



# Bromma stadsdelsnämnd

## Kompetensförsörjningsplan

### 2024-2026

**Bilaga 6**  
Verksamhetsplan 2024  
Bromma  
stadsdelsförvaltning

2023-11-28

## **Kompetensförsörjningsplan för Bromma stadsdelsförvaltning 2024-2026**

Kompetensförsörjningen ska säkerställa att förvaltningen, på kort och lång sikt, har medarbetare med rätt kompetens, som är engagerade, vill utvecklas och bidra till att verksamheten förbättras och uppnår uppsatta mål. Kompetensförsörjningen är ett av förvaltningens övergripande strategiska fokusområden 2024 där förflyttningar behöver göras.

Ökad komplexitet i många arbetsuppgifter och ändrade uppdrag förändrar kompetenskraven. Nya digitala arbetssätt innebär nya kompetensbehov och nya innovativa lösningar för att möta framtidens utmaningar.

Ett tillitsbaserat, stödjande, tillåtande, tillgängligt och öppet ledarskap på alla nivåer gynnar kvalitetsutveckling och innovationer inom alla verksamheter.

Även stadens chefsprofil bidrar till att säkra verksamhetsutveckling och utgör en plattform för stadens syn på chefers ledarskap som tillämpas för att säkerställa kvalitet och effektivitet i verksamheten och en god arbetsmiljö.

Förslaget till riktlinje för ny chefsstruktur tydliggör befattningen chef, dess uppdrag, befogenheter och mandat samt säkerställer en enhetlig chefsstruktur och skapar bättre förutsättningar för ett hållbart ledarskap, vilket gynnar verksamheterna, medarbetarna samt stärker arbetsgivarvarumärket. Under 2024 kommer detta att medföra ett stort förändringsarbete som berör alla verksamheter inför införandet 2025.

Satsningen ”Aktivt medarbetarskap” som påbörjats under 2023 fortsätter under 2024. Alla verksamheter arbetar med övningar som kopplar till medarbetarskapet på arbetsplatsträffar eller liknande forum. Satsningen förväntas leda till bestående effekter eftersom

arbetet pågår löpande under två år. Satsningen har en tydlig koppling till stadens personalpolicy, kvalitetsprogram och till friskfaktorer.

Vår arbetsgemenskap stärks genom att enhetliga riktlinjer och rutiner tillämpas och utvecklas, vi har tydliga mål för verksamheten och ett tydligt ledarskap.

Den ökade konkurrensen om arbetskraften, en ansträngd ekonomisk situation och en åldrande befolkning som ökar behoven av välfärdstjänster gör att kompetensförsörjningen är en utmaning de kommande åren.

## **Kommunikationsinsatser**

Kommunikationen behöver utvecklas både internt och externt och tydliggöras i hela förvaltningen för att stärka arbetsgivarvarumärket och vårt varumärke generellt. Kommunikationsplaner behöver upprättas för att tydliggöra *vad* vi ska kommunicera *var* och *varför*, samt *hur* och med *vem*.

Syftet med kommunikationsplanerna är att vi ska tydliggöra målgrupper, mål, budskap och eventuella aktiviteter.

Vi behöver också säkerställa att våra målgrupper når kommunikationen på ett avsett och effektivt sätt.

Förvaltningen avser att fortsätta med basutbildningen kommunikativt ledarskap under 2024 för att öka medvetenheten kring vikten av kommunikation för ett tydligare ledarskap.

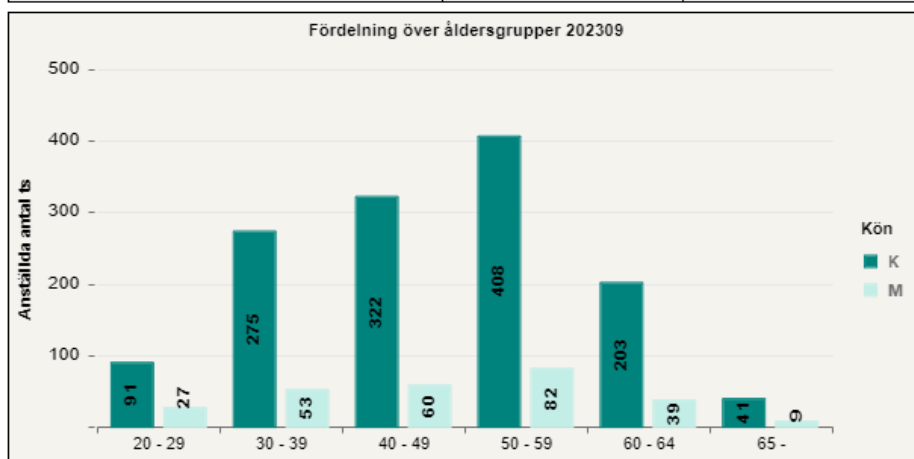
## **Nulägesanalys**

Bromma stadsdelsförvaltning har 1610 tillsvidareanställda medarbetare per 30 september 2023, varav 83 % kvinnor och 17 % män.

Flest antal medarbetare återfinns i åldersgruppen 50-59 år. Tabellen visar även antal tillsvidareanställda september 2021 och 2022.

ts (tvärsnittsdatum) visar värdet per den sista dagen i varje vald period

Antal anställda ts	202309		202209		202109	
K	1 340	83%	1 314	83%	1 283	83%
M	270	17%	264	17%	255	17%
	<b>1 610</b>	<b>100%</b>	<b>1 578</b>	<b>100%</b>	<b>1 538</b>	<b>100%</b>



Av stadsdelens tillsvidareanställda per den 30 september 2023 utgör undersköterskor och barnskötare ca 45 % av medarbetarna.

Tio vanligaste befattningarna - Antal och andel av totalt Antal anställningar ts	Antal ts	Andel av <b>1 611</b>
UNDERSKÖTERSKA	399	24,77%
BARNSKÖTARE	324	20,11%
FÖRSKOLLÄRARE	178	11,05%
VÅRDBITRÄDE	100	6,21%
VÅRDARE	77	4,78%
SJUKSKÖTERSKA	51	3,17%
ENHETSCHEF BITR	46	2,86%
BISTÅNDSHANDLÄGGARE	39	2,42%
SOCIALSEKRETERARE	38	2,36%
EKONOMIBITRÄDE/KÖK	36	2,23%

## Personalomsättning

Av tabellen nedan framgår att under 2023 (tom oktober månad) återfinns den största personalomsättningen inom befattningarna biståndshandläggare och bitr. enhetschef.

Nedan redovisas personalomsättningen för de tio vanligaste befattningarna.

