande uppmärksammat att bemanningen och personalens kompetensutveckling inom äldreomsorgen inte följt med i utvecklingen mot allt fler omsorgstagare med stora och sammansatta behov. Få kommuner har övergripande kompetensutvecklingsplaner.<sup>1</sup>

I stadens budget framgår att strategisk kompetensförsörjning inom äldreomsorgen är ett prioriterat område för staden. Det anges angeläget att staden arbetar systematiskt med bland annat kompetensutveckling av medarbetare och ger stadens chefer bra förutsättningar för närvarande ledarskap i äldreomsorgen för att nå stadens mål om en tillgänglig äldreomsorg med hög kvalitet. Kompetenshöjande insatser för medarbetare ska prioriteras.

I stadens fördjupade utvärderingar av äldreomsorgen under pandemin framkom vissa brister avseende ledarskap samt kompetensen gällande omsorg och hälso- och sjukvårdsuppdraget. Socialstyrelsen konstaterar därtill i sin lägesrapport 2021 att personalkontinuiteten inom äldreomsorgen har försämrats nationellt under 2007-2020.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> SOU 2020:80. *Äldreomsorg under pandemin. Delbetänkande av Coronakommissionen*. s. 124.

<sup>2</sup> Socialstyrelsen, 2021. *Vård och omsorg om äldre – Lägesrapport 2021* s. 95.

Att arbeta med kompetensförsörjning, närvarande ledarskap och bemanning är viktiga områden för att uppnå målen med en tillgänglig äldreomsorg med hög kvalitet.

## 1.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet är att granska stadens styrning och åtgärder för att säkerställa kompetensförsörjning, ett närvarande ledarskap och bemanning inom äldreomsorgens vård- och omsorgsboenden.

Granskningen besvaras med följande revisionsfrågor:

- Finns en tydlig styrning och organisation för kompetensförsörjning, närvarande ledarskap och bemanning?
- Har åtgärder vidtagits för att säkerställa kompetensförsörjning och bemanning på kort och lång sikt?
- Har åtgärder vidtagits för att säkerställa att medarbetare har tillräcklig kompetens för att uppfylla uppdraget avseende omvårdnad samt hälso- och sjukvård?
- Har prioriterade åtgärder åtföljts av ekonomiska resurser?

## 1.3 Inriktning och avgränsning

Granskningen inriktas mot kompetensförsörjning, förutsättningar för närvarande ledarskap samt bemanning i vård- och omsorgsboenden. Gällande bemanning granskas stadens arbete med att minska antalet timanställningar inom stadens vård- och omsorgsboenden. I granskningen ingår även kompetensutvecklingsinsatser för medarbetarna. När det gäller närvarande ledarskap avgränsas granskningen till stadens arbete med att minska antalet medarbetare per chef.

Stadens hemtjänst, lönebildning eller arbetsmiljöinsatser, till exempel insatser för att behålla personal, omfattas inte av granskningen.

## 1.4 Ansvarig nämnd/styrelse

Granskningen omfattar kommunstyrelsen, äldrenämnden samt stadsdelsnämnderna Bromma, Hägersten-Älvsjö och Södermalm.

## 1.5 Revisionskriterier

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som revisionen utgår ifrån vid analys och bedömning. Följande revisionskriterier har tillämpats i granskningen:

- Stadens budget 2022
- Reglemente för stadens styrelse och nämnder
- Stadens anvisningar för verksamhetsplan 2022
- Stadens kompetensförsörjningsprocess – En vägledning för ett systematiskt arbetssätt

Revisionskriterierna beskrivs mer utförligt under respektive avsnitt i rapporten.

## 1.6 Metod

Granskningen har genomförts genom intervjuer under april och maj månad 2022. Intervjuer har genomförts med representanter från stadsledningskontorets personaladministrativa avdelning och avdelningen för kvalitet och säkerhet. Vid respektive stadsdelsförvaltning har intervjuer genomförts med avdelningschef för äldreomsorgen, HR-funktion och vid vissa intervjuer har även controllerfunktion deltagit. Medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS) har intervjuats vid två stadsdelsnämnder. Tre vård- och omsorgsboenden i egen regi ingår i granskningen. Intervjuer har genomförts med enhetschef, biträdande enhetschef och facklig representant eller samordnare vid dessa boenden. Alla intervjuade sammanställs i bilaga 1.

Granskningen omfattar en genomgång av dokumentation för granskningsområdet såsom styrdokument, reglementen, kompetensförsörjningsplaner, verksamhetsplaner och tertialrapporter. En genomgång har även gjorts av utredningar som genomförts av stadsledningskontoret och äldreförvaltningen utifrån olika budgetuppdrag. Vidare omfattas genomgången av Coronakommissionens och stadens fördjupade utvärderingar av äldreomsorgen under pandemin samt flera statliga utredningar på området.

En sammanställning av statistik av andelen timmar utförda av timavlönade på stadsdelsnämndernas vård- och omsorgsboenden redovisas i bilaga 2.

Granskningen har genomförts av Katja Robleto, Lena Olsson och Magda Bertz Wågström på revisionskontoret. Rapporten har faktakontrollerats av förvaltningarna.

## 2 Sammanfattande iakttagelser och slutsatser

I detta avsnitt redovisas sammanfattande iakttagelser från genomförd granskning samt revisionskontorets slutsatser.

### 2.1 Stadens styrning och strategiska arbete inom äldreomsorgen

Revisionskontoret har granskat stadens arbete med kompetensförsörjning, närvarande ledarskap och bemanning inom äldreomsorgens vård- och omsorgsboenden.

Stadsledningskontoret har tillsammans med äldreförvaltningen berett stadens strategiska styrdokument för verksamhetsområdet, Färdplan för äldreomsorgens utveckling. Färdplanen syftar till att både på kort och lång sikt säkra utvecklingsarbetet inom äldreomsorgen på flertalet områden, såsom kompetensförsörjning, närvarande ledarskap och bemanningsfrågor. De aktiviteter som anges i färdplanen ska följas upp inom ramen för det integrerade systemet för ledning och styrning av stadens ekonomi och verksamhet (ILS).

Granskningen visar att staden har former för styrningen av nämndernas kompetensförsörjningsarbete inom äldreomsorgen. Stadsledningskontoret utfärdar anvisningar som tydliggör att nämnderna ska ta fram strategiska kompetensförsörjningsplaner på tre års sikt. Anvisningarna är dock inte helt tydliga avseende hur uppföljningen av aktiviteter i kompetensförsörjningsplanerna ska genomföras. Stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning tillhandhåller stödmaterial för nämndernas arbete, bland annat en vägledning för stadens kompetensförsörjningsprocess.

Stadsdelsnämnderna som ingår i granskningen arbetar i stora delar i enlighet med stadens kompetensförsörjningsprocess. Stadsdelsnämnderna har tagit fram kompetensförsörjningsplaner. Kompetensförsörjningsplanerna varierar dock i innehåll avseende analys och i redogörelse av aktiviteter. Exempelvis saknar en av kompetensförsörjningsplanerna helt en kompetensanalys och i två av tre fall är de aktiviteter som tas upp i planerna allmänt hållna. En av stadsdelsnämnderna har dock en kompetensförsörjningsplan som innehåller både analys och en tydlig aktivitetsplan för arbetet.

När det gäller uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna framgår det i stadens vägledning att samtliga aktiviteter i planen ska följas upp. Enligt stadsledningskontoret kan en redogörelse av aktiviteter göras i verksamhetsberättelsen. Stadsdelsnämnderna uppger att de följer upp aktiviteter inför uppdatering av nästkommande års kompetensförsörjningsplan och att de redogör för genomförandet av aktiviteter i verksamhetsberättelsen. Revisionskontorets genomgång av stadsdelsnämndernas verksamhetsberättelser 2021 visar att uppföljning genomförts men inte av samtliga aktiviteter i kompetensförsörjningsplanerna.

### **2.1.1 Slutsatser**

Revisionskontorets slutsatser är att äldreomsorgen är ett prioriterat område i staden, vilket inte minst syns i stadens budget och de uppdrag som riktas till stadens styrelse och nämnder. Staden har former för styrning och genomför både kort- och långsiktiga insatser för att säkra kompetensförsörjning, vilket sammanställs i det strategiska styrdokumentet Färdplan äldreomsorgens utveckling.

Genomgången av stadsdelsnämndernas kompetensförsörjningsplaner 2022 och verksamhetsberättelser 2021 visar att arbetet med kompetensförsörjningsplanerna kan utvecklas när det gäller redogörelse av aktiviteter och uppföljningen av dessa. I granskningen har det framkommit att planerna är alltför allmänt hållna för att i tillräcklig utsträckning exempelvis kunna utgöra underlag för äldreförvaltningens utbildningsinsatser. Att uppföljningen av aktiviteter i kompetensförsörjningsplanerna inte sker mer systematiskt försvårar överblicken av vilka aktiviteten som genomförts.

Mot bakgrund av att kompetensförsörjning är en stadsövergripande utmaning anser revisionskontoret att stadsdelsnämndernas kompetensförsörjningsplaner skulle kunna användas på ett mer strategiskt sätt genom att vara ett underlag för åtgärder som inbegriper hela staden. Detta förutsätter dock tydlighet gällande uppföljning av stadsdelsnämndernas kompetensförsörjningsplaner.

## **2.2 Äldrenämndens arbete med utbildning och kompetensutveckling**

Äldrenämnden arbetar med flera utbildningsinsatser och anpassar utbildningarna för att kunna nå så många som möjligt. Den största utmaningen för att få medarbetare att genomföra utbildningar uppges vara deras motivation. Denna påverkas i sin tur av kunskaper i svenska språket men även av till exempel närheten till utbildning. Det har visat sig vara framgångsrikt att kombinera

språkutbildning med vård- och omsorgsutbildning samt att förlägga utbildningen till arbetsplatsen. I statliga utredningen om en ny äldreomsorgslag framkommer att den verksamhetsförlagda utbildningen är av central betydelse för kompetensförsörjning<sup>3</sup>. Äldreförvaltningen uppger att de genom uppföljningar och utvärderingar utvecklar utbildningsinsatser för att nå de målgrupper som står långt ifrån utbildning.

