



Stockholms
stad

Bilaga O4

Kompetensförsörjningsplan
2027-2029

Innehållsförteckning

Inledning	2
Förvaltningens strategiska kompetensförsörjningsplan.....	2
Om Södermalms stadsdelsförvaltning	2
Strategisk inriktning kopplad till SKR:s nio strategier.....	3
Förvaltningens lönebildning	4
Lägesanalys och riskbedömning	4
<i>Personalomsättning</i>	<i>4</i>
<i>Fördelning av åldersgrupper</i>	<i>4</i>
<i>Avgångsenkät.....</i>	<i>5</i>
Förskoleavdelningen	6
<i>Analys av nuläge.....</i>	<i>6</i>
<i>Framtida kompetensbehov och strategisk inriktning.....</i>	<i>7</i>
Äldreomsorgsavdelningen.....	8
<i>Analys av nuläge.....</i>	<i>8</i>
<i>Framtida kompetensbehov och strategisk inriktning.....</i>	<i>9</i>
Sociala avdelningen	15
<i>Analys av nuläge.....</i>	<i>15</i>
<i>Framtida kompetensbehov och strategisk inriktning.....</i>	<i>15</i>
Aktivitetsplaner	17
Riskanalyser	17
Förskoleavdelningen	17
Äldreomsorgsavdelningen.....	19
Sociala avdelningen	19
Sammanfattning	21
Slutsatser	21
Övergripande utmaningar inom stadsdelsområdet	23
Förskoleavdelningen	23
Äldreomsorgsavdelningen.....	23
Sociala avdelningen	24

Inledning

Södermalms stadsdelsförvaltnings kompetensförsörjningsplan är framtagen för att möta det framtida behovet hos våra medborgare och för att uppnå verksamhetsmålen. Medarbetarna är förvaltningens viktigaste resurs i arbetet med strategisk kompetensförsörjning.

Kompetensförsörjning är en verksamhetskritisk process, där kompetensförsörjningsplanen ger en samlad bild av stadsdelens och avdelningarnas framtida utmaningar. I kompetensförsörjningsplanens aktivitetsplaner tydliggörs vilka aktiviteter som avdelningarna kommer att genomföra under åren 2027–2029, för att säkra kompetensförsörjningen.

Förvaltningen behöver kontinuerligt arbeta för att utvecklas som attraktiv arbetsgivare med god kompetensförsörjning som möjliggörs genom kompetensutveckling, god arbetsmiljö och goda arbetsvillkor.

Förvaltningens strategiska kompetensförsörjningsplan

Södermalms stadsdelsförvaltning har tagit fram en kompetensförsörjningsplan för 2027-2029. Förvaltningens kompetensförsörjningsarbete utgår från Södermalms stadsdelsförvaltnings tre största verksamhetsområden: förskola, äldreomsorg och socialtjänst. Samtliga tre avdelningar har en långsiktig planering för kompetensförsörjningsprocessens olika delar i sina aktivitetsplaner inom områdena utveckla, behålla, attrahera, rekrytera och avsluta (UBARA-områden). Arbetet med planen har genomförts i verksamheternas ledningsgrupper och konkreta aktiviteter för att stärka förvaltningens kompetensförsörjningsarbete 2027-2029 har tagits fram.

Kompetensförsörjningsplanen för de kommande tre åren är ett strategiskt dokument för verksamheten som i följande rubriker beskriver Södermalms stadsdelsförvaltning: analys av avdelningarnas nuläge, framtida kompetensbehov och strategiska inriktning, samt en riskanalys. I planen lyfts också vilka av SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning som stadsdelen kommer att prioritera under perioden.

Om Södermalms stadsdelsförvaltning

Stadsdelsområdet omfattar stadsdelarna Södermalm, Långholmen, Reimersholme, Hammarby Sjöstad, Gamla stan och Riddarholmen. Stadsdelsområdets befolkning prognostiseras till 131015 personer 2026. Från och med 2028 minskar den totala befolkningen inom stadsdelsområdet årligen, och prognostiseras till runt 128391 invånare år 2034.

Enligt 2025 års befolkningsprognos beräknas antalet invånare till drygt 130 768 personer år 2029. Det är en minskning med 247 personer från 2026. Antalet personer över 80 år beräknas öka med drygt 1477 personer mellan 2025 till 2028. Och att antalet barn i åldrarna 1-5 år beräknas minska med drygt 416 barn mellan 2025 till 2028. Stadsdelens demografiska utmaningar är att gruppen äldre 80+ ökar, medan gruppen 0-19 år minskar de kommande åren.

Strategisk inriktning kopplad till SKR:s nio strategier

Arbeta med friskfaktorer

- Minska andelen timanställda och arbeta för ett hållbart arbetsliv för medarbetarna. Ett exempel på arbetssätt är att arbeta med partsgemensamma grupper för bättre arbetsvillkor.

Underlätta för fler att arbeta mer och längre

- Arbeta för ett hälsofrämjande och hållbart arbetsliv där minskad sjukfrånvaro, rimlig personalomsättning och goda arbetsvillkor, i form av till exempel trygga anställningar och heltid som norm, är prioriterade områden.

Främja utveckling och omställning

- Arbeta med att stimulera omställningar av personalresurser från förskola till äldreomsorg.
- Olika typer av kompetensutveckling inom socialtjänst, förskola och äldreomsorg.

Stärk chefens förutsättningar att leda

- Stärka ledarskapet utifrån den nya chefsstrukturen.
- Konceptet "Chefens första år" implementeras. Utbildningar för chefer kommer att hållas inom områdena arbetsrätt och samverkan, rekrytering, arbetsmiljö, rehabilitering och misskötsamhet.

Förvaltningens lönebildning

Den lokala lönebildningen inom Södermalm ska ha en tydlig koppling till arbetet med kompetensförsörjningsarbetet och bidra till att förvaltningen är en attraktiv arbetsgivare som lockar till sig rätt kompetens. En sammanhållen lönebildning är central för att undvika löneglidning, uppnå tydlighet och stabilitet och stärka förmågan att behålla, attrahera, rekrytera och utveckla önskvärd kompetens. Närmsta chef för samtal om lön med medarbetaren, vilket möjliggör att lönen sätts där resultat kan mätas. Arbetet med att öka differentieringen av lönerna kommer att fortsätta inom förvaltningen. Förvaltningen tar också årligen fram löneanalyser utifrån ett jämställdhetsperspektiv, där lönestrukturer ses över.

Lägesanalys och riskbedömning

Personalomsättning

Personalomsättningen redovisas enligt ”rullande 12”. En optimal personalomsättningen ska varken vara för hög eller låg. En hög omsättning kan påverka kvalitén negativt och en låg omsättning kan göra att ny kunskap inte kommer in i organisationen.

Personalomsättningen är förhållandevis stabil i stadsdelen men lite åt det lägre hållet, inte minst inom förskoleavdelningen och äldreomsorgsavdelningen.

Omsättningen har gått ner de senaste åren för samtliga tre avdelningar. Avdelningen för äldreomsorg påvisar en svag uppgång för 2025 men från en tidigare låg nivå. Enskilda medarbetargrupper med lite högre personalomsättning, under perioden 2025-03-30 till och med 2026-02-28, är sjuksköterskor 23,59%, biståndshandläggare 11,93%, och enhetschefer 10,54%.

2024-03-31 - 2025-02-28

Avdelning	antal	andel
Förskolan	71	5,93 %
Äldreomsorgen	76	6,68 %
Sociala avdelningen	56	12,06%

2025-03-31-2026-02-28

Avdelning	antal	andel
Förskolan	50	4,24 %
Äldreomsorgen	91	7,41 %
Sociala avdelningen	56	10,51%

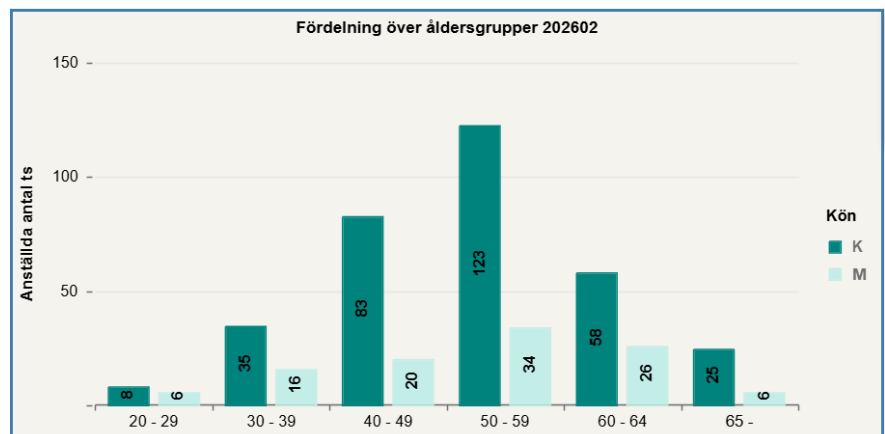
Fördelning av åldersgrupper

Äldreomsorgsavdelningen har en större andel medarbetare, främst undersköterskor och vårdbiträden, som kommer att gå i pension de

kommande åren. Avdelningen har en handlingsplan upprättad kring denna fråga.