Personalomsättning per befattning beräknas enligt:  
Det lägsta talet av avgångar eller rekryteringar av tillsvidareanställningar under året ställs mot det genomsnittliga antalet tillsvidareanställningar per befattning under året.

Samma innehåll i denna flik som fliken Befattning men här visas enbart de tio vanligaste befattningarna - baserat på "Snitt antal anställningar".

Befattning	Snitt antal anställningar	Antal avgångar	Antal rekryteringar	Personalomsättning	Personalomsättning fj helår (2022)
UNDERSKÖTERSKA	398,67	30	6	1,51%	3,08%
BARNSKÖTARE	332,11	29	19	5,72%	6,50%
FÖRSKOLLÄRARE	186,22	25	12	6,44%	11,04%
VÅRDBITRÄDE	89,11	10	5	5,61%	1,23%
VÅRDARE	84,56	9	0	0,00%	0,00%
SJUKSKÖTERSKA	49,44	4	3	6,07%	7,80%
ENHETSCHEF BITR	43,22	6	9	13,88%	27,96%
SOCIALSEKRETERARE	41,22	22	5	12,13%	11,06%
BISTÅNDSHANDLÄGGARE	40,89	12	9	22,01%	18,46%
EKONOMIBITRÄDE/KÖK	36,67	3	0	0,00%	2,52%
	1 302,11	150	68	5,22%	7,04%

#### Analys:

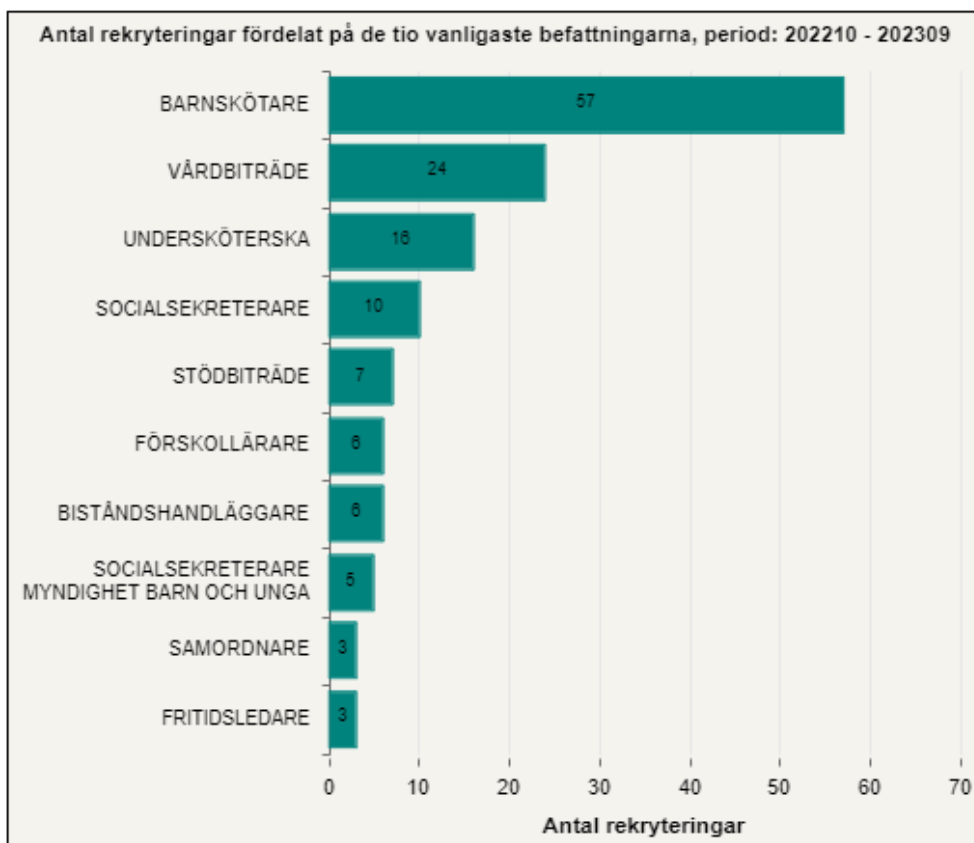
Biståndshandläggare är den grupp som utmärker sig med högst personalomsättning (22,01 %) och det är en fortsatt ökning år 2023 jämfört med året innan då gruppen hade en personalomsättning på 16,03 %.

Både år 2022 och år 2023 ser vi en hög personalomsättning bland bitr. enhetschefer. Omsättningen bland chefer påverkar verksamheten och medarbetarna negativt. Det resulterar vidare i en ökad omfattning utbildningsinsatser och stöd från förvaltningens administration och stödfunktioner.

#### **Tabell över befattningar med flest antal rekryteringar under perioden oktober 2022 – september 2023 (avser tillsvidareanställningar)**



### Tabell över befattningar med flest antal rekryteringar under perioden oktober 2022 – september 2023 (Tidsbegränsade och månadsavlönade anställningar)



Analys:

Av tabellerna ovan går att konstatera att barnskötare rekryteras en stor andel till tidsbegränsade avtal.

### Övergripande utmaningar som har bäring på stadsdelens kompetensförsörjning

Med underlag från Stockholms stads befolkningsprognos 2023-2032 för Bromma stadsdelsnämnd har följande sammanfattning som påverkar kompetensförsörjningen lyfts fram:

Stockholm är en snabbt växande stad och beräknas ha en miljon invånare under 2025. Av dessa invånare beräknas cirka 83 700 bo i Bromma.

Befolkningen i stadsdelsområdet kommer enligt prognosen att fortsätta öka varje år så långt som prognosen sträcker sig. Vid

årsskiftet 2027/2028 beräknas befolkningen öka till 85 922 och fram till år 2032 förväntas Brommas befolkning uppnå 90 142 personer.

För perioden till och med 2027 ökar befolkningen framförallt i Mariehäll och Blackeberg, men också i Ulvsunda genom de bostadsprojekt som påbörjats i stadsdelarna. Prognosen visar även att befolkningen minskar inom flera av Brommas stadsdelar.

Enligt befolkningsprognosen kommer det vid årsskiftet 2027/2028 bo 4700 barn i åldern 1-5 år i Bromma, vilket är en minskning med cirka 100 barn jämfört med prognosen för årsskiftet 2022/2023. Prognosen visar en minskning av antalet barn och kurvan för positiv tillväxt pekar uppåt igen efter 2028 jämfört med 2022.

Den största minskningen av barn 1-5 år fram till 2027 beräknas ske i Bromma Kyrka – Eneby (-96), Smedslätten – Ålsten (-66) samt i Högländet – Olovslund (-64).

