



Behovet av kompetens inom vård & omsorg

En kartläggning och analys för Stockholms läns kommuner



2024-10-16

Rebecka Strandberg, Elin Fält, Richard Thellman och Johanna Stålö



Till dig som läser

I denna rapport presenteras resultatet av en kartläggning och prognos av behovet av kompetens inom funktionshinderområdet och äldreomsorgen i Stockholms läns kommuner.

Resultatet ger en länsövergripande helhetsbild över behovet av kompetens och ska kunna användas av kommunerna i deras fortsatta arbete med strategisk kompetensförsörjning.

Kartläggningen ska också kunna ligga till grund för arbete i samverkan mellan kommunerna samt mellan kommuner och Region Stockholm – för att möta framtida behov. Kommunerna i länet har bidragit till kartläggningen genom att bland annat identifiera förslag på områden som skulle kunna vara möjliga att samverka inom för att skapa goda förutsättningar för kompetensförsörjningen.

Resultatet kan med fördel även användas i dialog med utbildningsanordnare, oavsett huvudman och nivå. Sist men inte minst kan rapporten så klart också ligga till grund för lokala dialoger.

Kartläggningen är framtagen av kommunförbundet Storsthlm med konsultstöd från Governo AB.



Innehållsförteckning

Sammanfattning	4
1. Inledning	5
KOMPETENSFÖRSÖRJNING - EN HÖGAKTUELL FRÅGA	5
BAKGRUND TILL KARTLÄGGNINGEN - EN LÄNSÖVERGRIPANDE BILD	5
SYFTE OCH MÅL.....	5
FRÅGESTÄLLNINGAR OCH AVGRÄNSNINGAR	6
GENOMFÖRANDE.....	7
RAPPORTENS DISPOSITION	9
2. Resultatet av den kvantitativa kartläggningen och prognosen.....	10
ANTAGANDEN FÖR PROGNOSEN	10
BEFOLKNINGEN STOCKHOLMS LÄN.....	11
BEHOVET AV INSATSER INOM ÄLDREOMSORG OCH FUNKTIONSHINDEROMRÅDET.....	12
UPPSKATTADE PENSIONSavgångar TILL 2030 RESPEKTIVE 2035	15
BEHOVET AV KOMPETENS I LÄNETS KOMMUNER	16
HELTIDARBETANDE INOM VÅRD OCH OMSORG	27
PRAKTIKPLATSER – ARBETSPLATSFÖRLAGT LÄRANDE (APL) OCH LÄRANDE I ARBETE (LIA)	28
3. Hur beskrivs behovet av kompetens?	31
BEHOVET AV KOMPETENS SKILJER SIG ÅT.....	31
PÅGÅENDE OMSTÄLLNINGAR – SOM PÅVERKAR BEHOVET AV KOMPETENS	31
FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT TILLGODOSE BEHOVEN AV KOMPETENS	34
MÖJLIGGÖRARE – STRATEGIER FÖR ATT MÖTA KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSBEOVEN.....	36
INSPIRATION FRÅN OMVÄRLDEN – HUR ARBETAR ANDRA LÄN STRATEGISKT MED KOMPETENSFÖRSÖRJNING?	38
4. En omöjlig ekvation – och vägen framåt	43
KARTLÄGGNINGEN VISAR EN UTMANANDE BILD AV LÄGET I LÄNET	43
VÄGEN FRAMÅT FÖR EN STRATEGISK KOMPETENSFÖRSÖRJNING.....	44
KOMMUNERNAS FÖRSLAG TILL FRAMTIDA SAMVERKAN INOM STRATEGISK KOMPETENSFÖRSÖRJNING	46
FÖRSLAG FRAMÅT – VAD KAN OCH BÖR KOMMUNERNA GÖRA FÖR ATT MÖTA UTVECKLINGEN?	49
SLUTORD.....	52
Referenser	53



Sammanfattning

Det har tidigare saknats en länsövergripande bild över behovet av kompetens inom äldreomsorg och funktionshinderområdet i Stockholms län. En sådan bild utgör ett viktigt verktyg att nyttja i samverkan kring kompetensförsörjningsfrågor mellan kommunerna i Stockholms län, mellan verksamheter i privat och kommunal regi, mellan kommuner och Region Stockholm samt i dialog med utbildningsanordnare.

Mot denna bakgrund initierade Storsthlm en kartläggning, analys och prognos av kompetensförsörjningsbehovet idag, 2030 respektive 2035 för ett antal yrkesroller som arbetar inom funktionshinderområdet samt äldreomsorg i länets 26 kommuner.

Kartläggningen genomfördes sedan med en kombination av kvantitativ och kvalitativ analys; Den kvantitativa datainsamlingen innebar en beräkning och prognos av behov av framtida kompetens med hänsyn tagen till: antal medarbetare idag, uppskattning av framtida behov av insatser samt pensionsavgångar. Den kvalitativa datainsamlingen innebar genomförande av 20–25 intervjuer med personer som på olika sätt ansvarar för frågor om HR och kompetensförsörjning i kommun samt verksamhetschefer inom både kommunal och privat regi inom länet. Nätverksträffar och workshopar tillsammans med kommunrepresentanter har genomförts för att fördjupa vissa frågeställningar och förankra preliminära resultat.

Den länsövergripande bilden av behovet av kompetens som presenteras i denna kartläggning visar på ett omfattande behov av nyrekrytering inom de flesta yrkesgrupperna. Detta förutsatt att vi arbetar på samma sätt som vi gör idag. Behovet av nyrekryteringar är särskilt stort bland undersköterskor där behovet är nästintill dubbelt så stort som för övriga yrkesgrupper. Andra yrkesgrupper med stort behov av nyrekrytering är vårdbiträden, stödassistenter och personliga assistenter. Detta gäller redan 2030 men blir särskilt påtagligt till 2035. Sammantaget beräknas behovet av framtida medarbetare bli så pass stort att det inte kommer vara möjligt att rekrytera kompetens i den omfattning som nuvarande arbetssätt och resurser innebär.

Prognosen visar ett scenario som förutsätter ett oförändrat arbetssätt i verksamheterna. En typ av *worst case scenario*. Mot den bakgrunden är utveckling av verksamheterna och smarta arbetssätt nu prioriterat i syfte att skapa goda förutsättningar för kompetensförsörjningen. Kartläggningen visar att det finns stor potential i ökad samverkan mellan länets kommuner avseende bland annat:

- ✦ Att attrahera medarbetare till vård och omsorg,
- ✦ Utveckla arbetssätt,
- ✦ Utbilda och kompetensutveckla samt inom
- ✦ Ledarskap och medarbetarskap

Till sist presenteras ett antal förslag på vad kommunerna i länet i ett nästa steg kan och bör göra för att möta utvecklingen och behovet av kompetens.



1. Inledning

Kompetensförsörjning - en högaktuell fråga

Runt om i landet pågår olika satsningar för att främja en hållbar kompetensförsörjning. Den demografiska utvecklingen och ökade behov av insatser hos befolkningen gör att vården och omsorgen står inför stora utmaningar i att få befintlig kompetens att räcka till. Samtidigt går det att se att befolkningen har allt högre förväntningar på insatser från det offentliga och det ställs allt högre krav på att insatserna ska ha god kvalitet.¹

Bakgrund till kartläggningen - en länsövergripande bild

Det pågår ett intensivt arbete i Stockholms läns kommuner med att utveckla smarta, effektiva arbetssätt för att säkra en mer personcentrerad och samordnad nära vård och omsorg. Samtidigt pågår en omställning av socialtjänsten där syftet är att den ska bli mer förebyggande, jämställd och lättillgänglig än idag: att sänka trösklarna, nå invånare tidigt, innan problemen växt sig stora. Socialtjänsten ska också bli mer kunskapsbaserad och vila på forskning och beprövad erfarenhet. Dessa omställningsarbeten är en förutsättning för att klara den demografiska utmaningens påverkan på kompetensförsörjningen inom vård och omsorg. Vice versa kan kompetensförsörjningen ses vara en del av lösningen i de omställningsarbeten som pågår.

Idag saknas en länsövergripande bild över behovet av kompetens inom vård och omsorg i Stockholms läns kommuner. Mot denna bakgrund har Storsthlm nu initierat en kartläggning och analys av behovet av kompetens. Kartläggningen och analysen ska ge en helhetsbild och inkludera privata aktörer som genom lagen om offentlig upphandling (LOU) och lagen om valfrihetssystem (LOV) arbetar inom de aktuella verksamhetsområdena.

För genomförandet har Storsthlm anlitat konsultföretaget Governo. Resultatet av kartläggningen redovisas i föreliggande rapport.

Syfte och mål

Syftet med denna kartläggning är att skapa en länsövergripande bild över behovet av kompetens inom funktionshinderområdet och äldreomsorgen i länets 26 kommuner.

Målet är att kommunerna i länet ska få en samlad bild över behovet av kompetens idag, 2030 samt 2035 avseende ett antal yrkesgrupper inom funktionshinderområdet och äldreomsorgen. Kommunerna ska också få en bild av vilka områden de skulle kunna arbeta vidare med och utveckla samverka inom, för att skapa förutsättningar för en hållbar kompetensförsörjning inom vården och omsorgen.

¹ Vård och omsorgsanalys (2024), *Redo för framtiden?*,



Frågeställningar och avgränsningar

Föreliggande kartläggning, analys och prognos har i huvudsak bestått av tre delar:

- ✦ En samlad bild över kompetensförsörjningsbehovet inom funktionshinderområdet samt äldreomsorg, inklusive en prognos och en analys.
- ✦ En omvärldsanalys som belyser relevanta exempel avseende hur några andra län arbetar med strategisk kompetensförsörjning.
- ✦ Med utgångspunkt i ovan föreslå konkreta förslag för eventuella del- eller helregionala samverkansområden.

Som utgångspunkt i arbetet har nedan **centrala frågeställningar** formulerats:

- ✦ Hur ser behovet av kompetens ut inom funktionshinder- och äldreområdet i länets kommuner
 - Idag, 2030 respektive 2035?
- ✦ Hur har andra län arbetat strategiskt med att tillgodose behovet av kompetensförsörjning över tid?
- ✦ Hur kan länets kommuner samverka med varandra och med Region Stockholm för att möta behoven av framtida kompetens?

Avgränsningar

Kartläggningen har avgränsats till att inkludera utförarverksamheter inom äldreomsorg och funktionshinderområdet.

De aktuella yrkeskategorierna för kartläggning, analys och prognos är:

- ✦ **Inom äldreomsorg:** undersköterska, vårdbiträde, sjuksköterska, fysioterapeut och arbetsterapeut.
- ✦ **Inom funktionshinderområdet:** stödpedagog, stödassistent (eller motsvarande), stödbiträde (eller motsvarande), boendestödjare, personlig assistent (inkl. ledsagare/avlösare), sjuksköterska, fysioterapeut och arbetsterapeut.

De verksamheter som ovan yrkesroller återfinns inom, och som därmed blir föremål för denna kartläggning, är:

Verksamheter inom äldreomsorgen

- ✦ Vård- och omsorgsboenden (olika inriktningar)
- ✦ Hemtjänst
- ✦ Dagverksamhet
- ✦ Korttidsboende/växelboende
- ✦ Servicehus

Verksamheter inom funktionshinderområdet som styrs av lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS)

- ✦ Gruppboende (LSS)
- ✦ Daglig verksamhet
- ✦ Korttidsvistelse
- ✦ Ledsagarservice/avlösarservice
- ✦ Personlig assistans
- ✦ HSL - team inom LSS



Verksamheter inom funktionshinderområdet som styrs av Socialtjänstlagen (SoL)

- ✦ Serviceboende/Bostad särskild service/gruppboendestad (SoL)
- ✦ Boendestöd

Genomförande

Kartläggningen delades upp i en kvantitativ och en kvalitativ del. Dessutom genomfördes en omvärldsanalys.

Kvantitativ kartläggning och analys

Den kvantitativa kartläggningen syftade till att kartlägga, analysera samt prognostisera kompetensförsörjningsbehoven i länet idag, samt till 2030 respektive 2035. Den kvantitativa kartläggningen och analysen utgår i stor utsträckning från redan insamlad data, för att säkra jämförbarhet samt kontinuitet framåt. Som underlag för detta har vi nyttjat:

- ✦ **Region Stockholms befolkningsstatistik** för Stockholms län samt prognoser kring kommande befolkningsutveckling till 2030 och 2035. Detta för att kunna se hur befolkningens mängd tros förändras kommande år.
- ✦ **SKR:s novemberstatistik**. SKR samlar in data varje år som inkluderar personalstatistik från verksamheter som drivs i kommunal regi avseende bland annat: *antal anställda* och *födelseår* inom både äldreomsorg och funktionshinderområdet. SKR bidrog med att särskilt sätta samman relevant data från novemberstatistiken till kartläggningen.
- ✦ **Socialstyrelsens statistik avseende befolkningens behov av olika typer av insatser** inom äldreomsorg och funktionshinderområdet.

För att samla in nyckeltal kring anställda hos privata utförare genomfördes en enkätundersökning. Enkäten skickades till totalt 1074 privata utförare² som är verksamma inom äldreomsorgen och funktionshinderområdet. Syftet var att insamla information om antal anställda inom olika yrkeskategorier, sysselsättningsgrad samt födelseår för att beräkna pensionsavgångar. Sista svarsdag för enkäten var den 31 maj. Totalt inkom 225 svar³ och enkätens svarsfrekvens blev därmed 21%⁴. Det förekommer att privata utförare anlitar sjuksköterska, fysioterapeut och arbetsterapeut som underleverantörer, vilket innebär att dessa inte finns representerade i den data som prognosen utgår från.

Med utgångspunkt i ovan källor har en prognos tagits fram som visar utvecklingen avseende befolkningens behov av insatser från äldreomsorgen och funktionshinderområdet fram till 2035. Den insamlade data som visar antal årsarbetare som idag är anställda inom de aktuella yrkesgrupperna och verksamheterna har därefter använts för att ta fram en uppskattning av kommande behov av

² Varav 459 inom äldreomsorgen och 615 inom funktionshinderområdet.

³ Varav 84 inom äldreomsorg och 141 inom funktionshinderområdet.

⁴ Svarsfrekvensen kan delvis förklaras av att vissa stora koncerner inte har haft möjlighet att besvara enkäten samt verksamheter som inte kunnat prioritera frågan i och med sommarplanering



medarbetare, med hänsyn tagen till det prognostiserade behovet. Detta har i sin tur möjliggjort att prognostisera behovet av nyrekrytering fram till 2035.

Kvalitativ kartläggning

Den kvalitativa kartläggningen syftar till att fördjupa kunskapen om kompetensbehoven och de förutsättningar som råder. Totalt genomfördes 20–25 intervjuer med personer som på olika sätt ansvarar för frågor om HR och kompetensförsörjning i kommun samt verksamhetschefer inom funktionshinderområdet och äldreomsorgen, både i kommunal och privat regi. Urvalet av intervjupersoner skedde med utgångspunkt i geografisk spridning i länet och genomfördes tillsammans med Storsthlm.

Parallellt genomfördes även dokumentstudier där vi fördjupar oss i publicerade rapporter, material från intervjupersoner och kompetensförsörjningsplaner för analys.

Omvärldsanalys

Omvärldsanalysen syftade till att ta del av lärande exempel på hur andra län arbetar med strategisk kompetensförsörjning. Tre exempel valdes ut, i samråd med Storsthlm:

- ✦ Göteborgsregionen
- ✦ Skåne län
- ✦ Umeå kommun

Datainsamling skedde genom intervjuer i kombination med dokumentstudier.

Workshopar, nätverksmöten och referensgrupp

Vi önskar inledningsvis rikta ett stort tack till alla som deltagit i diskussionerna om hel- och delregionala samverkansområden! Nedan beskrivs deltagandet samt hur det bidragit till kartläggningens resultat.

Workshopar och nätverksmöten för att diskutera hel- och delregionala samverkansområden

För att identifiera områden för hel- och delregional samverkan genomfördes två workshopar; den första på temat "en vård och omsorg i förändring", den andra på temat "digitaliseringens möjligheter". Vid dessa tillfällen deltog 10-15 personer med olika kompetenser och representation från olika delar av länet. Som inspiration till diskussionerna presenterades relevanta delar av omvärldsanalysen.

Deltagande har även skett på Storsthlms strategiska nätverk för HR och socialchefer i syfte att presentera, och förankra, kartläggningens resultat samt inhämta förslag och medskicka kopplat till hel- och delregional samverkan inom länet. De synpunkter som framkom inkluderas tillsammans med resultatet från genomförda workshopar.

Mot slutet av uppdraget genomfördes en summerande workshop tillsammans med medarbetare på Storsthlm med syfte att förankra och bearbeta resultatet från tidigare genomförda workshopar.



Referensgruppen

Tidigt i kartläggningen formades en referensgrupp bestående av representanter från verksamheter inom funktionshinder- och äldreområdet från olika delar av länet. Referensgruppen sammankallades totalt tre gånger. Under referensgruppsmötena bidrog deltagarna bland annat med input i centrala vägval samt kvalitetssäkring av kartläggningens resultat.

Rapportens disposition

I kapitel två redovisas resultatet från kartläggningens kvantitativa del. Där presenteras de beräkningar och uppskattningar som gjorts av behovet av kompetens idag, 2030 respektive 2035. I kapitel tre presenteras resultatet avseende det som framkommit inom ramen för genomförda intervjuer och dokumentstudier. Mot slutet av kapitlet presenteras också resultatet av omvärldsanalysen.

Slutligen innehåller kapitel fyra Governos sammanfattande analys i relation till kartläggningens resultat. Därtill redogörs för ett antal områden där kommunerna, regionen och andra aktörer kan samverka avseende den strategiska kompetensförsörjningen. Avslutningsvis presenteras ett antal förslag på vad kommunerna i länet i ett nästa steg kan och bör göra för att möta utvecklingen och behovet av kompetens.