Undersköterskor 202602

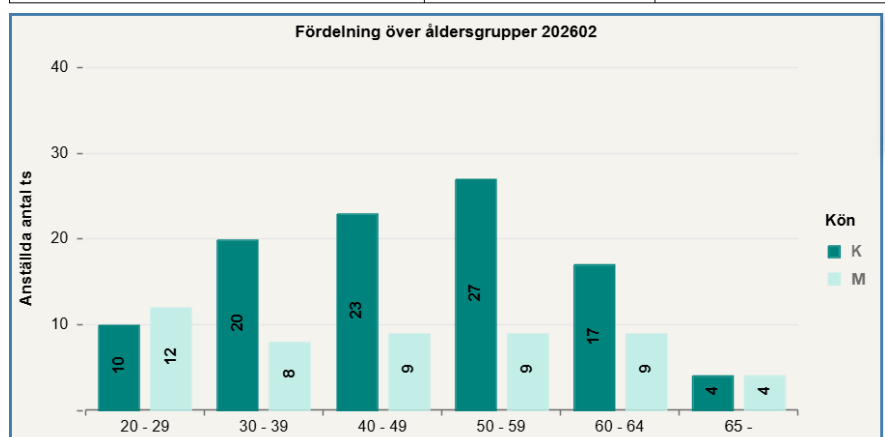
Antal anställda ts	202602		202502		202402	
K	332	75%	320	74%	313	75%
M	108	25%	111	26%	107	25%
	440	100%	431	100%	420	100%



Statistik från beslutstöd 20260228

Vårdbiträden 202602

Antal anställda ts	202602		202502		202402	
K	101	66%	100	69%	87	63%
M	51	34%	45	31%	52	37%
	152	100%	145	100%	139	100%



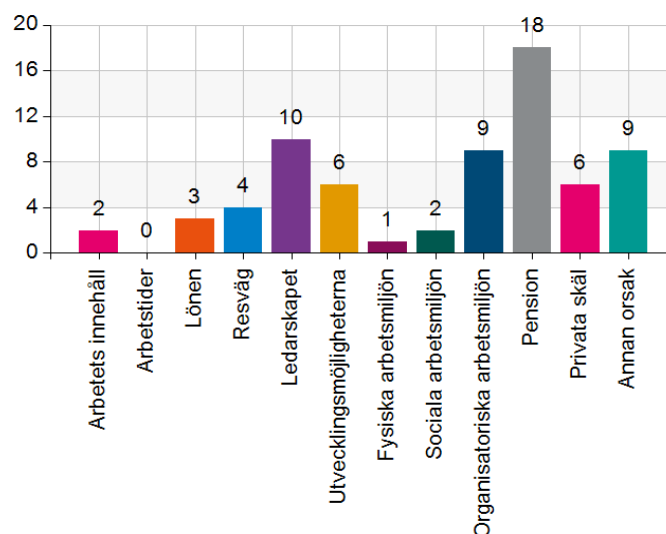
Statistik från beslutstöd 20260228

Avgångsenkät

Förvaltningen använder avgångsenkäter i sitt arbete med ständiga förbättringar och verksamhetsutveckling. Alla medarbetare med en tillsvidareanställning som sagt upp sig, får enkäten skickad till sig från HR-avdelningen. Svarsfrekvensen är ca 48%. Enkäten ger

indikationer inom vilka områden man behöver satsa kommande år. Avslutsorsakerna är främst kopplade till den organisatoriska arbetsmiljön och ledarskapet. Satsningar kommer att göras på dessa två områden, se strategisk inriktning SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning.

Vilken är den enskilt viktigaste orsaken till att du avslutar din anställning?



Förskoleavdelningen

Analys av nuläge

Södermalms stadsdelsområde beräknas ha cirka 6703 barn som är 0-5 år 2026, och år 2028 beräknas antalet ha minskat till drygt 6336 barn.

Behovet av att stärka det systematiska kvalitetsarbetet kvarstår. Förskolans arbete med uppföljning, utvärdering, analys och utveckling – med den pedagogiska dokumentationen som grund – behöver utvecklas ytterligare. Detta för att bli mer systematiskt, konsekvent och analytiskt på huvudmannanivå, rektorsnivå och i den dagliga undervisningen. Ett särskilt utvecklingsområde är att i högre grad följa vilka effekter insatser och arbetssätt faktiskt leder till, inte bara om de genomförs. Det ställer höga krav på medarbetarnas kompetens att dokumentera barns lärande, analysera resultat över tid och dra slutsatser som leder till förändrade arbetssätt. De digitala systemen ger stöd, men fortsatt kunskap, tid och metodiskt arbete krävs för att dokumentationen ska kunna användas på ett sätt som synliggör effekter, möjliggör jämförelser och leder till faktisk kvalitetsutveckling.

För att säkerställa en stabil bemanning och bibehållen kvalitet behöver förskoleavdelningen fortsatt arbeta strategiskt med rekrytering, introduktion och kompetensutveckling. En strukturerad introduktion är särskilt viktig för att säkerställa att nya medarbetare snabbt får inblick i verksamhetens arbetssätt, kultur och kvalitetskrav. Samtidigt behöver fortbildning erbjudas för att behålla och vidareutveckla befintlig personal i en tid då omsättningen minskar och fler medarbetare stannar kvar längre.

Ett område där behovet av kompetensutveckling kvarstår gäller öppna förskolan och parklekarna, där utbildningsnivån i dag varierar. Den genomlysning som genomförts visar att få medarbetare har fritidsledarutbildning, eller motsvarande pedagogisk inriktning. För att säkerställa kvaliteten i dessa verksamheter och för att möta de behov som barn och vårdnadshavare har, krävs därför riktade utbildningsinsatser som stärker personalens pedagogiska kompetens och förmåga.

Sammanfattningsvis visar utvecklingen på att fortsatt arbete krävs för att säkerställa ett systematiskt kvalitetsarbete, en hållbar kompetensförsörjning och en likvärdig utbildning även i öppna förskolan och parklekarna.

Framtida kompetensbehov och strategisk inriktning

Befolkningsprognoserna visar att barnantalet i åldern 1–5 år minskar, vilket innebär att behovet av tjänster i förskolan successivt reduceras. Samtidigt visar statistiken att personalomsättningen fortsätter att sjunka och att antalet lediga tjänster för barnskötare och förskollärare i staden minskar. Sammantaget innebär detta att möjligheterna att rekrytera ny kompetens minskar och att verksamheten i högre grad behöver fokusera på de medarbetare som redan finns i organisationen. Ett minskat barnunderlag kan även leda till ett framtida överskott av personal, vilket ytterligare understryker behovet av strategisk planering och kompetensutveckling.

För att möta framtidens kompetensbehov lyfter verksamheten särskilt fram vikten av att stärka förskollärarnas undervisningsuppdrag och deras pedagogiska ledarskap. Detta är centralt både för att fördjupa kompetensen i undervisningen och för att utveckla förmågan att leda arbetslag och barngrupper på ett professionellt sätt. Barnskötarna behöver kontinuerlig kompetensutveckling för att kunna erbjuda varje barn en trygg omsorg och för att aktivt bidra till alla barns utveckling och lärande. Enligt läroplanen har arbetslaget, och därmed även barnskötarna, ett

tydligt uppdrag att tillsammans planera, genomföra, dokumentera och utvärdera utbildningen. Det innebär att barnskötarna ska vara delaktiga i att skapa stimulerande lärmiljöer, följa barns utveckling och lärprocesser samt bidra till att omsätta läroplanens mål i den dagliga praktiken. Det finns fortfarande behov av att utbilda barnskötare som saknar grundläggande utbildning för att arbeta med barn, och detta behöver fortsatt vara ett prioriterat område. En starkt grundkompetens är avgörande för att arbetslaget ska kunna fullfölja sitt gemensamma uppdrag enligt läroplanen och säkerställa kvalitet och likvärdighet i utbildningen.

Rektorerne har det övergripande ansvaret för att förskolans utbildning inriktas mot de nationella målen och för att det systematiska kvalitetsarbetet genomförs, både på rektorsnivå och i undervisningen. För att fullt ut kunna möta dessa krav behöver rektorerne stärkas i sitt arbete med uppföljning, utvärdering och analys. Även de biträdande rektoreernas nära och coachande ledarskap behöver utvecklas och fördjupas, då deras roll är avgörande för att stödja arbetslagen i det dagliga pedagogiska arbetet och omsätta kvalitetsarbetets intentioner i praktiken.

Äldreomsorgsavdelningen

Analys av nuläge

Södermalms stadsdelsområde beräknas ha cirka 28 500 invånare som är 65 år och äldre år 2026, och år 2028 beräknas antalet ha ökat till drygt 30 000.

Antalet invånare som är 65 år ökar stadigt de kommande åren och kommer också utgöra en växande andel av stadsdelsområdets invånare, på grund av den minskande befolkningen i övrigt i stadsdelsområdet. Det är gruppen personer över 80 år som ökar mest.