Från årsskiftet 2022/2023 (6037) fram till årsskiftet 2027/2028 (6196) kommer antal unga i åldern 13-18 år enligt befolkningsprognosen öka med 159. Ökningen kommer framförallt att ske inom Bällsta - Mariehäll (+385). Störst minskning av ungdomar i åldersgruppen kommer ske i stadsdelarna Bromma Kyrka - Eneby (-101), Smedslätten – Ålsten (-161) och Högländet – Olovslund (-109).

Enligt befolkningsprognosen ökar antalet personer 65 år och äldre från årsskiftet 2022/2023 med 1681 personer fram till och med år 2027. Gruppen 80 år eller äldre beräknas öka med cirka 1134 personer fram till årsskiftet 2027/2028.

Antalet pensionsavgångar de tre kommande åren är högst bland befattningarna undersköterska, barnskötare och förskollärare.

Behovet av ersättningsrekryteringar kommer vara fortsatt stort under de kommande tre åren som en följd av pensionsavgångar och personalomsättning. Däremot är bedömningen att det inte finns något större behov av utökningar av tjänster.

## **Övergripande mål och prioriteringar inom kompetensförsörjningen**

För att säkerställa att förvaltningen har medarbetare och chefer med rätt kompetens, både på kort och lång sikt, som kan tillgodose



stockholmarnas behov av likvärdig service och av god kvalitet är det av största vikt att förvaltningen fortsätter att arbeta aktivt och systematiskt med alla delarna av kompetensförsörjningen.

Staden och förvaltningen ska vara ett föredöme som offentlig arbetsgivare med goda arbetsvillkor.

Stadens och förvaltningens strategi för arbetet med kompetensförsörjning utgår från: utveckla, behålla, attrahera, rekrytera och avsluta (UBARA).

- **Utveckla** = Chefs- ledar- och medarbetarutveckling, introduktion
- **Behålla** = Systematiskt arbetsmiljöarbete, löneprocess, samverkanssystem
- **Attrahera** = Synliggöra stadens arbetsgivarvarumärke. Delta på mässor, erbjuda praktik och verksamhetsförlagd utbildning.
- **Rekrytera** = Rekryteringsprocessen tillämpas för att säkra kompetensbaserad rekrytering.
- **Avsluta** = Arbeta systematiskt med att fånga förbättringsområden och säkra kompetens i samband med att medarbetare och chefer avslutar sin anställning i staden. Planerad överlämning och exitsamtal.

Genom att följa upp och utvärdera genomförda och planerade satsningar och aktiviteter säkerställer vi att vi gör rätt satsningar och använder våra resurser på ett effektivt och professionellt sätt.

Vi grundar våra insatser och aktiviteter i forskning och beprövade metoder samt utgår från stadens rapporter och styrdokument. I analyser av underlag och statistik får vi vägledning i vad vi behöver göra annorlunda eller förbättra i arbetet med kompetensförsörjningen.

### **Utveckla och behålla medarbetare**

Stadens personalpolicy vänder sig till alla medarbetare och chefer i Stockholms stad. Den syftar till att stödja ett jämställt och hållbart arbetsliv och ska ge goda förutsättningar att hålla en hög kvalitet i vårt arbete. Den beskriver stadens förhållningssätt inom olika områden samt vilka förväntningar och krav staden som arbetsgivare har på medarbetare och chefer. I förvaltningen ska personalpolicyn vara känd av alla medarbetare och tas upp och diskuteras kontinuerligt på arbetsplatsträffarna.

Förvaltningen fortsätter utveckla och förbättra sitt förebyggande och hälsofrämjande arbetsmiljöarbete för att verka för ett långt och hållbart arbetsliv. Ett ledarskap hos förvaltningens chefer som har sin grund i stadens chefsprofil är en viktig del för att säkerställa kvalitet och en god arbetsmiljö i verksamheterna.

Arbetsmiljön ska vara god och hälsosam och fri från diskriminering. Förutsättningen är att det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar väl och att chefer och medarbetare har god kunskap om organisatorisk och social arbetsmiljö.

Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är central för att förvaltningen ska fortsätta att vara en attraktiv och konkurrenskraftig arbetsgivare.

Bemanning, arbetssätt, arbetsmetoder, kompetens och stöd från chefer och kollegor ska anpassas till kraven i arbetet och arbetstiden ska förläggas så hälsosamt som möjligt utifrån verksamhetens behov.

Medarbetarenkäten är ett viktigt verktyg för att följa upp och vidta åtgärder inom de områden som behöver förbättras. Varje chef ska i dialog med medarbetarna gå igenom resultaten och utarbeta handlingsplaner.

En sammanhållen lönebildning är central för en långsiktig kompetensförsörjning och för att undvika löneglidning. Förvaltningen tar årligen fram en löneanalys som innehåller en kartläggning och analys av nuvarande lönelägen, lönespridning mellan och inom grupper samt vilka behov av löneökningar som finns.

I medarbetarsamtalen kartlägger chef medarbetarens kompetens och får ett underlag till kompetensutvecklingsinsatser. Individuella mål- och kompetensutvecklingsplaner tas fram för alla medarbetare med syfte att få en samlad bild av förvaltningens nuvarande kompetens och behov av ny kompetens. Inför att medarbetare slutar tar berörd chef fram en plan för att bl.a. säkerställa att specialistkompetens finns kvar i förvaltningen och hur kompetensöverföringen ska ske.

Medarbetarskapet ska särskilt lyftas under de kommande åren. En större satsning har påbörjats inom förvaltningen för att stärka och utveckla ett aktivt medarbetarskap. Satsningen innebär att alla verksamheter arbetar med övningar som kopplar till medarbetarskapet på APT eller liknande forum.

Stadsdelen kommer att arbeta med att implementera modellen ”Att skugga en kollega” som innebär att medarbetarna följer med en kollega i staden under en hel dag. Syftet är att få kunskap och lärdomar att ta tillbaka till sin arbetsplats som bidrar till verksamhetens utveckling.

### **Avdelning Förskola**

Alla barn i Brommas kommunala förskolor ska ges goda förutsättningar att utveckla ett rikt språk utifrån sina förutsättningar, intressen och behov. De närmsta åren har flertalet kompetensutvecklingsåtgärder genomförts inom språkutvecklande arbetssätt och dessa åtgärder behöver fortsätta för att säkerställa att medarbetarna har rätt kompetens och relevant metodik. Åtgärder behöver följas upp och utvärderas.

En förutsättning för att barnen i förskolan ska utvecklas i det svenska språket och tillgodose sig undervisningen är goda språkliga förebilder som kan förmedla läroplansuppgiften.