Till rapporten finns en bilaga som innehåller ett presentationsmaterial av resultatet från genomförd omvärldsanalys. Se vidare Bilaga 1_Omvärldsanalys.



2. Resultatet av den kvantitativa kartläggningen och prognosen

För att kunna svara på hur behovet av kompetens ser ut inom funktionshinder- och äldreområdet i länets 26 kommuner, 2030 respektive 2035 har en prognos genomförts. En viktig förutsättning för prognosen har varit att inkludera verksamheter som drivs i både privat och kommunal regi för att åstadkomma en helhetsbild över behovet av kompetens. Prognosen visar hur många årsanställda som finns idag inom olika yrkeskategorier samt hur många inom dessa yrkeskategorier som bedöms behövas till 2030 respektive 2035.

Kapitlet inleds med ett antal antaganden för prognosen. Därefter beskrivs resultatet från Region Stockholms befolkningsprognos som visar hur befolkningen ser ut i dagsläget samt hur den beräknas förändras kommande år sett till olika åldersgrupper. Sedan presenteras en prognos för behov av insatser inom funktionshinderområdet och äldreomsorgen – en prognos som baseras på Socialstyrelsens data för antal insatser idag i kombination med tidigare nämnd befolkningsprognos från Region Stockholm. Därefter redogörs uppskattade pensionsavgångar inom berörda yrkeskategorier. Mot bakgrund av allt detta presenteras sedan det uppskattade behovet av kompetens per yrkeskategori 2030 och 2035.

I slutet av kapitlet redovisas ett antal uppskattningar kring potentialen om fler arbetar heltid. Dessutom för vi resonemang och presenterar vissa uppskattningar avseende omfattningen på antal elever och studenter som studerar vård och omsorg och gör sin praktik i Stockholms län idag.

Antaganden för prognosen

Givet att kompetensförsörjning inom vård och omsorg är omfattande har några antaganden gjorts. Nedan presenteras dessa antaganden, följt av en motivering:

- ✦ **Antagande 1:** *En befolkningsutveckling i enlighet med Region Stockholms prognos för april 2024.* Regionens framskrivning innebär förutsägelser om framtiden utifrån information som vi har i dag, och därmed inte med säkerhet visar den framtida befolkningsutvecklingen. Vår bedömning är att prognosen utgör ett tillräckligt väl underbyggt och omfattande underlag för att nyttjas i vår prognostisering. Vi har utgått från den data som fanns tillgänglig i april 2024.
- ✦ **Antagande 2:** *En pensionsålder om 65 år.* Vår bedömning är att en pensionsålder om 65 år är rimligt mot bakgrund av Pensionsmyndighetens statistik. Statistiken visar en genomsnittlig pensionsålder om 64,9 år i Sverige. För vårdbiträden är motsvarande ålder 64,2 år och för sjuksköterskor 65,2 år.⁵ Mot denna bakgrund anser vi att en pensionsålder om 65 år kan anses vara tillräckligt representativt för att nyttja i prognosen.

⁵ Pensionsmyndigheten (2022), *Pensionsåldrar och arbetslivslängd: svar på regleringsbrevsuppdrag*



✦ **Antagande 3:** *Dagens arbetssätt och kompetenser är oförändrade.* Det är troligt att det under kommande år sker en utveckling, effektivisering och förändring av arbetssätt inom de aktuella verksamheterna. Givet att vår prognos utgår från 2030 respektive 2035, vilket är relativt i närtid, kommer prognosen att visa ett scenario som förutsätter ett oförändrat arbetssätt. En typ av *worst case scenario*. Kartläggningen utgår alltså från att behoven hos befolkningen är konstant och endast förändras i enlighet med befolkningsprognosen.

En viktig premis för prognostiseringen är att alla uppskattningar har någon form av konfidensintervall. Avrundningar och statistiska viktningar har gjorts för att säkra ett heltäckande underlag till prognosen. Ett exempel är den statistiska viktning som genomförts av svaren från privata utförare. Eftersom enkäten inte fick en 100% svarsfrekvens så antas att de utförare som inte svarat har samma förutsättningar som de verksamheter som har lämnat svar inom samma område.

Befolkningen Stockholms län

I detta avsnitt presenteras en kortare beskrivning av befolkningen i Stockholms län. Det inkluderar hur befolkningen ser ut idag, hur befolkningen förändrats de senaste åren och en framskrivning som beskriver hur den kan komma att förändrats framöver. Den data som presenteras kommer från Region Stockholms befolkningsstatistik.⁶

Befolkningsstatistik

Varje år sammanställer Region Stockholm befolkningsstatistik på sin webbplats. Befolkningsstatistiken visar att det i april finns 2 481 139 invånare i länet. Åldersfördelningen i befolkningen återfinns i nedanstående tabell⁷:

Ålder	April 2024 (2 481 139)
0–19 år	23,1% - 573 143
20–64 år	60,0% - 1 488 683
65 - 79 år	16,7% - 414 350
80 +	4,8% - 119 094

Tabell 1. Region Stockholms befolkningsstatistik april 2024.

Tabellen visar att majoriteten av befolkningen är i åldrarna **20–64 år** (60%), medan den minsta gruppen utgörs av åldrarna 80+ (4,8%).

⁶ Region Stockholm (2024), *Befolkning*

⁷ Region Stockholm (2024), *Befolkningsutveckling*



Befolkningsprognos 2030 och 2035

Region Stockholm tar dessutom återkommande fram befolkningsprognoser för hur folkmängden kommer att förändras i länet. I nedanstående tabell presenteras regionens beräkning av befolkningen i länet under april 2024 samt prognoser för 2030 respektive 2035.

Enligt regionens prognos kommer folkmängden att öka till 2,59 miljoner år 2030 respektive 2,69 miljoner till år 2035.⁸

	April 2024 (2 481 139)	Prognos 2030 (2 591 671)	Prognos 2035 (2 685 229)
0-19 år	23,1% - 573 143	22,0% - 570 167	21,2% - 569 269
20-64 år	60,0% - 1 488 683	59,7% - 1 547 228	59,4% - 1 595 026
65 - 79 år	16,7% - 414 350	18,3% - 474 276	19,4% - 520 934
80 +	4,8% - 119 094	5,8% - 150 317	6,1% - 163 798

Tabell 2. Region Stockholms befolkningsprognos.

Tabellen visar en ökning av befolkningen från idag (2024) till 2035 i åldersgruppen 65–79 samt 80+. Samtidigt minskar befolkningen i åldersgruppen 0–19. Sammantaget kommer därmed andelen äldre i befolkningen sannolikt att öka.⁹

Stockholm är ett av få län som under det första kvartalet 2024 hade en positiv befolkningsökning. Många län i landet står redan idag inför en negativ befolkningsökning, med andra ord att befolkningen minskar.¹⁰

Behovet av insatser inom äldreomsorg och funktionshinderområdet

Behovet av framtida kompetens beror till stor del på hur invånarnas behov av insatser från vården och omsorgen förändras. Ett ökat behov av insatser innebär ett ökat kompetensbehov för att genomföra insatserna.

Nedan presenteras två prognoser som tagits fram avseende kommande års förändring av beviljade insatser. Prognosen utgår från statistik från Socialstyrelsen (2023). 2023 utgör prognosens referensår och inkluderar den senast tillgängliga statistiken för utfall av faktiskt antal insatser. Siffrorna för 2024, 2030 respektive 2035 är därmed prognoser som beräknats utifrån referensåret 2023 i kombination med Region Stockholms uppskattade befolkningsutveckling.

⁸ Region Stockholm (2024), *Befolkningsutveckling*

⁹ Region Stockholm (2024), *Befolkningsutveckling*

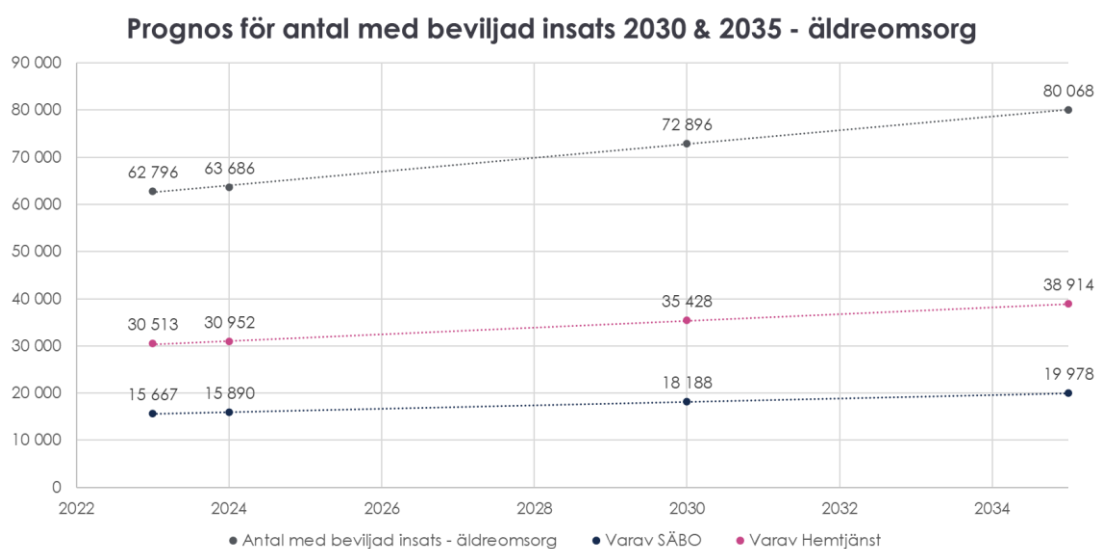
¹⁰ Statistikmyndigheten (2024), *Folkmängd och befolkningsförändringar - Kvartal 1, 2024*.



Äldreomsorg

Figuren nedan visar en prognos för utvecklingen av insatser inom äldreomsorgen 2024, 2030 respektive 2035. Den blå linjen visar utvecklingen av insatser inom särskilt boende medan den rosa linjen visar motsvarande inom hemtjänst. Totala utvecklingen av insatser inom äldreomsorg visas genom den grå linjen.

Prognosen visar att behovet av insatser från hemtjänst respektive särskilt boende verkar öka inom äldreomsorgen med ungefär 8 500 och 4 000 insatser fram till 2035.



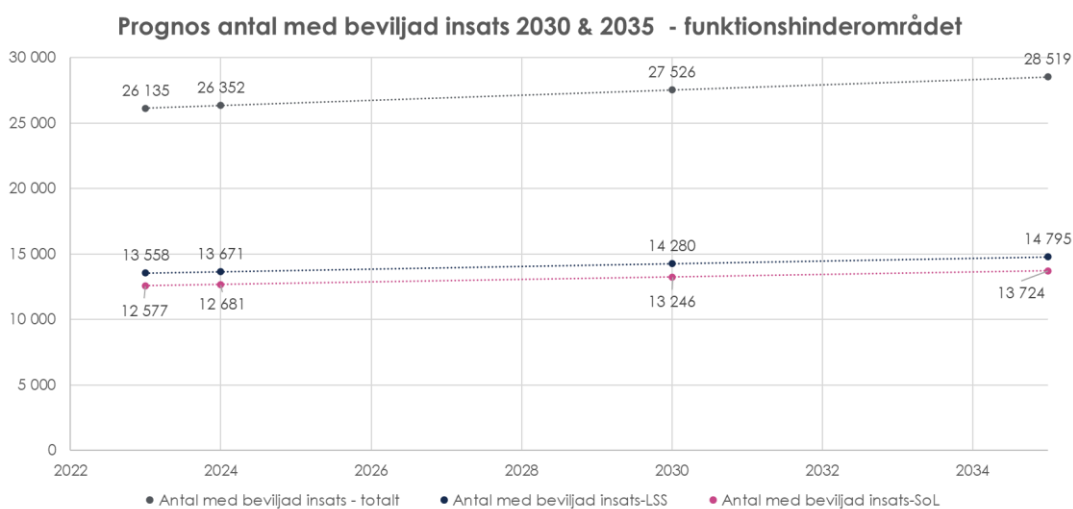
Figur 1. Prognos för antal med beviljad insats 2030 & 2035 inom äldreomsorgen.



Funktionshinderområdet

Vad gäller funktionshinderområdet så illustreras uppskattat behov av insatser i grafen nedan. Den rosa linjen visar antal med beviljad insats inom ramen för socialtjänstlagen (SoL), medan den blåa linjen visar motsvarande inom ramen för Lagen om stöd och service till personer med en funktionsnedsättning (LSS). Den gråa linjen visar den totala utvecklingen av behov av insatser.

Prognosen visar ett ökat behov av insatser till 2024, 2030 och 2035. Det går att se att insatserna inom funktionshinderområdet inte ökar i samma utsträckning som för äldreomsorgen. Dessutom visar figuren att antal insatser är förhållandevis jämt mellan insatser inom SoL respektive LSS.



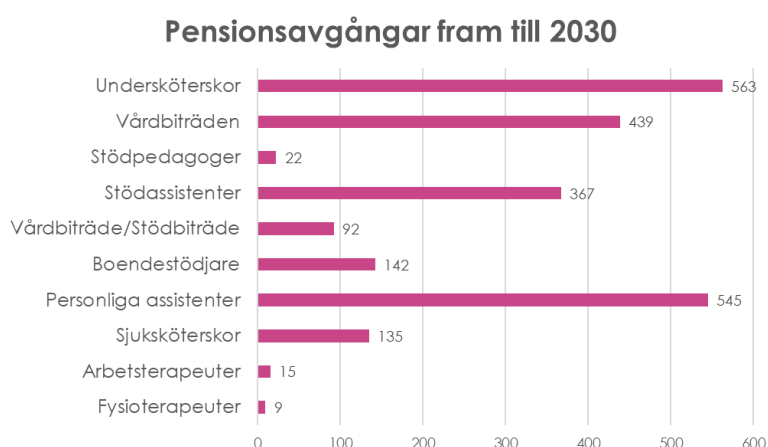
Figur 2. Prognos för antal med beviljad insats 2030 och 2035.



Uppskattade pensionsavgångar till 2030 respektive 2035

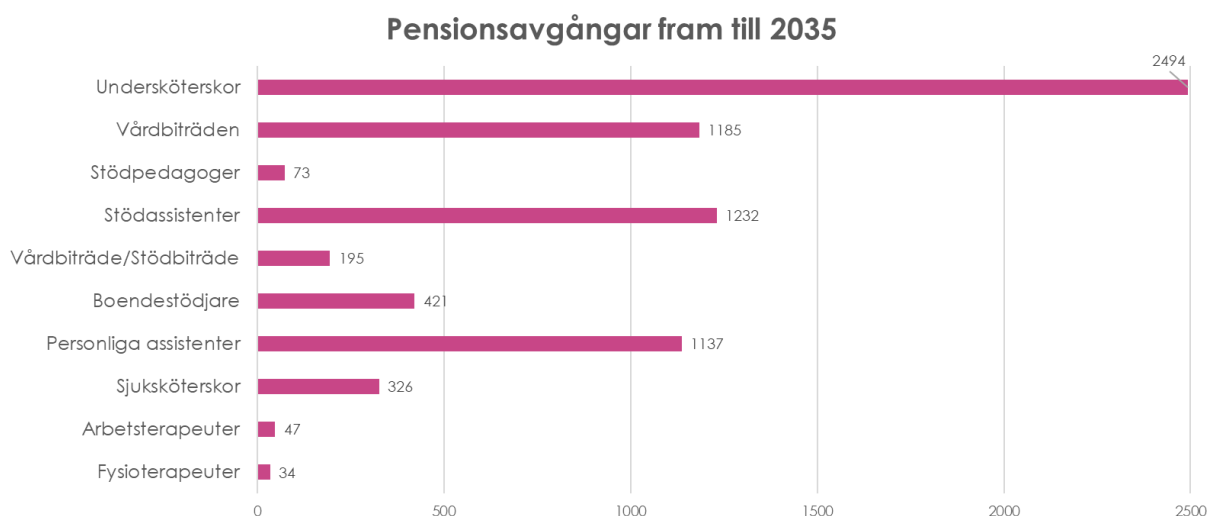
Behovet av framtida kompetens påverkas till stor del av hur många medarbetare som kommer att gå i pension. Nedan figur visar uppskattat antal pensionsavgångar från idag till 2030. Observera att pensionsavgångarna avser medarbetare i både kommunal och privat regi.

Figuren visar ett särskilt stort antal pensionsavgångar inom yrkesgrupperna undersköterskor och personliga assistenter. Det skulle delvis kunna förklaras av att dessa yrkesgrupper också är de största sett till antal medarbetare inom äldreomsorgen och funktionshinderområdet. Uppskattningen visar också att många medarbetare inom yrkesgrupperna stödassistenter och vårdbiträden kommer att gå i pension till 2030.



Figur 3. Uppskattade pensionsavgångar mellan idag och 2030.

Mellan idag (2024) och 2035 uppskattas undersköterskor vara ett yrke med särskilt många pensionsavgångar. Andra yrkesgrupper som fram till 2035 står inför stora pensionsavgångar är personliga assistenter, stödassistenter och vårdbiträden.



Figur 4. Uppskattade pensionsavgångar mellan idag och 2035.



Behovet av kompetens i länets kommuner

Vad gäller behovet av kompetens i länets kommuner idag, 2030 respektive 2035 presenteras resultatet nedan, per yrkeskategori. Prognoserna för behov av kompetens presenteras i tre delar: yrkesgrupper inom äldreomsorg, yrkesgrupper inom funktionshinderområdet samt legitimationsyrken som utför mer avancerade hälso- och sjukvårdsinsatser. Observera att resultatet inkluderar medarbetare i verksamheter som drivs i såväl kommunal som privat regi. Samtliga beräkningar utgår från antal årsarbetare.

