



# Bromma stadsdelsnämnd

## Kompetensförsörjningsplan

### 2022-2024

**Bilaga 6**

2021-11-19

## **Kompetensförsörjningsplan för Bromma stadsdelsnämnd 2022-2024**

Kompetensförsörjningen ska säkerställa att förvaltningen, på kort och lång sikt, har medarbetare med rätt kompetens, som är engagerade, vill utvecklas och bidra till att verksamheten förbättras och uppnår uppsatta mål.

Ökad komplexitet i många arbetsuppgifter och ändrade uppdrag förändrar kompetenskraven. Nya digitala arbetssätt innebär nya kompetensbehov och nya innovativa lösningar för att möta framtidens utmaningar.

Ett stödjande, tillåtande, tillgängligt och öppet ledarskap på alla nivåer gynnar kvalitetsutveckling och innovationer inom alla verksamheter.

Även stadens nya chefsprofil bidrar till att säkra verksamhetsutveckling och utgör en plattform för stadens syn på chefers ledarskap som tillämpas för att säkerställa kvalitet och effektivitet i verksamheten och en god arbetsmiljö.

Vår arbetsgemenskap stärks genom att enhetliga riktlinjer och rutiner tillämpas och utvecklas, vi har tydliga mål för verksamheten och ett tydligt ledarskap.

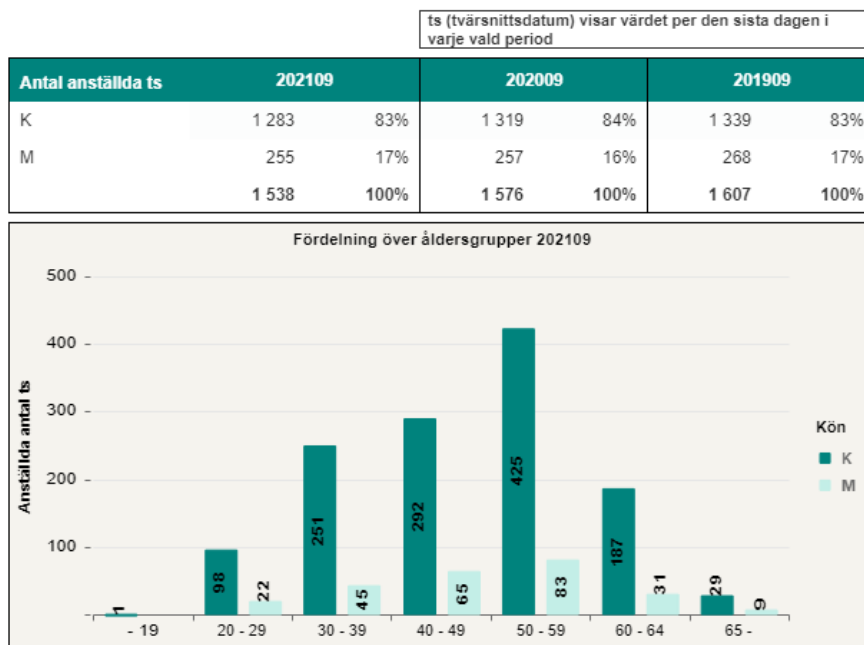
Den ökade konkurrensen om arbetskraften, en ansträngd ekonomisk situation och en åldrande befolkning som ökar behoven av välfärdstjänster gör att kompetensförsörjningen är en utmaning de kommande åren.

Den fortsatta pandemin innebär stora utmaningar för förvaltningens samtliga verksamheter och en stor osäkerhet gällande ekonomin.

### **Nulägesanalys**

Bromma stadsdelsförvaltning har 1538 tillsvidareanställda medarbetare per 30 september 2021, varav 83 % kvinnor och 17 % män.

Flest antal medarbetare återfinns i åldersgruppen 50-59 år. Tabellen visar även antal tillsvidareanställda september 2019 och 2020.



Av stadsdelens tillsvidareanställda per den 30 september 2021 utgör undersköterskor och barnskötare över ca 45 % av medarbetarna.