Äldrenämnden arbetar även med utredningar på uppdrag av kommunfullmäktige men även på uppdrag av till exempel kommunstyrelsen via äldreroteln. Bland annat har äldreförvaltningen kartlagt bemanningen av sjuksköterskor på vård- och omsorgsboenden samt tagit fram ett PM i syfte att säkerställa likställighet och tillgång till likvärdig vård och omsorg. Dessa syftar bland annat att vara ett underlag för kommande budgetuppdrag.

### **2.2.1 Slutsatser**

Revisionskontorets slutsats är att äldreförvaltningen arbetar i enlighet med sitt uppdrag och mandat för att stödja och vidareutveckla äldreomsorgen i staden. För att öka motivationen hos stadsdelsnämndernas medarbetare att gå utbildningar uppdateras och utformas utbildningarna efter behov, genom att till exempel erbjuda språkutbildning på plats. Revisionskontoret kan inte bedöma om det finns en matchning mellan stadsdelsnämndernas behov och äldrenämndens utbud av utbildningar. Äldreförvaltningens analys av detta är viktig för att kunna erbjuda medarbetare den vidareutbildning som efterfrågas.

## **2.3 Stadsdelarnas arbete med kompetensförsörjning, närvarande ledarskap och bemanning**

Samtliga stadsdelsnämnder uppger att de står inför stora utmaningar inom äldreomsorgen med ett utökat kompetensbehov. I samband med rekrytering lyfts strukturella utmaningar såsom bristen på sjuksköterskor och till viss del biträdande enhetschefer och omvårdnadspersonal med tillräckliga kvalifikationer.

Stadsdelsnämndernas kompetensutvecklingsåtgärder syftar till att bland annat stärka kompetensen i svenska språket, demens och

---

<sup>3</sup> SOU 2022:41 Nästa steg. Ökad kvalitet och jämlikhet i vård och omsorg för äldre personer.

psykisk ohälsa, vilket är i enlighet med kommunfullmäktiges intentioner. Vård- och omsorgsboenden har kompetensutvecklingsplaner för sina medarbetare som tas fram årligen utifrån medarbetarsamtalen. Utbildningsinsatser för att öka kompetensen hos medarbetare genomförs både för omvårdnadspersonal och för hälso- och sjukvårdspersonal.

Samverkan med högskolor och universitet sker genom verksamhetsförlagd utbildning och boendena tar bland annat emot praktikanter. Avdelningen för äldreomsorg vid Södermalms stadsdelsförvaltning utgör en akademisk nod, vilket inkluderar samtliga vård- och omsorgsboenden inom förvaltningen. Ett ytterligare vård- och omsorgsboende i granskningen utgör en akademisk nod och samverkar med akademien i olika forskningsprojekt. Att vara en akademisk nod innebär att vård- och omsorgsboendena tar emot studenter från skolor och lärosäten exempelvis specialistundersköterskor, arbetsterapeuter men även studenter som skriver uppsatser. Arbetet i noden omfattar även en samverkan med äldreförvaltningen, lärosäten och med stadens övriga akademiska noder. Syftet är att bland annat att kunna praktisera innovation och forskningsresultat.

Coronakommissionen och flera statliga utredningar framhåller vikten av ett närvarande ledarskap och att ett stort antal underställda medarbetare utgör ett hinder för ett gott ledarskap inom äldreomsorgen. Från och med år 2021 finns ett basnyckeltal gällande antal medarbetare per chef inom äldreomsorgen som syftar till att följa utvecklingen över tid. I de stadsdelsnämnder som ingår i granskningen har antalet medarbetare per chef minskat det senaste året genom att fler biträdande enhetschefer har anställts.

I arbetet med att minska andelen timanställda har stadsdelsnämnderna kommit olika långt och det uppges vara en utmaning för vård- och omsorgsboendena som ingår i granskningen. Nämnderna har olika förutsättningar för arbetet men utvecklingen följs upp månadsvis genom en obligatorisk nämndindikator för området. I granskningen framhålls att timanställda är viktiga resurser för att täcka upp vid frånvaro eller semester. Det uppges kostsamt att tillsvidareanställa personal jämfört med att anställa per timme. Stadens ersättningsmodell ger respektive boende betalt per vård dygn, vilket gör att beläggningen styr bemanningsgraden.

I granskningen framkommer även att stadsdelsnämnderna inte har påbörjat sitt arbete med uppdraget att koordinera timavlönade regionvis (enligt regionuppdelningen västerort, innerstaden, östra söderort och västra söderort) i syfte att erbjuda fler arbetade timmar.

### **2.3.1 Slutsatser**

Revisionskontorets slutsatser är att stadsdelsnämnderna vidtar kompetensutvecklande insatser. Det finns former för samverkan med högskolor och universitet för att utbyta erfarenheter och för att attrahera medarbetare till yrket. Stadsdelsnämndernas arbete med att minska antalet medarbetare per chef pågår.

Stadsdelsnämnderna har i olika grad kommit igång med arbetet med att minska andelen timanställda. Stadsledningskontoret följer utvecklingen via den obligatoriska nämndindikatorn andelen timmar utförda av timavlönade. Pandemin har dock haft, och har, fortsatt stor påverkan på behovet av personal med kort varsel. Det gör att siffrorna som redovisas är svåra att bedöma. Varje stadsdelsnämnd har olika förutsättningar i arbetet som behöver analyseras för att ta fram en plan och åtgärder i syfte att leva upp till kommunfullmäktiges mål om att minska andelen timanställda.

Stadsdelsnämnderna har en utmaning i att minska andelen timanställda till förmån för andra anställningsformer och att kompetensförsörja verksamheten. Coronakommissionen beskriver i sina rapporter att det krävs åtgärder både på statlig och kommunal nivå för att vända utvecklingen. Revisionskontorets slutsats är att det är angeläget att staden fortsätter att fokusera på att förbättra förutsättningarna för att erbjuda stockholmarna en äldreomsorg av hög kvalitet utifrån den rådighet staden har.



### 3 Samlad bedömning och rekommendationer

Revisionskontorets samlade bedömning är att staden har vidtagit åtgärder, utifrån kommunfullmäktiges uppdrag och intentioner, i syfte att kompetensförsörja verksamheten och för att ha ett närvarande ledarskap och god bemanning inom vård- och omsorgsboenden. Det är dock ett långsiktigt arbete som kräver uthållighet för att nå resultat.

Staden har ett strategiskt arbete för att skapa förutsättningar för en äldreomsorg med hög kvalitet men inte full rådighet över möjligheten att rekrytera medarbetare med den kompetens som efterfrågas.

Stadsdelsnämnderna som ingår i granskningen arbetar i enlighet med stadens kompetensförsörjningsprocess för att utveckla och behålla medarbetare samt attrahera, rekrytera och introducera nya medarbetare. Åtgärder har vidtagits för att minska antalet medarbetare per chef. I arbetet med att minska andelen timanställda har stadsdelsnämnderna kommit olika långt. Utvecklingsområden finns gällande utformningen av aktiviteter i kompetensförsörjningsplanerna och uppföljning av dessa.

Utifrån granskningen lämnas följande rekommendationer:

Kommunstyrelsen och äldrenämnden:

- För att nå målsättningen om en äldreomsorg med hög kvalitet behöver arbetet med att kompetensförsörja verksamheten fortsätta utvecklas och intensifieras.
- Tydliggör hur uppföljning av kompetensförsörjningsplanerna ska genomföras för att möjliggöra en stadsövergripande analys.

Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd:

- Ta fram en kompetensanalys avseende äldreomsorgen i kompetensförsörjningsplanen i enlighet med stadens vägledning.
- Se över utformningen av kompetensförsörjningsplanerna när det gäller riktade aktiviteter till äldreomsorgen.
- Följ upp aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanen.

- Ta fram en plan för arbetet med att minska andelen timanställda i vård- och omsorgsboendena på längre sikt.

Bromma stadsdelsnämnd:

- Se över utformningen av kompetensförsörjningsplanen när det gäller riktade aktiviteter till äldreomsorgen.
- Följ upp aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanen.
- Ta fram en plan för arbetet med att minska andelen timanställda i vård- och omsorgsboendena på längre sikt.

Södermalms stadsdelsnämnd:

- Ta fram en plan för arbetet med att minska andelen timanställda i vård- och omsorgsboendena på längre sikt.

## 4 Styrning och organisation

I detta avsnitt beskrivs olika styrdokument i staden som ska styra utvecklingen inom äldreomsorgen. Vidare beskrivs stadsledningskontorets strategiska arbete på området.

### 4.1 Ansvar och organisation

Kommunstyrelsen är stadens centrala arbetsgivarpart och personalorgan. Stadsledningskontoret utgör kommunstyrelsens förvaltning och ansvarar för strategiska kvalitetsutvecklings- och välfärdsfrågor i staden. Personalstrategiska avdelningen inom stadsledningskontoret leder och utvecklar stadens personalstrategiska arbete. Avdelningen ansvarar för stadens strategiska arbete med kompetensförsörjning, personalstrategisk utveckling, chefsförsörjning och ledarutveckling.

Äldrenämnden ansvarar för övergripande utbildning, fortbildning och kompetensutveckling av medarbetarna inom äldreomsorgen. Ansvaret omfattar även att leda och samordna utveckling av äldreomsorgen inom områdena digitalisering, karriärvägar och utbildning.

Stadsdelsnämndernas ansvar omfattar äldreomsorgen. Stadsdelsnämnderna har ansvar för kompetensförsörjning, ledarskap och bemanning i äldreomsorgen inom sina respektive stadsdelsnämndsområden. Ansvaret för kompetensutveckling ligger enligt stadens personalpolicy både hos stadens chefer och medarbetare.

### 4.2 Stadens budget 2022

I stadens budget 2022 framgår att strategisk kompetensförsörjning inom äldreomsorgen är prioriterat. Staden ska arbeta systematiskt med kompetensutveckling av befintliga medarbetare och rekrytering av nya medarbetare för att möta kommande behov av mer kvalificerad vård och omsorg. Stadens nämnder ska utveckla och sträva efter att behålla medarbetare som är anställda samt attrahera, rekrytera och introducera nya medarbetare.

