



# Kompetensförsörjningsplan 2027–2029

## Skärholmens stadsdelsförvaltning

### 1. Inledning

Kompetensförsörjning är en strategisk prioritering för Skärholmens stadsdelsförvaltning. För att säkerställa att förvaltningen har rätt kompetens för att möta invånarnas behov, följa lagkrav och hantera framtida utmaningar, har denna plan tagits fram för perioden 2027–2029.

Planen utgår från en nulägesanalys och en riskbedömning baserad på förvaltningens statistik och omvärldsbevakning. Den är kopplad till SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning, där sex strategier har prioriterats för att möta de identifierade utmaningarna. Dessa strategier är:

- Arbeta med friskfaktorer
- Underlätta för fler att arbeta mer och längre
- Främja medarbetarnas utveckling och omställning
- Rekrytera och attrahera bredare
- Stärk chefens förutsättningar att leda
- Använd kompetensen på rätt sätt

De tre andra strategierna är: *Synliggör lön, villkor och förmåner, Utnyttja teknikens möjligheter* och *Värna arbetstiden*.

Förvaltningen jobbar med dessa områden också men dessa är inte lika framträdande i de behov som förvaltningen har. Lön, villkor och förmåner samt värna arbetstid sker i det dagliga arbetet med inarbetade metoder. Värna arbetstiden sker även indirekt i utmaningarna som finns inom nya socialtjänstlagen och de nya krav som ställs på arbetstid.

Att utnyttja teknikens möjligheter framkommer kopplat till flera av de andra strategierna i kompetensförsörjningsplanen. Det finns ett behov av att öka kompetensen hos medarbetare och chefer när det gäller att utnyttja teknikens möjligheter, däremot är förvaltningen på många sätt beroende av de system och verktyg som finns tillgängliga i staden.

Kompetensförsörjningsplanen fokuserar på hur förvaltningen ska arbeta strategiskt och sträcker sig därför mellan åren 2027–2029. Den följs upp årligen och anpassas utifrån nya behov och omvärldsförändringar. Det arbete och de åtgärder som behövs för att nå de strategiska målen skrivs in som aktiviteter i verksamhetsplanen både på förvaltningsnivå samt som specifika aktiviteter i varje avdelnings verksamhetsplan. Kompetensförsörjningsplanen är en del av förvaltningens årliga framtagande av *Underlag för budget*.

## **2. Lägesanalys och riskbedömning**

### **2.1 Personalomsättning och rekrytering**

Förvaltningen har en personalomsättning på cirka 6,5 procent (2025), där vissa yrkesgrupper står inför större utmaningar. För att hantera dessa utmaningar krävs ett systematiskt arbete med kompetensförsörjning.

Undersköterskor har en låg omsättning på kort sikt, men förvaltningen kommer att ha ett relativt stort antal pensionsavgångar hos undersköterskor de närmaste åren. Över 20 procent av förvaltningens undersköterskor är 60 år eller äldre.

För att säkerställa att kompetensen finns kvar i organisationen behöver förvaltningen arbeta med att underlätta för att fler ska kunna arbeta längre och heltid. Samtidigt behöver förvaltningen rekrytera och attrahera bredare för att ersätta de medarbetare som går i pension.

Socialsekreterare inom myndighet barn och unga har under 2025 haft en hög personalomsättning på 25,65 procent. För att hantera detta behöver förvaltningen stärka chefens förutsättningar att leda, skapa tydlighet i introduktion och handledarskap samt fortsätta skapa en stabil arbetsmiljö. Förvaltningen behöver rekrytera och attrahera brett för att säkerställa att det finns tillräckligt med erfarna socialsekreterare. Som stöd för detta arbetar förvaltningen aktivt och operativt med handlingsplanen för en hållbar arbetssituation inom socialtjänsten som berör flera av de strategier förvaltningen ska fortsätta med 2027–2029.

Förvaltningen har en fortsatt utmaning i att utöka och bibehålla andelen förskollärare, samt att fördela förskollärare utifrån det kompensatoriska uppdraget. En lägre barnprognos medför ökad konkurrens och därmed möjlighet till rekrytering.

## 2.2 Lönestatistik

Förvaltningens lönenivåer ligger i regel i nivå eller något högre än jämförbara stadsdelsförvaltningar i staden. De yrkesgrupper som ligger lägre i medel- och medianlöner i förvaltningen jämfört med andra är undersköterskor och vårdbiträden. Det är även yrkesgrupper som är svårare att rekrytera till. Detta har föranlett en satsning på löner för undersköterskor 2026 och statistiken analyseras årligen inför löneöversynen.

