

Kompetens- försörjningsplan

3 års sikt 2021-2023

Innehållsförteckning

1	STRATEGISK KOMPETENSFÖRSÖRJNING.....	2
2	FÖRVALTNINGENS ÖVERGRIPANDE UTMANINGAR AVSEENDE DET KRITISKA KOMPETENSBEHOVET	2
2.1	STABEN	4
2.2	SOCIALTJÄNSTEN.....	5
2.3	AVDELNING FÖRSKOLA	9
2.4	STÖD OCH SERVICE I EGEN REGI.....	11
2.5	MEDBORGARSERVICE, STADSMILJÖ OCH ÖPPEN VERKSAMHET	14
2.6	NÄMND OCH VERKSAMHETSSTÖD	17
3	RISKANALYS KOPPLAD TILL IDENTIFIERADE UTMANINGAR.	20
4	FÖRVALTNINGENS PLANERADE ÅTGÄRDER FÖR ATT HANTERA KOMPETENSGAPET (KOMPETENSBEHOV – BEFINTLIG KOMPETENS = KOMPETENSGAP).....	21
4.1	STABEN	21
4.2	SOCIALTJÄNSTEN.....	22
4.3	AVDELNING FÖRSKOLA	22
4.4	STÖD OCH SERVICE I EGEN REGI.....	22
4.5	MEDBORGARSERVICE, STADSMILJÖ OCH ÖPPEN VERKSAMHET	23
4.6	NÄMND OCH VERKSAMHETSSTÖD	23

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”.

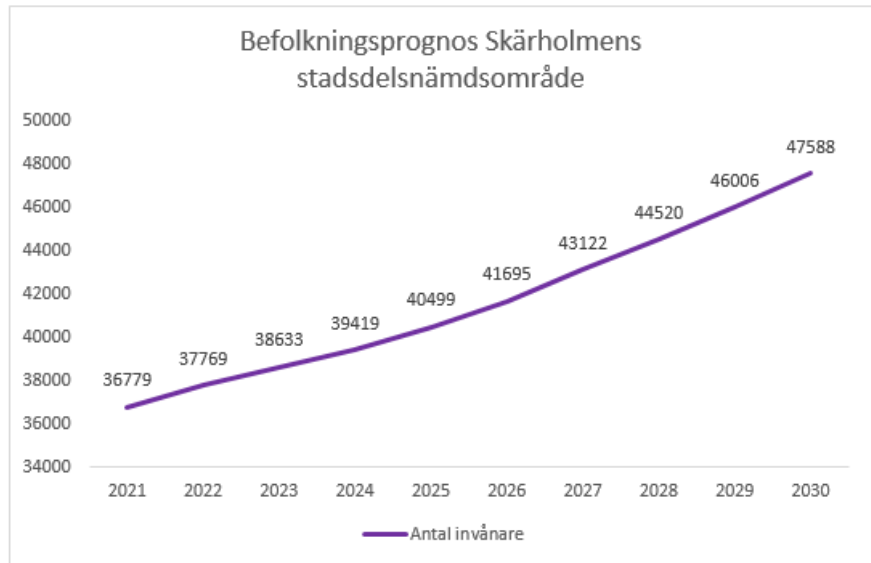
Förvaltningen har sedan 2017 arbetat systematiskt med strategisk kompetensförsörjning. Denna plan sträcker sig under perioden 2021-2023 och följs upp årligen. En kort sammanfattning visar att:

- Chefstämheten ökat inom de flesta avdelningar. Chefstraineeprogrammet samt en organisationsjustering är två huvudorsaker till den ökningen.
- Fokus på digitalisering och förändrade arbetssätt har intensifierats. Pandemin och den ekonomiska situationen har påskyndat behovet.
- Inrättat Skärholmsakademien, en portal där all utbildning ska samlas för att möta kompetensbehoven.
- Det systematiska arbetsmiljöarbetet har förbättrats vilket bland annat återspeglas i medarbetarenkäten.
- Den totala personalomsättningen har sjunkit över tid. Dock är den fortsatt hög inom vissa yrkesgrupper.