Kompetensutvecklingsåtgärden som initierades under 2022 för de medarbetare som har behov av att stärkas i sitt yrkesspråk visar att deltagarna och rektorerna ser en ökad förmåga att både förstå och beskriva det dagliga arbetet i relation till läroplanen och praktiska omständigheter, en ökad kunskap om barns språkliga behov samt förmågan att bli mer medveten om hur man själv kommunicerar. Flera deltagare betonar att de fått nya förtroenden, blivit mer aktiva i samplanering och på APT, vågat och fått ta samtal de tidigare inte kunde och framför allt blivit bättre samtalspartner för barnen samt även bättre högläsare. Enstaka deltagare har inte gjort påtagliga framsteg. Under nästa år kommer dialoger ske med rektorerna för att prata om hur kompetensen kommer att tillvaratas, hur stödet för vidare utveckling kommer se ut samt undersöka framtida behovet.

Målet är att legitimationsgraden ska öka generellt i staden. En del för att öka legitimationsgraden är att uppmana skickliga barnskötare att läsa den erfarenhetsbaserade förskollärautbildningen inom stadens åtgärder. Även barnskötarnas utbildningsnivå kommer att följas upp och andelen med adekvat utbildning ska öka. Barnskötare som saknar barnskötareutbildning ska erbjudas att läsa inom stadens åtgärder.

Under 2024 påbörjas införandet av nya system som ska ersätta den nuvarande Skolplattformen. De nya systemen kommer från andra leverantörer än tidigare och kommer därför medföra behov av kompetensutveckling och i viss mån även förändrade arbetsätt.

För att kunna leva upp till stadens matstrategi och erbjuda barnen en likvärdig, god, hälsosam och klimatsmart mat behöver kökspersonalens kompetens och förutsättningar fortsätta att förbättras. Fokus under 2023 var att öka kunskapen kring att tillaga näringsriktiga och hållbara måltider utifrån ekologiska, ekonomiska och sociala faktorer. Under nästa år fortsätter satsningen med samma fokus.

Arbetet med handlingsplanen för barnskötarnas och förskollärarnas arbetssituation ska fortsätta utifrån vad varje rektor identifierar som deras prioriterade område. På avdelningsnivå ska arbetet med att skapa en gemensam modell för pedagogisk utvecklingstid att fortsätta. Arbetet kommer att anpassas till förskoleförvaltningens uppdrag i budget att utreda om en gemensam modell för staden.

För att öka likvärdigheten och öka attraktionen som arbetsgivare påbörjades under 2023 arbetet med en gemensam mall för pedagogisk utvecklingstid. Arbetet kommer att fortsätta och anpassas till förskoleförvaltningens uppdrag i budget att utreda om en gemensam modell för staden.

### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

Den största personalomsättningen i förvaltningen finns inom personalkategorierna biståndshandläggare och biträdande enhetschefer. Avdelningen ska fortsätta arbetet med att ta fram arbetsbeskrivningar och kravprofiler för att förväntningar och uppdrag ska tydliggöras och samsyn mellan arbetstagare och arbetsgivare nås.

En strukturerad och tydlig introduktion är av vikt för att medarbetare ska få förutsättningar att utföra ett arbete av god kvalitet, och känna meningsfullhet och trygghet i arbetet hen utför. Avdelningen ska säkerställa att alla nyanställda erbjuds en sådan introduktion för att ge förutsättningar att utföra ett bra arbete och öka medarbetares trivsel och vilja att arbeta kvar inom förvaltningen. Introduktionsplaner revideras och anpassas regelbundet.

Avdelningen fortsätter arbetet för att implementera ny yrkestitulatur inom grupp- och servicebostäder enligt LSS, genom kompetensinventering och kompetensutveckling.

Avdelningen ska fortsätta arbeta med handlingsplanen för att förbättra socialsekreterare och biståndshandläggares arbetssituation.

Den psykosociala arbetsmiljön följs upp genom Brommasamtal minst 3 gånger/år. Brommasamtalet är en del av det förebyggande OSA arbetet. Syftet är att kartlägga och kontinuerligt följa upp medarbetarnas arbetsmiljö för att uppmärksamma och förhindra arbetsmiljöproblem på arbetsplatsen.

God hälsa förebyggs genom god arbetsmiljö och att ledning tidigt fångar upp medarbetare som indikerar att må dåligt. Hälsosamtal fortsätter för medarbetare som varit sjuka fyra gånger under sex månader. På APT lyfts sunt arbetsliv och frågor kopplat till hälsa och friskvårdsbidrag kan diskuteras och följas upp. Aktiviteter kopplat till trivsel och hälsofrämjande insatser ska erbjudas och avdelningen arbetar med aktiva åtgärder.

## **Avdelning Äldreomsorg**

Ett led i att behålla och utveckla medarbetare är att tydliggöra mål och uppdrag för verksamheten i syfte att skapa meningsfullhet och ökad motivation. Under 2023 har avdelningen tagit fram arbetsbeskrivningar och lönekriterier för yrkesgrupperna undersköterska och sjuksköterska. Syftet med tydliga arbetsbeskrivningar är bland annat att medarbetaren vet vad som förväntas av hen och att medarbetarens och arbetsgivarens förväntansbild överensstämmer i högre grad. Under 2024 planerar avdelningen för äldreomsorg att ta fram arbetsbeskrivningar och lönekriterier för fler prioriterade yrkeskategorier. Vidare fortsätter arbetet med att informera och förankra personalpolicyn hos medarbetarna..

Inom äldreomsorgens största personalkategori, undersköterskor, är personalomsättningen förhållandevis låg. Det kräver att befintliga medarbetares resurser tas tillvara och utvecklas för att nå stadens mål om en god äldreomsorg. Under innevarande år har avdelningen utrett hur medarbetarnas språkliga förmåga kan bedömas i syfte att kunna utforma språkstödande insatser som möter individuella behov och samtidigt främjar inkludering på arbetsplatsen. Under

2024 planerar avdelningen att påbörja en inventering av kompetensnivåer i svenska språket och där kunskap brister ska kompetenssatsningar sättas in för att utveckla berörda medarbetare och i förlängningen även öka kvaliteten i vården och omsorgen. En annan viktig kompetens för äldreomsorgens medarbetare är att kunna möta äldre med demenssjukdom då antalet äldre med en demensproblematik väntas öka. Genom att verksamheter som är Silviahems-certifierade upprätthåller sin certifiering förväntas medarbetare att utvecklas genom kompetensförsörjning, dessutom skapar det kvalitet i omsorgen om den äldre. Vidare fortsätter avdelningen med gemensamma utbildningssatsningar i exempelvis psykisk ohälsa hos äldre.

