



Bromma stadsdelsnämnd

Kompetensförsörjningsplan

2025-2027

Bilaga

Verksamhetsplan 2025

Bromma

stadsdelsförvaltning



**Stockholms
stad**

2024-11-20

Kompetensförsörjningsplan för Bromma stadsdelsförvaltning 2025-2027

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 2025 där förbättringar 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.

Under 2025 kommer implementeringen av ny organisation utifrån ny chefsstruktur. Den nya chefsstrukturen 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. Takten på implementeringen utgår från varje avdelnings förutsättningar.

Satsningen ”Aktivt medarbetarskap” som påbörjats under 2023 fortsätter under 2025. Alla verksamheter har arbetat med övningarna som kopplar till medarbetarskapet på arbetsplatsträffar eller liknande forum. Satsningen har en tydlig koppling till stadens personalpolicy, kvalitetsprogram och till friskfaktorer. Övningarna har varit bra och väckt viktiga diskussioner om arbetsmiljö och självledarskap. Engagemanget för övningarna har varit positiva, särskilt för de som normalt inte deltar så mycket.

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

En ansträngd ekonomisk situation och färre barn som föds, 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.

När förvaltningen kommunicerar kring arbetsgivarvarumärket så behöver vi förhålla oss till stadens gemensamma koncept ”Huvudstaden”.

Vi ser ett behov av att medarbetare inom förvaltningen kan ta del av utbildningsinsatser inom bland annat klarspråk och tillgänglig kommunikation.

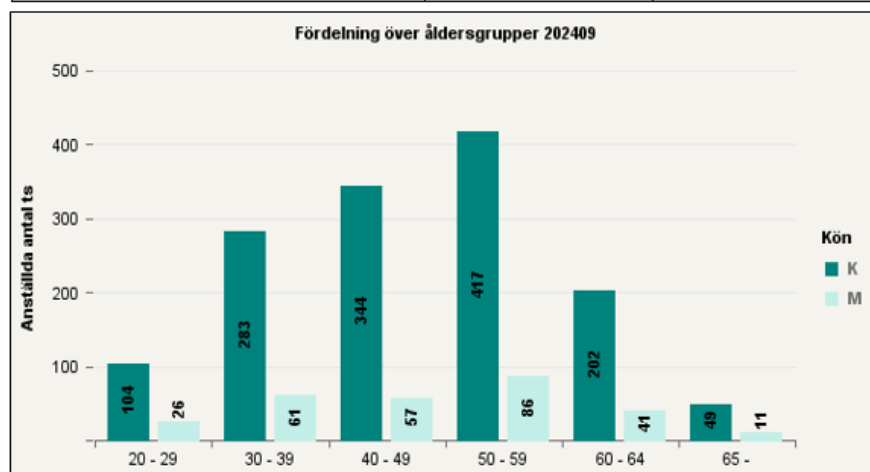
Vi behöver öka kännedomen om stadens kommunikationsprogram, varumärkesmanual och det kommunikationsstöd som finns på intranätet inklusive olika typer av mall-dokument.

Nulägesanalys

Bromma stadsdelsförvaltning har 1681 tillsvidareanställda medarbetare per 30 september 2024, varav 83 % kvinnor och 17 % män.

Flest antal medarbetare återfinns i åldersgruppen 50-59 år. Tabellen visar även antal tillsvidareanställda september 2022 och 2023.

		ts (tvärsnittsdatum) visar värdet per den sista dagen i varje vald period				
Antal anställda ts	202409		202309		202209	
K	1 399	83,%	1 340	83,%	1 314	83,%
M	282	17,%	270	17,%	264	17,%
	1 681	100,%	1 610	100,%	1 578	100,%



Av stadsdelens tillsvidareanställda per den 30 september 2024 utgör undersköterskor och barnskötare ca 45 % av medarbetarna.

Tio vanligaste befattningarna - Antal och andel av totalt Antal anställningar	Antal ts	Andel av ts
		1 682
UNDERSKÖTERSKA	422	25,09%
BARNSKÖTARE	331	19,68%
FÖRSKOLLÄRARE	183	10,88%
VÅRDBITRÄDE	104	6,18%
VÅRDARE	53	3,15%
STÖDASSISTENT	50	2,97%
BISTÅNDSHANDLÄGGARE	48	2,85%
ENHETSCHIEF BITR	46	2,73%
SJUKSKÖTERSKA	43	2,56%
SOCIALSEKRETERARE	33	1,96%

Personalomsättning

Av tabellen nedan framgår det att mellan oktober 2023 till september 2024 återfinns den största personalomsättningen inom befattningarna biståndshandläggare, stödassistenter och socialsekreterare.

Nedan redovisas personalomsättningen för de tio vanligaste befattningarna.

