

## **Kompetensförsörjningsplan 2023-2025 för Östermalms stadsdelsförvaltning**

### **Bakgrund**

Kompetensförsörjningsplanen är ett strategiskt dokument som beskriver det kritiska kompetensbehovet och planerade åtgärder.

Den långsiktiga kompetensförsörjningsplanen är ett medel för att säkerställa att förvaltningen har rätt kompetens för framtida utmaningar då förändring i volym och personalrörlighet medför såväl ökat som minskat kompetensbehov liksom behov av nya kompetenser. Kompetensförsörjningsarbetet ska betraktas som en kontinuerlig och sammanhängande process som utgår från en årlig analys av läget. Resultatet kan visa på behov av olika kompetensutvecklingsåtgärder som rekrytering, kompetenspåfyllnad eller kompetensväxling.

Kommunfullmäktige har i budget 2023 gett samtliga nämnder i uppdrag att upprätta en kompetensförsörjningsplan på 3 års sikt. Enligt anvisningarna för nämndernas arbete med verksamhetsplan 2023 ska nämndens kompetensförsörjningsplan biläggas verksamhetsplanen och därefter revideras varje år.

Medarbetarnas förutsättningar att utföra sitt arbete är avgörande för kvaliteten på verksamheternas tjänster. Vid den kommande sammanläggningen mellan Östermalm och Norrmalms stadsdelsförvaltningar finns behov av samsyn i processer och medarbetarskap för att skapa tydlighet och trygghet för chefer och medarbetare.

### **Östermalms stadsdelsförvaltning**

Östermalm är ett växande stadsdelsområde. I stadsdelsområdet bodde 80 038 invånare år 2021 och antalet invånare beräknas öka till 81 605 fram till 2026. Andel barn i förskoleålder förväntas minska något fram till 2026 för att sedan öka fram till 2031. Antal äldre invånare förväntas öka de kommande åren.

Tabell 1: Folkmängd Östermalms stadsdelsområde den 31 december 2021

Folkmängd den 31 december 2021

	Antal				Procent	
	2012	2021	2026	2031	2021	2031
0 år	877	964	853	943	1.2%	1.1%
1-5 år	3 349	3 875	3 506	3 692	4.8%	4.3%
6-15 år	4 454	6 207	6 244	6 211	7.8%	7.3%
16-19 år	1 947	2 416	2 683	2 785	3.0%	3.3%
20-24 år	5 562	6 172	6 718	7 152	7.7%	8.4%
25-64 år	37 298	44 121	44 291	45 790	55.1%	53.6%
65-79 år	9 499	11 981	11 459	12 075	15.0%	14.1%
80-89 år	2 821	3 412	4 977	5 662	4.3%	6.6%
90- år	1 067	890	873	1 112	1.1%	1.3%
Män	32 225	39 248	40 073	42 014	49.0%	49.2%
Kvinnor	34 649	40 790	41 531	43 407	51.0%	50.8%
<b>Samtliga</b>	<b>66 874</b>	<b>80 038</b>	<b>81 605</b>	<b>85 421</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Källa: start.stockholm.se

## Kompetensförsörjningsprocessen

Stockholms stad ska vara en högt skattad arbetsgivare. För att Östermalms stadsdelsförvaltning ska kunna erbjuda alla Östermalmsbor en professionell service med god kvalitet inom de stora verksamhetsgrenarna socialtjänst, förskola och äldreomsorg, behöver förvaltningen behålla och attrahera medarbetare och chefer med de kunskaper och erfarenheter som verksamheterna kräver. En kompetensförsörjningsplanering är en central del i arbetet som utgår från stadens personalpolicy samt stadens kompetensförsörjningsprocess. I denna rapport kommer presentationen att redovisas utifrån följande områden utveckla, behålla, attrahera, rekrytera och avsluta.

## Förvaltningens övergripande utmaningar

De stora yrkesgrupperna i förvaltningen består av barnskötare, förskollärare, socialsekreterare, biståndshandläggare, undersköterskor, vårdbiträden och vårdare. Därutöver finns mindre yrkesgrupper såväl i verksamheterna som inom förvaltningsgemensamma administrationen.