Tio vanligaste befattningarna - Antal och andel av totalt Antal anställningar ts	Antal ts	Andel av 1 539
UNDERSKÖTERSKA	365	23,72%
BARNSKÖTARE	320	20,79%
FÖRSKOLLÄRARE	182	11,83%
VÅRDARE	110	7,15%
VÅRDBITRÄDE	82	5,33%
SOCIALSEKRETERARE	59	3,83%
SJUKSKÖTERSKA	48	3,12%
BISTÅNDSHANDLÄGGARE	41	2,66%
ENHETSCHEF BITR	41	2,66%
EKONOMIBITRÄDE/KÖK	39	2,53%

### Personalomsättning

Av tabellen nedan framgår att under 2021 (tom oktober månad) återfinns den största personalomsättningen inom befattningarna sjuksköterska och bitr. enhetschef att jämföra med föregående år

(helåret 2020) då det var socialsekreterare och bitr. enhetschef som hade den högsta personalomsättningen.

Nedan redovisas personalomsättningen för de tio vanligaste befattningarna.

Personalomsättning per befattning beräknas enligt:  
Det lägsta talet av avgångar eller rekryteringar av tillsvidareanställningar under året ställs mot det genomsnittliga antalet tillsvidareanställningar per befattning under året.

Samma innehåll i denna flik som fliken Befattning men här visas enbart de tio vanligaste befattningarna - baserat på "Snitt antal anställningar".

Befattning	Snitt antal anställningar	Antal avgångar	Antal rekryteringar	Personalomsättning	Personalomsättning fg helår (2020)
UNDERSKÖTERSKA	358,00	18	6	1,68%	0,84%
BARNSKÖTARE	335,20	27	5	1,49%	4,07%
FÖRSKOLLÄRARE	187,50	19	10	5,33%	3,10%
VÅRDARE	106,80	6	3	2,81%	1,84%
VÅRDBITRÄDE	79,60	7	0	0,00%	0,00%
SOCIALSEKRETERARE	58,00	13	4	6,90%	13,04%
SJUJSKÖTERSKA	49,00	9	8	16,33%	6,68%
BISTÅNDSHANDLÄGGARE	41,90	7	1	2,39%	9,50%
EKONOMIBITRÄDE/KÖK	41,10	4	0	0,00%	2,55%
ENHETSCHEF BITR	37,10	5	4	10,78%	10,86%
	1 294,20	115	41	3,17%	3,43%

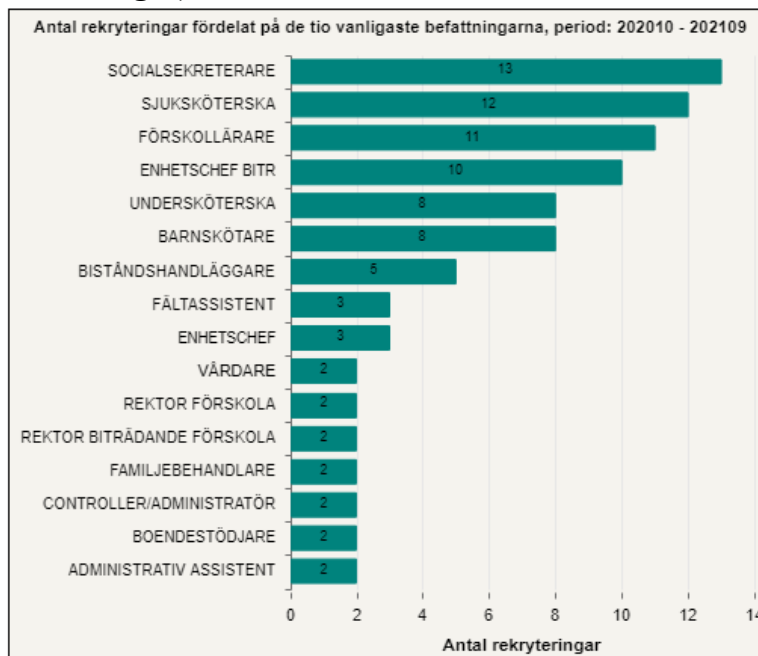
#### Analys:

Sjuksköterskor är den grupp som utmärker sig med högst personalomsättning (16,33 %) och det är en markant skillnad år 2021 jämfört med året innan då gruppen hade en personalomsättning på 6,68 %.