Det är inte bara de stora demografiska förändringarna som påverkar äldreomsorgens kompetensförsörjning, utan även målgruppens förändrade behov. Gruppen äldre med kognitiv sjukdom och psykisk ohälsa är stor och fortsätter öka. Det blir också vanligare med missbruk, hemlöshet och samsjuklighet. Det ställer krav på kompetens inom dessa områden och på kunskapsbaserade arbetssätt. Kompetens inom demens, språk, bemötande, våld i nära relationer, trygghetsskapande teknik, avancerade hälso- och sjukvårdsinsatser samt kunskap inom olika riskområden och förebyggande arbete är också nödvändiga för att möta målgruppens behov. Från juli 2026 införs även lagstadgade språkkrav, vilket kräver strategisk validering av medarbetarnas språknivå och riktat

stöd för att säkra patientsäkerheten och yrkeskompetensen.

Äldreomsorgens utgångspunkt är alltid den enskildes behov och önskemål. Arbetet för en mer personcentrerad och hälsofrämjande äldreomsorg kommer att intensifieras under perioden. Detta är i linje med omställningen till en god och nära vård och omsorg, samt till den nya socialtjänstlagen. Ett fortsatt prioriterat område för Södermalms äldreomsorg är att öka inflytandet och delaktigheten för den äldre, öka kontinuiteten i vården och omsorgen, samt att förbättra intern och extern samverkan. Kraven på dokumentation, kvalitetsarbete och digitalisering är också höga, vilket kräver att arbetssätt och stöd behöver utvecklas för att öka tiden för det personliga mötet.

Framtida kompetensbehov och strategisk inriktning

Avdelningen har identifierat fyra prioriterade områden i verksamhetsplanen för att uppnå det generella målet om en god och säker vård och omsorg. Dessutom finns nämndens mål om att Södermalm ska vara ett bra stadsdelsområde att åldras i - med god omsorg och stor trygghet, och att det i förvaltningen råder en god och hälsofrämjande arbetsmiljö med goda arbetsvillkor. Flera av de föreslagna aktiviteterna i äldreomsorgens kompetensförsörjningsplan syftar till att uppnå detta och beskrivs mer ingående nedan. I den bifogade aktivitetsplanen lyfts särskilt de verksamhetskritiska aktiviteterna för att säkra kompetensförsörjningen.

Prioriterade aktiviteter och fortsatta satsningar på avdelningsövergripande nivå

För att förverkliga målet om Södermalm som ett tryggt stadsdelsområde att åldras i, med en god och hälsofrämjande arbetsmiljö som grund, fokuserar våra strategiska satsningar på att skapa stabilitet i medarbetargrupperna och höja yrkeskompetensen. De verksamhetskritiska aktiviteterna är integrerade i nämndens verksamhetsplan och följs upp systematiskt.

Prioriterade insatser för en hållbar och attraktiv organisation:

- Organisatorisk stabilitet: Aktivt arbete med att etablera heltid som norm och minska andelen timanställda för att skapa tryggare anställningsförhållanden, och stärka kontinuiteten i omsorgen.
- Effektiv resursanvändning: Det fortsatta införandet och uppföljningen av resursteam är centralt för att säkerställa rätt kompetens vid behov och avlasta ordinarie personal.

- Hantering av kompetenstapp: Genom uppföljning av nulägesanalys och handlingsplan för pensionsavgångar är utmaningen att 72 undersköterskor och 18 vårdbiträden lämnar verksamheten inom de närmsta åren.
- Kollektivt lärande och lagkrav: Utvecklingen av arbetsplatserna till kollektivlärandeplatser med särskilt fokus på språkutveckling. Detta är avgörande för att möta de skärpta språkrav som införs i juli 2026, vilket kräver strategisk validering av personalens språknivå för att säkra patientsäkerheten.
- Hållbart arbetsliv och kompetens: Genom att kombinera proaktiv språkutveckling med tydliga karriärvägar och ett nära ledarskap, stärker vi medarbetarnas yrkesstolthet och vilja att stanna kvar i yrket. God kompetens ger medarbetarna bättre förutsättningar att arbeta effektivt och minska stress, vilket är grunden för en trygg och säker äldreomsorg.
- Akademisk nod och evidensbaserad praktik: Fortsatt arbete med att utveckla Stadsdelsområdet som en akademisk nod genom att fördjupa samarbetet med lärosäten och knyta forskning närmare den dagliga verksamheten. Detta höjer statusen på arbetsplatsen och attraherar medarbetare som drivs av utveckling och innovation.

Chefer

För att säkerställa en hög kvalitet i äldreomsorgen och möta framtidens utmaningar kommer avdelningen de närmaste åren att lägga särskild vikt vid chefs- och ledarskapsutveckling. Med ett starkt ledarskap kan chefer bättre stödja sina medarbetare, fatta välgrundade beslut och skapa en arbetsmiljö där medarbetarna trivs och stannar kvar. Det bidrar också till att utveckla arbetsplatsens kultur, förbättra kommunikationen och underlätta introduktionen av nya medarbetare, vilket blir särskilt viktigt vid de stora pensionsavgångar som väntas de närmaste åren. Genom att satsa på chefs- och ledarskapsutveckling kan verksamheterna bibehålla hög kvalitet, förbättra personalens arbetsmiljö och möta framtidens krav på ett hållbart sätt. Under 2025 har avdelningen implementerat stadens nya chefsstruktur och en första utvärdering av insatsen genomförs i slutet av 2026.

Äldreomsorgen behöver också chefer med rätt kompetens och rekryteringsläget kommer fortsatt vara en utmaning. Förvaltningen kommer fortsätta satsningarna med att erbjuda kompetenshöjande insatser till första linjens chefer. Detta för att kunna hantera den komplexa vardagen och att kunna ge en god och nära vård och

omsorg till stadsdelsområdets äldre, med ibland stora vård- och omsorgsbehov. Genom tidigare satsningar kring att utöka antalet första linjens chefer (och därmed minskat antal medarbetare per chef) och införande av den nya chefsstrukturen har möjligheterna till ett nära ledarskap ökat.

Prioriterade aktiviteter och fortsatta satsningar

- Kompetenshöjande utbildningar för chefer inom områdena ekonomi, arbetsrätt, löneöversyn, rekrytering, arbetsmiljö, rehabilitering, hälsosamtal och hantering av personalhandlingar.
- Stärkt chefsintroduktion och pre-boarding för att säkerställa rätt förutsättningar för uppdraget. Pre-boarding är den process och tid som pågår mellan att en nyanställd har tackat ja till ett jobb och den faktiska första arbetsdagen.

Möjlig utveckling framåt

- Mentorsprogram för nya chefer.
- Traineeprogram för unga chefer.

Medarbetarnas kompetens – grunden för en hållbar äldreomsorg

Medarbetarnas kompetens är direkt avgörande inom äldreomsorgen eftersom den i stor utsträckning påverkar kvaliteten på den vård och omsorg som ges till de äldre. Kunnig och välutbildad personal kan hantera komplexa vårdsituationer, tillgodose individuella behov samt skapa en trygg miljö för både omsorgstagare och anhöriga. För att möta framtida demografiska utmaningar och de skärpta språkrav som införs i juli 2026, prioriterar förvaltningen insatser som stärker förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv. Genom att kombinera proaktiv språkutveckling med tydliga karriärvägar och ett närvarande ledarskap, skapar vi en arbetsmiljö som både attraherar ny kompetens och behåller erfarna medarbetare. God kompetens ger medarbetarna bättre förutsättningar att arbeta effektivt och undvika misstag, vilket bidrar till trygga och säkra insatser och minskad stress. Dessutom stärker kontinuerlig kompetensutveckling medarbetarnas yrkesstolthet och engagemang. Vilket är avgörande för att möta sektorns rekryterings- och pensionsutmaningar, samt frigöra tid för det personliga mötet.

Omsorgspersonal - undersköterskor och vårdbiträden

Stora pensionsavgångar kommande år innebär att viktig kompetens och erfarenhet försvinner från verksamheten. Det skapar utmaningar som brist på kunskap och kontinuitet, vilket kan påverka kvaliteten på vården och omsorgen. Samtidigt ökar behovet av nyrekrytering, introduktion och utbildning av nya medarbetare, vilket kräver tid

och resurser. Detta kan leda till ökad arbetsbelastning för kvarvarande medarbetare och chefer, samt riskera att skapa kunskapsluckor i organisationen.

De skärpta språkkrav som införs i juli 2026 innebär ytterligare en dimension i rekryteringsutmaningen, då nya medarbetare måste valideras mot lagstadgade nivåer för att säkerställa patientsäker kommunikation. Detta ökar behovet av tidiga och strukturerade språkutvecklande insatser under introduktionsfasen för att möta både lagkrav och verksamhetens behov av stabil bemanning.

Pensionsavgångarna de kommande fem till sju åren ser ut som nedan: Undersköterskor över 62 år: Totalt 72 personer.
Vårdbiträden över 62 år: Totalt 18 personer.

