



Långsiktig kompetensförsörjningsplan 2022–2025

*Vård- och omsorgsförvaltningen
Helsingborgs stad
Dnr 650-2022*

Innehåll

Inledning	3
Tillvägagångssätt.....	4
Nulägesanalys	5
Externt.....	5
Internt.....	9
Personalstatistik.....	21
Aktivitetsplan	24
1. Vi förmedlar en tydlig och bred bild av arbetet i våra verksamheter	25
2. Vi rekryterar medarbetare med kompetenser som möter våra invånares behov av vård och omsorg	26
3. Vi uppmuntrar, samordnar och möjliggör utbildning och utveckling	27
4. Vi organiserar och genomför goda introduktioner	31
5. Vi har god samverkan med utbildare och erbjuder studerande kvalitativ praktik.....	32
6. Vi tar hand om kompetensen och erfarenheterna hos de medarbetare som lämnar organisationen.....	34
7. Vi är lyhörda och genomför de organisatoriska förändringar som krävs	35
Källförteckning	37

Inledning

Vård- och omsorgsförvaltningen i Helsingborgs stad står, tillsammans med övriga kommuner i Sverige, inför stora kompetensförsörjningsutmaningar. För att kunna möta utmaningarna måste vi ställa om våra verksamheter på ett smart och effektivt sätt. Samtidigt pågår en stor digital omställning i välfärdssektorn och samhället i övrigt. Detta ger nya möjligheter till innovativa lösningar, men medför även nya krav på medarbetarnas kompetens. För att kunna lyckas med vårt främsta uppdrag – att alltid kunna tillgodose våra invånares behov av vård och omsorg – behöver kompetensförsörjningen gå hand i hand med den digitala utvecklingen. En strategisk kompetensförsörjningsplan är en behövlig karta för förvaltningens resa mot framtidens vård- och omsorgsarbete.

Kompetensförsörjning handlar inte bara om rekrytering eller utbildning. Det är ett brett begrepp som innefattar hela medarbetarresan från att attrahera och rekrytera rätt kompetens, utveckla och behålla befintliga medarbetare till att värna om goda avslut. En god arbetsmiljö, såväl psykisk som fysisk, en kultur som uppmuntrar och möjliggör utbildning och utveckling, professionella och samstämmiga ledare samt attraktiva förmåner kan locka nya potentiella medarbetare, men får framför allt *befintliga* medarbetare att vilja stanna kvar i organisationen. En medarbetare som trivs är en god ambassadör och en resurs i arbetet med att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Syftet med kompetensförsörjningsplanen är att kartlägga nuläget i organisationen, tydliggöra kommande kompetensbehov samt visa på planerade åtgärder och arbetssätt för att fylla kompetensbehovet på kort och lång sikt.

Några olika huvudteman har framkommit i arbetet med kompetensförsörjningsplanen som avgörande för att vi ska lyckas med vår kompetensförsörjning. Temana lägger grunden för de aktiviteter som ska prioriteras de kommande åren. Medarbetarna ska ges de förutsättningar som behövs för kontinuerlig kompetensutveckling. Det är redan i dag svårt att hitta och anställa personer med rätt utbildning. De medarbetare som saknar grundkompetens måste därför erbjudas den utbildning som saknas. De medarbetare som har en grundutbildning och som har intresse av att vidareutbilda sig ska också ges den möjligheten, såväl för att stimulera deras motivation som för verksamhetens lärande och utveckling och för att möta de kompetensbehov vi ser att vi har för att kunna tillgodose våra invånares behov. De befattningar som används i förvaltningen idag behöver ses över för att se till att rätt person gör rätt saker. Det som behöver digitaliseras ska digitaliseras för att se till att personalresurserna läggs på det som är viktigt. Samtidigt behöver vi som arbetsgivare föra dialoger kring hur vi kan möta de önskemål som framtidens arbetskraft har när det gäller till exempel flexibilitet både när det gäller tid och plats för arbete. Våra verksamheter behöver ställas om för att klara av att möta kompetensförsörjningsutmaningen och därför behöver vi en kompetensförsörjningsplan.

Tillvägagångssätt

Kompetensförsörjningsplanen är ett förvaltningsgemensamt dokument som består av dels en nulägesanalys och dels en aktivitetsplan och riktar sig till de verksamhetsnära professionerna. Uppdraget att skapa en kompetensförsörjningsplan har kommit från kommunfullmäktige i Helsingborgs stad. Arbetet med framtagandet av planen har processletts och drivits av en projektgrupp från HR-avdelningen.

Utgångspunkten för kompetensförsörjningsplanen är insamlat material från våren och sommaren 2022 utifrån kompetensförsörjningsmodellen ARUBA. ARUBA är en förkortning för attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla. Modellen beskriver olika delar av kompetensförsörjningsprocessen utifrån medarbetarresan. Under arbetets gång har Förvaltningssamverkansgruppen (FSG) och Förvaltningsledningsgruppen (FLG) informerats och givits möjlighet att inkomma med återkoppling.

Material har samlats in både internt och externt. För att samla in internt material från förvaltningens verksamheter har en större arbetsgrupp med representanter från varje verksamhetsområde samt stödfunktion deltagit i workshops. Fokus för dessa workshops har varit att göra analyser av nuläge, utmaningar och önskat läge. Dessutom har workshops kompletterats med ytterligare möten med representanter från vissa verksamheter eller stödfunktioner där det har bedömts behövt för att få ett tillräckligt underlag för planen. Vid dessa workshops och möten har ARUBA-modellen använts för att utvärdera och identifiera utmaningar och lösningar i de olika faser som en medarbetare har i den aktuella verksamheten. Material har även samlats in från externa rapporter, till exempel från Vård- och omsorgscollege samt Socialstyrelsen (För samtligt externt material, se källförteckning).

I arbetet med planen har inspiration hämtats från externa källor, bland annat de nio strategier för att möta kompetensutmaningen som Sveriges kommuner och regioner (SKR) har tagit fram. Strategierna är relevanta för de mönster vi har kunnat se utifrån nulägesanalysen, men då vi värnar om att hålla planen nära förankrad med förvaltningens verksamheter har vi valt att istället ta fram egna teman för att lyckas möta kompetensutmaningen. De sju teman som har arbetats fram berör alla en eller flera delar i ARUBA-modellen och utgör de olika kapitlen i aktivitetsplanen. Kopplat till varje tema finns ett flertal aktiviteter som syftar till att lyckas med kompetensförsörjningen inom temat.

MÖT KOMPETENSUTMANINGEN



Figur 1: SKR:s nio Strategier för att möta kompetensutmaningen

Nulägesanalys

Nulägesanalysen beskriver det aktuella nuläget kring kompetens i förvaltningen. Detta görs genom att tydliggöra vilka behov och förutsättningar som finns för att kunna säkerställa organisationens kompetensförsörjning. Analysen är uppdelad i tre delar som alla redovisar organisationens nuläge kring kompetens: externt, internt och personalstatistik.

Nulägesanalysen följs upp och revideras vid behov av HR-avdelningen.

Externt

Förvaltningens nuläge kring kompetens är beroende av flera externa faktorer. Vi påverkas både av nationella och regionala beslut men också av olika samarbetsorganisationer vi ingår i. Avsnittet baseras på externa källor samt sådant som framkommit vid insamling av internt material. I följande avsnitt redogörs för Nationella och regionala utmaningar, Vård- och omsorgscollege, SÖK-äldre, Samarbete med lärosäten, Statsbidrag och fonder, Skyddad yrkestitel samt Yrkesresan.

Nationella och regionala utmaningar

De generella rekryteringsutmaningar som den kommunala vård- och omsorgssektorn står inför nationellt samt hur utbildningsutbudet ser ut i Skåne beskrivs av det regionala Vård- och omsorgscollege i Skåne i en rekryteringsrapport¹. De yrkesroller som har högst rekryteringsbehov de närmaste åren är undersköterskor, stödassistenter och vårdbiträden men det finns också ett behov av specialistundersköterskor och stödpedagoger. Efterfrågan på nyexaminerade med gymnasial vård- och omsorgsutbildning förväntas öka kraftigt medan tillgången på utbildade medarbetare minskar, delvis på grund av vidareutbildningar, minskat antal elever men främst kopplat till pensionsavgångar. Tillgången på yrkesrollerna arbetsterapeut (at), fysioterapeut (ft) och sjuksköterskor (ssk) behöver också stärkas upp. Utbudet av utbildningar inom vård- och omsorgsområdet motsvarar i dagsläget inte behovet av utbildningsplatser för att möta kompetensförsörjningsutmaningen. I Skåne ligger vuxenutbildningar inom vård- och omsorg under det nationella snittet när det kommer till kvantitet och arbetslivet är i stort behov av medarbetare som har yrkeshögskoleexamen.

Fler äldre förväntas de kommande åren ha ett behov av specialiserad omvårdnad och platser på särskilt boende förväntas därmed också att öka. Ökade insatser, behovet av att arbeta i team och med en bred samverkan har i omställningen till en god och nära vård blivit större. Utvecklingen av välfärdstekniken är stor och kraven på kompetens har ökat i takt med detta. Den stora digitala omställningen i samband med pandemin ändrade förutsättningarna både för utbildningar, arbetsgivare, arbetstagare och brukare.²

Vård- och omsorgscollege

Vård- och omsorgscollege (VOC) är en förening för samarbete mellan arbetsgivare, utbildningsaktörer och fackliga organisationer inom den privata och offentliga vården

¹ Vård- och omsorgscollege Skåne. *Behålla, rekrytera och ställa om, kompetensutmaningar och utbildningsbehov inom vård och omsorg*. Delrapport 2021.

² Ibid.

och omsorgen. Tillsammans arbetar aktörerna för att ge elever och studerande en modern utbildning som leder till anställningsbarhet och karriärmöjligheter. I Skåne är 30 av länets 33 kommuner anslutna till VOC Skåne. Samarbetet finns även på lokal och nationell nivå. På regional nivå ingår alla lokala VOC i Skåne och har gemensamt som uppgift att certifiera utbildare på gymnasie-, vuxenutbildning- och yrkeshögskolenivå. Certifieringen innebär anslutning till VOC vilket ger en kvalitetsstämpel på utbildningen. I nuläget är enbart ett fåtal Yrkeshögskoleutbildningar (YH-utbildningar) anslutna till det lokala och regionala VOC men fler är på väg in. Hösten 2022 finns 20 olika YH-utbildningar till Specialistundersköterska med inriktningar som är relevanta för våra verksamheter³. Utbildningarna är godkända av Myndigheten för Yrkeshögskolan, erbjuds på halvfart och är antingen förlagda i Skåne eller går helt på distans. YH-utbildning till stödpedagog bedrivs i nuläget enbart av tre olika utbildare på regional nivå.

På lokal nivå ingår arbetsgivare och utbildare från Bjuv, Helsingborg, Höganäs och Åstorp. Helsingborgs stad som är den största arbetsgivaren spelar en viktig roll för att tillsammans med övriga parter trygga den framtida kompetensförsörjningen på lokal nivå inom vård och omsorg. För närvarande är det lokala VOC främst fokuserade på att samverka kring praktik och handledarutbildningar men framöver behöver mer fokus läggas på att samverka kring fler frågor. Utbildarna i det lokala VOC är beroende av att vi och de andra arbetsgivarna tar emot praktikanter från dem. Idag tar vi inte emot praktikanter i tillräcklig utsträckning jämfört med inflödet av studenter hos utbildarna, vilket kan leda till att utbildarna tvingas att begränsa antalet utbildningsplatser. De senaste åren har antalet examinerade undersköterskor på vuxenutbildningen haft en ökande trend⁴ och det är viktigt att den bibehålls. Det viktigaste vi som arbetsgivare kan göra för att stötta detta är att säkerställa att vi kan erbjuda de praktikplatser som efterfrågas, vilket vi i nuläget inte har kapacitet till. Vi som arbetsgivare är i vår tur beroende av att utbildarna kan tillhandahålla platser till de utbildningar de åtagit sig att hålla för våra medarbetare, till exempel handledar- och språkbudsutbildning. Samverkan är av stor vikt för kompetensförsörjningen och praktik och handledarskap är centrala delar i detta.

