

# Kompetens- försörjningsplan

3 års sikt 2021-2023

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>STRATEGISK KOMPETENSFÖRSÖRJNING.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>FÖRVALTNINGENS ÖVERGRIPANDE UTMANINGAR AVSEENDE DET KRITISKA KOMPETENSBEHOVET.....</b>	<b>2</b>
2.1	SOCIALTJÄNSTEN.....	4
2.2	AVDELNING FÖRSKOLA.....	7
2.3	STÖD OCH SERVICE I EGEN REGL.....	9
2.4	MEDBORGARSERVICE, STADSMILJÖ OCH ÖPPEN VERKSAMHET.....	11
2.5	NÄMND OCH VERKSAMHETSSTÖD.....	13
<b>3</b>	<b>RISKANALYS KOPPLAD TILL IDENTIFIERADE UTMANINGAR</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>FÖRVALTNINGENS PLANERADE ÅTGÄRDER FÖR ATT HANTERA KOMPETENSGAPET (KOMPETENSBEHOV – BEFINTLIG KOMPETENS = KOMPETENSGAP).....</b>	<b>16</b>
4.1	SOCIALTJÄNSTEN.....	16
4.2	AVDELNING FÖRSKOLA.....	17
4.3	STÖD OCH SERVICE I EGEN REGL.....	17
4.4	MEDBORGARSERVICE, STADSMILJÖ OCH ÖPPEN VERKSAMHET.....	18
4.5	NÄMND OCH VERKSAMHETSSTÖD.....	18

## 1 Strategisk kompetensförsörjning

Strategisk kompetensförsörjning definierar Stockholms stad som ”Att säkerställa att det finns rätt kompetens, på kort och lång sikt, för att nå uppsatta mål och möta framtida utmaningar”.

Förvaltningen har sedan 2017 arbetat systematiskt med strategisk kompetensförsörjning. Denna plan sträcker sig under perioden 2021-2023 och följs upp årligen. Planen ersätter den tidigare 3 årsplanen från 2017. Det föranleder en tillbakablick över vilka större strategiska förändringar som skett sedan arbetet tog sin början 2017. En kort sammanfattningar visar att:

- Chefstämheten ökat inom de flesta avdelningar. Chefstraineeprogrammet samt en omorganisation är två huvudorsaker till den ökningen.
- Fokus på digitalisering och förändrade arbetssätt har intensifierats. Pandemin och den ekonomiska situationen har påskyndat behovet.
- Personalomsättningen har minskat och ligger numera på 11 % (16 % år 2017) vilket är en bra nivå.
- Inrättat Skärholmsakademin, en portal där all utbildning ska samlas för att möta kompetensbehoven
- Det systematiska arbetsmiljöarbetet har förbättrats vilket bland annat återspeglas i medarbetarenkäten. Förvaltningen har implementerat en arbetsmiljö- och hälsostategi under perioden 2019-2021. Sjuktalet låg på en historiskt låg nivå strax före utbrottet av pandemin.
- Förvaltningen startat ett pilotprojekt med Serviceförvaltningen med särskilda personbedömningstest för de som söker arbete som socialsekreterare.

Denna plan bygger på djupintervjuer med varje avdelningschef och är godkänd av förvaltningens ledningsgrupp.

## 2 Förvaltningens övergripande utmaningar avseende det kritiska kompetensbehovet

Skärholmens stadsdelsnämndsområde omfattar de fyra stadsdelarna Bredäng, Sättra, Skärholmen och Vårberg. Området växer, bland annat tack vare stadsutvecklingsprojektet Fokus Skärholmen. De kommande nio åren förväntas befolkningmängden öka med cirka 11 000 invånare. Detta innebär sannolikt en ökning av förvaltningens rekryteringsbehov



Under de senaste åren har det varit en hård konkurrens om arbetskraften på arbetsmarknaden. Men med tanke på en kommande lågkonjunktur samt pandemins effekter på arbetsmarknaden kan det bli lättare att rekrytera, åtminstone kommer antalet sökanden på varje ledig tjänst att öka. Förvaltningen gör dock bedömningen att den hårda konkurrensen består inom flera yrkesgrupper, som exempelvis erfarna socialsekreterare, förskollärare, sjuksköterskor och enhetschefer.

Förvaltningens rekryterings- och kompetensbehov påverkas även av andra externa faktorer; En ny generation rörliga medarbetare kan ge en ökad personalomsättning genom att de stannar kortare tid på varje arbetsplats. En annan identifierad faktor är att det finns aktuella undersökningar (bl. a Rasmussen analys och Nyckeltalsinstitutet) som visar att den yngre generationen inte vill bli chefer i kommunal verksamhet. Förvaltningen kommer även ha ett relativt stort antal pensionsavgångar framförallt inom äldreomsorgen. Utifrån dessa sammantagna förutsättningar och utmaningar kommer förvaltningen behöva tänka nytt sett till kommande års kompetensförsörjning.