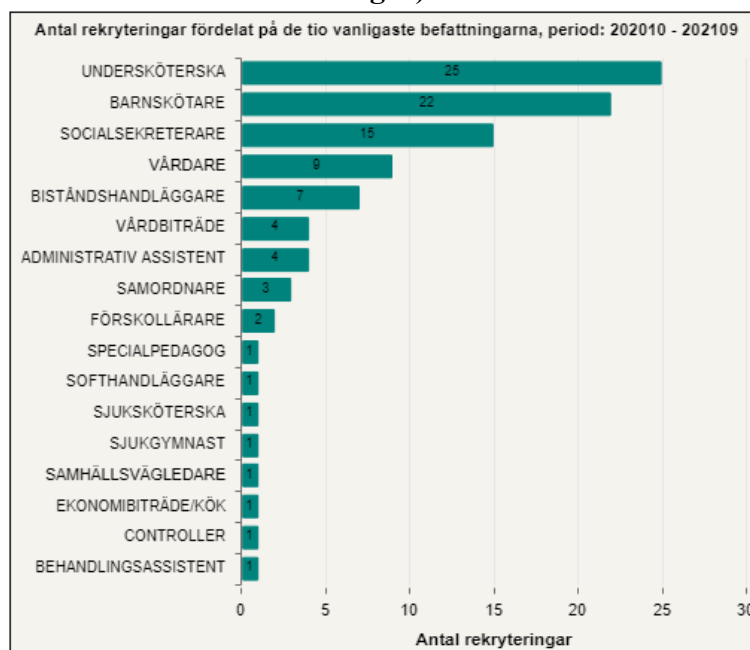
Både år 2020 och år 2021 ser vi en hög personalomsättning bland bitr. enhetschefer. Omsättningen bland chefer resulterar i ett ökat tryck på utbildning och stöd från förvaltningens administration och stödfunktioner.

Det finns en stor differens mellan antal avgångar och antal rekryteringar under perioden för majoriteten av befattningarna. Tabellen visar endast tillsvidareanställningar men differensen är märkbart stor då det inte gjorts några större neddragningar i verksamheten. Även med hänsyn till att rekrytering pågår bör ytterligare analyser göras av om chefer i Bromma inte återbesätter tillsvidareanställd personal utan ersätter dessa med tidsbegränsade anställda och timavlönade.

**Tabell över befattningar med flest antal rekryteringar under perioden oktober 2020 – september 2021 (avser tillsvidareanställningar)**



**Tabell över befattningar med flest antal rekryteringar under perioden oktober 2020 – september 2021 (Tidsbegränsade och månadsavlönade anställningar)**



**Analys:**

Av tabellerna ovan går att konstatera att både till befattningarna undersköterska och barnskötare rekryteras en stor andel till tidsbegränsade avtal. Antalet rekryteringar till tidsbegränsade anställningar är till antalet dubbelt så många som till tillsvidareanställningar.

## **Övergripande utmaningar som har bäring på stadsdelens kompetensförsörjning**

Utifrån underlag för budget 2022 med inriktning 2023 och 2024 för Bromma stadsdelsnämnd har följande sammanfattning som påverkar kompetensförsörjningen lyfts fram;

Nuvarande befolkningsprognos visar att Stockholm beräknas ha en miljon invånare kring årsskiftet 2021/2022. Av dessa invånare beräknas nära 83 000 bo i Bromma. Befolkningen i stadsdelsområdet kommer att fortsätta öka varje år så långt som prognosen sträcker sig. Vid årsskiftet 2024/2025 beräknas befolkningen öka till cirka 84 600 personer.

För perioden till och med 2024 ökar befolkningen framförallt i Mariehäll och Blackeberg, men också i Ulvsunda industriområde och Nockebyhov genom de bostadsprojekt som har påbörjats i stadsdelarna. Prognosen visar även att befolkningen minskar inom flera av Brommas stadsdelar.

Enligt befolkningsprognosen kommer det vid årsskiftet 2024/2025 bo drygt 4 800 barn i åldern 1-5 år i Bromma, vilket är en minskning med nära 100 barn jämfört med prognosen för årsskiftet 2021/2022.