SÖK-Äldre

SÖK-Äldre står för *Samverkan för ökad kompetens i äldreomsorgen* och är ett långsiktigt samarbete mellan Campus Helsingborg, Medicinska fakulteten vid Lunds Universitet samt Helsingborgs stad. Samarbetet syftar till att skapa en långsiktig hållbar plattform med fokus på att integrera akademisk utbildning och forskning inom åldrande och hälsa med kommunal verksamhet och samhällsplanering. Målet är att utveckla och implementera evidensbaserade hälsofrämjande och förebyggande samhällsinsatser för att stödja ett aktivt och hälsosamt åldrande för äldre som har insatser från kommunal vård och omsorg. Initiativet fokuserar på den legitimerade

³ Yrkeshögskolan, <https://www.yrkeshogskolan.se/hitta-utbildning/sok/> (Hämtad juni 2022)

⁴ Vård- och omsorgscollege Skåne, Uppföljning av övergripande mål 2021, *Vård- och omsorgscollege*, (antagen av regional styrgrupp 2022-03-04), <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fold2021.vo-college.se%2Fsystem%2Ffiles%2Fdokumentbanklokal%2Fuppfoljningavmalindikatorer2021.docx&wdOrigin=BROWSELINK> (Hämtad 2022-08-31).

Interna uppgifter från Arbetsmarknadsförvaltningen i Helsingborgs stad.

hälso- och sjukvårdspersonalen (HSL)⁵ inom äldreomsorgen och deras kompetensutvecklingsbehov.

Inom ramen för samarbetet har en kommundoktorand tillsatts som arbetar kliniskt på vårdboende parallellt med bedrivande av forskning om användning av evidensbaserade metoder i äldreomsorgen. Arbeta pågår även med att ta fram en strategisk plan för kompetensförsörjning inom HSL-professionerna på Vård- och omsorgsförvaltningen.

Samarbete med lärosäten

Förvaltningen samarbetar med lärosäten kring verksamhetsförlagd utbildning (VFU) för HSL-studenter samt Socionomstudenter. Samarbetet bidrar till kompetensförsörjning och utgör en viktig del i att både attrahera och rekrytera nya medarbetare samt utveckla och behålla medarbetare. Vid genomförande av VFU för arbetsterapeut-, fysioterapeut- och socionomstudenter utgår ersättning från universitetet enligt ramavtal⁶. Ersättning för genomförande av VFU för sjuksköterske- och specialistsjuksköterskestudenter har reglerats vid skatteväxling för kommunerna.

VFU för Hälso- och sjukvårdsstudenter

När det gäller VFU för HSL-studenter samarbetar förvaltningen med Lunds Universitet och Högskolan Kristianstad. Primärt erbjuder vi praktikplatser till studerande från dessa lärosäten, men antalet platser vi förväntas erbjuda finns inte specificerat i avtal. Antalet praktikplatser som i dagsläget erbjuds och nyttjas varierar från termin till termin, men ser ut ungefär som följande: 15-30 platser till sjuksköterskestudenter, 4-6 platser till arbetsterapeutstudenter, 4-6 platser till fysioterapeutstudenter samt 0-2 platser till specialistsjuksköterskestudenter.

Nationellt råder brist på VFU-platser till sjuksköterskestuderande och flera lärosäten uppger att de har svårt att få ihop de VFU-platser de behöver samt att det har blivit svårare att hitta VFU-platser nu än tidigare⁷. Framförallt finns behovet att få fram VFU-platser hos privata vårdgivare samt i primärvården och inom den kommunala hälso- och sjukvården⁸. På grund av bristen på VFU-platser för sjuksköterskestuderande har lärosätena svårt att bygga ut utbildningen trots ett relativt högt söktryck och utsedda medel⁹. Regeringen tillsatte i juni 2022 en nationell

⁵ De befattningar som arbetar efter Hälso- och sjukvårdslagen, det vill säga sjuksköterska, specialistsjuksköterska, arbetsterapeut och fysioterapeut.

⁶ Skånes Kommuner. *Ramavtal avseende verksamhetsförlagd utbildning (vfu) inom vårdområdet mellan Lunds universitet och kommun*. Tecknat av Kommunförbundet Skåne samt Lunds universitet 2011. Gäller för arbets- och fysioterapeutstudenter.

Överenskommelse mellan Helsingborgs stads och Socialhögskolan Lund/Campus Helsingborg. Tecknat av Helsingborgs stad och Socialhögskolan 2017. Gäller för socionomstudenter.

⁷ L., Weilenmann. Därför räcker inte vfu-platserna till. *Vårdfokus*. 2022.

<https://www.vardfokus.se/yrkesroller/student/darfor-racker-inte-vfu-platserna-till/> (Hämtad 2022-09-02)

⁸ SOU 2022:35. Utredningen om utbildning till sjuksköterska och barnmorska. *Tryggare i vårddyrket – en översyn av vissa frågor inom utbildning till sjuksköterska och barnmorska*

⁹ Regeringen. Nationell samordnare ska arbeta för fler VFU-platser i sjuksköterskeutbildningen: pressmeddelande från utbildningsdepartementet. *Regeringen*. 2022.

<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2022/06/nationell-samordnare-ska-arbeta-for-fler-vfu-platser-i-sjukskoterskeutbildningen/> (Hämtad 2022-09-02)

samordnare för att stödja lärosätena i deras arbete att hitta VFU-platser med förhoppningen om att med tiden öka antalet utbildningsplatser så att fler sjuksköterskor kan utbildas. Som en stor arbetsgivare för sjuksköterskor, och med ett stort behov av utbildade sjuksköterskor, behöver vi se över hur vi kan skapa fler kvalitativa VFU-platser för sjuksköterskestuderande hos oss och tydliggöra samarbetet med lärosätena. Konkurrensen av utbildade sjuksköterskor är mycket hög och därför behöver vi också se över hur vi kan skapa vägar för nyutbildade sjuksköterskor att arbeta hos oss efter examen. Den höga personalomsättningen på sjuksköterskor (se avsnitt *Personalomsättning* längre ner) begränsar våra möjligheter att erbjuda VFU-platser i större utsträckning då handledning av VFU kräver en erfaren sjuksköterska. Verksamhetens förutsättningar att erbjuda VFU-platser påverkas emellertid också av organisatoriska förutsättningar, vilka incitament som finns för att handleda samt vilken tid som ges för handledaruppdraget¹⁰.

VFU för socionomstudenter

VFU för socionomstudenter sker enligt samarbetsavtal mellan Helsingborgs stad och Socialhögskolan vid Lunds Universitet Campus Helsingborg. I staden samarbetar fyra förvaltningar kring socionomstuderandes VFU: arbetsmarknadsförvaltningen, skol- och fritidsförvaltningen, socialförvaltningen samt vård- och omsorgsförvaltningen (VOF). Samarbetet möjliggör ett stadsgemensamt upplägg med träffar för både handledare och studenter under VFU och ytterligare utbyten mellan arbetsgivaren och lärosätet. I avtalet med Socialhögskolan anges att Helsingborgs stad gemensamt ska erbjuda 20 praktikplatser varje termin, av vilka VOF ska erbjuda tre stycken. Platserna på VOF erbjuds främst på myndighetsavdelningen samt emellanåt hos enhetschef. Statistik från år 2017 till mitten av år 2022 (bortfall vårterminen 2019) visar att 76 procent av socionomstudenterna som gör sin VFU på VOF har anställts i staden efter praktiken¹¹. Detta tyder på att samarbetet bidrar till god kompetensförsörjning av socionomer.

Statsbidrag och fonder

De senaste åren har äldreomsorgen fått ett flertal större statsbidrag som bland annat kan användas för kompetenshöjande insatser hos medarbetare. Bidragen anslås med relativt kort varsel vilket försvårar möjligheten att nyttja dem på ett välgrundat strategiskt sätt¹². Äldreomsorgslyftet är ett statligt stöd som delvis finansieras med EU-medel med syfte att bekosta utbildning till undersköterska respektive vårdbiträde liksom övrig kompetensutveckling och utbildning av första linjens chefer. Utbildningen sker i det ordinarie utbildningssystemet – vuxenutbildningen för undersköterskor och vårdbiträden och högskolan för chefer. Stödet sträcker sig i nuläget till och med 2023, men det skulle behövas ett mer långsiktigt stöd, något som SKR understryker i sitt faktaunderlag om kompetensförsörjning inom

¹⁰ SOU 2022:35. Utredningen om utbildning till sjuksköterska och barnmorska. *Tryggare i vårddyrket – en översyn av vissa frågor inom utbildning till sjuksköterska och barnmorska*

¹¹ Intern bearbetning av statistik på socionommottagande från arbetsgivaren och lärosätet

¹² Sveriges kommuner och regioner (SKR), Faktaunderlag: Bristen på arbetskraft och välfärdens kompetensutmaning, *Sveriges kommuner och regioner*, (Hämtad 2022-08-10), <https://skr.se/download/18.2070d58a1817fca64d398c1e/1657007930987/Faktaunderlag%20kompetensfo%CC%88rso%CC%88rjning.pdf>

äldreomsorgen¹³. Det finns också en otydlighet internt när det gäller bevakningen av dylika medel vilket försvårar det strategiska användandet. LSS-verksamheten har inte fått ta del av några riktade statsbidrag för att öka kompetensen hos medarbetarna de senaste åren, något som även lyfts upp som en brist i en rapport från Socialstyrelsen i mars 2021¹⁴. För att kunna finansiera utbildningssatsningar för medarbetare inom LSS har medel fått sökas via till exempel Omställningsfonden istället.

Skyddad yrkestitel

Undersköterska blir i juni 2023 en skyddad yrkestitel. Under en period på 10 år kommer varje medarbetare med befattningen undersköterska behöva ansöka hos Socialstyrelsen för att få behålla sin yrkestitel, och ingen får längre anställas som undersköterska utan relevant utbildning. I nuläget finns inte besked på vilken undersköterskeutbildning som kommer räknas som godkänd, och vi kan därför inte prognostisera hur många av våra medarbetare som kommer behöva påbyggnadsutbildning under den här perioden. Besked på detta väntas under våren 2023, men ett förslag har utgått från Socialstyrelsen i augusti 2022¹⁵. Frågan bevakas av det regionala VOC och dialoger förs om att eventuella större valideringsinsatser behöver koordineras på regional nivå.

Yrkesresan

Yrkesresan är en nationell utbildningssatsning från SKR som Helsingborgs stad har anslutit sig till. SKR arbetar fram yrkesresor för olika yrkesområden som ska innehålla utbildningspaket med både digitala kurser och fysiska klassrumsträffar. Beroende på erfarenhet i yrket får medarbetaren ta del av utbildningar på anpassad nivå genom en webbaserad utbildningsplattform. De olika resorna införs succesivt under de närmsta åren men både yrkesresa inom funktionshinderområdet (utförare och myndighet) samt äldreomsorgen (utförare) väntas. Förhoppningsvis lanseras den första resan under år 2023. På regional nivå ansvarar Skånes Kommuner för att leda arbetet kring Yrkesresan.¹⁶

Internt

Förvaltningens nuläge kring kompetens är beroende av flera interna faktorer. Hur vi arbetar med kompetens internt och vad vi behöver göra för att lyckas möta kompetensförsörjningsutmaningen. Avsnittet baseras på sådant som framkommit under arbetet med workshops samt annan insamling av internt material kring nuläget i förvaltningen. Under följande avsnitt redogörs för Bemanning, Rekrytering och personalomsättning, Introduktion, mentorskap och kommunikation, Ombudsroller,

¹³ Ibid.

¹⁴ Socialstyrelsen. *Kompetens i LSS-boenden*. Socialstyrelsen, mars 2021.

<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2021-3-7312.pdf> (Hämtad 2022-08-10)

¹⁵ <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/dokument-webb/remissvar/socialstyrelsens-forslag-foreskrift-skyddad-titel-usk-remiss-2022.pdf> (Hämtad 2022-09-28)

¹⁶ Skånes Kommuner. Yrkesresan. *Skånes Kommuner*. 2022. <https://xn--skneskommuner-qfb.se/strategiska-omraden/halsa-social-valfard-och-omsorg/yrkesresan/> (Hämtad 2022-09-14)

Kompetensnivå, utbildning och utveckling, Hållbara scheman och ökad grundbemanning samt Nya och befintliga befattningar.