## 2.3 Omvärldsutmaningar

Förvaltningen står inför flera strukturella förändringar som påverkar kompetensbehovet. För att möta dessa utmaningar krävs ett långsiktigt och strategiskt arbete med kompetensförsörjning.

### 2.3.1 Ny lagstiftning

Den nya socialtjänstlagen innebär en tydlig inriktning mot förebyggande arbete, stärkt rättssäkerhet och ett mer tillitsbaserat förhållningssätt. Den nya lagstiftningen ger en tydlig förväntan på tillgänglighet både geografiskt och tider när invånare behöver det vilket kommer leda till förändringar för medarbetare i både arbetsplatser och arbetstider. För att möta lagens intentioner behöver socialtjänsten arbeta mer kunskapsbaserat, där insatser och prioriteringar grundas i systematisk uppföljning, analys och bästa tillgängliga kunskap. Detta förutsätter strukturer för kontinuerligt lärande och kompetensutveckling kopplad till lagens krav. Möjligheten att erbjuda stöd utan omfattande utredning skapar bättre förutsättningar för tidiga insatser, men ställer samtidigt ökade krav på samverkan, tydlig ansvarsfördelning och uppföljning. Samverkan och evidensbaserat, uppföljande arbete stärks samtidigt som barnets rättigheter prioriteras med tydligare dokumentation och uppföljning.

### 2.3.2 Demografiska utmaningar

Antalet äldre i Stockholms stad förväntas öka kraftigt de kommande åren enligt befolkningsprognosen. Denna utveckling kommer att påverka nyttjandet av äldreomsorg. Mot bakgrund av detta finns det behov av att ställa om äldreomsorgen för att klara framtida behov. Ökad digitalisering som leder till verksamhetsutveckling och förändrade arbetssätt är en del i detta.

Förskolan står inför en nedåtgående trend i prognostiserade barnantal, vilket påverkar verksamheten utifrån att behovet av förskoleplatser minskar. I dagsläget finns en stor osäkerhet i prognosticerade barnantal då statistiken från SWECO baseras på

kommande nybyggnationer. Om planerade nybyggnationer försenas justeras prognoserna och förvaltningen följer därför befolkningsprognoserna noga. Ett fortsatt sjunkande barnantal i området kan medföra behov av utbildning för omställning, det behöver ske i dialog med övriga avdelningar inom förvaltningen samt stadsövergripande.

### 2.3.3 Digitalisering

Digitalisering ställer ökade krav på digital kompetens, exempelvis inom dokumentation, e-tjänster och välfärdsteknik. För att möta dessa krav behöver förvaltningen utnyttja teknikens möjligheter genom att införa digitala verktyg och främja medarbetarnas utveckling och omställning genom utbildningar i digital kompetens.

Förskollärare och barnskötare behöver stärkas i användning av digitala verktyg och upprätthålla en hög nivå kring digital kompetens i nya verktyg genom kontinuerlig kompetensutveckling. Exempelvis rapportering i frånvaro- och närvarosystem samt inom pedagogisk dokumentation. Inom avdelningen Stöd och service behövs ökad digital kompetens för att möta brukarnas ökade behov av digitala verktyg för nya och snabbare kommunikationssätt.

### 2.3.4 Behov av specialistkompetens

Psykisk ohälsa och kriminalitet ökar behovet av specialistkompetens inom socialtjänstens område för barn och unga, inom omsorg om personer med funktionsnedsättning samt inom äldreomsorgen. För att möta detta behov behöver förvaltningen främja medarbetarnas utveckling och omställning genom utbildningar och använda kompetensen på rätt sätt genom att säkerställa att rätt kompetens finns på rätt plats.

### 2.3.5 Hållbarhetsarbete

Miljö- och hållbarhetsmål kräver kompetens inom området på hela förvaltningen. Förvaltningen ser behov av kompetensutveckling för förskolans kockar i samband med implementering av en ny reviderad matstrategi inom staden. Insatsen innefattar utbildning i hållbarhet och hållbar omställning i förskoleköken, vilket innebär utbildning i att laga mat från grunden på ett hållbart sätt med vegetariska måltider och hantering av svin. Medvetenhet för hållbarhet hos medarbetare inom både socialtjänsten, äldreomsorgen och statsmiljö behövs stärkas. För att möta dessa krav behöver förvaltningen främja medarbetarnas utveckling och omställning genom utbildningar och använda kompetensen på rätt sätt genom att integrera hållbarhet i verksamheternas arbetssätt.