För varje yrkeskategori beskrivs till en början bakgrundsinformation kopplat till yrket, följt av en beskrivande text med en uppskattning av: hur många som arbetar inom yrket idag, hur många som beräknas att gå i pension, hur många som enligt våra beräkningar behöver vara anställda 2030 respektive 2035 följt av en beräkning som visar hur många inom respektive yrkeskategori som, mot bakgrund av uppskattningarna ovan, behöver nyrekryteras till 2035. Med *nyrekrytering* avses att beräkningen utgår från antagande om att naturliga avgångar - medarbetare som slutar sin anställning av andra anledningar än av pension - och ersättningsrekrytering av dessa går jämnt ut i ordinarie rekryteringsarbete. Uppskattningen av nyrekryteringar har beräknats enligt följande formel:

*Behov av nyrekrytering = (uppskattat behov av antal årsarbetare i en viss yrkesgrupp 2035 **minus** uppskattat antal årsarbetare inom samma yrkesgrupp idag) **plus** uppskattat antal pensionsavgångar till 2035.*

Yrkesgrupper inom äldreomsorgens utförarverksamheter

Prognosen för behovet av undersköterskor och vårdbiträden som arbetar inom utförarverksamheter i äldreomsorgen i länets kommuner kommer att presenteras nedan. Dessa yrkesgrupper kan vara anställda i nedan verksamheter:

- ✦ Vård- och omsorgsboenden (olika inriktningar)
- ✦ Hemtjänst
- ✦ Dagverksamhet
- ✦ Korttidsboende/växelboende
- ✦ Servicehus

Överlag finns stora behov av kompetens inom båda yrkesgrupperna, särskilt undersköterskor där ett stort antal kompetenser behöver nyrekryteras till 2035.

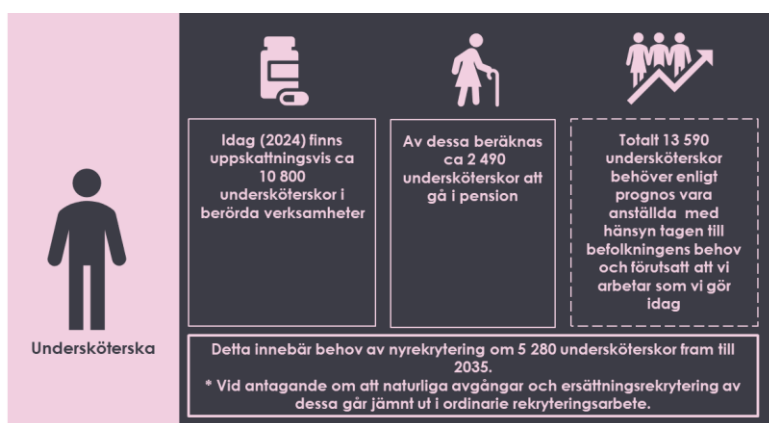


Undersköterska

Sedan 1 juli 2023 är undersköterska en skyddad yrkestitel. Det innebär att det behövs ett bevis från Socialstyrelsen för att få använda titeln undersköterska inom vård och omsorg. Beviset utfärdas till den som har en utbildning med inriktning mot vård och omsorg från gymnasieskolan eller kommunal vuxenutbildning, eller har förvärvat en kompetens som motsvarar den som uppnås genom en sådan utbildning.¹¹

Undersköterskor kan arbeta både i särskilt och ordinärt boende. Vår kartläggning visar att det i dagsläget finns ungefär 10 800 årsarbetande undersköterskor i Stockholms län. Kartläggningen visar också att ca 2 490 medarbetare beräknas att gå i pension till 2035.

Vår genomförda prognos visar att det till 2030 behöver finnas ungefär 12 380 undersköterskor anställda om vi utgår från befolkningens prognostiserade behov och förutsätter att vi arbetar på samma sätt som vi gör idag. Till 2035 har behovet av antal anställda undersköterskor ökat till ungefär 13 590 (+1 210) undersköterskor. Om vi antar att naturliga avgångar och ersättningsrekryteringar går jämt ut så innebär det sammantaget ett behov av ungefär 5 300 nyrekryterade undersköterskor till 2035.¹² Figuren till höger illustrerar detta resultat samlat.



Figur 5. Illustration över behovet av årsarbetande undersköterskor till 2035.

Vårdbiträde

Vårdbiträde är ett vård- och omsorgsyre med praktiska omvårdnadsinsatser i fokus. Du kan bli ett vårdbiträde om du går en utbildning till vårdbiträde på komvux eller via en arbetsmarknadsutbildning via Arbetsförmedlingen. Till skillnad från undersköterska så är utbildning däremot inget krav för att få arbeta i rollen.

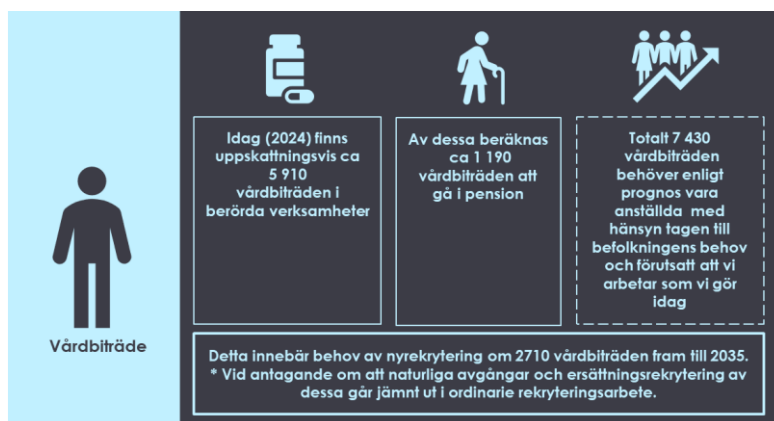
Vårdbiträden kan, likt undersköterskor, arbeta både i särskilt och ordinärt boende. Vår kartläggning visar att det i dagsläget finns ungefär 5 910 årsarbetande vårdbiträden i Stockholms län. Kartläggningen visar också att ca 1 190 medarbetare beräknas att gå i pension till 2035.

¹¹ Socialstyrelsen (2023), *Gemensamma författningssamlingen avseende hälso- och sjukvård, socialtjänst, läkemedel, folkhälsa m.m.*

¹² Uträkning: $13594 - 10805 = 2789$. $2789 + 2494 = 5283$



Vår genomförda prognos visar att det till 2030 behöver finnas ungefär 6 800 vårdbiträden anställda om vi utgår från befolkningens prognosticerade behov och förutsätter att vi arbetar på samma sätt som vi gör idag. Till 2035 har behovet av antal anställda ökat till ungefär 7 430 (+630) vårdbiträden. Om vi antar att naturliga avgångar och ersättningsrekryteringar går jämt ut så innebär det sammantaget ett behov av ungefär 2 710 nyrekryterade vårdbiträden till 2025.¹³ Figuren till höger illustrerar detta resultat samlat.



Figur 6. Illustration över behovet av årsarbetande vårdbiträden till 2035.

Yrkesgrupper inom funktionshinderområdet

Prognosen för behovet av medarbetare som arbetar inom utförarverksamheter i Stockholms läns funktionshinderområde kommer att presenteras nedan. Dessa yrkesgrupper kan vara anställda i nedan verksamheter:

Verksamheter inom funktionshinderområdet som styrs av lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS)

- ✦ Gruppboendestöd (LSS)
- ✦ Daglig verksamhet
- ✦ Korttidsvistelse
- ✦ Ledsagarservice/avlösarservice
- ✦ Personlig assistans
- ✦ HSL - team inom LSS

Verksamheter inom funktionshinderområdet som styrs av socialtjänstlagen (SoL)

- ✦ Serviceboende/Bostad särskild service/gruppboendestöd
- ✦ Boendestöd

Överlag finns stora behov av kompetens inom flera av yrkesgrupperna, det gäller särskilt stödassistenter, boendestödjare och personliga assistenter där ett stort antal kompetenser behöver nyrekryteras till 2035.

¹³ Beräkning: 7428-5908=1520. 1520+1185=2705



Pågående arbete med vissa yrkestitlar inom funktionshinderområdet

Sedan tidigt 2000-tal pågår ett arbete som innebär att gå mot en enhetlig titulatur inom funktionshinderområdet. En gemensam titulatur är viktigt för att tydliggöra vilken kompetens som krävs inom en yrkesroll vilket även underlättar rekrytering, karriärutveckling och lönekartläggningar. Titulaturen möjliggör också att föra relevant statistik på området.

Idag har utvecklingsarbetet resulterat i ett antal nationellt vedertagna titlar som flera kommuner i länet anammat. Det gäller titlarna stödassistent och stödpedagog. Alla kommuner har inte genomfört titulaturarbetet, vilket återspeglas i att det fortsatt finns flera olika yrkestitlar som motsvarar titeln Stödassistent inom funktionshinderområdet. Kompetenskrav och utbildningsnivå kan också variera. I kartläggningen hanteras titeln Stödassistent och dess motsvarande titlar som en grupp. Därmed kan fler titlar inkluderas i kartläggningens resultat så länge kompetensen är motsvarande avseende utbildningsnivå och ansvarsområde.

Stödpedagog

Yrkestiteln stödpedagog är relativt ny och rollen inkluderar ett tydligare fokus på pedagogik, kvalitet och utveckling än övriga yrkesroller inom funktionshinderområdet. De flesta utbildar sig till stödpedagog genom två års studier på yrkeshögskola.¹⁴

Som stödpedagog kan du arbeta i olika verksamheter inom funktionshinderområdet, exempelvis daglig verksamhet, särskilt boende, socialpsykiatri eller korttidsvistelse utanför det egna hemmet. Vår kartläggning visar att det i dagsläget finns ungefär 560 årsarbetande stödpedagoger i Stockholms län. Kartläggningen visar också att ca 70 medarbetare beräknas att gå i pension till 2035.

Vår genomförda prognos visar att det till 2030 behöver finnas ungefär 590 stödpedagoger anställda om vi utgår från befolkningens prognosticerade behov och förutsätter att vi arbetar på samma sätt som vi gör idag. Till 2035 har behovet av antal anställda ökat till ungefär 610 (+20) stödpedagoger. Om vi antar att naturliga avgångar och ersättningsrekryteringar går jämt ut så innebär det sammantaget ett behov av ungefär 120



Figur 7. Illustration över behovet av årsarbetande stödpedagoger till 2035.

¹⁴ Utbildningen motsvarar 200 yrkeshögskolepoäng som motsvarar två år eller 60 relevanta högskolepoäng.



nyrekryterade stödpedagoger till 2035.¹⁵ Figuren till höger illustrerar detta resultat samlat.

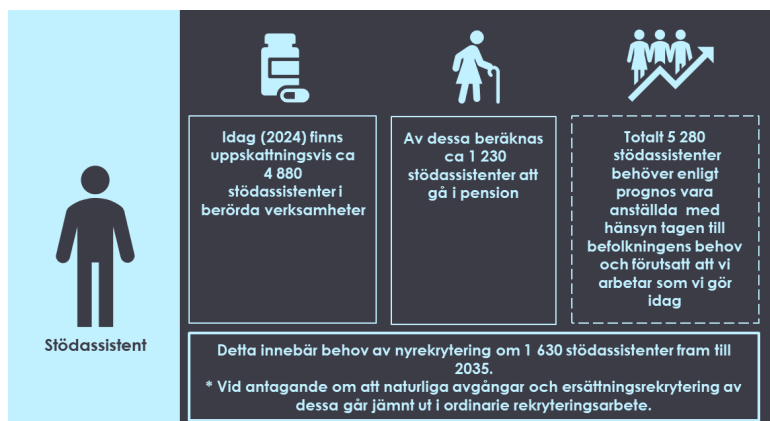
Stödassistent (eller motsvarande)

Stödassistenter har vanligen gått en gymnasieutbildning med fokus på vård- och omsorg, alternativt barn och fritid med inriktning mot socialt arbete. Grundutbildningen till stödassistent har på olika sätt uppmärksammats i och med att utbildningen inte ger eleven den heltäckande kompetens som krävs för att arbeta i verksamheten. Detta förutsätter att medarbetarna får någon typ av kompletterande kompetenshöjande insats från arbetsgivaren inom pedagogiska- eller sociala perspektiv alternativt vård och omsorg.

Som stödassistent kan du arbeta inom flera verksamheter, exempelvis gruppboenden, daglig verksamhet, korttidsboende eller liknande. Stödassistenter kan välja att vidareutbilda sig till stödpedagog och därmed fördjupa sin kompetens.¹⁶

Vår kartläggning att det i dagsläget finns ungefär 4 880 årsarbetande stödassistenter i Stockholms län. Kartläggningen visar också att ca 1 230 medarbetare beräknas gå i pension till 2035.

Vår genomförda prognos visar att det till 2030 behöver finnas ungefär 5 100 stödassistenter anställda om vi utgår från befolkningens prognosticerade behov och förutsätter att vi arbetar på samma sätt som vi gör idag. Till 2035 har behovet av antal anställda ökat till ungefär 5 280 (+180) stödassistenter. Om vi antar att naturliga avgångar och ersättningsrekryteringar går jämt ut så innebär det sammantaget ett behov av ungefär 1 630 nyrekryterade stödassistenter till 2035.¹⁷ Figuren till höger illustrerar detta resultat samlat.



Figur 8. Illustration över behovet av årsarbetande stödassistenter till 2035.

¹⁵ Beräkning: $609 - 563 = 46$. $46 + 73 = 119$

¹⁶ Arbetsförmedlingen (2024), *Stödassistent*

¹⁷ Beräkning: $5284 - 4883 = 401$. $401 + 1232 = 1633$



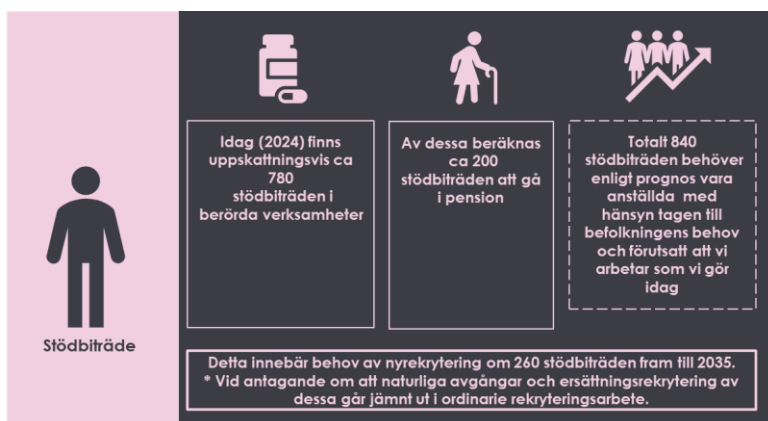
Stödbitråde (eller motsvarande)

Till skillnad från stödpedagog och stödassistent så krävs det ingen formell utbildning för att arbeta som stödbitråde. Stödbitråde är, likt vårdbiträde, ett vård- och omsorgsyrtke som innebär praktiska omvårdnadsinsatser i fokus.

Stödbiträden har många liknande arbetsuppgifter som stödassistenter i att stötta personer med någon sorts funktionsnedsättning. Arbetet kan exempelvis ske i daglig verksamhet, gruppboende, korttidsboende eller liknande.

Vår kartläggning visar att det i dagsläget finns ungefär 780 årsarbetande stödbiträden i Stockholms län. Kartläggningen visar också att ca 200 medarbetare beräknas att gå i pension till 2035.

Vår genomförda prognos visar att det till 2030 behöver finnas ungefär 820 stödbiträden anställda om vi utgår från befolkningens prognosticerade behov och förutsätter att vi arbetar på samma sätt som vi gör idag. Till 2035 har behovet av antal anställda ökat till ungefär 840 (+20) stödbiträden. Om vi antar att naturliga avgångar och ersättningsrekryteringar går jämt ut så innebär det sammantaget ett behov av ungefär 260 nyrekryterade stödbiträden till 2035.¹⁸



Figur 9. Illustration över behovet av årsarbetande stödbiträden till 2035.

Figuren till höger illustrerar detta resultat samlat.

Boendestödjare

För att bli boendestödjare kan du studera vård- och omsorgsprogrammet på gymnasiet, men det förekommer även att medarbetare med en högskoleexamen såsom socionom eller beteendevetare, arbetar som boendestödjare.¹⁹

Arbetet som boendestödjare innebär att på olika sätt stödja och motivera personer med en psykisk funktionsnedsättning till en social, aktiv och meningsfull vardag. Det kan ske i brukarens bostad, eller på annan plats. Arbetet är anpassat efter brukarens behov och kan därmed variera.²⁰

¹⁸ Beräkning: $846 - 782 = 64$. $64 + 195 = 259$

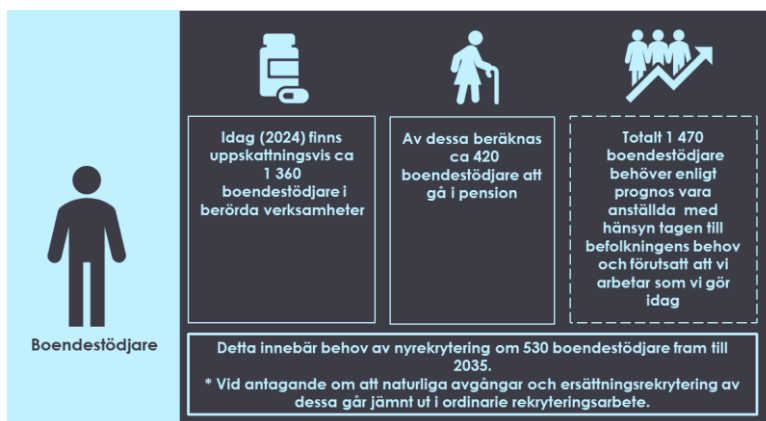
¹⁹ Kunskapsguiden (2021), Boendestöd

²⁰ Kunskapsguiden (2021), Boendestöd



Vår kartläggning visar att det i dagsläget finns ungefär 1 360 årsarbetande boendestödare i Stockholms län. Kartläggningen visar också att ca 420 medarbetare beräknas att gå i pension till 2035.

