

Kompetensförsörjningsplan 2023-2025

Inledning

Kompetensförsörjningsplanen är ett strategiskt dokument som beskriver det framtida kompetensbehovet och planerade åtgärder. En långsiktig kompetensförsörjningsplan är ett medel för att säkerställa att förvaltningen har rätt kompetens för framtida utmaningar då förändring i volym och personalrörlighet medför behov av nya eller förändrade kompetenser.

Kompetensförsörjningsarbetet ska betraktas som en kontinuerlig och sammanhängande process som utgår från en årlig analys av nuläget. Inför framtagandet av förvaltningens gemensamma kompetensförsörjningsplan görs en kartläggning av befintlig kompetens på samtliga nivåer i organisationen. Resultatet kan visa på behov av olika kompetensutvecklingsåtgärder som rekrytering, kompetenspåfyllnad eller kompetensväxling.

Kartläggning av befintlig kompetens på medarbetarnivå säkerställs genom medarbetarsamtal. En samlad bedömning av gemensamma kompetensförsörjningsbehov analyseras vid respektive avdelning och utgör grunden för förvaltningens kompetensförsörjningsplan. Ansvaret för att jobba med frågorna och att planen efterlevs är en del i chefsuppdraget på alla nivåer.

Förvaltningens övergripande arbete

Utveckla

Nämndens verksamheter ska vara effektiva, innovativa och tillvarata digitaliseringens möjligheter. För förvaltningen innebär det bland annat att ta tillvara och utveckla den tekniska kompetensen inom verksamheterna. Utveckling av digitala arbetssätt har under pandemin utvecklats i ett högt tempo. Förvaltningen behöver nu ta tillvara på det som har fungerat bra under perioden och fortsätta utveckla fler effektiva och innovativa arbetssätt som kommer verksamheterna, brukarna och medborgarna till gagn. Utifrån den snabba tekniska utvecklingen kommer förvaltningen de närmaste åren att jobba med att identifiera behovet av nya professioner och möjliggöra kompetensväxling från yrken som i framtiden kommer att efterfrågas i mindre utsträckning. Genom karriärväxling tas befintlig kompetens tillvara och utvecklas vidare inom förvaltningen.

Genom att synliggöra interna karriärvägar förbättras förutsättningarna att både behålla befintliga medarbetare och att attrahera nya medarbetare inom bristyrken. En viktig del i det

arbetet är att utöka samverkan mellan enheterna och skapa förutsättningar för kollegialt lärande.

För att kunna säkerställa att all personal har tillräckliga språkkunskaper för att kunna utföra yrket på ett tryggt, säkert och professionellt sätt kommer kompetenssatsningar inom det svenska språket fortsatt genomföras inom framför allt förskola och äldreomsorg.

Det långsiktiga arbetet med chefsförsörjning är strategiskt viktigt där stadens chefsprofil är grunden. Lika så kompetensutveckling för befintliga chefer bland annat inom insatser som stärker förutsättningarna att leda i förändring och utveckling.

Sårbarheten i vissa specialistfunktioner inom administration och stödfunktioner behöver byggas bort genom att utveckla samverkan inom avdelningarna. En minskad sårbarhet för solitära funktioner främjar arbetsmiljön och bygger in kontinuitet i stödfunktionerna gentemot förvaltningens chefer och medarbetare

Behålla

Nämnden strävar efter att erbjuda goda och trygga arbetsvillkor, kompetensutveckling och en god och jämställd arbetsmiljö som främjar hälsa och säkerhet, är fri från kränkande särbehandling, diskriminering, trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier. Det innebär bland annat fortsatta insatser inom det systematiska arbetsmiljöarbetet inklusive den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, i syfte att medarbetare upplever att de har en bra arbetssituation och ett öppet arbetsklimat. Förvaltningen kommer även att bedriva ett systematiskt arbete med att utveckla friskfaktorer i verksamheten.

Ledarskapet är viktigt i upplevelsen av en god arbetsmiljö och det ska präglas av tillgänglighet, kommunikation, tillit och mod. Detta skapar en arbetsplats där medarbetarnas kompetens och initiativ tas tillvara. I syfte att kunna behålla medarbetare är ett närvarande ledarskap som ger goda förutsättningar för medarbetares delaktighet, inflytande, engagemang och trivsel på sin arbetsplats av största vikt.