### 2.3.6 Valfärdsbrott

Förvaltningen ser ökade risker med valfärdsbrott och arbetar brett inom alla verksamheter för att förebygga, upptäcka och hantera detta. Arbetet sker genom riskanalyser och kompetensutveckling för chefer och medarbetare.

### 2.3.7 Informationssäkerhet

Risker för cyberattacker och angrepp mot digital infrastruktur, kommunala IT-system och databaser är fortsatt stor. Specialistkompetens på området har rekryterats som ska etablera en säkerhetskultur genom att kartlägga risker och åtgärder samt utbilda chefer och medarbetare till ökad medvetenhet.

## 2.4 Kompetensbehov per avdelning

För att säkerställa att förvaltningen har rätt kompetens för att möta framtidens utmaningar, har följande kompetensbehov identifierats per avdelning.

### 2.4.1 Avdelning Individ och familj inklusive fritid

Inom avdelningen finns behov av att öka kompetens kopplad till omställningen mot en mer förebyggande och kunskapsbaserad socialtjänst. Utvecklingsbehov finns inom relations- och specialistkompetens i arbetet med barn, unga och individer med komplex problematik, liksom inom rättssäker handläggning och systematisk uppföljning. Därutöver behöver chefers förmåga att leda förändring samt strukturer för introduktion, mentorskap och långsiktig kompetensuppbyggnad stärkas. Sammantaget krävs en förstärkt organisatorisk förmåga i sin helhet för att omsätta lagens intentioner i praktiken på ett hållbart och kvalitativt sätt.

### 2.4.2. Avdelning Förskola

Inom Förskolan identifieras ett kompetensgap inom didaktik, språkutvecklande arbetssätt, lekkompetens, och hållbar omställning i köken. Förskollärarnas förutsättningar och kompetens behöver vara i fokus för att främja undervisningskvalitet. Process- och strukturkvalitet behöver ses över. Det finns ett behov av ökad didaktisk kompetens hos förskollärare och barnskötare, för att kunna rikta och variera utbildning och undervisning utifrån barngruppens behov och förutsättningar. För att hantera dessa kompetensgap behöver förvaltningen erbjuda kompetensutveckling

### 2.4.3. Avdelning Stöd och service

Inom förvaltningens omsorg om personer med funktionsnedsättning och äldreomsorg behöver medarbetare fortsatt kompetensutveckling

inom framförallt språkkunskaper och digitala verktyg. För att hantera detta behöver förvaltningen erbjuda språkutbildningar samt se över möjligheter till digitala verktyg. För att möta personalförsörjningsbehoven behöver äldreomsorgen rekrytera utbildad personal som efter anställning erbjuds utbildning till vårdbiträde eller undersköterska.

#### **2.4.4 Avdelning Medborgarservice och stadsmiljö**

Avdelningen består till största del av specialister med individuella kompetenser och utvecklingsbehov. Den största gruppen av medarbetare finns inom medborgarservice där det ständigt finns behov av ökad kunskap om målgruppers behov av information, förmåga att möta människor med komplexa behov och utmaningar samt samverkan och koordinering av insatser för att kunna fortsätta erbjuda ett bra stöd. För att hantera detta ska förvaltningen stärka kompetensen genom utbildningsinsatser samt koordinera insatser som stärker medarbetarna i samverkan, både inom och utom avdelningen. Detta är också en grupp som blir påverkad av den nya socialtjänstlagen och behöver likt socialtjänsten och äldreomsorgen anpassa och tillämpa nya arbetssätt för att möta lagens intentioner om förebyggande arbete samt tillitsbaserat och tillgängligt förhållningssätt.

### **3. Strategisk inriktning och övergripande aktiviteter**

För att möta de utmaningar som identifierats i lägesanalysen har förvaltningen prioriterat sex av SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning. Nedan beskrivs varje strategi och hur den ska genomföras under perioden 2027–2029.

#### **3.1 Arbeta med friskfaktorer**

Förvaltningen ska skapa en hållbar arbetsmiljö genom dialog, inflytande och systematiskt arbetsmiljöarbete. Målet är att genom ett systematiskt arbete med friskfaktorer och fortsatt fokus på medarbetarskap säkerställa att medarbetarna har förutsättningar att må bra, utvecklas och bidra med hög kvalitet i sitt arbete. En treårig implementeringsplan för arbetet med friskfaktorer har tagits fram och inom tre år ska samtliga enheter ha utbildats. Arbetssättet ska vara etablerat och utgöra en naturlig del av arbetsmiljön och årshjulet på hela förvaltningen.