En viktig del i detta är ett närvarande ledarskap. Förvaltningen fortsätter med att se över hur ledningsorganisationen kan organiseras för att främja det närvarande ledarskapet. Vidare behöver modellen för kompetensbaserad rekrytering ses över även för övriga vakanser, inte bara för chefsrekryteringar och strategiska funktioner.

Vi befinner oss i en föränderlig och digital tid. Förvaltningen behöver utvecklas löpande med digitaliseringens möjligheter för att vara en konkurrenskraftig och attraktiv arbetsgivare för både

befintliga och kommande medarbetare och chefer. Den föränderliga omvärlden medför också att nya uppdrag tillkommer samt att komplexiteten ökar i befintliga uppdrag. Exempel på detta är attbarnkonventionen blivit lag 2020, samt att socialtjänsten står inför nya uppdrag och behov kopplade till kriminalitet och säkerhetsfrågor.

Invånarnas krav på förvaltningens verksamhet ökar såväl på kvalitet som servicenivå. Vidare ställer invånarna ökade krav på lättillgängliga och digitala verktyg för att kommunicera med förvaltningen och dess verksamheter. Staden och förvaltningen behöver vidareutveckla och öka användningen av digitala verktyg, vilket även ställer krav på ökad kompetens hos medarbetarna.

Den psykiska ohälsan ökar i samhället i stort, och det finns en uppenbar risk att effekterna av pandemin spår på ökningen. Det behöver förvaltningen vara vaksam på. Enligt Nyckeltalsinstitutets årsrapport finns en stark samvariation mellan storlek på arbetsgrupper och långtidssjukfrånvaro. Stora personalgrupper, inom framför allt äldreomsorg och förskola, utgör en negativ påverkan på arbetsmiljön och minskar chefers möjlighet att förebygga ohälsa på arbetsplatsen. Långtidssjukfrånvaro driver kostnader och påverkar effektiviteten och kvaliteten i verksamheten och därmed även servicen till invånarna. En jämförelse mellan stadens förvaltningar visar att chefer inom stadens fackförvaltningar i genomsnitt har 14 medarbetare medan motsvarande siffra inom stadsdelsförvaltningarnas kvinnodominerade verksamheter är 50 medarbetare.

För att förvaltningen fortsättningsvis ska lyckas med kompetensförsörjningsbehovet behöver förvaltningen arbeta strategiskt med kompetensförsörjning inom samtliga av förvaltningens verksamheter. Arbetet utifrån den strategiska kompetensförsörjningsplanen, med inriktning på UBARA, fortsätter således.

## **2.1 Socialtjänsten**

Socialtjänsten arbetar för en sammanhållen socialtjänst där samtliga enheter tillsammans arbetar med utveckling och förbättring för att kunna erbjuda bästa möjliga insatser för brukarna.

### **Vilka förändringar står verksamheten inför på 3 års sikt?**

Socialtjänsten bedöms ha en minskad ekonomisk ram de kommande åren, vilket påverkar socialtjänstens uppdrag. Det innebär framförallt ett ännu högre fokus på kärnuppdraget där en genomlysning av alla processer behöver göras. Dessutom behöver invanda arbetssätt ses över och i vissa fall förändras.

En ny generation medarbetare träder in på arbetsmarknaden och dessa är rörliga på arbetsmarknaden och byter arbetsplats i högre utsträckning än tidigare generation medarbetare. Enligt prognoser från bl.a. SACO och Arbetsförmedlingen bedöms socionomer ha en fortsatt god arbetsmarknad, bland såväl nyexaminerade som erfarna. Det innebär fortsatt hög konkurrens om arbetskraft med denna utbildningsbakgrund.

#### *Växande stadsdel och invånare med ökade behov*

Stadsdelen växer och antalet klienter väntas öka. Händelser i omvärlden kan även komma att påverka såväl behovet som antalet av klienter. Klienternas behov ökar i komplexitet och omfång. Behovet av öppenvårdsinsatser väntas öka.

#### *Modernisering av stödsystem*

Stockholms stads satsar på digital utveckling i syfte att ta fram moderna arbetssätt och ett arbete för en enad socialtjänst. Projektet Esset förväntas bidra till det. Vidare kommer förvaltningen att införa ett digitalt stöd för ledningssystem som ska bidra till verksamhetsutvecklingen.