Under perioden januari – november 2022 nyanställdes 200 tillsvidareanställda medarbetare medan motsvarande siffra 2021 var 175 medarbetare. Av de nyrekryterade medarbetarna 2022 var 20 % i åldern 20-29 år jämfört med 2021 då siffran var 40 %. De nyrekryterade i åldern 20-29 år anställdes främst inom befattningarna barnskötare, förskollärare och socialsekreterare. För att nå ut till den yngre målgruppen 20-29 år och skapa förutsättningar för en lyckad generationsväxling finns fortsatt behov av att stärka förvaltningens arbete med strategisk kompetensförsörjning.

Förvaltningens personalomsättning beräknad på avgångar externt utanför staden låg på 4,77 procent 2021 och hade då ökat från 4,36 procent 2020. Fram tills oktober 2022 låg personalomsättningen på 5,75 procent. Det är framförallt inom verksamhetsområdena ”Politisk verksamhet och gemensam administration” och ”Individ och familjeomsorg” som personalomsättningen är lite högre.

Personalomsättningen för ”Politisk verksamhet har ökat från 5,87 procent 2021 till 8,09 procent 2022. Det höga siffrorna kan förklaras av att det är ett litet verksamhetsområde där ett fåtal rekryteringar får en påverkan på den totala personalomsättningen. Personalomsättningen för ”Individ och familjeomsorg” har däremot minskat från 12,95 procent 2021 till 8,78 procent 2022.

För att nå en personalrörlighet på en sund nivå behöver särskilda insatser ske för särskilt biståndshandläggare och socialsekreterare. Personalomsättningen för socialsekreterare är fram tills oktober 2022 12,56 procent jämfört med 19,19 procent 2021. Personalomsättningen för biståndshandläggare är fram tills oktober 2022 15,31 procent jämfört med 2,57 procent 2021.

Tabell 2, Personalomsättning Östermalms SDF 2022

Verksamhetsnivå 1	Snitt antal anställningar	Personalomsättning
0 Politisk verksamhet och gemensam administration	37,1	8,09%
1 Individ- och familjeomsorg	125,3	8,78%
3 Förskoleverksamhet och fritidshem	471,4	5,30%
5 Äldreomsorg	316,4	4,11%
6 Stöd o service till personer m funktionsnedsättn.	46,9	2,13%
7 Fritid och kultur/allmän fritidsverksamhet	12	0,00%
	<b>1 009,1</b>	<b>5,75%</b>

Källa: Beslutsstöd oktober 2022

Tabell 3, Personalomsättning topp 10 befattningar Östermalms SDF 2022

Befattning	Snitt antal anställningar	Antal avgångar	Antal rekryteringar	Personalomsättning	Personalomsättning fg helår (2021)
BARNSKÖTARE	268,60	26	11	4,10%	4,18%
UNDERSKÖTERSKA	152,80	6	1	0,65%	0,69%
FÖRSKOLLÄRARE	143,50	21	11	7,67%	5,57%
VÅRDBITRÄDE	79,30	5	2	2,52%	0,00%
SOCIALSEKRETERARE	63,70	8	12	12,56%	19,19%
BISTÅNDSHANDLÄGGARE	39,20	9	6	15,31%	2,57%
VÅRDARE	31,00	1	0	0,00%	0,00%
KOCK	22,60	2	0	0,00%	4,74%
ENHETSCHEF	18,10	0	1	0,00%	0,00%
ADMINISTRATÖR	12,00	2	1	8,33%	22,64%
	<b>830,80</b>	<b>80</b>	<b>45</b>	<b>5,42%</b>	<b>4,42%</b>

