

+



# Bromma stadsdelsnämnd

## Kompetensförsörjningsplan

### 2023-2025

#### Bilaga 7

Verksamhetsplan 2023

Bromma  
stadsdelsförvaltning

## Kompetensförsörjningsplan för Bromma stadsdelsförvaltning 2023-2025

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.

### Kommunikationsinsatser

Kommunikationen behöver utvecklas både internt och extern och tydliggöras i hela förvaltningen för att stärka arbetsgivarvarumärket och vårt varumärke generellt. Kommunikationsplaner behöver upprättas för att tydliggöra *vad* vi ska kommunicera *var* och *varför*, samt *hur* och med *vem*.

Syftet med kommunikationsplanerna är att vi ska tydliggöra målgrupper, mål, budskap och eventuella aktiviteter.

Vi behöver också säkerställa att våra målgrupper når kommunikationen på ett avsett och effektivt sätt.

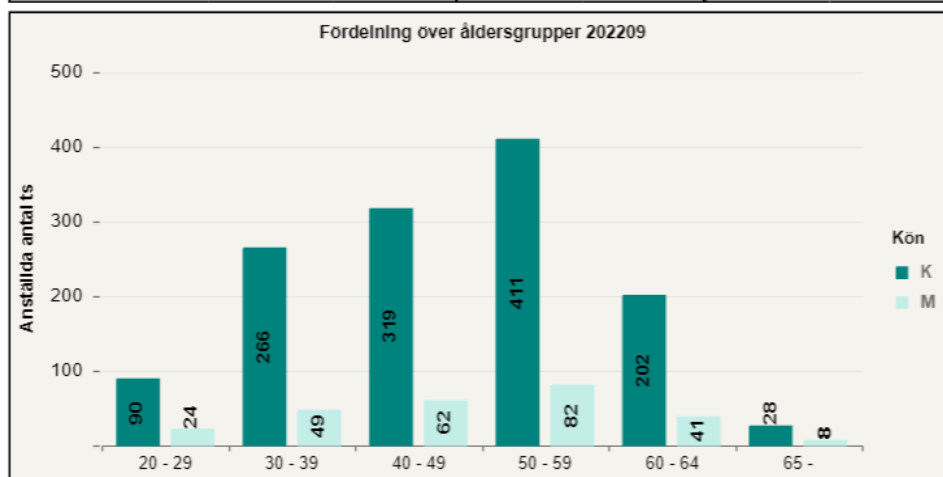
Under 2023 kommer även förvaltningen satsa på att bredda basutbildningen med ett block kring kommunikativt ledarskap för att öka medvetenheten kring vikten av kommunikation för ett tydligare ledarskap.

## Nulägesanalys

Bromma stadsdelsförvaltning har 1582 tillsvidareanställda medarbetare per 30 september 2022, varav 83 % kvinnor och 17 % män.

Flest antal medarbetare återfinns i åldersgruppen 50-59 år. Tabellen visar även antal tillsvidareanställda september 2020 och 2021.

ts (tvärsnittsdatum) visar värdet per den sista dagen i varje vald period						
Antal anställda ts	202209		202109		202009	
K	1 316	83%	1 283	83%	1 319	84%
M	266	17%	255	17%	257	16%
	<b>1 582</b>	<b>100%</b>	<b>1 538</b>	<b>100%</b>	<b>1 576</b>	<b>100%</b>



Av stadsdelens tillsvidareanställda per den 30 september 2022 utgör undersköterskor och barnskötare över ca 45 % av medarbetarna.

Tio vanligaste befattningarna - Antal och andel av totalt Antal anställningar ts	Antal ts	Andel av  1 583
UNDERSKÖTERSKA	390	24,64%
BARNSKÖTARE	322	20,34%
FÖRSKOLLÄRARE	191	12,07%
VÅRDARE	103	6,51%
VÅRDBITRÄDE	79	4,99%
SOCIALSEKRETERARE	55	3,47%
SJUKSKÖTERSKA	53	3,35%
BISTÅNDSHANDLÄGGARE	46	2,91%
ENHETSCHEF BITR	44	2,78%
EKONOMIBITRÄDE/KÖK	39	2,46%

### Personalomsättning

Av tabellen nedan framgår att under 2022 (tom oktober månad) återfinns den största personalomsättningen inom befattningarna biståndshandläggare och bitr. enhetschef.