Bemanning, rekrytering och personalomsättning

Flera olika delar inom bemanning, rekrytering och personalomsättning påverkar förvaltningens nuläge kring kompetens. Nedan beskrivs behov och förutsättningar kopplade till bland annat rekrytering, personalomsättning och bemanning.

Utmaningar rekrytering

Det är generellt svårt att attrahera och rekrytera personal med spetskompetens. När det gäller såväl sjuksköterskor som LSS-handläggare är det önskvärt att rekrytera personer med erfarenhet vilket ofta saknas i urvalet. Detta ställer höga krav på möjligheten till introduktion och utbildning tidigt i de olika rollerna.

Under 2021 fanns det 86 utannonserade tjänster till HSL-befattningar men endast 51 av tjänsterna kunde tillsättas. Undersköterskor nyrekryteras inte så ofta som cheferna önskar eftersom det i många fall istället blir vikarier som konverterar in på eller har företrädesrätt till tillsvidaretjänster. Detta hänger dock samman med den stora användningen av vikarier på enheterna istället för ökad grundbemanning (se mer om detta i avsnitt *Bemanning* längre fram). Inom funktionshinderområdet finns utmaningar i att rekrytera utbildade stödpedagoger och stödassistenter, störst utmaningar kan ses inom barn- och ungdomsverksamheterna.

Personalomsättning

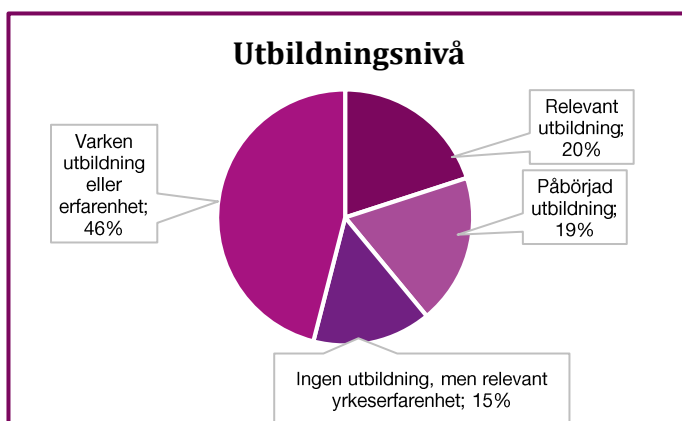
Den profession som har stadens högsta personalomsättning på 20 procent, är sjuksköterskor. Omsättningen bland övrig HSL-personal är också hög. Bland sjuksköterskorna som arbetade i hemvård eller på vårdboende under år 2021 valde 30 procent av medarbetarna att avsluta sin tjänst på egen begäran och lämna staden. I Habiliteringsteamet (HAB-teamet), som arbetar inom LSS-verksamheten var siffran under samma år enbart nio procent. Grupperna skiljer sig mycket i storlek (139 sjuksköterskor i äldreomsorgen under 2021 och 11 i HAB-teamet) vilket påverkar jämförelsen, men skillnaden är likväl påtaglig och omsättningsnivån i HAB-teamet har inte förändrats under perioden januari 2019 till idag. Det som har framkommit i samtal med verksamheterna är att sjuksköterskorna i HAB-teamet generellt sett har något lugnare förutsättningar än de i äldreomsorgen, vilket ger mer tid för återhämtning och reflektion. De har även lättare att få tid till kompetensutveckling i schemat, bland annat eftersom många av brukarna i LSS-verksamheten är sysselsatta på annan plats på dagtid, vilket inte är fallet inom hemvård och på vårdboende. Inom ramen för *In-behålla-vidare*¹⁷ gjordes nyligen en enkätundersökning med HSL-personal som avslutat sina tjänster i förvaltningen. Där uttrycker bland annat sjuksköterskor hur de påverkats negativt av vad de beskriver som låga kunskapsnivåer hos omvårdnadspersonalen. Det kan handla om såväl kompetens- som språkbrist, vilket kan påverka sjuksköterskornas inställning till delegering. Det finns i dagsläget ingen inventering gällande hur många medicindelegeringar varje

¹⁷ Ett projekt som drivs av rekryteringsteamet på vård- och omsorgsförvaltningen. Enkätundersökningar skickas ut till nyanställda, seniora och tidigare medarbetare inom olika befattningar med regelbundna mellanrum för att fånga upp material till förvaltningens arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare.

sjuksköterska ansvarar för och därmed inte heller någon jämförelse mellan VOF i Helsingborg och andra kommuner. I enkäterna framkommer även att man upplever oklarheter kring den egna yrkesmässiga auktoriteten, något som kan komma såväl från omvårdnadspersonal som chef.

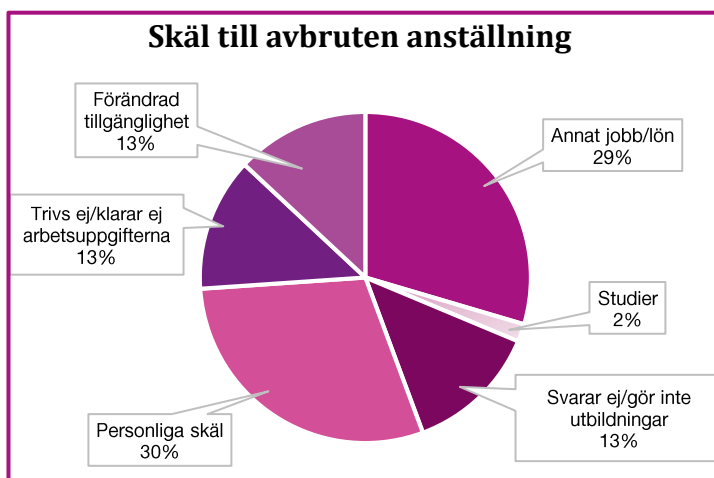
Sommarrekrytering

Inför årets sommarrekrytering hade verksamheterna behov av 446 sommarvikarier, vilket var fler än tidigare år. Trots utmaningar med att konkurrera med både andra branscher, H22 och en högre efterfrågan anställdes totalt 598 tim- och sommarvikarier. Det var generellt sett ett lägre ansökningsflöde i år än de senaste åren, men eftersom ansökningsperioden var drygt en månad längre än tidigare år kom det ändå in något fler ansökningar i år än tidigare. Av de som anställdes var det fler som varken hade utbildning eller erfarenhet än de som hade eller hade påbörjat en relevant utbildning.



Figur 1: Utbildningsnivå bland anställda sommarvikarier

Av de sökande uppgav 25 procent att de haft praktik i förvaltningen tidigare. Antalet sökande, intervjuade, anställda och avhoppade följer ungefär samma trender som de senaste två åren.



Figur 2: Skäl till avbruten anställning bland sommarvikarier

Av de 598 som anställdes valde 114 att avbryta sin anställning. De främsta skälen för att avbryta anställningen var bland annat på grund av att man fått annat arbete eller inte var nöjd med lönen, personliga skäl eller att man inte trivs. Antalet vikarier som valde att tacka nej till

anställning på grund av lön var dock lägre än förra året. I år tackade 40 sökande nej på grund av lönen medan samma siffra var 73 förra året. Skillnaden var väntad eftersom man sedan förra sommaren sett över och justerat lönesättningen.

Rekryteringsstöd

Behovet av rekryteringsstöd har ökat mycket de senaste åren. Vilka delar av rekryteringsprocessen man som chef vill ha stöd i varierar. Hösten 2022 utökas rekryteringsteamet vilket möjliggör både att täcka efterfrågan på stöd i större utsträckning och att utveckla rekryteringsarbetet. Utvecklingsbehovet består både av att verksamhetsanpassa rekryteringsprocessen ytterligare, genom att rekryterarna specialiserar sig mot olika områden, men också att stötta i arbetet med att stärka upp grundbemanningen i verksamheterna och jobba proaktivt med utmaningen kring att attrahera och rekrytera rätt medarbetare samt att arbeta med att säkerställa goda kandidatupplevelser vid rekrytering.

Introduktion, mentorskap och kommunikation

Det interna arbetet med introduktionsprogram behöver förbättras. Framför allt för chefer och HSL-personal men även för andra professioner. Den senaste In-Behålla-Vidare-enkäten som gjordes bland chefer visade att bristfällig introduktion spelade stor roll i valet att avsluta sin anställning. Det har även i flera sammanhang framkommit att såväl nya medarbetare som nya chefer efterfrågar en större tydlighet i vilken information som finns att hitta var, till exempel information som finns på stadens intranät.

Introduktion och mentorskap

Under 2022 har en arbetsgrupp påbörjat arbetet med att ta fram nytt introduktionsmaterial för chefer, och kommande år planeras en central introduktionsträff för alla nya medarbetare i förvaltningen.

Inom samarbetet Familjen Helsingborg finns ett mentorsprogram för chefer. Varje höst antas cirka 40 chefer till programmet, antingen som mentor eller adept. Vid starten 2022 är VOF representerat genom en medverkande adept och två mentorer.

Det finns en stadsövergripande mentorsbank där man som medarbetare eller chef i staden själv kan anmäla sitt intresse att vara mentor eller adept. Det finns inget program utan mentorskapet utförs på eget initiativ. När någon anmält sig som villig att vara mentor ska detta presenteras i den interna profilen på stadens intranät vilket gör att man blir sökbar för intresserade adepter, som själva sedan tar kontakt med någon av mentorerna. Ingen matchning mellan adept och mentor sker och därmed samlas inte heller någon statistik in vilket gör det svårt att veta i vilken utsträckning möjligheten används. Stadsledningsförvaltningen (SLF) äger frågan och ska se över möjligheterna till att utveckla informationen som finns om mentorsbanken.

Kommunikation

Kommunikationsavdelningen har sedan några år tillbaka arbetat fram ett rekryteringskoncept med kunden som utgångspunkt och vad man som medarbetare gör för nytta i sitt arbete. Konceptet kommer att behöva kompletteras utifrån nya målgrupper och deras behov framöver. Vidare kommer avdelningen under hösten 2022 även påbörja arbetet med att ta fram en omfattande strategi för

arbetsgivarvarumärket tillsammans med HR-avdelningen med en tillhörande årlig aktivitetslista. Strategin omfattar såväl extern som intern kommunikation i olika kanaler.

Ombudsroller

På förvaltningen finns flera olika ombudsroller. Några av ombudsrollerna har en tydligare koppling till kompetensförsörjningsutmaningen än andra. De presenteras och problematiseras nedan i förhållande till nuläget kring kompetens: Handledare, Språkombud, Teknikombud och Utbildningsansvarig.

Handledare

En viktig faktor för att lyckas med kompetensförsörjningen i förvaltningen är utbildade handledare eftersom de har kompetensen att handleda både vid praktik och introduktion för nyanställd. Handledarutbildning finns på olika nivåer och för olika professioner. Via VOC anordnas handledarutbildning steg 1, 2 och 3. Förvaltningen har tagit beslut om mål för handledare steg 1, 2 och 3, se mer nedan. För övriga handledarutbildningar, exempelvis handledarutbildning för de som handleder VFU finns inga sådana beslut. Kanske finns behovet att se över handledare för VFU med hänsyn till svårigheten att få fram VFU-platser för sjuksköterskestudenter, se avsnitt *VFU för Hälso- och sjukvårstudenter* längre upp.

Handledare steg 1 och 2 handleder nyanställda, validering, lärlingar, arbetsplatsförlagt lärande (APL) och lärande i arbetslivet (LIA). För närvarande har förvaltningen ungefär 130 kända handledare steg 1 och 2 i förvaltningen. Förvaltningsledningen tog i juni 2021 beslut på att 30 procent av vår tillsvidareanställda vård- och omsorgspersonal ska vara utbildad i steg 1 och 2. Detta ger en målbild på cirka 600 handledare steg 1 och 2 utifrån dagens personalläge. I nuläget erbjuder utbildarna i vårt lokala VOC ca 155 utbildningsplatser per år, varav 60 procent av de utbildningsplatserna ska tilldelas oss, vilket gör att vi år 2025 förhoppningsvis kan ha nått målet. För att nå målet krävs det att utbildarna fortsätter att erbjuda platser till utbildningen. Det krävs också att intresset för att utbilda sig till handledare ökar i våra verksamheter samt att de som väljer att utbilda sig ges förutsättningar som en sådan utbildning kräver både när det gäller uppmuntran och utrymme. Efter genomförd utbildning behöver det finnas utrymme för att utöva handledarskapet och ett stabilt stöd från organisationen.