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 befolkningsmängden 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 att barnkonventionen blivit lag 2020, samt att socialtjänsten står inför nya uppdrag och behov kopplade till kriminalitet och säkerhetsfrågor.

Den planerade flytten från Bodholmsplan i slutet av 2022 är naturligtvis också en förändring som kommer påverka flera av medarbetarna på avdelningen.

Invånarnas krav på förvaltningens verksamhet ökar såväl på kvalitet som på 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 spär 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.

Förvaltningen tar regelbundet mot aspiranter för Stockholmsjobb och personer anställda med stöd av OSA.

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 Staben

Vilka förändringar står verksamheten inför på 3 års sikt?

På kort sikt ser staben ett behov av att i större utsträckning arbeta med förvaltningsövergripande processer, det vill säga arbetssätt som drivs med en helhetenssyn snarare än med respektive berörd

avdelning som utgångspunkt. Exempel är i styrnings- och uppföljningsarbetet, näringslivs- och arbetsmarknadsarbetet samt kommunikationsarbetet. Det kräver mer utvecklade samverkansstrukturer och en annan tydlighet avseende vad som ska uppnås, det vill säga vad som är prioriterat, men också ett annat mindset hos medarbetare och chefer.

På längre sikt ser staben behovet av en annan långsiktighet i vår planeringshorisont. Att skapa samlade beslutsunderlag på fem, tio eller kanske till och med tjugo års sikt. Övriga verksamheter behöver kunna delta i kravställandet av dessa underlag och också använda dem som underlag för sin planering.

Vilken kompetens behöver verksamheten?

Avdelningen bedömer utifrån att ledarskapet kommer att bli en viktig del i att uppnå förvaltningsövergripande arbetssätt och samordnat arbete mot mer långsiktiga mål och att detta kan kräva kompetenshöjande insatser. Här ingår också utveckling i linje med den nya chefsprofilen.

Utifrån avdelningens perspektiv är uppfattningen att förvaltningen på sikt kan behöva stärka kompetensen inom samverkan och processutveckling/utveckling av förvaltningsövergripande arbetssätt.

Vilket är kompetensgapet?

1 års sikt

Generellt sett, fokus på process- och processledning och hur bygga strukturer för samverkan.

3 års sikt

Generellt sett, arbetssätt för och förmåga att driva utvecklingen mot definierade långsiktiga mål, i form av samordnade nedbrutna delmål och åtgärder.

Vad gör avdelningen när det gäller praktik för studenter?

För närvarande har inte staben hanterat studenter och praktikanter.

2.2 Socialtjänsten

Avdelningen 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?

Avdelningen 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.

På längre sikt ser socialtjänsten flera utredningar som föreslagit förändringar i lagstiftning (till exempel LSS, SoL och samsjuklighetsutredningen). Om dessa förändringar träder i kraft står förvaltningen inför stora utmaningar. Beroende på om föreslagna ändringar sker i ovan nämnda lagförändringar kan behovet av kompetens förändras avsevärt. Till exempel kan den föreslagna ändringen att gå från en specialiserad socialtjänst vara en utmaning, eftersom avdelningen då behöver gränsöverskridande och breddad kompetens. Nya socialtjänstlagen föreslår insatser utan behovsprövning i vissa fall, vilket ställer krav på systematisk uppföljning och att säkerställa att dessa individer får insatser som är likställda.

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 bland annat 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

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

Modernisering av stödsystem

Stockholms stad 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 avdelningen lägga än mer fokus på samarbete med universitet och högskolor. Den verksamhetsförlagda utbildningen 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.

Avdelningen har framförallt svårt att rekrytera erfarna socialsekreterare, enhetschefer 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.

Enskilda som vänder sig till socialtjänsten för stöd är ofta i behov av flera olika insatser samtidigt. Funktioner som arbetar med att samordna olika samverkansformer är ett framtida behov.

Avdelningen har exempelvis för avsikt att utöka med en Case Manager vars uppdrag innefattar att ha en samordnande/samverkande roll i kontakten med individer som har behov av insatser från flera enheter i socialtjänsten samt att utveckla olika samverkans forum som Intern-SIP.