En sammanhållen lönebildning är central för att stärka förmågan att behålla, attrahera, rekrytera och utveckla önskvärd kompetens, uppnå tydlighet och stabilitet och undvika löneglidning.

En stor del av medarbetarna som beräknas gå i pension de närmsta åren arbetar inom förskola och äldreomsorg. Det kommer krävas planering och i god tid planera för kompetensöverföring för att ta vara på den kompetens som försvinner med pensionsavgångarna.

Attrahera

Förvaltningen attraherar potentiella kandidater genom ett professionellt och gott bemötande vid såväl möten med medborgare och studenter som i dagliga möten med kollegor inom stadens verksamheter samt med externa samverkansparter. Genom att utveckla och förbättra den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, erbjuda trygga anställningar, tydliga karriärmöjligheter och en tydlig lönebildning får vi medarbetare som blir goda ambassadörer för förvaltningen. Förvaltningen uppmärksammar de goda resultaten, tillvarata idéer från medarbetarna och lyfter fram positiva exempel ur verksamheten.

För att säkra chefsförsörjningen behöver morgondagens ledare identifieras. Förvaltningen har uppmuntrat chefer att uppmärksamma och nominera medarbetare som visat nyfikenhet och intresse för ledarskap. Östermalms stadsdelsförvaltning har haft ett eget program för framtida ledare. Syftet med programmet är att deltagarna ska öka sin självkännet, utveckla sina ledaregenskaper och funderar över om rollen som chef kan vara av intresse framöver. Programmet har bland annat innehållit Stockholm stads Chefsprofil, Full Range Leadership Model, Mitt personliga ledarskap – styrkor och utvecklingsområden och kommunikativt ledarskap. Deltagarna har även tilldelats uppgiften ”Hur kan förvaltningen bli ännu mer helhetsfokuserade i sitt uppdrag?” och har presenterat sina idéer för förvaltningsledningen och sina chefer.

Förvaltningen kommer under 2023 att utvärdera utbildningsprogrammet och se över hur arbetet med framtida ledare kan vidareutvecklas.

Rekrytera

En kvalitetssäkrad rekryteringsprocess är en förutsättning för att förse verksamheten med rätt kompetens. Det görs genom att förvaltningen arbetar i enlighet med stadens rekryteringsprocess och använder sig av kompetensbaserad rekrytering. För att stärka chefernas kompetens i metoden ska utbildning erbjudas till förvaltningens chefer. HR-avdelningen ska se över möjligheterna att fortsätta kvalitetssäkra annonserna genom att granska samtliga innan publicering.

För att nya medarbetare ska komma in i arbetet på ett bra sätt och snabbare kunna bidra till verksamhetens måluppfyllelse är en väl genomförd och genomtänkt introduktion viktig. Introduktionen måste ges på olika nivåer i organisationen och anpassas till medarbetares tidigare erfarenhet av yrket och av Stockholms stad. Förvaltningen kommer de närmsta åren att arbeta vidare med utveckling av både förvaltningsintroduktionen samt

verksamhets specifika introduktioner. Det finns även ett behov av att utveckla och förbättra rutinerna för behörighetstilldelning i syfte att säkerställa att behörigheter och system finns på plats när nya medarbetare börjar.

Avveckla

Som en attraktiv arbetsgivare är ständiga förbättringar viktiga. Det innebär att identifiera förbättringsområden och sedan systematiskt genomföra dessa. Därför är det viktigt att avgångssamtal genomförs, analyseras och att förbättringsområden identifieras. Förvaltningen kommer även att fortsätta utveckla och följa upp den digitala avslutsenkäten.