Det är särskilt i stadsdelarna Norra Ängby (-82) , Beckomberga (-59) och Mariehäll (-45) som antalet barn i åldrarna 1-5 år kommer att minska.

Antalet ungdomar i åldern 13-18 år beräknas stadigt öka i Bromma under perioden. Enligt befolkningsprognosen kommer antal unga i åldrarna 13-18 år öka med drygt 300 fram till och med år 2024 jämfört med årsskiftet 2021/2022. Ökningen kommer framförallt att ske inom stadsdelarna Mariehäll (+143) och Blackeberg (+119).

Enligt befolkningsprognosen ökar antalet personer 65 år och äldre från årsskiftet 2021/2022 med nära 800 personer fram till och med år 2024. Gruppen 80 år eller äldre beräknas öka med cirka 550 personer fram till år 2024.

I Beckomberga öppnas 72 genomgångsbostäder för nyanlända hösten 2021. Detta väntas innebära ökat behov av förskolor, fritidsverksamhet, ekonomiskt bistånd samt arbetsmarknadsinsatser.

Antalet pensionsavgångar de tre kommande åren är högst bland befattningarna undersköterska, barnskötare och förskollärare. En av äldreomsorgens utmaningar de närmaste tre åren är den alltmer kvalificerade vård och omsorg som bedrivs inom äldreomsorgen.

Ersättningsrekryteringar kommer att fortsätta som en följd av pensionsavgångar och personalomsättning, vi ser inga större behov av utökningar av tjänster.

Rekryteringsbehovet bedöms ändå, utifrån pensionsavgångar och tidigare personalomsättning vara fortsatt stort under de kommande tre åren.

## **Övergripande mål och prioriteringar inom kompetensförsörjningen**

För att säkerställa att förvaltningen har medarbetare och chefer med rätt kompetens, både på kort och lång sikt, som kan tillgodose stockholmarnas behov av likvärdig service och av god kvalitet är det av största vikt att förvaltningen fortsätter att arbeta aktivt och systematiskt med alla delarna av kompetensförsörjningen. Staden och förvaltningen ska vara ett föredöme som offentlig arbetsgivare med goda arbetsvillkor.

Stadens och förvaltningens strategi för arbetet med kompetensförsörjning utgår från: utveckla, behålla, attrahera, rekrytera och avsluta.(UBARA)

- **Utveckla** = Chefs- ledar- och medarbetarutveckling, introduktion
- **Behålla** = Systematiskt arbetsmiljöarbete, löneprocess, samverkanssystem
- **Attrahera** = Synliggöra stadens arbetsgivarvarumärke. Delta på mässor, erbjuda praktik och verksamhetsförlagd utbildning.
- **Rekrytera** = Rekryteringsprocessen tillämpas för att säkra kompetensbaserad rekrytering.
- **Avsluta** = Arbeta systematiskt med att fånga förbättringsområden och säkra kompetens i samband med att medarbetare och chefer avslutar sin anställning i staden. Planerad överlämning och exitsamtal.

Genom att följa upp och utvärdera genomförda och planerade satsningar och aktiviteter säkerställer vi att vi gör rätt satsningar och använder våra resurser på ett effektivt och professionellt sätt.

Vi grundar våra insatser och aktiviteter i forskning och beprövade metoder samt använder utgår från stadens rapporter och styrdokument. I analyser av underlag och statistik får vi vägledning i vad vi behöver göra annorlunda eller förbättra i arbetet med kompetensförsörjningen.

### **Utveckla och behålla medarbetare**

Stadens personalpolicy vänder sig till alla medarbetare och chefer i Stockholms stad. Den syftar till att stödja ett jämställt och hållbart arbetsliv och ska ge goda förutsättningar att hålla en hög kvalitet i vårt arbete. Den beskriver stadens förhållningssätt inom olika områden samt vilka förväntningar och krav staden som arbetsgivare har på medarbetare och chefer. I förvaltningen ska personalpolicyn vara känd av alla medarbetare och tas upp och diskuteras kontinuerligt på arbetsplatsträffarna.