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 (2021)
UNDERSKÖTERSKA	386,89	26	7	1,81%	2,77%
BARNSKÖTARE	323,33	27	13	4,02%	2,10%
FÖRSKOLLÄRARE	190,89	15	11	5,76%	6,41%
VÅRDARE	108,33	9	2	1,85%	4,65%
VÅRDBITRÄDE	81,11	7	0	0,00%	0,00%
SOCIALSEKRETERARE	55,67	6	3	5,39%	8,63%
SJUKSKÖTERSKA	50,78	4	6	7,88%	20,62%
BISTÅNDSHANDLÄGGARE	43,67	7	7	16,03%	7,09%
ENHETSCHEF BITR	42,22	6	7	14,21%	10,64%
EKONOMIBITRÄDE/KÖK	39,89	1	0	0,00%	0,00%
	1 322,78	108	56	4,23%	4,32%

Analys:

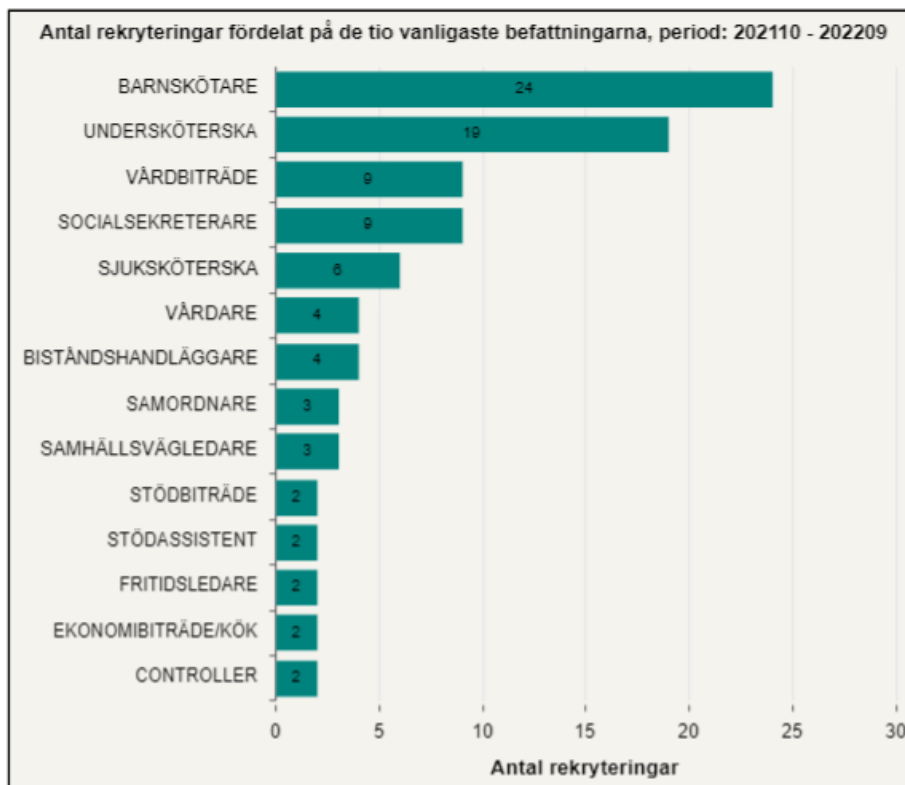
Biståndshandläggare är den grupp som utmärker sig med högst personalomsättning (16,03 %) och det är en markant skillnad år 2022 jämfört med året innan då gruppen hade en personalomsättning på 7,09 %.

Både år 2021 och år 2022 ser vi en hög personalomsättning bland bitr. enhetschefer. Omsättningen bland chefer resulterar i en ökad omfattning utbildningsinsatser och stöd från förvaltningens administration och stödfunktioner.

