

## **Försättsblad till:**

### **Bilaga 10**

- Kompetensförsörjningsplan



Stockholms  
stad

# Kompetens- försörjningsplan

3-5 års sikt

## Innehållsförteckning

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>STRATEGISK KOMPETENSFÖRSÖRJNING .....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>2</b> | <b>FÖRVALTNINGENS ÖVERGRIPANDE UTMANINGAR AVSEENDE DET<br/>KRITISKA KOMPETENSBEHOVET .....</b>  | <b>2</b>  |
| 2.1      | SOCIALTJÄNSTEN.....   | 3         |
| 2.2      | AVDELNING FÖRSKOLA OCH FRITID.....  | 5         |
| 2.3      | AVDELNINGEN FÖR ÄLDRE, PERSONER MED FUNKTIONSNEDSÄTTNING<br>OCH SOCIALPSYKIATRI.....  | 7         |
| 2.4      | STADSUTVECKLING OCH MEDBORGARSERVICE .....  | 8         |
| 2.5      | ADMINISTRATIVA AVDELNINGEN .....  | 8         |
| <b>3</b> | <b>RISKANALYS KOPPLAD TILL IDENTIFIERADE UTMANINGAR.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>4</b> | <b>FÖRVALTNINGENS PLANERADE ÅTGÄRDER FÖR ATT HANTERA<br/>KOMPETENSGAPET (KOMPETENSBEHOV – BEFINTLIG KOMPETENS =<br/>KOMPETENSGAP) .....</b> | <b>10</b> |
| 4.1      | SOCIALTJÄNSTEN.....   | 10        |
| 4.2      | AVDELNING FÖRSKOLA OCH FRITID.....  | 11        |
| 4.3      | AVDELNINGEN FÖR ÄLDRE, PERSONER MED FUNKTIONSNEDSÄTTNING<br>OCH SOCIALPSYKIATRI.....  | 11        |
| 4.4      | STADSUTVECKLING OCH MEDBORGARSERVICE .....  | 11        |
| 4.5      | ADMINISTRATIVA AVDELNINGEN .....  | 13        |

## 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 påbörjat det systematiska arbetet med strategisk kompetensförsörjning. I syfte att ta reda på verksamheternas utmaningar och kompetensbehov har förvaltningen intervjuat medarbetare, chefer, personalstrategiska avdelning och fackliga representanter samt genomfört workshops tillsammans med samtliga chefer. Avdelningarnas ledningsgrupper har sedan fått arbeta vidare med materialet i syfte att fastställa kompetensgapet och ta fram åtgärder för att möta detta. Dessa åtgärder har sedan lagts in i verksamhetsplanen för 2018.

## 2 Förvaltningens övergripande utmaningar avseende det kritiska kompetensbehovet

Stadsdelen växer, stadsutvecklingsprojektet Fokus Skärholmen har ambitionen att bygga över 6000 nya bostäder. Befolkningsökningen bedöms öka med en tredjedel. Ökat antal invånare innebär ökat behov av service i form av förskolor, äldreomsorg, socialtjänst etc. Detta innebär med stor sannolikhet en kraftig ökning av förvaltningens rekryteringsbehov. Det är redan nu hård konkurrens om arbetskraften på arbetsmarknaden och förvaltningen gör bedömningen att den hårda konkurrensen består inom flera yrkesgrupper, på såväl chefs- som medarbetarnivå.

Förvaltningens rekryterings- och kompetensbehov påverkas även av övriga faktorer; en ny generation rörliga medarbetare kan ge en ökad personalomsättning genom att de stannar kortare tid på varje arbetsplats. Vidare har förvaltningen haft en personalomsättning på drygt 16 procent under 2017. Detta ställer ökade krav på att förvaltningen genom sina chefer bidrar till att arbeta för att behålla och utveckla nya och befintliga medarbetare. En viktig del i detta är ett närvarande ledarskap. Förvaltningen behöver se över hur ledningsorganisationen kan organiseras för att främja det närvarande ledarskapet. Vidare behöver förvaltningen fortsätta att arbeta för bra arbetsvillkor och en god arbetsmiljö till exempel genom att vidareutveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Förvaltningen kommer även ha ett stort antal pensionsavgångar inom samtliga avdelningar.

Invånarnas (inkluderat klienter/kunder/brukare/vårdnadshavare etc.) krav på förvaltningens verksamhet ökar såväl 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.