Handledare steg 3 är handledare för handledare steg 1 och 2 och arbetar för att samordna och utveckla handledarskapet i organisationen. I maj 2022 beslutade förvaltningsledningen att det ska finnas minst en handledare steg 3 per enhetschef. Det innebär att målbilden är cirka 75 handledare steg 3. För närvarande finns sju handledare steg 3 i förvaltningen. Under höstterminen kommer 15 nya handledare steg 3 att utbildas i intern regi.

Språkombud

Språkombudens främsta uppgift är att stötta sina kollegor i språkutveckling och vara en ambassadör för språk på arbetsplatsen. Språkombudsutbildning arrangeras via VOC och ger metoder och verktyg för att kunna arbeta med språket på arbetsplatsen. Förvaltningsledningen tog i maj 2022 beslut på att språkombudsrollen ska ses som påbyggnad för handledare steg 1 och 2. Det innebär att handledare steg 1

och 2 successivt också ska anamma rollen som språkombud. Detta ger förvaltningen medarbetare som inte bara har pedagogiska verktyg för att handleda arbetsuppgifter, utan även verktyg för att kunna ge stöd språkligt till både praktikanter, nyanställda och kollegor. Precis som med handledarna är det viktigt att språkombuden ges möjlighet och utrymme att använda sina kunskaper för att kunna vara ett stöd i verksamheterna. Utbildningen ges under 2022 av Rönnowska Skolan med start både vårtermin och hösttermin.

Teknikombud

Att digitalisera det som kan digitaliseras är ett viktigt vägval för förvaltningen för att möta utmaningarna med kompetensförsörjningen. I det arbetet har teknikombuden i verksamheterna en viktig funktion att fylla både som stöd i sin organisation men också för att rapportera tillbaka till avdelningen för digitalisering och välfärdsteknik (DigiVäl) om verksamhetens behov i frågor om digitalisering. DigiVäl genomför hösten 2022 en inventering av vilka teknikombud som finns i förvaltningen. Nätverk och en yta för samarbete är under uppbyggnad. Möjligheten till fortbildning för teknikombuden kommer att ses över.

Utbildningsansvarig

Alla interna utbildningar, såväl fysiska som digitala, som finns i förvaltningen behöver ha en utbildningsansvarig med ansvar för utveckling, planering, genomförande, uppföljning av utbildningar inom sitt ansvarsområde. De flesta av de utbildningsansvariga gör detta inom ramen för sin ordinarie tjänst, vilket kan leda till att det är svårt att avsätta den tid som egentligen behövs för uppgiften, framför allt när det gäller utveckling och uppföljning. Det finns även svårigheter med att hitta medarbetare som är intresserade av att bli utbildningsansvariga för nya utbildningar. För att kunna arbeta långsiktigt och med god kvalitet i utbildningarna behöver de utbildningsansvariga ges utrymme för uppdraget.

Kompetensnivå, utbildning och utveckling

Utbildning och utveckling är ett centralt område när man talar om kompetensförsörjning. Det gäller både att se till att medarbetarna har den kompetens de behöver för att klara av sitt arbete, kan få möjlighet till utbildning när kompetensen saknas och erbjudas utveckling för ett stimulerande och lärande yrkesliv.

Kompetensinventering

Idag finns inget strukturerat sätt att inventera kompetens i förvaltningen. Detta påverkar såväl det strategiska arbetet med kompetensförsörjning som till exempel planering av rekrytering och beställning av vikarier med rätt kompetens. Arbetet med att få till en digital lösning är igång, men det tar tid och är komplicerat. I förvaltningens schemaläggningssystem Medvind finns en funktion kallad Kompetensfliken som kan användas för detta ändamål, men enhetlighet och struktur saknas vilket gjort att det inte går att förlita sig på informationen som lagrats där. Kompetensfliken måste även hållas uppdaterad manuellt.

Digital mognad

DigiVäl har under hösten 2022 ett pågående arbete med att undersöka förvaltningens digitala mognad, alltså förmågan i organisationen att förflytta sig digitalt, genom en

enkätundersökning bland cheferna. Undersökningen görs genom ett verktyg som Göteborgs Universitet har tagit fram på uppdrag av regeringen kallat DiMiOS. VOF genomför undersökningen som en pilot för digitaliseringsavdelningen på SLF för att se om det sedan ska användas i hela staden. När den här rapporten skrivs finns ännu inget färdigt resultat av undersökningen och därmed är det inte heller färdigt vilka åtgärder som undersökningen kommer resultera i.

Språknivå

Bristande språkkunskaper i svenska är ett förekommande problem i ett flertal av våra verksamheter. Det är dock svårt att mäta, men intervjuer¹⁸ som gjorts med olika representanter från verksamheterna pekar på att det är ett utbrett problem. Det stöd som finns att tillgå är medarbetare som är språkombudsutbildade. Det är dock varierande i de olika verksamheterna hur många språkombud som finns och vilket utrymme de får att fungera som stöd. Det efterfrågas även mer stöd, till exempel i form av språkutbildning med inriktning på yrkessvenska.

Uppföljningar för att fånga upp vikarier som på grund av bristande kunskaper i det svenska språket har svårare att klara av sitt arbete och samarbeta med kollegorna ska göras löpande. På större enheter och om chefs arbetsbelastning är hög är det dock svårare att genomföra dessa. Det kan leda till att en vikarie som har svårare att använda det svenska språket i arbetsvardagen ändå konverterar till en tillsvidareanställning. Socialstyrelsens rapport om kompetensnivå inom LSS¹⁹ pekar på att bristande språkkunskaper i svenska är ett stort problem även på nationell nivå.

Vid vikarierekryteringen genomförs ett språktest som är framtaget internt och består av gruppssamtal, läsförståelse och ordförståelse utifrån en vård- och omsorgskontext. Det finns i nuläget inget upphandlat digitalt verktyg för språktester eller för stöd i yrkessvenska. Att språkbristerna upplevs som ett påtagligt problem både bland vikarier och tillsvidareanställd personal kan bero på att de tester som genomförs inte är tillräckligt skarpa eller att testsituationen skiljer sig för mycket från det vardagliga arbetet.

Inställning till utbildning

Bland den legitimerade HSL-personalen är motivationen till utbildning generellt sett hög, men man upplever att det saknas struktur och tydlighet från arbetsgivarens håll både när det gäller vilken typ av utbildningar som är aktuella och hur det ska organiseras schemamässigt. Detta är något som också framkommit bland chefer, att en ökad tydlighet kring utbildningar såväl när det gäller utbud som organisatoriska frågor är något som efterfrågas. Man ser stora svårigheter i att avsätta tid för utbildning och behov av att klargöra vem som ersätter medarbetaren som är på utbildning.

¹⁸ Inom ramen för det statsövergripande samarbetet HR-akademin har stadens utmaningar undersökts på olika sätt. En grupp gjorde då en mindre intervjustudie kring språknivåerna och vilket stöd som finns att tillgå i olika verksamheter på Vård- och omsorgsförvaltningen.

¹⁹ Socialstyrelsen. *Kompetens i LSS-boenden*. Socialstyrelsen, mars 2021.
<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2021-3-7312.pdf> (Hämtad 2022-08-10)

Generellt sett är det lättare organisatoriskt att skicka omsorgspersonalen på utbildningar, men hos dem är det i större utsträckning motivationen till utbildning som saknas. Anledningar till detta kan vara att det i många fall saknas yttre incitament för att utbilda sig, i form av lön eller utrymme för att använda den nya kunskapen. Till viss del kan det handla om att utbildningen upplevs som svår att ta till sig eller att man upplever sig ha för få år kvar i yrket för att det ska kännas värdefullt att utbilda sig.

Det finns, och har funnits, en större tydlighet gällande relevanta utbildningar med mer färdiga paket för omsorgspersonalen i allmänhet, så som undersköterskeutbildning, stödassistentvalidering, stödpedagog och specialistundersköterska. Viktigt att notera i detta sammanhang är också att det spelar stor roll om enhetschefens inställning till utbildning på arbetstid är positiv eller inte.

VOF Akademi

VOF Akademi inrättades som en enhet på HR-avdelningen under 2021 med uppdrag att samordna och leda arbetet kring kompetens- och fortbildningsfrågor. Detta innebär bland annat att koordinera stadens digitala lärplattform HBG Learns för förvaltningen, samordna arbetet med praktikanter, samverka med interna och externa utbildare samt processleda och utveckla samverkan i lokalt VOC.

Utbildningsorganisation och budget

Det finns idag ingen central budget för utbildningskostnader eller för en intern utbildningsorganisation i förvaltningen. Detta skapar en otydlighet när det gäller vem som ska ta ansvaret för de utbildningar som drivs internt, vilket också påverkar hur chefen ställer sig till utbildning på arbetstid. Det finns avsatta resurser för framtagandet av läkemedelsutbildning och andra delegeringsutbildningar men resurserna är begränsade i förhållande till det behov som finns för löpande utveckling. Hösten 2021 skapades en utbildningsorganisation kring lyft och manuell förflyttning där man gick från att ha ett rullande schema bland at och ft som höll i utbildningarna till att anställa två utbildare som tillsammans med ett par reserver numera håller i alla utbildningar. Detta har ökat kvaliteten på utbildningen och underlättat planering och administration. Det finns behov av att utreda om liknande förändringar kan vara möjliga för andra stora interna utbildningar, till exempel dokumentation.

HBG Learns

Helsingborgs stad har en egen digital lärplattform, HBG Learns. Sedan plattformen lanserades i staden i början av 2021 till september 2022 har drygt 48 700 avslutade utbildningar registrerats i hela staden. Vård- och omsorgsförvaltningen är den största användaren med cirka 39 000 avslutade utbildningar. Nästföljande förvaltning är Skol- och fritidsförvaltningen som har cirka 5500 avslutade utbildningar. De utbildningar som genomförts flest gånger är *basala hygienrutiner*, *följt av läkemedel* och därefter *livsmedelshygien*, *manuell förflyttning* och *förflyttning med personlift*.

Trots stora utmaningar med att vi inte har tydliga resurser kopplat till utbildning så finns det engagerade utbildningsansvariga i förvaltningen. Samtidigt finns det en mängd medarbetare som verkar ha svårt att ta till sig digitala utbildningar då en stor andel slutprov inte klaras av inom vissa utbildningar. Detta kan antas vara såväl ett språkligt som ett digitalt problem. Till viss del kan denna utmaning adresseras av nya

tillgänglighetsverktyg för skapande av utbildningar. Innehållet behöver dock även ses över för att säkerställa att utbildningarna och testerna är så tillgänglighetsanpassade och pedagogiska som möjligt.

Utbildning för chefer

Av förvaltningens enhetschefer har 41 procent anställts som chef under de senaste två åren (se nedan under *Personalstatistik*). Detta ställer stora krav på vilket utbildningar de får möjlighet att gå. Enhetscheferna behöver få ett större utbud av utbildningar riktade mot arbetsgivarrollen och ledarskapet. I nuläget finns flertalet digitala HR-utbildningar tillgängliga för stadens chefer, men kännedomen om dem är låg och eftersom de är stadsövergripande är de inte anpassade till ledarskap inom vård- och omsorg. Bland annat erbjuds alla VOF:s chefer att gå utbildningen MHFA - Första hjälpen till psykisk ohälsa som digital utbildning för att stärka kompetensen i att möta medarbetare med psykisk ohälsa men få chefer har gått utbildningen. Vissa utbildningar behöver ses över, till exempel utbildningar inom arbetsrätt, personalplanering, kommunikativt ledarskap och förändringsledning. Det finns även ett behov av utbildning för chefer både för att ge en grundläggande bild av arbete i vård- och omsorgssektorn och specifik lagstiftning.

En rapport från det regionala VOC understryker komplexiteten i att vara chef inom LSS och menar att det ställer särskilda krav på kompetenspåfyllnad jämfört med äldreomsorgen²⁰. Komplexiteten består i att till exempel navigera i flera olika lagrum, möta och stötta brukare med invecklade diagnoser och stora skillnader i behov samt hantera oklarheter i ansvaret på verksamheten jämfört med anhöriga. Rollen skiljer sig åt mellan arbetsgivare och det finns ingen tydlig grundutbildning för att bli chef inom funktionshinderområdet och socialpsykiatri, varpå kompetensutveckling blir betydelsefull för att klara uppdragets komplexitet.