**Tabell över befattningar med flest antal rekryteringar under perioden oktober 2021 – september 2022 (avser tillsvidareanställningar)**



**Tabell över befattningar med flest antal rekryteringar under perioden oktober 2021 – september 2022 (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.

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

Utifrån underlag för budget 2023 med inriktning 2024 och 2025 för Bromma stadsdelsnämnd har följande sammanfattning som påverkar kompetensförsörjningen lyfts fram:

Stockholm är en snabbt växande stad och beräknas ha en miljon invånare under 2024. Av dessa invånare beräknas drygt 84 000 bo i Bromma.

Befolkningen i stadsdelsområdet kommer enligt prognosen att fortsätta öka varje år så långt som prognosen sträcker sig. Vid årsskiftet 2025/2026 beräknas befolkningen öka till drygt 85 000. Fram till år 2030 förväntas Brommas befolkning öka med cirka 10 000 personer.

För perioden till och med 2025 ökar befolkningen framförallt i Mariehäll och Blackeberg, men också i Ulvsunda industriområde genom de bostadsprojekt som påbörjats i stadsdelarna. Prognosen visar även att befolkningen minskar inom flera av Brommas stadsdelar.

Enligt befolkningsprognosen kommer det vid årsskiftet 2025/2026 bo 4944 barn i åldern 1-5 år i Bromma, vilket är en ökning med 141 barn jämfört med prognosen för årsskiftet 2022/2023.

Den största ökningen av barn i åldersgruppen beräknas bli i stadsdelarna Ulvsunda industriområde (+93), Nockebyhov (+ 45) och Blackeberg (+34).

Den största minskningen av barn 1-5 år beräknas ske i Mariehäll (-20) och Norra Ängby (-28).

Från årsskiftet 2022/2023 fram till årsskiftet 2025/2026 kommer antal unga i åldern 13-18 år enligt befolkningsprognosen öka med 180. Ökningen kommer framförallt att ske inom stadsdelarna Mariehäll (+210) och Blackeberg (+96). Störst minskning av ungdomar i åldersgruppen kommer ske i stadsdelarna Bromma Kyrka (-42), Ålsten (-37) och Äppelviken (-34).

Enligt befolkningsprognosen ökar antalet personer 65 år och äldre från årsskiftet 2022/2023 med nästan 1000 personer fram till och med år 2025. Gruppen 80 år eller äldre beräknas öka med cirka 670 personer fram till årsskiftet 2025/2026.

Antalet pensionsavgångar de tre kommande åren är högst bland befattningarna undersköterska, barnskötare och förskollärare.

Behovet av ersättningsrekryteringar kommer vara fortsatt stort under de kommande tre åren som en följd av pensionsavgångar och personalomsättning. Däremot är bedömningen att det inte finns något större behov av utökningar av tjänster.

## **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 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.

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.

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.

Medarbetarskapet ska särskilt lyftas under året. En större satsning ska genomföras inom förvaltningen för att stärka och utveckla ett aktivt medarbetarskap.

### **Avdelning Förskola**

Alla barn i Brommas kommunala förskolor ska ges goda förutsättningar att utveckla ett rikt språk utifrån sina förutsättningar, intressen och behov. De närmsta åren har flertalet kompetensutvecklingssatser genomförts inom språkutvecklande arbetssätt och dessa satsningar behöver fortsätta för att säkerställa att medarbetarna har rätt kompetens och relevant metodik.

En förutsättning för att barnen i förskolan ska utvecklas i det svenska språket och tillgodose sig undervisningen är goda språkliga förebilder som kan förmedla läroplansuppdraget. Projektet som initierades under 2022 för de medarbetare som har behov av att stärkas i sitt yrkesspråk behöver fortsätta. Därtill kommer medarbetare erbjudas att gå externa språkstärkande utbildningar som erbjuds i stadens regi.

Kunskapen om nationella minoriteters rättigheter och kompetensen kring arbetssätt behöver öka. De goda exempel som finns i stadsdelen där de nationella minoriteternas kultur och språk blivit en del av ordinarie undervisning för alla barn behöver spridas i stadsdelen.