Prioriterade aktiviteter och fortsatta satsningar

- Utveckla samarbete och partnerskap med lärosäten för att ta emot praktikanter.
- Utveckla akademisk nod – knyta an till forskning och evidensbaserad praktik.
- Södermalmsmodellen – verksamhetsnära utbildning av vårdpedagog.
- Uppföljning av nulägesanalys och handlingsplan kopplat till kommande pensionsavgångar för undersköterskor och vårdbiträden.
- Utbildningsinsatser enligt avdelningens årshjul med återkommande utbildningar och nätverksträffar inom prioriterade områden (bland annat kommunikation, språk, omvårdnad, dokumentation, basala hygienrutiner, psykisk hälsa, demens och våld i nära relationer, trygghetsskapande teknik).
- Handledarutbildning för omsorgspersonalen.
- Fortsatt utveckling av det teambaserade arbetssättet utifrån nationella kvalitetsregister och validerade metoder och arbetssätt.
- Under 2026 anställs en resurs för att arbeta med säsongsbetonad rekrytering.

Möjlig utveckling framåt

- Riktade arbetsmiljöinsatser exempelvis attraktiva scheman eller innovativa arbetsvillkor för att göra omsorgsarbetet attraktivare på kort och lång sikt.
- Identifiera omställningsprocess för att möjliggöra för medarbetare inom förskolan att arbeta inom äldreomsorgen.

*Legitimerad personal*Sjuksköterskor

Sjuksköterskor spelar en central roll inom äldreomsorgen eftersom de har den medicinska kompetens som behövs för att bedöma och hantera de äldres hälsotillstånd. De ansvarar för att planera och följa upp vårdinsatser, administrera läkemedel, hantera akuta situationer och koordinera med andra vårdinstanser. Sjuksköterskor fungerar också som stöd för övrig vårdpersonal och kan handleda och utbilda undersköterskor och vårdbiträden. Deras närvaro och expertis är avgörande för att säkerställa en högkvalitativ vård och skapa trygghet för både de äldre och deras anhöriga, särskilt när hälsotillståndet förändras eller vid komplexa vårdbehov. Sjukskötersketjänster har för närvarande ett fåtal sökande per tjänst, där kandidater ofta saknar tidigare yrkeserfarenhet inom äldreomsorgen.

Prioriterade aktiviteter och fortsatta satsningar

- Utveckla samarbete och partnerskap med lärosäten för att ta emot elever.
- Utveckla akademisk nod – knyta an forskning och evidensbaserad praktik.
- Södermalmsmodellen – verksamhetsnära utbildning av vårdpedagog.
- Utbildningsinsatser enligt avdelningens årshjul med återkommande utbildningar och nätverksträffar inom prioriterade områden (bland annat kommunikation, språk, hälso- och sjukvård, dokumentation, psykisk hälsa, demens och våld i nära relationer, trygghetsskapande teknik).
- Handledarutbildning.
- Utveckla det teambaserade arbetssättet utifrån nationella kvalitetsregister och validerade metoder och arbetssätt.

Möjlig utveckling framåt

- Riktade arbetsmiljöinsatser, exempelvis attraktiva scheman eller innovativa arbetsvillkor för att göra arbetet attraktivare på kort och lång sikt.

Arbetsterapeuter och fysioterapeuter

Bristen på arbetsterapeuter och fysioterapeuter inom äldreomsorgen skapar flera utmaningar för att upprätthålla en god vårdkvalitet och främja de äldres välmående. Dessa yrkesgrupper spelar en viktig roll i att förbättra de äldres fysiska funktioner, förebygga fall och stödja rehabilitering efter skador eller sjukdomar. Utan tillräckligt antal arbetsterapeuter och fysioterapeuter blir det svårt att erbjuda individuella träningsprogram, anpassa miljön efter de äldres behov

och stödja dem i att behålla sin självständighet. Bristen leder också till att den befintliga personalen får en ökad arbetsbelastning, vilket kan resultera i att insatser prioriteras bort eller utförs av personal utan rätt kompetens. Detta kan i sin tur påverka de äldres livskvalitet negativt och öka risken för vårdskador.

Prioriterade aktiviteter och fortsatta satsningar

- Utveckla samarbete och partnerskap med lärosäten för att ta emot elever.
- Utveckla akademisk nod – knyta an forskning och evidensbaserad praktik.
- Södermalmsmodellen – verksamhetsnära utbildning av vårdpedagog.
- Utbildningsinsatser enligt avdelningens årshjul med återkommande utbildningar och nätverksträffar inom prioriterade områden (bland annat kommunikation, språk, hälso- och sjukvård, dokumentation, psykisk hälsa, demens och våld i nära relationer, trygghetsskapande teknik).
- Handledarutbildning.
- Utveckla det teambaserade arbetssättet utifrån nationella kvalitetsregister och validerade metoder och arbetssätt.

Möjlig utveckling framåt

- Riktade arbetsmiljöinsatser, exempelvis attraktiva scheman eller innovativa arbetsvillkor för att göra omsorgsarbetet attraktivare på kort- och lång sikt.

Biståndshandläggare

En biståndshandläggare inom äldreomsorgen utvärderar äldres behov och beslutar om vilka stödinsatser de ska få, såsom hemtjänst eller särskilt boende. De informerar och vägleder äldre och deras familjer om tillgängliga tjänster, koordinerar och övervakar beviljade insatser samt utför administrativa uppgifter för att säkerställa att äldre får nödvändigt stöd för ett självständigt och värdigt liv. I dagsläget är rekryteringsläget gott med många sökanden till de lediga tjänsterna. Personalomsättningen och den långa sjukfrånvaron är högre än önskat läge, och är därför prioriterade områden för 2026.

Prioriterade aktiviteter och fortsatta satsningar

- Utveckla samarbete och partnerskap med lärosäten för att ta emot studenter.
- Utveckla akademisk nod – knyta an forskning och evidensbaserad praktik.

- Handlingsplanen för en hållbar arbetssituation inom socialtjänsten och äldreomsorgen.
- Stärkt introduktion och pre-boardning för att säkerställa rätt förutsättningar för uppdraget.
- Utbildningsinsatser enligt avdelningens årshjul med återkommande utbildningar och arbetsgruppsträffar inom prioriterade områden (bland annat mat och måltider, demens, psykisk hälsa, och våld i nära relationer).

Möjlig utveckling framåt

- Riktade arbetsmiljöinsatser exempelvis innovativa arbetsvillkor för att göra arbetet attraktivare på kort- och lång sikt.

Sociala avdelningen

Analys av nuläge

Införandet av ny socialtjänstlag och arbetet med god och nära vård och omsorg medför utmaningar och ställer höga krav på verksamhetens chefer och medarbetare de närmaste åren. Då grundläggande förutsättningar förändras och verksamheterna behöver ställa om i arbetssätt och tillgänglighet krävs tydlighet, uthållighet och mod från både chefer och medarbetare. Parallellt med omställningsarbetet kommer därför chefer att fortsatt stärkas i sin yrkesroll, förändringsledning och implementering under 2026.

Förvaltningens trygghetsskapande och förebyggande arbete samt tidiga insatser för barn och ungdomar är fortsatt prioriterat, för att minska antalet ungdomar som börjar med droger, kriminalitet eller uppvisar andra normbrytande beteenden. Utifrån den nya lagstiftningen med fokus på tidiga och förebyggande insatser utvecklas arbetssätt, som syftar till att nå unga innan de utvecklar normbrytande beteende.

Arbetet med personer med samsjuklighet och komplexa hjälpbehov är fortsatt prioriterat för avdelningen. Det ställer höga krav på intern och extern samverkan där målsättningen alltid behöver vara ett sammanhållet stöd för den enskilde. Samordningen av resurser ska förbättras såväl inom förvaltningen som i samarbetet med psykiatri och beroendevård. Bostadsfrågan är fortsatt en stor utmaning inom alla områden och kräver god intern och extern samverkan. Den interna samverkan i form av enhetschefsforum fortsätter och avdelningens koordinatorsroll är fortsatt en viktig del av det samordnade arbetet, för att möta behoven hos individer med samsjuklighet.

Arbetet med våldsutsatta, våldsutövare och barn som växer upp i dessa sammanhang är ett prioriterat område, både lokalt och nationellt. Förvaltningen har under de senaste åren arbetat fram en spetskompetens inom detta område och fortsätter arbeta systematiskt med att förebygga, upptäcka, ge insatser och följa upp insatser till målgruppen. Arbetet med socialsekreterare hos polis och implementering av Islandsmodellen har under 2025 genomförts, och arbetet fortsätter utvecklas utifrån de behov som uppstår. Under 2026 har programmet ”Bryt upp” börjat implementeras på sociala avdelningen och avdelningen för äldreomsorg, som en del av ett sammanhållet stöd till våldsutsatta. Bryt-upp-programmet syftar till att ge våldsutsatta, både vuxna och barn, ett mer samordnat och effektivt stöd. Genom samhandläggning ska den utsatta möta en sammanhållen socialtjänst med fokus på varaktig förändring och ökad trygghet.