Förvaltningen fortsätter utveckla och förbättra sitt förebyggande och hälsofrämjande arbetsmiljöarbete för att verka för ett långt och hållbart arbetsliv. Ett ledarskap hos förvaltningens chefer som har sin grund i stadens chefsprofil är en viktig del för att säkerställa kvalitet och en god arbetsmiljö i verksamheterna.

Arbetsmiljön ska vara god och hälsosam och fri från diskriminering. Förutsättningen är att det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar väl och att chefer och medarbetare har god kunskap om organisatorisk och social arbetsmiljö.

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är central för att förvaltningen ska fortsätta att vara en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare. Bemanning, arbetssätt, arbetsmetoder, kompetens och stöd från chefer och kollegor ska anpassas till kraven i arbetet och arbetstiden ska förläggas så hälsosamt som möjligt utifrån verksamhetens behov.

Genomförandet av förskolans- respektive socialtjänstens handlingsplaner för att förbättra arbetsituationen för barnskötare och förskollärare, och biståndshandläggare och socialsekreterare fortsätter.

Medarbetarenkäten är ett viktigt verktyg för att följa upp och vidta åtgärder inom de områden som behöver förbättras. Varje chef ska i dialog med medarbetarna gå igenom resultaten och utarbeta handlingsplaner.

En sammanhållen lönebildning är central för en långsiktig kompetensförsörjning och för att undvika löneglidning. Förvaltningen tar årligen fram en löneanalys som innehåller en kartläggning och analys av nuvarande lönelägen, lönespridning mellan och inom grupper samt vilka behov av löneökningar som finns.

Chef och medarbetare ska tillsammans upprätta en individuell kompetensutvecklingsplan för medarbetaren. Kompetensutveckling ska alltid vara kopplad till verksamhetens behov. Ansvaret för kompetensutveckling ligger både hos chef och hos medarbetare.

I medarbetarsamtalen kartlägger chef medarbetarens kompetens och får ett underlag till kompetensutvecklingsinsatser. Individuella mål- och kompetensutvecklingsplaner tas fram för alla medarbetare med syfte att få en samlad bild av förvaltningens nuvarande kompetens och behov av ny kompetens. Inför att medarbetare slutar tar berörd chef fram en plan för att bl.a. säkerställa att specialistkompetens finns kvar i förvaltningen och hur kompetensöverföringen ska ske.



I arbetet med att attrahera, utveckla och behålla duktiga medarbetare så vidareutbildar stadsdelen årligen ett antal vårdbiträden till undersköterskor och barnskötare till förskollärare. Dessutom ges kompetenshöjande insatser för vårdbiträden och barnskötare som saknar adekvat utbildning.

### **Aktiviteter Utveckla och Behålla 2022**

- En organisation med tydlig ansvarsfördelning (roller och krav), ta fram arbetsbeskrivningar och kravprofil
- Kartläggning av chefers arbetsvillkor för att förbättra förutsättningarna för chefer att utöva ett hållbart och närvarande ledarskap.
- Kartläggning chefers digitala kompetens
- Ny chefsprofil implementeras
- Nya kvalitetsprogrammet implementeras efter beslut i KF
- Kartläggning språkkompetens (förskola)
- Medarbetarutveckling inom flerspråkighet och språkutveckling(förskola)
- Medarbetarutveckling med fokus på demenssjukdomar och psykisk ohälsa (äldreomsorgen)
- Utbildning prognosarbete för chefer (äldreomsorg)
- LSS – fokus på pedagogiska ramverket (socialtjänst)
- Grundläggande utbildningsnivå utifrån titulatur för stödpedagog och stödassistent (socialtjänst)

### **Attrahera**

Ett gott ledarskap, ett aktivt medarbetarskap och en god social och organisatorisk arbetsmiljö är viktiga delar i arbetet för att stärka stadens och stadsdelens attraktivitet som arbetsgivare. Genom att fortsatt arbeta aktivt med att vara en attraktiv arbetsgivare och skapa goda förutsättningar för våra anställda att trivas och utvecklas, ökar vi vår attraktivitet externt och stärker arbetsgivarvarumärket.