Varje år genomför arbetslagen en självvärdering i stadens webbaserade kvalitetsindikator för förskolan (WKI) med syfte att synliggöra förutsättningarna för medarbetarna att arbeta mot läroplanens mål. När läroplanen reviderades fick de digitala verktygen ett större fokus med krav på att utbildningen ska ge barnen förutsättningar att utveckla en digital kompetens. Sedan revideringen genomfördes har kompetensen kring att arbeta med digitala verktyg angetts som det vanligaste hindret för en högre skattning i alla lärområden. Kompetensen har ökat men fortfarande nämns den digitala kompetensen som ett hinder i att nå målen i läroplanen. Utifrån kartläggningen kring digital mognad som förvaltningen genomfört är det tydligt att den digitala kompetensen behöver stärkas även i andra befattningar.

För att kunna leva upp till stadens matstrategi och erbjuda barnen en likvärdig, god, hälsosam och klimatsmart mat behöver kökspersonalens kompetens och förutsättningar förbättras. Under en projektperiod har en måltidsstrateg anställts för att göra en kompetenskartläggning, identifiera vilka satsningar som ska genomföras och sen utifrån detta utbilda personalen. Därtill kommer ett näringsberäkningsverktyg att införas under 2023. I ett första steg behöver kökspersonalens kompetens öka i näringslära för att kunna använda verktyget och få en bredare förståelse kring kost. Därtill behöver kompetensen öka kring klimatsmart mat.

Avdelning förskola genomförde en omorganisation 2019 strax innan pandemin bröt ut. Intentionen med den nya organisationen, att tydliggöra roller och ansvar som medverkar till ett mera närvarande ledarskap, har prövats under pandemin. Medarbetarenkäten och samtal med rektorer och biträdande rektorer visar att ledningsgrupperna tycker att roller och ansvar behöver tydliggöras vilket kommer att vara ett fokusområde under nästkommande år.

Genom omorganisationen och pedagogernas förändrande uppdrag utifrån läroplanen ser avdelning förskola ett behov av att fokusera på ledarskapet och medarbetarskapet på alla nivåer i organisationen:

- chef för chefer
- operativ och närvarande chef för medarbetare
- förskolläraernas ledarskap i arbetslaget och barngruppen
- barnskötarnas ledarskap i barngruppen
- medarbetarskapet som helhet

Förskollärarnas ledarskap har tidigare belysts utifrån revideringen av läroplanen men nu ser rektorerna ett behov av att stärka förskollärarnas ledarskap kopplat mer till själva arbetslaget så att ledarskapet blir coachande och inkluderande.

Ett av de prioriterade områdena i handlingsplanen kring barnskötarnas och förskollärarnas arbetssituation är grundläggande förutsättningar.

Idag finns ingen gemensam struktur för planering- och utvecklingstid. För att öka likvärdigheten och öka attraktionen som arbetsgivare kommer en gemensam modell att införas under 2023.

### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

Den största personalomsättningen i förvaltningen finns inom personalkategorierna biståndshandläggare och biträdande enhetschefer. Avdelningen ska fortsätta arbetet med att ta fram arbetsbeskrivningar och kravprofiler för att förväntningar och uppdrag ska tydliggöras och samsyn mellan arbetstagare och arbetsgivare nås. En uppdatering för biträdande enhetschefer ska prioriteras.

En strukturerad och tydlig introduktion är av vikt för att medarbetare ska få förutsättningar att utföra ett arbete av god kvalitet, och känna meningsfullhet och trygghet i arbetet hen utför. Avdelningen ska säkerställa att alla nyanställda erbjuds en sådan introduktion för att ge förutsättningar att utföra ett bra arbete och öka medarbetares trivsel och vilja att arbeta kvar inom förvaltningen.

Avdelningen fortsätter arbetet för att implementera ny yrkestitulatur inom grupp- och servicebostäder enligt LSS, genom kompetensinventering och kompetensutveckling.

Avdelningen ska fortsätta arbeta med handlingsplanen för att förbättra socialsekreterare och biståndshandläggares arbetssituation.