Period: 202310-202409

Topp 10 befattningar Baserat på 'Snitt antal anställningar'		Antal avgångar & rekryteringar externt och annan förvaltning		
Befattning	Snitt antal anställningar	AVG.VÄG 2 OCH 3	REKR.VÄG 2 OCH 3	PERSONALOMSÄTTNING (EXT(3) + ANNAN FÖRV(2))
UNDERSKÖTERSKA	416,08	42	23	5,53%
BARNSKÖTARE	333,08	21	16	4,80%
FÖRSKOLLÄRARE	183,67	16	12	6,53%
VÄRDBITRÄDE	110,17	11	10	9,08%
VÅRDARE	62,50	7	0	0%
ENHETSCHEF BITR	46,50	4	4	8,60%
SJUKSKÖTERSKA	45,92	11	3	6,53%
BISTÅNDSHANDLÄGGARE	40,17	14	12	29,88%
STÖDASSISTENT	36,08	6	12	16,63%
SOCIALSEKRETERARE	34,83	11	4	11,48%
	1309	143	96	7,33%

Analys:

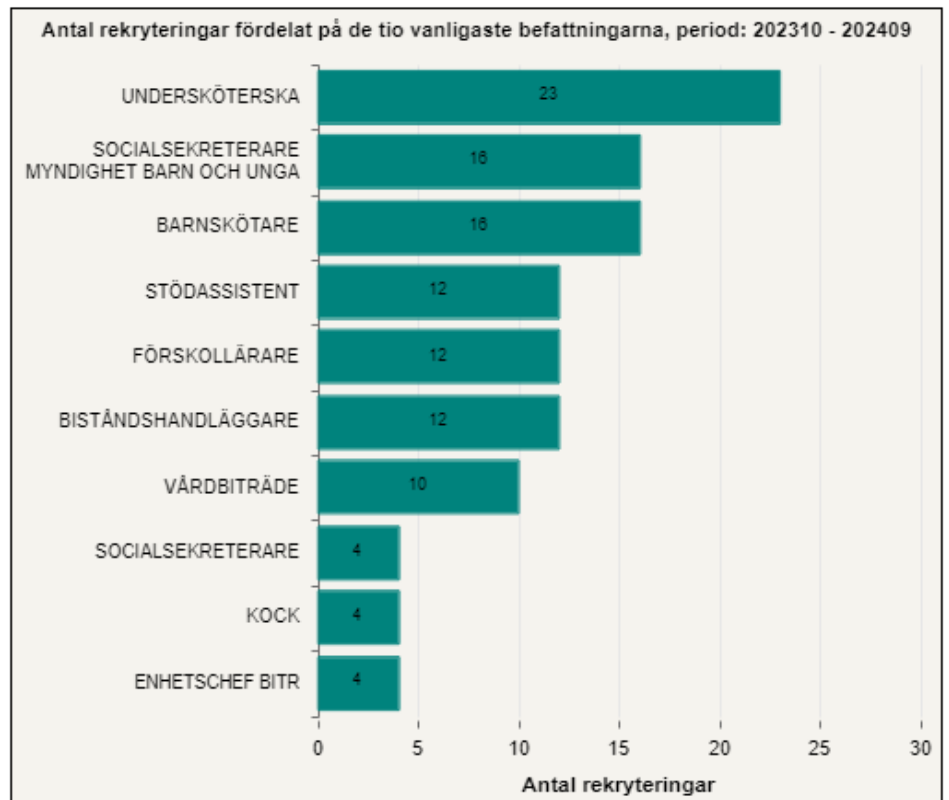
Biståndshandläggare är den grupp som utmärker sig med högst personalomsättning (29,88 %) och det är en fortsatt ökning år 2024 jämfört med året innan då gruppen hade en personalomsättning på 22,01%. Socialsekreterare har också en hög personalomsättning på 11,48% men den har minskat jämfört med föregående år då siffran var på 12,13%.

Avseende socialsekreterare hos barn och unga har endast ett fåtal slutat det senaste året. Personalomsättningen för socialsekreterare hos barn och unga beror till stor del på att man rekryterat många till vikariat för föräldralediga medarbetare.