Stadsdelen erbjuder praktikplatser för verksamhetsförlagd utbildning (VFU) från ett flertal universitet och lärosäten i Sverige. Syftet är dels att stärka kopplingen mellan verksamhet, utbildning och forskning och dels för att säkerställa framtida rekrytering. Mälarbackens vård – och omsorgsboende är en akademisk nod vilket innebär att de även samarbetar nära akademien runt olika forskningsprojekt och verksamhetsförlagd utbildning. Avdelningen för förskola ingår i ett särskilt klusteravtal med Stockholms universitet kring arbetet med VFU.

I Bromma samverkar socialtjänst och fritid samt äldreomsorg kring VFU och förvaltningen har en VFU-samordnare som är placerad på avdelningen socialtjänst och fritid.

Avdelningen för förskola har en VFU-kordinator som arbetar övergripande med VFU och samverkar med lärosäten, utbildningsförvaltningen ut mot förskolorna.

Att heltidsarbete blir norm, är en åtgärd bland flera för att klara kompetensförsörjningen inom förvaltningen.

### **Aktiviteter åren 2022**

- Attrahera - fortsätta att utveckla studentmottagandet vid verksamhetsförlagd utbildning
- Attrahera - fortsätta att utveckla samarbetet med universitet och kring forskning för verksamhetsutveckling
- Attrahera – fortsätta arbetet med att heltid som norm
- Attrahera –förvaltningen ska minska antalet timavlönade och tidsbegränsat anställda med allmän visstidsanställning(AVA)

### **Rekrytera och introducera**

Förvaltningen är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor för såväl befintliga som blivande medarbetare. Personalförsörjningen tillgodoses genom en transparent och kompetensbaserad rekryteringsprocess. I rekrytering av chefer utgår arbetet från stadens chefsprofil som är ett grundkrav vid chefsrekryteringar. Förvaltningen kommer under 2022 fortsätta arbetet med att implementera stadens nya chefsprofil.

Förvaltningen har även en digital introduktion som vänder sig till alla nyanställda medarbetare. Den innehåller grundläggande och nyttig information samt korta filmer där flera medarbetare, stadsdelsdirektör, avdelningschefer och personalchef berättar om Bromma stadsdelsförvaltning och dess meningsfulla samt värdeskapande verksamheter.

Varje enhet ska ha en lokal introduktionsplan som ska användas vid alla nyanställningar för att på ett bra sätt ta hand om nyanställd och nyutbildad personal. Ett tydligt mentorskap finns för befattningarna socialsekreterare och biståndshandläggare.

### **Utbildningskrav och rekryteringsbehov**

Förvaltningen tar emot studenter från högskolor vilket ger möjligheter till framtida rekryteringar.

### **Chefstjänster**

Minimikravet vid rekrytering av chefer är högskoleexamen som anknyter till verksamhetsområdet.

### **Avdelning förskola**

Konkurrensen om legitimerade förskollärare och utbildade barnskötare samt pensionsavgångar innebär ett rekryteringsbehov. Fram till år 2024 kommer 17 barnskötare, 13 förskollärare, 5 ekonomibiträde kök och 3 chefer att fylla 65 år.

#### ***Utbildning – Minimikrav***

- Administratör - gymnasieutbildning med lämplig inriktning
- Barnskötare – examen från barn- och fritidsprogrammet eller annan motsvarande utbildning
- Ekonomibiträde/kök – gymnasieutbildning med lämplig inriktning för arbete i kök
- Förskollärare – legitimerad förskollärare
- Kock - examen från restaurang- och livsmedelsprogrammet eller annan motsvarande utbildning.
- Lokalvårdare – grundkurs i lokalvård
- Samordnare BBS (Barn i behov av särskilt stöd) - legitimerad förskollärare med påbyggnadsutbildning till specialpedagog
- Specialpedagog – legitimerad förskollärare med påbyggnadsutbildning till specialpedagog
- Strateg – högskoleexamen, inriktning pedagogik
- Verksamhetscontroller – högskoleexamen som anknyter till verksamhetsområdet

### **Avdelning äldreomsorg**

Rekryteringsbehovet inom avdelningen är främst undersköterskor och sjuksköterskor. Under de senaste åren har det visat sig svårt att rekrytera chefer med både erfarenhet av äldreomsorg och ledarskap. Fram till år 2024 kommer 28 undersköterskor, 10 vårdbiträden (ersätts med undersköterskor), 3 sjuksköterskor och 5 chefer att fylla 65 år.