Stadens chefer ska ges bra förutsättningar för ledarskap i äldreomsorgen. Antalet medarbetare per chef behöver långsiktigt minska för att hamna på nivåer som ger förutsättningar för ett närvarande ledarskap och en god arbetsmiljö. Kompetenshöjande insatser för

medarbetare ska prioriteras. Det ska finnas tydliga karriärvägar för anställda och andelen timavlönad personal ska minska.

### **4.3 Stadens strategiska utvecklingsarbete**

Enligt utredningen om en ny äldreomsorgslag krävs ett långsiktigt och uthålligt utvecklings- och förbättringsarbete inom en rad olika områden.<sup>4</sup> Kommunfullmäktige beslutade i april 2022 om Färdplan för äldreomsorgens utveckling. Uppdraget initierades 2021 utifrån slutsatser i Coronakommissionens första delbetänkande och stadens egna utvärderingar avseende äldreomsorgen. Ärendet bereddes av kommunstyrelsen i samråd med äldrenämnden och remitterades bland annat till äldrenämnden, stadens stadsdelsnämnder, kommunstyrelsens pensionärsråd och Kommunal Stockholm.

Färdplanen är ett ramverk för pågående och kommande utvecklingsarbete inom verksamhetsområdet. Den sammanställer statliga initiativ och pågående insatser inom staden utifrån olika budgetuppdrag. Därutöver belyses behovet av ett antal områden som staden behöver arbeta vidare med.

Färdplanen omfattar områdena ändamålsenlig styrning, personal med rätt kompetens, bra arbetsförhållanden, säkerställa grunduppdraget samt kvalitativ och värdig omsorg med gott bemötande. För respektive område lyfts ett antal insatser som pågår i staden, exempelvis samverkan med Region Stockholm utifrån en sammanhållen överenskommelse kring vård och omsorg för äldre, kompetenshöjande insatser i svenska språket och demens samt utbildningar av specialistundersköterskor. Vidare återfinns insatser för att säkerställa adekvat bemanning bland annat via kartläggning av bemanning inom äldreomsorgen och kvalitetsuppföljningar. Kvalitativa aspekter såsom förebyggande insatser samt digitalisering och välfärdsteknik återfinns även i färdplanen.

Kompetensutvecklingsinsatser inom äldreomsorgen – en del i en strategisk kompetensförsörjning är en bilaga till Färdplanen. Den ger en stadsgemensam övergripande bild av kompetensförsörjningsarbetet inom äldreomsorgen i egen regi. I rapporten sammanställs uppdrag i staden 2020 och 2021 kopplat till kompetensförsörjning inom verksamhetsområdet samt pågående och planerade

---

<sup>4</sup> SOU 2022:41 Nästa steg. Ökad kvalitet och jämlikhet i vård och omsorg för äldre.

kompetensförsörjningsaktiviteter. Rapporten ska ge en fördjupad bild av området och är ett komplement till färdplanen.

Äldrenämnden har i uppdrag att i samråd med kommunstyrelsen leda och samordna det fortsatta arbetet med färdplanen. Färdplanen ska uppdateras årligen och hållas aktuell, bland annat utifrån beslut i budget och kommande underlag till budgetarbetet. Uppföljning av Färdplan och dess aktiviteter ska ske inom ramen för det integrerade systemet för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamhet. Finansieringen av nämndernas arbete med färdplanen ska hanteras i budgeten samt med eventuella tillhörande statsbidrag.

#### **4.4 Stadens kompetensförsörjningsprocess och anvisningar**

Stadens kompetensförsörjningsprocess är till stöd för nämndernas arbete med kompetensförsörjning. Arbetet leds av stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning. I stödmaterialet Stadens kompetensförsörjningsprocess – en vägledning för ett systematiskt arbetssätt framgår hur arbetet kan genomföras. Den innehåller bland annat processbeskrivningar, mallar och checklistor för nämndernas arbete med kompetensförsörjning. Stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning ansvarar för revideringar i materialet.

I stadsledningskontorets anvisningar för nämndernas arbete med verksamhetsplan 2022 framgår att en strategisk treårig kompetensförsörjningsplan ska tas fram och biläggas nämndernas verksamhetsplaner. Kompetensförsörjningsplanen ska uppdateras årligen och innehålla analys, strategisk inriktning och aktiviteter. Aktiviteter kan läggas in i verksamhetsplanen under lämpligt mål.

I anvisningarna framkommer att nämnderna ska starta med uppföljning av befintliga analyser och planer samt komplettera med nya. Vidare hänvisar anvisningarna till stadens kompetensförsörjningsprocess. I stödmaterialet Stadens kompetensförsörjningsprocess – en vägledning för ett systematiskt arbetssätt, framgår att samtliga aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen ska följas upp men inte på vilket sätt eller hur det ska redovisas. Stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning uppger att i arbetsprocessen med kompetensförsörjning ska uppföljning av de aktiviteter som genomförts göras inför att en ny kompetensförsörjningsplan ska upprättas. Vidare uppges att redovisning av uppföljning kan ske i verksamhetsberättelsen.

## 4.5 Stadens chefsförsörjning och bemanning

Stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning sammanställer information och stödmaterial till stadens chefer på intranätet. Staden har en chefsprofil som utgör en plattform för stadens syn på chefers ledarskap. Vidare ska staden arbeta i enlighet med ledarskapsmodellen Full Range Leadership, en modell för att bland annat motivera och ge goda förutsättningar till medarbetare. På intranätet finns även stadsgemensamma utvecklingsinsatser för att stärka chefer i deras uppdrag. Bland annat erbjuds introduktionsprogram för chefer, utvecklingsprogram för avdelningschefer, ledningsutveckling för avdelnings- och enhetsledning, chefsseminarier samt individuell coaching.

I stadens budget för år 2021 togs ett nytt basnyckeltal fram där antal medarbetare per chef inom äldreomsorgen ska mätas. Enligt stadsledningskontoret syftar detta till att följa upp budgetinriktningen om att antalet medarbetare per chef inom äldreomsorgen långsiktigt ska minska för att hamna på nivåer som ger förutsättningar för ett närvarande ledarskap. Nyckeltalet finns med i budget för 2022 och syftar till att följa utvecklingen långsiktigt.

En ny nämndindikator har införts i syfte att följa upp budgetinriktningen om att andelen timavlönad personal inom äldreomsorgen ska minska. Målvärdet för nämndindikatorn sätts av stadsdelsnämnderna. Stadsledningskontoret genomför en månatlig uppföljning av andelen timanställda som arbetar inom hemtjänst samt på vård- och omsorgsboenden uppdelat per stadsdelsnämnd och för en kontinuerlig dialog med stadsdelsdirektörer om arbetet med att öka andelen tillsvidareanställda, se bilaga 2.

## 5 Äldrenämndens samordnande arbete

I följande avsnitt beskrivs äldrenämndens arbete med att stödja och vidareutveckla äldreomsorgen i staden genom att bland annat erbjuda utbildningsinsatser och genomföra utredningar. Avsnittet lyfter utmaningar och hur äldreförvaltningen arbetar med att möta dem.

### 5.1 Revisionskriterier

Av stadens budget framgår att äldrenämnden ansvarar för övergripande utbildning, fortbildning och kompetensutveckling av medarbetare inom äldreomsorgen. Kompetensutvecklingsinsatserna ska genomföras i samarbete med både stadsdelsnämnderna och arbetsmarknadsnämnden och med hjälp av kompetensutvecklingsmedel. För att säkra kompetensbehovet i framtiden ska nämnden även arbeta med validering av kompetens hos anställda i äldreomsorgen, utveckla stöd inför studier inom vuxenutbildning samt genomföra kommunikationsinsatser för fler sökande till Komvux och välfärdsyrken i staden. Av direktiven till äldrenämnden framgår ett särskilt fokus på kompetensutvecklingsinsatser för medarbetare inom svenska språket.

Som samordnare för de akademiska noderna (se avsnitt 6.1.4 Attrahera) ska äldrenämnden i samverkan med universitet och högskolor främja utvecklingen av äldreomsorgen. Utveckling av de verksamhetsförlagda utbildningarna ska ske i samarbete med stadsdelsnämnderna.

Som specifika aktiviteter i budgeten för 2022 återfinns:

- Äldrenämnden ska i samråd med kommunstyrelsen och stadsdelsnämnderna kartlägga och ge förslag på nivå för grundbemanning för samtliga personalkategorier vid vård- och omsorgsboende.
- Äldrenämnden ska i samråd med stadsdelsnämnderna med stöd från kommunstyrelsen utreda införandet av egenanställd bemanningspersonal som har tillsvidareanställning och som arbetar i ett lämpligt geografiskt område.

- Äldrenämnden ska tillsammans med stadsdelsnämnderna och i samråd med kommunstyrelsen ta fram en stadsgemensam utbildningsplan för att säkerställa rätt kompetens i hela staden.

## 5.2 Äldreförvaltningens arbete med utbildnings- och fortbildningsinsatser

Äldreförvaltningen erbjuder flera olika utbildningar under 2022, se bilaga 3. Exempelvis erbjuds specialistutbildningar för sjuksköterskor, fördjupningskurser för undersköterskor samt språksatsningar, se bilaga 3. Som underlag inför framtagande av utbildningsinsatser används bland annat rapporten Kompetensutvecklingsinsatser inom äldreomsorgen – en del i en strategisk kompetensförsörjning som togs fram i samband med det strategiska dokumentet Färdplanen, se avsnitt 4.3. Därtill ligger stadsdelsnämndernas kompetensförsörjningsplaner till grund för planering av utbildningsinsatser. Äldreförvaltningen uppger dock att stadsdelsnämndernas kompetensförsörjningsplaner är allmänt hållna, varför även enkäter, uppföljningar och utvärderingar av utbildningar används som komplement för att ta fram och vidareutveckla utbildningsinsatser.