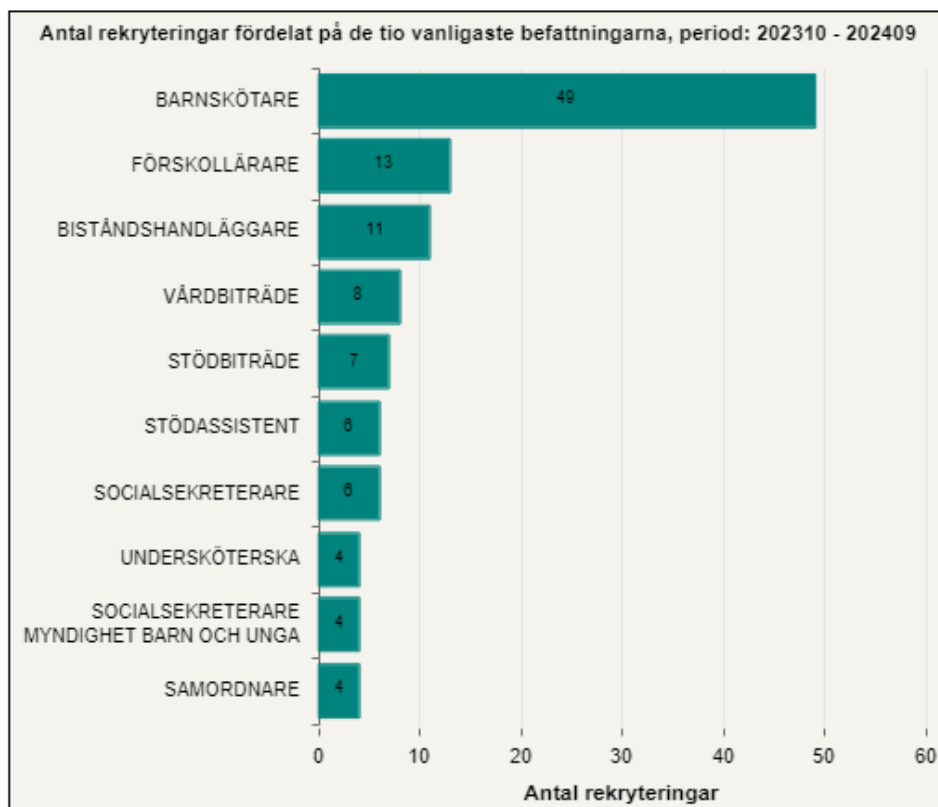
Tidigare år har enhetschef biträdande haft en hög personalomsättning men den har minskat från 13,88% till 8,60%.

Den främsta orsaken till personalomsättningen på 16,63% för stödassistenter beror på behovet av att utöka antal stödassistenter i verksamheterna och beror inte på att många har slutat.

Tabell över befattningar med flest antal rekryteringar under perioden oktober 2023 – september 2024 (avser tillsvidareanställningar)



Tabell över befattningar med flest antal rekryteringar under perioden oktober 2023 – september 2024 (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 2024-2033 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 83 632 bo i Bromma.

Befolkningen i stadsdelsområdet kommer enligt prognosen att fortsätta öka varje år så långt som prognosen sträcker sig. Under 2029 beräknas befolkningen öka till 86 169 och fram till år 2033 förväntas Brommas befolkning uppnå 89 747 personer. Prognosen visar även att befolkningen minskar inom flera av Brommas stadsdelar.

Enligt befolkningsprognosen kommer det år 2033 bo 4632 barn i åldern 1-5 år i Bromma, vilket är näst intill identiskt barnantal som under år 2023 (4611). Prognosen visar dock att barnantalet sjunker under perioden 2027-2030 då c:a 4400 barn kommer vara i förskoleålder.

Områden med största minskningen av barn 1-5 år 2033 jämfört med idag beräknas vara i Bromma Kyrka – Eneby (-115), Högländet-Olovslund (-73) och Smedslätten-Ålsten (-74).

Från årsskiftet 2023 (6057) fram till 2033 (5663) kommer antal unga i åldern 13-18 år enligt befolkningsprognosen minska med 394. Toppen prognosticeras till år 2026 då 6207 unga kommer finnas i Bromma.

Enligt befolkningsprognosen ökar antalet personer 65 år och äldre från 2023 (12 771) med 3851 personer fram till och med år 2033. Gruppen 80 år eller äldre beräknas öka med cirka 1 134 personer fram till årsskiftet 2027/2028.

Antalet pensionsavgångar under 2025 är högst bland befattningarna undersköterska, förskollärare och barnskötare. Under 2026 är pensionsavgångarna högst bland befattningen undersköterska och under 2027 är antalet pensionsavgångar högst bland befattningarna undersköterska, barnskötare, förskollärare, sjuksköterska och vårdbiträde.

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, förutom den utökning som är i linje med ny organisation.

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.

Verksamheternas aktiviteter kopplade till UBARA finns som bilaga till kompetensförsörjningsplanen (Bilaga 1).

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.

I samband med implementeringen av den nya chefsstrukturen inrättas nya roller som gruppledare. För att stärka gruppledarna i sin roll kommer förvaltningen erbjuda utbildningar i att leda utan att vara chef. Utbildningar i ekonomi har påbörjats under hösten 2024 och kommer att fortsätta under 2025 för alla chefer som får ett utökat uppdrag med ekonomiskt ansvar.