Vår genomförda prognos visar att det till 2030 behöver finnas ungefär 1 400 boendestödare anställda om vi utgår från befolkningens prognosticerade behov och förutsätter att vi arbetar på samma sätt som vi gör idag. Till 2035 har behovet av antal anställda ökat till ungefär 1 470 (+70) boendestödare. Om vi antar att naturliga avgångar och ersättningsrekryteringar går jämt ut så innebär det sammantaget ett behov av ungefär 530 nyrekryterade boendestödare till 2035.²¹ Figuren till höger illustrerar detta resultat samlat.



Figur 10. Illustration över behovet av årsarbetande boendestödare till 2035.

Personlig assistent, ledsagare och/eller avlösare

Som personlig assistent arbetar du med att kompensera och underlätta vardagen för människor med en funktionsnedsättning. Det kan till exempel handla om att hjälpa till i hemmet, möjliggöra en aktiv fritid eller att avlasta personen i sitt arbete. Det kan även innebära att stödja individen genom god kännedom om anpassad kommunikation. En personlig assistent har ofta nära kontakt med individen och därmed god kännedom om individens funktionsförmågor och behov. Vanligtvis har den personliga assistenten inte några direkt sjukvårdande arbetsuppgifter, däremot förekommer ofta delegering till personliga assistenter för individer med mer komplexa eller omfattande stöd och vårdbehov.²²

Du kan bli en personlig assistent genom att gå en gymnasieutbildning med inriktning mot vård och omsorg eller barn och fritid. Det finns även utbildningar på yrkeshögskolan som kan lämpa sig när en personlig assistent behöver specifika eller fördjupade kunskaper i relation till brukaren.

Till yrkeskategorin har vi i kartläggningen har vi valt att även inkludera ledsagare och avlösare, som arbetar på liknande sätt som personliga assistenter med skillnaden att det inte krävs någon formell utbildning för att vara ledsagare eller avlösare.

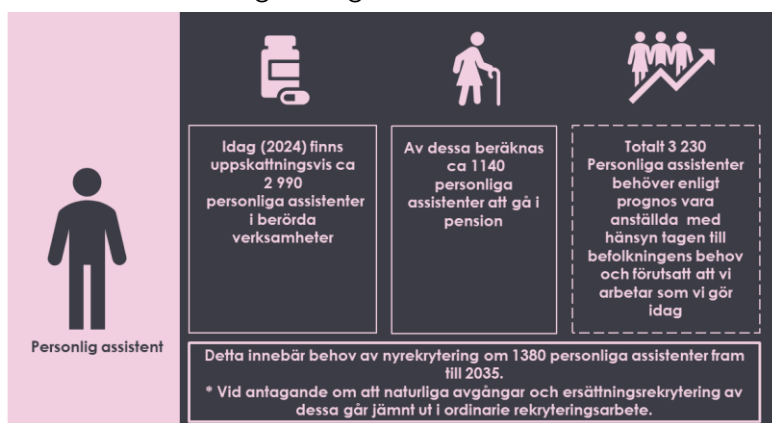
²¹ Beräkning: $1465 - 1354 = 111$. $111 + 421 = 532$

²² Arbetsförmedlingen (2024), *Personlig assistent*



I dagsläget finns det ungefär 2 990 årsarbetande personliga assistenter eller motsvarande i Stockholms län. Kartläggningen visar också att ca 1 140 medarbetare beräknas att gå i pension till 2035.

Vår genomförda prognos visar att det till 2030 behöver finnas ungefär 3 100 personliga assistenter anställda om vi utgår från befolkningens prognosticerade behov och förutsätter att vi arbetar på samma sätt som vi gör idag. Till 2035 har behovet av antal anställda ökat till ungefär 3 230 (+130) personliga assistenter. Om vi antar att naturliga avgångar och ersättningsrekryteringar går jämt ut så innebär det sammantaget ett behov av ungefär 1 380 nyrekryterade personliga assistenter till 2035.²³ Figuren till höger illustrerar detta resultat samlat.



Figur 11. Illustration över behovet av årsarbetande personliga assistenter till 2035.

Legitimationsyrken som utför mer avancerade hälso- och sjukvårdsinsatser

Uppskattat behov av sjuksköterskor, arbetsterapeuter och fysioterapeuter kommer att presenteras nedan. Resultatet presenteras samlat för yrkesgrupperna och särskiljs därmed inte mellan äldreomsorg och funktionshinderområdet.

Dessa yrkesgrupper kan vara anställda i en rad verksamheter, både inom äldreomsorg och funktionshinderområdet, exempelvis vård- och omsorgsboenden, korttidsboende, gruppboende samt daglig verksamhet.

Vissa av verksamheterna har fasta medarbetare som arbetar med hälso- och sjukvårdsinsatser på plats, exempelvis särskilda boenden. Det är också relativt vanligt förekommande att verksamheter anlitar medarbetare för dessa arbetsuppgifter genom olika team. Teamen är vanligtvis mobila och kan bestå av sjuksköterska, arbetsterapeut och fysioterapeut som utför hälso- och sjukvårdsinsatser hos flera verksamheter. Det förekommer att privata utförare anlitar teamen som underleverantörer, vilket innebär att dessa inte finns representerade i den data som prognosen utgår från. Sammantaget innebär det att det kan finnas fler årsarbetare inom nedan yrkeskategorier än vad som visas.

²³ Beräkning: 3234-2988=246. 246+1137=1383



Sjuksköterska

För att arbeta som sjuksköterska behöver du gå ett sjuksköterskeprogram på en högskola eller ett universitet som omfattar tre års heltidsstudier. Vid examenstillfället erhåller du din legitimation som visar att du har rätt att arbeta som sjuksköterska. Som sjuksköterska kan du arbeta både i region och kommun. Vissa sjuksköterskor väljer att vidareutbilda sig inom ämnen såsom palliativ vård, akutsjukvård eller liknande. De som väljer att studera vidare blir ofta specialistsjuksköterska inom ett särskilt område.

Som sjuksköterska har du viktig roll med ansvar för att tillgodose individers behov av vård och omsorg. Sjuksköterskor ansvarar därmed för omvårdnaden, leder och planerar arbetet på vårdenheten och deltar också i undervisning och handledning av studenter och vårdpersonal.²⁴

Vår kartläggning visar att det i dagsläget finns ungefär 1 090 årsarbetande sjuksköterskor i Stockholms län. Kartläggningen visar också att ca 330 medarbetare beräknas att gå i pension till 2035.

Vår genomförda prognos visar att det till 2030 behöver finnas ungefär 1 200 sjuksköterskor anställda om vi utgår från befolkningens prognosticerade behov och förutsätter att vi arbetar på samma sätt som vi gör idag. Till 2035 har behovet av antal anställda ökat till ungefär 1 330 (+130) sjuksköterskor. Om vi antar att naturliga avgångar och ersättningsrekryteringar går jämnt ut så innebär det sammantaget ett behov av ungefär 570 nyrekryterade sjuksköterskor till 2035.²⁵ Figuren till höger illustrerar detta resultat samlat.



Figur 12. Illustration över behovet av årsarbetande sjuksköterskor till 2035.

Arbetsterapeut

Arbetsterapeut blir du genom att gå tre års heltidsstudier på arbetsterapeutprogrammet via högskola eller ett universitet. Därefter erhåller du en legitimation som arbetsterapeut. Precis som för sjuksköterskor kan arbetsterapeuter arbeta både i kommunal och regional regi. Som arbetsterapeut arbetar du med att stödja personer med olika former av aktivitetsbegränsningar att leva ett fungerande

²⁴ Karolinska institutet (2024), *Sjuksköterskeprogrammet*

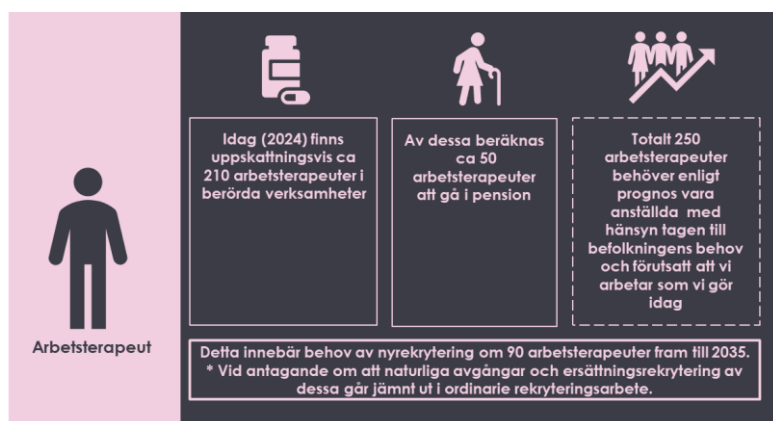
²⁵ Beräkning: $1332 - 1084 = 248$. $248 + 326 = 574$



vardagsliv. Det kan handla om att förebygga, förbättra och kompensera personers nedsatta aktivitetsförmåga.²⁶

Vår kartläggning visar att det i dagsläget finns ungefär 210 årsarbetande arbetsterapeuter i Stockholms län. Kartläggningen visar också att ca 50 medarbetare beräknas att gå i pension till 2035.

Vår genomförda prognos visar att det till 2030 behöver finnas ungefär 230 arbetsterapeuter anställda om vi utgår från befolkningens prognosticerade behov och förutsätter att vi arbetar på samma sätt som vi gör idag. Till 2035 har behovet av antal anställda ökat till ungefär 250 (+20) arbetsterapeuter. Om vi antar att naturliga avgångar och ersättningsrekryteringar går jämt ut så innebär det sammantaget ett behov av ungefär 90 nyrekryterade arbetsterapeuter till 2035.²⁷ Figuren till höger illustrerar detta resultat samlat.



Figur 13. Illustration över behovet av årsarbetande arbetsterapeuter till 2035.

Fysioterapeut

För att bli fysioterapeut genomför du tre års heltidsstudier på fysioterapeutprogrammet via högskola eller universitet. Därefter erhåller du en legitimation som fysioterapeut. Likt arbetsterapeuter kan fysioterapeuter arbeta både i kommunal och regional regi.

Som fysioterapeut arbetar du både praktiskt och pedagogiskt med förebyggande, behandlande och rehabiliterande åtgärder. Fysioterapeuter arbetar med personer i alla åldrar som har eller riskerar att få funktionsnedsättningar.²⁸

Vår kartläggning visar att det i dagsläget finns ungefär 180 årsarbetande fysioterapeuter i Stockholms län. Kartläggningen visar också att ca 30 medarbetare beräknas att gå i pension till 2035.

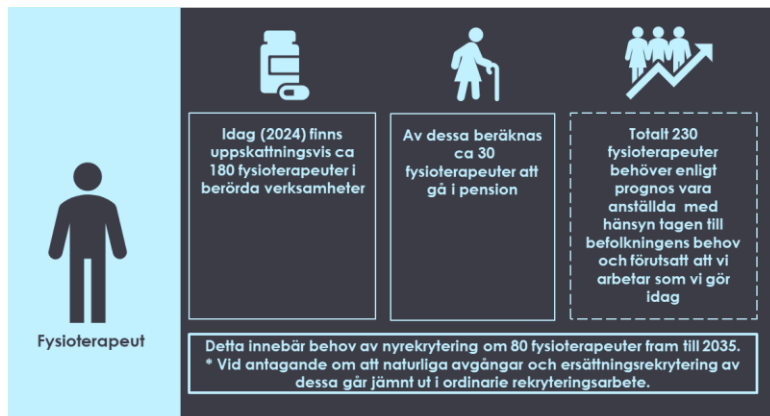
²⁶ Karolinska institutet (2024), *Arbetsterapeutprogrammet*

²⁷ Beräkning: $250 - 204 = 46$. $46 + 47 = 93$.

²⁸ Karolinska institutet (2024), *Fysioterapeut*



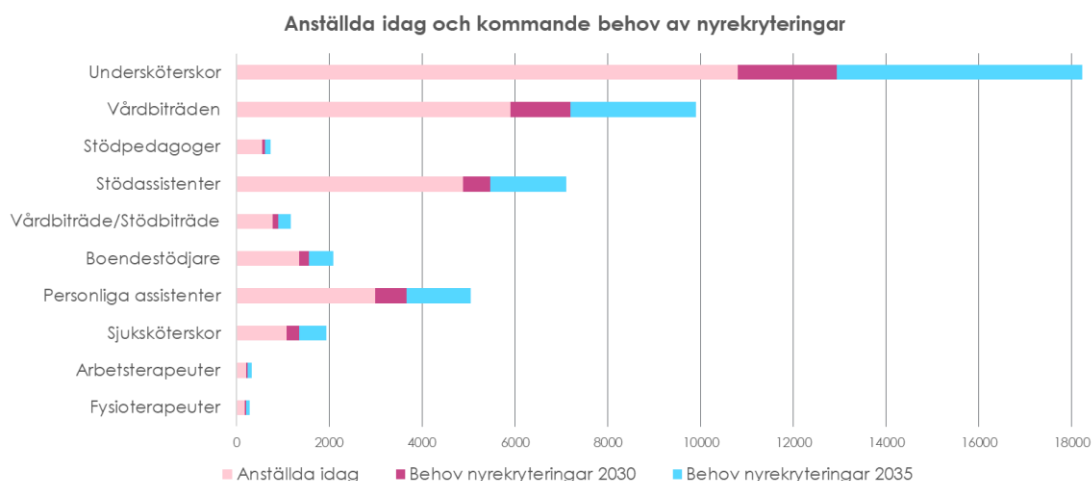
Vår genomförda prognos visar att det till 2030 behöver finnas ungefär 205 fysioterapeuter anställda om vi utgår från befolkningens prognosticerade behov och förutsätter att vi arbetar på samma sätt som vi gör idag. Till 2035 har behovet av antal anställda ökat till ungefär 230 (+25) fysioterapeuter. Om vi antar att naturliga avgångar och ersättningsrekryteringar går jämt ut så innebär det sammantaget ett behov av ungefär 80 nyrekryterade fysioterapeuter till 2035.²⁹ Figuren till höger illustrerar detta resultat.



Figur 14. Illustration över behovet av årsarbetande fysioterapeuter till 2035.

Kommande behov av nyrekryteringar – en sammanfattning

Sammanfattningsvis visar vår kartläggning och prognos ett omfattande behov av nyrekrytering inom flera yrkesgrupper. Figuren nedan visar en samlad bild över behovet och innefattar: uppskattning av antal anställda idag (ljusrosa stapel) samt en uppskattning för behov av nyrekryteringar till 2030 (mörkrosa stapel) respektive till 2035 (ljusblå stapel).



Figur 15. Anställda idag och kommande behov av nyrekryteringar.

Figuren visar att absolut flest medarbetare idag (2024) arbetar som undersköterskor. Andra yrkesgrupper med stort antal medarbetare idag är vårdbiträden, stödassistenter

²⁹ Beräkning: $224 - 180 = 44$. $44 + 34 = 78$



och personliga assistenter. Yrken med färre medarbetare är exempelvis arbetsterapeut, fysioterapeut samt stödpedagog.

Behovet av nyrekryteringar är särskilt stort bland undersköterskor och utgör nästintill dubbelt så stort behov som övriga yrkesgrupper. Andra yrkesgrupper med stort behov av nyrekrytering är vårdbiträden, stödassistenter och personliga assistenter. Detta gäller redan till 2030 men blir särskilt påtagligt till 2035. Exempelvis behöver uppskattningsvis drygt en tredjedel av dagens undersköterskor nyrekryteras för att täcka behoven av undersköterskor till 2035.

Heltidsarbetande inom vård och omsorg

På flera håll i länet pågår ett utvecklingsarbete med att locka fler medarbetare inom vård och omsorg att arbeta heltid. Det långsiktiga projektet *Heltidsresan* – ett samarbete mellan SKR och Kommunal – har arbetat med frågan om heltid som norm sedan 2016. Enligt SKR och Kommunal kan fler heltidsarbetare innebära ett minskat rekryteringsbehov samtidigt som jobben blir attraktivare och jämställdheten ökar.

Ett exempel från SKR:s rapport "Välfärdens kompetensförsörjning" från 2022 visar att behovet av anställda minskar med en tredjedel om deltidsarbetande arbetar tre timmar mer i veckan.³⁰ SKR skriver vidare att störst skillnad går att se i äldreomsorgen, där tre timmar extra i månaden ändrar behovet från 58 500 nya medarbetare till 49 800³¹.

Samtidigt är inte alla positiva till att arbeta heltid. Vissa medarbetare upplever att arbetet är för tungt i dagsläget för att orka arbeta heltid. Andra lyfter också betydelsen av fritid och tid för familjen som faktorer som premierar en deltidsanställning. Till viss del framkommer även att verksamhetschefer ibland är mindre positiva till initiativet och lyfter fram att dagens schemaläggning (särskilt för kvällar och helger) i stor utsträckning förutsätter vissa deltidsrader för att få planeringen av verksamheten att gå ihop.

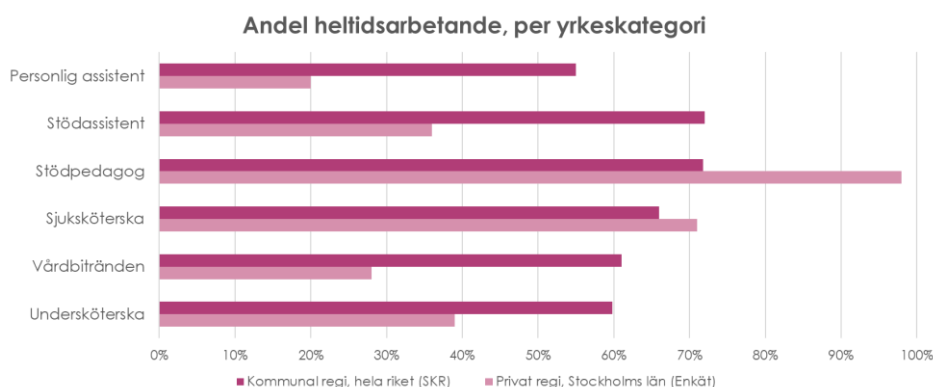
Nedanstående figur visar andel heltidsarbetare per olika yrkeskategorier. Den *ljusrosa stapeln* visar andel heltid bland månadsanställda medarbetare som arbetar i privata regi i Stockholms län utifrån data som samlades in via en enkät. Här saknas dock motsvarande data från kommunal regi i Stockholms län. Därför utgår den *mörkrosa stapeln* från SKR:s nationella siffror för månadsanställda heltidsarbetande.³²

Sammantaget går det att se relativt stora skillnader mellan yrkesgrupper. Resultatet visar också att det i många fall är en betydande del i alla professioner som inte arbetar heltid.