Äldreförvaltningen har under 2021 erbjudit fyra fortsättningskurser för undersköterskor, USK 3 och 4. Andra exempel på utbildningar som erbjudits är demensomsorg och geriatrik, psykisk ohälsa hos äldre, värdegrundsledarutbildning och bemötande och kommunikation i demenssjukdom.

Enligt utredningen om en ny äldreomsorgslag är språkkunskaper och förmåga att kommunicera både muntligt och skriftligt en grundförutsättning för att personalen ska kunna utföra arbetet inom äldreomsorgen på ett säkert sätt. Språkombudsutbildning och språklyftet är exempel på utbildningar som erbjuds via äldreförvaltningen och som syftar till att öka kunskaper i svenska språket. Äldreförvaltningen erbjuder även utbildning i svenska via SFI-lärare på plats på vård- och omsorgsboendena.

Därtill erbjuds verksamhetsförlagda utbildningar inom basala hygienrutiner, ett område som uppvisade brister under pandemin. Förvaltningen har även initierat inspirationsföreläsningar för chefer kring arbetsmiljö och organisationskultur.



### **5.3 Äldreförvaltningens insatser för kompetensutveckling**

Äldreförvaltningen arbetar med strategiska insatser för kompetensutveckling inom äldreomsorgen i staden.

Enligt den statliga utredningen om stärkt kompetens i vård och omsorg behöver såväl kompetens- som utbildningskraven för vårdbiträde och undersköterskor öka för att möta vårdbehovet hos äldre. Riksdagen beslutade därför i juni 2021 att undersköterska ska bli en skyddad yrkestitel från och med 1 juli 2023, vilket innebär att utbildningsbevis kommer att behövas för att ha rätt att använda titeln undersköterska inom vård och omsorg. Den som är tillsvidareanställd med yrkestiteln undersköterska när de nya reglerna träder i kraft ska få fortsätta att använda titeln, dock längst fram till och med den 30 juni 2033. Förberedelser för validering pågår och äldreförvaltningen har deltagit i vissa delar i planeringen av metodstödet. Utmaningarna för att kunna valideras uppges vara kunskaper i svenska språket samt det praktiska handlaget som ska testas. Därtill ska medarbetaren även kunna göra redogöra för teoretiska kunskaper. I samband med nyrekrytering ska kravprofilerna för både vårdbiträde och undersköterska utgå från de nya kraven.

Kompetensnivån i äldreomsorgens verksamheter varierar och det saknas idag ett stadsgemensamt verktyg för att kartlägga medarbetares kompetens och utveckling. Det finns stöd för chefer i form av checklistor, processkartor och manualer i hur enheterna kan göra en kompetenskartläggning. Stödet används inte fullt ut och de kompetensbehov som finns i respektive verksamhet redovisas inte i ordinarie system för integrerad ledning och styrning och kan därför inte läsas av på en stadsgemensam nivå. Därför är det svårt att uppskatta hur många medarbetare som behöver höja sin kompetens.

I syfte att synliggöra och möjliggöra utvecklingsvägar i yrken inom äldreomsorgen, pågår ett gemensamt arbete mellan äldreförvaltningen och stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning med att utarbeta så kallade kompetensstegar. Kompetensstegen ska användas i samband med upprättande av individuella kompetensutvecklingsplaner, bemanningsplanering, rekrytering samt i samband med den övergripande strategiska kompetensförsörjningen. Kompetenskraven är en grund vid inplacering i kompetensstegen och består av såväl formell kompetens som reell kompetens utifrån yrkeserfarenhet.

Vid tidpunkten för granskningen pågår ett arbete med att ta fram en utbildningsplan för äldreomsorgen, utifrån budgetuppdrag. En struktur för utbildningsplanen ska tas fram december 2022 i ett tjänsteutlåtande. Kompetensstegar samt arbete med kompetensinventering ska ligga till underlag för planen. En gemensam utbildningsplattform tas även fram under 2022 där alla utbildningar samlas i syfte att göra det enklare för medarbetare att hitta utbildningar.

Enligt utredningen om en ny äldreomsorgslag bör en grundläggande introduktion ske för de som anställs i äldreomsorgen. Äldreförvaltningen har tillsammans med stadsdelsförvaltningarna under 2021 arbetat med att ta fram en obligatorisk introduktionsutbildning för alla medarbetare inom äldreomsorgen i syfte att skapa en gemensam kunskapsgrund.

Äldreförvaltningen håller årligen akademiska introduktionsdagar tillsammans med stadens akademiska noder och högskolor. Föreläsningar om olika aktuella ämnen varvas med att studenter delar med sig av uppsatser och medarbetare delar med sig av olika projekt som genomförts. Äldreförvaltningen uppger att de ser en god effekt av att akademin knyts till verksamheten då man upplever en statushöjning i verksamheten. Detta skulle kunna leda till att yrkets attraktivitet ökar.

## **5.4 Äldreförvaltningen fördelar statsbidrag**

Äldreförvaltningen ansvarar för att fördela statsbidrag, se avsnitt 7.1.3. Bidragen fördelas till de stadsdelsnämnder som beviljats statsbidrag i enlighet med olika fördelningsnycklar som godkänts i äldrenämnden.

Några av statsbidragen syftar till att öka kompetensen hos medarbetare inom äldreomsorg inom olika områden. Historiskt sett har staden erbjudit medarbetare vårdbiträdes- och undersköterskeutbildning. Sedan 2020 finansieras personalens kostnader för de som studerar via statliga Äldreomsorgslyftet. Detta statsbidrag kommer att fasas ut under 2023. Det statliga bidraget täcker den lönekostnad som uppstår när en medarbetare utbildar sig på arbetstid. För att få statliga medel ska enhetschefen fylla i en ansökan för den medarbetare som ska studera. Representanter för äldreförvaltningen uppger att det inte är helt problemfritt då medarbetare av olika anledningar kan ha svårt att söka utbildningar eftersom dessa är i det reguljära utbudet inom den kommunala vuxenutbildningen. För att underlätta för medarbetare som vill

studera finns två yrkesstudievägledare via arbetsmarknadsförvaltningen som kan vara behjälpliga. Ofta har cheferna hjälpt medarbetaren att söka en utbildning.

Andra exempel på statsbidrag som finns att söka för kompetensutveckling är God och nära vård, som till viss del omfattar utbildning till sjuksköterskor samt att främja ett hållbart arbetsliv. Vissa statsbidrag är prestationsbaserade med krav om att till exempel minska antal timanställda, se avsnitt 6.3.2.

## **5.5 Äldreförvaltningens arbete med närvarande ledarskap och bemanning**

Tillsammans med stadsledningskontoret arbetar äldreförvaltningen med att se över hur äldreomsorgen kan bemanna utifrån behov samt att kartlägga och ge förslag på grundbemanning gällande omvårdnadspersonal och sjuksköterskor. En del i arbetet omfattar att kartlägga bemanningen på vård- och omsorgsboenden genom intervjuer och enkäter för att bland annat ta reda på vilka faktorer som påverkar bemanningen. Det finns två referensgrupper bestående av avdelningschefer samt representanter från personalstrategiska avdelningen på stadsledningskontoret. Arbetet ska rapporteras i form av ett PM till äldreroteln i slutet av 2022. Det pågår också ett arbete med att ta fram funktionsbeskrivningar och en struktur för samordning för anhörigkonsulenter, digital stödjure, fixare och dietist. Arbetet ska vara klart i november 2022.

I övrigt ska äldreförvaltningen utreda huruvida staden kan inrätta en bemanningspool för ett geografiskt avgränsat område. Arbetet har påbörjats under våren 2022 och avslutas under hösten samma år. Äldreförvaltningen visar kontinuerligt upp statistik och för dialog med stadsdelarna gällande andelen timavlönade.

Vad gäller närvarande ledarskap har äldreförvaltningen inga specifika uppdrag, men frågan uppges ha varit aktuell under flera år.

## **5.6 Äldreförvaltningens utredningsarbete**

Vid sidan av utbildningsinsatser och insatser för kompetensutveckling arbetar äldreförvaltningen även med utredningsuppdrag. Äldreförvaltningen fick under 2021 i uppdrag att i samråd med kommunstyrelsen och stadsdelsnämnderna påbörja en utredning av hur stadens hälso- sjukvårdsorganisation kunde stärkas i syfte att säkerställa likställighet och tillgång till likvärdig vård och omsorg. Uppdraget resulterade i ett PM. Utvecklingsområden som lyfts

gäller främst samverkan kring hälso- och sjukvårdsfrågor övergripande i staden mellan stadsdelsförvaltningarna och Region Stockholm. Ytterligare exempel på behov som framkom var kompetensutveckling hos legitimerad personal på vård- och omsorgsboenden samt att en plan för kompetensutveckling kan bidra till att underlätta nyrekrytering samt minska personalomsättningen. En slutsats var att ett strukturerat teamarbete och definierat arbetssätt där alla professioner har en roll vore att föredra för att underlätta samverkan mellan huvudmän/vårdgivare och möjliggöra uppföljning. Utredningen har överlämnats till äldreroteln.

Under 2021 har Äldrecentrum<sup>5</sup> på uppdrag av äldreförvaltningen utrett behovet av en utveckling av den palliativa vården på särskilt boende i Stockholm stad. Utredningen visade bland annat på att den befintliga palliativa kompetensen behöver breddas och man bör säkerställa att all personal har en grundläggande baskompetens i palliativ vård. Enligt äldreförvaltningen pågår samarbete kontinuerligt med Palliativt kunskapscenter (PKC) som regelbundet erbjuder enheterna kurser i palliativ omvårdnad. I december 2021 skickade PKC till exempel ut en broschyr om hur man kan arbeta med samtal inför livets slutskede. Under hösten 2022 följs detta upp med en instruktionsfilm som tas fram för äldreomsorgen.

Äldreförvaltningen har på uppdrag av kommunstyrelsen via äldreroteln kartlagt bemanningen av sjuksköterskor på vård- och omsorgsboenden som ingår i Stockholms stads valfrihetssystem, oavsett regiform. Kartläggningen syftar till att vara ett underlag för fortsatt diskussion avseende hur bemanningen bör se ut för att tillförsäkra den enskilde en trygg och patientsäker vård och omsorg dygnet runt.