För förvaltningens chefer finns olika utbildningar och program för ledarskapsutveckling. Staden har ett gemensamt ledarskapsprogram som alla chefer ska gå, Samspel Helsingborg. Under 2023 kommer ett nytt stadsövergripande program att ersätta det. Alla chefer på VOF erbjuds dessutom möjlighet att gå UGL-utbildning²¹. Familjen Helsingborg erbjuder även andra typer av ledarskapsprogram för bland annat projektledare, nya chefer och chefer i operativt arbete. Under hösten 2022 fortsätter ett projekt som kallas *Leda lätt* som drivs av SLF där vård- och omsorgsförvaltningens chefer kommer vara delaktiga. Projektet är ett initiativ för att förbättra chefernas förutsättningar i sitt ledarskap.

Det finns en arbetsgrupp på förvaltningen som arbetar med att ta fram ett koncept för och synliggöra vikten av förändringsledning för chefer. Med en genomarbetad strategi för förändringsledning får chefen de verktyg och det stöd som behövs såväl i sitt

²⁰ Vård- och omsorgscollege Skåne och Skånes kommuner. *Rapport första linjens enhetschefer inom funktionshinderområdet och socialpsykiatri i kommunal verksamhet i Skåne 2022 – Bakgrund, organisatoriska förutsättningar, komplexitet och egen skattning av kompetens*. Rapport augusti 2022.

²¹ Utveckling av Grupp och Ledare (UGL) är en modell för grundläggande ledarskapsutbildning som skapats inom Försvarsmakten.

kommunikativa ledarskap som i projektledning på den egna enheten. Arbetet pågår och kommer resultera både i handfasta verktyg och utbildningar.

Inom Familjen Helsingborg finns ledarskapsprogrammet *Framtidens ledare* som syftar till att identifiera och förbereda potentiella nya chefer som redan arbetar i någon av kommunerna men inte har en ledarposition. Programmet ger en bred förståelse av vad ledarskap är och hur det utövas, kunskap om och övning i viktiga delar av ett framgångsrikt ledarskap, och en ökad förståelse av sig själv i relation till ledarskapsutövande.

Hållbara scheman och ökad grundbemanning

HR-enheten har flera pågående projekt för att skapa bättre förutsättningar för ett hållbart arbete, bättre arbetsmiljö och mer resurseffektiva verksamheter. Projekten handlar både om att öka kunskapen och ge mer utrymme för medarbetare som arbetar med schema- och bemanningsfrågor och att använda sig av digitala lösningar som finns tillgängliga för schemaläggning.

Ökad grundbemanning

En beräkning av hur många beställda arbetstimmar som verksamheterna löst via bemanning av timvikarier under en period på 16 veckor under våren 2022 visar att vikarieanvändandet motsvarar 125 heltidsanställningar²². Alla beställningar ledde inte till att timvikarier tillsattes. Varför verksamheterna beställt fler än vad som tillsatts och hur bemanningen istället hanterats är oklart. Från förvaltningsledningen har det uttryckts en uppmuntran till att öka grundbemanningen genom överanställning på enheterna. Beräkningen ovan visar att det finns utrymme kvar för att lösa bemanningsbehovet genom en ökad grundbemanning. HR-avdelningen har under 2022 flera pågående projekt för att stötta verksamheterna i frågan, se stycket hållbara scheman och ökad grundbemanning längre ner.

AI-Schema

Arbetet med att införa AI-schema pågår och under sommaren och hösten 2022 implementeras det i verksamhetsområde 1. Syftet är att istället för att varje enhet ska lägga tid på att regelbundet göra nya scheman använda en automatiserad schemaläggning som en modul i Medvind för att spara tid, få en större enhetlighet i schemakvaliteten och säkerställa att avtal och regler följs. Genom att mata in resursbehov och andra eventuella specifika önskemål som enheten har genereras ett schemaförslag som går att använda direkt eller justeras efter behov.

Effektiv bemanning

Projektet syftar bland annat till att öka kunskapen i verksamheten hur man kan bemanna på ett mer resurseffektivt sätt och att ge mer utrymme och kunskap till planerarna för att förbättra deras bemanningsuppdrag. I verksamhetsområde 3 pågår en pilot med fokus på planerarnas roll och i verksamhetsområde 4 har man tagit fram mått för överanställning för att öka kontinuitetsmättet och dra ner på behovet av korttidsbemanning.

²² I denna uppskattning har inte faktorer såsom korttidsfrånvaro och övertid tagits med.

Schematekniska lösningar 2.0

I detta projekt får cheferna stöd i att se över och öka sin grundbemanning och upprätta struktur och rutiner för hur tillgängliga turer kan användas och på så sätt lösa vikariebemanningen med den befintliga personalen. Man samarbetar mellan enheterna och har gjort geografiska kluster. Arbetssättet håller på att införas i verksamhetsområde 1 och ska i nästa skede användas i verksamhetsområde 3. Redan nu kan vissa positiva resultat påvisas, till exempel minskade sjuktal bland medarbetarna.

Heltid som norm

Inom kommunal vård- och omsorg talas det ofta om heltid som norm vilket VOF arbetar med genom att erbjuda önskad sysselsättningsgrad. Vid annonsering av nya tjänster är heltid utgångspunkten. Vård- och omsorgsnämnden har under 2022 tagit beslut om att delade turer ska avskaffas.

Nya och befintliga befattningar

I förvaltningen pågår arbete med nya och befintliga befattningar. Vilka befattningar våra medarbetare har styr vilket arbete de utför och är därför en viktig del av kompetensförsörjning i en organisation. Nedan följer tydliggörande av behov och förutsättningar kring nivåstrukturer, uppgiftsväxling, AST-tjänster och specialistundersköterska.

Nivåstrukturer

HR-enheten har påbörjat arbetet med att ta fram nivåstrukturer för olika befattningar. Hittills har man färdigställt nivåstrukturer för befattningarna administratör och koordinator, enhetschef samt HSL-personal. Syftet är delvis att kunna visa på utvecklingsmöjligheter inom de olika befattningarna, men också att tydliggöra förväntningar på vad man bör utföra i de fyra olika nivåerna. Nivåerna sträcker sig från upplärarbefattning till avancerat arbete. För administratörer och koordinators befattningar har man även lagt på lönespann för de olika nivåerna vilket använts som underlag för chefer i både medarbetar- och lönesamtal. Detta har upplevts som ett positivt stöd och ett bra sätt att skapa enhetlighet i lönesättningen. Arbetet fortsätter med resterande befattningar och man planerar även att identifiera relevanta utbildningar till de olika stegen. Detta sker parallellt med SKR:s utbildningssatsning Yrkesresan som kommer införas i förvaltningen för flera befattningar under de närmsta åren och bygger på en liknande struktur (se avsnitt *Yrkesresan* under *Externt längre upp*).

Uppgiftsväxling

Det pågår en diskussion inom SKR och VOC gällande vårdbiträde och vilka uppgifter som bör ligga i den befattningen. Frågan är en vattendelare, men VOC lyfter i sin delrapport om rekrytering och omställning ²³ att det kan komma att bli nödvändigt att se över vårdbiträdenas roll i den kommunala verksamheten. Dock poängteras att det parallellt med detta behöver ske en genomlysning av flera befintliga befattningar för att se vilka förändringar som behöver göras. Nyligen har en utbildning till vårdbiträde inrättats. Utbildningen är på 800p och motsvarar en halv undersköterskeutbildning. På vård- och omsorgsförvaltningen används dock befattningen vårdbiträde för att

²³ Vård- och omsorgcollege Skåne. *Behålla, rekrytera och ställa om, kompetensutmaningar och utbildningsbehov inom vård och omsorg*. Delrapport 2021.

skilja mellan omsorgspersonal (inom äldreomsorgen) som har undersköterskeutbildning eller inte, men det finns ingen formell skillnad i arbetsuppgifter mellan de två befattningarna (Motsvarigheten inom LSS är vårdare/stödassistent). Rapporten från VOC lyfter fram att en uppgiftsväxling av vårdbiträdesbefattningen skulle innebära avlastning av såväl undersköterskor som legitimerade yrken.

I dagsläget finns inget tydligt ställningstagande från förvaltningsledningsgruppen kring vilken riktning vi ska ta, diskussionen pågår men beslut saknas än så länge om att utreda frågan om uppgiftsväxling.

Akademisk specialisttjänstgöring för sjuksköterskor

AST-tjänst är en utbildningstjänst som innebär att sjuksköterskan som är antagen till en specialistutbildning får en tjänst med full lön och kollektivavtal hos arbetsgivaren under studietiden. När specialistutbildningen är färdig erbjuds en specialisttjänst istället. Helsingborgs stad tecknade avtal med Vårdförbundet om detta under hösten 2021. FLG har mandat att utifrån kompetensbehov besluta vilka inriktningar som ska erbjudas och kommer under hösten 2022 besluta antal tjänster och inriktning för kommande år. Detta ska sedan ses över årligen.

Specialistundersköterska

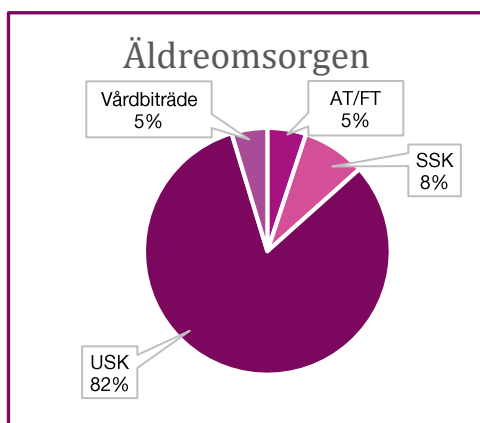
Specialistundersköterska som arbetar på uppdrag av enhetschef och efter delegation av sjuksköterska är införd, och avser till exempel specialistundersköterska med inriktning demens eller psykiatri. Befattningen är relativt ny i förvaltningen och i nuläget studerar ett fåtal medarbetare till specialistundersköterska på halvtid samtidigt som de arbetar. Behovet av motsvarande befattning som arbetar på uppdrag av enhetschef och efter delegation av at/ft, det vill säga specialistundersköterska med rehabiliteringsinriktning, finns och ska ses över. I nuläget finns inte lika många tillgängliga specialistundersköterskeutbildningar inom rehab-området.

Personalstatistik

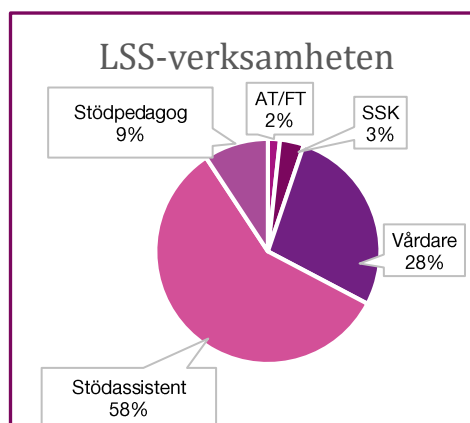
Personalstatistik är avgörande för att förstå förvaltningens nuläge kring kompetens. Genom statistiken visas det konkreta nuläget för vilka förutsättningar och behov vi har kopplat till kompetensförsörjning. Personalstatistiken är hämtad från stadens system för beslutsstöd och är från april 2022 om inget annat anges. Statistiken delas upp i Äldreomsorgen och LSS-verksamheten. I gruppen Äldreomsorgen räknas verksamhetsområde 1 och 2 in (vårdboende och hemvård) samt verksamhetsområde 5 (gemensamma resurser) även om de inte renodlat arbetar i äldreomsorgen²⁴. I gruppen LSS-verksamheten räknas verksamhetsområde 3 och 4 in (LSS-boende och övrig LSS-verksamhet till exempel Daglig verksamhet). Personalstatistiken redovisas genom: Personal helhetsbild, Pensionsavgångar, Omvårdnadspersonal LSS-verksamheten, Omvårdnadspersonal Äldreomsorgen, Jämförelse anställningsformer samt Chefers anställningstid.