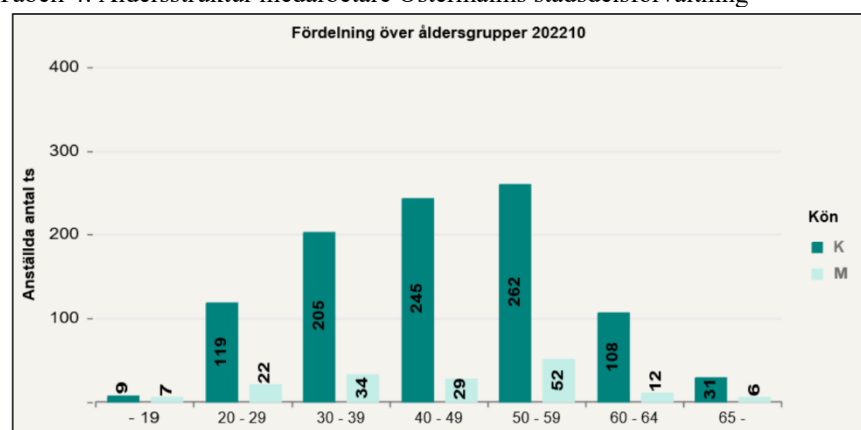
Källa: Beslutsstöd oktober 2022

En annan viktig del i kompetensförsörjningsarbetet är att få kännedom om hur de som väljer att sluta upplevt förvaltningen som arbetsgivare. Feedback och förbättringsförslag inhämtas på flera nivåer. Dels på arbetsplatsen genom avslutningssamtal, dels på avdelnings-/förvaltningsnivå genom en avslutningsenkät. En utmaning med avslutningsenkäten är att öka svarsfrekvensen för att kunna få ett gediget underlag och vidta åtgärder i arbetsmiljön som ger önskad effekt.

Under 2022 har 28 procent av de som avslutat sin anställning på Östermalm besvarat avslutningsenkäten varav den största delen av de som svarat, 55 procent, var från äldreomsorgen. Ungefär 30 procent anser att de inte alls eller till liten del fått en bra introduktion, upplevt tydlighet i yrkesroll och arbetsuppgifter, kunna påverka sin arbetssituation, stöd i arbete samt ett gott arbetsklimat. 40 procent svarar att de inte alls eller till liten del upplever att det finns möjlighet till kompetensutveckling. Slutligen är det 50 procent som skulle rekommendera en vän att börja arbeta på arbetsplatsen.

Regler för ålderspension har under de senaste åren förändrats och pensionsåldern har höjts. I oktober 2022 var 157 medarbetare, vilket motsvarar 14 % av förvaltningens medarbetare, 60 år eller äldre och flertalet kan tänkas gå i pension inom de närmaste tre åren. Av de medarbetare som är 60 år eller äldre arbetar 82 % inom förskola och äldreomsorg. En del av kompetensförsörjningsprocessen är att vara proaktiv och i god tid börja planera för kompetensöverföring.

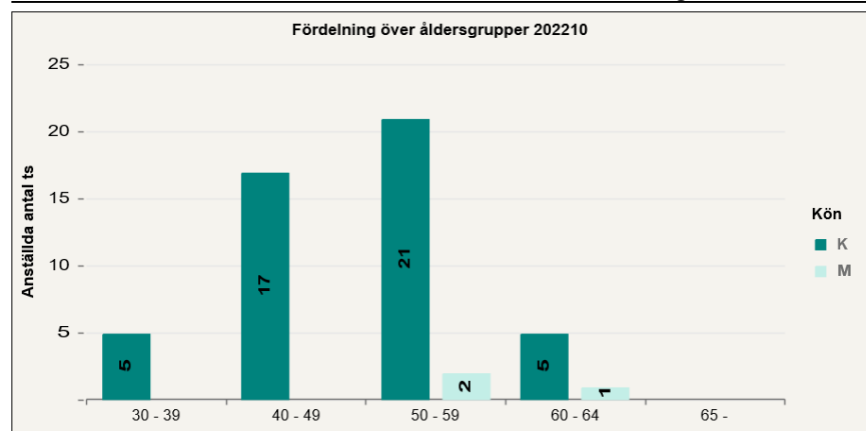
Tabell 4: Åldersstruktur medarbetare Östermalms stadsdelsförvaltning



Källa: beslutsstöd oktober 2022

Bland förvaltningens chefer finns en god spridning i ålder. Det finns dock även här ett antal som är över 60 år där det kan bli aktuellt med pension inom de närmsta åren.