³⁰ Sveriges kommuner och regioner (2022), *Välfärdens kompetensförsörjning 2022*

³¹ Sveriges kommuner och regioner (2024), *Statistik om kompetensförsörjning*

³² Sveriges kommuner och regioner (2024), *Personalen i välfärden - Personalstatistik för kommuner och regioner 2023*



Figur 16. Andel heltidsarbetande.

Praktikplatser – arbetsplatsförlagt lärande (APL) och lärande i arbete (LIA)

En avgörande faktor för framtidens kompetensförsörjning är inflöde av nya medarbetare i form av nyexaminerade. Flera intervjupersoner vittnar om betydelsen av att erbjuda praktikplatser för att underlätta senare rekryteringsarbete.

Nedan ges en översiktlig beskrivning av de grupper av elever och studenter som gör sin praktik inom ramen för arbetsplatsförlagt lärande (APL), lärande i arbete (LIA) samt verksamhetsförlagd utbildning (VFU). Dessutom diskuteras tillgången på handledare för dessa elever och studenter.

Resultatet visar att den största gruppen elever som gör praktik i Stockholms län inom vård och omsorg utgörs av de som går motsvarande gymnasieutbildning eller komvux. Samtidigt som betydligt färre elever går vård och omsorgsprogram via yrkeshögskolor.

Arbetsplatsförlagt lärande (APL)

De elever som läser på gymnasieskola, anpassad gymnasieskola eller komvux har hela eller delar av kurser förlagda på en arbetsplats. Det kallas *Arbetsplatsförlagt lärande*. Det ser olika ut i länet huruvida kommunerna har en central samordnare som hanterar studenternas praktik eller ej.

Idag (2024) går ungefär 2 700 elever en **vuxenutbildning inom vård och omsorg** via Kommunal vuxenutbildning (komvux). Dessa elever har två eller tre praktikperioder inom ramen för sin utbildning, om totalt 15 veckor. Intervjupersoner vi talat med vittnar om att flera elever som söker sig till utbildningen inte klarar kraven för det svenska språket, vilket utgör en risk för att eleven inte kan fullgöra sina studier med god kvalitet.

Samtidigt går idag (2024) ungefär 420 elever per årskurs på **vård och omsorgsprogrammet via exempelvis en gymnasieutbildning**. Eleverna har då totalt 15 veckors praktik, fördelat på tre terminer. Två av dessa terminer måste vara förlagda i kommunala verksamheter. Det finns också elever som går **lärlingsutbildning**, vilket innebär ännu mer praktik i utbildningen (praktik utgör då mer än hälften av utbildningen).



Det finns en grupp elever som gör sin APL inom ramen för **Arbetsförmedlingens arbetsmarknadsutbildning (AUB)**. En sådan yrkesgrupp är vårdbiträden, där ungefär 60 elever får en utbildning per år och varje deltagare har totalt fyra veckors APL.

Sammantaget finns därmed ungefär 4000 elever i länet idag som i något skede under sin utbildning kommer att ha ett antal APL perioder. Dessvärre utgör vård och omsorgsprogrammen det område som enligt Skolverket har lägst andel behöriga sökande. Inför läsåret 2023/24 var andelen behöriga sökande endast 64 procent.³³

Handledare APL

I Stockholms län är flera kommuner knutna till Vård och omsorgscollege. Vård och omsorgscollege erbjuder handledarutbildningar till medarbetare i verksamheten som kan tänkas handleda en elev under sin APL period. Handledarutbildningen finns i tre steg; steg 1 och 2 utgör en grundutbildning och steg 3 utgör en påbyggnadsdel som gör medarbetaren till huvudhandledare. 2023 fanns det totalt 45 utbildade handledare i steg 3 och 2000 utbildade handledare i steg 1–2. Här är dock viktigt att poängtera att alla kommuner i länet inte är anslutna till vård och omsorgscollege.

Handledare av elever som går vårdbiträdesutbildning på AUB har ungefär 1 handledare och 1 pedagogisk resurs per 20 elever. För vårdbiträdesutbildningen innebär det ca tre handledare och tre pedagogiska resurser per årskurs.

Lärande i arbete (LIA)

De elever som läser vård och omsorgsprogram på yrkeshögskolan har ett antal veckors praktik inom ramen för sin utbildning. Denna praktik kallas *Lärande i arbete (LIA)*. Varje elev har 10 veckors LIA inom ramen för sin utbildning.

Det finns idag ungefär nio utbildningar på yrkeshögskolor i Stockholms län som är inriktade mot vård och omsorg i kommunal verksamhet. På ett ungefär innebär det totalt 15 klasser inom vård och omsorg i relation till kommunerna. I varje klass finns på ett ungefär 30 platser totalt. Några avhopp sker alltid så i realiteten handlar det kanske om 20 fyllda platser per klass.

Mot ovan bakgrund går det att beräkna, på ett ungefär, hur många praktikveckor som eleverna på yrkesprogram med inriktning vård och omsorg inom kommunal verksamhet har i dagsläget.

Räkneexempel antal LIA platser i länet

- ✦ 20 studerande x 15 klasser ger 300 studerande
- ✦ 300 studerande ute i 10 veckor på LIA ger ca **3000 veckor** totalt per år (ofta uppdelat på två LIA-perioder)

³³ Skolverket (2023), *Sökande och antagna till gymnasieskolan läsåret 2023/24*



Handledare LIA

Till skillnad från de medarbetare som tar emot elever under APL så är handledarutbildning för medarbetare som tar emot elever under LIA inte reglerat av yrkeshögskolor. Det går därmed att vara handledare till en elev som gör sin LIA utan en handledarutbildning, vilket gör det svårt att kvantifiera hur många medarbetare i länet som idag handleder LIA elever.

Vissa utbildningsanordnare ordnar egna, frivilliga, handledarutbildningar. Skolverket erbjuder handledarutbildning såväl som vård och omsorgscollege. Ett exempel är de handledare som handleder specialistundersköterskor. Dessa elever har LIA två gånger per år och bland dessa uppskattas ungefär hälften vara utbildade via en webbutbildning.

Verksamhetsförlagd utbildning (VFU)

De studenter som läser till sjuksköterska, fysioterapeut eller arbetsterapeut har under delar av sina utbildningar praktik i verksamheten, även kallat verksamhetsförlagd utbildning (VFU). Idag erbjuder tre lärosäten i länet **sjuksköterskeprogrammet**: Marie Cederschiöld, Röda korsets Högskola samt Karolinska institutet. Även högskolan i Gävle erbjuder utbildningar till sjuksköterska på campus Norrtälje. **Fysioterapeutprogrammet** och **arbetsterapeutprogrammet** erbjuds via Karolinska institutet.



3. Hur beskrivs behovet av kompetens?

Hur beskriver då vården och omsorgen behovet av kompetens? Den frågan har varit utgångspunkten för de intervjuer som genomförts, med dels verksamhetschefer inom de aktuella verksamheterna för kartläggningen, dels medarbetare som på olika sätt ansvarar för frågor om HR och kompetensförsörjning i länets kommuner. I detta kapitel presenteras det samlade resultatet av den kvalitativa delen av kartläggningen.

Avslutningsvis presenteras resultatet av omvärldsanalysen med goda exempel från tre andra län och deras arbete med kompetensförsörjning.

Behovet av kompetens skiljer sig åt

Hur behovet av kompetens beskrivs skiljer sig åt i flera avseenden. Framför allt handlar det om geografiska skillnader och andra förutsättningar som skiljer sig åt mellan länets kommuner. Exempelvis beskriver verksamheter som är belägna i centrala Stockholm att de idag har relativt lätt att säkra sin kompetensförsörjning, samtidigt som kranskommuner och skärgårdskommuner oftare beskriver det som utmanande att rekrytera tillräckligt med kompetens inom aktuella yrkesgrupper.

Kartläggningen visar också på vissa skillnader avseende verksamheter som drivs i kommunal respektive privat regi. Framför allt handlar det om att verksamheter i privat regi i större utsträckning styrs och utgår från de krav på olika typer av kompetens som ställs i avtalen med de aktuella kommunerna.

Generellt beskrivs vidare behovet av kompetens från **två perspektiv**. För **det första** beskrivs behovet av bemanning avseende de olika yrkesroller, exempelvis om de har svårt att rekrytera tillräckligt antal sjuksköterskor eller om de har särskilt stora pensionsavgångar inom någon specifik yrkesgrupp. För **det andra** beskrivs kompetensen hos medarbetarna som är anställda inom respektive verksamhetsområde. Kompetensen som de besitter kan de då ha tillskansat sig genom formell utbildning och/eller praktisk erfarenhet.

Pågående omställningar – som påverkar behovet av kompetens

Ett tydligt resultat från genomförda intervjuer är att samtliga verksamheter ser ett behov av att stärka och utveckla sin nuvarande kompetens. Vilka kompetenser och på vilket sätt dessa bör stärkas och utvecklas beror delvis på ett antal omställningar som pågår, både inom vården och omsorgen men också i samhället i stort.

Stärka den kommunala hälso- och sjukvården

Att på olika sätt stärka den kommunala hälso- och sjukvården i de aktuella verksamheterna utgör en del av omställningen mot en god och nära vård där målsättningen är en mer nära, samordnad och personcentrerad vård med fokus på



förebyggande och hälsofrämjande arbete som stärker hälsan³⁴. Denna omställning är någonting som på olika sätt påverkar behovet av kompetens i verksamheterna inom äldreomsorgen och funktionshinderområdet.

Under pandemin hamnade den kommunala hälso- och sjukvården i fokus. Det kommunala uppdraget för hälso- och sjukvård har på olika sätt belysts och behoven har tydliggjorts. Även synen på uppdraget för särskilda boenden för äldre har förändrats över tid. De som bor på ett särskilt boende idag har ofta omfattande och komplexa behov, vilket ställer ökade krav på hälso- och sjukvårdsinsatser.

"Vi ser allt fler svårt sjuka patienter på särskilt boende med behov av avancerad medicinteknisk utrustning."

Allt fler människor får även vård i ordinärt boende. De flesta av dessa är 65 år och äldre och har ofta komplexa vårdbehov. Detta gäller även personer som sedan tidigare i livet har haft beviljade insatser inom funktionshinderområdet. I många av länets kommuner utvecklas arbetssätt och metoder för att erbjuda en trygg och säker vård i hemmet, vilket ger ökade behov av hälso- och sjukvård i hemmet. Att vårda personer med komplexa behov i hemmet beskrivs också öka behovet av kompetens och erfarenhet när det gäller att stärka och stödja anhöriga.

Sammantaget innebär dessa ökade behov av hälso- och sjukvårdskompetens mer specialiserad vård på boenden och i ordinärt boende. Här lyfter många intervjupersoner också fram behovet av ökad kompetens inom palliativ vård, både i verksamheter inom äldreomsorg och inom funktionshinderområdet.

Stärka ett proaktivt förhållningssätt

I lagrådsremissen till den nya Socialtjänsten som förväntas träda i kraft 2025 anges att hela socialtjänsten ska ha tonvikt på proaktivt och förebyggande arbete, i stället för reaktiva åtgärder. Inom äldreomsorg och funktionshinderomsorg handlar det till stor del om att förebygga eller skjuta fram behov av omsorgsinsatser³⁵. Att skifta fokus mot hälsofrämjande och funktionsstödjande arbete kommer att kräva både nya kompetenser och förändrade arbetssätt. Ett exempel som lyfts av intervjupersonerna är behovet av stödpedagoger. Stödpedagoger utgör en yrkesgrupp som inom de aktuella verksamheterna har en viktig roll i praktisk arbetsledning och pedagogiskt förhållningssätt för att säkra att de medarbetare som arbetar nära målgrupperna utgår från ett i första hand hälsofrämjande och arbetssätt som tar tillvara och utvecklar den enskildas förmåga.

"Den nya Socialtjänstlagen kommer att påverka behovet av kompetens. Vilka ska bemanna våra mötesplatser och andra förbyggande insatser?"

³⁴ Sveriges kommuner och regioner (2024), *Överenskommelse om en God och nära vård*

³⁵ Regeringskansliet (2024), *Lagrådsremiss: En förebyggande socialtjänstlag – för ökade rättigheter, skyldigheter och möjligheter*



Nyttja digitaliseringens möjligheter och AI

De flesta intervjupersoner nämner att de ser ett ökande behov av digital kompetens. Behovet beskrivs från **två olika perspektiv**: För **det första** handlar det om att den digitala kompetensen behöver stärkas för att säkra en ändamålsenlig användning av de digitala verktyg som används och kommer att användas i deras dagliga arbete. Exempel som ofta nämnts i intervjuerna är digitala lås, läkemedelsrobot och tryckkänslig matta. För de vi intervjuat är det också tydligt att det inte är den digitala kompetensen i sig som är viktig, utan att den i sin tur möjliggör att utveckla arbetssätt och processer med hjälp av digitala verktyg och välfärdsteknik.

"Välfärdsteknik kan göra yrket attraktivare".

För **det andra** handlar det om stärkt kompetens hos medarbetare för att stötta de aktuella målgrupperna i de verktyg som de själva nyttjar i sin vardag, exempelvis videosamtal med kommunens medarbetare, digital beställning och hemleverans av exempelvis mat och medicin eller att använda sin robotdammsugare. Detta är också centralt för att minska det digitala utanförskapet och för att de aktuella målgrupperna ska vilja nyttja de digitala möjligheter som finns.

"Digitalisering och välfärdstekning – ger oss möjlighet att skjuta vårdbehovet framåt".

Stärka kunskapen om psykisk ohälsa

Den psykiska ohälsan ökar hos befolkningen. Under 2000-talet har andelen med psykiska besvär ökat, bland både barn och vuxna. Idag är det fler än tidigare som får psykiatrisk vård.³⁶

Många intervjupersoner beskriver hur denna utveckling har lett till att det idag finns behov av att stärka kompetensen inom psykisk ohälsa, psykiatri, missbruk och olika neuropsykiatriska funktionsnedsättningar hos dagens medarbetare inom både äldreomsorg och funktionshinderområdet. Flera ser också ett behov av att anställa fler kuratorer i de aktuella verksamheterna, för att ytterligare stärka kompetensen om psykisk ohälsa.

En ökad beredskap

Avslutningsvis ser även några av de vi intervjuat att det, givet läget i omvärlden, generellt finns behov av ökad beredskap i verksamheterna i händelse av kris. Detta ställer krav på kompetens inom området och berör samtliga av de verksamheter och yrkesgrupper som ingår i kartläggningen.

³⁶ Folkhälsomyndigheten (2024), Statistik om psykisk hälsa i Sverige



Förutsättningar för att tillgodose behoven av kompetens

Kartläggningen pekar på vissa förutsättningar som behöver vara på plats för att på bästa sätt tillgodose behovet av kompetens. Det mest framträdande som vi beskriver vidare i detta avsnitt är **förutsättningarna för en god kommunikation, att medarbetarna har med sig relevanta kunskaper från sin formella utbildning samt att arbetsgivaren så långt det är möjligt kan möta önskemål om flexibilitet i arbetslivet.**

Förutsättningarna för en god kommunikation inom verksamheterna

Samtliga vi har intervjuat beskriver att det finns behov av att på olika sätt utveckla förutsättningarna för en god kommunikation, främst genom att stärka kunskaper i svenska språket och det som omnämns som vårdsvenska. Det är ett tydligt resultat inom samtliga av de berörda verksamheter som ingår i denna kartläggning.

Det här är en fråga som många beskriver att de arbetar aktivt med och handlar **både om skriftlig och muntlig kommunikation**. Behoven av kompetens i skriftlig kommunikation handlar främst om kunskap inom dokumentation i verksamhets- och journalsystem vilket utgör en kritisk del för kvalitet och patientsäkerhet. Behovet av kompetens genom muntlig kommunikation beskrivs handla om kommunikation i relation till såväl brukare, patienter och närstående som med kollegor i det aktuella arbetslaget. Där kan en bristande muntlig kommunikation riskera att leda till missförstånd som i värsta fall kan påverka vården och omsorgens kvalitet och säkerhet.

Olika typer av aktiviteter genomförs, såväl på kommun- eller bolagsnivå som verksamhetsnära, med syfte att stärka den kommunikativa kompetens som behövs inom vården och omsorgen. Några vanliga exempel som nämns är att låta medarbetare använda olika typer av digitala applikationer för kompetensutveckling i svenska språket, utbilda språkbud eller erbjuda gemensamma gruppaktiviteter i samband med arbetsplatsträffar. Det är också vanligt att arbetsgivare erbjuder omfattande dokumentationsutbildning för medarbetarna. Trots att många verksamheter arbetar aktivt med frågan ser dock de allra flesta att fler åtgärder behövs. Den kommunikativa kompetensen är central för verksamhetens kvalitet – men också som en förutsättning för övrig kompetensutveckling och utveckling av verksamheten.



Medarbetarnas formella utbildning – en förutsättning

Medarbetarnas kunskapsnivå efter genomförd utbildning är också en förutsättning för verksamhetens kompetensförsörjning.

Generellt framkommer i intervjuerna att det finns en förståelse för att arbetsgivaren i ökad utsträckning kommer behöva ansvara för att erbjuda kompetensutveckling för medarbetare. Särskilt avseende många av de kompetenser som behöver stärkas inom exempelvis missbruk, psykisk hälsa, dokumentation och andra ovan nämnda områden. Ett tydligt resultat från kartläggningen är dock att många upplever att kunskapsnivån hos de som är nyutexaminerade, särskilt vad gäller undersköterskor, är bristande och inte möter aktuella behov som finns inom verksamheterna.

