

Kompetensförsörjningsplan 2025-2027

Norra innerstadens
stadsdelsförvaltning

Innehåll

Kompetensförsörjningsplan 2025-2027	2
Inledning och nulägesanalys.....	2
Förvaltningens övergripande arbete	4
<i>Utveckla 5</i>	
<i>Behålla och attrahera</i>	<i>8</i>
<i>Rekrytera och introducera</i>	<i>10</i>
<i>Avsluta 11</i>	
Äldreomsorg	12
Socialtjänst	16
Förskola.....	18

Kompetensförsörjningsplan 2025-2027

Inledning och nulägesanalys

Stockholms stad, likväl Norra innerstadens stadsdelsförvaltning, ska vara ett föredöme som offentlig arbetsgivare med goda arbetsvillkor och stödja samt organisera för lärande, kreativitet och utveckling. Kompetenta och engagerade medarbetare och chefer är därför en förutsättning för att staden ska kunna tillgodose stockholmarnas behov och förväntningar. Stadens medarbetare ska vara ambassadörer som bidrar till att attrahera nya medarbetare till stadens verksamheter. Att arbeta aktivt, strategiskt och systematiskt med kompetensförsörjning ger förutsättningar för att staden har rätt kompetens på både kort och lång sikt. Det är viktigt för att klara uppdraget, möta omvärldens utmaningar och nå våra fastställda mål. Ett proaktivt och välplanerat kompetensförsörjningsarbete är en nyckelfaktor för att hantera förändringar i omvärlden som påverkar stadens verksamheter.

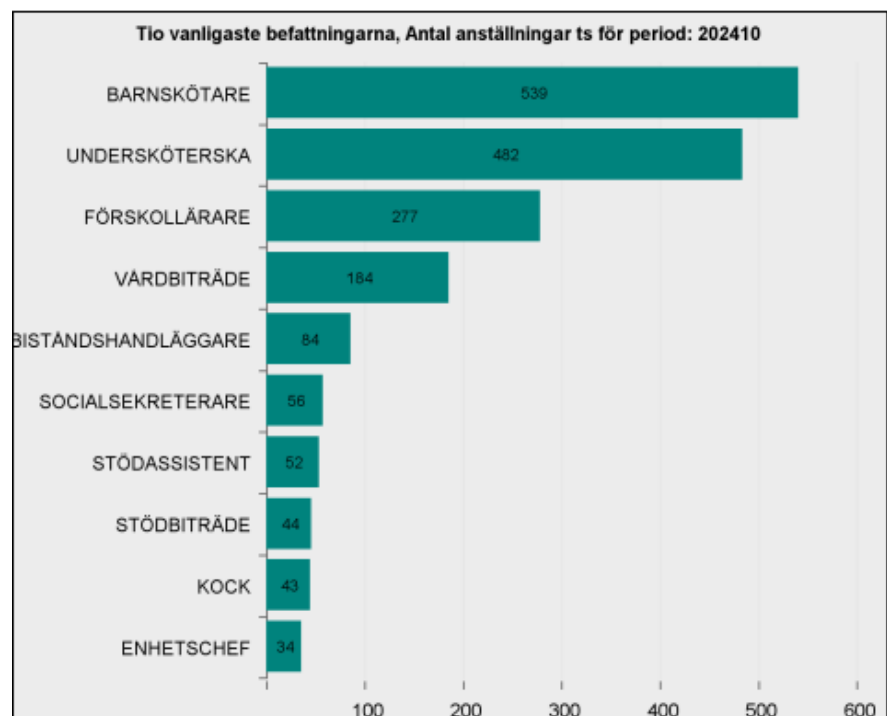
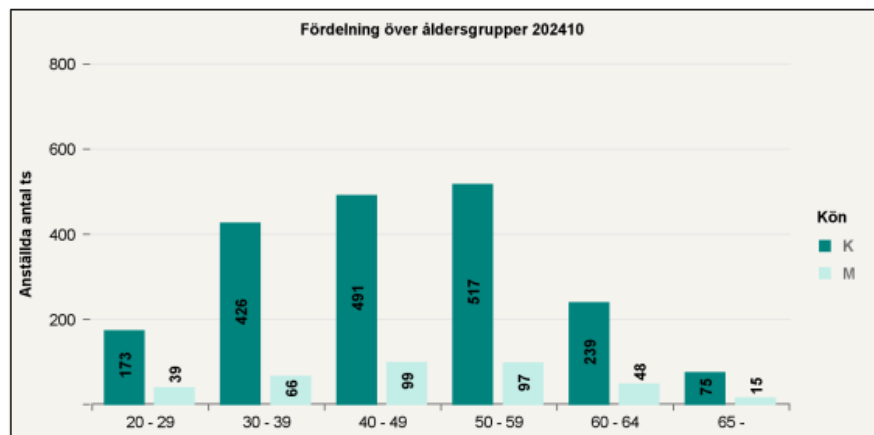
Norra innerstadens stadsdelsförvaltning har funnits sedan 1 juli 2023 då stadsdelsförvaltningarna Norrmalm och Östermalm lades samman. Förvaltningen ger stöd och service till områdets cirka 157 000 stockholmare. Den 1 oktober 2023 återtog Stockholms stad två stycken stora vård- och omsorgsboenden och 1 februari 2024 återtog ytterligare ett vård- och omsorgsboende. Dessa tre vård- och omsorgsboenden har drivits på entreprenad av privata utförare i över 10 års tid men drivs numera i stadsdelsnämndens egen regi vilket medför att förvaltningen har en av stadens största äldreomsorgsavdelningar.

På förvaltningen arbetar i dagsläget totalt cirka 2300 tillsvidareanställda medarbetare och cirka 170 visstidsanställda med månadslön. Utöver det har vi även kortare timavlönade anställningar för att täcka oförutsedda behov. Av våra tillsvidareanställda är andelen heltidsanställda ca 81 %. Störst utmaningar med att nå kommunfullmäktiges mål gällande heltidsanställningar på 90 % har äldreomsorgen och specifikt de vård- och omsorgsboenden vi återtagit i egen regi. De största yrkeskategorierna i Norra innerstadens stadsdelsförvaltning är barnskötare, undersköterska, förskollärare, vårdbiträde, biståndshandläggare och socialsekreterare. 377 stycken av förvaltningens tillsvidareanställda medarbetare är 60 år och äldre, merparten inom förskola och äldreomsorg, vilket innebär att Norra innerstaden även fortsättningsvis måste säkra kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Norra innerstadens AMI-medarbetarindex hamnade på 80 efter 2024 års medarbetarundersökning. Stockholms stad som helhet hamnade på 81. AMI består av nio frågor som tillsammans bildar ett totalindex samt tre delindex; Motivation (Norra innerstaden 80), ledarskap (Norra innerstaden 78) och styrning (Norra innerstaden 82).