Framtida kompetensbehov och strategisk inriktning

Utifrån det pågående omställningsarbetet kommer verksamheternas behov av kompetenser och specialiseringar förändras under lång tid framöver. Enheternas kompetenstabeller för medarbetare och den gemensamma kompetensförsörjningsplanen utgör ett viktigt redskap i samband med behovsanalyser, utbildningssatsningar samt övergångar från titulaturen vårdare till titeln stödassistent.

De medarbetare som redan finns i verksamheterna behöver tryggas i förändrade arbetssätt och kompetens ska höjas utifrån nya behov. För att möta framtida behov behöver verksamheterna kontinuerligt göra behovsanalyser och uppföljningar av förändringar. Medarbetare och chefer behöver ha kunskap om komplexa behov hos målgrupperna, evidensbaserade bedömningsmetoder, systematiskt kvalitetsarbete, motiverande samtal, kunskap om metoder för brukarinflytande samt kunskap om styrande lagstiftning. Kopplat till den nya socialtjänstlagens omställningsarbete behöver chefer och viktiga nyckelfunktioner dessutom stärkas i sina kunskaper kopplade till förändringsledning och implementering.

Ett särskilt fokus på arbetsmiljön för medarbetare och chefer inom alla verksamhetsområden aktualiseras även det utifrån omställningsarbetet kopplat till ny socialtjänstlag. Avdelningen fortsätter att arbeta med handlingsplanen för förbättrad arbetssituation för socialsekreterare och biståndsbedömare samt uppmärksammandet av otillåten påverkan. Administrativt stöd utgör ett viktigt område att arbeta vidare med utifrån arbetsmiljö och effektiva processer. Det finns även behov av att fortsätta använda

och utveckla digitala arbetssätt samt att identifiera hur verksamheten kan bli mer resurseffektiv med stöd av digitala lösningar. Kopplat till omställningsarbetet läggs mycket fokus på att pröva nya arbetssätt men en kartläggning behöver även göras för att påbörja en av implementering av ineffektiva eller onödiga aktiviteter.

Verksamheten har en hög personalomsättning inom vissa bristyrken, vilket försvårar bemanningssituationen och påverkar arbetsmiljön. Inom ett antal år kommer många medarbetare gå i pension, för att förekomma risken för kompetenstapp kommer en plan för detta tas fram. Som ett led i att vara en attraktivare arbetsgivare tar verksamheten årligen emot flera VFU-studenter, vilket även är ett medel för att stärka förvaltningens varumärke och locka framtida medarbetare. Verksamheten har tillsammans med äldreomsorgen tagit fram ett strukturerat program för de studenter som kommer till förvaltningen.

Det finns särskild introduktion och mentorskap för nyanställda och verksamheten erbjuder löpande kompetensutveckling och handledning. Avdelningen fortsätter att erbjuda medarbetare att prova nya arbetsuppgifter över enhetsgränserna, utifrån intresse, kompetens och erfarenhet. Medarbetare med senior erfarenhet och kompetens erbjuds utvecklande uppdrag, möjlighet att pröva annan tjänst och att vara mentor för nyanställda.

Aktivitetsplaner

Avdelningarna har aktivitetsplaner som innehåller konkreta aktiviteter som ska påbörjas under 2026 i det fortsatta kompetensförsörjningsarbetet fram till 2029.

I aktivitetsplanerna finns kompetensförsörjningsinsatser och verksamhetskritiska aktiviteter beskrivna under områdena utveckla, behålla, attrahera, rekrytera, introducera och avsluta/avveckla (UBARA-områden).

Riskanalyser

Förskoleavdelningen

Kompetensförsörjningen inom förskolan tar sin utgångspunkt i att det finns följande yrkeskategorier inom avdelningen;

- Rektor
- Biträdande rektor
- Förskollärare
- Barnskötare
- Kockar

- Ekonomibiträden
- Fritidsledare

Inom förskolorna finns interna dokument som ska stödja utvecklingen av en likvärdig och högkvalitativ verksamhet. Ett av dessa är de pedagogiska ställningstaganden som Södermalms kommunala förskolor har tagit fram. De beskriver ett gemensamt synsätt på organisation, förhållningssätt och hur de pedagogiska lärmiljöerna ska utformas. Syftet är att skapa samsyn och en gemensam riktning för alla förskolor.

Under de kommande åren kommer förskoleavdelningen behöva avveckla vissa förskolor, eftersom barnantalet minskar. Det innebär även att behovet av medarbetare minskar. Målet är att hantera omställningen genom naturliga avgångar, till exempel pensioner, för att undvika onödiga uppsägningar. Det innebär också att kompetensutvecklingen behöver riktas till de medarbetare som blir kvar i organisationen. Utvecklingsinsatserna ska utgå från de prioriterade områden som beslutas i samband med verksamhetsplaneringen. Om förskolorna inte fortsätter att utvecklas finns en risk att kompetensen minskar och att verksamheten tappar kvalitet.

Inom ett par år väntas även ökande pensionsavgångar bland de biträdande rektorerna. Förvaltningen behöver därför arbeta med successionsplanering och se vilka medarbetare som kan vara aktuella för framtida ledarroller.

Majoriteten av medarbetarna i förskoleavdelningen är barnskötare. Det finns fortfarande tillsvidareanställda barnskötare som saknar utbildning för att arbeta med barn, och dessa behöver få möjlighet att utbilda sig. Förskoleavdelningen kommer därför även fortsättningsvis använda den uppdragsutbildning som staden erbjuder via Midsommarkransens gymnasium för att höja utbildningsnivån.

Personalomsättningen har minskat och förväntas fortsätta minska, vilket innebär att det blir ännu viktigare att ta tillvara och vidareutveckla den kompetens som redan finns inom organisationen. För att säkerställa långsiktig kvalitet och kontinuitet behöver medarbetare ges förutsättningar att fördjupa sina kunskaper, utvecklas i sina roller och bidra med sin erfarenhet i det gemensamma arbetet.

Det finns även ett behov av att eventuellt kunna ta emot förskollärare från grundskolan, då ett minskande elevantal kan förväntas medföra ett överskott på förskollärare inom grundskoleverksamheten. Det kommer i sådana fall innebära att förskollärare från förskoleklass kan behöva placeras i förskolan. Detta kommer att ställa krav på en strukturerad introduktion för att underlätta övergången.

En genomlysning av utbildningsnivån i öppna förskolan och parklekarna visar att få medarbetare har fritidsledarutbildning eller motsvarande pedagogisk bakgrund. Förskoleavdelningen behöver därför undersöka vilka kompetensutvecklingsinsatser som kan stärka personalens pedagogiska kompetens i dessa verksamheter.

Äldreomsorgsavdelningen

Kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen tar sin utgångspunkt i att det finns främst följande yrkeskategorier inom avdelningen;

- Chefer/ledare
- Biståndshandläggare
- Sjuksköterskor
- Undersköterskor
- Vårdbiträden
- Fysio- och arbetsterapeuter

För att möta kompetensbehovet utifrån målgruppens behov behöver avdelningen fortsatt specialistutbildade sjuksköterskor, arbetsterapeuter, fysioterapeuter samt omsorgspersonal med gymnasial vård- och omsorgsutbildning. Det råder redan brist på personer inom dessa yrkeskategorier.

Antalet äldre och andelen äldre ökar inom stadsdelsområdet och enligt omsorgsprognoserna så ökar även antalet omsorgstagare inom äldreomsorgen. Detta kommer ställa högre krav på kompetensförsörjningen inom alla yrkeskategorier framöver. Ett ökat behov av att rekrytera medarbetare, i kombination med ökade krav på medarbetarnas kompetens, är en av de risker som identifieras. De ökade kraven i form av fast omsorgskontakt, skyddad yrkestitel för undersköterskor och en allt mer medicinskt komplex målgrupp ställer krav på riktad kompetensutveckling för medarbetarna utifrån identifierade områden, där kompetensbrister fortsatt behöver identifieras och hanteras.

Äldreomsorgsavdelningen ser även en risk gällande konkurrens om den befintliga arbetskraften. Redan nu upplever vissa verksamheter, särskilt hemtjänsten, svårigheter i att rekrytera undersköterskor.

Därför ser äldreomsorgsavdelningen det som särskilt viktigt att fortsätta se över rekryteringsprocessen för att kunna attrahera medarbetare med rätt kompetens men även att behålla de medarbetare vi har. Äldreomsorgsavdelningen fortsätter därför med att utveckla introduktionsprocessen för alla medarbetargrupper. En annan åtgärd för att förebygga en ohälsosam personalomsättning är att fortsätta prioritera det systematiska arbetsmiljöarbetet för att säkerställa en god arbetsmiljö för medarbetarna.