I syfte att säkerställa att verksamheterna inom äldreomsorgen ger god och nära vård samt omsorg med hög kvalitet har staden tagit fram gemensamma kompetensstegar för undersköterskor och sjuksköterskor. Detta ska bland annat ge förutsättningar för att utveckla och behålla stadens medarbetare då det med hjälp av kompetensstegarna finns tydliga utvecklingsvägar och goda förutsättningar för kompetensutveckling för såväl sjuksköterskor som undersköterskor. Under verksamhetsåret planeras för införande och praktisk tillämpning av kompetensstegarna inom förvaltningens äldreomsorg. Sedan januari 2023 är undersköterska en skyddad yrkestitel. Varje enskild medarbetare som uppfyller kraven för undersköterska ansöker själv om yrkesbeviset hos Socialstyrelsen. Inom avdelningen pågår ett arbete med att fördela arbetsuppgifterna mellan vårdbiträden och undersköterskor för att medarbetarna ska få arbeta med det man är utbildad till. Differentiering av arbetsuppgifter är en av SKR:s identifierade strategier för att klara välfärdens kompetensförsörjning. Genom att fördela arbetsuppgifter utifrån rätt kompetensnivå får medarbetare förutsättningar att utvecklas i sin kompetens samtidigt som möjligheterna att rekrytera bredare ökar. Undersköterskor och sjuksköterskor med specialistkunskaper ska få omsätta sina kunskaper i det dagliga arbetet och verksamheterna definierar arbetsbeskrivningar och nya roller för att främja att medarbetare med specialistkunskaper stannar kvar i förvaltningen.

Inom yrkeskategorin biståndshandläggare noteras en högre personalomsättning än inom andra yrkeskategorier inom äldreomsorgen. Men bedömningen är att omsättningen har

avstannat något under senare delen av 2023. För att behålla och attrahera de biståndshandläggare som arbetar i Bromma behöver arbetssätt utvecklas för att långsiktigt både behålla och attrahera nya medarbetare till yrket. Arbetet med handlingsplanen för biståndshandläggarens arbetssituation fortsätter med fokus på otillåten påverkan. Genom Brommasamtal får biståndshandläggaren reflektera över sin arbetssituation och lyfta behov av stöd. Utvecklingsmöjligheter erbjuds till den som så önskar, bland annat genom att delta i grupper som ger digitalt stöd till äldre och utbildning av hela arbetsgruppen i enlighet med Silviahemmets certifiering. På beställarenheten pågår även en organisationsförändring i syfte att minska antalet ärenden per handläggare. Dessutom har en chefsförtätning genomförts vilket möjliggör ett nära ledarskap och förväntas skapa en mer hållbar arbetsmiljö. Enheten för biståndshandläggning har även skapat en struktur för ökad kunskap om biståndshandläggarens roll och handlägningsprocessen genom regelbundna utbildningstillfällen. Forumet hålls varannan vecka. En metodutvecklare kommer att rekryteras för stöd och handledning i handlägningsprocessen samt vid introduktion av nya medarbetare.

Det nära ledarskapet behöver stärkas ytterligare inom flera verksamhetsområden i äldreomsorgen, bland annat för att bidra till att chefer i större utsträckning ska kunna fokusera på arbetet med rehabilitering och hälsosamtal. Det i sin tur kan bidra till att behålla och utveckla medarbetare som redan finns i verksamheterna. Staden väntas ta beslut om en ny riktlinje för gemensam chefsstruktur i syfte att tydliggöra chefstitulaturer och antal medarbetare per chef. Inom ramen för arbetet ska alla avdelningar och förvaltningar göra en analys av nuläge och plan för anpassning till riktlinjen.

## **Aktiviteter Utveckla och Behålla 2024**

### **Avdelning Förskola**

- Kompetensutveckling i språkutvecklande arbetssätt
- Kompetensutvecklingssatsningar kring de nya systemen som ersätter Skolplattformen
- Fortsätta med satsningen aktivt medarbetarskap
- Följa upp den språkstärkande kursen som stadsdelen har erbjudit medarbetare och hur fortsättningen ska se ut

- Fortsätta satsningen på kökspersonal
- Fortsätta arbetet med gemensam mall för pedagogisk utvecklingstid

### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

- Fortsätta arbetet med att ta fram arbetsbeskrivningar och kravprofiler
- Säkerställa att alla nyanställda får en tydlig introduktion.
- Aktivt ta upp personalpolicyn i arbetsgrupperna
- Fortsätta med satsningen aktivt medarbetarskap
- Möta förändrade behov och förutsättningar i verksamheterna och utveckla verksamheterna regelbundet efter dem genom tertialvisa uppföljningar samt regelbundet vid ledningsgruppsmöten
- Behov av digital kompetensutveckling beaktas vid upprättande av individuella kompetensutvecklingsplaner.
- Fortsätta erbjuda kompetensutveckling inom LSS-verksamheter för att implementera nya yrkestitulaturer
- Brommasamtal genomförs för att följa upp medarbetares psykosociala arbetsmiljö
- Aktiviteter som främjar trivsel ska erbjudas, exempelvis stegtävling eller andra friskvårdsaktiviteter, gemensamma fika, samverkansträffar med mera.

### **Avdelning Äldreomsorg**

- Implementera arbetsbeskrivningar och lönekriterier för undersköterskor och sjuksköterskor
- Ta fram nya arbetsbeskrivningar och lönekriterier för ytterligare yrkeskategorier där det är relevant
- Successivt introducera stadens kompetensstegar för undersköterskor och sjuksköterskor
- Aktivt ta upp personalpolicyn i arbetsgrupperna
- Fortsätta med satsningen aktivt medarbetarskap
- Påbörja inventering av medarbetares kompetens i svenska språket i syfte att sätta in kompetenshöjande insatser där det finns behov
- Silviacertifierade verksamheter upprätthåller sina certifieringar
- Genomföra en organisationsförändring för att minska antalet ärende per biståndshandläggare



- Rekrytera en metodutvecklare till enheten för biståndshandläggning för stöd och handledning i handlägningsprocessen

## **Attrahera**

Ett gott ledarskap, ett aktivt medarbetarskap och en god social och organisatorisk arbetsmiljö är viktiga delar i arbetet för att stärka stadens och stadsdelens attraktivitet som arbetsgivare. Genom att fortsatt arbeta aktivt med att vara en attraktiv arbetsgivare och skapa goda förutsättningar för våra anställda att trivas och utvecklas, ökar vi vår attraktivitet externt och stärker arbetsgivarvarumärket.

En åtgärd bland flera för att klara kompetensförsörjningen inom förvaltningen är att heltidsarbete blir norm.