Detta beskrivs sammantaget som en av de större utmaningarna idag inom vården och omsorgen.

”Undersköterskor är inte svårt att hitta, men undersköterskor med rätt kompetens är svårare. Många saknar bas-kunskapen.”

I sammanhanget nämns även att det finns behov av att erbjuda fler typer av specialistutbildningar för vidareutbildning inom yrkesrollerna. Det gäller särskilt fysioterapeuter och arbetsterapeuter som arbetar inom just äldreomsorg och funktionshinderområdet. I dagsläget uppfattar vi att det saknas motsvarande specialistutbildning för dessa yrkesgrupper.

En önskan om ökad flexibilitet i arbetslivet

Medarbetarnas attityder till och syn på arbetslivet är också en central förutsättning för kompetensförsörjningen inom vården och omsorgen.

Flera av de vi intervjuat lyfter fram att de upplever att medarbetare i allt högre utsträckning efterfrågar en ökad flexibilitet i arbetslivet. Det kan handla om en möjlighet att påverka arbetstider, att växla tjänstgöringsgrad samt att utbilda sig på arbetstid. Hur medarbetarnas önskemål ser ut skiljer sig också åt. Inom exempelvis hemtjänsten lyfts fram att det blir allt vanligare att medarbetare inte önskar tillsvidareanställning, utan uppskattar och värdesätter flexibiliteten i en timanställning.

”De som vill ha friare arbete dras till hemtjänsten. Då kanske de inte önskar en fast tjänst.”

Det är också vanligt förekommande att de verksamheter som har schema som endast förläggs till dagtid generellt upplever mindre utmaningar i rekryteringsarbetet, med många sökande till varje tjänst. Detta förklaras då med att fler önskar att inte behöva arbeta obekväma arbetstider.

Att förhålla sig till och, så långt det är möjligt, arbeta för att tillgodose medarbetarnas krav på flexibilitet beskrivs av intervjupersonerna som en viktig förutsättning för att kunna attrahera och rekrytera medarbetare till verksamheten.



Möjliggörare – strategier för att möta kompetensförsörjningsbehoven

Vilka verkar vara de möjliggörande faktorerna för att åstadkomma en hållbar kompetensförsörjning? Inom ramen för kartläggningen har intervjupersonerna sammantaget lyft fram ett stort antal faktorer som på olika sätt underlättar och stärker möjligheterna att åstadkomma en god och hållbar kompetensförsörjning. Nedan listas några möjliggörande faktorer som varit vanligt förekommande i samtalen.

Nära alla intervjupersoner nämner **välståndsteknologi och digitaliseringens möjligheter** som verktyg för att på olika sätt stärka kompetensförsörjningen. Den stora mängd välfärdsteknologi som idag finns tillgänglig kan bidra till att öka brukarnas självständighet och skjuta fram behov av ytterligare insatser. Det kan även bidra till en ökad effektivitet i befintliga insatser och avlasta medarbetarna i arbetsmoment som i sin tur möjliggör tid för exempelvis förebyggande arbete.

Att på olika sätt marknadsföra kommunen som attraktiv arbetsgivare är någonting om också beskrivs som en tydlig möjlighet för att få fler att söka sig till kommunen som arbetsgivare. Det kan också handla om att marknadsföra just yrken inom vård och omsorg mer specifikt - att tydliggöra att ett arbete inom vården och omsorgen innebär ett meningsfullt arbete som gör skillnad för målgrupperna och för samhället i stort.

"Det är en bransch där man gör människors liv bättre".

Ytterligare en aspekt i att marknadsföra yrket är genom **dialog och samordning med utbildningsanordnare och studenter**. Samordning kan ske kring de elever i grundskola som har praktisk arbetslivsorientering (prao). Genom att uppmärksamma och marknadsföra vård och omsorgsyrken för elever och studenter, kan potentiellt fler lockas till att välja att arbeta inom vården eller omsorgen efter sina studier.

Att på olika sätt arbeta för att **tydliggöra medarbetares möjlighet till utveckling och karriärvägar** lyfts fram som viktigt för att både attrahera nya medarbetare och behålla medarbetare i de aktuella verksamheterna. Att skapa eller förtydliga olika ansvarsområden och roller som exempelvis dokumentationsombud eller språkombud med syfte att stärka kvaliteten i verksamheten kan både bidra till utvecklingsmöjligheter för medarbetare och frigöra tid för verksamhetschefer. Även samverkan mellan kommuner för att erbjuda kompetensutveckling beskrivs som mycket värdefulla, i sammanhanget nämns framför allt Forum Carpe som är en kommunsamverkan inom funktionshinderområdet i Stockholms län.

Ett **gott medarbetarskap** och **ett nära ledarskap** är av största vikt för att behålla och attrahera medarbetare. Medarbetarens trivsel och involvering är viktigt för att medarbetarna ska kunna bidra till en god arbetsmiljö och stödja utveckling av verksamheten. Ledarskapet har stor betydelse för att skapa förutsättningar för en välfungerande arbetsplats, där mandat, tillit och resurser är avgörande för att cheferna ska kunna leda och utveckla en verksamhet.

Yrkesresan är ett strukturerat arbetssätt för introduktion och långsiktig kompetensutveckling för medarbetare inom socialtjänsten. SKR är projektägare och samordnar arbetet som sker i samverkan med de regionala samverkans- och



stödstrukturerna (RSS) och Socialstyrelsen. Yrkesresan för Funktionshinder för utförare, publicerades i februari 2024 och yrkesresan Äldreområdet för utförare, ska publiceras hösten 2025³⁷. Detta initiativ nämner flera av de vi pratat om som en möjliggörare för att säkra en hållbar kompetensutveckling.

Äldreomsorgslyftet är en satsning som syftar till att stärka kompetensen inom kommunalt finansierad vård och omsorg om äldre genom att ge medarbetare möjlighet att utbilda sig på arbetstid. Statsbidraget ges som ersättning för personalkostnaderna för den som studerar. Äldreomsorgslyftet har utvecklats och medlen kan nu användas till validering av kunskap till undersköterska i enlighet med Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om skyddad yrkestitel för undersköterskor (HSLFS 2023:14). Här finns även möjligheter att läsa kurs i språk³⁸. Denna satsning är också någonting som nämns av många intervjupersoner som en möjliggörare för att vidareutbilda medarbetare till att bli undersköterskor.

"Vi har jätteduktiga vårdbiträden och kan nu erbjuda dem en utbildning, det är mycket bra!"

Intervjupersonerna beskriver i många fall olika typer av **kollegialt lärande** som viktigt i sammanhanget. Ett exempel är de relativt vanliga roller som inrättas för språkbud, dokumentationsombud, kostombud och liknande. Det kan också handla om andra typer av teamarbete där kollegor och olika yrkesgrupper kan lära av varandra, till exempel när undersköterskor eller vårdbiträden för vissa moment arbetar tillsammans med fysioterapeut eller arbetsterapeut. Att hitta arbetsätt där seniora medarbetare stannar i verksamheten, kanske även efter pensionsålder för att på olika sätt stötta, lära och handleda kollegor som är ny i yrket innebär också en strategi i arbetet med kompetensförsörjningen.

Slutligen har också många av de vi intervjuat själva tagit upp frågan om det är nödvändigt att alla inom en yrkesroll **behöver ha samma kompetenser och kunna utföra samma arbetsuppgifter?** Vissa nämner i samband med detta också att det kan finnas behov av nya yrkesroller för att tillgodose behoven på ett effektivt sätt. Här nämns främst rollen som serviceassistent. En sådan yrkesroll möjliggör att differentiera arbetsuppgifter som många vårdbiträden och undersköterskor gör i dagsläget, exempelvis måltidsförberedelser, städning, inköp och annan service.

Goda exempel på möjliggörande strategier att inspireras av finns framtagna i **Region Stockholms kompetensförsörjningsstrategi**. Regionen har sedan många år tillbaka arbetat aktivt med strategisk kompetensförsörjning. I maj 2024 beslutade regionfullmäktige att anta en kompetensförsörjningsstrategi som ska fastställa en gemensam riktning för hur Region Stockholm ska arbeta för att säkra förmågan att möta utmaningar och förändringar i omvärlden, samt nå uppsatta mål, genom att ha tillgång till rätt kompetens över tid.³⁹

³⁷ Yrkesresan (2024), *Om yrkesresan*

³⁸ Socialstyrelsen (2023), *Redovisning av Äldreomsorgslyftet 2022*

³⁹ Region Stockholm (2024), *Kompetensförsörjningsstrategi*



Dialogen med utbildningsanordnare och mottagande av studenter

Att ta emot och handleda elever och studenter ses som en självklar del av verksamheternas uppdrag. Det är också mycket centralt för många verksamheters kompetensförsörjning där tidigare elever och studenter blir framtidens anställda som känner den aktuella verksamheten sedan tidigare.

Däremot vittnar flera intervjupersoner om utmaningar i dialogen med utbildningsanordnare. De utmaningar som nämns i sammanhanget handlar om att dialogen ofta är reaktiv på så sätt att verksamheten svarar på förfrågningar från utbildningsanordnare men har lite eller ingen möjlighet till kravställan. Dialogen beskrivs i flera fall också vara personberonde då det är relativt vanligt att det saknas etablerade strukturer och arbetssätt för dialog med utbildningsanordnare och det blir upp till respektive verksamhet att etablera kontakt.

Intervjupersoner lyfter fram att det vore värdefullt med bättre samordning med utbildningsanordnare och ett systemstöd (gärna digitalt) för att underlätta samordning och matchning mellan behov och efterfrågan.

Inspiration från omvärlden – hur arbetar andra län strategiskt med kompetensförsörjning?

För att ge en bredare förståelse för hur andra län arbetar strategiskt med kompetensförsörjning har en mindre omvärldsanalys genomförts inom ramen för arbetet med kartläggningen.

De tre län eller kommuner som valdes ut för analysen är Göteborgsregionen, Skåne län och Umeå kommun. Här finns flera initiativ som kan tjäna som inspiration för Stockholms läns kommuner där omvärldsexemplen på olika sätt har skapat nya perspektiv och arbetssätt som adresserar kompetensutmaningarna inom äldreomsorgen och funktionshinderområdet.

Genom att studera dessa framgångsrika exempel kan Stockholms läns kommuner hämta inspiration och dra viktiga lärdomar för kommande utvecklingsarbeten.

Resultatet av omvärldsanalysen presenteras nedan.

Göteborgsregionen

I Göteborgsregionen finns flera goda exempel på hur samverkan kan stärka kompetensförsörjningen. En viktig insats har varit etableringen av **branschråd**, bland annat inom äldreomsorg och funktionsstöd. Branschrådet för äldreomsorg, som inrättades 2021, syftar till att skapa en långsiktig och strategisk kompetensförsörjning samt öka branschens attraktivitet. I branschrådet ingår hela styrkedjan, inklusive verksamhetschefer, förvaltningschefer och HR-direktörer. Branschrådets arbete sker på uppdrag av beslutsfattande socialchefs nätverk.

Exempel på initiativ som rapporterats från branschrådet för äldreomsorg är framtagandet av gemensam titulatur, differentiering av olika roller, en



karriärvägsmodell samt arbete inom ramen för Äldreomsorgslyftet. Andra insatser omfattar FAVO (Fler anställda inom vård och omsorg), en mentorskapsmodell, chefsintroduktion samt olika typer av vidareutbildningar.⁴⁰

Göteborgsregionen har även kartlagt olika kompetensnivåer inom vård och omsorg, vilket har ökat förståelsen för hur arbetsuppgifter utvecklas mellan baskunskap och nästa nivå av expertis. Vidare har tydliga roller och befattningar identifierats, vilket hjälper verksamheter att värdera och integrera utbildning i det operativa arbetet.

Göteborgs stad arbetar proaktivt med kompetensförsörjning genom **årliga fördjupade prognoser** som sträcker sig fem och tio år framåt i tiden. Målet med dessa prognoser är att kvantifiera behovet av kompetens och därmed skapa en ökad medvetenhet om utmaningarna. Prognoserna baseras på nuläget inom bemanning, antalet medarbetare i olika yrkesgrupper, demografiska förändringar och pensionsavgångar. Genom att samla in data från verksamheterna involveras målgrupperna direkt i processen. Staden har även en kompetensförsörjningsplan för 2024–2026 som följs upp med hjälp av indikatorer, och man betonar att kompetensförsörjning inte enbart är en HR-fråga utan något som drivs av alla stödfunktioner gemensamt.⁴¹

Utöver detta prövar Göteborgs stad nya arbetssätt för att möta kompetensbehoven. En **ny kategori medarbetare**, serviceassistenter, har införts i vissa verksamheter. Dessutom pågår en satsning på kompetensutveckling genom bland annat **språkutbildning i hemtjänsten**, där språkombud används för att stärka medarbetarnas kommunikativa kompetens.

Staden experimenterar också med **digitala lösningar för att förbättra vård och omsorg**. Bland annat har omsorgspersonal fått testa VR-glasögon för att bättre förstå och kunna bemöta personer med demenssjukdom. Inom funktionsstöd pågår ett projekt, med stöd av Vinnova, som utforskar AI-baserat kommunikationsstöd för att ytterligare förbättra kvaliteten i omsorgen.

Nedan återges några av de framgångsexempel och utmaningar som framkommit genom intervjuer och övrig datainsamling.

⁴⁰ Göteborgsregionen (2024), *Branschråd äldreomsorg*

⁴¹ Göteborgs stad (2024), *Göteborgs Stads plan för kompetensförsörjning 2024–2026*.



Framgångsexempel och utmaningar enligt Göteborgsregionen och Göteborgs stad

Framgångsexempel

- **Branschrådet** äldreomsorg och funktionsstöd.
- ESF projektet **FAVO** (fler anställda inom vård och omsorg) som ska stödja kommunerna i införandet av ny karriärvägsmodell.
- Viktigt med blandade kompetenser i styrgrupper som driver arbetet med kompetensförsörjning.
- GR:s arbete med **karriärmodeller**
- **Förstudien** AI och kompetensförsörjning inom välfärden.

Utmaningar

- Vård och omsorg konkurrerar med resten av samhället, behövs **bättre samsyn** framåt.
- Det finns **för få i arbetsför ålder** med rätt utbildning.
- **Hög personalomsättning.**
- Idag matchar inte utbildningarna arbetsmarknadens behov.
- Ser ett ökat **behov av specialisering**, exv. inom palliativ vård.
- **Kommunikationen med lärosäten** kan bli ännu bättre.

Skåne län

I Skåne län arbetar flera kommuner och organisationer med innovativa och strategiska lösningar för att säkra kompetensförsörjningen inom vård och omsorg. Landskrona stad har till exempel tidigare haft större framgång med att bemanna särskilda boenden än hemvården, och har därför nu satsat på att locka fler medarbetare till hemvården. Genom att **förbättra arbetsmiljön, öka delaktigheten och införa mer funktionsstödjande arbetssätt**, där medarbetare tillsammans med brukaren planerar arbetet två veckor framåt, har sjukfrånvaron minskat med hela 7,5 procentenheter. Staden har också sedan tre år tillbaka en **kompetensförsörjningsplan** specifikt för vård och omsorg, och satsningarna beskrivs ha tillsammans lett till goda ekonomiska resultat och en ökad arbetsglädje.

Lunds kommun har valt att arbeta med ett **helhetsperspektiv** för att främja hälsa och **förebygga vårdbehov** som en långsiktig strategi för att lösa kompetensutmaningarna. Genom initiativ som "Sund i Lund" och olika träffpunkter och aktiviteter, där seniorer kan äta tillsammans och delta i sociala aktiviteter, hoppas kommunen att det ska leda till friskare invånare och ett **minskat behov av vårdinsatser på sikt**.⁴² Samarbete med näringsliv och föreningsliv bidrar till detta förebyggande arbete. Att nyttja digitaliseringens möjligheter är en annan viktig del av Lunds strategi, där nya arbetssätt som städrobotar och digitala hembesök testas för att möta framtidens vårdbehov.⁴³

Ett annat gott exempel är **vård- och omsorgscollege** i Skåne, vilket är ett samarbete som sträcker sig över hela regionen, där 31 av 33 kommuner, inklusive Region Skåne, är anslutna. Med syfte att öka attraktionen till yrket och bygga en stolthet i yrkesgruppen har kommunerna i samverkan utbildat vårdambassadörer. Vårdambassadörerna

⁴² Lunds kommun (2024), *Sund i Lund*.

⁴³ Lunds kommun (2024), *Digital hemvård*.



kommer ut i skolor och på mässor för att prata om värderingar och synen på yrket. De utbildar också HälsoAgenter i årskurs 6 i syfte att förändra normer kring vem som arbetar inom vård och omsorg samt öka attraktionen till branschen.⁴⁴

Nedan återges några av de framgångsexempel och utmaningar som framkommit genom intervjuer och övrig datainsamling.

Framgångsexempel och utmaningar enligt Landskrona stad och Lunds kommun

Framgångsexempel

- Pratar sällan **attraktiv arbetsgivare**, i stället **bra arbetsgivare**.
- Även fokus på att hitta **rätt medarbetare**, även utan formell kompetens – kan få utbildning bl.a. genom äldreomsorgslyftet.
- Inte lägga arbetet med kompetensförsörjning som ett eget spår. Bör vara en **del av hela omställningen mot en nära vård** och vårdsamverkansstrukturen.
- Fånga **nya medarbetare** som vill byta yrkesväg.
- **Kunskapsbaserat**: Utgår från definitioner från folkhälsomyndigheten samt WHO.