En stor utmaning och risk de kommande fem till sju åren är stora förväntade pensionsavgångar för undersköterskor och vårdbiträden inom flera av avdelningens verksamheter. Detta innebär att viktig kompetens och erfarenhet försvinner. Det skapar utmaningar som brist på kunskap och kontinuitet, vilket kan påverka kvaliteten på vården och omsorgen. Samtidigt ökar behovet av nyrekrytering, introduktion och utbildning av ny personal, vilket kräver tid och resurser. Detta kan leda till ökad arbetsbelastning för kvarvarande medarbetare och chefer, samt riskera att skapa kunskapsluckor i organisationen. Detta i kombination med ett bristande rekryteringsunderlag gör detta område särskilt viktigt att hantera och följa upp.

Sociala avdelningen

Det pågående omställningsarbetet som den nya socialtjänstlagen medför kommer ställa höga krav under lång tid framåt, på både chefer och medarbetare. En identifierad risk är otillräckliga kunskaper i förändringsledning och implementeringsarbete hos befintliga chefer. För att stärka chefers kompetens och möjliggöra deras stödfunktion i verksamheterna kommer avdelningens chefers, och särskilda nyckelfunktioners, kompetens höjas i förändringsledning, facilitering och implementering. En ökad personalomsättning på medarbetarnivå samt svårigheter att behålla och attrahera chefer är andra risker som avdelningen ser, dels kopplat till det pågående omställningsarbetet dels i konkurrens med andra arbetsgivare.

Åtgärder för att förebygga personalomsättning är att kartlägga befintlig kompetens och behov av utbildning, att erbjuda medarbetare med senior erfarenhet och kompetensutvecklingsmöjligheter, samt att följa befintliga årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet med syfte att säkerställa en god arbetsmiljö. I utförarverksamheterna ses en ökad mängd pensionsavgångar de närmaste åren. Tydliga introduktionsprogram för nya chefer och medarbetare, samt erbjudande om mentorer till nyanställda, är prioriterade insatser som utgör viktiga delar av att vara en attraktiv arbetsgivare. Avdelningen följer upp alla medarbetare som slutar med avgångssamtal, som syftar till att samla

in viktig information för vidare utvecklingsarbete. De åtgärder som beskrivs i aktivitetsplanen är prioriterade som ett led i att skapa förutsättningar för att motverka en ökad personalomsättning men också för att attrahera nya medarbetare vid rekrytering.

Sammanfattning

Södermalms stadsförvaltning har i kompetensförsörjningsplanen 2027-2029 identifierat ett flertal områden där det finns utmaningar på kort och på lång sikt inom kompetensförsörjningsområdet. Demografin påverkar stadsdelen då andelen äldre medborgare blir fler och andelen unga medborgare blir färre. Det innebär ett omställningsarbete inom organisationen och samtidigt ökar kraven på att kunna anpassa verksamheternas innehåll efter medborgarnas förändrade behov på sikt. De främsta riskerna som har identifierats är dels generell kompetensbrist i relation till medborgarnas förändrade behov och ett kompetenstapp genom kommande pensionsavgångar inom främst avdelningen för äldreomsorg. Utmaningen blir att bibehålla en hög kvalitet på de insatser som stadsdelen erbjuder sina medborgare, samtidigt som anpassningar görs utifrån det förändrade behovet.

Inom förskoleavdelningen kvarstår behov av att vidareutveckla det systematiska kvalitetsarbetet, särskilt när det gäller analys och uppföljning av effekter av genomförda insatser. Förskoleavdelningen behöver fortsatt arbeta strategiskt med kompetensförsörjning, introduktion och kompetensutveckling, samt att stärka den pedagogiska kompetensen i öppna förskolan och parklekarna. Detta särskilt utifrån ett minskat barnantal, minskad personalomsättning och ett ökat behov av att utveckla den kompetens som finns inom organisationen.

Förskoleavdelningen arbetar utifrån gemensamma pedagogiska ställningstaganden för att säkerställa en likvärdig och högkvalitativ verksamhet. Minskande barnantal innebär att vissa förskolor behöver avvecklas och att personalbehovet minskar, vilket främst hanteras genom naturliga avgångar. Samtidigt behöver kompetensutvecklingen riktas till kvarvarande medarbetare för att bibehålla kvaliteten i verksamheten. Framöver väntas ökande pensionsavgångar bland biträdande rektorer, vilket gör att successionsplanering och ledarförsörjning blir viktig. Det finns också behov av att höja utbildningsnivån bland barnskötare som saknar relevant utbildning, bland annat genom uppdragsutbildning. Den minskande personalomsättningen gör det samtidigt viktigt att tillvarata och vidareutveckla befintlig kompetens.

Avdelningen för äldreomsorgen står inför utmaningar kopplade till en växande äldre befolkning, ökade vårdbehov och kommande pensionsavgångar. Skärpta språkkrav från 2026, svårigheter att rekrytera vissa yrkesgrupper, samt ökade krav på kompetens inom exempelvis demens, psykisk ohälsa och avancerad vård ställer ytterligare krav på verksamheten. Framåt behöver arbetet därför fortsatt fokusera på att stärka kompetensen hos befintliga medarbetare, utveckla ledarskapet, fördjupa samarbetet med lärosäten, samt att skapa en mer attraktiv och hållbar arbetsmiljö för att säkerställa en god och säker vård och omsorg för de äldre.

Äldreomsorgen har ett fortsatt stort behov av specialistutbildade sjuksköterskor, arbetsterapeuter, fysioterapeuter samt omsorgspersonal med gymnasial vård- och omsorgsutbildning, samtidigt som det redan råder brist inom dessa yrkesgrupper. En växande äldre befolkning innebär att antalet omsorgstagare ökar, vilket ställer högre krav på både bemanning och kompetens. Nya krav, såsom fast omsorgskontakt, skyddad yrkestitel för undersköterskor och en mer medicinskt komplex målgrupp, innebär behov av riktad kompetensutveckling.

Det är viktigt att utveckla rekryterings- och introduktionsprocesser samt att prioritera ett systematiskt arbetsmiljöarbete för att attrahera och behålla medarbetare. Samtidigt väntas stora pensionsavgångar bland undersköterskor och vårdbiträden de kommande fem till sju åren, vilket riskerar att leda till kompetensförlust, ökad arbetsbelastning och behov av omfattande nyrekrytering och introduktion.

I den sociala avdelningen kommer införandet av en ny socialtjänstlag och omställningen till en god och nära vård och omsorg ställa höga krav på sociala avdelningens chefer och medarbetare. Förändrade arbetssätt, ökad tillgänglighet och ett större fokus på tidiga och förebyggande insatser kräver stärkt kompetens inom bland annat förändringsledning, samverkan och evidensbaserade metoder. Prioriterade utvecklingsområden är förebyggande arbete för barn och unga, stöd till personer med samsjuklighet och komplexa behov, samt insatser mot våld i nära relationer, där arbetssätt och samverkansformer fortsätter att utvecklas.

För att möta dessa behov behöver arbetet framåt fokusera på att stärka kompetensen hos befintliga medarbetare, utveckla arbetsmiljö och administrativa stöd samt använda digitala lösningar för mer effektiva arbetssätt. Introduktion, mentorskap,

verksamhetsnära kompetensutveckling och samarbete med lärosäten är centrala delar för att säkerställa långsiktig kompetensförsörjning och en hållbar arbetsmiljö.

Samtidigt innebär omställningen vissa risker, bland annat bristande kompetens i förändringsledning och implementering hos chefer, ökad personalomsättning samt svårigheter att behålla och rekrytera chefer i konkurrens med andra arbetsgivare. För att förebygga detta kartläggs kompetens och utbildningsbehov, och kompetensutveckling erbjuds, samtidigt som det systematiska arbetsmiljöarbetet följs. Inom utförarverksamheterna väntas dessutom ökade pensionsavgångar de kommande åren. Tydliga introduktionsprogram och mentorer för nyanställda är därför viktiga insatser för att stärka arbetsgivarattraktiviteten, minska personalomsättningen och underlätta rekrytering av nya medarbetare.

Slutsatser

Övergripande utmaningar inom stadsdelsområdet

- Fler äldre och färre unga medborgare kräver en omställning av organisationen, främst inom förskola och äldreomsorg.
- Kommande pensionsavgångar, främst inom avdelningen för äldreomsorg, kan komma att leda till kompetensbrist.
- Den ökade förändringstakten påverkar chefer och medarbetare i stadsdelen och det kommer att ställa krav på en hållbar arbetsmiljö.

Förskoleavdelningen

- Strategiskt arbete med kompetensförsörjning behöver fortsätta utvecklas, med fokus på introduktion, kompetensutveckling och att ta tillvara befintlig kompetens i organisationen.
- Minskat barnantal leder till minskat personalbehov och avveckling av vissa förskolor där anpassningen planeras främst ske genom naturliga avgångar.
- Kompetensutveckling för medarbetare är viktigt för att bibehålla kvaliteten i verksamheten när organisationen anpassas.
- Stärkt pedagogisk kompetens behövs särskilt inom öppna förskolan och parkleksverksamheten.
- Successionsplanering och ledarförsörjning blir viktiga frågor då pensionsavgångar väntas bland biträdande rektorer.
- Höjd utbildningsnivå bland barnskötare som saknar relevant utbildning behöver prioriteras, bland annat genom uppdragsutbildningar.