#### **3.2 Underlätta för fler att arbeta mer och längre**

Förvaltningen arbetar för att heltid ska vara norm. En kartläggning av andelen ofrivilligt deltidsanställda gjordes 2025. Kartläggningen

visade att nästan alla som önskar arbeta heltid kan erbjudas det. Förvaltningen har över 90 procent heltidsanställda inom alla verksamheter. För att säkerställa att målet fortsatt uppnås ska förvaltningen fortsätta att ha heltidsanställningar som norm vid rekrytering, schemaläggning och organisatoriska förändringar. Förvaltningen har påbörjat ett arbete med att införa bemanningsteam med tillsvidareanställda vikarier. Arbetet har påbörjats inom förskolan och möjligheterna ses även över inom omsorgen om personer med funktionsnedsättning.

### **3.3 Främja medarbetarnas utveckling och omställning**

Förvaltningen kommer lägga ett stort fokus på utveckling och omställning framåt med de förändringar som kommer i och med den nya socialtjänstlagen. Medarbetare inom stora delar av förvaltningen kommer erbjudas utbildning och kompetensutveckling för att öka kunskap om den nya socialtjänstlagen för att säkerställa rättssäkerhet, jämlika insatser och kunskapsbaserat arbete.

Förvaltningen har även ett stort fokus på utbildning och kompetensutveckling för medarbetare inom omsorgen om personer med funktionsnedsättning och äldreomsorgen. Det omfattar bland annat vidareutbildning till undersköterska, språkkompetens och digital utveckling.

Det finns ett stort utbud av digitala utbildningar som är obligatoriska eller tillgängliga för alla eller majoriteten av medarbetare och chefer. Detta omfattar till exempel utbildningar i välfärdsbrott, hot och våld och informationssäkerhet. Utöver detta sätts individuella utvecklingsplaner med medarbetare utifrån behov hos verksamhet och individ.

### **3.4 Rekrytera och attrahera bredare**

Förvaltningen ska bredda rekryteringsbasen genom att regelbundet ta emot praktikanter, feriejobbare, aspiranter för Stockholmsjobb och personer anställda med stöd av BEA inom arbetsmarknadsinsatser.

För att möta personalförsörjningsbehoven behöver äldreomsorgen rekrytera utbildad personal som efter anställning erbjuds utbildning till vårdbiträde eller undersköterska.

Avdelning Individ och familj inklusive fritid samt avdelning Stöd och service fortsätter att vara aktiva parter i stadens arbete med verksamhetsförlagd utbildning för socionomstudenter.

### **3.5 Stärk chefers förutsättningar att leda**

Förvaltningen ska under 2027–2029 aktivt arbeta med chefers arbetsmiljö. Ett tydligt och nyanserat arbete med medarbetarskapet ska också leda till att stärka chefers förutsättningar samt skapa bättre arbetsklimat, delaktighet och trivsel för både chefer och medarbetare.

### **3.6 Använd kompetensen på rätt sätt**

Förvaltningen ska se över arbetssätt och samarbeten för att bättre kunna dela på och sprida kompetens mellan enheter och avdelningar, samt för att främja utveckling och omställning för att möta kraven i den nya socialtjänstlagen. Detta innebär en omställning till ett mer förebyggande arbete och en första linjens socialtjänst, vilket kräver rekrytering av nya tjänster, kompetensutveckling och nya arbetssätt.

Förvaltningen ska även fortsätta arbeta med uppdrag och behov kopplade till kriminalitet och säkerhetsfrågor, där arbetet med att förebygga och hantera hot och våld fortsatt ska vara en prioriterad fråga. Detta innebär att kompetensutveckling kring hot och våld kommer att genomföras även under kommande år för att säkra en trygg arbetsmiljö.

## **4. Uppföljning och utvärdering**

Kompetensförsörjningsplanen följs upp och utvärderas varje år i samband med *Underlag för budget* för att säkerställa att planeringen genomförs och ger önskad effekt. Detta görs genom att följa upp aktiviteter och måluppfyllelse på förvaltningens och avdelningarnas verksamhetsplaner. Omvärldsbevakning och statistik såsom löner och rekrytering följs upp för att se om det sker förändring mellan åren. Nyckeltal som kommer att följas upp för kommande år är; personalomsättning, heltidsanställningar samt andel genomförda obligatoriska utbildningar.