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.

Vad gör avdelningen när det gäller praktik för studenter?

Stockholm stad har en avsiktsförklaring med tre lärosäten – Stockholms Universitet, Södertörns Högskola och ErstaSköndalBräcke högskola. Alla stadens VFU-platser lämnas till dessa skolor och målet är att staden i helhet ska kunna erbjuda 100 VFU-platser/termin. Ett riktmärke blir därmed att varje stadsdel erbjuder 6 platser/termin. VFU-mottagandet är också en punkt som lyfts i Stockholm stads handlingsplan för en förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndsbedömare. Alla stadsdelsförvaltningar har en lokal VFU-samordnare och dessa ingår i ett stadsövergripande nätverk som regelbundet träffas och delar erfarenheter samt där också VFU-samordnarna på de tre skolorna ingår.

VFU-samordningen i Skärholmen är en del av utvecklingsledarens för socialtjänstavdelningen uppdrag. VFU-samordnaren rekryterar och rapporterar in VFU-platserna. VFU-samordnaren är ”en väg in” vad gäller allt kring VFU som kommer till stadsdelen. Utöver detta finns som en kontaktyta för skolorna och ett stöd för både studenter & handledare om det trasslar till sig.

2.3 Avdelning förskola**Vilka förändringar står verksamheten inför på 3 års sikt?***Stadsdelen växer*

Stadsdelsnämndsområdet 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 arbetssökande förskollärare har en god arbetsmarknad. Stadens mål om att andelen förskollärare ska vara lägst 33 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 arbetsätt. Det kommer bland annat att ställa krav på en ökad helhetssyn på barnen där omsorg, utveckling och lärande hänger ihop.

Särskilt fokus på språkutvecklande arbetsätt.

Se över och utveckla språkutvecklande arbetsätt, 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 för barnskötare och förskolelärare 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 rektorer med rätt kompetens

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

Vilken kompetens behöver verksamheten

I syfte att kraftsamla kring det pedagogiska läroplansuppdraget har en ny ledningsorganisation implementeras med start under juni. Den nya organisationen har bemannats med fler nya enhetschefer och de har övertagit 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.
- 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.
- Förstärka språkutvecklande arbetssätt och bemötande.
- Kompetens inom området digitala verktyg.
- Tydliggöra roller mellan förskollärare och barnskötare, med fokus på förskollärarnas ledarskap och barnskötarnas grundkompetens.
- Stärka förskollärarnas ledarskap.
- Pedagogik och metodik för barn i behov av särskilt stöd.
- Stärka medarbetarskapet.

Vad gör avdelningen när det gäller praktik för studenter?

Avdelningen tar emot förskollärarstudenter VFU (verksamhetsförlagd utbildning) studenter både från Södertörns högskola och från Stockholms universitet. De återkommer vid ett flertal tillfällen under sin utbildningstid som är 3,5 år. Vi har så kallat CPU (centrum för professionsutveckling) med Södertörn och så kallat klustersamarbete med Stockholms universitet.

2.4 Stöd och service i egen regi

Det kommunala uppdraget ökar och ställer högre krav på personalen och chefer. Likt Stockholm stad och samtliga verksamheter står avdelningen 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 till exempel 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 mer komplexa diagnoser.

Behov av öka utbildningsnivå hos medarbetare

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. En inventering av kompetensbehov är gjord under 2021 och kommer användas för planering av vilka kompetenser som verksamheten behöver kompletteras med.

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. Både för att medarbetaren skall bättre kunna hantera hjälpmedel men också för att bättre kunna lära brukarna ett eget användande av hjälpmedel.

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?

Delar av verksamheten står lite nu och då i behov av arbetsledning på ett sätt som blir svårt att tillgodose med Trygghetsjouren. En del perioder under pandemin har lokal arbetsledning varit schemalagd. En översyn behöver göras för att kartlägga behov samt tydliggöra på vilket sätt det kan tillgodoses.

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 avdelningen.