För att förvaltningen framgent ska lyckas med kompetensförsörjningsbehovet behöver förvaltningen arbeta strategiskt med kompetensförsörjning inom samtliga av förvaltningens verksamheter.

## **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 3-5 års sikt?**

#### *Ny generation medarbetare*

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 antalet klienter. Klienternas behov ökar i komplexitet och omfång. Behovet av öppenvårdsinsatser väntas öka.

#### *Ny lagstiftning och system*

Barnkonventionen föreslås bli lag. Verksamhetssystem byts ut. Det kan komma att ske förändringar i gränssnitt mellan stat och kommun, exempelvis vad gäller assistansersättning.

### **Vilken kompetens behöver verksamheten**

Mot bakgrund av antagna förändringar förväntas socialtjänsten få utökade uppdrag, vilket ställer stora krav på medarbetarnas flexibilitet och kompetens. I syfte att minska klyftan mellan utbildning och praktik samt att medarbetarna ska ges goda förutsättningar för att utöva sin yrkesroll behövs såväl en gedigen introduktion som goda arbetsförhållanden. Introduktionen behöver vara systematiskt planerad där mentorskap utgör en viktig del. För att behålla befintliga medarbetare behövs en systematisk kompetens- och karriärplanering. Karriärvägar för socionomer behöver skapas, så som exempelvis specialistsocionom eller motsvarande. Arbetet med omvärldsbevakning behöver systematiseras i syfte att integrera nya kunskaper i verksamheten och för den systematiska kompetens- och karriärplaneringen.

Flertalet av de utmaningar socialtjänsten står inför fångas upp i Stockholms stads handlingsplan för att förbättra arbetsvillkoren för socialsekreterare och biståndshandläggare. Handlingsplanen 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 arbetssituation till avdelningschef.
4. Lokalt kompetens- och utvecklingsforum.
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.

## Vilket är kompetensgapet?

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

- 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 och fritid

### Vilka förändringar står verksamheten inför på 3-5 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 hård konkurrens i rekryteringen av förskollärare, som en följd av att arbetssökande förskollärare har en god arbetsmarknad. Ytterligare utmaning är att öka andelen förskollärare för att nå stadens mål på andel förskollärare inom förskolan.

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

Förskollärarnas och barnskötarnas roller behöver anpassas till nya krav. Framförallt sett till att förskollärarnas roll lyfts fram än mera i den nya läroplanen, och att inslaget av undervisning inom förskolan kommer att öka. Vidare behöver barnskötarrollen stärkas, med fokus på grundkompetens och medarbetarskap.

#### *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.

*Ökad styrning, kontroll och resultatredovisning*

Ökade kvalitetsbestämda och resultatstyrda krav innebär ökade pedagogiska utmaningar i verksamheterna, liksom i att utveckla alltmera målstyrda arbetssätt

*Närvarande ledarskap*

Stora enheter innebär och kommer att föra med sig utmaningar i att utveckla organisation och arbetssätt som stödjer det närvarande ledarskapet.

*Rekrytering av förskolechefer med rätt kompetens*

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

*Bemötande*

Större krav kommer att finnas på bra bemötande såväl internt som sett till kontakter med barn och vårdnadshavare.

**Vilken kompetens behöver verksamheten**

Utifrån de troliga förändringarna och utmaningarna som avdelningen kommer att behöva hantera på 3-5 års sikt kan följande kompetensbehov identifieras:

- Ökade kunskaper inom didaktik/metodik
- Förskollärare med en starkare ledarroll
- Ökade kunskaper inom interkulturalitet, normkritik, språk- och språkutveckling
- Ökad grundkompetens för såväl förskollärare som barnskötare.
- Förståelse för relationen mellan omsorg och lärande
- Skapa möjligheter för reflektion som syftar till att omsätta teori i praktiskt yrkesutövande

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

- Tydliggöra roller mellan förskollärare och barnskötare, med fokus på förskollärarnas ledarskap och barnskötarnas grundkompetens
- Stärka förskollärarnas ledarskap
- Stärka medarbetarskapet
- Kompetens inom språk, normkritik och metodik



## **2.3 Avdelningen för äldre, personer med funktionsnedsättning och socialpsykiatri**

### **Vilka förändringar står verksamheten inför på 3-5 års sikt**

#### *Kraftigt ökad befolkning*

Ökat behov av att tillgodose verksamheterna med lokaler och kompetens för att driva verksamheten sett till prognostiserad befolkningsökning

#### *Fler komplexa diagnoser hos brukare*

En utveckling som vi ser redan har påbörjats, och som vi framgent bedömer kommer att öka är brukare med mera komplexa diagnoser.