#### ***Utbildning – Minimikrav***

- Administrativ assistent – gymnasieutbildning med lämplig inriktning
- Arbetsterapeut – legitimerad arbetsterapeut
- Biståndshandläggare - socionomexamen
- Ekonomibiträde kök – gymnasieutbildning med lämplig inriktning
- Kock- examen från restaurang- och livsmedelsprogrammet eller annan motsvarande utbildning.
- Samordnare, administrativ assistent – gymnasieutbildning med lämplig inriktning
- Sjukgymnast/Fysioterapeut – legitimerad sjukgymnast/fysioterapeut
- Sjuksköterska - legitimerad sjuksköterska

- Undersköterska – examen från vård- och omsorgsprogrammet eller annan motsvarande utbildning
- Verksamhetscontroller - högskoleexamen som anknyter till verksamhetsområdet
- Vårdbiträde – vårdbiträdesutbildning

### **Avdelning socialtjänst och fritid**

Rekryteringsbehovet inom avdelningen socialtjänst och fritid är främst vårdare, boendestödjare och socialsekreterare. Fram till år 2024 kommer 7 vårdare, 5 boendestödjare och 4 socialsekreterare att fylla 65 år.

#### ***Utbildning – Minimikrav***

- Administrativ assistent - gymnasieutbildning med lämplig inriktning
- Arbetsinstruktör – mentalskötarutbildning och yrkesutbildning mot specialområde
- Behandlingsassistent – genomförd behandlingsassistentutbildning på yrkeshögskola/folkhögskola eller socialpedagogexamen på högskolenivå
- Biståndshandläggare - socionomexamen
- Boendestödjare - examen från vård- och omsorgsprogrammet eller annan motsvarande utbildning
- Familjebehandlare – socionomexamen
- Fritidsledare - fritidsledarutbildning
- Fältassistent – socionomexamen
- Metodutvecklare - socionomexamen
- Personlig assistent – examen från vård- och omsorgsprogrammet eller annan motsvarande utbildning
- Socialsekreterare – socionomexamen
- Terapeut – socionomexamen med genomförd alkohol- och drogterapeut utbildning.
- Verksamhetscontroller – högskoleexamen som anknyter till verksamhetsområdet
- Vårdare - examen från vård- och omsorgsprogrammet eller annan motsvarande utbildning

### **Avdelning administration**

Rekryteringsbehovet inom avdelningen p.g.a. att medarbetare fyller 65 år är ringa fram till år 2024.

#### ***Utbildning – Minimikrav***

- Administrativa assistentbefattningar – gymnasieutbildning med administrativ inriktning

- Administrativa handläggarebefattningar – högskoleexamen som anknyter till verksamhetsområdet
- Controller (ekonomi) - högskoleexamen med ekonomiinriktning
- HR-konsult – högskoleexamen som personalvetare
- Parkingenjör – högskoleutbildning t.ex. trädgårdsingenjör, trädgårdsmästare etc.

### **Aktiviteter Rekrytering 2022**

- Rekrytera – implementera chefsprofilen i befintliga processer och dokument

## **Avveckla och avsluta**

Förvaltningen hanterar avveckling och omställning av medarbetare på ett förtroendefullt sätt utifrån stadens handlägningsordning för övertalighet vid arbetsbrist.

Vid anställningens upphörande ska avgångssamtal genomföras av chef så att synpunkter från samtalen kan beaktas. Digital avgångsenkät utvärderas kontinuerligt för att fånga upp synpunkter på en övergripande nivå.

### **Aktiviteter åren 2022**

- Avsluta – systematiskt följa upp avgångsorsaker utifrån avgångssamtal och avgångsenkät.
- Avsluta - vid behov upprätta en strukturerad plan för att säkra kompetensöverföring när medarbetare slutar sin anställning.