### **Vilken kompetens behöver verksamheten?**

I syfte att minska klyftan mellan utbildning och praktik kommer socialtjänsten lägga än mer fokus på samarbete med universitet och högskolor. VFU är en viktig del i det arbetet. Avdelningen har påbörjat ett nära samarbete med socionomutbildningen på Södertörns högskola som ska utvecklas vidare de kommande åren. Socialtjänsten har framförallt svårt att rekrytera erfarna socialsekreterare och biträdande enhetschefer. Vidare är personalomsättningen fortsatt hög. En faktor är att kranskommuner har ett betydligt högre löneläge trots att Staden genomfört särskilda satsningar på erfarna socialsekreterare. Därutöver behövs såväl en gedigen introduktion för att medarbetarna ska ges goda förutsättningar för att utöva sin yrkesroll.

Introduktionen ska ses över och behöver vara mer individanpassad och ske stegvis på ett mer systematiskt sätt. För att behålla befintliga medarbetare behöver varje medarbetare ha en individuell

handlingsplan där olika karriärvägar kan identifieras. En sådan karriärväg kan vara att öka arbetsrotationen inom socialtjänsten.

Flertalet av de utmaningar socialtjänsten står inför fångas upp i Stockholms stads handlingsplan för att förbättra arbetsvillkoren för socialsekreterare och biståndshandläggare. Handlingsplanen, som reviderats under 2020, syftar till att medarbetare ska ges goda förutsättningar att utöva sitt arbete i enlighet med professionellt kunnande, yrkesetik och med lagstiftningens intentioner. De anställdas förutsättningar att utföra sitt arbete är avgörande för kvaliteten på verksamheternas tjänster. Hög rörlighet bland socialsekreterare och biståndshandläggare får effekter på kvalitet, kontinuitet och arbetsmiljö. Planen syftar till att minska personalomsättningen, administrationen i yrket och antalet ärenden per handläggare.

Planen involverar följande områden och utvecklas löpande:

1. Brukardelaktighet och återkoppling från brukare.
2. Introduktionsprogram och mentorskap för nyanställda.
3. Antal medarbetare som är rimligt i förhållande till chefers och medarbetares uppdrag, samt rutin för rapportering av arbetsituation till avdelningschef.
4. Lokalt kompetens- och utvecklings forum.
5. Nära och tillgänglig ledning som ger stöd och uppmuntran.
6. Administrativt stöd till socialsekreterare och biståndshandläggare.
7. Administrativt stöd till chefer.
8. Systematisk intern ärendehandledning.
9. Medhandläggarskap.
10. Regelbunden fortbildning och möjlighet till specialistutbildning.
11. Regelbundet mottagande av studenter.
12. Mottagande av traineer.
13. Lämpliga lokaler och fungerande arbetsredskap.

Därutöver ges i den reviderade planen särskilda skrivningar om

- Arbete mot hot och våld och för säkerhet
- Jämställdhetsarbete,
- Fördjupad samverkan med universitet och lärosäten.

### **Vilket är kompetensgapet?**

Sett till socialtjänstens bedömda framtida kompetensbehov ställt mot avdelningens nuvarande kompetensnivå kan förvaltningen

identifiera följande delar som avdelningens kompetensgap och utmaning:

- Chefer behöver ökad kompetens i ekonomistyrning samt en ökad förmåga att se till hela socialtjänstens verksamhet
- Processledning är ett område som behöver utvecklas
- Nya budgetuppdrag som att hantera välfärdsbrott och att motverka nyrekrytering/stötta de som vill lämna kriminalitet kan bli ett nytt kompetensområde.
- Socialtjänsten behöver säkerställa att rätt kompetens rekryteras
- Socialtjänsten behöver behålla medarbetare, såväl erfarna som nyanställda, för att ha rätt kompetens, nu och i framtiden
- Nyanställda medarbetare behöver få stöd i att bli skickliga i sitt yrkesutövande för att verksamheten ska ha rätt kompetens och kontinuerlig kompetensplanering ska planeras för samtliga medarbetare

## **2.2 Avdelning förskola**

### **Vilka förändringar står verksamheten inför på 3 års sikt?**

#### *Stadsdelen växer*

Stadsdelen växer och invånarnas behov av förskolor kommer att öka, vilket ställer stora krav på att tillgodose verksamheten med lokaler och kompetens

#### *Ökat behov av att rekrytera förskollärare*

Bedömningen är att det kommer att råda fortsatt konkurrens i rekryteringen av förskollärare, som en följd av att arbets sökande förskollärare har en god arbetsmarknad. Stadens mål om att andelen förskollärare ska vara lägst 32 procent har uppnåtts under året. Den fortsatta utmaningen är att bibehålla denna andel, och att fördela förskollärare jämnt mellan alla förskolors avdelningar.

