

Äldreförvaltningens plan för strategisk kompetensförsörjning 2025-2027

Kompetensförsörjningsplan år 2025-2027

Utgångspunkten i kompetensförsörjningsarbetet är att äldreförvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare för att behålla och attrahera nya medarbetare. Kompetenta och engagerade medarbetare och chefer är en förutsättning för att staden och förvaltningen ska kunna tillgodose stockholmarnas behov och förväntningar på likvärdig service av god kvalitet.

Förvaltningen arbetar strategiskt och strukturerat med kompetensförsörjning, på kort och lång sikt, för att säkerställa rätt kompetens för att nå våra uppsatta mål och möta framtida uppdrag.

Kompetensförsörjning är en ständigt pågående process som delas upp i fem områden; UBARA som står för utveckla, behålla, attrahera, rekrytera och avsluta. Utveckla och motivera medarbetare, behålla genom engagemang, attrahera genom att vara förbild som arbetsgivare, rekrytera kompetensbaserat och avsluta för ambassadörskap. Förvaltningens kompetensförsörjning fokuserar på att behålla och utveckla våra medarbetare för att säkra förvaltningens uppdrag och möta morgondagens behov.

Kompetensförsörjningsplanen har utarbetats av hr i nära samverkan med verksamhetens chefer. För att identifiera kompetensförsörjningsbehoven de kommande åren har cheferna tillsammans kartlagt verksamheternas kritiska kompetenser utifrån förvaltningens nuvarande och framtida uppdrag. Enheterna och avdelningarna arbetar vidare utifrån gemensamma frågeställningar för att kartlägga utvecklings- och utbildningsbehov på enhetsnivå.

Uppföljning av genomförda aktiviteter under 2024

Förvaltningen har arbetat med handlingsplaner utifrån årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet och utifrån resultatet av medarbetarenkäten. Föregående års fokuserade arbete på att tydliggöra uppdrag och förväntningar samt utvecklingen av den organisatoriska och sociala arbetsmiljön har gett resultat och lett till en ökning av AMI, aktivt medskapandeindex från 76 till 82 punkter. Nya lönekriterier har tagits fram i samverkan med skyddsombud och medarbetare. Lönekriterierna bygger på Stockholms stads personalpolicy och tillämpas i medarbetar- och bedömningssamtal inför löneöversyn år 2025.

Utbildningsinsatser och andra kompetensutvecklande insatser har genomförts i syfte att stärka medarbetare i deras yrkesprofession och skapa förutsättningar för förvaltningen att nå sina mål. Medarbetare och chefer har uppmuntrats att bidra till verksamhetens utveckling genom att skugga kollegor inom förvaltningen och i staden. Medarbetare på avdelningen Stockholms trygghetsjour har skuggat varandra internt på avdelningen för att förbättra samarbetet och öka förståelsen för varandras uppdrag. Skuggning av kollegor har även skett externt i staden vid hemtjänst, beställarenhet och socialjour samt inom boendeplanering.