Svarsfrekvensen låg på 86 %. Förvaltningen bedömer att svarsfrekvensen och AMI är ett bra resultat utifrån förutsättningarna av både sammanläggningen och återtagandet av tre vård- och omsorgsboenden.

Tillsvidareanställda i Norra innerstaden och dess befattningar

Antal anställda ts	202410		202310		202210	
K	1 921	84%	1 795	85%	1 586	85%
M	364	16%	325	15%	269	15%
	2 285	100%	2 120	100%	1 855	100%



Varför behövs en kompetensförsörjningsplan?

Kommunfullmäktige har i budget gett samtliga nämnder i uppdrag att årligen upprätta en strategisk kompetensförsörjningsplan med sikte på tre år framåt. Kompetensförsörjningsplanen ska biläggas

förvaltningens verksamhetsplan. Arbetet med kompetensförsörjning ingår som en viktig del i den årliga verksamhetsplaneringen. Verksamheternas mål ska ligga till grund för kartläggning av befintlig kompetens samt kommande behov av kompetens. Huvudsyftet med verksamheternas arbete gällande kompetensförsörjning är att nå nämndmålen som i sin tur vilar på kommunfullmäktiges mål. Det är även viktigt att arbetet utvärderas, följs upp och dokumenteras för att kunna dra lärdom av det som gjorts i olika steg samt genomföra de förbättringar som behövs. Förvaltningen ska även ta fram och prioritera aktiviteter för att säkerställa kompetensbehovet på kort och på lång sikt. De verksamhetskritiska aktiviteterna kopplat till kompetensförsörjningen tas med i förvaltningens verksamhetsplan under relevant mål. Övriga planerade aktiviteter kopplat till kompetensförsörjning delges i bilagan för planerade aktiviteter.

Strategisk inriktning

Kompetensförsörjningsplanen för Norra innerstaden utgår från föregående år men har uppdateras utifrån nämndens underlag för budget 2025 med inriktning 2026 och 2027. Förvaltningens strategiska inriktning för 2025 är primärt att arbeta med den nya chefsstrukturen, trygga anställningar, den nya socialtjänstlagen samt en god och nära vård och omsorg. Avdelningarna har varierande utmaningar och varierande verksamhetskritiska kompetensförsörjningsaktiviteter kopplat till både lagändringar och mål. I nedan kompetensförsörjningsplan för Norra innerstaden beskrivs först förvaltningens övergripande arbete utifrån strategin UBARA (Utveckla, Behålla, Attrahera, Rekrytera och Avsluta), därefter beskrivs arbetet inom avdelningarna äldreomsorg, socialtjänst och förskola. Till kompetensförsörjningsplanen biläggs ett dokument för planerade aktiviteter.

Förvaltningens övergripande arbete

För att utveckla, behålla och attrahera nya medarbetare och chefer erbjuder förvaltningen adekvata kompetensutvecklingsinsatser utifrån uppdrag och mål. Förvaltningen ser kontinuerligt över metoder så att kompetensutvecklingsinsatser fortsätter leda till önskat resultat och utveckling av verksamheterna, vilket gagnar stockholmarna. En god arbetsmiljö är också viktigt för att medarbetare ska göra ett bra jobb med stockholmarnas fokus.

Norra innerstaden arbetar utifrån strategin UBARA – Utveckla, Behålla, Attrahera, Rekrytera och Avsluta. UBARA är stadens arbetssätt för kompetensförsörjning. Det innebär fokus på befintliga medarbetares utveckling och förutsättningar så att de väljer att stanna kvar i vår organisation. Genom att vara en förebild som arbetsgivare är vi även attraktiv för arbetssökande. Och de som väljer att lämna oss ska göra det som ambassadörer. UBARA kan förklaras enligt nedan:

Utveckla = Utveckla och motivera medarbetare. Introduktion, medarbetarsamtal, löneprocess, verksamhetsutveckling, ledar- och medarbetarutveckling, samverkan mellan avdelningar, karriärvägar, att ständigt arbeta i enlighet med personalpolicyn, såväl medarbetare som chefer.

Behålla = Behålla genom engagemang. Arbetsmiljöarbete, medarbetarsamtal, löneprocess, samverkanssystemet- skapa förutsättningar för engagemang.

Attrahera = Vara en förebild som arbetsgivare. Jobba med stadens arbetsgivarvarumärke, använda stadens budskapsplattform och kommunicera hur det är att jobba i Stockholms stad. Delta på mässor, erbjuda praktik och verksamhetsförlagd utbildning.

Rekrytera = Rekrytera kompetensbaserat. Använda processen rätt för att säkra att vi rekryterar kompetensbaserat.

Avsluta = Avsluta för ambassadörskap. Arbeta systematiskt med att fånga förbättringsområden och säkra kompetensöverföring i samband med att medarbetare och chefer avslutar sin anställning i staden. Planerad överlämning och avslutssamtal/exitsamtal.

Utveckla

Den nya chefsstrukturen

Stockholms stad och Norra innerstaden ska eftersträva ett långsiktigt hållbart arbetsliv för alla anställda, chefer såväl som medarbetare. Stadens chefer har ett särskilt uppdrag att med sitt ledarskap, ansvar och sina befogenheter verka för att ge sina medarbetare de bästa förutsättningar och för att verksamheten når sina mål och fullgör sitt uppdrag för stockholmarna. Hur vi är organiserade på arbetsplatsen har stor betydelse för vårt arbetsliv. Rimlig storlek på medarbetargruppen är en förutsättning för nära ledarskap och god kommunikation. Ansvar och befogenheter kommer bli mer tydligt framöver då alla chefer i staden ska ha verksamhets-, personal- och budgetansvar.