#### *Roller och uppdrag inom förskolan behöver bli tydligare*

Förskollärarnas och barnskötarnas roller behöver anpassas till nya krav. Framförallt sett till att förskollärarnas roll som ledare lyfts fram än mera i den nya läroplanen. Barnskötarrollen behöver stärkas, med fokus på grundkompetens och medarbetarskap.

#### *Inslaget av undervisning inom förskolan kommer att öka.*

Alla faktorer inom förskolan som påverkar undervisning och dess innehåll behöver ses över, med syfte att hitta effektiva pedagogiska modeller och arbetssätt. Det kommer bland annat att ställa krav på en ökad



helhetssyn på barnen där omsorg, utveckling och lärande hänger ihop.

#### *Särskilt fokus på språkutvecklande arbetssätt.*

Se över och utveckla språkutvecklande arbetssätt, vilket bland annat kommer att ställa krav på att generellt höja medarbetarnas språkkunskaper.

#### *Utveckla det systematiska kvalitetsarbetet*

Syftet med ett systematiskt kvalitetsarbete är att synliggöra vad vi gör inom förskolan, varför och vad det leder till. Genom att planera, följa upp, analysera, dokumentera och utveckla det pedagogiska arbetet ska vi skapa och dela kunskap om vad som leder till framgång och lärande. Kraven på dokumentation, analys och uppföljning kommer därför att öka på alla nivåer; på ledningsnivå och på varje förskola och i varje arbetslag.

#### *Nya kommunikationssätt*

Vårdnadshavare ställer höga krav på verksamheten och hur kommunikation om den verksamhet som bedrivs sker. Behov av nya verktyg som möjliggör snabbare kommunikationsvägar mellan vårdnadshavare och förvaltningens medarbetare behöver vidareutvecklas. Medborgarna ställer ökade krav på direktinflytande och krav på snabbare och mera lättillgängliga kommunikationsverktyg.

#### *Rekrytering av förskolechefer med rätt kompetens*

I takt med ökade pensionsavgångar innebär det en utmaning i att rekrytera nya chefer.

### **Vilken kompetens behöver verksamheten**

I syfte att kraftsamla kring det pedagogiska läroplansuppdraget kommer en ny ledningsorganisation att implementeras med planerad start 1 april. Den nya organisationen inrymmer bland annat tre nya roller som enhetschefer. Innehavarna av dessa roller kommer att överta många av nuvarande rektorers administrativa och operativa arbetsuppgifter. Syftet är att rektorerna därmed ska kunna lägga ett större fokus på det strategiska pedagogiska arbetet, till exempel med arbetet att utveckla det systematiska kvalitetsarbetet.

Utifrån de troliga förändringarna och utmaningarna som avdelningen kommer att behöva hantera på 3 års sikt kan vidare följande kompetensbehov identifieras:

- Kompetens i att leda det systematiska kvalitetsarbetet
- Förstärka den språkpedagogiska kompetensen. Bland annat se över behovet av fler pedagogiska utvecklingsledare.

- Förskollärare med en starkare ledarroll
- Ökad grundkompetens för såväl förskollärare som barnskötare.
- Utveckla och samordna didaktik och metodik
- En ökad helhetssyn och förståelse för hur omsorg, utveckling och lärande hänger ihop.
- Förstärkt kompetens digitala verktyg
- Särskilt utveckla pedagogik och metodik för barn med särskilda behov.
- Skapa möjligheter för reflektion som syftar till att omsätta teori i praktiskt yrkesutövande

### **Vilket är kompetensgapet?**

Sett till detta bedömda framtida kompetensbehov ställt mot avdelningens nuvarande kompetensnivå kan förvaltningen identifiera följande delar som avdelningens kompetensgap:

- Ledning och samordning av det systematiska kvalitetsarbetet
- Kompetens inom området digitala verktyg
- Förstärka språkutvecklande arbetssätt och bemötande
- Tydliggöra roller mellan förskollärare och barnskötare, med fokus på förskollärarnas ledarskap och barnskötarnas grundkompetens
- Pedagogiska utvecklingsledare
- Stärka förskollärarnas ledarskap
- Pedagogik och metodik för barn i behov av särskilt stöd
- Stärka medarbetarskapet