Förskola och parklek

Personalens utbildning och kompetens är viktiga strukturella förutsättningar för kvalitet och likvärdighet inom förskolan. Andelen förskollärare och barnskötare samt personal som saknar utbildning följs upp i samband med nämndens tertiärrapporter samt verksamhetsberättelse. I samverkan med förskolenämnden kommer förvaltningen fortsatt att efter behov erbjuda möjlighet att vidareutbilda sig till barnskötare med gymnasieexamen och förskollärare. Medarbetare som gått yrkespaket för barnskötare med kurser från barn- och fritidsprogrammet vid Midsommarkransens gymnasium medarbetare räknas dock inte som barnskötare efter avslutad utbildning och ingår därför i gruppen *personal som saknar utbildning för arbete med barn* i stadens Förskolerapport vilket förvaltningen anser ger en missvisande bild av personalens utbildningsnivå.

Förskollärare har ett särskilt ansvar för utbildningen i förskolan. Förskollärare ska leda arbetslaget i arbetet och säkerställa att undervisningen håller en hög kvalitet och för att klara det uppdraget behövs stärkt ledarkompetens för förskollärare.

I ledningssystemet, som inkluderar skolledningarna och avdelningsstödet, kommer fokus fortsatt vara på att stärka alla skolledare i såväl det pedagogiska ledarskapet som det systematiska kvalitetsarbetet. Under 2023 planeras att utöka det befintliga barnhälsanätverket för biträdande rektorer med kollegialt lärande inom olika aktuella verksamhetsfrågor i syfte att stärka de biträdande rektorernas i sina uppdrag.

Inom ramen för det partsgemensamma arbetet med HÖK-21 kommer fortsatta insatser ske inom områdena arbetsmiljö, kompetensförsörjning, arbetsorganisation/arbetstider och lönebildning. En del i arbetet är utveckling av den pedagogiska utvecklingstiden i syfte att nå en ändamålsenlig och stadsdelsgemensam ram. Verksamheten fortsätter arbetet i enlighet

med handlingsplan för förbättrad arbetsituation för förskollärare och barnskötare i syfte att bibehålla pedagogiskt utbildad personal. En av de åtgärder som beskrivs i handlingsplan för förbättrad arbetsituation för förskollärare och barnskötare är hur förskolan bör organisera sig för att främja det närvarande och pedagogiska ledarskapet.

Swecos befolkningsprognoser samt förvaltningens egna beräkningar visar att barnantalet inom stadsdelsnämndsområdet minskar. Det vikande barnantalet medför att verksamheten har genomfört och planerar fler anpassningar för att närma sig en mer väldimensionerad organisation. För att undvika övertalighet i samband med anpassningarna bevakas frågor kring arbetsbrist och rekryteringsbehov inom förskolan regelbundet.

Det finns utmaningar kopplade till rekryteringar inom förskolans främsta befattningar legitimerad förskollärare, utbildad barnskötare samt kockar. Det finns många sökanden till respektive roll men få kandidater som har samtliga kvalifikationskrav. Förvaltningen ser att kompetensen hos de barnskötare som utbildas vid olika utbildningsanordnare är skiftande.

Från och med den andra augusti tillkom ett förtydligande i skollagen avseende huvudmannens ansvar för det systematiska kvalitetsarbetet. Utöver att planera, följa upp och utveckla utbildningen ska huvudmannen även analysera orsakerna till de resultat som kommer fram vid uppföljningen av verksamheten. De insatser som genomförs för att utveckla utbildningen ska utgå från den analysen. Utifrån förändringen i skollagen och den egna analysen ser förvaltningen att en prioriterad insats för förskolan är att stärka analysförmågan på alla nivåer i förskolans organisation.

Rektorsprogrammet är en statlig reglerad befattningsutbildning för rektorer som har en nyckelroll för statligt reglerade och läroplansstyrda verksamheter. Rektorsprogrammet är obligatoriskt för de rektorer för förskolan som är anställda efter 1 juli 2019. Samtliga av förskolornas rektorer har genomgått rektorsutbildningen. Biträdande rektorer som ännu inte genomgått rektorsprogrammet ges möjlighet att delta. Detta bidrar till att säkra chefsförsörjningen avseende rektorer.

Äldreomsorg

Äldre är en heterogen grupp där var och en ofta har flera olika sjukdomar och omfattande behov. Enligt Swecos äldreomsorgsprognos 2021 kommer andelen "äldre äldre" att öka.