#### *Förändrade behov i brukargrupperna*

Brukare kommer delvis att ha andra behov jämfört med idag, bland annat beträffande IT-kunnande och IT-hjälpmiddel

#### *Nya kommunikationssätt*

Behov av nya verktyg som möjliggör snabbare kommunikationsvägar mellan brukare och förvaltningens medarbetare. Kundens inflytande och krav på snabbare och mera lättillgängliga verktyg kommer att öka

#### *Hemsjukvård till hemtjänsten*

Förvaltningen kan behöva samordna och delvis utföra viss hemsjukvård inom hemtjänsten

### **Vilken kompetens behöver verksamheten**

Utifrån de troliga förändringarna och utmaningarna som avdelningen kommer att behöva hantera på 3-5 års sikt kan följande kompetensbehov identifieras:

- Ökat behov av specialistkompetens för att möta brukare med mera komplexa diagnoser
- Ökad grundkompetens om målgruppernas olika diagnoser
- Ökning av grundkompetens i form av språkkunskaper, jämställdhet, mångfald, normkritik, pedagogiskt kunnande och bemötande
- Ökad digital kompetens för att möta brukarnas ökade behov av digitala verktyg för nya och snabbare kommunikationssätt.
- Behov av att ha och kunna rekrytera tillräckligt många medarbetare med rätt kompetens

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.

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

- 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 Stadsutveckling och medborgarservice**

### **Vilka förändringar står verksamheten inför på 3-5 års sikt**

#### *Växande stadsdel med ökad byggnation och befolkning*

Stadsdelen planeras växa med en tredjedel.

Stadsutvecklingsprojektet Fokus Skärholmen har ambitionen att bygga över 6000 nya bostäder. Fler bostäder innebär att det behövs fler förskolor, skolor, mer närservice, mötesplatser och satsningar på parker och grönområden.

#### *Social hållbarhet*

En viktig målsättning i stadsutvecklingsprojektet Fokus Skärholmen är att utveckla området med social hållbarhet i fokus. Invånarna ska ges ökat inflytande och känna till hur de kan påverka. Invånarnas delaktighet och upplevelse av trygghet i de offentliga miljöerna behöver öka.

### **Vilken kompetens behöver verksamheten**

För att möta ett växande Skärholmen ställs stora krav på flexibilitet, struktur och kompetens bland medarbetarna. Avdelningen behöver systematisera arbetssätt för omvärldsbevakning. Avdelningen behöver vidare utveckla formerna för dialog med invånarna, såväl i fysiska möten som i digital form.

## **2.5 Administrativa avdelningen**

### **Vilka förändringar står verksamheten inför på 3-5 års sikt**

#### *Ökade krav*

Verksamhetens krav och förväntningar på avdelningens stöd ökar, både vad gäller tillgänglighet, servicenivå och kvalitet. En av avdelningens utmaningar är att verka både styrande och stödjande för att verksamheterna ska nå uppsatta mål.

#### *Digitalisering*

Kunder ställer högre krav på användarvänliga stöd- och styrsystem.

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

Avdelningen arbetar för att kännetecknas som proaktiva, professionella och prestigelösa, vilket medför ökade krav på medarbetarnas kompetens.

För att förvaltningen ska nå uppsatta mål behöver avdelningen vidareutveckla och systematisera arbetet med omvärldsbevakning för att kunna agera proaktivt. 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.

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. Roller såsom redovisningsansvarig och lokalansvarig är i dag svårrekryterade. Medarbetarna behöver ha förståelse för kundernas vardag och behov samt ha god pedagogisk förmåga där medarbetarna på ett professionellt och prestigelöst sätt kan stödja kunden.

## **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 besvaras:

- Vilka förändringar står ni inför på 3-5 års sikt?

- Vilken kompetens behöver ni för att ni ska kunna nå era mål och möta framtida utmaningar?
- Vilken kompetens har ni som ni behöver behålla?
- Vilket är kompetensgapet?

Därefter tas åtgärder fram.