- Lägre personalomsättning innebär ett ökat behov av att utveckla och behålla den kompetens som redan finns i verksamheten.

Äldreomsorgsavdelningen

- Ökande andel äldre befolkning och mer komplexa vårdbehov ökar kraven på både bemanning och kompetens inom äldreomsorgen.
- Stora kommande pensionsavgångar, särskilt bland undersköterskor och vårdbiträden, riskerar att leda till kompetensförlust och ökat rekryteringsbehov.
- Brist på flera nyckelkompetenser, bland annat specialistutbildade sjuksköterskor, arbetsterapeuter, fysioterapeuter samt omsorgspersonal med vård- och omsorgsutbildning.
- Skärpta språkkrav från 2026 och nya regelverk ökar kraven på kompetens och utbildningsnivå.
- Ökat behov av specialistkompetens, exempelvis inom demens, psykisk ohälsa och mer avancerad vård.
- Kompetensutveckling för befintliga medarbetare och stärkt ledarskap är centralt för att möta framtida behov.
- Utvecklade rekryterings- och introduktionsprocesser samt systematiskt arbetsmiljöarbete behövs för att attrahera och behålla medarbetare.
- Fördjupat samarbete med lärosäten är viktigt för att långsiktigt säkra kompetensförsörjningen.

Sociala avdelningen

- Införandet av ny socialtjänstlag och omställningen till en god och nära vård och omsorg ställer ökade krav på kompetens, och förändrade arbetssätt i verksamheten.
- Stärkt kompetens behövs inom samverkan och evidensbaserade metoder, särskilt för att utveckla förebyggande arbete för barn och unga, stöd till personer med samsjuklighet samt arbetet mot våld i nära relationer.
- Kompetensutveckling av befintliga medarbetare är central, tillsammans med en god arbetsmiljö, administrativt stöd och digitala arbetssätt.
- Introduktion, mentorskap, verksamhetsnära lärande och samarbete med lärosäten är viktiga delar för att säkra långsiktig kompetensförsörjning.
- Bristande kompetens i förändringsledning hos chefer utgör en risk i omställningsarbetet och kräver riktade kompetensinsatser.
- Risk för ökad personalomsättning och svårigheter att rekrytera och behålla chefer, delvis till följd av konkurrens från andra arbetsgivare.

- Kompetenskartläggning, utbildningsinsatser och systematiskt arbetsmiljöarbete används för att förebygga personalomsättning.
- Kommande pensionsavgångar i utförarverksamheter innebär behov av planering för rekrytering och kunskapsöverföring.

Kompetensförsörjningsplan för verksamheten

Utgå från verksamhetsplanens (VP) satta mål och ange aktiviteter utifrån de olika områdena som finns angivna: Utveckla, behålla, attrahera, rekrytera, avsluta.

Avdelning/Enhet: Förskoleavdelningen

Datum: 2026 03 06

Ansvarig chef: Lena Kullberg Boman

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Resurser <i>(timmar, kronor, personal)</i>	Uppföljning / Kommentar
Utveckla					
Kompetenshöjande insatser för att utveckla det språkutvecklande arbete	Det språkutvecklande arbetssättet stärks genom att medarbetare erbjuds kompetensutvecklingsinsatser.	År 2028	Rektorer, enhetschefer, och biträdande rektorer.	Stödenheten, utvecklingsenheten, rektorer och biträdande rektorer.	Följs upp i verksamhetsberättelsen.
Behålla					
Kompetensutveckling för barnskötare utan utbildning att jobba med barn.	Barnskötare utan pedagogisk utbildning att jobba med barn erbjuds att gå stadens uppdragsutbildning för barnskötare på Midsommarkransens gymnasium.	År 2028	Rektorer och biträdande rektor	Vikarieersättning betalas ut av förskoleförvaltningen.	Följs upp två gånger om året när vikarieersättningen ska betalas ut och även i samband med verksamhetsberättelsen. Verksamhetskritisk aktivitet

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Resurser <i>(timmar, kronor, personal)</i>	Uppföljning / Kommentar
Öka den pedagogiska kompetensen hos medarbetarna i de öppna förskolorna och parklekarna.	Kompetensutvecklingsinsatser inom det pedagogiska området genomförs för medarbetarna i de öppna förskolorna och parklekarna.	År 2026	Rektor och biträdande rektor för öppna förskolorna och parklekarna.	Utvecklingsenheten och biträdande rektor för öppna förskolorna och parklekarna.	Följs upp i samband med verksamhetsberättelsen.
Attrahera					
Det pedagogiska ledarskapet stärks vilket inkluderar systematiskt kvalitetsarbete, för rektorer, biträdande rektorer och förskollärarna.	Kompetensutvecklingsinsatser genomförs för att stärka det pedagogiska ledarskapet och förskolornas systematiska kvalitetsarbete, för rektorer, biträdande rektorer och förskollärarna.	År 2026	Skolchef, rektorer, enhetschefer och biträdande rektorer.	Skolchef, rektorer, enhetschefer och biträdande rektorer, stödenheten och utvecklingsenheten.	Följs upp efter genomförda insatser och i verksamhetsberättelsen.
Rekrytera					
Rekrytering sker kompetensbaserat.	Rektorer, enhetschefer och biträdande rektorer deltar i de utbildningar som HR erbjuder om kompetensbaserad rekrytering. Vid rekrytering tas en behovsanalys fram på kort och långsikt. Utifrån behovsanalysen tas en arbetsbeskrivning och kravprofil fram.	År 2028	Skolchef, rektorer, enhetschefer och biträdande rektorer.	HR	Följs upp efter genomförd insats.

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Resurser <i>(timmar, kronor, personal)</i>	Uppföljning / Kommentar
Avsluta					
Kännedom om varför medarbetare avslutar sin tjänst.	Avslutningssamtal genomförs för varje medarbetare som avslutar sin tjänst och enkäten skickas ut samt analyseras.	År 2028	Skolchef, rektorer, enhetschefer och biträdande rektorer.	HR, Skolchef, rektorer, enhetschefer och biträdande rektorer	Följs upp efter genomförda samtal samt enkäten tar HR fram resultatet för och presenterar för berörda.
Övrigt					
Introduktionen för nya medarbetare stärks	Introduktionen för nya medarbetare stärks genom att möten och material ses över och revideras.	År 2028	Skolchef, rektorer, enhetschefer och biträdande rektorer.	Skolchef, rektorer, enhetschefer och biträdande rektorer, stödenheten och utvecklingsenheten.	Följs upp efter genomförd introduktion.

Kompetensförsörjningsplan för verksamheten

Utgå från verksamhetsplanens (VP) satta mål och ange aktiviteter utifrån de olika områdena som finns angivna: Utveckla, behålla, attrahera, rekrytera, avsluta.

Avdelning/Enhet: Avdelningen för äldreomsorg

Datum: 6 mars 2026

Ansvarig chef: Odini Nzeribe

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Resurser <i>(timmar, kronor, personal)</i>	Uppföljning / Kommentar
Utveckla					
I verksamheterna råder en god och hälsofrämjande arbetsmiljö med goda arbetsvillkor	Effektiv resursanvändning: Fortsätta införande och tertialvis uppföljning av resursteam.	2026-12-31	Avdelningschef	Kvalitetschef Områdeschef Enhetschef Kvalitetssamordnare	Säkerställer rätt kompetens och avlastar ordinarie personal.
Södermalm är ett bra stadsdelsområde att åldras i - med god omsorg och stor trygghet	Språkvalidering och lagkrav: Utveckla arbetsplatserna till kollektivlärandeplatser med fokus på strategisk validering av språknivå inför lagkrav juli 2026.	2027-12-31	Avdelningschef	Vårdpedagog Verksamhetsutvecklare på kvalitets- och utvecklingsenheten Områdeschef Enhetschef Kvalitetssamordnare	Säkrar patientsäkerhet och möter skärpt lagstiftning. Verksamhetskritisk aktivitet.

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Resurser <i>(timmar, kronor, personal)</i>	Uppföljning / Kommentar
Behålla					
I verksamheterna råder en god och hälsofrämjande arbetsmiljö med goda arbetsvillkor	Etablera heltid som norm: Genomföra process med nya grundschema för att minimera ofrivillig deltid och minska beroendet av timanställda.	2026-12-31	Avdelningschef	Områdeschef Enhetschef	Skapar tryggare anställning och stärker kontinuiteten.
I verksamheterna råder en god och hälsofrämjande arbetsmiljö med goda arbetsvillkor	Hållbart arbetsliv: Kombinera proaktiv språkutveckling med tydliga karriärstegar och nära ledarskap för att minska stress och personalomsättning	Löpande	Områdeschefer	Områdeschef Enhetschef	Stärker yrkesstolthet och viljan att stanna kvar i yrket.
Attrahera					
Profilering som hållbar arbetsgivare	Marknadsföra Södermalms äldreomsorg genom att lyfta fram arbetet med heltid som norm, det nära ledarskapet och rollen som akademisk nod.	2026-09-30	Avdelningschef	Områdeschefer Enhetschef Kvalitetschef HR-konsult	Syftar till att öka yrkesstatusen och attrahera medarbetare.
Rekrytera					
Södermalm är ett bra stadsdelsområde att åldras i - med god omsorg och stor trygghet	Akademisk nod: Fördjupa samarbete med lärosäten (VFU) och knyta forskning	2026-12-31	Kvalitetschef	Verksamhetsutvecklare på kvalitets- och utvecklingsenheten AKA	Höjer arbetsplatsens status och attraherar utvecklingsdriven personal.