Psykosociala arbetsmiljön följs upp genom Brommasamtal. God hälsa förebyggs genom god arbetsmiljö och att ledning tidigt fångar upp medarbetare som indikerar att må dåligt. Hälsosamtal fortsätter för medarbetare som varit sjuka fyra gånger under sex månader. På APT lyfts sunt arbetsliv och frågor kopplat till hälsa och friskvårdsbidrag kan diskuteras och följas upp. Avdelningen behöver prata mer om hur vi kan skapa hälsa inom avdelningen och kommer ta fram en ny åtgärd/arbetssätt för att göra det i början av året.

## **Avdelning Äldreomsorg**

Ett led i att behålla och utveckla medarbetare är att tydliggöra mål och uppdrag för verksamheten i syfte att skapa meningsfullhet och ökad motivation. Tydliga arbetsbeskrivningar kan även göra att medarbetarens och arbetsgivarens förväntansbild överensstämmer i högre grad. Avdelning äldreomsorg planerar därför att ta fram arbetsbeskrivningar och revidera lönekriterier för de mest centrala yrkeskategorierna.

Vidare fortsätter arbetet med att informera och förankra personalpolicyn hos medarbetarna.

Inom äldreomsorgens största personalkategori, undersköterskor, är personalomsättningen förhållandevis låg. Det kräver att befintliga medarbetares resurser tas tillvara och utvecklas för att nå stadens mål om en god äldreomsorg. Förvaltningen ska ta fram ett arbetssätt för att inventera medarbetares kompetens i svenska språket där kunskap brister. Syftet är att kartlägga vilka kompetenssatsningar som behövs för att utveckla berörda medarbetare samt i förlängningen att öka kvaliteten i vården och omsorgen. Genom att verksamheter som är Silviahemscertifierade upprätthåller sin certifiering förväntas medarbetare att utvecklas genom kompetensförsörjning, dessutom skapar det kvalitet i omsorgen om den äldre.

Inom yrkeskategorin biståndshandläggare noteras en högre personalomsättning. Äldreomsorgen behöver därför utveckla arbetssätt för att långsiktigt både behålla och attrahera nya medarbetare till yrket. Arbetet med handlingsplanen för biståndshandläggarens arbetssituation fortgår. Genom Brommasamtal får biståndshandläggaren reflektera över sin arbetssituation och lyfta behov av stöd. Utvecklingsmöjligheter erbjuds till den som så önskar, bland annat genom att delta i grupper som ger digitalt stöd till äldre och utbildning av hela arbetsgruppen i enlighet med Silviahemmets certifiering. På beställarenheten pågår även en organisationsförändring i syfte att minska antalet ärende per handläggare. Det förväntas skapa en mer hållbar arbetsmiljö.

En chefsförtätning pågår på enheten som väntas ge ett närmare stöd till biståndshandläggarna och därigenom höja kvaliteten i handläggningen ytterligare.

Det nära ledarskapet behöver stärkas ytterligare inom flera verksamhetsområden i äldreomsorgen, bland annat för att chefer i större utsträckning ska kunna fokusera på arbetet med rehabilitering och hälsosamtal. Det i sin tur kan bidra till att behålla och utveckla medarbetare som redan finns i verksamheterna.

Förhoppningen är också att en chefsförtätning kan bidra till en god arbetsmiljö för chefer, vilket är angeläget då det i dag råder en hög omsättning av biträdande enhetschefer.

### **Aktiviteter Utveckla och Behålla 2023**

#### **Avdelning Förskola**

- Utvärdering av omorganisationen
- Ledarskapsutvecklingsinsats för att tydliggöra ledarskap, roller och ansvar
- Kompetensutveckling i det språkutvecklande arbetssättet
- Kompetensutvecklingsinsatser för att öka den digitala kompetensen
- Erbjuder medarbetare kurs/utbildning för att utvecklas i yrkesspråket
- Kurs i näringslära till kökspersonalen
- Skapa gemensam modell för planering- och utvecklingstid

#### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

- Fortsätta arbetet med att ta fram arbetsbeskrivningar och kravprofiler, uppdatering för biträdande enhetschefer prioriteras
- Säkerställa att alla nyanställda får en tydlig introduktion.
- Aktivt ta upp personalpolicyn i arbetsgrupperna
- Möta förändrade behov och förutsättningar i verksamheterna och utveckla verksamheterna regelbundet efter dem genom tertialvisa uppföljningar samt regelbundet vid ledningsgruppsmöten
- Se över hur avdelningen kan använda kartläggningen som gjordes 2022 och fortsätter 2023 som underlag för att stärka den digitala kompetensen
- Fortsätta erbjuda kompetensutveckling inom LSS-verksamheter för att implementera nya yrkestituler
- Brommasamtal genomförs för att följa upp medarbetare psykosociala arbetsmiljö

#### **Avdelning Äldreomsorg**

- Tydliggöra arbetsbeskrivningar och lönekriterier för centrala yrkeskategorier
- Aktivt ta upp personalpolicyn i arbetsgrupperna
- Tar fram ett arbetssätt för att inventera medarbetares kompetens i svenska språket

- Silviacertifierade verksamheter upprätthåller sina certifieringar
- En organisationsförändring genomförs för att minska antalet ärende per biståndshandläggare

### **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.

En åtgärd bland flera för att klara kompetensförsörjningen inom förvaltningen är att heltidsarbete blir norm.

### **Avdelning Förskola**

En kommunikationsplan ska upprättas för att tydliggöra var vi kommunicerar med de olika målgrupperna. Kommunikationen ska utvecklas för att säkerställa att målgrupperna dels känner sig involverade och delaktiga dels för att verksamheten blir synlig både internt och externt.

Med hjälp av kommunikationen finns större möjlighet att sprida de satsningar som avdelningen och verksamheten genomför vilket kan öka attraktiviteten både inom förvaltningen men också externt. Nya kommunikationsmedel som film och sociala medier behöver utvecklas och testas i alla nivåer med syfte att sprida goda exempel bredare.

En stor andel av förskolans förskollärare kommer att gå i pension den närmsta tiden. Samtidigt utbildas det för få förskollärare varje år och många verksamheter konkurrerar om förskollärarna. Utöver att utveckla de barnskötare som är extra skickliga och erbjuda möjligheten att gå den erfarenhetsbaserade utbildningen behöver avdelningen erbjuda studenter en kvalitativ VFU i våra verksamheter.

Genom VFU får verksamheten en stor möjlighet att upptäcka studenter som kan tänkas bli framtida medarbetare på våra förskolor.

### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

Avdelningen ska erbjuda studenter en verksamhetsförlagd utbildning (VFU) av god kvalitet. VFU ger studenter en introduktion till arbetslivet och ger avdelningen möjligheter att upptäcka professionella och kompetenta studenter som kan anställas för fortsatt arbete inom avdelningen. Avdelningen ska fortsätta utveckla arbetssätten för studentmottagandet vid verksamhetsförlagd utbildning. Utvärderingar genomförs i slutet av varje VFU-period för att fånga upp synpunkter och förbättringsområden. Målet är att minst en anställning som studentmedarbetare ska erbjudas per termin efter genomförd VFU-period.

Avdelningen ska fortsätta samverka med högskolor och universitet samt forskare för att stärka arbetet med VFU och utveckla kvaliteten och evidensen i verksamheternas insatser och uppföljningar.

### **Avdelning Äldreomsorg**

För närvarande har äldreomsorgen relativt låg omsättning i den största personalkategorin, undersköterskor, men inom de närmsta åren ökar rekryteringsbehoven och förvaltningen behöver se över på vilket sätt nya medarbetare kan attraheras att arbeta i Brommas äldreomsorg.

Inom Brommas äldreomsorg ska så många av medarbetarna som möjligt erbjudas heltid, vilket också bidrar till att andelen timavlönade minskar. En minskad användning av timavlönade förväntas öka kontinuiteten och tryggheten för den äldre. Det bidrar också till bättre arbetsvillkor, vilket långsiktigt kan bidra till kompetensförsörjningen inom äldreomsorgens yrkeskategorier.