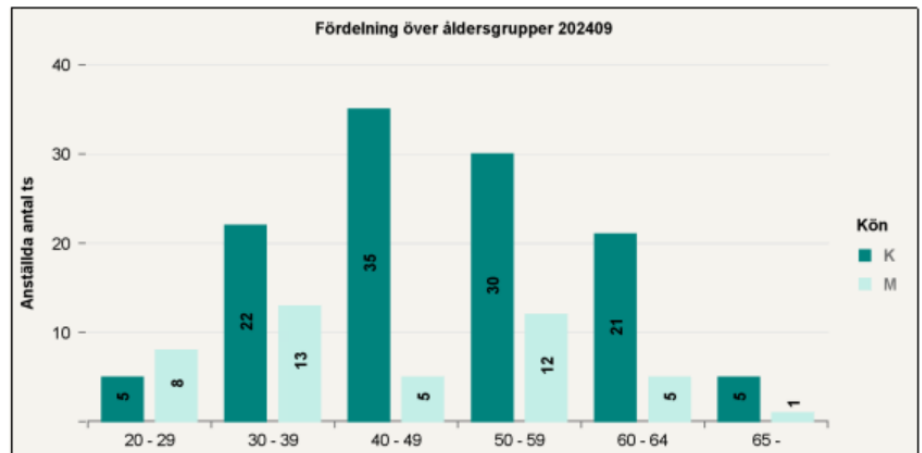
Förvaltningen har ökat kunskapen om civil beredskap och kris samt förmågan att agera vid kris och krig. Det har skett genom bland annat krisövningar för krisledningen och utbildning i krishantering på avdelningen Stockholms trygghetsjour. Förvaltningen har deltagit i krigsövningen STADSÖ24 där krigsledningen har fått öva på ett scenario av krig i Stockholm. Innan övningen genomfördes utbildningstillfällen för krigsledningen, gällande civil beredskap och krigsberedskap i allmänhet. Under hösten genomförs stabsövningar för funktionerna; stabschef, stabsassistent, lägesbild, kommunikation och samverkan. Dessa har nyckelroller vid uppstarten av en stab och därför övas just de. Flertalet av stabsmedlemmarna har genomfört Länsstyrelsen stabsutbildning. Förvaltningsledningen har ökat kompetensen inom informationssäkerhet och NIS2-direktivet. Dialog om informationssäkerhet har hållits i arbetsgrupper och medarbetare genomför löpande stadens grundutbildning i informationssäkerhet via utbildningsplattformen.

Nulägesanalys

Personalstatistik

Förvaltningen hade 163 tillsvidareanställda medarbetare i september 2024. Det är ökning med 13 tjänster sedan föregående år. Kvinnor motsvarar 118 tillsvidareanställda medarbetare och antalet män motsvarar 44 tillsvidareanställda medarbetare. Antalet medarbetare med tidsbegränsad anställning och månadslön uppgick till 10 medarbetare i september 2024, vilket är en halvering av föregående år. Under samma månad hade 41 medarbetare tidsbegränsad anställning med timlön. De vanligaste befattningarna inom förvaltningen är strateg, larmoperatör och tekniker.

I nedanstående tabell framgår fördelningen av antalet tillsvidareanställda medarbetare uppdelat på ålder och kön.



Heltid som norm

Utifrån budget 2025 har förvaltningen ett fortsatt mål att säkerställa goda och trygga arbetsvillkor för medarbetare. Heltid är norm för alla tillsvidareanställningar och vid behov av rekrytering ska tjänster på heltid erbjudas till de som idag är anställda på deltid. Inom förvaltningen har 82 procent av de tillsvidareanställda medarbetarna en heltidstjänst. Medarbetare med deltidsanställning återfinns på avdelningen Stockholms trygghetsjour, inom jour- och dygnet runt-verksamhet. Andelen tillsvidareanställda med heltid är jämt fördelat mellan kön och åldersgrupper. I september 2024 hade 29 medarbetare på förvaltningen en tillsvidareanställning på deltid.

Medarbetarenkäten

Förvaltningens övergripande rapport för år 2024 visar att AMI, aktivt medskapandeindex, totalindex har ökat till 82 i jämförelse med år 2023 då det låg på 76. Indexet har ökat i alla tre delområden; motivation, ledarskap och styrning. De tre frågor som fått högst resultat i undersökningen är; mitt arbete känns meningsfullt (index 89), jag är insatt i min arbetsplats mål (88) och jag tar egna initiativ till att utveckla min kompetens utifrån verksamhetens behov (87). De tre frågor som fått lägst resultat är på min arbetsplats prövar vi nya arbetssätt för att utveckla verksamheten (73), jag kan rekommendera min arbetsplats till andra (73) samt min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt (72).

Gemensamma utmaningar

Förvaltningen har gemensamma utmaningar inom boendepanering, telefoni, it och digitalisering samt kompetensförsörjning inom äldreomsorgen.