Vad som händer med rekommendationer som framkommer i äldreförvaltningens utredningar beror på vad det är för förslag. En del förslag uppges gå till nämnd och andra redovisas i form av PM till äldreroteln och/eller stadsledningskontoret för kännedom. Vissa förslag kräver beslut i kommunfullmäktige och andra tas vidare i dialog mellan äldreförvaltningen och stadsdelsförvaltningarna. Utredningarna kan komma att ligga till grund för politiska uppdrag i budget eller andra styrdokument.

---

<sup>5</sup> Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum arbetar för att förbättra äldres levnadsbetingelser genom forskning. Stiftelsen stiftades 1986 av Region Stockholm (dåvarande Stockholms läns landsting) och Stockholms stad.

## 5.7 Utmaningar med kompetensutveckling

Äldreförvaltningen och stadsdelsnämnderna uppger att det finns utmaningar i att motivera medarbetare att vidareutbilda sig. De främsta anledningarna till att det kan vara svårt att motivera personal att gå utbildningar uppges vara dåliga erfarenheter av tidigare genomförd utbildning eller skolgång, bristande datorvana och bristande kunskaper i svenska språket. Ibland hänger dessa faktorer samman. Utmaningarna uppges vara störst för de medarbetare som saknar utbildning eller har utbildat sig för länge sedan men det finns även utmaningar för de medarbetare som har studievana. En del utbildningar kräver att medarbetare genomför dessa på sin fritid, vilket kan påverka motivationen att gå en utbildning. Något annat som framkommer under intervjuerna är att personalen inom vård- och omsorgsboendena har arbetat hårt under pandemin och flera behöver tid för återhämtning, vilket påverkar motivationen att gå utbildningar negativt.

Äldreförvaltningen uppger att de genom åren sett över utbildningsformerna för att öka medarbetares motivation till kompetensutveckling och öka deltagandet på utbildningar. Ett sätt är att kombinera språkutbildningar med olika vård- och omsorgsutbildningar, exempelvis vid vårdbiträdesutbildning. Att utbildningar sker på arbetsplatsen, vare sig det är vård- och omsorgsutbildningar eller språkutbildning uppges vara framgångsrikt. Sannolikheten att medarbetare deltar uppges öka då det sparar tid för medarbetare att utbilda sig på arbetsplatsen. Verksamhetsförlagd utbildning är enligt forskning av central betydelse för kompetensförsörjning enligt utredningen om en äldreomsorgslag.

För att ta till sig av utbildningar krävs förutom kunskaper i svenska ofta även en viss digital kunskap. Under några av intervjuerna med representanter för stadsdelarna uppges att vissa medarbetare behöver förberedande utbildning i till exempel användning av datorer för att kunna tillgodogöra sig utbildningar som erbjuds av äldreförvaltningen. För att nå medarbetare som av olika anledningar har utmaningar att ta till sig av traditionell utbildning ser äldreförvaltningen regelbundet över andra sätt att erbjuda utbildning, bland annat digitala utbildning i exempelvis spelformat.

Under intervjuer med representanter från olika förvaltningar lyfts behovet av att chefer behöver efterfråga den kunskap som medarbetare tillskansat sig under utbildningar för att kunskapen ska komma till användning och upprätthållas i det dagliga arbetet. Problematiken uppges vara större inom hemtjänsten men även inom vård- och omsorgsboendenas verksamhet uppges att det saknas tid

till att reflektera över nya kunskaper för att möjliggöra implementering av dessa i det dagliga arbetet.

Chefers kunskap inom hälso- och sjukvård har historiskt sett varierat och i vissa fall har den varit låg. Enligt intervjuer har bristen på hälso- och sjukvårdskompetens hos chefer uppmärksamats nationellt efter pandemin. Flera som intervjuats i olika delar av verksamheten anser att det är viktigt att chefer kan möta och efterfråga medarbetares kompetens för att upprätthålla, möta och motivera personalen samt att utveckla verksamheten. Detta har framförallt varit en utmaning vad gäller legitimerad personal och uppges ha förbättrats i takt med att exempelvis hälso- och sjukvårdskompetens efterfrågas vid rekrytering av chefer.

## 6 Stadsdelsnämndernas arbete med kompetensförsörjning, närvarande ledarskap och bemanning

I detta avsnitt beskrivs stadsdelsnämndernas kompetensförsörjningsarbete och hur stadsdelsnämnderna arbetar med att förverkliga fullmäktiges intentioner med att möjliggöra ett närvarande ledarskap och att minska andelen timanställda i stadens vård- och omsorgsboenden i egen regi.

### 6.1 Stadsdelsnämndernas arbete med kompetensförsörjning

#### 6.1.1 Revisionskriterier

I stadens budget framgår att stadsdelsnämnderna ska arbeta strategiskt med insatser för en god kompetensförsörjning.

Enligt stödmaterialet Stadens kompetensförsörjningsprocess – en vägledning för ett systematiskt arbetssätt, fortsättningsvis kallad vägledningen, bör stadsdelsnämndernas kompetensförsörjningsarbete inom äldreomsorgen genomföras utifrån fyra steg: kompetensanalys, kompetensplanering, genomförande och utvärdering.



#### 6.1.2 Steg 1 Kompetensanalys

Enligt stadens vägledning syftar kompetensanalysen till att identifiera verksamhetens kort- och långsiktiga kompetensbehov. Kompetensanalysen ska ske i tre steg: identifiera kompetensbehovet, kartläggning av befintlig kompetens och identifiering av kompetensgapet.

#### Stadsdelsnämndernas arbete med kompetensanalys

Stadsdelsnämnderna har upprättat strategiska kompetensförsörjningsplaner på tre års sikt. Samtliga stadsdelsnämnder i granskningen uppger att de står inför stora utmaningar framöver

utifrån den demografiska befolkningsutvecklingen med allt fler äldre.

Stadsdelsnämnderna Bromma och Södermalm redogör i sina respektive kompetensförsörjningsplaner för en kompetensanalys avseende äldreomsorgen. Bromma anger att det finns ett rekryteringsbehov främst av undersköterskor och sjuksköterskor samt att pensionsavgångar kommer ske de närmsta åren. Södermalm är i behov av specialistutbildade sjuksköterskor, arbetsterapeuter, fysioterapeuter samt omvårdnadspersonal med gymnasial vård- och omsorgsutbildning. Utmaningarna i rekryteringen uppges komma att öka ytterligare utifrån krav på goda kunskaper i svenska språket och kommande skyddad yrkestitel för undersköterskor. Stadsdelsnämnderna lyfter även fram behovet av chefer med rätt kompetens, framförallt inom hälso- och sjukvård.

Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd redogör inte för en kompetensanalys i sin kompetensförsörjningsplan. Vid intervjuer uppger förvaltningen att ingen kartläggning har genomförts av befintlig kompetens för att identifiera kompetensgapet på förvaltningsövergripande nivå men att enhetscheferna har överblick av kompetensbehovet på sina respektive vård- och omsorgsboenden.

### **6.1.3 Steg 2 Kompetensplanering**

Kompetensplaneringen syftar enligt stadens vägledning till att identifiera aktiviteter för att uppnå verksamhetens mål och möta framtida utmaningar. Detta sker genom tre steg: identifiera aktiviteter, upprätta kompetensförsörjningsplan och individuella utvecklingsplaner. Identifieringen av aktiviteter kan utgå ifrån områdena utveckla, behålla, attrahera, rekrytera, introducera och avsluta.

Enligt anvisningar för nämndernas arbete med verksamhetsplan 2022 ska kompetensförsörjningsplanen biläggas i nämndernas verksamhetsplan.

#### **Stadsdelsnämndernas arbete med kompetensplanering**

Stadsdelsnämndernas kompetensförsörjningsplaner omfattar aktiviteter utifrån områdena utveckla, behålla, attrahera, rekrytera, introducera och avsluta. Kompetensförsörjningsplanerna har bilagts i stadsdelsnämndernas verksamhetsplaner 2022. Utbildningsinsatser till medarbetare sammanställs årligen i boendenas kompetensutvecklingsplan/utbildningsplan.



Stadsledningskontorets anvisningar till stadsdelsnämndernas verksamhetsplan ställer inga krav på utformningen av kompetensförsörjningsplanerna fränsett att dessa ska innehålla analys, strategisk riktning och aktiviteter. Revisionskontorets genomgång av stadsdelsnämndernas kompetensförsörjningsplaner visar att dessa utformats på olika sätt. Stadsdelsnämnderna Hägersten-Älvsjö och Södermalm redogör för aktiviteter per verksamhetsområde och däribland även för äldreomsorgen. Bromma stadsdelsnämnds kompetensförsörjningsplan omfattar förvaltningsövergripande aktiviteter. Det framgår inte tydligt vilka verksamhetsområden som kompetensförsörjningsplanen riktar sig mot.

Södermalms stadsdelsnämnd har tagit fram en aktivitetsplan där det framgår vad som behöver utvecklas, aktiviteter för att uppnå målet, måldatum för när arbetet ska vara klart samt funktion som är ansvarig för utförandet. Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd och Bromma stadsdelsnämnd redogör för sina aktiviteter i löptext. Ingen av de granskade kompetensförsörjningsplanerna omfattar en uppdelning av aktiviteter riktat till olika verksamheter inom äldreomsorgen, exempelvis till vård- och omsorgsboenden samt hemtjänst.

Boendena i granskningen har tagit fram kompetensutvecklingsplaner/utbildningsplaner som omfattar kompetensutvecklingsinsatser som ska genomföras under året. I samband med medarbetarsamtalen uppges individuella utvecklingsplaner till medarbetare upprättas. Dessa uppges ligga till grund för kompetenssatsningar som boendena genomför årligen. Enhetscheferna för därutöver en löpande dialog med avdelningscheferna för äldreomsorg kring behovet av kompetenssatsningar i verksamheten.

#### **6.1.4 Steg 3 Genomförande**

Genomförande syftar enligt stadens vägledning till att säkerställa att verksamheterna genomför inplanerade aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen utifrån områdena: utveckla, behålla, attrahera, introducera och avsluta.