## **2.3 Stöd och service i egen regi**

Kommunala uppdraget ökar och ställer högre krav på personalen och chefer. Likt Stockholm stad och samtliga verksamheter står vi inför tekniska utmaningar som påverkas av staden i stort. *(Viktigt att t.ex. upprätthålla kontakt med anhöriga, inte minst i pandemin. En förutsättning i att möta de tekniska behov som finns är att det finns lagligt stöd till att använda digitala verktyg.)*

### **Vilka förändringar står verksamheten inför på 3 års sikt**

#### *Nya kommunikationssätt*

Både intern och extern kommunikation är i behov av utveckling både vad gäller form och innehåll. Det innebär t.ex. att använda verktyg som möjliggör snabbare kommunikationsvägar mellan brukare och förvaltningens medarbetare. Kundens inflytande och krav på snabbare och mera lättillgängliga verktyg kommer att öka.

Kommunikationens innehåll behöver anpassad för att även vara tillgänglig för de medarbetare som har språkbrister.

*Fler komplexa diagnoser hos brukare*

En utveckling som redan har påbörjats, och som förvaltningen i fortsättningen bedömer kommer att öka är brukare med mera komplexa diagnoser.

*Behov av öka utbildningsnivå hos medarbetare*

VP 21-Utbildningsnivån inom avdelningen ska öka och en genomlysning ska ske av vilka utbildningsbakgrunder och erfarenheten som kan utveckla verksamheten, med fokus på bland annat att få in fler med akademisk bakgrund.

*Behov av hjälpmedel i brukargrupperna*

Digitala hjälpmedel och välfärdsteknik bidrar till att öka brukarinflytandet och säkerställa tillgänglighet och delaktighet i insatserna. Personalens kompetens inom digital teknik behöver därför utvecklas.

*Kraftigt ökad befolkning*

Ökat behov av att tillgodose verksamheterna med lokaler och kompetens för att driva verksamheten sett till prognostiserad befolkningsökning. Behov av rekrytering på både kort och lång sikt.

*Behov av att säkerställa arbetsledning under dygnets alla timmar?*

Antalet lex-Sarah anmälningar under nattsift har ökat.

*Ledare med erfarenhet av förändringsledning*

Högre krav från invånare att få individuellt stöd från personal, medarbetare har ett större krav på sig att möta invånares behov.

### **Vilken kompetens behöver verksamheten**

Utifrån de troliga förändringarna och utmaningarna som avdelningen kommer att behöva hantera på 3 års sikt kan följande kompetensbehov identifieras:

- Ökad digital kompetens för att möta brukarnas ökade behov av digitala verktyg för nya och snabbare kommunikationssätt
- Ökat behov av specialistkompetens för att möta brukare med mera komplexa diagnoser.
- Ökning av grundkompetens i form av språkkunskaper, pedagogiskt kunnande och bemötande

- Behov av att ha och kunna rekrytera tillräckligt många medarbetare med rätt kompetens
- Ökad grundkompetens om målgruppernas olika diagnoser
- Kompetens i förändringsledning för att både se brukares behov och förutsättningar att medarbetare kan bistå med det till medborgarna och motivera medarbetarna.
- Behov av pedagogisk kompetens gentemot kollegor och kunder/brukare.
- Det finns behov att införa befattningar så som stödassistent och specialistundersköterskor för att tillgodose både kompetens och omsorg till brukare inom SSER.

Avdelningen representeras idag av medarbetare med en hög grad av mångfald, med avseende på kultur, ålder och kön. Vidare har avdelningens medarbetare lång erfarenhet och ett stort engagemang för att ge brukare omsorg och stöd.

#### **Vilket är kompetensgapet?**

Sett till detta bedömda framtida kompetensbehov ställt mot avdelningens nuvarande kompetensnivå kan förvaltningen identifiera följande delar som avdelningens kompetensgap:

2021

På kort sikt ser man att behov av hälso-sjukvårdspersonal och specialister. På lång sikt finns behov av att öka status och attraktiviteten i yrket men främst arbetsplatsen. Det finns ett ständigt behov av kontinuerlig fortbildning i det svenska språket samt inom de olika yrkena.

- Fler medarbetare med specialistkompetens inom områdena demens, neuropsykiatriska diagnoser m.fl.
- Ökade språkkunskaper för medarbetare inom omsorgsvård, såväl muntligt som skriftligt
- Nya kunskaper i olika evidensbaserade metoder utifrån socialstyrelsens riktlinjer
- Vidareutveckla arbetssätt i kommunikation och bemötande
- Chefer med ökad förmåga att leda en ny generation medarbetare

#### **2.4 Medborgarservice, stadsmiljö och öppen verksamhet**

**Vilka förändringar står avdelningen inför på 3 års sikt?**

Avdelningen är ny och inrymmer flera olika verksamheter. Närmaste året blir fokus att hitta synergier och bra samverkansformer mellan de olika verksamheterna. Utökad satsning på digitala lösningar för att nå invånare. Satsningen kan komma att kräva resurser i form av kompetensutveckling bland medarbetare att förstå digitala lösningar samt planera och sätta sig in i nya arbetssätt. Utmaningar finns också i att nå ut till målgrupper till följd av det utdragna förloppet av pandemin.