För att klara av våra gemensamma utmaningar behöver kompetensen stärkas inom följande områden:

- Statistik och analys
- Digitaliseringsutveckling och förvaltning av IT-stöd
- Process och systematiskt kvalitetsarbete
- Förändrings- och projektledning, utredning
- Upphandling och avtalsuppföljning

Behoven av att stärka kompetensen inom ovanstående områden kan variera mellan avdelningarna.

För att kunna bedriva omhändertagna utvecklingen inom digitalisering behövs kompetens inom statistik och analys. Förvaltningen är i behov av både expertkompetens och ökad grundkompetens inom flera yrkesgrupper för att förändra arbetsmetoder gällande statistik och analys. Förvaltningen behöver öka kompetensen inom digitaliseringsutveckling och förvaltning av IT-stöd för att möta budgetuppdrag och strategiskt initiativ för äldreomsorgens och socialtjänstens digitalisering.

Kompetens inom processledning, systematiskt kvalitetsarbete och förändringsledning är viktigt för verksamhetens möjlighet att utveckla och effektivisera arbetssätt och organisation utifrån ändrade uppdrag. Även här behövs både expertkompetens samt ökad grundkompetens hos flertalet yrkesgrupper inom förvaltningen. Kompetensen inom förändringsledning behöver förbättras med internt fokus för utveckling av förvaltningens verksamhet samt externt fokus för att skapa förutsättningar för stadsövergripande effekter av förvaltningens uppdrag inom bland annat digitalisering och boendeplanering. Förvaltningen har behov av utökad grundkompetens inom upphandling och avtalsuppföljning hos flera yrkesgrupper för att möta nuvarande och kommande uppdrag. Det finns även behov av specialistkompetens inom upphandling och uppföljning av upphandlade avtal.

I staden finns ett stort antal styrdokument och programförklaringar som ställer krav på stadens medarbetare att ha grundläggande kompetens inom många olika verksamhetsområden likt miljö, kvalitet, klimat, våld i nära relation, mänskliga rättigheter, informationssäkerhet etc. Förvaltningen behöver arbeta vidare med att omsätta innehållet i dessa program och styrdokument men också målgruppsanpassa information och utbildning utifrån medarbetarnas respektive yrkesutövning.

Verksamhetsspecifika utmaningar

Verksamhetsspecifika utmaningar har identifierats under arbetet med förvaltningens kompetensförsörjning. Lokala utmaningar

redogörs för i enhetsspecifika kartläggningar och planer. På enhetsnivå planeras och genomförs löpande kompetensutvecklingsåtgärder i syfte att stärka yrkesprofessionen utifrån kompetenskartläggning och individuella behov.

Övergripande mål och aktiviteter inom kompetensförsörjning för år 2025

Förvaltningen arbetar aktivt och strategiskt med olika delar av kompetensförsörjningsprocessen. Genom uppföljning och utvärdering av genomförda aktiviteter samt analys av kritisk kompetens och kompetensgap säkerställer vi att vi gör rätt satsningar.

Utveckla och behålla

Förvaltningens kompetensförsörjning fokuserar på att behålla och utveckla befintlig personal, så att medarbetare och chefer kan ta sig an nutida och framtida uppdrag.

Kompetensutveckling ska vara tydligt kopplad till verksamhetens mål, uppdrag och framtida behov. Medarbetarnas engagemang för sin och arbetsgruppens kompetensutveckling är en förutsättning för måluppfyllelse och att anpassa förvaltningens kompetens för framtida uppdrag. Det systematiska arbetet med förvaltningens kompetensförsörjningsplan och medarbetares individuella utvecklingsplaner kommer att vara i fokus under året.

Introduktionen på förvaltningen utvecklas så att lokal och gemensam introduktion följer en plan och bidrar till att nyanställda medarbetare får en god insikt i verksamhet och nämnd.