I början av 2024 fattade kommunfullmäktige beslut om en riktlinje för chefsstruktur och chefsnivåer i Stockholms stad och gav samtidigt nämnden i uppdrag att göra en verksamhetsanalys. Målet med verksamhetsanalysen var att uppnå en ändamålsenlig organisation med en chefsstruktur som främjar hållbara organisatoriska förutsättningar för chefer, och även indirekt för medarbetarna i syfte att främja att verksamheterna har stockholmarnas fokus. Utöver det stadsövergripande uppdraget har Norra innerstadens analys även beaktat arbetet med god och nära vård och omsorg, nya socialtjänstlagen, trygga anställningar med

bland annat heltid som norm samt synergieffekter av sammanläggningen. Arbetet med verksamhetsanalysen är klart och ett förslag till beslut har presenterats inom förvaltningen. Förslaget har riskbedömts och några justeringar i det ursprungliga förslaget har genomförts inför att slutligt beslut fattas den 20 november 2024. Implementering av ny organisation och chefsstruktur kommer ske etappvis under 2025.

Tillitsbaserad styrning och lärande organisation

Förvaltningen ska genomsyras av en tillitsbaserad styrning och det tillitsbaserade ledarskapet ger plats för professionskunskap och skapar delaktighet och inflytande för våra medarbetare. Det bidrar till en arbetsplats där medarbetarnas kompetens och initiativ tas tillvara vilket i sin tur bidrar till kvalitetshöjning. En god samverkan och ett kollegialt lärande mellan avdelningar och professioner är ett steg i detta, även samverkan med fackliga organisationer. Sammanläggningen har bidragit till en minskad sårbarhet för solitära funktioner. Arbetet efter sammanläggningen pågår fortsatt, en del kvarstår men mycket har fungerat väl.

Ett arbetssätt som kan bidra till nya idéer är stadens modell för att ”skugga en kollega”. Modellen innebär att medarbetare har möjlighet att följa en annan kollega en dag på jobbet. Modellen förväntas bidra till lärande för individen och verksamheten, ökat samarbete och en helhetssyn på stadens uppdrag. Det är ett viktigt steg i det långsiktiga arbetet med att skapa en kultur som bygger på nyfikenhet, öppenhet och tillit till varandra. I Norra innerstaden uppmuntras medarbetare till att skugga en kollega.

Chefsförsörjning

Det långsiktiga arbetet med chefsförsörjning är strategiskt viktigt där stadens chefsprofil är grunden. Under 2024 har förvaltningen genomfört en pilot för ledarutveckling som är kopplad till stadens chefsprofil och stadens personalpolicy. Fokus i detta arbete har varit Full Range Leadership Model som stadens chefsprofil vilar på. Utvärderingen av piloten har hittills visat god respons. Piloten beräknas pågå till januari 2025, efter det kommer resultatet att utvärderas och nytt ställningstagande kommer att göras gällande fortsättning. En långsiktig tanke är att modellen för ledarutveckling ska inkludera alla förvaltningens chefer. Nya chefer inom Stockholms stad ges även möjlighet att gå det stadsövergripande chefsprogrammet ”Chef i staden” och ny omgång kommer att starta år 2025. I tillägg till detta erbjuds även avdelningsspecifika chefsprogram inom staden. Till exempel erbjuder staden ett ledarutvecklingsprogram för chefer inom socialtjänsten. Programmet är en del av Stockholms stads handlingsplan för en hållbar arbetssituation inom socialtjänsten. Inom äldreomsorgen finns en digital introduktionsutbildning för chefer. Den är uppdelad i tre delar och chefer får lära sig mer om bland annat

valfrihetssystemet, demenssjukdom, ledning och styrning, språkstödande arbetssätt och välfärdsteknik.

Som ett led i stadens strategiska chefsförsörjning genomför personalstrategiska avdelningen ytterligare en omgång av det stadsgemensamma chefsförberedande programmet ”Framtida chef” där förvaltningarna får anmäla kandidater. Detta gör staden för att trygga försörjningen av framtida chefer i Stockholms stad genom att ge förutsättningar för samverkan, erfarenhetsutbyte och nätverkande i staden. Norra innerstaden har anmält deltagarintresse.

Under året anordnar även förvaltningen chefsforum samt digitala träffar gällande chefsaktuellt, det sistnämnda var nytt för år 2024. Prioriterade områden har varit den nya chefsstrukturen, likaså krigsorganisation och beredskap. Stödfunktionerna har också haft olika föredrag såväl på chefsforum som på chefsaktuellt. Det har varit föredrag kring bland annat personalpolicyn, stadens arbetsgivarvarumärke, löneöversyn/löneanalys, ekonomi och medarbetarenkäten. Hr-avdelningen har även haft föredrag kopplade till vad cheferna ska ta upp på APT med sina medarbetare, i enlighet med det samverkade APT-årshjulet. På så sätt får cheferna löpande kompetenspåfyllnad under året. Parallellt med detta har även utbildningsinsatser genomförts. Hr-avdelningen har bland annat under 2024 hållit utbildningar och workshops i kränkande särbehandling, diskriminering, trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier.

Den nya socialtjänstlagen- nya arbetssätt kommer att krävas

Den nya socialtjänstlagen som planeras träda i kraft 1 juli 2025 går i linje med en god och nära vård och omsorg. Detta är en långsiktig och omfattande omställning för oss som stadsdelsförvaltning och för samverkanspartners. Båda innebär ett perspektivskifte där den enskilda personen ska ses som en aktiv medskapare och insatser ges och samordnas utifrån personens fokus. Det förebyggande arbetet blir centralt och barnperspektivet stärks. Det interna samarbetet mellan förvaltningens socialtjänst och förskoleverksamhet behöver därmed fortsätta stärkas och formaliseras genom främjande och förebyggande arbete samt att tidigt upptäcka barn som riskerar att fara illa. Den nya socialtjänstlagen har alltså ett utökat fokus på förebyggande arbete som sannolikt medför ytterligare behov av samverkan samt metodutveckling inom området. En mer tillgänglig socialtjänst innebär också att fler yrkeskategorier behöver kunna möta stockholmaren tidigt för att förenkla processen i att hitta rätt stöd. Den nya socialtjänstlagen och omställningen till en god och nära vård och omsorg innebär att alla inblandade parter behöver se över vilka kompetenser som behövs och hur de behöver organiseras och samarbeta.