## **Avdelning Förskola**

En kommunikationsplan börjades ~~att~~ upprättas för att tydliggöra var vi kommunicerar med de olika målgrupperna. Kommunikationen behöver utvecklas för att säkerställa att målgrupperna dels känner sig involverade och delaktiga dels för att verksamheten blir synlig både internt och externt.

Med hjälp av kommunikationen finns större möjlighet att sprida de satsningar som avdelningen och verksamheten genomför vilket kan öka attraktiviteten både inom förvaltningen men också externt. Nya kommunikationsmedel som film och sociala medier ska utvecklas och testas med syfte att sprida goda exempel bredare. Under 2024 kommer förskoleområdena göra filmer kopplade till arbetet kring hållbar förskola i ett led att sprida exempel mellan förskolorna men även externt.

Enligt läroplanen ska förskolan samarbeta med hemmen på ett nära och förtroendefullt sätt för att skapa bästa möjliga förutsättningar för barnen att utvecklas rikt och mångsidigt. Förskolan ska utveckla en tillitsfull relation mellan förskolan och hemmen, informera om mål och innehållet i utbildningen, ha fortlöpande samtal om barnets trivsel, utveckling och lärande och hålla sig informerade om barns personliga omständigheter med respekt för barnens integritet. Detta kräver en god kommunikation både muntligt och skriftligt. Det finns idag kunskap om vad personer med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar är hjälpta av för att ta till sig information.

Den kunskapen finns i förskolan kring barnen men behöver stärkas när det gäller de vuxna rent generellt. Därtill kommer nya system som ersätter den nuvarande Skolplattform att införas 2024 vilket innebär att det behöver ske en översyn kring hur kommunikationen sker digitalt.

En stor andel av förskolans förskollärare kommer att gå i pension den närmsta tiden. Samtidigt utbildas det för få förskollärare varje år och många verksamheter konkurrerar om förskollärarna. Utöver att utveckla de barnskötare som är extra skickliga och erbjuda möjligheten att gå den erfarenhetsbaserade utbildningen behöver avdelningen erbjuda studenter en kvalitativ VFU i våra verksamheter. Genom VFU får verksamheten en stor möjlighet att upptäcka studenter som kan tänkas bli framtida medarbetare.

### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

Avdelningen ska erbjuda studenter en verksamhetsförlagd utbildning (VFU) av god kvalitet. VFU ger studenter en introduktion till arbetslivet och ger avdelningen möjligheter att upptäcka professionella och kompetenta studenter som kan anställas för fortsatt arbete inom avdelningen. Avdelningen ska fortsätta utveckla arbetssätten för studentmottagandet vid verksamhetsförlagd utbildning. Framst behöver studentmottagandet från vård- och omsorgsutbildningar utvecklas. Utvärderingar genomförs i slutet av varje VFU-period för att fånga upp synpunkter och förbättringsområden. Målet är att minst en anställning som studentmedarbetare ska erbjudas per termin efter genomförd VFU-period.

Avdelningen ska fortsätta samverka med högskolor och universitet samt forskare för att stärka arbetet med VFU och utveckla kvaliteten och evidensen i verksamheternas insatser och uppföljningar.

Avdelningen fortsätter arbetet med ett aktivt medarbetarskap under 2024.

### **Avdelning Äldreomsorg**

För närvarande har äldreomsorgen relativt låg omsättning i den största personalkategorin, undersköterskor, men inom de närmsta

åren ökar rekryteringsbehoven och förvaltningen behöver se över på vilket sätt nya medarbetare kan attraheras att arbeta i Brommas äldreomsorg.

Inom Brommas äldreomsorg ska så många av medarbetarna som möjligt erbjudas heltid, vilket också bidrar till att andelen timavlönade minskar. En minskad användning av timavlönade förväntas öka kontinuiteten och tryggheten för den äldre. Det bidrar också till bättre arbetsvillkor, vilket långsiktigt kan bidra till kompetensförsörjningen inom äldreomsorgens yrkeskategorier. I samverkan med de fackliga parterna har därför avdelning äldreomsorg tagit fram en handlingsplan för att nå målet om heltid som norm och en minskning av andelen timavlönade. Alla tillsvidareanställda som så önskar ska få arbeta heltid. Detta väntas göra äldreomsorgen till en attraktiv arbetsplats, skapa förutsättningar att kunna försörja sig på sitt arbete samt skapa kontinuitet för brukaren med färre timavlönade.

Samverkan med universitet, högskolor och andra lärosäten fortsätter inom ramen för den akademiska noden vid avdelningens vård- och omsorgsboenden, men även inom beställarenheten som tar emot socionomstudenter. Äldreomsorgens verksamheter tar varje år emot studenter för praktik eller som vill göra sin verksamhetsförlagda utbildning i Brommas äldreomsorg. Praktikplatser erbjuds som ett led i arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare. Mottagandet av studenter utgör en viktig rekryteringsgrund. Förvaltningen ska ta fram en kommunikationsplan för att stärka Brommas arbetsgivarmärke och på så sätt attrahera fler att börja arbeta inom Brommas äldreomsorg.

Ett annat sätt att attrahera nya och befintliga medarbetare är att erbjuda praktisk övning i vardagliga situationer som kan uppstå i omvårdnadsarbetet i en simulerad vårdmiljö i ett metodrum. Det är även viktigt att befintliga medarbetare ska få arbeta med det som motsvarar deras utbildning eller kunskapsnivå. Därför ser verksamheterna över arbetsuppgifter och fördelar dem utifrån kunskapsnivå, det väntas attrahera nya medarbetare att söka sig till Bromma äldreomsorg.

Ytterligare ett sätt att attrahera nya och befintliga medarbetare är att äldreomsorgen har infört och fortsätter utveckla arbetsätt med resursteam eller motsvarande på flera enheter. Med resursteam på plats kan både medarbetare och chefer känna sig tryggare i att det finns vikarier vid sjukdom eller oförutsedda händelser och

verksamheten slipper stressen med att akut rekrytera eller ringa in personal.

Inför 2024 planerar även avdelningen för att stärka ledningsstödet genom rekrytering till en kombinerad tjänst som AKA, adjungerad klinisk adjunkt, och MAR, medicinskt ansvarig för rehabilitering, samt en verksamhetsutvecklare med inriktning mot digitalisering och innovation. Tjänsten som AKA/MAR ska bland annat stötta verksamheterna i att utveckla handledningen av VFU-studenter och handleda professionerna inom paramedicin. Tjänsten som verksamhetsutvecklare ska stödja verksamheterna i införandet av ny digital teknik och innovativa arbetssätt. Det förstärkta ledningsstödet väntas bidra till en attraktivare arbetsplats genom att stimulera nya arbetssätt och ge stöd till nya såväl som befintliga medarbetare i sitt yrkesutövande.