I samverkan med de fackliga parterna ska därför avdelning äldreomsorg ta fram en handlingsplan för att nå målet om heltid som norm och en minskning av andelen timavlönade.

Genom att se över hur undersköterskor och sjuksköterskor på ett bättre sätt kan få nyttja sin kompetens väntas Brommas äldreomsorg attrahera fler inom dessa personalkategorier att arbeta i stadsdelen.

Samverkan med universitet, högskolor och andra lärosäten fortsätter inom ramen för den akademiska noden vid Mälärbackens vård- och omsorgsboende, men även inom beställarenheten som tar emot socionomstudenter. Äldreomsorgens verksamheter tar varje år emot studenter för praktik eller som vill göra sin verksamhetsförlagda utbildning i Brommas äldreomsorg.

Praktikplatser erbjuds som ett led i arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare. Mottagandet av studenter utgör en viktig rekryteringsgrund.

Förvaltningen tar fram en kommunikationsplan för att stärka Brommas arbetsgivarmärke och på så sätt attrahera fler att börja arbeta inom Brommas äldreomsorg.

## **Aktiviteter Attrahera 2023**

### **Avdelning Förskola**

- Upprätta en kommunikationsplan
- Utveckla mottagandet av VFU-studenter

### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

- Ha en aktiv roll i det pågående arbetet i förvaltningens arbete med varumärket
- Fortsätta utveckla studentmottagandet vid verksamhetsförlagd utbildning
- Delta i nätverk och samverkansforum inom och utanför staden för att utveckla varumärket, dela goda exempel
- Kvalitetssäkra sociala medier genom upprättande av kommunikationsplaner med kommunikationsstrateg
- Erbjuder anställning som studentmedarbetare efter verksamhetsförlagd utbildning (en per termin)
- Representant från avdelningen deltar i stadens FoU-forum för att stärka samarbetet med socialtjänstakademin
- Deltar i nätverk med högskolor/universitet utifrån verksamhetsförlagd utbildning

### **Avdelning Äldreomsorg**

- I samverkan med de fackliga parterna ta fram en handlingsplan för att nå målet om heltid som norm och att minska andelen timavlönade
- Se över hur undersköterskor och sjuksköterskor på ett bättre sätt kan få nyttja sin kompetens genom att se över ansvarsområden
- Berörda verksamheter tar emot VFU-studenter
- Berörda verksamheter erbjuder plats för och tar emot studentmedarbetare i lämpade verksamheter
- En kommunikationsplan tas fram för att stärka arbetsgivarvarumärket



## **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 2023 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.

### **Avdelning Förskola**

En god introduktion är viktig för samtliga medarbetare och behöver anpassas utifrån befattning och situation. Forskning visar att introduktionen är avgörande för om nyexaminerade förskollärare stannar i yrket eller ej. Introduktion kan också behövas för medarbetare som varit frånvarande under en längre period. Nuvarande stödmaterial behöver ses över och ett gemensamt introduktionsprogram ska tas fram för avdelningen för att säkerställa att introduktionen är likvärdig och anpassas efter stadens och stadsdelens gemensamma underlag. Alla nyanställda medarbetare ska erbjudas en mentor utifrån behov och omfattning.

Rekryteringsprocessens olika delar behöver belysas och diskuteras på ledningsnivå. Dels som en del i ett lärande, dels för bli mera effektiv och för att kompetensbegreppet ska hamna i fokus och stärkas generellt.

### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

Avdelningen ska arbeta för att ta fram riktlinjer/ledord för avdelningens gemensamma annonser. Väl formulerade annonser är av vikt för att fler personer med rätt kompetens ska söka de tjänster som utlyses.

Avdelningen ska säkerställa att alla nyanställda erbjuds en god introduktion för att ge förutsättningar att utföra ett bra arbete och öka medarbetares trivsel och vilja att arbeta kvar inom förvaltningen.

### **Avdelning Äldreomsorg**

Inom avdelning äldreomsorg påbörjas ett arbete med att ta fram ett nytt annonsmaterial när lediga tjänster utannonseras.