Behålla och attrahera

Förvaltningen attraherar potentiella kandidater genom ett professionellt och gott bemötande vid alla möten och samtal. Genom att utveckla och förbättra arbetsmiljön, erbjuda trygga anställningar, möjliggöra för karriärvägar samt en tydlig lönebildning får vi även medarbetare som blir goda ambassadörer för förvaltningen. Arbetet med ambassadörskap förstärks då förvaltningen arbetar som en lärande organisation, till exempel genom att uppmärksamma goda resultat, tillvarata idéer från medarbetarna samt lyfta fram positiva exempel ur verksamheterna. I den mån det går så har förvaltningen representanter på olika mässor, exempelvis jobb-mässor. Förvaltningen har även ett nära samarbete med skolor och lärosäten gällande verksamhetsförlagd utbildning och praktik.

Kartläggning av befintlig kompetens på medarbetarnivå säkerställs genom medarbetarsamtal. En samlad bedömning av gemensamma kompetensförsörjningsbehov analyseras vid respektive avdelning och utgör grunden för både enheternas samt förvaltningens kompetensförsörjningsplan. Ansvar för att jobba med frågorna och att planen efterlevs är en del i chefsuppdraget på alla nivåer. Även en sammanhållen lönebildning är central för att stärka förmågan att utveckla, behålla, attrahera och rekrytera önskvärd kompetens samt för att uppnå tydlighet, stabilitet och undvika löneglidning.

Kvalitetsprogrammet- en del i att vara en attraktiv arbetsgivare

Stadens verksamheter ska vara effektiva, innovativa och tillvarata digitaliseringens möjligheter samtidigt som kvalitén ska vara hög. Stockholms stads kvalitetsarbete utgår från kvalitetsprogrammet. Dagens och morgondagens utmaningar behöver mötas med ett utvecklat kvalitetsarbete som omfattar ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. Verksamheter inom Stockholms stad kan till exempel delta i kvalitetsutmärkelsen och framsteget. Kvalitetsutmärkelsen ska stimulera och uppmuntra det systematiska kvalitetsarbetet och en långsiktigt hållbar utveckling. Framsteget ska främja nytänkande, förnyelse och innovation. Detta i form av att synliggöra innovativa metoder, arbetssätt eller lösningar som uppmuntrar utveckling inom staden och som inneburit ökad resurseffektivitet eller högre kvalitet för stockholmarna – de vi faktiskt är till för.

I slutet av 2023 fick Väderkvarnens vård- och omsorgsboende i Norra innerstaden motta priset framsteget tillsammans med Miljöförvaltningen, äldreförvaltningen, Stockholm Vatten och Avfall AB samt Micasa. Arbetet som Väderkvarnen gjort är att ha

en hållbar äldreomsorg, att minska engångsartiklar men också se till att de inköp som görs gällande kemikalier är så miljövänliga som möjligt. Väderkvarnen organiserade sin återvinningshantering, samlade in matavfallet och omorganiserade inköp och förråd. Detta i ett led i att inte ”lagerhålla”. Utmärkelsen är ett gott exempel som förstärker arbetsgivarvarumärket och gör Norra innerstaden till en mer attraktiv arbetsgivare.

Digitala arbetssätt har senaste åren utvecklats i ett högt tempo. Förvaltningen tar till vara det som fungerat bra och fortsätter utveckla fler effektiva och innovativa arbetssätt som kommer verksamheten och stockholmarna till gagn. Förvaltningen ser behov av gemensamma satsningar inom staden för att öka digitaliseringstakten. Det gäller särskilt för att kunna leverera effekterna av den nya socialtjänstlagen och god och nära vård och omsorg. Satsningar genomförs bland annat för att utforska hur nya digitala lösningar, artificiell intelligens (AI) och innovation kan ge bättre tillgänglig service.

God arbetsmiljö- en av grundstenarna till att medarbetare trivs

Norra innerstaden 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. Vi följer upp arbetsmiljön bland annat genom arbetsmiljöronder, medarbetarenkät, medarbetarsamtal och årlig uppföljning inom det systematiska arbetsmiljöarbetet. Dialog förs löpande i samverkan gällande arbetsmiljöarbetet på förvaltningen. Förvaltningen ska även arbeta förebyggande mot hot, våld och otillbörlig påverkan samt tillhandahålla såväl akut som långsiktigt stöd till medarbetare som utsatts för hot och våld i sitt arbete.

Norra innerstaden kommer även fortsättningsvis att stärka friskfaktorer i verksamheterna. Målsättningen är att integrera detta arbete i befintliga processer inom arbetsmiljöområdet. Medarbetare som har god hälsa, trivs och känner engagemang är grunden för en framgångsrik verksamhet med hög kvalitet. Förvaltningens friskvårdsarbete är en del av en hälsofrämjande kultur där en god arbetsmiljö, känsla av delaktighet och sammanhang utgör en helhet. En av strategierna för att nå målen med friskvårdsarbetet är en årsvis planering av förvaltningens gemensamma friskvårdsaktiviteter vilket konkretiseras i en friskvårdsplan.

Förutom det årliga friskvårdsbidraget innehåller även friskvårdsplanen olika aktiviteter som blodomloppet, STAR-steget, olika inspirationsföreläsningar, Pop up event som att prova på olika yogapass, stadspromenader, löpning i Hagaparken och inspirationsföreläsningar.

Hälsocoacherna ute på enheterna har också en viktig roll, de är stadsdelsförvaltningens ambassadörer för friskvårdsarbete. Hälsocoacherna har till uppgift att inspirera och informera om friskvård till sina kollegor samt samordna de beslutade aktiviteterna i förvaltningens friskvårdsplan. Förvaltningen har ett nätverk för hälsocoacherna med regelbundna träffar för information, inspiration och erfarenhetsutbyte. Det anordnas även seminarium för hälsocoacherna dit även chefer bjuds in.