Personal helhetsbild

Helhetsbild över fördelningen av tillsvidarepersonal i de stora grupperna i Äldreomsorgen respektive LSS-verksamhet.



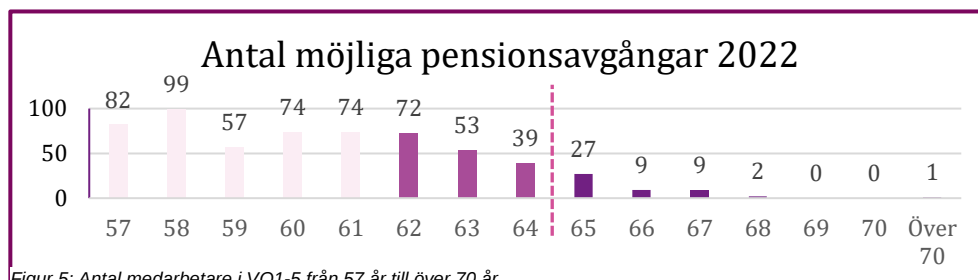
Figur 3: Fördelningen mellan de stora befattningarna i äldreomsorgen



Figur 4: Fördelningen mellan de stora befattningarna i LSS-verksamheten

Pensionsavgångar

Förvaltningen har många pensionsavgångar att vänta de kommande åren. Diagrammet nedan visar antalet medarbetare i verksamhetsområde 1-5 i åldrarna 57-70+ år.

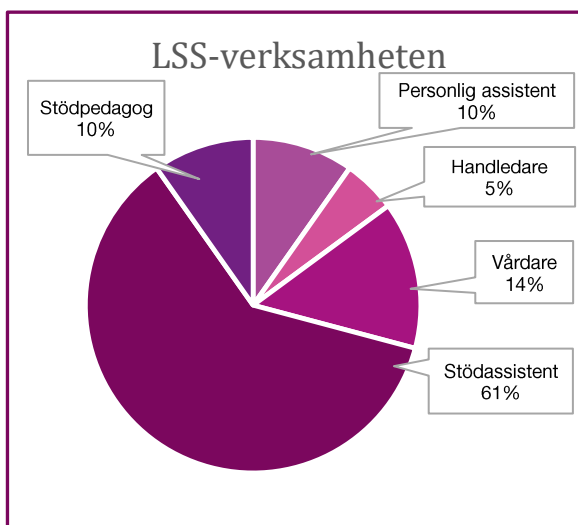


Figur 5: Antal medarbetare i VO1-5 från 57 år till över 70 år

²⁴ I Verksamhetsområde 5 på VOF ingår flera olika mindre verksamheter, till exempel SKON (syster kväll och natt), Pålsjö Korttid och Villa Louise samt dagverksamheterna.

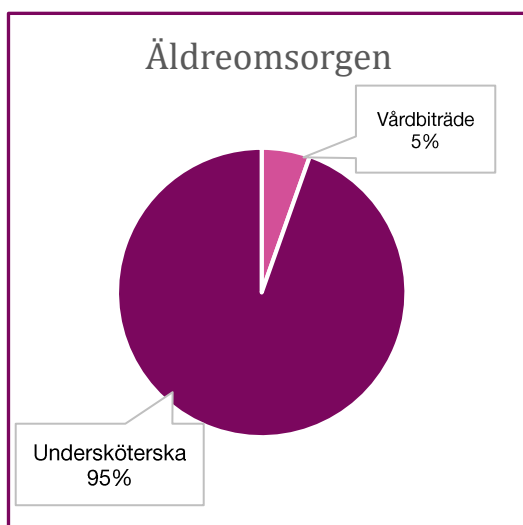
Omvårdnadspersonal LSS-verksamheten

Av de drygt 600 personer som har en tillsvidareanställning som omvårdnadspersonal inom LSS-verksamheterna har 61 procent befattningen stödassistent. Utbildningskravet för befattningen är genomförd undersköterskeutbildning innehållande två kurser inom funktionshinderområdet eller psykiatri. I och med införandet av det nya vård- och omsorgsprogrammet 2021 togs inriktningarna bort och alla som går programmet nu får därmed samma behörighet. För de som studerat till undersköterska tidigare kan dock dessa två påbyggnadskurser saknas om man valt annan inriktning. 19 procent inom LSS-verksamheten saknar relevant utbildning och är anställda på befattningarna vårdare eller handledare. Av dessa finns alltså både de som är undersköterskor men saknar rätt inriktning och de som helt saknar undersköterskeutbildning. 10 procent är anställda som personlig assistent, och i den gruppen varierar utbildningsbakgrunden. 11 procent inom LSS-verksamheten är anställda som stödpedagoger och har därmed byggt på sin stödassistentutbildning med en utbildning på 200 YH-poäng eller 60 högskolepoäng. I dagsläget finns inget statsbidrag som kan finansiera hela grundutbildningen för medarbetare inom LSS-verksamheten. Genom Omställningsfonden har en valideringsutbildning för de medarbetare som saknar kurser inom funktionshinderområdet kunnat finansieras.



Figur 6: Fördelning mellan omvårdnadspersonal i LSS

Omvårdnadspersonal äldreomsorgen



Figur 7: Fördelning mellan omvårdnadspersonal i äldreomsorgen

Av de drygt 1300 tillsvidareanställda inom äldreomsorgen har vi en hög andel anställda på befattningen undersköterska, vilket i stor utsträckning innebär att man har relevant utbildning. I och med att undersköterska blir en skyddad yrkestitel under 2023 kommer troligtvis en del av våra undersköterskor behöva validera sina tidigare utbildningar. Eftersom vi ännu inte vet vilka volymer det rör sig om kan dessa siffror påverkas under kommande år.

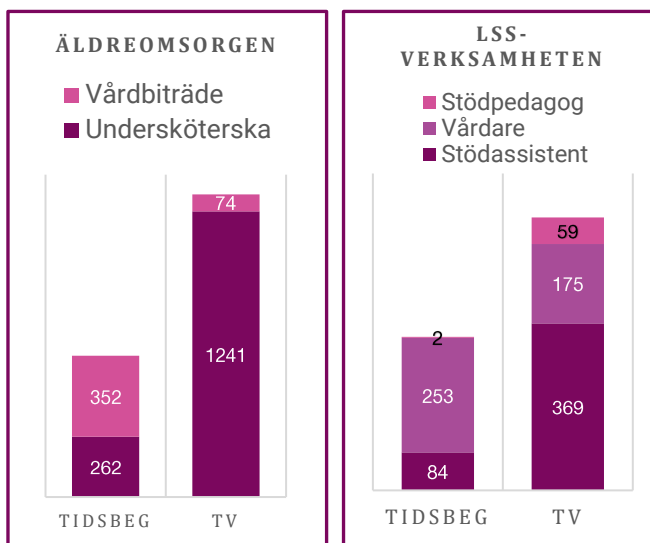
I maj 2022 hade en person anställts på specialistundersköterskebefattning, vilket i likhet med stödpedagog inom LSS, innebär en påbyggnadsutbildning på 200 YH-poäng. Ytterligare ett par av förvaltningens undersköterskor har antagits till utbildningen och kommer efter genomförd utbildning att kunna anställas på den nya befattningen. 5 procent av den tillsvidareanställda omsorgspersonalen är anställda som vårdbiträden och saknar därmed komplett utbildning till undersköterska. Hösten 2022 startar den fjärde omgången av undersköterskeutbildning som finansieras via Äldreomsorgslyftet som i första hand riktar sig till dessa medarbetare.

Jämförelse anställningsformer

Av den tillsvidareanställda personalen inom äldreomsorgen är som tidigare visat den största andelen undersköterskor. Bland de tidsbegränsat²⁵ anställda är flest vårdbiträden, men fördelningen mellan vårdbiträde och undersköterska är relativt jämn.

Inom LSS-verksamheten är cirka 10 procent av den tillsvidareanställda personalen

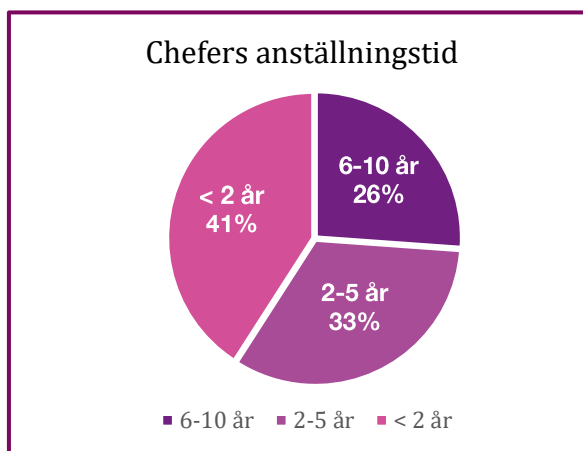
stödpedagoger. Därutöver är nästan två tredjedelar stödassistenter och en tredjedel vårdare, handledare eller personlig assistent. Bland de tidsbegränsade är tre fjärdedelar vårdare och en fjärdedel stödassistenter. Enbart två stödpedagoger är tidsbegränsat anställda.



Figur 8 och 9: Jämförelse mellan anställningsformer bland omvårdnadspersonal i äldreomsorgen och LSS

Chefers anställningstid

En stor andel av enhetscheferna har varit anställda som chef i förvaltningen i mindre än fem år. 41 procent har anställts under de senaste två åren. Som framkommit tidigare i nulägesanalysen ställer detta krav både på introduktion, möjligheten till mentorskap och vilket utbildningsutbud som erbjuds.



Figur 10: Chefers anställningstid i förvaltningen

²⁵ Både tidsbegränsade anställningar och intermittenta anställningar räknas med här.

Aktivitetsplan

Följande del kan läsas som en självständig bilaga till rapporten och är uppdelad i sju teman som nedan numreras men är utan inbördes prioriteringsordning.

1. *Vi förmedlar en tydlig och bred bild av arbetet i våra verksamheter*
2. *Vi rekryterar medarbetare med kompetenser som möter våra invånares behov av vård och omsorg*
3. *Vi uppmuntrar, samordnar och möjliggör utbildning och utveckling*
4. *Vi organiserar och genomför goda introduktioner*
5. *Vi har god samverkan med utbildare och erbjuder studerande kvalitativ praktik*
6. *Vi tar hand om kompetensen och erfarenheterna hos de medarbetare som lämnar organisationen*
7. *Vi är lyhörda och genomför de organisatoriska förändringar som krävs*

De olika temana har samtliga en eller flera kopplingar till kompetensförsörjningsmodellen ARUBA²⁶. Varje tema har nedan ett eget kapitel som inleds med en kortare sammanfattning och följs av en lista över prioriterade aktiviteter kopplat till temat. Listan över aktiviteter är tänkt att användas som en karta över vad förvaltningen ska prioritera kopplat till kompetensförsörjningsområdet de kommande åren. Aktivitetsplanen väntas kompletteras av kostnadsberäkning och finansieringsförslag längre fram.

Aktivitetsplanen är uppdelad i följande kolumner: aktivitet, målgrupp, ansvariga och tidsplan. Aktiviteterna i planen är av olika omfattning och berör verksamheterna på olika sätt. Målgrupp syftar på den eller de som berörs av aktiviteten. Ansvar för en aktivitet kan innebära olika saker för de olika aktiviteterna, till exempel ansvar för att processleda eller bidra med verksamhetens perspektiv. Viktigt att notera är dock förvaltningens gemensamma ansvar för möjliggörandet av aktiviteterna. Tidsplanen är en prognos utifrån nuläget.

Aktivitetsplanen ska följas upp och revideras årligen av HR-avdelningen.

²⁶ ARUBA står för attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla

1. Vi förmedlar en tydlig och bred bild av arbetet i våra verksamheter

Vård- och omsorgsförvaltningen syns idag i flera olika digitala och fysiska informationskanaler, där vi visar upp våra verksamheter. Vi ser ett fortsatt behov av att våra medarbetare berättar om sin vardag i våra verksamheter. Med nya målgrupper behöver vi göra analyser av deras behov och kanalval för att nå fler. Förvaltningen har egna rekryteringsbilder då de stadsgemensamma bilder som används är inte alltid representativa för majoriteten av vård- och omsorgsförvaltningens medarbetare. Bildbanken behöver uppdateras löpande.