De kommer att behöva en mindre andel somatisk vård men få ett större behov av äldreomsorg kopplat till kognitiv svikt. Det ställer krav på att personalen är utbildad och har rätt kompetens. Samtidigt som den äldre befolkningen i Stockholm ökar, minskar antalet som är i arbetsför ålder. Det krävs därför en övergripande och långsiktig planering för att rekrytera och behålla medarbetare. Medarbetarnas yrkesroll behöver stärkas genom bland annat en god arbetsmiljö, möjligheter till kompetensutveckling och karriärvägar. Betydelsen av välfärdsteknik kommer att öka på grund av minskat antal personer i arbetsför ålder. Då ny teknik inom välfärdssektorn utvecklas snabbt behöver medarbetare främst inom utförarverksamhet höja sin digitala kompetens.

Under de senaste åren har verksamheter i äldreomsorgen arbetat med att öka kompetensen hos medarbetare och chefer. Exempelvis genom utbildningar i första hjälpen till psykisk hälsa för att bättre kunna bemöta äldre med psykisk ohälsa. Samtliga verksamheter inom äldreomsorgen behöver fortsätta höja kompetensen inom psykisk ohälsa då andelen äldre med den problematiken ökar.

Digital signering av läkemedel har införts på Väderkvarnens vård- och omsorgsboende, därigenom har patientsäkerheten ökat. Det digitala systemet signalerar avvikelser från ordination av läkemedel. Digitala läkemedelsskåp med logg installeras innan årsskiftet för att ytterligare höja patientsäkerheten vid läkemedelshantering. Biståndshandläggare har fått utbildning om alkohol och beroende och i att ha ett salutogent förhållningssätt när de gör utredningar. Inom biståndshandläggning fortsätter arbetet med suicidprevention och har även så kallade handlingskort som biståndshandläggarna använder när de möter personer med suicidrisk.

Äldreavdelningen planerar att inrätta ett kliniskt träningscenter "Metodicum" för att erbjuda verksamhetsnära och behovsanpassad praktisk utbildning i vård och omsorg till undersköterskor och hälso- och sjukvårdspersonal.

Den 1 juli 2023 blir undersköterska en skyddad yrkestitel och Socialstyrelsen har tagit fram föreskrifter med förslag på krav för att få använda titeln undersköterska. Därför kartläggs samtliga medarbetares befintliga betygspoäng (till undersköterska) för att kunna planera för kompletterande utbildning så att alla på sikt har 1500 utbildningspoäng.

Arbetsmarknaden för sjuksköterskor är god och det finns utmaningar i att rekrytera och behålla sjuksköterskor i våra

verksamheter. Under 2023 kommer avdelningen att implementera den kompetenstrappa som finns för undersköterskor och sjuksköterskor som tas fram av stadsledningskontoret. Genom att tydliggöra kompetenskrav för olika befattningar säkerställer förvaltningen kvaliteten på verksamheten, höjer attraktiviteten och tydliggör karriärvägar.

För att arbeta mer hälsobefrämjande och möta seniorernas önskemål har avdelningen rekryterat en hälsopedagog och en friskvårdsledare till arbetet med förebyggande insatser för äldre där även IT- stöd nu erbjuds. Det förebyggande arbetet med aktivitetscenter kommer att utökas vilket innebär att fler medarbetare behöver rekryteras inom detta område.

För att öka attraktiviteten för nyutexaminerad personal att välja avdelningens verksamheter samt för att minska avståndet mellan forskning och verksamhet samarbetar avdelningen med högskolor och lärosäten. Den akademiska kliniska adjunkten (AKA) har utvecklat mottagandet av studenter och elever och samarbetet med högskolor och lärosäten enligt avdelningens samverkansavtal. Förvaltningens AKA deltar i nätverk tillsammans med äldreförvaltningen och Stockholms stads FOU-enhet Äldrecentrum, deltar i samverkan inom Vård och omsorgscollege Stockholm och vid jobbmässor för nyutexaminerade. En annan del i arbetet med att attrahera, rekrytera och introducera är att ta fram ett avdelningsgemensamt introduktionsprogram som kan bidra till att fler söker sig till äldreomsorgen.