Trygga anställningar

Förvaltningen arbetar med budgetuppdraget trygga anställningar och arbetet kring heltid som norm som en del i att vara en attraktiv arbetsgivare. Förvaltningen fortsätter se över nya arbetssätt för att minska andelen timavlönad personal och öka andelen heltidsanställda. Förskolan har under 2024 genomfört en fördjupad kartläggning av ett antal enheter som hade högre andel timavlönade. Workshops genomfördes där olika utmaningar och åtgärder har identifierats. Flera av enheterna inom förskolan använder sig av enhetsvikarier för att minska behovet av timanställda vikarier, detta kommer utökas under 2025. Inom äldreomsorgen finns resursteam/resurspersoner på vissa vård- och omsorgsboenden, likaså inom hemtjänsten. Dessa hjälper till vid frånvaro kopplat till den enheten de tillhör. Inom socialtjänsten ska organisering kring bemanning vid frånvaro ses över.

Största utmaningen både gällande heltid som norm samt andelen timavlönade är inom äldreomsorgen, speciellt på de vård- och omsorgsboenden som staden tagit över från entreprenaddrift. Förvaltningen kommer under år 2025 fortsatt att se över scheman och optimera dessa. Förvaltningens mål är även att stärka kompetensen gällande bemanning och schemaläggning kopplat till lagstiftning och ekonomi. Planen var att under 2024 utbilda funktioner som arbetar med bemanning och planering. Denna utbildningsinsats är framskjuten till år 2025.

Rekrytera och introducera

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. Staden har en digital grundutbildning inom kompetensbaserad rekrytering som förvaltningens chefer behöver genomföra innan de får behörighet i

rekryteringsverktyget. Hr kvalitetssäkrar samtliga jobbannonser genom att granska och korrigera dessa inför publicering. Inom Norra innerstaden erbjuds även chefer utbildning av Hr-enheten gällande kompetensbaserad rekrytering. Utvärderingen påvisar att utbildningen är uppskattad av cheferna.

Till nyanställda medarbetare kan ett ”pre-boarding” mail skickas. Mailet innehåller information om vad det innebär att vara medarbetare i staden. Bland annat ges tillgång till en stadsövergripande introduktion, personalpolicyn samt information gällande förmåner för medarbetare. Till övriga kandidater skickas automatiskt en enkät från systemet med frågor gällande kandidaternas upplevelse av rekryteringsprocessen. Dessa svar är anonyma men det är en chans för förvaltningen att fånga upp förbättringsmöjligheter i kommande rekryteringar.

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 ges på olika nivåer i organisationen och anpassas till medarbetarens tidigare erfarenhet av yrket och av Stockholms stad. Förvaltningen kommer att arbeta vidare med utveckling av både det förvaltningsövergripande materialet kopplat till introduktion samt verksamhetsspecifika introduktioner. Det finns även behov av att utveckla och samordna rutiner för behörighetstilldelning i syfte att göra introduktionsprocessen smidigare för förvaltningens chefer.

Avsluta

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 och åtgärdats.

Sammanfattning

Utveckla

- Arbeta med ny chefsstruktur- arbetet fortgår.
- Pilotomgång ledarutvecklingsprogram Full Range Leadership Model. Bra respons av deltagarna och nytt ställningstagande gällande fortsättning görs i januari 2025.
- Skugga en kollega- fortsätter att uppmuntra till detta.
- Samarbete mellan funktioner och med fackliga organisationer är fortsatt viktigt.
- Nya socialtjänstlagen kräver att arbetssätt ses över och förvaltningen ska säkerställa kompetensen kopplat till den nya lagen.

Behålla och attrahera

- Fortsatt arbete med innovation, digitalisering och ständiga förbättringar för att vara en attraktiv arbetsgivare- Stadens kvalitetsprogram är en del i detta.
- Fortsatt arbete med friskfaktorer och friskvårdsarbete, arbetsmiljön för medarbetarna är alltid viktig.
- Trygga anställningar- Under 2025-2026 ska scheman optimeras för att dels minska på timavlönad personal samt öka andelen heltidsanställningar.
- År 2025 ska kompetensen gällande bemanning och schemaläggning stärkas genom att utbilda funktioner som arbetar med bemanning.

Rekrytera och introducera

- Fortsätta rekrytera kompetensbaserat och hålla oss uppdaterade med vad som händer i omvärlden.
- Kandidatupplevelsen är fortsatt värdefull.
- Introduktioner ses löpande över.

Avsluta

- Avslutssamtal hålls med de tillsvidareanställda som slutar och arbete med ständiga förbättringar fortgår.

Äldreomsorg

Äldreomsorgen ska ha den äldres behov i centrum, utgå från ett salutogent förhållningssätt och möjliggöra en hög livskvalitet för den enskilde oavsett hälsotillstånd och ålder. Staden ska därför bedriva en högklassig äldreomsorg där äldres självbestämmande ska tas i beaktning i större utsträckning och medarbetarnas yrkesmässiga kompetens ska öka kvaliteten i verksamheten. Äldreomsorgen ska rustas för att kunna möta den demografiska utmaningen med att antalet äldre i staden ökar och stå väl förberedd inför framtiden. Utbildad personal och ökad tillgång till medicinsk kompetens är central.

Förvaltningen fortsätter att arbeta med språkutveckling inom äldreomsorgen. I verksamheterna finns språkbud som stöttar medarbetare i svenska språket. Förvaltningen har gjort framsteg när det gäller att säkerställa en bra livskvalitet för äldre genom förebyggande insatser som motverkar ofrivillig ensamhet. Det uppsökande arbetet har förstärkts genom att ytterligare en hälsopedagog anställts samt att aktiviteter och träffpunkter har skapat fler mötesplatser för äldre vilket bidrar till ökad social interaktion och trygghet.

Under 2024 har en satsning på att utveckla vården och omsorgen av personer med demenssjukdomar startats och en treårig plan för arbetet har tagits fram. Förvaltningen har anställt en demenskoordinator som arbetar med utveckling av demensvården inom äldreomsorgsavdelningen. Koordinatören ger även stöd till socialtjänstavdelningen i dessa frågor. Förvaltningen har fortsatt sitt arbete med Svenskt demenscentrums kompetensutvecklingsmodeller, såväl på utförarsidan samt beställarsidan. För att bli stjärnmärkt krävs bland annat utbildningarna demens ABC samt nollvision. Under året som gått har nya stjärninstruktörer utbildats. På beställarsidan är samtliga enheter stjärnmärkta. Ett stort arbete gällande Stjärnmärkning kommer fortsätta 2025, primärt på utförarsidan. Förvaltningen möjliggör även att fler undersköterskor kan studera till silviasyster.