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Resurser <i>(timmar, kronor, personal)</i>	Uppföljning / Kommentar
	närmare den dagliga verksamheten.			Områdeschef Enhetschef	
Avsluta					
Säkra kompetensförsörjningen och minska personalomsättningen för att uppnå målet om en god och säker vård- och omsorg	Hantering av kompetenstapp: Implementera och delvis följa upp handlingsplan baserad på nulägesanalys av pensionsavgångar.	2026-12-31	Avdelningschef	Områdeschef Enhetschef Kvalitetschef	Verksamhetskritisk aktivitet.

Kompetensförsörjningsplan för verksamheten

Avdelning/Enhet: Sociala avdelningen

Datum: 20260305

Ansvarig chef: Maria Klemets Hellberg

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Resurser <i>(timmar, kronor, personal)</i>	Uppföljning / Kommentar
Utveckla					
Trygga medarbetare och chefer i omställningsarbetet.	Avdelningens chefer kommer erbjudas kompetenshöjande aktiviteter för att stärkas i förändringsledning och implementering samt för att kunna utgöra ett stöd för sina medarbetare i omställningen. Planering av dessa aktiviteter sker i dialog med HR samt socialförvaltningen.	2026	Avdelningschef	Avdelningschef Områdeschefer HR Extern leverantör av utbildning Socialförvaltning	Avdelningens chefer kartlägger och planerar i dialog med HR utbildning som matchar aktuella behov. Verksamhetskritisk aktivitet
Tydliggöra avdelningens gruppledarroller.	Avdelningens gruppledare genomför gemensam utbildning för att stärka medarbetarna i sin yrkesroll och tydliggöra ansvarsavgränsningar inom rollen.	2026	Enhetschef	Avdelningschef Områdeschefer HR Extern leverantör av utbildning	Avdelningens ledningsgrupp kartlägger behov i dialog med HR som efterfrågar offert. Extern leverantör håller i utbildningen.

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Resurser <i>(timmar, kronor, personal)</i>	Uppföljning / Kommentar
Övergångar inom LSS från titulatur vårdare till stödassistent.	Säkerställande av aktuella kompetenstabeller inom alla verksamheter LSS inklusive verksamheter som återtagits i egen regi. Alla medarbetare som innehar titulatur vårdare erbjuds att genomföra utbildning för att bli stödassistent.	2026	Enhetschefer inom LSS	Områdeschefer LSS Enhetschefer LSS HR	Chefer inom LSS säkerställer att alla verksamheter har aktuella kompetenstabeller och informerar alla berörda medarbetare om erbjudandet om utbildning. HR finns med som stöd i processen.
Behålla					
Avdelningens medarbetare och chefer ges möjlighet till utveckling utifrån de behov som finns i verksamheterna.	Avdelningens chefer erbjuder när möjligt medarbetare att prova nya arbetsuppgifter över enhetsgränserna utifrån intresse, kompetens och erfarenhet. Seniora medarbetare erbjuds att vara mentorer för nyanställda.	2026	Sociala avdelningens ledningsgrupp	Avdelningschef Områdeschefer Enhetschefer	Avdelningens chefer har genom uppdaterade kompetenstabeller och regelbundna avstämningar en bild av vilka medarbetare som önskar prova annan tjänst eller mentorskap. Verksamhetskritisk aktivitet
Samarbeten över enheterna	Gemensamt framtagande av rutiner och samsyn kopplat till beställningar och relevanta genomförandeplaner. Arbetet kommer att inledas i två verksamheter inom LSS.	2026	Sociala avdelningens ledningsgrupp	Områdeschefer Enhetschefer Samordnare	Avdelningens chefer säkerställer dialog och planering av det fortsatta arbetet. Samordnare genomför det operativa uppdraget.

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Resurser <i>(timmar, kronor, personal)</i>	Uppföljning / Kommentar
Attrahera					
Vi är en attraktiv arbetsgivare	<p>Resultat från medarbetarenkäten utgör underlag för ett aktivt arbete inom varje verksamhet.</p> <p>Medarbetare med senior kompetens erbjuds vid intresse och möjlighet utvecklande uppdrag eller att prova på annan typ av tjänst.</p>	Löpande under 2026	Sociala avdelningens ledningsgrupp	Avdelningschef Områdeschefer Enhetschefer HR	Avdelningens alla chefer ansvarar för att medarbetarenkätens resultat hanteras och arbetas med inom varje verksamhet. Chefer fångar upp medarbetares intresse för annan tjänst i samband med individuella avstämningar och medarbetarsamtal.
Avdelningen har ett systematiskt och uppskattat VFU-mottagande	<p>Förvaltningens VFU-samordnare har kontinuerlig dialog och planering tillsammans med aktuella lärosäten.</p> <p>VFU-samordnare ansvarar för det gemensamma mottagandet och introduktionen av studenter.</p> <p>Avdelningens verksamheter bjuder in till studiebesök.</p>	2026	<p>Avdelningens VFU-samordnare tillsammans med samordnare på ÄO.</p> <p>Sociala avdelningens ledningsgrupp</p>	VFU-samordnare Avdelningschef Områdeschefer Enhetschefer Medarbetare (handledare)	<p>VFU-samordnare säkerställer kontakt med lärosäten och mottagandet samt introduktion av studenter.</p> <p>Avdelningens chefer ansvarar för det lokala mottagandet tillsammans med verksamhetens handledare och medarbetare.</p>

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Resurser <i>(timmar, kronor, personal)</i>	Uppföljning / Kommentar
	<p>VFU-studenter erbjuds deltagande observation på den sociala delegationen.</p> <p>Studenter erbjuds när så är möjligt och lämpligt sommaranställning alternativt uppmuntras att söka tjänster som annonseras.</p>				
Rekrytera					
Avdelningens chefer har hög kompetens och stöd i sin yrkesroll	<p>Avdelningens chefer genomför de av HR framtagna chefsutbildningarna samt deltar i de utbildningar som erbjuds i staden.</p> <p>Nya chefer genomför de obligatoriska utbildningar som tagits fram av HR.</p>	2026	Sociala avdelningens ledningsgrupp	<p>Avdelningschef Områdeschefer Enhetschefer</p> <p>HR SLK</p>	<p>Avdelningens chefer informerar om och följer upp att chefer genomför de framtagna utbildningarna. HR erbjuder kontinuerligt utbildningar. SLK erbjuder återkommande chefsutbildningar.</p> <p>Verksamhetskritisk aktivitet</p>
Avdelningens chefer genomför kompetensbaserade rekryteringar	Avdelningens chefer genomför utbildning i kompetensbaserad rekrytering och håller sig via Varbi uppdaterade i rekryteringsfrågor.	<p>2026</p> <p>Löpande</p>	Sociala avdelningens ledningsgrupp tillsammans med HR	HR	<p>Avdelningens chefer informerar om och följer upp att chefer genomför Varbi- utbildningen.</p> <p>HR erbjuder stöd vid rekryteringar.</p>

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Resurser <i>(timmar, kronor, personal)</i>	Uppföljning / Kommentar
	Avdelningens chefer rådgör med HR i samband med rekryteringar.				
Avdelningen har en systematisk introduktion för nyanställda	<p>Avdelningens alla verksamheter har en tydlig introduktionsplan för nyanställda.</p> <p>Avdelningens verksamheter erbjuder nyanställda mentorer där så är möjligt och lämpligt.</p>	<p>2026</p> <p>Löpande</p>	<p>Sociala avdelningens ledningsgrupp</p> <p>Enhetschefer</p>	<p>Avdelningschef</p> <p>Områdeschefer</p> <p>Enhetschefer</p>	Avdelningens chefer säkerställer att verksamheten har aktuella introduktionsplaner och att mentor erbjuds vid möjlighet och behov.
Avsluta					
Vi tar vara på avdelningens erfarenheter och kunskaper	<p>Avdelningens chefer har avslutssamtal med medarbetare som avslutar sin anställning.</p> <p>Avdelningens chefer arbetar systematiskt med det underlag som framkommer av de av HR sammanställda resultaten från avgångsenkäterna.</p>	<p>2026</p> <p>Löpande</p>	<p>Sociala avdelningens ledningsgrupp tillsammans med HR</p>	<p>Avdelningschef</p> <p>Områdeschefer</p> <p>Enhetschefer</p> <p>HR</p>	Avdelningens chefer säkerställer att medarbetare som avslutar anställning erbjuds avslutssamtal samt tar del av och arbetar med det underlag som framkommer av avgångsenkäterna.