Genom att förvaltningens alla hemtjänster är stjärnmärkta kommer avdelningen fokusera på att behålla kunskaper och ha en fortsatt hög nivå. Arbetet med utveckling av akademisk nod och en strukturerad studentmottagning kommer att fortsätta, vilket kan bidra till en mer attraktiv arbetsplats där forskning är en naturlig del av arbetet.

Arbetet fortsätter för att förbättra arbetsituationen utifrån reviderad handlingsplanen för socialsekreterare/biståndshandläggare. Prioritering kommer även att ske av ett nära och tillgängligt ledarskap och medarbetarskap i tillitsbaserad kultur inom hela äldreomsorgen.

Kompetensförsörjningsinsatser kostar i tid och pengar. Det är viktigt att bevaka vilka möjligheter det finns att ansöka om stimulansbidrag eller omställningsstöd eftersom alla kostnader inte kompenseras av vikarieersättning. Avdelningen kommer att fortsätta att samordna kompetenshöjande insatser inom egen regi

och i samverkan med andra stadsdelsförvaltningar i innerstaden. Effekterna på kvaliteten utifrån kompetenshöjande insatser mäts i brukarundersökningar, kvalitetsuppföljningar på individnivå, egenkontroller och verksamheternas egna enkäter. Analys av resultat görs på enhets- och avdelningsnivå och denna ska ge underlag till en strategisk planering av kompetenshöjande insatser inom äldreomsorgen.

Chefer erbjuds kompetenshöjande insatser som anordnas bland annat inom staden, exempelvis i form av chefsprogrammet för nyanställda, ledarskapsutveckling och andra kunskapshöjande insatser för att stärka chefernas roll och ge verktyg för att möta utmaningar, leda sina medarbetare och tillsammans bidra till äldreomsorgens kvalitet och utveckling. Om den nu föreslagna äldreomsorgslagen träder i kraft 2024 kommer högre krav att ställas på enhetschefer inom området informationssäkerhet, framförallt personuppgiftshantering. Enligt lagförslaget försvinner rollen medicinsk ansvarig sjuksköterska (MAS) och uppdraget som MAS föreslås integreras i rollen som verksamhetschef i hälso- och sjukvård. För att attrahera och bibehålla chefer är det viktigt att skapa goda förutsättningar genom att uppdraget och målen är tydliga, att antal underställda medarbetare är rimligt, att det finns tillgång till stöd och möjlighet att utvecklas i sitt ledarskap.

Socialtjänst

Den nya socialtjänstlagen träder i kraft under 2023 vilket kräver anpassningar i nuvarande arbetssätt. Ändringarna innebär ett större fokus på förebyggande arbete och möjlighet att bevilja insatser utan behovsprövning. Den nya socialtjänsten ska vara kunskapsbaserad och beslut ska fattas på vetenskapliga grunder vilket kommer ställa krav på ett strukturerat arbete med omvärldsbevakning och att ta del av aktuell forskning och omsätta detta i nya arbetssätt. Socialtjänsten kommer påbörja arbetet med att skapa dessa nya arbetssätt under 2023.

I syfte att nå en sammanhållen introduktion kommer avdelningen att utveckla en gemensam grund för introduktion till socialtjänsten samt digitalisera den i den mån det går. Avdelningen kommer även att revidera handlingsplanen för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare. En del av arbetet med att behålla medarbetare är att erbjuda kompetensöverföring och erfarenhetsutbyte mellan enheterna. Detta genom regelbundna frukostmöten där enheterna presenterar sin verksamhet.

En utförarenhet inom socialtjänsten har beslutat att kvalitetssäkra arbetsplatsens arbete med inkludering och genomföra en HBTQ-certifiering vilket innebär att medarbetarna behöver vidareutbildning inom området. Inom LSS-verksamhet planeras utbildning inom det pedagogiska ramverket vilket innefattar förhållningssätt, metoder och bemötande.

Införande av IT-verktyget LifeCare kommer att ske inom det närmaste året. Verktyget gör det möjligt för regionen och socialtjänsten att upprätta [SIP:ar](#) och samverka i samband med utskrivningar från vården. En samordnad utbildningsinsats kommer att behöva genomföras för alla medarbetare som berörs av detta.