Samtliga funktioner i förvaltningen behöver förmedla en bredare bild av hur arbetet i våra verksamheter ser ut. Då skapar vi bättre förutsättningar för att undvika dissonans för den nyanställda vilket i sin tur ökar sannolikheten att medarbetaren väljer att stanna kvar.

Nedan följer temats prioriterade aktiviteter.

AKTIVITET	MÅLGRUPP	ANSVARIGA	TIDSPLAN
Ta fram koncept för Employer Branding utifrån stadens arbetsgivarvarumärke (SAV-nätverk)	VOF	Kommunikationsavdelningen, HR-avdelningen	2023
Ta fram en kommunikationsstrategi för förvaltningen	VOF, potentiella medarbetare	Kommunikationsavdelningen	2023
Samordna och strukturera arbetet med Vård- och omsorgsambassadörer (nätverk, funktionsuppdrag)	VO-ambassadörer	VOF Akademi, Lokala VOC	2023
Öka antalet vård- och omsorgsambassadörer i förvaltningen	All omvårdnadspersonal	VOF Akademi, Lokala VOC	2022-2025
Fortsätta använda oss av Ung Omsorg (eller motsvarande upphandlad aktör)	Potentiella medarbetare	Ung Omsorg (privat aktör)	Pågående

2. Vi rekryterar medarbetare med kompetenser som möter våra invånares behov av vård och omsorg

Det är generellt svårt att rekrytera medarbetare med rätt kompetens och erfarenhet i flera av förvaltningens verksamheter. För vissa befattningar, till exempel sjuksköterskor är det särskilt svårt att rekrytera kvälls- och nattjänster. I dagsläget har vi ett stort antal timanställda som täcker upp i förvaltningen vid frånvaro. För att förbättra kontinuitetsmåten i verksamheterna, samt främja arbetsmiljön behöver förvaltningen kraftigt minska beroendet av timanställda, och istället, med hjälp av hälsosamma resurseffektiva scheman och höjd grundbemanning klara sin korttidsbemanning i högre grad.

Rekryteringsteamet används i större utsträckning för varje år och har svårt att räkna till i nuläget. Processen och stödet upplevs som välfungerande men det finns utrymme för förbättring. Rekryteringsmaterialet och processen behöver anpassas ännu mer till målgruppen och verksamheten.

Nedan följer temats prioriterade aktiviteter.

AKTIVITET	MÅLGRUPP	ANSVARIGA	TIDSPLAN
Se över konceptet med månadsanställningar för sommarvikarier	Sommarvikarier	Bemanning & Rekrytering, HR-enheten	2022-2023
Undersöka möjligheten till nya riktade rekryteringssatsningar	Potentiella medarbetare	Bemanning & Rekrytering	2022
Utveckla rekryteringsmaterialet	Potentiella medarbetare	Bemanning & Rekrytering, Kommunikationsavdelningen	2022-2023
Utveckla matchningsarbetet	Potentiella medarbetare	Bemanning & Rekrytering	2022-2023

3. Vi uppmuntrar, samordnar och möjliggör utbildning och utveckling

Vi ska erbjuda våra medarbetare relevant utbildning på de olika kunskaps- och kompetensnivåer som de befinner sig på. Vi ska också ge dem de förutsättningar de behöver när det gäller utbildningsutbud, utrymme i schemat, digitala hjälpmedel och en god arbetsmiljö för att kunna tillgodogöra sig utbildning och utveckling. I nuläget upplever många av våra medarbetare både att det är otydligt vilka utbildningar de får eller bör gå och hur de ska ha möjlighet att gå dem. Enhetschefen behöver också ta ett tydligt ansvar för kompetensutvecklingen och anpassa den efter medarbetarens behov.

Genom att ta fram uppdragsbeskrivningar och nivåstrukturer som kopplas ihop med relevanta utbildningar blir det tydligare vilka förväntningar och erbjudanden som finns inom ramen för den aktuella befattningen eller för karriärsteg.

På grund av den demografiska utvecklingen som vi står inför kommer vi behöva öka volymerna av medarbetare. Det kommer bli ännu svårare att rekrytera utbildad personal och därför måste vi vara beredda att i större utsträckning anställa förmågor som kan få möjlighet till utbildning för att nå den formella kompetens de saknar.

Våra medarbetare behöver även få möjlighet till utbildning för att möta de förändrade behov de kommer ställas inför framöver till exempel gällande mer avancerad sjukvård i hemmet, psykiatri, samsjuklighet och välfärdsteknik.

Den nationella utbildningssatsningen *Yrkesresan* som SKR står bakom kommer att bli en naturlig del i det kommande kompetensutvecklingsutbudet i flera av våra verksamheter.

Nedan följer temats prioriterade aktiviteter.

AKTIVITET	MÅLGRUPP	ANSVARIGA	TIDSPLAN
Valideringsutbildning för vårdare till stödassistent	Vårdare och undersköterskor inom LSS	VOF Akademi, VO3-4, AMF	2022-2025
Utreda och ta fram karriärvägar för omsorgspersonal inom ÄO och LSS	Omsorgspersonal, chefer	HR-avdelningen	2023-2025
Utreda och ta fram karriärvägar för HSL-personal	HSL-personal, chefer	HR-avdelningen, SÖK-äldre	2023-2025
Ta fram nivåstrukturer: förmågor, utbildningspaket, lönestruktur, ombudsroller	VO1-5, Myndigheten	HR-avdelningen, VO1-5	2022-2023
Yrkespaket till undersköterska	Vårdbiträden	VOF Akademi, VO1-2 och 5	2020-2023

AKTIVITET	MÅLGRUPP	ANSVARIGA	TIDSPLAN
Uppdragsutbildningar på YH-nivå: t.ex. demens, psykiatri, välfärdsteknik	Medarbetare	VOF Akademi	2023-2024
Se över behov och utbud gällande fortbildning för teknikombud	Teknikombud	DigiVäl, VOF Akademi	2023
Delta i arbetet med framtagandet av vård- och omsorgsutbildningar på YH-nivå i samarbete med YH- acceleratorn	Medarbetare	VOF Akademi, YH- acceleratorn SLF	2022-2025
Utreda och ta fram förslag på skiss över intern utbildningsorganisation	Medarbetare	VOF Akademi	2022-2023
Införa Palliationsutbildning via HBG Learns som grundkrav	Omvårdnadspersonal som möter personer i livets slutskede	VOF Akademi, Utbildningsansvarig	2022
Utreda möjligheten för automatisk anmälan till basutbildningar i HBG Learns utifrån befattning	Medarbetare, Bemanning & Rekrytering, Administratörer	VOF Akademi, Systemförvaltare HBG Learns	2022-2023
Se över basutbildningar: utbud, innehåll, kunskapstest	VO1-5, Bemanning & Rekrytering	VOF Akademi, MAS, MAR, utbildningsansvariga, Kommunikationsavdelningen	2022-2023
Se över och revidera utbildningsutbud i HBG Learns utifrån innehåll i kommande Yrkesresor	Medarbetare, Administratörer	VOF Akademi, verksamhetsutvecklare	2023-2025
Se över vilka interna HR-utbildningar för chefer som saknas i HBG Learns	Chefer	HR-avdelningen	2022-2023
Utreda möjligheter för central utbildningsbudget	VOF Akademi, VO1-5	VOF Akademi, Ekonomiavdelningen	2023
Upprätta strategisk plan för kompetensutveckling av HSL- personal inom ramen för SÖK-Äldre	HSL-personal	SÖK-äldre	2022-2024
Kartlägga behovet av och se över möjligheten till språkombudsutbildning för olika funktioner	Utbildare, Stödfunktioner	VOF Akademi	2022-2023

AKTIVITET	MÅLGRUPP	ANSVARIGA	TIDSPLAN
Anordna språkombudsutbildningar löpande	VOF	VOF Akademi, Lokalt VOC	Årligen
Upprätta lokalt nätverk för språkombud	Språkombud	VOF Akademi, Lokalt VOC	2023
Öka antalet språkombud (volymmål saknas)	Medarbetare	VOF Akademi, Lokalt VOC, VO1-5	2022-2025
Skapa samverkan för utveckling av interna utbildningar tillsammans med vårdlärare inom lokalt VOC	VO1-5, Bemanning & Rekrytering	VOF Akademi, MAS, MAR, utbildningsansvariga, Vårdlärare	2022-2023
Produktion och implementering av Yrkesresan för funktionshinderområdet Utförarverksamhet	Stödassistent, Stödpedagog, enhetschef	VOF Akademi, VO3-4, Skånes Kommuner	2023-2025
Produktion och implementering av Yrkesresan för funktionshinderområdet Myndighet	LSS-handläggare, enhetschef	VOF Akademi, Myndigheten, Skånes Kommuner	2025-2026
Produktion och implementering Yrkesresan för äldreomsorgen utförare	USK, enhetschef	VOF Akademi, VO1-2 och 5, Skånes Kommuner	2024-2025
Upprätta lönebildningsplan	VOF	HR-enheten	2022-2023
Anordna samverkansdag med fack och arbetsgivare	Fackliga representanter, chefer	HR-avdelningen	2022
Utveckla det kommunikativa ledarskapet	Chefer	Kommunikationsavdelningen	2023
Ta fram koncept/plattform för intern rörlighet	VO1-5	HR-avdelningen	2023-2024
Utbildning för chefer: MHFA - Första hjälpen vid psykisk ohälsa	Enhetschefer	VOF akademi, Utbildningsansvarig	2022-2023
Ta fram utbildningar för administratörer/koordinatorer inom HR och digitalisering	Administratörer/koordinatorer	VOF Akademi, HR-enheten	2023-2024

AKTIVITET	MÅLGRUPP	ANSVARIGA	TIDSPLAN
Direktupphandling av UGL (eller motsvarande utbildning) för chefer	Chefer	HR-avdelningen, Ekonomiavdelningen	2022-2023
"Leda lätt"-projekt för chefer	Chefer	HR-avdelningen, Ekonomiavdelningen, Digitaliseringsavdelningen, SLF	2022-2025

4. Vi organiserar och genomför goda introduktioner

En välstrukturerad och individanpassad introduktion ger goda förutsättningar för den nya medarbetaren att etableras på arbetsplatsen och i gruppen. Detta ökar möjligheterna till att utföra en bättre arbetsprestation och att medarbetaren väljer att stanna i organisationen. I dag upplever många av våra nya medarbetare att introduktionerna är för korta och att man alltför snabbt ges ett för stort eget ansvar. Vi behöver därför se över våra introduktionsprogram, såväl gemensamma som på de olika enheterna och se till att den nyanställda ges möjlighet till en god introduktion.

Nedan följer temats prioriterade aktiviteter.

AKTIVITET	MÅLGRUPP	ANSVARIGA	TIDSPLAN
Digitalt introduktionsprogram för nyanställda på VOF	Nyanställda	Stödfunktioner	Revideras årligen
Central introduktionsträff VOF	Nyanställda	HR-avdelningen, Kommunikationsavdelningen, övriga stödfunktioner	start 2023- återkommande varje år
Ta fram nytt introduktionsprogram för chefer	Nya chefer	HR-avdelningen	2022-2023
Lokalt introduktionsprogram (individpassas)	Nyanställda	HR-avdelningen, Kommunikationsavdelningen, VO1-5, handledare steg 1, 2 och 3	2023-2024
Utred möjlighet till införande av internt mentorsprogram VOF	HSL-personal, nya chefer	VOF Akademi, VO1-5	2024
Se över eventuell implementering av digital onboarding på VOF	Nyanställda, chefer	HR-avdelningen	2023-2024
Se över introduktion för vikarier (Utbildningspaket och checklista)	Vikarier	Bemanning & Rekrytering, VO1-5	2022-2023
Se över nyttjande av mentorsprogram i Familjen Helsingborg	Ny chef, senior chef	Familjen Helsingborg, SLF	2023-2024
Utreda möjlighet till att införa traineetjänster för sjuksköterskor	HSL-personal	HR-avdelningen, VO1-5	2023-2024

5. Vi har god samverkan med utbildare och erbjuder studerande kvalitativ praktik

Det är viktigt att vi har god samverkan med utbildare och erbjuder kvalitativ praktik för att lyckas med kompetensförsörjningen. Genom Vård- och omsorgscollege har vi naturliga samarbetsytor med utbildningsanordnare. Samarbetena behöver dock tydliggöras och förbättras med hjälp av avtal och dialog med utbildarna och nya vägar för samarbete behöver ses över. Genomförande av praktik ska vara en naturlig del av våra verksamheter, med undantag för de (få) enheter där praktik inte lämpar sig. Om vi kan erbjuda studerande praktik som både är av god kvalitet, har tydlig struktur och med väl förberedda och utbildade handledare ökar chanserna att studerande får positiva praktikupplevelser. Att ta emot praktikanter innebär också värdefulla utbyten mellan studerande och handledare som bidrar till organisationens lärande. En välfungerande praktikorganisation och praktikprocesser är förutsättningar för att lyckas med detta. Idag är efterfrågan på praktikplatser större än vad vi som arbetsgivare lyckas erbjuda vilket påverkar utbildarnas möjligheter att examinera studenter. Vi behöver utbilda fler handledare och se över hur vi smartast kan samordna praktik.