## **Aktiviteter Attrahera 2024**

### **Avdelning Förskola**

- Fortsätta att upprätta en kommunikationsplan
- Öka kunskapen kring tillgänglighetsanpassad kommunikation
- Erbjuder VFU-studenterna professionshöjande seminarier

### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

- Fortsätta utveckla studentmottagandet vid verksamhetsförlagd utbildning
- Delta i nätverk och samverkansforum inom och utanför staden för att utveckla varumärket, dela goda exempel
- Erbjuder anställning som studentmedarbetare efter verksamhetsförlagd utbildning (en per termin)
- Representanter från avdelningen deltar i stadens FoU-forum för att stärka samarbetet med socialtjänstakademien
- Deltar i nätverk med högskolor/universitet utifrån verksamhetsförlagd utbildning

### **Avdelning Äldreomsorg**

- Genomföra den framtagna handlingsplanen för att nå målet om heltid som norm och att minska andelen timavlönade

- Säkerställa att undersköterskor och sjuksköterskor på ett bättre sätt kan få nyttja sin kompetens genom att fördela arbetsuppgifter utifrån olika ansvarsområden
- Ta emot VFU-studenter i berörda verksamheter
- Erbjudas plats för och ta emot studentmedarbetare i lämpade verksamheter
- Ta fram en kommunikationsplan för att stärka arbetsgivarvarumärket
- Utveckla konceptet för utbildning i simulerad vårdmiljö
- Fortsätta utveckla resursteam eller motsvarande arbetsätt för vikariat tillsättning
- Rekrytera MAR/AKA samt verksamhetsutvecklare med inriktning digitalisering och innovation

## **Rekrytera och introducera**

Förvaltningen är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor för såväl befintliga som blivande medarbetare. Personalförsörjningen tillgodoses genom en transparent och kompetensbaserad rekryteringsprocess. I rekrytering av chefer utgår arbetet från stadens chefsprofil som är ett grundkrav vid chefsrekryteringar.

Förvaltningen har även en digital introduktion som vänder sig till alla nyanställda medarbetare. Den innehåller grundläggande och nyttig information samt korta filmer där flera medarbetare, stadsdelsdirektör, avdelningschefer och personalchef berättar om Bromma stadsdelsförvaltning och dess meningsfulla samt värdeskapande verksamheter.

## **Avdelning Förskola**

En god introduktion är viktig för samtliga medarbetare och behöver anpassas utifrån befattning och situation. Forskning visar att introduktionen är avgörande för om nyexaminerade förskollärare stannar i yrket eller ej. Introduktion kan också behövas för medarbetare som varit frånvarande under en längre period. Arbetet med att se över nuvarande stödmaterial är påbörjat och ska fortsätta under 2024 med målet att ta fram ett gemensamt introduktionsprogram för avdelningen för att säkerställa att introduktionen är likvärdig och anpassas efter stadens och stadsdelens gemensamma underlag. Alla nyanställda medarbetare bör erbjudas en mentor utifrån behov och omfattning. Under 2023 erbjöds vikarieersättning om medarbetare ville gå en

mentorsutbildning. Satsningen fortsätter även nästkommande period.

Rekryteringsprocessens olika delar behöver belysas och diskuteras på ledningsnivå. Dels som en del i ett lärande, dels för bli mera effektiv och för att kompetensbegreppet ska hamna i fokus och stärkas generellt. En del i den kompetensbaserade processen är att använda arbetsprover till ansökningshandlingarna och intervjuer. Rektorer efterlyser förslag på mallar/exempel på arbetsprover som kan vara ett stöd i processen som utformas utifrån respektive verksamhetsområde.

### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

Avdelningen ska arbeta för att ta fram riktlinjer/ledord för avdelningens gemensamma annonser. Väl formulerade annonser är av vikt för att fler personer med rätt kompetens ska söka de tjänster som utlyses.

Avdelningen ska säkerställa att alla nyanställda erbjuds en god introduktion för att ge förutsättningar att utföra ett bra arbete och öka medarbetarens trivsel och vilja att arbeta kvar inom förvaltningen. Introduktionsplaner revideras regelbundet.

### **Avdelning Äldreomsorg**

Inom avdelning äldreomsorg påbörjas ett arbete med att ta fram ett nytt annonsmaterial när lediga tjänster utannonseras.

Med ett förnyat material som innehåller ett bättre tilltal förväntas fler presumtiva medarbetare attraheras till att söka sig till Brommas äldreomsorg. Avdelningen ser även ett behov av att kvalitetssäkra goda kunskaper i svenska språket i samband med rekryteringar. Ta fram ett arbetsprov för att bedöma en kandidats färdigheter och lämpligheter för den tjänst som man har sökt.

### **Utbildningskrav och rekryteringsbehov**

Förvaltningen tar emot studenter från högskolor vilket ger möjligheter till framtida rekryteringar.

### **Chefstjänster**

Minimikravet vid rekrytering av chefer är högskoleexamen som anknyter till verksamhetsområdet.

### **Avdelning förskola**

Konkurrensen om legitimerade förskollärare och utbildade barnskötare samt pensionsavgångar innebär ett rekryteringsbehov. Fram till år 2026 kommer 17 barnskötare, 16 förskollärare, 6 ekonomibiträde kök, 1 kock, 3 lokalvårdare och 1 rektor att fylla 65 år.

#### ***Utbildning – Minimikrav***

- Administratör - gymnasieutbildning med lämplig inriktning
- Barnskötare – examen från barn- och fritidsprogrammet eller annan motsvarande utbildning
- Ekonomibiträde/kök – gymnasieutbildning med lämplig inriktning för arbete i kök
- Förskollärare – legitimerad förskollärare
- Kock - examen från restaurang- och livsmedelsprogrammet eller annan motsvarande utbildning.
- Lokalvårdare – grundkurs i lokalvård
- Samordnare BBS (Barn i behov av särskilt stöd) - legitimerad förskollärare med påbyggnadsutbildning till specialpedagog
- Specialpedagog – legitimerad förskollärare med påbyggnadsutbildning till specialpedagog
- Strateg – högskoleexamen
- Verksamhetscontroller – högskoleexamen

### **Avdelning äldreomsorg**

Rekryteringsbehovet inom avdelningen är främst undersköterskor, sjuksköterskor och biståndshandläggare. Under de senaste åren har det visat sig svårt att rekrytera chefer med både erfarenhet av äldreomsorg och ledarskap. Fram till år 2026 kommer 30 undersköterskor, 9 vårdbiträden (ersätts med undersköterskor), 4 sjuksköterskor, 2 vaktmästare, 2 samordnare, 1 kock, 2 ekonomibiträde kök och 3 biträdande enhetschefer att fylla 65 år.