##### **Stadsdelsnämndernas arbete – genomförande**

###### **Utveckla och behålla**

I stadsdelsnämndernas verksamhetsplaner framgår att kompetenssatsningar ska genomföras inom vissa prioriterade områden avseende äldreomsorgen. Dessa områden överensstämmer dock inte fullt ut med det som anges i kompetensförsörjningsplanerna och vissa variationer förekommer. Stadsdelsnämndernas gemensamt prioriterade områden för kompetensutvecklingsinsatser inom

äldreomsorgen avser språkkunskaper, demensvård och psykisk ohälsa. Tillägg finns kopplat till stadsdelsnämndernas specifika utvecklingsbehov. De flesta aktiviteter sker på enhetsnivå vid vård- och omsorgsboendena.

Hägersten-Älvsjö och Södermalms stadsdelsnämnd har påbörjat förvaltningsövergripande arbete med att inventera medarbetarnas grundkompetens i verksamheten. Vid Södermalms stadsdelsförvaltning ska kartläggningen ligga till grund för en handlingsplan för kompetensutveckling inom äldreomsorgen. Förvaltningen har även tagit fram metodstöd för hur verksamheterna kan planera och följa upp sina kompetenssatsningar. Bromma stadsdelsnämnd har inte vid tiden för granskningen något liknande arbete på övergripande nivå för att inventera grundkompetensen i verksamheten.

Stadsdelsnämnderna har som målsättning att fler demensenheter ska bli Silviacertifierade under året. Silviacertifiering innebär att samtliga medarbetare vid en enhet har utbildats inom demensvård genom Silviahemmets certifieringsprogram. Vård- och omsorgsboendena som ingår i granskningen är Silviacertifierade. Boendena har utbildade ombud på flera områden som stödjer verksamhetens medarbetare i olika frågor, exempelvis palliativa ombud, hygienombud, kvalitetsutbud och dokumentationsombud/handledare.

Stadsdelsnämnderna erbjuder utbildningsinsatser till omvårdnadspersonal samt hälso- och sjukvårdspersonal inom vård- och omsorgsboendena och genom utbildningsinsatser som bland annat kan ansökas genom äldreförvaltningen, se avsnitt 5.2. Det är enhetschefen på vård- och omsorgsboendena som ansvarar för genomförande av kompetensutvecklingsinsatser vid boendet.

I vård- och omsorgsboendenas kompetensutvecklingsplaner-/utbildningsplaner framgår utbildningsinsatser som ska genomföras under 2022. Kompetensutvecklingsinsatserna berör såväl omvårdnadspersonal som hälso- och sjukvårdspersonal. En del av aktiviteterna har påbörjats vid tiden för granskningen medan andra planeras att genomföras under hösten. Bland utbildningsinsatserna finns verksamhetsförlagd utbildning till medarbetare som behöver utveckla sina språkkunskaper, webbutbildning i demens genom Svenskt Demenscentrum, utbildning för att förbättra dokumentation. Flera medarbetare går undersköterskeutbildning och specialistundersköterskeutbildning. Ett av boendena deltar i forskningsprojektet Döbra som genomförs i samarbete med Karolinska institutet och Umeå universitet. Projektet som syftar till att utveckla personcentrerad vård i livets slutskede. Boendena genomför därtill fortlöpande utbildningar i basala hygienrutiner och

läkemedelshantering som tillhandahålls av Svenskt Demenscentrum samt andra utbildningar såsom lågaffektivt bemötande, förflyttningsutbildningar, våld i nära relationer, anhörigutbildningar, näringslära och kost med flera.

### Attrahera

Stadsdelsförvaltningarna uppger att de arbetar begränsat med traditionell marknadsföring vid rekrytering. Arbetet handlar i huvudsak om att vara en attraktiv arbetsgivare. Bromma stadsdelsnämnd anger i sin kompetensförsörjningsplan att de kommer fortsätta arbetet med heltid som norm och minska antalet timanställda, se avsnitt 4.3.2. Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd uppger att vård- och omsorgsboendena erbjuder verksamhetsförlagd utbildning och deltar på olika kvalitetsmässor samt sprider information om äldreomsorgen i lokaltidningar. Södermalms stadsdelsnämnd lyfter fram verksamhetsförlagd utbildning som ett sätt att få studenter att vilja söka jobb efter avslutad utbildning. Förvaltningen kommer se över möjligheten att återuppta besök på Åsö vuxengymnasium. Avdelningen för äldreomsorg vid Södermalms stadsdelsförvaltning utgör en akademisk nod. Ett vård- och omsorgsboende vid Bromma stadsdelsförvaltning utgör också en akademisk nod och samverkar med akademien i olika forskningsprojekt. Att vara en akademisk nod innebär att vård- och omsorgsboendena tar emot studenter från skolor och lärosäten som exempelvis specialistundersköterskor, arbetsterapeuter men även studenter som skriver uppsatser. Arbetet i noden omfattar även en samverkan med äldreförvaltningen, lärosäten och med stadens övriga akademiska noder. Syftet är att bland annat att kunna praktisera innovation och forskningsresultat.

### Rekrytera

Samtliga vård- och omsorgsboenden som ingår i granskningen menar att de genomför rekryteringen på egen hand utifrån de stödmaterial som staden erbjuder. Vid behov kontaktas serviceförvaltningen eller förvaltningens HR avdelning.

Stadsdelsnämnderna lyfter fram strukturella utmaningar i samband med rekrytering, bland annat bristen på sjuksköterskor och till viss del utbildad omvårdnadspersonal. I sitt arbete med att rekrytera fler biträdande chefer uppger Bromma stadsdelsförvaltning att det varit svårt att hitta kvalificerade kandidater.

Samtliga vård- och omsorgsboenden uppger att det är svårt att konkurrera med bemanningsföretag kring exempelvis sjuksköterskor. Här uppges stadens långsiktiga arbete för att stärka den

legitimerade hälso- och sjukvårdspersonalen i sin yrkesroll samt erbjuda spetskompetens och karriärmöjligheter som viktiga insatser. Vidare att omvårdnadspersonalen även ska erbjudas möjlighet till att vidareutbilda sig till undersköterska och specialistundersköterska, se avsnitt 5.5 och 5.7.

### Introducera och avsluta

Vård- och omsorgsboendena har lokala introduktionsplaner som används vid introduktion av nyanställd personal. Boendena genomför löpande introduktion till nyanställda. I regel går nyanställd personal bredvid ordinarie personal under några arbetsdagar men vid behov under en längre period.

Bromma stadsdelsnämnd har en digital introduktion som vänder sig till alla nyanställda medarbetare inom förvaltningen. Hägersten-Älvsjö stadsdelsförvaltning har inför sommaren sett över introduktionsmaterial för medarbetare inom vård- och omsorgsboenden i egen regi. Förvaltningen ska under hösten lansera en digital introduktion för samtliga nyanställda medarbetare inom förvaltningen. Förvaltningen har inför sommaren sett över introduktionsmaterial och checklistor för baspersonal och sjuksköterskor inom vård- och omsorgsboenden. Södermalm stadsdelsnämnd har ett pågående arbete med att se över den förvaltningsövergripande introduktionen för att nå ett mer likriktat arbetssätt inom förvaltningens vård- och omsorgsboenden.

Stadsdelsnämnderna uppger att det är viktigt att medarbetarnas erfarenheter tas tillvara när en anställning avslutas. Detta fångas upp i samband med avslut av en anställning, dock inte alltid i form av ett formellt avslutningssamtal.

### **6.1.5 Steg 4 Utvärdering**

Utvärderingen syftar enligt stadens vägledning till att samtliga aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen ska följas upp. Individuella utvecklingsplaner ska följas upp av enhetschefen i samband med medarbetarsamtalet.

### Stadsdelsnämndernas arbete – utvärdering

I intervjuer med stadsdelsnämnderna framgår att uppföljning av aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen sker i samband med uppdateringen av nästkommande års kompetensförsörjningsplan. Redogörelse av slutförda aktiviteter uppges ske i verksamhetsberättelsen.

Revisionskontorets genomgång av stadsdelsnämndernas verksamhetsberättelser för år 2021 visar att uppföljning av aktiviteterna i föregående års kompetensförsörjningsplaner sker i löptext i verksamhetsberättelsen. Dock sker uppföljning inte avseende samtliga aktiviteter.

## **6.2 Stadsdelsnämndernas arbete med närvarande ledarskap**

### **6.2.1 Revisionskriterier**

I stadens budget 2022 anges att stadsdelsnämnderna ska säkerställa chefers arbetssituation och förutsättningar att utöva ett närvarande ledarskap. Stadsdelsnämnderna ska även se till att antalet medarbetare per chef långsiktigt minskar för att hamna på nivåer som ger förutsättningar för ett närvarande ledarskap.

### **6.2.2 Närvarande ledarskap vid vård- och omsorgsboenden**

Coronakommissionen och flera statliga utredningar framhåller vikten av ett närvarande ledarskap och pekar på att ett stort antal underställda medarbetare utgör ett hinder för ett gott ledarskap inom äldreomsorgen. Att vara chef inom äldreomsorgen framhålls som ett komplext uppdrag med krav på både effektivitet och kvalitet. Närvarande ledarskap har lyfts fram i kommunfullmäktiges budget i olika former varje år sedan 2014.

De granskade stadsdelsnämnderna arbetar med att minska antalet medarbetare per chef på vård- och omsorgsboendena i egen regi. Stadsdelsnämnderna har anställt, eller håller på att anställa vid tiden för granskningen, fler biträdande enhetschefer på sina vård- och omsorgsboenden. I intervjuer med stadsdelsförvaltningarna och boendena har det framkommit att biträdande enhetschefer är ansvariga för mellan 30 och 45 anställda på respektive boende. Detta med undantag för ett boende där en biträdande enhetschef vid tiden för granskningen även vikarierade för en annan biträdande enhetschef. På ett vård- och omsorgsboende i Bromma uppges varje biträdande enhetschef ha haft omkring dubbelt så många underställda medarbetare innan rekryteringarna genomfördes. På Södermalms stadsdelsnämnds vård- och omsorgsboenden uppges siffran ha varit ännu högre innan rekryteringarna. På ett vård- och omsorgsboende i Hägersten-Älvsjö uppges antalet underställda medarbetare ha minskat med ungefär en tredjedel i och med rekrytering av en ytterligare biträdande enhetschef.