Förvaltningen har under 2024 startat ett kliniskt träningscentrum (Metodikum) inom Väderkvarnens vård- och omsorgsboende. Allt fler äldre som flyttar in på vård- och omsorgsboende har behov av vård- och omsorgsinsatser som kräver avancerade kliniska färdigheter. Syftet är att utveckla en vårdpedagogisk miljö som skapar förutsättningar för gemensamt lärande och praktisk behovsanpassad träning för medarbetare. Förvaltningen fortsätter även sin samverkan med Enskede-Årsta-Vantörs kliniska träningscentrum.

Då ny teknik inom välfärdssektorn, så kallad välfärdsteknik, utvecklas snabbt och digitala lösningar ska effektivisera verksamheterna behöver medarbetare främst inom utförarverksamhet fortsätta att höja sin digitala kompetens. Äldreomsorgsavdelningen arbetar med att införa digital signering av läkemedel på vård- och omsorgsboenden, likaså läkemedelsskåp med digitala lås, detta för att stärka patientsäkerheten. För att digitala lösningar ska ge effekt planeras utbildningsinsatser som säkerställer att medarbetarna har tillräckliga kunskaper för användandet. Inom hemtjänsten har digitala nyckelfria lås implementerats och medarbetarna har utbildats inom detta. Under 2025 kommer fortsatt implementering att ske då vissa kunder saknar digitala nyckelfria lås.

Den akademiska kliniska adjunkten (AKA) samordnar mottagandet av studenter och elever för utförarsidan samt främjar samarbetet med högskolor och lärosäten. Norra innerstadens stadsdelsförvaltning har ansökt om att bli en akademisk nod enligt stadens nya kriterier. En akademisk nod innebär, förutom student- och elevmottagande, ett åtagande om att arbeta strukturerat och

organiserat med utbildning, utveckling och forskning. Målet är att höja kvaliteten på boenden och skapa en miljö för kunskapsutveckling. Enheterna på beställarsidan tar emot socionomstudenter varje år.

Det är idag stor konkurrens om utbildade undersköterskor. Förvaltningen har uppmärksammat att fler undersköterskor söker sig till vård- och omsorgsboenden jämfört med hemtjänsten. Orsaken bedöms vara att många utbildade undersköterskor vill arbeta med hälso- och sjukvårdsuppgifter och eftersom Stockholms län inte har kommunaliserad hemsjukvård är det Region Stockholm som ansvarar för hälso- och sjukvårdsinsatser för personer med hemtjänst inom länet.

Äldreomsorgens arbete med att stärka medarbetares kompetens inom området psykisk hälsa fortsätter. Genomförda kompetensutvecklingsåtgärder inom MHFA – Mental Health First Aid (Första hjälpen till psykisk hälsa) har breddats till att omfatta fler verksamheter och medarbetare. Fokus i arbetet är att utveckla kompetensen gällande olika psykiska sjukdomar och tillstånd samt ge medarbetare verktyg till att bemöta och stödja personer till en god psykisk hälsa. Under 2024 har även enhetschefer inom vård- och omsorgsboenden samt hemtjänsten utbildats i modellen. Satsningen kommer att fortsätta framöver men ambitionen är att äldreomsorgen ska ha egna instruktörer i MHFA som kan utbilda löpande. Instruktörerna kommer vara medarbetare från äldreomsorgens avdelningsstöd.

Även kompetenshöjande insatser inom våld i nära relationer, basala hygienrutiner, Hbtqi och palliativ vård är prioriterat. Gällande basala hygienrutiner ska varje vård- och omsorgsboende utföra årliga work shops för medarbetarna som både är teoretisk och praktisk. Inom hälso- och sjukvård genomförs bland annat satsningar på att stärka kompetens kring sårvård, dokumentation, nutrition samt läkemedelshantering. Genom förvaltningens kliniska träningsmiljö, Metodikum, ges medarbetare möjlighet att lära sig och träna på viktiga kliniska moment.

Arbetet fortsätter med att förbättra en hållbar arbetssituation utifrån reviderad handlingsplan för socialsekreterare och biståndshandläggare. Det nära ledarskapet är viktigt och äldreomsorgsavdelningen följer upp antal medarbetare per chef så att chefsuppdraget från olika aspekter är rimligt. Det administrativa stödet för biståndshandläggare har förbättrats då ytterligare

administratörer har rekryterats under 2024 för att avlasta i administrativa arbetsuppgifter.

Med en ökande åldrande befolkning och en högre andel utrikesfödda har posttraumatiskt stressyndrom identifierats bland de äldre. Biståndshandläggare inom äldreomsorgen ska därför erbjudas utbildning inom posttraumatisk stressyndrom för att säkerställa denna kompetens.

Äldreomsorgen kommer att fortsätta att samordna kompetenshöjande insatser inom egen regi och i samverkan med andra stadsdelsförvaltningar i innerstaden. Effekterna på kvalitén utifrån kompetenshöjande insatser mäts bland annat 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.

Aktiviteter som genomförts 2024 av äldreomsorgsavdelningen;

- **Introduktion-** Ett avdelningsgemensamt introduktionsprogram har setts över som kan bidra till att nyanställda får en riktigt bra start i yrket. Arbetet pågår även under 2025.
- **Utveckling av spetskompetens** i form av ombudsroller, exempelvis palliativa ombud, måltidsombud och aktivitetsombud. Detta med syfte att uppnå likställighet inom verksamheterna samt stärka förutsättningar för intern kompetensutveckling och gemensamt lärande. Arbetet pågår även år 2025.
- **Kompetensutveckling inom mat, måltider och nutrition.** Dietisterna stödjer verksamheternas fortsatta utveckling av mat- och måltidsmiljön samt bidrar till att stärka medarbetarnas kompetens. Främst har dietisterna arbetat tillsammans med verksamheternas måltidsombud.
- **Kompetenspåfyllnad i dokumentation** genom att processledare för dokumentation genomfört utbildningsinsatser och handlett på plats ute i verksamheterna.