Nedan följer temats prioriterade aktiviteter.

AKTIVITET	MÅLGRUPP	ANSVARIGA	TIDSPLAN
Ta fram förslag på fördelningsnyckel av praktikmottagande för APL USK och VFU HSL i förvaltningen samt hur det ska följas upp	VO1-5	VOF Akademi	2022-2023
Öka antalet handledarutbildade i steg 1 och 2 till 30 % av TV omsorgspersonal	Omvårdnadspersonal	VOF Akademi, VO1-5, Lokalt VOC	2022-2025
Följ upp plan för handledarskap	VO1-5	VOF Akademi	2023-2025
Öka antalet handledare steg 3 till minst en per enhetschef	Handledare steg 1 och 2	VOF Akademi, VO1-5, Lokalt och regionalt VOC	2022-2025
Undersöka möjligheterna att utbilda fler interna handledare steg 3 utbildare	Potentiella handledare steg 3 utbildare	VOF Akademi, Regionalt VOC	2022-2024
Utveckla lokala samarbetsnätverk för handledare steg 1, 2 och 3	Handledare steg 1, 2 och 3	VOF Akademi, Handledare steg 3	2022-2023
Öka kunskapen kring praktik och handledarskap	VO1-5	VOF Akademi	2021-2025
Genom samverkan med utbildare arbeta fram tydliga avtal för samverkan kring utbildningsrelaterad praktik	VO1-5, Utbildare	VOF Akademi, Lokalt VOC, Utbildare	2022-2024

AKTIVITET	MÅLGRUPP	ANSVARIGA	TIDSPLAN
Implementera Peer Learning för APL USK och VFU HSL	Praktikanter, VO1-5	VOF Akademi, VO1-5, handledare steg 1, 2 och 3	2023-2025
Utveckla samarbeten med utbildarna i VOC kring basutbildningar för att effektivare rusta studenter inför arbete hos oss	Studerande som läser omvårdnadsprogram eller barn- och fritidsprogram	VOF Akademi, Bemanning & Rekrytering, Utbildningsansvariga, Lokalt VOC	2022-2025
Implementera Praktikplatsen.se samt fasa in de olika utbildningsrelaterade praktikformerna APL, VFU och LIA i systemet	VO1-5, Myndigheten, praktikanter, Handledare steg 1, 2 och 3, Utbildare	VOF Akademi, VO1-5	2021-2023
Undersöka möjligheterna till att övriga praktikformer hanteras i praktikplatsen.se	VOF, AMF, SFF, praktikanter	VOF Akademi	2023-2025
Undersöka ytterligare samarbetsmöjligheter med studerande utöver praktik, ex. gymnasiearbete	VO1-5, Studerande	VOF Akademi, Lokalt VOC, Utbildare	2022-2024
Fältstudier/studiebesök/information om pedagogiska arbetsmetoder och hjälpmedel för studerande hos utbildare inom lokalt VOC	Studerande som läser omvårdnadsprogram eller barn- och fritidsprogram	VOF Akademi, Lokalt VOC, VO3-4	2022-2025
Undersöka möjlighet till och ta fram förslag på helhetskoncept för praktik gällande introduktion, avslut etc.	Praktikanter, VO 1-5	VOF Akademi, VO1-5, handledare steg 1, 2 och 3	2022-2025

6. Vi tar hand om kompetensen och erfarenheterna hos de medarbetare som lämnar organisationen

Oavsett varför en medarbetare lämnar sin tjänst finns det en risk att värdefull kunskap går förlorad. I nuläget har vi ingen fungerande struktur för avslutssamtal och avslutsenkäter eller hur vi använder oss av detta i vårt utvecklingsarbete. Vi behöver också se över hur vi möjliggör kunskapsöverföring till de medarbetare som finns kvar i verksamheten.

Nedan följer temats prioriterade aktiviteter.

AKTIVITET	MÅLGRUPP	ANSVARIGA	TIDSPLAN
Utreda möjligheten att effektivisera uppföljning av avslut digitalt (in-behålla-vidare)	VO1-5, Myndigheten	HR-enheten, Kommunikationsavdelningen, Bemanning & Rekrytering	2023
Genomföra pilotstudie inom något VO kring fysiska avslutssamtal med HR	VO1-5, Myndigheten	HR-enheten	2022-2023
Se över material för strukturerat avslutssamtal medarbetare-chef	Enhetschef, medarbetare	HR-enheten, Kommunikationsavdelningen	2022-2023
Se över hur vi på VOF kan utveckla och nyttja konceptet 80-90-100 ytterligare	VOF	HR-enheten, VOF Akademi	2023
Ta fram upplägg för kompetensöverföring innan avslut	Enhetschef	HR-enheten	2023
Se över aktiviteter för att attrahera pensionerade fd anställda att komma tillbaka.	Pensionerade fd medarbetare	HR-avdelningen, VO1-5	2023

7. Vi är lyhörda och genomför de organisatoriska förändringar som krävs

Demografiska förändringar tvingar oss att ställa om vår verksamhet. Vad kan vi digitalisera för att effektivisera och frigöra medarbetare som behövs för andra uppgifter? Befattningar, roller och arbetsuppgifter behöver ses över för att säkerställa att rätt personer gör rätt saker. Nya roller och tjänster som inte funnits tidigare behöver undersökas och etableras, både för att öka attraktiviteten genom karriärutveckling men också för att förbättra och förnya det arbete som görs idag. Vi måste också rusta våra befintliga medarbetare med den kunskap och de verktyg de behöver för att kunna använda nya arbetssätt. Vi som arbetsgivare behöver utmana oss själva för att vara en attraktiv arbetsgivare även för framtida arbetskraft och vara lyhörd för deras önskemål och behov för att de ska välja att arbeta hos oss.

Nedan följer temats prioriterade aktiviteter.

AKTIVITET	MÅLGRUPP	ANSVARIGA	TIDSPLAN
Undersöka behov av uppgiftsväxling för vårdbiträde/USK/specusk/HSL-personal	Medarbetare	HR-avdelningen, VO1-5	2023-2025
Undersöka behov av uppgiftsväxling för vårdare/stödassistent/stödpedagog/HSL-personal	Medarbetare	HR-avdelningen, VO1-5	2023-2025
Införande av befattning specialistundersköterska, både som arbetar på uppdrag av ssk och at/ft	VO1-5	VOF Akademi, HR-enheten, VO1-5	2022
Undersöka behov av eventuella nya befattningar LSS (t.ex kvalitetsledare, omsorgspedagog -ökad likvärdighet i yrkesutövandet)	Medarbetare LSS	HR-avdelningen, VO3-4	2023-2025
Ta fram förslag på volymmål för stödpedagoger	VO3-4	VOF Akademi, VO3-4	2024
Ta fram förslag på volymmål för specialistundersköterska	VO1-5	VOF Akademi, VO1-5	2023
Utreda och ta fram verktyg för förändringsledning	Chefer	Arbetsgrupp för Förändringsledning	2021-2023
Automatiserad kompetensregistrering av basutbildningar från HBG Learns till Medvind	Medarbetare, Administratörer, Chefer, Stödfunktioner	VOF Akademi, Medvind Support, Systemförvaltare för HBG Learns, Digitaliseringsavdelningen SLF	2021-2023

AKTIVITET	MÅLGRUPP	ANSVARIGA	TIDSPLAN
Effektiv bemanning-projektet	V03-4	HR-enheten	2022-2023
"Gunnar"-projektet	Vikarier	Bemanning & Rekrytering	2022-2023
AI-schema	V01-5	HR-enheten	2022-2023
Schematekniska lösningar 2.0	V01 + 3	HR-enheten	2022-2023
Beslut om antal och inriktning för AST-tjänster	SSK, V01-3 + 5	FLG	Årligen
Samordna införandet av skyddad yrkestitel för undersköterska	V01-5	HR-avdelningen, Regionalt VOC, Socialstyrelsen	2023-2025
Anordna valideringsutbildning inom VOC för undersköterskor med anledning av skyddad yrkestitel	V01-5	VOF Akademi, VOC	2023-2025
Se över behovet av kompetenspåfyllnad med hjälp av kommande digitaliseringsstrategi	Chefer, medarbetare	VOF Akademi, DigiVäl	2022-2023
Upprätta nätverk för Teknikombud	Medarbetare	DigiVäl	2022-2023
Utreda behov av volymmål för teknikombud	V01-5	VOF Akademi, DigiVäl	2023

Källförteckning

- Regeringen. Nationell samordnare ska arbeta för fler VFU-platser i sjuksköterskeutbildningen: pressmeddelande från utbildningsdepartementet. *Regeringen*. 2022.
<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2022/06/nationell-samordnare-ska-arbeta-for-fler-vfu-platser-i-sjukskoterskeutbildningen/> (Hämtad 2022-09-02)
- Skånes Kommuner. Yrkesresan. *Skånes Kommuner*. 2022.
<https://xn--skneskommuner-qfb.se/strategiska-omraden/halsa-social-valfard-och-omsorg/yrkesresan/> (Hämtad 2022-09-14)
- Socialstyrelsen. *Kompetens i LSS-boenden*. Socialstyrelsen, mars 2021.
<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2021-3-7312.pdf> (Hämtad 2022-08-10)
- Socialstyrelsen. Förslag: Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om skyddad yrkestitel för undersköterskor. Augusti 2022
<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/dokument-webb/remissvar/socialstyrelsens-forslag-foreskrift-skyddad-titel-usk-remiss-2022.pdf> (Hämtad 2022-09-28)
- SOU 2022:35. Utredningen om utbildning till sjuksköterska och barnmorska. *Tryggare i vårddyrket – en översyn av vissa frågor inom utbildning till sjuksköterska och barnmorska*
- Sveriges kommuner och regioner (SKR), Faktaunderlag: Bristen på arbetskraft och välfärdens kompetensutmaning, *Sveriges kommuner och regioner*,
<https://skr.se/download/18.2070d58a1817fca64d398c1e/1657007930987/Faktaunderlag%20kompetensfo%CC%88rso%CC%88rjning.pdf> (Hämtad 2022-08-10)
- Vård- och omsorgcollege Skåne. *Behålla, rekrytera och ställa om, kompetensutmaningar och utbildningsbehov inom vård och omsorg*. Delrapport 2021.
- Vård- och omsorgcollege Skåne, *Uppföljning av övergripande mål 2021*, Vård- och omsorgcollege, (antagen av regional styrgrupp 2022-03-04).
<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fold2021.vo-college.se%2Fsystem%2Ffiles%2Fdokumentbanklokal%2Fuppfoljningavmalindikato rer2021.docx&wdOrigin=BROWSELINK> (Hämtad 2022-08-31)
- Vård- och omsorgcollege Skåne och Skånes kommuner. *Rapport första linjens enhetschefer inom funktionshinderområdet och socialpsykiatri i kommunal verksamhet i Skåne 2022 – Bakgrund, organisatoriska förutsättningar, komplexitet och egen skattning av kompetens*. Rapport augusti 2022.
- Weilenmann, L. Därför räcker inte vfu-platserna till. *Vårdfokus*. 2022.
<https://www.vardfokus.se/yrkesroller/student/darfor-racker-inte-vfu-platserna-till/> (Hämtad 2022-09-02)

Yrkeshögskolan, Sök utbildning. <https://www.yrkeshogskolan.se/hitta-utbildning/sok/> (Hämtad juni 2022)