Chefer och medarbetare har goda förutsättningar för att göra ett gott arbete. Föregående års analys utifrån stadens riktlinje för chefsstruktur visar på samma kritiska

utmaningar/kompetensområden som framkommit i arbetet med kompetensförsörjningsplanen. Det vill säga statistik och analys, systemutveckling och it-förvaltning, process och systematiskt kvalitetsarbete samt förändrings- och projektledning, utredning. Analysen av chefsstrukturen resulterade i en åtgärdsplan för att förbättra chefers förutsättningar. Arbetet enligt åtgärdsplanen fortsätter under år 2025 med bland annat utredning av chefers tillgänglighet utanför ordinarie arbetstid och tillgången till stöd och kompetens för att möta kritiska utmaningar. Förvaltningen ska ta fram och implementera lönekriterier för chefer i syfte att skapa tydligare målstyrning och att stärka chefers förutsättningar för att göra ett bra jobb. Förvaltningen bidrar till chefsförsörjning genom deltagande i stadens program Framtida chef. Schemaläggning ses

över för att så snart som möjligt kunna erbjuda heltid för medarbetare som idag arbetar deltid.

En god arbetsmiljö är grundläggande för att medarbetare ska kunna göra ett bra jobb och känna motivation och engagemang. Medarbetarna ska uppleva delaktighet, inflytande, utveckling och lärande. Arbetet fortsätter med att utveckla facklig samverkan och medarbetares delaktighet vid arbetsplatsträffar. Förvaltningen fortsätter med förvaltningsgemensamma möten och inslaget ”dela din vardag”, vilket bidrar till ökad helhetssyn och större förståelse för förvaltningens och våra kollegors uppdrag. Att skugga en kollega kan ge idéer till den egna verksamhetens utveckling, helhetssyn på stadens verksamhet och insikt om betydelsen av ditt eget arbete. Därför fortsätter förvaltningen att ge chefer och medarbetare möjlighet till att skugga kollegor i och utanför förvaltningen.

Aktiviteter 2025

- Kompetenslyft i informationssäkerhet för förvaltningsledning, chefer och medarbetare.
- Synliggöra interna kompetensresor på chefsforum för inspiration och erfarenhetsutbyte.
- Ta fram och implementera lönekriterier för chefer.
- Genomföra kompetenshöjande insatser inom förändringsledning, upphandling och avtalsuppföljning.
- Arbeta med åtgärdsplan chefsstrukturen.
- Skapa likvärdig introduktion för nya medarbetare vid förvaltningen.
- Synliggöra initiativ inom projektet Skugga en kollega.
- Fortsatt öka kompetens inom arbetsmiljö för chefer och medarbetare genom systematiskt och involverande arbete med SAM och OSA i ILS.
- Tillsammans med socialförvaltningen, klargöra framtida behov av kompetens och roller för att leda digitaliseringsutvecklingen inom äldreomsorgen och socialtjänsten.

Attrahera och rekrytera

Förvaltningen är en attraktiv arbetsgivare med en spännande verksamhet i utveckling. För att stärka förvaltningens arbetsgivarvarumärke kommer förvaltningen att fortsatt arbeta med att stärka en gemensam syn på förvaltningens uppdrag, utmaningar och mål samt följa upp kandidatupplevelsen i våra rekryteringar genom mätverktyget Realcruit.

Förvaltningen tillämpar kompetensbaserad rekrytering bland annat för att minska risken för diskriminering och för att hitta den faktiska kompetensen. När rekrytering är aktuell ska den ske i god tid för att säkerställa att en bra överlämning sker av arbetsuppgifter och kompetens. Fokus framåt är att utforma genomtänkta kravprofiler och attraktiva annonser för att attrahera kandidater med den kompetens verksamheten behöver idag och framåt. Förvaltningen kommer att ha flera pensionsavgångar inom de närmaste åren vilket ställer ökade krav på kontinuerlig analys av kompetensbehovet.