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

### **Urval av aktiviteter i VP 2018:**

- Ett ledaraspirantprogram utvecklas för förvaltningens medarbetare
- Förvaltningen satsar på att höja den språkliga kompetensen, i både tal och skrift hos medarbetaren
- Enheter inom förvaltningen HBTQ-diplomeras
- Medarbetare och chefer kompetensutvecklas inom genus, normkritik, antirasistiska perspektiv och diskrimineringsfrågor
- Medarbetare och chefer kompetensutvecklas inom våldsbejakande extremism och otillåten påverkan samt inom våldsförebyggande arbete och hedersrelaterat våld
- Medarbetarna kompetensutvecklas i användning av digitala verktyg
- Ledningsorganisationer ses över i syfte att främja ett närvarande ledarskap
- Handlingsplan för förbättrad arbetssituation implementeras inom socialtjänst och förskola

### **4.1 Socialtjänsten**

Planerade aktiviteter för att hantera framtida kompetensgap:

#### **Aktiviteter i VP 2018**

- Utveckla arbetssätt som skapar förutsättningar för reflektionstid samt möjliggör för verksamheterna att ta del av forskning och integrera den i verksamhetens arbetssätt.
- Vidareutveckla enheternas introduktionsprocesser
- Utveckla systematisk kompetens- och karriärplanering där plan för inläring i yrke, utbildning, handledning och reflektion m.m. ingår.

- Utveckla karriärvägar för socionomer.
- Utveckla arbetet i hur verksamheterna kan organisera sin ledningsorganisation för att främja ett närvarande ledarskap.
- Arbeta för en mjukare övergång mellan studier och arbetsliv genom att ta emot traineer.
- Arbeta för ökad feedbackkultur.
- Skapa arbetssätt för utökat teamarbete samt ökat stöd genom exempelvis medhandläggarskap.

## **4.2 Avdelning förskola och fritid**

Inom avdelningens planerade åtgärder för att hantera det framtida kompetensgapet inryms aktiviteterna:

### **Aktiviteter i VP 2018:**

- Utveckla arbetet i hur verksamheterna kan organisera sin ledningsorganisation för att främja ett närvarande ledarskap
- Arbeta fram förslag till utbildning för att stärka förskollärares ledarroll
- Erbjuder medarbetare pedagogisk grund- eller vidareutbildning till förskollärare.
- Ta fram kompetensprofil tas för barnskötare
- Erbjuder utbildning inom språk, normkritik, metodik/didaktik och användning av digitala verktyg
- Implementera handlingsplan för förbättrad arbetssituation i verksamheten

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

- Genomföra utbildning avseende förskollärares ledarroll
- Utveckla enhetliga introduktionsprogram
- Erbjuder utbildning i barnkonventionen
- Utveckla former för nätverk samt genomför nätverksträffar mellan olika förskoleenheter/andra förvaltningar
- Utveckla systematisk kompetens- och karriärplanering
- Utveckla karriärmöjligheter för förskollärare exempelvis ledar- eller pedagogspår Karriärutveckling: ledarspår / pedagogspår

## **4.3 Avdelningen för äldre, personer med funktionsnedsättning och socialpsykiatri**

**Aktiviteter i VP 2018:**

- Kartlägg behov av specialistkompetens samt ta fram utbildningar inom områden såsom demens, neuropsykiatriska diagnoser m.fl.
- Utarbeta förslag till språktest som en del i rekryteringsprocessen vid anställning av omsorgspersonal
- Ledningsorganisation ses över för att kunna främja det närvarande ledarskapet
- Utveckla samverkansformerna med skola och vårdcentral
- Ta fram kompetensprofiler för vårdare och boendestödjare

**Senare aktiviteter under kompetensförsörjningsplanens planperiod:**

- Kartlägg behovet av nya former för digital kommunikation med brukare m.fl.
- Ta fram enhetliga introduktionsprogram.
- Utveckla och systematisera formerna för omvärldsbevakning
- 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
- Se över möjligheter till att införa flexibel arbetstid
- Utveckla former för att använda sig av fokusgrupper med brukarna

**4.4 Stadsutveckling och medborgarservice**

Planerade aktiviteter för att hantera framtida kompetensgap:

**Aktiviteter i VP 2018:**

- 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.

**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 Administrativa avdelningen**

Planerade aktiviteter för att hantera framtida kompetensgap:

##### **Aktiviteter i VP 2018:**

- Utveckla former för systematisk omvärldsbevakning
- Utveckla en strategi för att stärka arbetsgivarvarumärket
- Hitta former för att identifiera våra kunders nuvarande och framtida behov
- Effektivisera och förenkla stödprocesser och stödsystem

**Senare aktiviteter under kompetensförsörjningsplanens planperiod:**