Färre underställda medarbetare uppges i regel frigöra tid, vilket gör att de biträdande enhetscheferna ges möjlighet att vara mer närvarande i verksamheten. På ett vård- och omsorgsboende i Bromma har tillsättningen av fler biträdande chefer dock inneburit att arbetsuppgifter som exempelvis schemaläggning har förflyttats från administratörer till biträdande enhetschefer. På ett vård- och omsorgsboende i Hägersten-Älvsjö finns samordnare som avlastar biträdande enhetschefer genom att bland annat ansvara för timanställda. Ett arbete har även påbörjats på förvaltningen där biträdande enhetscheferns mandat ses över. Vid Södermalms stadsdelsförvaltning har en kvalitetssamordnare rekryterats för att avlasta enhetschef och biträdande enhetschefer i det systematiska kvalitetsarbetet och därmed ges ytterligare möjligheter för cheferna att utöva ett närvarande ledarskap.

## **6.3 Stadsdelsnämndernas arbete med bemanning**

### **6.3.1 Revisionskriterier**

I stadens budget för 2022 anges att stadsdelsnämnderna ska arbeta aktivt för att minska andelen timavlönad personal inom äldreomsorgen. Stadsdelsnämnderna ska följa utvecklingen genom den nya obligatoriska nämndindikatorn ”Andelen arbetade timmar av timavlönad personal i förhållande till samtliga arbetade timmar”. Målvärdet för nämndindikatorn sätts av stadsdelsnämnderna och följs upp av stadsledningskontoret månadsvis, statistiken finns sammanfattad i bilaga 2.

I budgeten ges stadsdelsnämnderna även i uppdrag att koordinera timavlönade regionvis i syfte att erbjuda fler arbetade timmar.

### **6.3.2 Arbetet med att minska andelen timanställda**

Stadsdelsnämnderna som ingår i granskningen arbetar i olika former med att minska andelen timavlönad personal på sina vård- och omsorgsboenden. Södermalms stadsdelsnämnd har startat en arbetsgrupp under våren tillsammans med Kommunal för att minska andelen timanställda. Bromma stadsdelsnämnd ska påbörja ett projekt till hösten för att arbeta mer systematiserat med att minska andelen timanställda. Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd har också nyligen påbörjat ett arbete med frågan som kommer att fortgå under hösten.

Under 2021 och 2022 fördelas ett statligt prestationsbaserat bidrag till kommuner som minskar andelen timanställningar inom

kommunalt finansierad vård och omsorg om äldre. För att beviljas bidrag behöver kommunerna redovisa en förbättring avseende någon av två villkor, en redan god nivå eller en tydlig förbättring. En redan god nivå är definierad som 17 % timanställda relativt personalstyrkan. Villkoret som handlar om en tydlig förbättring är uppdelat på två nivåer och innebär att de kommuner som redan har en god nivå behöver förbättra förhållandet med tre procentenheter eller att de kommuner som inte har en god nivå behöver förbättra förhållandet med minst fem procentenheter. Stockholm stad har vid tidpunkten för granskningen inte uppfyllt kriterierna vid någon av utlysningssomgångarna och har därför inte blivit tilldelade medel.

Timanställda uppges vara en blandad grupp. Utöver personer som har timanställningen som sin huvudsakliga sysselsättning uppges gruppen även innefatta studenter, erfarna medarbetare som arbetar deltid någon annanstans samt pensionärer som tidigare arbetat inom vården.

Det framkommer i intervjuer att kraven som ställs vid rekrytering av tillsvidareanställda är högre jämfört med de krav som ställs vid rekrytering av nya timanställda. Förändringar i Lagen om anställningsskydd som börjar tillämpas 1 oktober 2022 kommer att påverka hur länge en timanställning kan pågå och när den övergår i en tillsvidareanställning. Lagändringen innebär bland annat att en person som är timanställd snabbare har möjlighet att bli tillsvidareanställd. Förändringen uppges kunna påskynda utvecklingen med att minska andelen timanställda. Detta kan även komma att påverka vilka krav arbetsgivaren behöver ställa vid rekrytering av timanställda.

### **6.3.3 Utmaningar med att minska andelen timanställda**

I intervjuerna med anställda på stadsdelsnämndernas vård- och omsorgsboenden har det framkommit att det finns utmaningar med att minska antalet timanställda kopplat till ekonomi och bemanning. Timanställda uppges bland annat vara en viktig resurs för att täcka upp med kort varsel vid sjukdom och under semestertider. De uppges även i många fall ha god kännedom och kunskap om verksamheten, vilken riskerar att gå förlorad om de inte kan jobba kvar på boendet. Det uppges även finnas en risk att unga människor missar vårddykena om timanställningar inte kan erbjudas i samma utsträckning.

Kommunfullmäktiges ersättningsmodell för vård- och omsorgsboendena baseras i stor utsträckning på hur många som bor på boendet för tillfället vilket varierar över tid. Den ger respektive boende betalt per vårddygn och vårdplats, vilket gör att

beläggningen styr bemanningsgraden, se avsnitt 7. Det uppges vara fördelaktigt att använda sig av timanställda för att kunna gå upp och ned i bemanningsgrad beroende av hur många vårdplatser som är upptagna på vård- och omsorgsboendet. På kort sikt uppges det även billigare att ha timanställda eftersom att lönekostnaden blir lägre samt att de kan anställas efter behov. Detta uppges enligt intervjuade på vård- och omsorgsboendena sammanfalla med svårigheterna att schemalägga eftersom timanställningar är praktiskt att använda när ett fåtal timmar behövs för att pussla ihop schemat. Det uppges svårt att undvika viss överbemanning mitt på dagen vilket är kostsamt för verksamheten. Att utveckla kompetensen inom schemaläggning är något som flera intervjuade vid vård- och omsorgsboendena ser som en förutsättning för att lyckas med att minska andelen timanställda.

#### **6.3.4 Farsta stadsdelsnämnd – ett exempel på minskning av timanställningar**

Farsta stadsdelsnämnd har sedan våren 2021 arbetat med att få ner andelen timanställda i äldreomsorgen. Stadsdelsnämnden har sedan arbetet påbörjades fram till maj 2022 gått från 28 procent till 11 procent timanställda inom hela äldreomsorgen.

Avdelningschefen för äldreomsorgen vid Farsta stadsdelsförvaltning uppger att faktorerna till omställningen varit flera. Det har från början funnits en tydlighet från ledningen i att timanställda ska minska och att ordinarie schemaläggning inte ska bygga på timanställda. Det har i mindre utsträckning handlat om att arbeta med schemaläggning. En kartläggning av korttidsfrånvaron genomfördes för att sätta in bemanning under tider av frånvaro. Till en början fick avdelningen ta en ökad kostnad för mertid, övertid samt viss överbemanning för att göra om timanställningar till korttidsvikariat och därefter till längre vikariat. Förvaltningen uppges nu vara i ett skede i att kunna göra om vikariat till tillsvidareanställningar.

Avdelningschefen menar dock att stadsdelsnämndernas förutsättningar ser olika ut gällande möjligheten att minska andelen timanställda, bland annat uppges boendenas storlek ha betydelse likaså hur stor andel medarbetare som vill arbeta heltid.



Farsta stadsdelsnämnd har inte tillsatt några extra medel för omställningen. Förvaltningen erhöll kompensation från staten avseende sjuklöneersättning samt använde stimulansmedel under den initiala perioden med ökade kostnader.

### **6.3.5 Arbetet med att koordinera timavlönade regionvis**

Stadsdelsnämnderna i granskningen har inte påbörjat arbetet med uppdraget med att koordinera timavlönade regionvis enligt regionuppdelningen västerort, innerstaden, östra söderort och västra söderort. Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd framhåller att det inte varit aktuellt att arbeta med detta under pandemin på grund av att risken för smittspridning ökar om personalen arbetar i flera olika arbetsgrupper med olika patienter. Två av vård- och omsorgsboendena i Hägersten-Älvsjö har resursgrupper i sin egen verksamhet för att kunna täcka upp vid kortsiktig frånvaro.

Södermalms stadsdelsnämnd har initierat ett projekt med ett resursteam. Resursteamet startades upp i maj 2022 och ska testas i ett halvår för att sedan utvärderas. Tanken med resursteamet är att alla enheter ska ha en vikarie knuten till sig men vikarien kan kallas in till ett annat boende inom stadsdelsnämnden beroende på var behovet finns just den dagen. Målet är att resursteamet på sikt ska bidra till att minska antalet timanställda eftersom att de som arbetar i resursteamet blir visstidsanställda i stället. Södermalm samarbetar dock inte med resterande stadsdelsnämnder i innerstadsregionen. Anledningen uppges vara att de är en stor stadsdelsnämnd. Ett eget resursteam uppges ge bättre kontroll över kontinuiteten samt att förvaltningen snabbt kan utvärdera och tillsätta fler resurser vid behov.

## 7 Resurstilldelning

I avsnittet beskrivs kommunfullmäktiges modell för tilldelning av anslag till äldreomsorgen samt ersättningsnivåer för vård- och omsorgsboenden. Vidare beskrivs resurstilldelning utifrån stadens kompetensutvecklingsmedel och statsbidrag.

### 7.1 Anslag till äldreomsorgen

Stockholms stads kostnad för särskilt boende fördelat per invånare ligger vid en jämförelse i nivå med Stockholms läns kommuner<sup>6</sup>.

Stadsdelsnämnderna tilldelas anslag till äldreomsorgen utifrån stadens budget. Den övergripande fördelningen baseras bland annat på Swecos befolkningsprognos.