Med ett förnyat material som innehåller ett bättre tilltal förväntas fler presumtiva medarbetare attraheras till att söka sig till Brommas äldreomsorg.

### **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 2025 kommer 22 barnskötare, 17 förskollärare, 6 ekonomibiträde kök, 1 kock, 2 lokalvårdare och 1 rektor 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
- Verksamhetscontroller – högskoleexamen

#### **Avdelning äldreomsorg**

Rekryteringsbehovet inom avdelningen är främst undersköterskor, sjuksköterskor och biståndshandläggare. Under de senaste åren har det visat sig svårt att rekrytera chefer med både erfarenhet av äldreomsorg och ledarskap. Fram till år 2025 kommer 33 undersköterskor, 9 vårdbiträden (ersätts med undersköterskor), 4 sjuksköterskor, 1 vaktmästare, 2 samordnare, 1 kock, 1 ekonomibiträde kök, 1 biståndshandläggare, 1 fysioterapeut och 2 biträdande enhetschefer att fylla 65 år.

***Utbildning – Minimikrav***

- Administrativ assistent – gymnasieutbildning med lämplig inriktning
- Arbetsterapeut – legitimerad arbetsterapeut
- Biståndshandläggare - socionomexamen
- Ekonomibitråde 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
- Vårdbitråde – vårdbiträdesutbildning

***Avdelning socialtjänst och fritid***

Rekryteringsbehovet inom avdelningen socialtjänst och fritid är främst vårdare, boendestödjare och socialsekreterare. Fram till år 2025 kommer 6 vårdare, 4 boendestödjare, 1 verksamhetsutvecklare, 1 terapeut, 1 samordnare, 2 familjebehandlare, 1 fritidsledare, 2 biträdande enhetschefer, 2 enhetschefer, 1 biståndshandläggare, 1 arbetsterapeut, 2 administrativa assistenter och 5 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 2025.

#### ***Utbildning – Minimikrav***

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

### **Aktiviteter Rekrytering 2023**

#### **Avdelning Förskola**

- Skapa ett gemensamt introduktionsunderlag

#### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

- Ta fram riktlinjer/ledord för avdelningens gemensamma annonser
- Säkerställa att alla nyanställda får en tydlig introduktion

#### **Avdelning Äldreomsorg**

- Ta fram ett nytt koncept för annonseringen av utlysta tjänster

## **Avveckla och avsluta**

Förvaltningen hanterar avveckling och omställning av medarbetare på ett förtroendefullt sätt utifrån stadens handläggningsordning 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.

### **Avdelning Förskola**

Avgångssamtal genomförs vid avslut men systematiken och rutinerna för att fånga upp avgångsorsaker och utvecklingsmöjligheter som medarbetarna förmedlar på övergripande nivå behöver utvecklas.

### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

Avdelning socialtjänst och fritid ska ta tillvara på de synpunkter och förbättringsförslag som medarbetare som avslutar sin tjänst inom avdelningen har. Genom att säkerställa genomförande av avgångssamtal inhämtas systematiskt synpunkter som kan bidra till avdelningens utveckling och för att göra det bättre för de medarbetare som finns kvar och för nya medarbetare.

### **Avdelning Äldreomsorg**

Avdelning äldreomsorg behöver utveckla systematiken i att ta tillvara medarbetares synpunkter och erfarenheter vid avslut av tjänst. Det görs genom så kallade avslutningssamtal. Synpunkterna är till nytta i avdelningens fortsatta arbete med att förändra eventuella arbetssätt eller arbetsuppgifter för att kommande medarbetare ska trivas.

## **Aktiviteter Avveckla och avsluta 2023**

### **Avdelning Förskola**

- Utveckla systematiken för att fånga upp orsak och ta tillvara kompetens

**Avdelning Socialtjänst och fritid**

- Säkerställa genomförande av avgångssamtal för samtliga tillsvidareanställda medarbetare inom avdelningen och att resultaten tas till vara
- Se över möjligheten att ta fram en kompletterande avgångsenkät

**Avdelning Äldreomsorg**

- Säkerställa att avslutningssamtal sker med samtliga medarbetare inom avdelningen som avslutar sin tjänst