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:

2022

På kort sikt och lång sikt ser man att behov av hälso- sjukvårdspersonal och specialister. Bristen av framför allt sjuksköterskor är påtaglig i såväl kommunal som statliga verksamhet. På lång sikt finns behov av att öka status och attraktiviteten i yrket men främst arbetsplatsen. Det finns ett ständigt behov av kontinuerlig utbildning 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
- Öka den digitala mognaden
- Chefer med ökad förmåga att leda en ny generation medarbetare

Vad gör avdelningen när det gäller praktik för studenter?

Verksamheterna tar emot studenter och praktikanter från såväl gymnasial som akademisk nivå. Det handlar om utbildning till undersköterska, sjuksköterska, arbetsterapeut, sjukgymnast och socionomstuderande.

2.5 Medborgarservice, stadsmiljö och öppen verksamhet

Vilka förändringar står avdelningen inför på 3 års sikt?

Avdelningen är fortfarande ny och mycket arbete kvarstår med att hitta rätt i de gemensamma uppdragen och målsättningarna. Avdelningen behöver fortsätta utveckla samverkansformer och bygga en gemenskap såväl inom avdelningen som med andra avdelningar vid förvaltningen samt externt. Närmaste året blir fokus att fullt ut implementera den nya organisationen och framförallt de förändringar och den utveckling som den främjande och förebyggande verksamheterna befinner sig i. Prioriterat är också att hitta synergier och bra samverkansformer mellan de olika verksamheterna, för att nyttja avdelningens breda kompetens och nå ökad måluppfyllelse

Utökad satsning på såväl uppsökande som 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.

Den omedelbara förändring som avdelningen står inför på kort sikt är att fritidsverksamheten från och med november 2021 övergick till egen regi efter att ha legat på entreprenad under en längre period.

Andra möjliga förändringar som sannolikt kommer att påverka de målgrupper som avdelningen jobbar emot på såväl kort som lång sikt är dels utmaningar kopplat till risken att barn och unga dras in i

eller på andra sätt drabbas av kriminalitet samt förändrade behov till följd av pandemin, som avdelningen behöver rusta för att kunna möta. Det kan till exempel handla om barn och ungas psykiska hälsa som det larmats om från flera håll samt de stora grupper av personer som halkat utanför arbetsmarknaden och söker stöd hos medborgarservice, men också ökat besökstryck på områdets offentliga platser och ett ökat behov av olika hälsofrämjande och högkvalitativa målpunkter i park- och naturmark.

På lite längre sikt förväntas en förändrad demografi i stadsdelsnämndsområdet som bedöms kunna medföra andra behov som styr vad invånare vill ha. Det ställer krav på omvärldsbevakning och analytisk förmåga för att skapa en effektiv och flexibel verksamhet i linje med en föränderlig omvärld.

Avdelningen vill öka kompetensen kring analyser av verksamhetens resultat genom kvalitativ uppföljning som ett komplement till den kvantitativa. Exempel på utvecklad kvalitativ uppföljning är att få ökade kunskaper om hur avdelningens insatser faller ut för en större del av våra besökare. Det finns också behov av 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 ställer krav på ökad omvärldsbevakning. Befarad försämrad folkhälsa i pandemins spår som påverkar behov och förutsättningar för verksamheterna.

Vilken kompetens behöver verksamheten?

För fritidsverksamheten ses ett stort behov att utveckla kunskapen om och samarbetet med socialtjänsten samt andra relevanta främjande och förebyggande verksamheter vid förvaltningen. Därutöver finns ett behov av att bredda kompetensen inom fritidsverksamhet så att den blir mer diversifierad än den är idag.

Avdelningen behöver också förstärkas med kompetens på miljö- och klimatområdet samt på parkingenjörssidan.

Avdelningens ledningsgrupp behöver förstärkas med kvalificerat ledningsstöd med strategisk kompetens samt process- och projektledarkompetens.

Språkkunskaper i framför allt arabiska, tigrinja och dari är en värdefull kompetens för att nå ut till avdelningens primära målgrupper.

Digital förståelse och kunskap om invånares behov av det, erfarenhet av att förmedla information på ett enkelt sätt, språkkunskaper, 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?