Ny enhet för föräldrarådgivning och öppen verksamhet startades upp 1 september 2020. Innebär initialt behov av att få organisationen att sätta sig. Vidare ökade krav på den kvalitativa delen i uppföljningen då det idag finns god kompetens kring det kvantitativa. Exempel på utvecklad kvalitativ uppföljning är att få ökade kunskaper om hur avdelningens insatser faller ut för en större del av våra besökare. Finns också utmaningar i att på ett fördjupat plan koppla aktuell forskning till olika delar i verksamheten.

Utveckla marknadsföring såväl digitalt som i ”hands on” kommunikativ form. Det behövs såväl ökad digital kompetens som retoriskt. Det finns också ett behov att få en fördjupad kunskap kring de socioekonomiska grupper som bor i stadsdelen, ökad kunskap i övergripande samhällsinformation och ekologisk och i biologisk mångfald.

På lite längre sikt förväntas en förändrad demografi i Skärholmen som bedöms kunna medföra andra behov som styr vad invånare vill ha. Ställer krav på mycket omvärldsbevakning. Minskad ram, effektiviseringar, lokaler. Befarad försämrad folkhälsa i pandemins spår som påverkar behov och förutsättningar för verksamheterna.

Flytt från Bodholmsplan vilket eventuellt påverkar medborgarkontoret som är ingången till förvaltningen.

### **Vilken kompetens behöver verksamheten?**

Digital förståelse och kunskap om invånares behov av det, erfarenhet av att förmedla information på ett enkelt sätt, språkkunskaper (i arabiska, tigrinja och dari), förståelse för sammanhang och helhetsperspektiv, få in någon som kommer från näringslivet

Behov av mer kunskap kring näringslivsfrågor för att möjliggöra en bredare satsning inom detta område.

God kunskap om grundläggande tjänstemannauppgifter/  
förfaranden. (Upphandling, diarieföring etc. )  
Samverkan: God kunskap om andra aktörers verksamheter och  
organisation, med gemensamma arenor/uppgifter/synergisamband.  
(andra förvaltningar och bolag, men även näringsliv, akademi)  
Information/kunskap/helhetssyn är viktigt för att kunna upptäcka  
samband och hur man därmed kan samarbeta/effektivisera

Behövs stöd till chefer vilka är nya på uppdraget och behöver ges  
tid för att ledningsgruppen hittar en gemensam väg framåt.

### **Vilket kompetensgap finns?**

Generellt arbete för ökad överblick och helhetssyn inte bara inom  
enheten, avdelningen, förvaltningen utan sett till Stockholms stads  
organisation, liksom gentemot omgivande aktörer; näringsliv,  
akademi, infrastruktur, politiken etc.

Bygga samverkansstrukturer och bevara dem

Mera specifikt:

- Kunskaper kring företagande och näringslivets  
förutsättningar och behov.
- Kunskaper kring folkhälsa.
- För ledare ökade krav på att se och organisera för samverkan  
och att åstadkomma synergieffekter.
- Digital kompetens för att kunna sprida information på ett  
mer varierat sätt t ex filmer
- Marknadsföring
- Ökad kunskap kring de olika socioekonomiska grupper i  
stadsdelen
- Fördjupad kunskap i systematiskt kvalitetsarbete med ökat  
fokus på den kvalitativa delen kopplat till orsak-verkan på  
lång sikt för våra besökare samt öka kopplingen till  
forskning.
- Ökad kunskap kring hållbara ekologiska system och  
biologisk mångfald.

I dagsläget bedöms rekryteringsläget som gott för att täcka behovet av kompetens. De flesta av befattningarna som enheten har idag är mycket attraktiva.

## **2.5 Nämnd och verksamhetsstöd**

### **Vilka förändringar står avdelningen inför på 3 års sikt?**

Nämnd och verksamhetsstödsavdelningens uppdrag att ge stöd till övriga avdelningar med nödvändiga resurser i deras arbete mot fastställda mål. Uppdraget handlar dels om att ge expertstöd inom områdena ekonomi, HR, IT, upphandling och inköp, intern skydd, lokaler, arkiv och dels ge operativt stöd och praktiskt genomföra vissa uppgifter av administrativt karaktär.