Tabell 5: Åldersstruktur chefer Östermalms stadsdelsförvaltning



Källa: beslutsstöd oktober 2022

### Utveckla

Nämndens verksamheter ska vara effektiva, innovativa och tillvarata digitaliseringens möjligheter. För Östermalms stadsdelsförvaltning 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 Östermalmsborna 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 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,

## 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 att fortsätta 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.

## Attrahera

Förvaltningen attraherar potentiella kandidater genom ett professionellt och gott bemötande vid såväl möten med medborgarna, studenter som i dagliga möten med kollegor inom stadens verksamheter och med externa samverkanspartner. 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.

Fortsatt behov av att stärka förvaltningens arbete med arbetsgivarvarumärke, medarbetarskap och strategisk kompetensförsörjning. En förutsättning för det är ett aktivt arbete och kontinuerlig uppföljning av verksamheternas kompetensförsörjningsplaner

HR-enheten och kommunikation utvecklar vidare sin gemensamma plan för ett stärkt arbetsgivarvarumärke. Planen innehåller aktiviteter kopplade till sociala medier och intern kommunikation i syfte att tydliggöra karriärvägar, studenterbjudanden samt öka kunskapen om olika befattningar som finns inom förvaltningen.

För att säkra chefsförsörjningen behöver morgondagens ledare identifieras. Förvaltningen har uppmuntrat chefer att uppmärksamma och nominera medarbetare som visat nyfikenhet och intresse för ledarskap. En av de som nominerats deltar nu i stadens program för framtida ledare 2022.

De övriga sju nominerade deltar i förvaltningens egna utbildningsprogram för framtida ledare. Syftet med programmet är att deltagarna ska öka sin självkänedom, 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 erbjuds årligen grundutbildning inom området och HR-enheten godkänner även samtliga annonser innan publicering. Kompetensbaserad rekrytering stärker även arbetet med mångfald och risken för diskriminering minskar när fokus på kompetens tydliggörs.

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 olika grupper till exempel om man är nyutexaminerad eller ny i Stockholm stad. Förvaltningen kommer de närmsta åren att arbeta vidare med utveckling av verksamhetsspecifika introduktioner.

## 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.

**Avdelningen förskola och parklek:**

Under 2023 planeras att utöka det befintliga barnhälsoätverket för biträdande rektorer med kollegialt lärande inom olika aktuella verksamhetsfrågor i syfte att stärka de biträdande rektorernas i sina uppdrag.

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.

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.

Avdelningen ska verka för en god tillgång av utbildade barnskötare och legitimerade förskollärare för att stärka det långsiktiga behovet och säkerställa en god kvalitet. I samverkan med förskolenämnden kommer förvaltningen fortsatt, efter behov, erbjuda möjlighet att vidareutbilda sig till förskollärare samt utbildade barnskötare möjlighet att vidareutbilda sig till barnskötare med gymnasieexamen.

Då Östermalm är förvaltningsområde för finska arbetar avdelningen aktivt med att attrahera medarbetare med kunskap i nationella minoritetsspråk genom att ha det som meriterande krav i samtliga rekryteringsannonser. I syfte att öka systematiken och kunskapen om kompetensbaserad rekrytering ska alla rektorer under 2023 ha genomgått utbildning i ämnet.

**Avdelningen äldreomsorg:**

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.

Utvärdera och vidareutveckla arbetet med att säkerställa språkkompetens så att all personal kan utföra yrket på ett tryggt, säkert och professionellt sätt genom att ha tillräckliga språkkunskaper.

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.

En 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.

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.

### **Avdelning socialtjänst:**

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 arbetsituationen 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.

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.

### **Sammanfattning:**

Kompetensutveckling bedrivs som en integrerad del i det dagliga arbetet och ska underlätta för alla chefer i organisationen. Ansvar för att jobba med frågorna och att planen efterlevs är en del i chefsuppdraget på alla nivåer. Kompetensförsörjningsplanen följs upp årligen och är en del i VP processen.