Det främsta behovet som avdelningen har rör personal som kan utgöra en stabil grund vid uppbyggnaden av fritidsverksamheten. Därtill är det viktigt att ett förstärkt kvalificerat ledningsstöd kommer på plats så snart som möjligt.

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 grupperna i stadsdelsnämndsområdet.
- 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.

Vad gör avdelningen när det gäller praktik för studenter?

Stockholm stad har en avsiktsförklaring gällande verksamhetsförlagd utbildning (VFU) för personer som går socionomutbildning på något av lärosätena Stockholms Universitet, Södertörns Högskola eller ErstaSköndalBräcke högskola. Socialtjänstavdelningens utvecklingsledare har som uppdrag att hålla ihop VFU-samordningen i Skärholmen men studenter kan tas emot även inom andra verksamheter än inom avdelningen för socialtjänst.

Avdelningen planerar för att under 2022 kunna ta emot studenter från socionomutbildning inom Främjande och förebyggande enheten och kommer att ta kontakt med VFU-samordnaren inom socialtjänstavdelningen som rekryterar och rapporterar in VFU-platserna. Avdelningen ser på sikt också över möjligheterna att tillsammans med lärosäten utveckla motsvarande systematik gällande andra utbildningar där praktik är en del av utbildningen och där verksamhetsförlagd utbildning kan bedömas ge positiva effekter i såväl verksamhet som för lärosätet.

2.6 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 är ökar, både vad gäller tillgänglighet, servicenivå, effektiva arbetssätt och kostnad.

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 leder till att avdelningen behöver anpassa och utveckla processer och rutiner för att möta verksamheternas behov. Avdelningen behöver ständigt anpassa sin förmåga till de utmaningarna som kärnverksamheten står inför.

Därutöver behövs en aktiv omvärldsbevakning och nätverkande, både inom och utanför staden, bedrivs för att upptäcka och inspireras av 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.

Vilken kompetens behöver verksamheten?

Avseende specialistkompetens bedöms, med få undantag, avdelningens i stort besitta den nödvändig kompetens för att ge relevant expertkunskap i sakfrågor.

Helhetsyn och samverkan

Kompetens av processledning och processororienterat arbetssätt kommer att vara en efterfrågad kompetens de närmaste åren. Avdelningen ska i enlighet med en av förvaltningens prioriteringar implementera ett ledningssystem. Detta kommer kräva en god insyn i hur ett processororienterat arbetssätt bedrivs. Vikten av att tydliggöra relationer, samband och påverkan mellan olika avdelningar, intressegrupper, processer och aktiviteter är av stor betydelse.

För att få full utväxling av den potential som finns av att samverka internt behöver helhetssynen och det processororienterade stärkas hos medarbetarna. En god intern samverkan inom avdelningen och förvaltningen är en förutsättning för att kunna ta ett helhetsansvar i de frågeställningar som verksamheten har och antingen lösa de eller hjälpa till att lösa de med effektivitet.

Kommunikation

I avdelningens uppdrag ingår att förmedla expertiskunskap inom olika områden i syfte att stötta verksamheten att nå sina mål. Kommunikationen och pedagogik ska anpassas till avdelningens uppdragsgivare och kollegor. Att tydlig kunna förmedla sitt budskap till ”icke experter” inom vissa områden kräver god pedagogisk förmåga. Att kunna tydligt beskriva de konsekvenser som de olika beslutsalternativen har är av yttersta vikt. Den förmedlade specialistkunskapen ska ge kärnverksamheten en god grund för att fatta nödvändiga beslut.

Innovation och effektiva arbetssätt

Staden står inför en stor förändring i befolkningstillväxten jämfört med idag. De kommande åren kommer äldre personer i en icke arbetsför ålder att öka i betydligt snabbare takt än de i arbetsför ålder. Detta kommer att ställa stora krav på oss att jobba smartare utifrån befintliga resurser. Vi kommer att behöva lösa dagens utmaningar på nya sätt. Vi kommer att behöva jobba innovativt för att lösa våra utmaningar på nya kostnadseffektiva sätt i syfte att få nöjda invånare och engagerade medarbetare.