- Ett antal chefer inom äldreomsorgen har deltagit i chefs- och ledarutbildningar inom Stockholms stad samt den interna pilotomgången för ledarutveckling.
- Biståndshandläggarna har gått ett antal utbildningar via Äldreförvaltningen under 2024. Bland annat gällande professionellt medberoende, att möta rättshaveristiskt beteende, första hjälpen vid psykisk ohälsa, våld i nära relation, utbildning i hbtqi och bemötande, utbildning inom nationella minoriteter och deras rättigheter, hälsa och livskvalité, informationssäkerhet och otillåten påverkan. De nyanställda biståndshandläggarna har även gått utbildningar som ingår i introduktionspaketet.

Uppföljning/analys av genomförda aktiviteter 2024 inom äldreomsorg

Under året har äldreomsorgsavdelningen arbetat med samtliga aktiviteter som beskrivits i kompetensförsörjningsplanen för 2024. Utvecklingsarbetet är i de flesta fall långsiktigt och kommer att fortlöpa under flera år. Förvaltningen har under återtagandeprocessen av de tre vård- och omsorgsboendena identifierat behov av kompetensutveckling inom flera områden samt ett förbättrat kvalitetsledningssystem. Även arbetsmiljöfrågor har varit prioriterat. Arbetet med att säkerställa detta har krävt stora resurser från förvaltningen under året och arbetet fortsätter under 2025.

Socialtjänst

Stadsdelsnämnderna ska möjliggöra för stockholmare att utvecklas utifrån sina förutsättningar, känna sig trygga och ha en bra livskvalitet. Socialtjänsten ska vara likvärdig och tillgänglig oavsett var i staden man bor, likväl som den ska vara jämställd och bygga på ett tydligt barnperspektiv. Det förebyggande arbetet med tidiga, kunskapsbaserade insatser ska prioriteras så att varje individ ska få de bästa förutsättningarna genom livet. För ett framgångsrikt arbete är ett nära samarbete med andra nämnder, Region Stockholm, polisen, akademin och civilsamhället avgörande. Bristande tillit till socialtjänsten, hot och våld samt desinformationskampanjer är något som förvaltningen behöver beakta. Den nya socialtjänstlagen som även nämns i förvaltningens övergripande arbete kommer vara i stort fokus framöver.

Handlingsplanen för att förbättra arbetssituationen för socialsekreterare och biståndshandläggare är reviderad och vidarearbete kommer göras under 2025. För att vara en attraktiv

arbetsgivare tar socialtjänsten löpande emot praktikanter och studenter inom ramen för VFU. Detta arbete kommer att utvecklas ytterligare under år 2025. Under 2025 kommer även fortsatt arbete med det pedagogiska ramverket att pågå vilket omfattar metoder för tydliggörande pedagogik och lågaffektivt bemötande inom LSS-verksamheter.

Aktiviteter som genomförts 2024 av socialtjänstavdelningen;

- Introduktion; Utförarenheten LSS har uppdaterat sin rutin samt checklista för introduktion för nya medarbetare.
- Pilotprojekt Svensk stjärnmärkning- Ett LSS-boende har deltagit i ett pilotprojekt gällande stjärnmärkning via Svenskt Demenscentrum. Stjärnmärkt är en utbildningsmodell med syfte att ge personalen kunskap och verktyg för att kunna utveckla ett personcentrerat arbete.
- Vidareutbildning stödassistent- Medarbetare som arbetar inom utförarverksamheter LSS för personer med funktionsnedsättning har fortsatt erbjudits vidareutbildningar till stödassistent med anledning av införandet av en enhetlig yrkestitulatur inom LSS-verksamheterna.
- HBTQ-diplomerad- LSS utförarenheter.
- MI-utbildning- Medarbetare inom socialtjänstavdelningen har erbjudits utbildning i grundläggande kunskaper inom motiverande samtal. MI är en evidensbaserad samtalsmetod som syftar till att framkalla och förstärka klientens egen inre motivation till förändring.
- Utbildning i ”Freda-kortfrågor”- Utbildningen innebär att stärka arbetet med att uppmärksamma personer utsatta för våld i nära relationer. Metoden syftar till att fungera som ett stöd för handläggaren att ställa frågor till den som visar tecken på att vara utsatt för våld.
- 12 chefer inom socialtjänsten har deltagit i chefs- och ledarutbildningar inom Stockholms stad samt den interna pilotomgången för ledarutveckling.

Uppföljning/analys av genomförda aktiviteter 2024 inom socialtjänst

Pilotprojektet svensk stjärnmärkning har medfört många goda effekter. Framförallt en kompetenshöjning för medarbetarna kopplat till olika delar inom Stjärnmärkt. Verksamheten har även utbildat sex stjärninstruktörer som i sin tur hjälper till att utbilda fler verksamheter. En verksamhet genomgår sin utbildning under hösten 2024. Gällande HBTQ-diplomering inom LSS utförarenheter är det två grupper med 25 personer i varje som har gått utbildningen och beräknas bli diplomerade under 2024. På så sätt har förvaltningen kompletterat med medarbetare från tidigare Norrmalms stadsdelsförvaltning och Östermalms stadsdelsförvaltning. De flesta inom Socialtjänsten har MI-utbildning, under 2024 har totalt 29 personer gått grundutbildning inom MI. Under året som gått har åtta biträdande enhetschefer deltagit i Norra innerstadens pilotomgång för ledarutveckling. Utbildningen var uppskattad av deltagarna och avdelningens bedömning är att utbildningen bidragit till att stärka förutsättningarna för chefsuppdraget. Under 2024 deltog även två stycken nya chefer inom socialtjänsten i stadens stadsövergripande chefsprogram ”Chef i staden”. Därtill har två biträdande chefer deltagit i stadens ledarutvecklingsprogram.

Förskola

En bra start i livet börjar i förskolan. Alla barn ska ges likvärdig förskola och utbildning av god kvalitet. Förskolans kärnuppdrag är att ge varje barn möjlighet att utvecklas i riktning mot läroplanens samtliga mål. Medarbetarnas kompetens och yrkesskicklighet är avgörande för att hålla en hög pedagogisk nivå. Förskolenämnden har på uppdrag av kommunfullmäktige tagit fram en samlad strategi för kompetensförsörjningen inom förskolan i Stockholms stad. Syftet är att säkerställa hållbara och långsiktiga förutsättningar för att stadens förskolor ska bemannas med efterfrågad kompetens i tillräcklig omfattning, något som även Norra innerstaden eftersträvar. En central uppgift för förskolan är att jobba med barns språkutveckling. Förvaltningen kommer fortsätta att satsa på språk i förskolan, detta stärker såväl pedagogernas svensk-kunskaper som språkutvecklande arbetssätt. Framförallt kommer det satsas på att utveckla kunskaper i yrkessvenska för de medarbetare som har behov av det.