#### ***Utbildning – Minimikrav***

- Administrativ assistent – gymnasieutbildning med lämplig inriktning
- Arbetsterapeut – legitimerad arbetsterapeut
- Biståndshandläggare - socionomexamen
- Ekonomibiträde kök – gymnasieutbildning med lämplig inriktning

- Kock- examen från restaurang- och livsmedelsprogrammet eller annan motsvarande utbildning.
- Samordnare, administrativ assistent – gymnasieutbildning med lämplig inriktning
- Sjukgymnast/Fysioterapeut – legitimerad sjukgymnast/fysioterapeut
- Sjuksköterska - legitimerad sjuksköterska
- Undersköterska – skyddad yrkestitel (bevis från socialstyrelsen)
- Verksamhetscontroller - högskoleexamen som anknyter till verksamhetsområdet

### **Avdelning socialtjänst och fritid**

Rekryteringsbehovet inom avdelningen socialtjänst och fritid är främst vårdare, boendestödjare och socialsekreterare. Fram till år 2026 kommer 7 vårdare, 5 boendestödjare, 1 verksamhetsutvecklare, 1 samordnare, 2 biträdande enhetschefer, 1 enhetschef, 1 biståndshandläggare, 2 arbetsterapeuter, 3 administrativa assistenter och 1 socialsekreterare att fylla 65 år.

#### ***Utbildning – Minimikrav***

- Administrativ assistent - gymnasieutbildning med lämplig inriktning
- Arbetsinstruktör – mentalskötarutbildning och yrkesutbildning mot specialområde
- Behandlingsassistent – genomförd behandlingsassistentutbildning på yrkeshögskola/folkhögskola eller socialpedagogexamen på högskolenivå
- Biståndshandläggare - socionomexamen
- Boendestödjare - examen från vård- och omsorgsprogrammet eller annan motsvarande utbildning
- Familjebehandlare – socionomexamen
- Fritidsledare – fritidsledarutbildning
- Fältassistent – socionomexamen
- Metodutvecklare - socionomexamen
- Personlig assistent – examen från vård- och omsorgsprogrammet eller annan motsvarande utbildning
- Socialsekreterare – socionomexamen
- Verksamhetscontroller – högskoleexamen som anknyter till verksamhetsområdet



- Stödpedagog - eftergymnasial specialisering inom funktionshinderområdet som omfattar minst 200 yrkeshögskole-poäng eller 60 högskolepoäng eller en kombination däremellan som motsvarar två terminers heltidsstudier.
- Stödassistent - avslutat gymnasieprogram inom Barn- och fritidsprogrammet med inriktning socialt arbete eller pedagogiskt arbete, alternativt Vård- och omsorgsprogrammet med specialisering inom programfördjupningen funktionsnedsättning. (Enligt gymnasieprogrammen GY2011). Alternativ utbildning som bedöms som likvärdig.
- Stödbiträde - inga utbildningskrav satta, medarbetare som ännu inte uppnår utbildningskrav för titeln stödassistent får titeln stödbiträde.

### **Avdelning HR, säkerhet, nämnd och service och Avdelning ekonomi, lokal och stadsmiljö**

Rekryteringsbehovet inom avdelningarna på grund av att medarbetare fyller 65 år är ringa fram till år 2026.

#### ***Utbildning – Minimikrav***

- Administrativa assistentbefattningar – gymnasieutbildning med administrativ inriktning
- Administrativa handläggarebefattningar – högskoleexamen som anknyter till verksamhetsområdet
- Controller (ekonomi) - högskoleexamen med ekonomiriiktning
- HR-konsult – högskoleexamen som personalvetare
- Parkingenjör – högskoleutbildning t.ex. trädgårdsingenjör, trädgårdsmästare etc.

### **Aktiviteter Rekrytering 2024**

#### **Avdelning Förskola**

- Fortsätta arbetet med att ta fram ett gemensamt introduktionsunderlag

- Skapa mallar till arbetsprover som ett komplement till rekryteringsprocessen

### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

- Ta fram rutin/ledord för avdelningsgemensamma annonser
- Revidera introduktionsplaner regelbundet och säkerställa att alla nyanställda får en tydlig introduktion

### **Avdelning Äldreomsorg**

- Fortsätta med det nya konceptet för annonseringen av utlysta tjänster
- Ta fram ett arbetsprov för att bedöma en kandidats färdigheter och lämpligheter för den tjänst som man har sökt.

## **Avveckla och avsluta**

Förvaltningen hanterar avveckling och omställning av medarbetare på ett förtroendefullt sätt utifrån stadens handläggningsordning för övertalighet vid arbetsbrist.

Vid anställningens upphörande ska avgångssamtal genomföras av chef så att synpunkter från samtalen kan beaktas. Digital avgångsenkät utvärderas kontinuerligt för att fånga upp synpunkter på en övergripande nivå.

### **Avdelning Förskola**

Avgångssamtal genomförs vid avslut men systematiken och rutinerna för att fånga upp avgångsorsaker och utvecklingsmöjligheter som medarbetarna förmedlar på övergripande nivå behöver utvecklas.

### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

Avdelning socialtjänst och fritid ska ta tillvara på de synpunkter och förbättringsförslag som medarbetare som avslutar sin tjänst inom avdelningen har. Genom att säkerställa genomförande av

avgångssamtal inhämtas systematiskt synpunkter som kan bidra till avdelningens utveckling och för att göra det bättre för de medarbetare som finns kvar och för nya medarbetare.

### **Avdelning Äldreomsorg**

Avdelning äldreomsorg behöver utveckla systematiken i att ta tillvara medarbetares synpunkter och erfarenheter vid avslut av tjänst. Det görs genom så kallade avslutningssamtal. Synpunkterna är till nytta i avdelningens fortsatta arbete med att förändra eventuella arbetssätt eller arbetsuppgifter för att kommande medarbetare ska trivas.

### **Aktiviteter Avveckla och avsluta 2024**

#### **Avdelning Förskola**

- Utveckla systematiken för att fånga upp orsak och ta tillvara kompetens

#### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

- Säkerställa genomförande av avgångssamtal för samtliga tillsvidareanställda medarbetare inom avdelningen och att resultaten tas till vara
- Se över möjligheten att ta fram en kompletterande avgångsenkät

#### **Avdelning Äldreomsorg**

- Fortsätta genomföra avslutningssamtal med samtliga medarbetare inom avdelningen som avslutar sin tjänst