Utmaningar

- För kommunerna kommer framtidens brukare att ha **större och mer komplexa behov** – likt den vård som idag drivs som slutenvård.
- Jämfört med Helsingborg och Malmö så har Lund en **större ökande andel äldre-äldre**.
- **Konkurrens** om medarbetare med andra branscher och arbetsplatser som behöver folk.

Umeå kommun

I Umeå pågår ett omfattande scenariearbete som en del av forskningsprojektet *Tillsammans för ett bättre liv*, i samarbete med Umeå universitet. Syftet är att utveckla en långsiktig arbetsmodell för äldreomsorgens omställning under perioden 2024–2034. Genom **scenarieanalyser** identifieras olika framtidsscenarioer som sträcker sig från 1–5 år och 5–10 år framåt, både "i bästa fall" respektive "i sämsta fall". Utifrån dessa analyser utvecklas strategier för att hantera framtidens utmaningar inom äldreomsorgen, där faktorer som antal beviljade vårdtimmar och personalbehov står i fokus.⁴⁵

Digitalisering har en central roll i Umeå kommuns framtidsplaner. Digitaliseringschefen är involverad i scenariearbetet för att säkerställa att digitala lösningar utnyttjas på bästa sätt. Ett exempel är *Digitala seniortorget*, en webbaserad plattform som erbjuder aktiviteter, föreläsningar och information för seniorer. Syftet med denna tjänst är att

⁴⁴ Vård och omsorgscollage (2024)

⁴⁵ Umeå kommun (2024). *Tillsammans för ett bättre liv – livet ut*.



främja ett hälsosamt och aktivt åldrande genom att inspirera fler äldre att delta i aktiviteter och tillgodogöra sig information som kan förbättra deras livskvalitet.⁴⁶

Umeå kommun har dragit viktiga lärdomar under arbetets gång. En av de viktigaste insikterna är att **hälsofrämjande insatser redan nu** är avgörande för att möta framtida kompetensförsörjningsbehov. Kommunen har sedan 2022 ett systematiskt arbetssätt för att följa upp kompetensförsörjningsinsatser, och särskild uppmärksamhet riktas mot den snabbt växande gruppen av äldre över 90 år, som kommer att ha komplexa och ökade behov. Genom att använda analysverktyg som Power BI möjliggörs jämförelser med andra förvaltningar, vilket bidrar till bättre planering och uppföljning av arbetet. Dessutom har kommunen **involverat medarbetarna** genom en enkät till vårdbiträden och undersköterskor för att fånga upp vad som fungerar bra respektive mindre bra i arbetslivet.

Nedan återges några av de framgångsexempel och utmaningar som framkommit genom intervjuer och övrig datainsamling.

Framgångsexempel och utmaningar enligt Umeå kommun	
Framgångsexempel	Utmaningar
<ul style="list-style-type: none">Nära samarbete med Umeå universitetDigitala seniortorget: Samverkan med civilsamhället och privata aktörer.Kommungemensam kompetensförsörjningsplan, inkl. prognos<ul style="list-style-type: none">Finns även särskild kompetensförsörjningsplan för äldreförvaltningen.	<ul style="list-style-type: none">Allt färre i arbetsför ålder samtidigt som gruppen äldres omvårdnadsbehov ökar.Utbildning går för långsamt i relation till behovet.Hög arbetsbelastning för erfarna medarbetare.SpråkbristerLyckas arbeta hälsofrämjande och förebyggande med dagens brist på resurser?Saknar karriärvägar inom hemtjänst.

⁴⁶ Umeå kommun (2024). *Digitala seniortorget*.



4. En omöjlig ekvation – och vägen framåt

I detta avslutande kapitel presenteras Governos samlade analys av resultatet från den kvantitativa och den kvalitativa kartläggningen som återfinns i kapitel 2 och 3. Inledningsvis presenteras en sammanfattande lägesbild avseende behovet av kompetens inom vården och omsorgen i länets kommuner. Därefter beskrivs de områden för samverkan som framhålls i genomförda dialoger med kommunrepresentanter.

Slutligen presenteras ett antal konkreta förslag på hur kommunerna kan arbeta vidare med kompetensförsörjningen för att möta utvecklingen och de behov som resultatet av denna kartläggning visar på. Här presenteras såväl förslag till enskilda kommuner som förslag till arbete i hel- och delregional samverkan.

Kartläggningen visar en utmanande bild av läget i länet

Den länsövergripande bilden av behovet av kompetens som presenteras i denna kartläggning visar på ett omfattande behov av nyrekrytering inom de flesta av de aktuella yrkesgrupperna. Den åldrande befolkningen beräknas ge större behov av insatser inom både äldreomsorgen och funktionshinderområdet. Detta i kombination med stora pensionsavgångar, framför allt under perioden 2030–2035, innebär i praktiken att behovet av framtida medarbetare är så pass stort att det inte kommer vara möjligt att rekrytera kompetens i motsvarande omfattning.

Varje läsår studerar ca 4500 studenter ett vård- och omsorgsprogram på gymnasiet, komvux eller på yrkeshögskolan i Stockholms län. Dessa studenter ska även täcka behovet av kompetens inom hälso- och sjukvården. Trots inflödet av studenter kommer det inte att vara möjligt att täcka det behov av kompetens som prognosticeras.

Samma trend går att se i andra delar av landet. I SKR:s rapport *Välfärdens kompetensförsörjning* presenteras en nationell personalprognos för perioden 2021–2031. Rapporten visar bland annat att andelen personer i arbetsför ålder i riket endast beräknas öka med fyra procent fram till 2031, vilket är en betydligt lägre ökning än föregående tioårsperiod. Under samma period beräknas gruppen personer över 80 år eller äldre öka med nästan 50 procent, vilket pekar mot att behovet av insatser från äldreomsorg och funktionshinderområdet kommer att öka. Detta skulle exempelvis innebära att en tredjedel av de som är nya på arbetsmarknaden i landet behöver välja att arbeta inom äldreomsorgen⁴⁷.

Myndigheten för vård- och omsorgsanalys har publicerat en rapport som beskriver hur det offentliga åtagandet i hälso- och sjukvården och äldreomsorgen kan komma att utvecklas till 2040. Även här visar resultatet att, för att behålla dagens personaltäthet

⁴⁷ Sveriges kommuner och regioner (2022), *Välfärdens kompetensförsörjning 2022*



inom äldreomsorgen till 2040, krävs att en större andel av de arbetade timmarna i ekonomin utförs i äldreomsorgen jämfört med i dag⁴⁸.

Om vi fortsätter att arbeta på samma sätt som idag riskerar bristen på kompetens inom vården och omsorgen fram till 2035 att innebära mer och tyngre arbete för befintliga medarbetare. Detta kan i sin tur riskera att minska attraktiviteten till berörda yrkesgrupper. Det kan både handla om att det blir svårare att rekrytera i enlighet med de behov som finns i kommunerna, och att dagens medarbetare söker sig bort från vården och omsorgen till andra arbetsgivare och andra yrken, eller går i pension tidigare.

Vägen framåt för en strategisk kompetensförsörjning

Det är därför av största vikt att redan nu arbeta för att främja en hållbar kompetensförsörjning. Detta lyfts även fram i rapporten från myndigheten för vård- och omsorgsanalys som beskriver att mindre personalintensiva arbetsätt kommer att krävas för att behålla dagens omfattning av åtagandet inom äldreomsorgen⁴⁹.

Som en del i det nationella arbetet med att säkerställa en hållbar kompetensförsörjning inom vård och omsorg har SKR tagit fram nio strategier. Strategierna riktar sig till personer som arbetar med HR och kompetensförsörjning i en kommun eller region. Under våren 2024 reviderade SKR dessa strategier som främst handlar om att attrahera, behålla och utveckla medarbetare, hitta nya lösningar och skapa ett hållbart arbetsliv⁵⁰.



Figur 17. SKRs strategier för att säkra

Det är centralt att arbetsgivare fortsätter att **stärka det strategiska arbetet med kompetensförsörjning som en gemensam fråga för alla som är verksamma inom vården och omsorgen i länet**. Det handlar om att säkerställa att befintlig kompetens används på rätt sätt genom bland annat teamarbete, kollegialt lärande, uppgiftsväxling, ett aktivt medarbetarskap och ett nära ledarskap. Det handlar också om att värna om och utveckla arbetsmiljön och medarbetarnas möjlighet till utveckling. Detta för att både locka nya medarbetare, och för att möjliggöra för fler att arbeta längre, kanske även efter pensionsålder. Ytterligare en viktig aspekt är att stärka det förebyggande arbetet, någonting som myndigheten för vård och omsorgsanalys också beskriver har stor betydelse för att minska befolkningens behov av insatser i framtiden⁵¹.

⁴⁸ Vård och omsorgsanalys (2024), *Redo för framtiden?*

⁴⁹ Vård och omsorgsanalys (2024), *Redo för framtiden?*

⁵⁰ Sveriges kommuner och regioner (2024), *Strategier för att säkra kompetensförsörjningen*

⁵¹ Vård och omsorgsanalys (2024), *Redo för framtiden?*



Denna kartläggning visar på många goda exempel där enskilda kommuner, verksamheter och bolag arbetar på olika sätt för att utveckla arbetssätt och arbetsmiljö i syfte att stärka kompetensförsörjningen. Vi har sett några exempel på där **kommuner i länet samverkar med varandra kring frågor som på olika sätt knyter an till kompetensförsörjning**. Forum Carpe utgör ett exempel på sådan samverkan inom funktionshinderområdet. Ett annat exempel är samverkan inom ramen för vård- och omsorgscollege för de kommuner i Stockholms län som är anslutna. I övrigt **har vi inte sett exempel på kommunöverskridande samverkan kring strategisk kompetensförsörjning**. Vår bild är att arbetet med kompetensförsörjning är en fråga som framför allt hanteras inom respektive kommun eller bolag, alternativt av enskilda verksamheter. Vi uppfattar också att verksamhetschefer idag ofta hanterar dessa komplexa och utmanande frågor på egen hand.

Då den demografiska utvecklingen och kommande brist på arbetskraft utgör gemensamma förutsättningar för kommunerna samt för vården och omsorgen i länet ser vi **stora vinster i att samverka med varandra** i dessa frågor. Samverkan skulle kunna stärka förutsättningarna att nå en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning både när det gäller att attrahera och rekrytera medarbetare, att utveckla och behålla befintliga medarbetare samt att arbeta för att utveckla nuvarande arbetssätt.

På **nationell nivå har vissa initiativ tagits** för att stärka samverkan kring kommunernas kompetensförsörjning. Exempelvis har SKR, Sobona och de fackliga organisationerna tillsammans tagit fram en överenskommelse om en *Avsiktsförklaring om kompetensförsörjning av välfärden*. Genom avsiktsförklaringen tar den kommunala sektorn ett omfattande ansvar för en stärkt infrastruktur för välfärdens kompetensförsörjning.⁵² Hur skulle då liknande initiativ till samverkan ske inom vården och omsorgen i Stockholms län?

⁵² Sveriges kommuner och regioner m.fl. (2024), *Avsiktsförklaring om kompetensförsörjning av välfärden*



Kommunernas förslag till framtida samverkan inom strategisk kompetensförsörjning

För att undersöka hur samverkan kring strategisk kompetensförsörjning inom vård och omsorg kan utvecklas i Stockholms län har flera kommunrepresentanter bidragit genom deltagande i intervjuer, workshoppar, referensgruppsmöten och nätverksträffar. I dessa dialoger har kommunerna framfört sina medskick kring lämpliga områden för hel- och delregional samverkan. Som en inledande del har resultatet av omvärldsanalysen presenteras med fokus på goda exempel som visar hur andra län arbetar med strategisk kompetensförsörjning. Syftet med detta har varit att ge inspiration till de gemensamma diskussionerna. Som ingångsvärde och stöd i dialogerna har även SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning nyttjats. Resultatet av det som framkommit i dialogerna presenteras nedan, uppdelat på fyra samverkansområden:

- ✦ Attrahera medarbetare till vård och omsorg
- ✦ Utveckla arbetssätt
- ✦ Utbildning och kompetensutveckling
- ✦ Ledarskap och medarbetarskap

Attrahera medarbetare till vård och omsorg

Att arbeta för att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare är någonting som ofta betonas som centralt för varje enskild kommun. I sammanhanget har flera lyft fram att det också är viktigt för kommunerna att ställa om för att möta den demografiska utvecklingen. Från kommunrepresentanter framförs att det i dagsläget främst är aktuellt när det gäller barnomsorgen, där ett minskat barnafödande kan leda till minskade behov av kompetens. Här finns potential för kommunen att arbeta strategiskt med en omställning som innebär att medarbetare byter anställning från barnomsorgen till funktionshinderområdet eller äldreomsorgen.

Samverkan mellan kommuner beskrivs också som en viktig del i arbetet för att gemensamt öka attraktiviteten till yrken inom vård och omsorg i hela länet. Det kan handla om att tillsammans nå ut till unga personer eller personer som står utanför arbetsmarknaden med erbjudande om ett arbete som gör skillnad. Ett gott exempel som har använts som inspiration i workshopparna kommer från vård- och omsorgscollege i Skåne. Med syfte att öka attraktionen till yrket har kommunerna där utbildat medarbetare till vårdambassadörer samt utbildat Hälsoagenter i åk 6, se vidare beskrivning i kapitel 3.

I detta sammanhang beskrivs också att det kan vara värdefullt att samverka med Region Stockholm, då det bland annat handlar om att få fler att söka de vårdutbildningar som krävs för yrken inom såväl kommun som region. Med fördel skulle en sådan samverkan knyta an till Region Stockholms kompetensförsörjningsstrategi som ska fastställa en gemensam riktning för att möta utmaningar samt nå uppsatta mål, genom att ha tillgång till rätt kompetens över tid.



Utveckla arbetssätt

Många av kommunrepresentanterna har bidragit med förslag på hel- och delregional samverkan för att utveckla nya arbetssätt inom vården och omsorgen. Den prognos som presenteras i kapitel 2 ger en bild av kommande behov av nyanställning, under förutsättning att vi fortsätter att arbeta på samma sätt idag. Mot denna bakgrund betonar många att just **samverkan för att utveckla arbetssätt** och arbetsmiljö bör prioriteras i syfte att skapa goda förutsättningar för kompetensförsörjningen.

Flera ser ett värde av att **samverka mellan olika verksamheter och förvaltningar inom kommunerna**. Förutsättningarna skiljer sig åt mellan kommunerna, men det kan exempelvis handla om att dela data för analyser eller att tydligare involvera organisationen för IT i utvecklingen av vården och omsorgen. Detta för att säkra att digitaliseringens möjligheter nyttjas i syfte att lösa aktuella problem och utmaningar i det verksamhetsnära arbetet.

Delregionalt lyfter flera fram att det kan handla om att ett antal kommuner går samman för att dela på vissa arbetsuppgifter rörande exempelvis personaladministration, för att på så sätt frigöra resurser. Här nämns också möjligheten till delade anställning mellan kommuner.

Generellt betonar många kommunrepresentanter vikten av samverkan för att **nyttja digitalisering och välfärdsteknik** i syfte att möjliggöra utveckling av nuvarande arbetssätt. Flera lyfter fram att det skulle kunna handla om att tillsammans skapa digitala mötesplatser i likhet med Umeå kommuns digitala seniortorg. Det digitala seniortorget syftar till att inspirera till aktiviteter för ett hälsosamt åldrande och bygger på samverkan mellan kommunen, civilsamhälle och näringsliv, se vidare i kapitel 3. Flera ser även att det kan handla om samverkan i kravställning och upphandling av välfärdsteknik eller att i samverkan utreda hur AI kan användas för att nyttja medarbetarnas kompetenser på rätt sätt.

Kommunrepresentanterna lyfter även behovet av att samverka för erfarenhetsutbyte och gemensamt hitta former för att **utveckla förebyggande och hälsofrämjande arbetssätt**. I enlighet med förslaget till den nya Socialtjänstlagen som väntas träda i kraft 2025 ska fokus på proaktivitet och förebyggande arbete inom äldreomsorg och funktionshinderomsorg kunna förebygga eller skjuta fram behov av omsorgsinsatser, vilket i sin tur kan bidra till en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning.

Utbildning och kompetensutveckling

Flera kommunrepresentanter återkommer till behovet av samverkan för att säkerställa en kvalitativ utbildning och god kompetensutveckling.

Många betonar vikten av att kommunerna och utbildningsanordnare i större utsträckning samverkar för att tillsammans åstadkomma en bättre matchning mellan utbildning och branschens behov. Ett område där flera ser ett särskilt behov av utökad samverkan är mottagandet av studenter i verksamheten i form av praktikplatser.



Att stärka kommunikationen i verksamheten utgör ett annat prioriterat område för samverkan. I dialogerna vittnar många kommuner om bristande kunskaper i det svenska språket och missförstånd i såväl muntlig som skriftlig kommunikation. Genom att flera kommuner i länet delar erfarenheter och samverkar i frågan, ser kommunrepresentanterna att potentiella utmaningar relaterade till språk avdramatiseras, arbetet effektiviseras och onödigt dubbelarbete kan undvikas. En viktig del handlar också om att synliggöra de verktyg som redan finns på området i länet och sprida användningen av dessa.

Ledarskap och medarbetarskap

För att säkerställa att medarbetare fortsätter arbeta inom berörda verksamheter samt att allt fler nya på arbetsmarknaden väljer att arbeta inom vården och omsorgen är det av största vikt att säkra ett gott medarbetarskap och ett nära ledarskap.

Idag upplever flera att det saknas systematik och struktur för samverkan avseende dessa frågor i länet. Flera kommunrepresentanter ser att det vore värdefullt att stärka samverkan mellan länets kommuner genom att etablera forum för att sprida goda exempel och dela erfarenheter. Det lyfts i sammanhanget fram att det vore värdefullt att exempelvis ta del av hur andra kommuner arbetar med uppgiftsväxling från chef till medarbetare, vilket ger medarbetaren möjlighet till utveckling och samtidigt avlastar chefen som får mer tid till ett nära ledarskap.