Förskolorna inom stadsdelsområdet visar generellt goda resultat enligt förskoleundersökningen. Förvaltningen lägger stor vikt vid en likvärdig förskola för alla barn, där det hälsofrämjande och förebyggande arbetet i förskolan är i fokus. Under 2024 har förskolorna deltagit i en processutbildning för att utveckla

strukturerad samverkan i syfte att främja psykisk hälsa och motverka psykisk ohälsa hos barn i förskoleåldern. Utbildningen leddes av det fristående forskningsinstitutet Ifous (innovation, forskning och utveckling i skola och förskola), inom ramen för Sveriges Kommuner och Regioners satsning Uppdrag psykisk hälsa. Satsningen är även en del av förvaltningens arbete med god och nära vård och omsorg. Utbildningen ska resultera i en gemensam handlingsplan med socialtjänsten under 2025. Ett annat prioriterat område är att stärka ledarskapet hos förskollärare då dessa har ett särskilt ansvar för utbildningen i förskolan. Förskollärare ska leda arbetslaget i arbetet och säkerställa att undervisningen håller en hög kvalitet. Även handlingsplanen för förbättrad arbetssituation för förskollärare och barnskötare är en viktig del i att bibehålla pedagogiskt utbildad personal. Handlingsplanen fokuserar bland annat på att minska sjukfrånvaron, förbättra förutsättningar för att planera, genomföra, följa upp och utveckla undervisningen samt ett närvarande pedagogiskt ledarskap.

Vidare ska förskolan satsa på att öka analysförmågan för att tydligare kunna följa upp och utvärdera utbildningens effekt på barns lärande och utveckling. Analysförmågan ska stärkas på alla nivåer i förskolans organisation. Detta är en del av arbetet med SKA-systematiskt kvalitetsarbete i skola och förskola. Under 2025 kommer en forskare från Södertörns högskola på uppdrag av förskoleförvaltningen att hjälpa till i arbetet gällande analysförmågan. Projektet kallas ”Att skärpa den pedagogiska blicken” och handlar om uppföljningen av förskolans statliga uppdrag, det vill säga läroplanen.

I samverkan med förskolenämnden kommer förvaltningen fortsatt att erbjuda möjlighet att utbilda sig till förskollärare respektive barnskötare. Andelen förskollärare och förskollärartätheten följs upp i samband med förvaltningens tertialrapporter samt den årliga verksamhetsberättelsen. I Norra innerstaden har samtliga rektorer genomfört rektorsutbildningen på tre år. Av 21 biträdande har 7 stycken gått klart och 5 stycken går nu. Gällande vidareutbildning för rektorer så går några av förvaltningens rektorer fortsättningen som heter ”fortbildning för rektorer”. Förskollärare som vill bli rektorer kan gå en förberedande utbildning som heter ”rekryteringsutbildning för blivande rektorer”.

Förskolan har en organisation för att ta emot förskollärestudenter genom verksamhetsförlagd utbildning (VFU) samt centrum för professionsutveckling (CPU). Samarbetet med högskolor och universitet, barnskötarutbildningar, rekryteringsutbildning för blivande rektorer och rektorsprogrammet ska fortsatt prioriteras.

Aktiviteter som genomförts 2024 av förskoleavdelningen;

- Språksatsning i yrkessvenska
- Flerspråkighetsutbildning- kompetenspåfyllnad vad gäller forskning och läroplan, modersmål/flerspråkighet, interkulturellt förhållningssätt, språksamtal och språkutvecklande arbetssätt.
- Samtliga av förskolans arbetsplatsledare har genomgått en utbildning som heter ”Att leda utan att vara chef”.
- En aktivitet i systematiskt kvalitetsarbete har varit kvalitetsdialoger på samtliga nivåer, både i form av verksamhetsbesök samt regelbundna och täta uppföljningar av resultat vilket ska stärka analysförmågan.
- Introduktion; Avdelningen har sett över sin introduktion. Bland annat processer gällande att upptäcka barn som far illa, orosanmälan och barn i behov av särskilt stöd. Under 2024 har även utbildning i förskolans nya digitala system skett (närvaro och lärplattform).
- Barnhälsokonferenser har genomförts inom ramen för verksamhetsbesöken. Förskolans ledning tillsammans med specialpedagoger har deltagit i dessa. Fokus har varit barns hälsa och välbefinnande, barn i behov av särskilt stöd, kompensatoriska insatser, likabehandling och tillgänglig lärmiljö.
- Förvaltningen har tagit fram en gemensam överenskommelse gällande pedagogisk utvecklingstid som har implementerats på alla förskolor.

Uppföljning/analys av genomförda aktiviteter 2024 inom förskola

Under hösten 2024 har 20 medarbetare deltagit i utbildning kopplat till yrkessvenska. Detta har stärkt flerspråkiga medarbetares språk och insikt i förskolans uppdrag. Gällande flerspråkighetsutbildning har det genomförts fyra omgångar under 2024. I varje omgång deltog cirka 30 medarbetare och målet är att samtliga ska genomgå flerspråkighetsutbildning så det kommer vara en aktivitet även framöver. Genomförda aktiviteter inom språkutveckling har bidragit till att förskolans pedagoger blivit bättre på att stötta flerspråkiga barns språkutveckling och att det allmänna språkfrämjande arbetet har stärkts. Barnhälsokonferenserna har bidragit till att utveckla enheternas barnhälsoarbete. Utbildningen gällande att främja psykisk hälsa och motverka psykisk ohälsa har lett till en närmare kontakt mellan förskola och socialtjänst samt bidragit till att sätta

ljuset på förskolans främjande och förebyggande uppdrag. ABC förskola har stärkt pedagogernas förmåga att bygga goda relationer och att stötta vårdnadshavare i deras föräldraskap.