Enligt stadens regler för ekonomisk förvaltning har nämnderna frihet att disponera anslaget och prioritera mellan verksamheterna, så länge de följer de mål och riktlinjer som fullmäktige fastställt. Utöver tilldelat anslag i budgeten sker finansiering av äldreomsorgen genom olika statsbidrag och stadens kompetensutvecklingsmedel.

### 7.2 Ersättningsnivåer för vård- och omsorgsboenden

Kommunfullmäktige beslutar om ersättningsnivåer för vård- och omsorgsboenden, vilket fungerar som en ram för stadsdelsnämndernas interna fördelning av medel till vård- och omsorgsboenden. Ersättningsnivån ska även täcka in kompetensutvecklingsinsatser.

Ersättningsnivån för vård- och omsorgsboende räknas upp varje år i enlighet med omsorgsprisindex. För 2022 innebär detta en uppräkningsökning med 1,5 procent. Kommunfullmäktige har därutöver beslutat om en uppräkningsökning med 1,2 procent, vilket ger en sammantagen uppräkningsökning med 2,7 procent jämfört med 2021. Ersättningsnivåerna till privata utförare är 4,2 procent högre för att kompensera att kommunala utförare har rätt att lyfta moms på köpta varor och tjänster.

---

<sup>6</sup> Räkenskapsammandraget för kommuner 2021, Statistiska central byrån, SCB.

Ersättningsnivåerna för vård- och omsorgsboenden utgår från somatisk- och demensinriktning samt tom plats dag 1-7. I nedanstående tabell framgår att ersättningsnivåerna för kommunal regi avseende somatisk inriktning ökat med 166 kr per dygn mellan år 2019 och år 2022. Lokalschablonen ökade med 1,3 procent 2022. Den räknas upp med differensen i konsumentprisindex (KPI) mellan juni 2020 och juni 2021.

Ersättningsnivån för demensinriktning har ökat 177 kr per dygn mellan år 2019-2022. Ersättningen för tomma platser dag 1-7 har ökat med 115 kr per dygn mellan 2019 och 2022. Tabellen visar en relativt jämn ökning av ersättningsnivån per år mellan 2019 och 2022.

Ersättningsnivåer för vård- och omsorgsboende i kommunal regi, per dygn

Ar	2022	2021	2020	2019
Somatisk inriktning	2 097	2 042	1 983	1 931
Demensinriktning	2 229	2 170	2 107	2 052
Tom plats dag 1-7	1 448	1 410	1 369	1 333
Lokalschablon	115	113	112	110

Källa: stadens budget 2019-2022

Stadens modell för budgetering ger stadsdelsnämnderna stor frihet att disponera anslaget mellan stadsdelsnämndens verksamheter. Det gör att det inte går att från tilldelat anslag följa om prioriterade åtgärder har åtföljts av resurser.

### 7.3 Kompetensutvecklingsmedel och statsbidrag

Staden har tillsatt medel för kompetensutveckling. Samtliga stadsdelsnämnder kan söka medel från kompetensutvecklings-satsningen (KUS), riktat till tillsvidareanställda. Det är också möjligt för äldrenämnden att söka medel för att samordna utbildningar för stadsdelsnämnderna.

Nämnderna kan söka medel för kompetensutvecklings-satsningar utanför ordinarie eller redan planerade kompetensutvecklings-satsningar. Kompetensutvecklings-satsningen syftar till att långsiktigt höja utbildningsnivån och kvaliteten samt säkra kompetensförsörjningen i stadens verksamheter. Utvecklings-insatser för äldreomsorgen ska rymmas inom områden såsom demens och geriatrik, utbildning och stöd i svenska språket samt utbildning inom området psykisk ohälsa. Medel kan även sökas avseende vikarietäckning för befattningar som har svårt att vara

borta från verksamheten utan ersättare, exempelvis för yrkesgrupper som vårdbiträde, undersköterska och sjuksköterska. För andra befattningar utgår ersättning enligt en schablon.

Stadsdelsnämnderna som ingår i granskningen har ansökt om medel i samband med årets verksamhetsplan eller tertialrapport 1 2022. Under 2022 har Bromma stadsdelsnämnd ansökt om KUS-medel för kompetensutvecklingsinsats inom demens och psykisk ohälsa hos äldre för undersköterskor. Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd har ansökt om KUS-medel för att Silviacertifiera enheterna på det vård- och omsorgsboendet som ingått i granskningen samt för att utveckla den sociala dokumentationen på förvaltningens egna vård- och omsorgsboenden. Södermalms stadsdelsnämnd har valt att inte ansöka om KUS-medel vid tiden för granskningen.

Stadsdelsnämnderna har därtill möjlighet att söka statsbidrag för att finansiera kompetensutvecklingsinsatser, bland annat Äldreomsorgslyftet och God och Nära vård, se avsnitt 5.3.

Utmaningen med att ansöka om medel till verksamheten uppges vara att planeringen försvåras utifrån att det inte går att räkna med att ansökningsgången går igenom. Medlen beviljas också i ett sent skede vilket uppges försvåra genomförandet av insatserna ytterligare.

## Bilaga 1 Intervjupersoner

### **Stadsledningskontoret**

Bitr. avdelningschef – avdelningen för kvalitet och säkerhet  
Bitr. avdelningschef – enheten för utveckling och analys,  
personalstrategiska avdelning  
Personalchef – HR-stab, personalstrategiska avdelningen

### **Äldreförvaltningen**

Strateg, avdelningen för stadsövergripande äldreomsorgsfrågor,  
team utbildning  
Strateg, avdelningen för stadsövergripande äldreomsorgsfrågor,  
team uppföljning  
Strateg, avdelningen för stadsövergripande äldreomsorgsfrågor,  
team hälso- och sjukvård

### **Bromma stadsdelsförvaltning**

Avdelningschef för äldreomsorgen  
Personalchef  
HR-konsult  
Enhetschef, vård- och omsorgsboende  
Biträdande enhetschef, vård- och omsorgsboende i Bromma  
Facklig representant, Kommunal

### **Hägersten- Älvsjö stadsdelsförvaltning**

Avdelningschef för äldreomsorgen  
HR-funktion  
Utredare, vård- och omsorgsboende i Hägersten-Älvsjö  
Medicinskt ansvarig sjuksköterska  
Enhetschef, vård- och omsorgsboende i Hägersten-Älvsjö  
Samordnare, vård- och omsorgsboende i Hägersten-Älvsjö

### **Södermalms stadsdelsförvaltning**

Avdelningschef för äldreomsorgen  
HR-funktion  
Controller  
Medicinskt ansvarig sjuksköterska  
Enhetschef, vård- och omsorgsboendeenheten  
Biträdande enhetschef, vård- och omsorgsboende på Södermalm  
Facklig representant, Kommunal

### **Farsta stadsdelsförvaltning**

Avdelningschef för äldreomsorgen

## Bilaga 2 Statistik över andel timmar utförda av timavlönade

Stadsdelsnämnder	Andel timmar utförda av timavlönade inom äldreomsorgen 1 januari- 30 juni 2021	Andel timmar utförda av timavlönade inom äldreomsorgen 1 januari- 30 juni 2022
Rinkeby-Kista	18,1%	16,1%
Hässelby-Vällingby	25,6%	18,1%
Bromma	23,5%	22,7%
Kungsholmen	20,3%	18,0%
Norrmalm	10,1%	21,2%
Östermalm	20,7%	18,7%
Södermalm	22,6%	25,6%
Enskede-Årsta-Vantör	11,8%	14,9%
Skarpnäck	33,2%	18,5%
Farsta	16,3%	11,8%
Hägersten-Älvsjö	20,3%	22,4%
Skärholmen	16,3%	19,9%
<b>Totalt</b>	<b>19,7%</b>	<b>19,5%</b>

Spånga-Tensta har ingen äldreomsorg i egen regi och ingår därför inte i sammanställningen.

Statistiken sammanställs av stadsledningskontoret månadsvis och finns tillgänglig för samtliga anställda via stadens intranät. Coronapandemin har haft stor påverkan på hur stor andel av timmarna som utförts av timanställda under både 2021 och 2022. Inga slutsatser om hur lyckosamt arbetet med att minska antalet timanställda har varit kan därför dras utifrån siffrorna ovan.

## Bilaga 3 Äldrenämndens utbildningar under 2022

Utbildningsinsatser under 2022 (uppdateras löpande av äldreförvaltningen, senast 22-08-19).

Typ av utbildning	Målgrupp	Antal deltagare
Våld i nära relation	Biståndshandläggare	60
Våld i nära relation	Utförare	100
Psykisk ohälsa hos äldre	Privata och kommunala utförare	100
Smärta och smärtlindring hos äldre	Hälso- och sjukvårdspersonal + Silviasystrar	60
Språksatsning verksamhetsförlagd utbildning	Medarbetare	365
Morgan Alling föreläsning	Chefer	100
Värdegrundsledare	Medarbetare	60
Arbetsglädje för chefer	Chefer	28
USK 3	Medarbetare	50
USK 4	Medarbetare	50
Specialistsjuksköterskor	Medarbetare	11
Specialistundersköterskor	Medarbetare	43
Introduktion	Nyanställda biståndshandläggare	34
Gerontologi och geriatrik	Biståndshandläggare	44
Äldre och missbruksproblematik	Biståndshandläggare	100
Socialrätt	Biståndshandläggare	100
Kulturens betydelse för hälsa och välbefinnande	Vårdbiträden, undersköterskor mfl	80-100
Reflektionsledarutbildning	Hemtjänstpersonal	16
BPSD-administratörsutbildning	Medarbetare	12/kurs
Webbinarium	Biståndshandläggare	Obegränsat
Introduktion för sommarvikariat	Biståndshandläggare	45
Socialrätt	Biståndshandläggare	60
Introduktionsutbildning	Chefer	Obegränsat
Introduktionsutbildning	Medarbetare	Obegränsat
Introduktionsutbildning	Legitimerad personal	Obegränsat
Samtycke och beslutsfattande	Biståndshandläggare	50
Tidigt stöd vid demenssjukdom	Medarbetare	100-200
Vardagsrehabilitering	Dagverksamhet	50
Lågaffektivt bemötande	Dagverksamhet och Säbo	208