Aktiviteter 2025

- Kommunikativa aktiviteter i syfte att stärka en gemensam syn på förvaltningens uppdrag, utmaningar och mål.
- Mäta och följa upp kandidatupplevelse i rekryteringar.

Avsluta

Förvaltningens mål är att medarbetare som slutar sin anställning ska vara goda ambassadörer och rekommendera förvaltningen som en bra arbetsgivare. Förvaltningen använder strukturerade avslutssamtal med alla som slutar, oavsett avgångsorsak. Det bidrar till ett professionellt och bra avslut samt ger information till fortsatt utveckling av verksamheten och äldreförvaltningen som arbetsplats.

Mål och aktivitetslista för kompetensförsörjningen år 2025-2027

Mål	Aktivitet	Tidsplan	Ansvarig	Uppföljning
Chefer ges goda förutsättningar för att göra ett bra jobb.	Arbeta med åtgärdsplan chefsstrukturen.	2025-12-31	Äldredirektör	Följs upp löpande.
Chefer ges goda förutsättningar för att göra ett bra jobb.	Ta fram och implementera lönekriterier för chefer.	2025-09-30	Hr	Används i samband med medarbetar- och bedömningssamtal inför löneöversyn 2026.
Chefer och medarbetare ges goda förutsättningar för att göra ett bra jobb.	Kompetenslyft i informationssäkerhet för förvaltningsledning, chefer och medarbetare.	2025-12-31	Avdelningschef digitalisering och it	Följs upp inför nästa års kompetensförsörjningsplan.
Systematiskt arbete med kompetensförsörjning.	Synliggöra interna kompetensresor på chefsforum för inspiration och erfarenhetsutbyte.	2025-10-31	Hr	Följs upp inför nästa års kompetensförsörjningsplan.
Möjliggöra karriärvägar inom förvaltningen och i staden	Delta i stadens program Framtida chef	2025-12-15	Äldredirektör	Följs upp löpande under året.

Mål	Aktivitet	Tidsplan	Ansvarig	Uppföljning
Förvaltningen har kompetens att möta nya uppdrag.	Genomföra kompetenshöjande insatser inom förändringsledning, upphandling och avtalsuppföljning.	2025-12-31	Respektive chef	Följs upp inför nästa års kompetensförsörjningsplan.
Chefer och medarbetare ges goda förutsättningar för att göra ett bra jobb.	Skapa likvärdig introduktion för nya medarbetare vid förvaltningen.	2026-06-30	Hr och respektive chef	Följs upp inför nästa års kompetensförsörjningsplan.
Medarbetare bidrar till verksamhetsutveckling.	Synliggöra initiativ inom projektet Skugga en kollega.	2025-12-31	Hr	Följs upp inför nästa års kompetensförsörjningsplan.
Chefer och medarbetare ges goda förutsättningar för att göra ett bra jobb.	Fortsatt öka kompetens inom arbetsmiljö för chefer och medarbetare genom systematiskt och involverande arbete med SAM och OSA i ILS.	2026-12-31	Respektive chef med stöd av hr	Följs upp löpande.
Förvaltningen har kompetens att möta nya uppdrag.	Tillsammans med socialförvaltningen, klargöra framtida behov av kompetens och roller för att leda digitaliseringsutvecklingen inom äldreomsorgen och socialtjänsten.	2025-12-31	Avdelningschef digitalisering och it	Följs upp inför nästa års kompetensförsörjningsplan.
Chefer och medarbetare ges goda förutsättningar för att göra ett bra jobb.	Kommunikativa aktiviteter i syfte att stärka en gemensam syn på förvaltningens uppdrag, utmaningar och mål.	2025-12-31	Respektive chef	Följs upp inför nästa års kompetensförsörjningsplan.
Förvaltningen är en attraktiv arbetsgivare.	Mäta och följa upp kandidatupplevelse i rekryteringar.	2025-12-31	Hr	Följs upp 2 ggr/år i FVL.