#### *Ökade krav*

Verksamhetens krav och förväntningar på avdelningens stöd ökar, både vad gäller tillgänglighet, servicenivå och kvalitet. Avdelningen har samlat alla stödfunktioner för att möta kraven och ge ett enhetligt stöd till verksamheterna. En av avdelningens utmaningar är att verka både styrande och stödjande för att verksamheterna ska nå uppsatta mål. Avdelningens olika funktioner behöver också öka samarbetet mellan funktionerna för att ta ett helhetsansvar när det gäller att hitta effektiva lösningar till verksamheterna.

#### *Förändrade arbetssätt*

I takt med den ökade digitaliseringen behöver avdelningen även anpassa och utveckla processer och rutiner för att möta verksamheterna behov. Verksamheten, men även externa intressenter, ställer högre krav på effektiv hantering och användarvänliga stöd- och styrsystem.

### **Vilken kompetens behöver verksamheten?**

Avdelningen behöver gå mot både ökad specialisering inom varje funktion men även bredda kompetensen inom avdelningen för att minska sårbarheten vid leveranser. Det kommer ske genom ökat internt samarbete och ökad intern kompetensöverföring.

En stor utmaning är att rekrytera medarbetare med rätt kompetens för uppdraget. En viktig del i detta arbete är att bidra till att stärka arbetsgivarvarumärket Kompetens av processledning och processorienterat arbetssätt kommer att vara en efterfrågad kompetens de närmaste åren

Avdelningen har även ett stort behov av kompetens inom det IT-strategiska området. Vidare behöver medarbetarna ökad kompetens för att kunna digitalisera de processer avdelningen ansvarar för. Avdelningen behöver erbjuda verksamheterna moderna och effektiva verktyg och stödsystem anpassade till en fortsatt ökad digitalisering.

Därutöver behövs en aktiv omvärldsbevakning bedrivs för nya arbetssätt, lagstiftningar, styrdokument mm. Utvecklingen av arbetssätt ska drivas med målet att skapa ett mervärde för kärnverksamheten som i sin tur kan fokusera på verksamhetsutveckling. Ett viktigt arbete är även att tydligt kunna beskriva de konsekvenser som olika beslut genererar och även erbjuda olika alternativ till lösningar. Men även kommunikation och pedagogik ska anpassas till de avdelningen är till för.

Slutligen innebär uppdraget även att förvaltningens värdeord, samarbete, engagemang, mod och mångfald, ska genomsyras i det dagliga arbetet.

### **3 Riskanalys kopplad till identifierade utmaningar**

Kompetensförsörjningsplanen revideras årligen i samband med framtagande av verksamhetsplan. Förvaltningen utvärderar om föregående års aktiviteter bidragit till att möta kompetensgapet för att därigenom nå verksamhetens mål. Samtliga aktiviteter vars syfte är att möta kompetensgapet läggs in i förvaltningens verksamhetsplan, tidsätts och följs upp i samband med T1, T2 och VB.

Förvaltningen gör årligen en kompetensanalys där följande frågeställningar ska besvaras:

- Uppföljning av föregående års kompetensförsörjningsplan  
Utvärdering av föregående års kompetensförsörjningsaktiviteter. Har de bidragit till att minska kompetensgapet och därigenom nå verksamhetens mål? (Vad sluta med, fortsätta med, utveckla, lägga till?)
- Vilka förändringar står avdelningen inför på kort (1 år) respektive på lång (3 års sikt)?
- Vilken kompetens behöver ni för att ni ska kunna nå era mål och möta framtida utmaningar



- Finns behov av nya kompetenser/befattningar för att möta framtida utmaningar/förändringar inom avdelningens verksamhetsområde?
- Finns eventuella förändrade behov beträffande ledarskapet, sett till såväl kompetens som till antalet ledare.
- Vilken kompetens finns inom avdelningen idag? Vilket kompetensgap bedömer du finns sett till de behov du ser på 1 respektive på 3 års sikt.
- Vilka aktiviteter ser du kommer att behövas för att fylla kompetensgapet –
  - Ange din bedömning på kort sikt (1 år) och på lång sikt (3 år)?
  - Sett till behovet av och förutsättningarna att utveckla medarbetare?
  - Behovet av att rekrytera nya kompetenser?
  - Ser du särskilda svårigheter att rekrytera vissa befattningar?

Därefter tas åtgärder fram.