Till detta behövs en kultur där man tillåter att testa nya arbetssätt, tänka nytt, prova nya verktyg, utbildade modiga medarbetare och chefer.

Avdelningen ser ett behov av kompetens och metodik för att leda utvecklingsarbeten. Allt från att utveckla olika typer av processer och nya arbetssätt, kommunikation med berörda intressenter, nyttjande av nya digitala arbetssätt etc.

Behov finns till en introduktion till hur innovationsarbete kan främjas i vardagen. Syftet med kompetensutvecklingsinsatsen kommer vara att ge en överblick av vad innovation, innovationsarbete och vad innovationsledning är.

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.

Informationssäkerhet

Medarbetarna hanterar inom samtliga specialistområden en mängd personuppgifter. Medarbetarna behöver en god insyn och kompetens i gällande riktlinjer och rutiner för hantering av dessa uppgifter och förvaltningens arbete med informationssäkerhet. Avdelningen behöver utöver ovan även säkerställa och erbjuda ett

fortsatt stöd till verksamheterna i syfte att öka kompetensen i både informationssäkerhet och dataskydd.

Vilket kompetensgap finns?

Avdelningen har god kompetens idag för att kunna utföra sitt uppdrag. Utöver ovan redan angivna behov finns inga identifierade glapp. Ett behov kan uppstå mot bakgrund av ökat antal medarbetare i kärnverksamheten eller betydande organisationsjusteringar.

Vad gör avdelningen när det gäller praktik för studenter?

Praktikanter har tagits emot inom administration och IT ibland när fråga kommit från skolor eller där elever själva letat praktikplats.

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?

- Det finns eventuella förändrade behov beträffande ledarskapet, sett till såväl kompetens som behovet av 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 2022

- 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 Staben

Aktiviteter i VP 2022

- Fortsatt arbete med utbildning för att skapa förståelse för och utveckla förmågan att arbeta med processledning, inom och mellan avdelningar samt i ett förvaltningsövergripande perspektiv.

Senare aktiviteter under kompetensförsörjningsplanens planperiod:

- Kompetens inom långsiktig planering.

4.2 Socialtjänsten**Senare aktiviteter under kompetensförsörjningsplanens planperiod:**

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

4.3 Avdelning förskola**Aktiviteter i VP 2022:**

- 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.

4.4 Stöd och service i egen regi**Aktiviteter i VP 2022**

- 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.

4.5 Medborgarservice, Stadsmiljö och öppen verksamhet

Planerade aktiviteter för att hantera framtida kompetensgap:

Aktiviteter i VP 2022:

- Utveckla kunskapen om och samarbetet mellan socialtjänsten och främjande och förebyggande verksamheter vid förvaltningen.
- Utveckla arbetssätt som skapar förutsättningar för ökat samarbete mellan avdelningens samtliga verksamheter.
- Öka kompetensen hos avdelningens ledning att leda helt eller delvis på distans.
- Bygga upp samverkan och stärka gemenskapen inom avdelningens nya ledningsgrupp.
- Insatser för att avdelningens medarbetare utvecklas i sin roll som tjänstepersoner. Stärka och utveckla den kommunala kompetensen.

Senare aktiviteter under kompetensförsörjningsplanens planperiod:

- Arbeta för systematisk kompetens- och karriärplanering där arbetet med den individuella utvecklingsplanen vidareutvecklas.
- Ökade behov på sikt med anledning av barn och ungas försämrade psykiska hälsa.

4.6 Nämnd och verksamhetsstöd

Planerade aktiviteter för att hantera framtida kompetensgap:

Aktiviteter i VP 2022:

- 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.
- Chefs- och ledarutveckling kommer ske under 2022 för alla chefer på förvaltningen.
- Föreläsningar inom området arbetsmiljö ska genomföras.
- Utbildningstillfällen skapas för att säkerställa och utveckla att samtliga medarbetare har god kännedom om rutiner kring rapporterade arbetsmiljöhändelser.