Samsjuklighetsutredningens förslag att överföra allt ansvar för vård och behandling till regionen träder i kraft den 1 januari 2025. Detta kommer påverka avgränsningen av uppdrag gentemot hälso- och sjukvård. Övergången behöver förberedas och hanteras i god tid innan själva ikraftträdandet. Trender visar på ett fortsatt ökat antal svåra ärenden i form av brukare med samsjuklighet vilket fram till övergången ställer krav på djupare kompetens inom olika områden. Det finns behov av ökad medicinsk kompetens för medarbetare på boenden där brukarna nyttjar tunga mediciner och djupare kunskaper om mötet med personer inom autismspektrat.

Några fältassistenter behöver ökar kompetens i ACT för att ha samma utbildningsgrund som sina kollegor i den nya förvaltningen. Fältassistenter och fritidsledare behöver även stärka sina kunskaper inom HBTQ och neuropsykiatriska funktionsnedsättningar.

Grundutbildning för medarbetare i motiverande samtal (MI) kommer att slutföras och därefter byggas på med MI-coachutbildning för några medarbetare. Detta ger förutsättningar för att implementera och bibehålla MI som arbetssätt. Utbildningarna tar tre heldagar i anspråk för varje medarbetare. MI-utbildningarna anordnas av socialförvaltningen och innebär ingen kostnad. Däremot tillkommer en kostnad för lokalhyra på totalt cirka 180 000 kronor.

Det finns även behov av fördjupad utbildning om våldsutövare för att i högre grad kunna nå och hjälpa målgruppen till ett ändrat beteende. En halvdagsutbildning har preliminärt planerats att ske nästa år. En förhoppning är att det även nästa år tilldelas utvecklingsmedel till arbetet med våld i nära relation och att denna utbildning kan rymmas inom detta.

För att stärka arbetet med att vara en attraktiv arbetsplats kommer avdelningen att ta emot praktikanter och studenter inom ramen för VFU. Vidare tillvaratar avdelningen de utvecklingsmöjligheter som erbjuds avseende digitalisering genom att delta i utbildningsinsatser och utveckla kvalitetsledningssystemet.

Stadsutveckling

Föregående års verksamhetsutvecklingsarbetet identifierade att avdelningen behövde förstärkta resurser för synpunktshantering, projektledning och vissa administrativa uppgifter. Därför utökades avdelningen med en fast tjänst Landskapsarkitekt/parkkontrollant som tillför ovanstående. Under hösten har avdelningen haft två tidsbegränsat anställda som extra stöd åt parkingenjörerna med uppgift att kontrollera entreprenörens arbete och hantera synpunkter, vilket är en resurs som även kan komma att behövas framåt.

Stadsutvecklingsavdelningen kommer under kommande år fortsätta att arbeta löpande med följande utvecklingsområden:

- Utvecklad projektmodell/mall parkinvesteringar för stärkt effektivitet
- Utveckla hantering av synpunktportalen
- Strategiska frågor – skapa tid för och utvecklade arbetssätt
- Medverkan i Stadsutvecklings/ exploaterings-projekt – definiera arbetsgång, ansvar och målsättning
- Utvecklade inkösrutiner kopplat till Agresso och Kommers

Sammanläggningen av Norrmalms och Östermalms stadsdelsförvaltningar kommer underlätta för avdelningen då den redan arbetar över förvaltningsgränserna men nu endast behöver svara upp mot två nämnder istället för tre.

Under 2023 ska stadens nya handlingsprogram för biologisk mångfald fortsätta implementeras i verksamheten genom att lokala program tas fram tillsammans med miljöförvaltningen. Förvaltningen har idag kunskap inom området men kommer under de kommande åren göra ytterligare kompetenstärkande insatser.

Dagvatten och skyfallshantering i park är en fråga som ökar i betydelse. Även här kommer förvaltningen stärka sin kompetens under de kommande åren. Redan idag har avdelningen kompetens på området genom de pilotprojekt vi driver samt medverkan i stadens övergripande skyfallsarbete.