#### **4 Förvaltningens planerade åtgärder för att hantera kompetensgapet (kompetensbehov – befintlig kompetens = kompetensgap)**

Nedan beskrivs ett urval av de aktiviteter som finns med i VP och som syftar till att hantera förvaltningens bedömda kompetensgap:

##### **Förvaltningsövergripande aktiviteter i VP 2021:**

- Strategiskt arbete för kompetensförsörjning, stärkt av samlad kunskap i Skärholmsakademin.
- Stärka det närvarande ledarskap då medarbetare arbetar både hemifrån och på plats.
- Förebyggande och stödjande insatser vid våld, hot och otillåten påverkan
- Utveckla medarbetarnas kompetens inom digital teknik
- Ett arbete inleds för att stärka det kommunikativa ledarskapet.
- Förvaltningen ökar också samarbetet med lärosäten och lokalt näringsliv i syfte att knyta till sig arbetskraft med rätt kompetens.

## **4.1 Socialtjänsten**

### **Aktiviteter i VP 2021**

- Genomföra en kompetensinventering i syfte att säkerställa att vi har rätt kompetens utifrån uppdrag och behov.

### **Senare aktiviteter under kompetensförsörjningsplanens planperiod:**

- Utveckla arbetet i hur verksamheterna kan organisera sin ledningsorganisation för att främja ett närvarande ledarskap.

## **4.2 Avdelning förskola**

### **Aktiviteter i VP 2021:**

- Utbildningsnämnden ska tillsammans med stadsdelsnämnderna och i samverkan med arbetsmarknadsnämnden genomföra en satsning på vidareutbildning i svenska språket för stadens förskolepersonal vid behov
- Förskolorna fortsätter kompetensutvecklingsatsningen ”Läslyftet” för samtliga barnskötare.
- Förskolorna utvecklar samarbetet med socialtjänst och skola för att främja ett ökat kunskapsutbyte.

## **4.3 Stöd och service i egen regi**

### **Aktiviteter i VP 2021**

- En genomlysning av utbildningsbakgrunder och erfarenheter ska ske inom alla äldreomsorgens verksamheter i syfte att öka attraktiviteten i yrket, bredda kompetensen och föra in fler kompetenser med akademisk bakgrund.
- Genomföra en kompetensinventering i syfte att identifiera kompetens internt och öka utbildningsnivån samt få in fler med akademisk bakgrund i verksamheterna.
- Tillsammans med äldrenämnden ta fram och införa en obligatorisk introduktionsutbildning för alla medarbetare.
- Kommunstyrelsen ska i samråd med äldrenämnden och stadsdelsnämnderna bedriva ett strategiskt utvecklingsarbete kring personal- och kompetensförsörjning inom äldreomsorgen samt vid behov i samverkan med arbetsmarknadsnämnden

**Senare aktiviteter under kompetensförsörjningsplanens planperiod:**

- Utveckla systematisk kompetens- och karriärplanering
- Möta yngres ökade krav på arbetet och arbetsinnehåll
- Inled samarbete med skolor i syfte att påverka ämnesinnehåll och kvalitet i utbildningen

**4.4 Medborgarservice, Stadsmiljö och öppen verksamhet**

Planerade aktiviteter för att hantera framtida kompetensgap:

**Aktiviteter i VP 2021:**

- Utveckla arbetssätt som skapar förutsättningar för ökat samarbete mellan stadsutveckling och medborgarservice
- Utveckla arbetet med verksamhetsplanen och medarbetarnas delaktighet i denna, genom exempelvis VP-promenad.
- Förvaltningen testar ny digital plattform för medborgardialog.

**Senare aktiviteter under kompetensförsörjningsplanens planperiod:**

- Arbeta för systematisk kompetens- och karriärplanering där arbetet med den individuella utvecklingsplanen vidareutvecklas
- Arbeta för att bibehålla arbetsglädje
- Utveckla arbetet med att använda observation som arbetssätt i arbetet.
- Bjuda in utomstående deltagare till arbetsgrupper och dyl. för att få fler perspektiv på sätt för avdelningen att nå verksamhetens mål

**4.5 Nämnd och verksamhetsstöd**

Planerade aktiviteter för att hantera framtida kompetensgap:

**Aktiviteter i VP 2021:**

- Arbetet med att höja kunskapen om otillåten påverkan med fortsatt fokus på socialtjänsten men även inom verksamhetsområdena förskola, äldreomsorg, funktionsnedsättning och socialpsykiatri.
- En digital medarbetarutbildning skapas för att vara tillgänglig för alla medarbetare i Skärholmen stadsdelsförvaltning.
- Föreläsningar inom området hälsa genomförs.

- Utbildningstillfällen skapas för att säkerställa och utveckla att samtliga medarbetare har god kännedom om rutiner kring rapporterade arbetsmiljöhändelser