Vi har även uppmärksammat en stor efterfrågan på ett länsgemensamt perspektiv i vissa strategiska frågor i relation till yrkesroller, oavsett verksamheternas regiform. Det kan handla om att gemensamt utreda hur många medarbetare inom en viss yrkesroll som behövs i en verksamhet för att säkerställa god kvalitet. Här nämns ofta yrket servicebiträde som exempel. Det kan också handla om gemensamma strukturer vad gäller exempelvis titulatur, differentiering, karriärvägar samt definitioner för roller och ansvar. Genom att hela branschen gemensamt kraftsamlar kring dessa frågor kan chefer och medarbetares yrkesroller och ansvar tydliggöras och konkretiseras och på så vis utgöra en viktig del i att behålla medarbetare. Som inspiration till denna diskussion presenterades Göteborgsregionens arbete med branschråd inom äldreomsorgen och funktionshinderområdet. I dialogerna påbörjades sedan en diskussion kring huruvida detta kan vara ett angreppssätt även för kommunerna i Stockholms län.



Förslag framåt – vad kan och bör kommunerna göra för att möta utvecklingen?

Kartläggningen ger oss en bild av nuläge, förutsättningar och möjliga samverkansområden avseende kompetensförsörjning i länets kommuner. Sammantaget ser Governo att detta pekar mot ett antal förslag på hur kommunerna i länet kan möta utvecklingen och behovet av kompetens. Vi ser att det kommer att krävas arbete och samverkan inom flera områden parallellt för att möta utvecklingen där ingen enskild insats ensamt löser kompetensförsörjningsutmaningen. Därför ser vi att nedan förslag innebär aktiviteter som kompletterar varandra och som kan ske såväl inom respektive kommun, som i samverkan.

- ✦ Det är viktigt att **varje kommun säkerställer ett gemensamt och strategiskt perspektiv på frågan om kompetensförsörjning**. Vi har fått till oss att enskilda verksamheter eller förvaltningar ofta hanterar de utmaningar som idag finns avseende kompetensförsörjning på egen hand, så det finns mycket att vinna på att stärka samverkan inom den egna kommunen. Ett strategiskt kommunövergripande arbete som ger en riktning, vägledning och stöd till verksamheterna är centralt. Här ingår aktiviteter som bland annat syftar till att attrahera presumtiva medarbetare och tydliggöra vad som ingår i ett aktivt medarbetarskap och ett nära ledarskap. Med fördel kopplas arbetet ihop med kommunens omställning inför den nya Socialtjänstlagen. I lagrådsremissen till den nya lagen poängteras att verksamheter inom funktionshinderområdet och äldreomsorgen behöver fokusera på att förebygga eller skjuta fram behov av omsorgsinsatser ⁵³, vilket i sin tur innebär en omställning för att möta behovet av kompetens.
 - **Förslag:** Säkerställ en kommunövergripande strategisk dialog avseende behov av kompetens, ett nära ledarskap, medarbetarskap och en god arbetsmiljö.
 - **Förslag:** Säkerställ synergier mellan arbetet med strategisk kompetensförsörjning och kommunens förberedelser inför den nya socialtjänstlagen.
- ✦ Parallellt med kommunernas interna strategiska arbete med kompetensförsörjning finns även behov av **samverkan med någon eller några kommuner** för att möta de gemensamma utmaningar som kartläggningens resultat visar. Genom en delregional samverkan kan kommunerna tillsammans kraftsamla för att möta utvecklingen och skapa goda förutsättningar för kompetensutveckling av medarbetare och chefer. Det finns potential i att initiera gemensamma utbildningsinsatser inom de områden eller kompetenser som behöver stärkas framöver: exempelvis kompetens inom språk, psykisk hälsa, palliativ vård, NPF-diagnoser, (se vidare beskrivning i kapitel tre). Kommunerna efterfrågar också vissa kompetenser som de idag saknar, exempelvis kuratorer. En möjlig väg framåt kan vara att några kommuner inrättar delade tjänster för sådana roller för att möta behoven. Det finns även en vinning med delregional samverkan i syfte att utveckla nya arbetssätt och processer med hjälp av digitala lösningar.

⁵³ Regeringskansliet (2024), Lagrådsremiss: En förebyggande socialtjänstlag – för ökade rättigheter, skyldigheter och möjligheter.



- **Förslag:** Etablera gemensamma dialoger kring arbetet med kompetensutveckling och gemensamma utbildningsinsatser. Med fördel kan kompetensutvecklingen genomföras tillsammans med andra kommuner och kopplas ihop med satsningar som genomförs inom ramen för omställningsarbetet mot en god och nära vård samt en långsiktigt hållbar socialtjänst.
 - **Förslag:** Utforska möjligheten till delade tjänster för sådana kompetenser som kommunerna idag inte har anställda, men där behovet finns. Det kan också handla om att dela vissa arbetsuppgifter inom befintliga tjänster, inom exempelvis personaladministration.
 - **Förslag:** Se över möjligheten att samverka och skapa en större samsyn avseende kravställning och upphandling av välfärdsteknik samt hur AI kan användas för att nyttja medarbetarnas kompetenser på bästa sätt.
- ✦ Flera aktiviteter som bör genomföras för att möta kommande behov av kompetenser vi är **gemensamma för hela branschen och kan med fördel därför genomföras i helregional samverkan mellan länets kommuner**. Med branschen avses här verksamheter inom äldreomsorgen respektive funktionshinderområdet i hela länet, oberoende av regiform. Detta handlar om aktiviteter som syftar till att tydliggöra karriärvägar och olika yrkesroller, öka attraktionen till yrket samt att utveckla arbetssätt. Ett gott exempel på hur man kan öka attraktionen till yrket är Vård- och omsorgscollege i Skåne som utbildar ambassadörer inom äldreomsorgen. I Stockholms län är inte alla kommuner anslutna till vård- och omsorgscollege, men ett ambassadörsskap skulle kunna utvecklas inom ett annat forum. Ytterligare ett gott exempel är Forum carpe som har både erfarenhet av och en etablerad struktur för att utbilda och arbeta med ambassadörer inom funktionshinderområdet.

Vi har också fått till oss att det finns stor potential i att etablera ett branschgemensamt arbete för att gemensamt nyttja digitaliseringen möjligheter och höja den digitala kompetensen. Ett annat område i behov av stärkt samverkan inom branschen är mottagande av studenter. Exempelvis att skapa en gemensam struktur för mottagandet av studenter i verksamheter för att systematisera och effektivisera mottagandet men också stärka dialogen med utbildningsanordnare, både vad gäller verksamheternas behov och utbildningens innehåll.

- **Förslag:** Utforska möjligheterna till att bilda branschråd inom äldreomsorgen och funktionshinderområdet i länet. Rådet kan exempelvis arbeta för att öka attraktionen till yrket samt att utveckla arbetssätt. Inspiration kan hämtas från Göteborgsregionens branschråd inom äldreomsorg och funktionsstöd. Råden etablerades i syfte att bidra till en långsiktig och strategisk kompetensförsörjning i kommunerna se vidare i kapitel 3.
- **Förslag:** Se över möjligheten att tillsammans etablera en plattform för mottagande av studenter. Ett positivt exempel är Praktikplatsen.se som utgör en plattform för samverkan och struktur kring praktikplatser i Göteborgsområdet se vidare i kapitel 3.



Vi ser också ett behov av att **koppla samman kommunernas och Region Stockholms arbete med strategisk kompetensförsörjning för att åstadkomma en länsövergripande bild av kompetensförsörjningsarbetet**. Det länsövergripande arbetet med kompetensförsörjning bör då knyta an till Region Stockholms kompetensförsörjningsstrategi.

Både inom kommunernas och regionens verksamheter pågår idag olika förändrings- och omställningsarbeten som kommer att innebära nya arbetsätt och nya behov av kompetens. Detta kommer i sin tur att kräva anpassningar i de aktuella utbildningarna.

Dessutom ser vi att ett länsgemensamt perspektiv kan möjliggöra samverkan och erfarenhetsutbyten med andra län och deras strategiska arbete med kompetensförsörjning för att dra nytta av de goda exempel som finns. Genom att tillsammans säkerställa en systematisk omvärldsbevakning och det gemensamma lärandet kan Stockholms län hålla sig i framkant i utvecklingen.

Ett länsövergripande arbete möjliggör att länet kan bedriva påverkansarbete på den nationella agendan. Kommunerna och regionen i Stockholms län kan driva frågor som är viktiga för länet och de lokala förutsättningar som finns i arbetet med strategisk kompetensförsörjning.

- **Förslag:** Se över möjligheten att etablera forum för länsgemensamma dialoger tillsammans med Region Stockholm i syfte att tillsammans möta utvecklingen.
- **Förslag:** Påbörja samarbeten med andra län för att ta del av lärande exempel på hur de arbetar med strategisk kompetensförsörjning.
- **Förslag:** Utveckla en länsövergripande dialog med utbildningsanordnare avseende utbildningarnas innehåll. Här ingår också att förmedla hur verksamheternas behov innebär nya arbetsätt och därmed också nya behov av kompetenser hos studenter.

Governo hoppas att ovan förslag ska kunna ge en god grund för fortsatta diskussioner – både om samverkan mellan kommunerna, mellan kommuner och Region Stockholm samt för lokala dialoger i kommunerna.



Slutord

Sammantaget finns flera förslag till olika insatser och utvecklingsarbeten som kommunerna i länet kan och bör genomföra som en del i det strategiska arbetet med kompetensförsörjning. Det finns också stora möjligheter till samverkan för att möta dagens och morgondagens behov av kompetens.

Storsthlm och Governo hoppas att kartläggningen kommer att kunna utgöra ett verktyg i kommunernas fortsatta arbete med strategisk kompetensförsörjning och ge en grund för fortsatta diskussioner om samverkan på området. Mycket tyder på att regeringen fortsatt kommer satsa på kompetensförsörjningen inom välfärdsområdet. Inte minst kommer satsningar på äldreomsorgen, genom bland annat äldreomsorgslyftet, och förberedelser inför den nya Socialtjänstlagen utgöra viktiga möjliggörande faktorer som tillsammans med resultatet från kartläggningen kan bidra till en hållbar kompetensförsörjning inom äldreomsorgen och funktionshinderområdet i Stockholms län.

Ett stort tack!

Storsthlm och Governo önskar slutligen rikta ett stort tack till alla involverade intervjupersoner, kommunrepresentanter och de som bidragit med underlag till kartläggningen!



Referenser

Arbetsförmedlingen (2024), *Personlig assistent*, <https://arbetsformedlingen.se/for-arbetssokande/yrken-och-framtid/hitta-yrken/yrkesgrupper/1218>

Arbetsförmedlingen (2024), *Stödassistent*, <https://arbetsformedlingen.se/for-arbetssokande/yrken-och-framtid/hitta-yrken/yrkesgrupper/1296>

Folkhälsomyndigheten (2024), *Statistik om psykisk hälsa i Sverige*, <https://www.folkhalsomyndigheten.se/livsvillkor-levnadsvanor/psykisk-halsa-och-suicidprevention/statistik-psykisk-halsa/>

Göteborgsregionen (2024), *Branschråd äldreomsorg*, <https://goteborgsregionen.se/natverk/branschradaldreomsorg.5.1d04ca2e17a52c4716315.html>

Göteborgs stad (2024), *Göteborgs Stads plan för kompetensförsörjning 2024–2026*, [https://www4.goteborg.se/prod/intraservice/namndhandlingar/samrumportal.nsf/93ec9160f537fa30c12572aa004b6c1a/5e315b0dedcec24bc1258ade005e15b7/\\$FILE/6%20Information%20om%20Gbg%20Stads%20plan%20for%20kompetensforsorjning%202024%20026.pdf](https://www4.goteborg.se/prod/intraservice/namndhandlingar/samrumportal.nsf/93ec9160f537fa30c12572aa004b6c1a/5e315b0dedcec24bc1258ade005e15b7/$FILE/6%20Information%20om%20Gbg%20Stads%20plan%20for%20kompetensforsorjning%202024%20026.pdf)

Karolinska institutet (2024), *Arbetsterapeutprogrammet*, <https://utbildning.ki.se/program/1ar15-arbetsterapeutprogrammet>

Karolinska institutet (2024), *Fysioterapeut*, <https://utbildning.ki.se/program/1fy18-fysioterapeutprogrammet>

Karolinska institutet (2024), *Sjuksköterskeprogrammet*, <https://utbildning.ki.se/program/1sj18-sjukskoterskeprogrammet>

Kunskapsguiden (2021), *Boendestöd*, <https://kunskapsguiden.se/omraden-och-teman/funktionshinder/boende-for-personer-med-funktionsnedsattning/boendestod/#:~:text=M%C3%A5nga%20boendest%C3%B6djare%20har%20erfarenhet%20av,en%20vanligare%20bakgrund%20f%C3%B6r%20boendest%C3%B6djare.>

Lunds kommun (2024), *Sund i Lund*, <https://lund.se/omsorg-och-stod/aldre-och-seniorer/sund-i-lund>

Lunds kommun (2024), *Digital hemvård*, <https://lund.se/omsorg-och-stod/stod-i-hemmet/digital-hemvard>

Pensionsmyndigheten (2022), *Pensionsåldrar och arbetslivets längd: Svar på regleringsbrevsuppdrag, 2022* <https://www.pensionsmyndigheten.se/statistik/publikationer/pensionsaldrar-arbetslivets-langd-2021/>

Praktikplatsen (2024), *Om oss*, <https://praktikplatsen.se/om-oss/>



Regeringen (2024), *Utgiftsområde 9 – Hälsovård, sjukvård och social omsorg*, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.regeringen.se/contentassets/bfe4593f9b0d462f834bc8bbd052a921/utgiftsomrade-9-halsovard-sjukvard-och-social-omsorg.pdf

Region Stockholm (2024), *Befolkningsprognos*,
<https://www.regionstockholm.se/regional-utveckling/statistik-och-analys/befolkning/befolkningsprognos/> Hämtad: April 2024

Region Stockholm (2024), *Befolkningsutveckling*,
<https://www.regionstockholm.se/regional-utveckling/statistik-och-analys/befolkning/befolkningsutveckling/>

Skolverket (2023), *Sökande och antagna till gymnasieskolan läsåret 2023/24*,
<https://www.skolverket.se/download/18.288a9adf18b420b7ce019d/1698158108335/pdf12026.pdf>

Socialstyrelsen (2023), *Gemensamma författningssamlingen avseende hälso- och sjukvård, socialtjänst, läkemedel, folkhälsa m.m.*,
<https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/foreskrifter-och-allmanna-rad/2023-4-8473.pdf>

Statistikmyndigheten (2024), *Folkmängd och befolkningsförändringar - Kvartal 1, 2024*,
<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/befolkning/befolkningens-sammansattning/befolkningsstatistik/pong/tabell-och-diagram/folkmangd-och-befolkningsforandringar---manad-kvartal-och-halvar/folkmangd-och-befolkningsforandringar---kvartal-1-2024/>

Sveriges kommuner och regioner m.fl. (2024), *Avsiktsförklaring om kompetensförsörjning av välfärden*,
<https://skr.se/download/18.2c8be47a190a33a45a541575/1721218497493/Avtal24-Avsiktsforklaring-om-kompetensforsorjning-av-valfarden.pdf>

Sveriges kommuner och regioner (2024), *Personalen i välfärden - Personalstatistik för kommuner och regioner 2023*, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://skr.se/download/18.3529ff5c18e517e099c7125e/1714741578688/Personalen%20i%20v%C3%A4lf%C3%A4rden%202023.pdf

Sveriges kommuner och regioner (2024), *Strategier för att säkra kompetensförsörjningen*,
<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier.68576.html>

Sveriges kommuner och regioner (2024), *Statistik om kompetensförsörjning*,
<https://skr.se/skr/tjanster/statistik/personal/kompetensforsorjning.35468.html>

Sveriges kommuner och regioner (2024), *Tabeller kommunala personer 2023*,
<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/uppfoljninganalys/personalstatistik/personal-ensiffror/tabellerkommunalpersonal2023.62991.html>



Sveriges kommuner och regioner (2022), *Välfärdens kompetensförsörjning 2022*, <https://skr.se/skr/tjanster/rapporterochskrifter/publikationer/valfardenskompetensforsorjning.68208.html>

Sveriges kommuner och regioner (2024), *Överenskommelse om en God och nära vård*, <https://skr.se/skr/halsasjukvard/utvecklingavverksamhet/naravard/overenskommelseomengodochnaravard.28402.html>

Regeringskansliet (2024), *Lagrådsremiss: En förebyggande socialtjänstlag – för ökade rättigheter, skyldigheter och möjligheter*, <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/lagradsremiss/2024/07/en-forebyggande-socialtjanstlag--for-okade-rattigheter-skyldigheter-och-mojligheter/>

Region Stockholm (2024), *Befolkningsstatistik kvartal 1 2024*, <https://www.regionstockholm.se/49a49e/contentassets/5c4ff5b7bc714d6393eec466849ba65a/laget-i-stockholmsregionen---befolkningsstatistik-kvartal-1-2024---region-stockholm.html.html>. Hämtad i april 2024.

Region Stockholm (2024), *Kompetensförsörjningsstrategi*, <https://www.regionstockholm.se/49c4b7/siteassets/om-region-stockholm/om-region-stockholm/styrande-dokument/personal/kompetensforsorjningsstrategi.pdf>

Umeå kommun (2024). *Digitala seniortorget*. <https://seniortorget.umea.se/sida/seniortorget.html>

Umeå kommun (2024). *Tillsammans för ett bättre liv – livet ut*. chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://umu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1869774/FULLTEXT01.pdf

Vård och omsorgsanalys (2024), *Redo för framtiden?*, <https://www.vardanalys.se/rapporter/redo-for-framtiden/>

Vård och omsorgscollage (2024). <https://www.vo-college.se/>

Yrkesresan (2024), *Om yrkesresan*, <https://yrkesresan.se/yrkesresan/omyrkesresan.69240.html>