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 och en rättvis lönesättning. 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.

Alla verksamheter fortsätter med övningar på APT eller liknande forum för att stärka och utveckla ett aktivt medarbetarskap.

Avdelning Förskola

Alla barn i Brommas kommunala förskolor ska ges goda förutsättningar att utveckla ett rikt språk. De närmsta åren har flertalet kompetensutvecklingsinsatser genomförts inom språkutvecklande arbetsätt och dessa insatser behöver fortsätta för att säkerställa att medarbetarna har rätt kompetens och relevant metodik.

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

Mellan 2022-2024 har en kompetensutvecklingsinsats genomförts som syftade till att stärka medarbetare i sitt yrkesspråk. Under åren gick 45 medarbetare grundkurs och 19 medarbetare fortsättningskurs. Kursernas innehåll och upplägg har ökat den språkliga medvetenheten och förbättrat vissa färdigheter. Den har stimulerat lusten och förmågan att utveckla sin muntliga färdighet och att utöka sitt ordförråd för barnens skull, hos de allra flesta. Tydliga framsteg har synts, inte minst hos dem som deltagit i två kurser samt hos dem som kontinuerligt genomfört alla uppgifter. Bland deltagarna och från rektorerna har särskilt betonats en ökad förmåga att både förstå och beskriva det dagliga arbetet i relation till läroplanen och praktiska omständigheter, ökad kunskap om barns språkliga behov samt förmågan att bli mer medveten om hur man själv kommunicerar. Precis som vid all kompetensutveckling behöver närmsta chef säkerställa att medarbetarnas kompetens tas tillvara och extra viktigt blir det för deltagarna att de får fortsätta att utveckla språket genom att öva på att tala och skriva.

Satsningen är nu pausad och en behovsinventering har genomförts för att på sikt ingå i den satsning som förskoleförvaltningen anordnar.

Målet är att legitimationsgraden ska öka generellt i staden. Utifrån behovet på lång och kort sikt ska en strategisk planering genomföras för att säkerställa att andelen legitimerade förskollärare uppnås. Även barnskötarnas utbildningsnivå kommer att följas upp och andelen med adekvat utbildning ska öka. Barnskötare som saknar barnskötarutbildning ska erbjudas att läsa inom stadens satsning.

Förskolans verksamhet ska vila på vetenskaplig grund, beprövad erfarenhet samt bedrivs med utgångspunkt från medvetna teoretiska ställningstaganden. Förskolorna ska medverka i ett forskningsprogram kring barns förändrande kunnande som startar 2025 och fortlöper i tre år. Målet med deltagandet är att stärka det systematiska kvalitetsarbetet då programmet syftar till att stärka pedagogernas kompetens att dokumentera och analysera varje barns utveckling och lärande för att säkerställa att undervisningen har hög kvalitet och att alla barn utvecklas mot läroplansmålen.

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. Satsningar för att öka kunskapen kring att tillaga näringsriktiga och hållbara måltider utifrån ekologiska, ekonomiska och sociala faktorer har påbörjat och under 2025 kommer kockarna kunna använda kunskapen genom satsning på inspirationskurser.

Arbetet med handlingsplanen för barnskötarnas och förskollärarnas arbetssituation ska fortsätta och anpassas utifrån förskoleförvaltningens omtag för att starta större likvärdighet i staden.

För att öka likvärdigheten och öka attraktionen som arbetsgivare infördes en gemensam modell för pedagogisk utvecklingstid under 2024. Modellen ska utvärderas under 2025 och anpassas till förskoleförvaltningens uppdrag i budget att utreda om en gemensam modell för staden.

För att skapa en hållbar och ändamålsenlig organisation där chefer kan hantera verksamhet, personal och ekonomi, måste chefsuppdragen bli mer avgränsade. Utifrån den nya chefsstrukturen

behöver det vara fokus på roller och ansvar för att säkerställa att intentionerna uppnås.

Särskilda resursteam/tillsvidareanställda vikarier ska införas för att det så långt som möjligt ska finnas kända vikarier vid sjukdom som kan avlasta ordinarie personal. Införandet av resursteam hoppas leda till att antalet timanställda medarbetare minskar.

Förskollärare och barnskötare som inte har en heltidstjänst ska erbjudas heltid. Övriga befattningar ska även erbjudas heltid i möjligaste mån.

Avdelning Socialtjänst och fritid

Avdelningen ska i linje med nya roller och ny organisation fortsätta arbetet med att ta fram arbetsbeskrivningar och kravprofiler för att förväntningar och uppdrag ska tydliggöras och samsyn mellan arbetstagare och arbetsgivare nås.

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

Avdelningen ska fortsätta arbeta med Stockholm stads handlingsplan för en hållbar arbetsituation för biståndshandläggare, socialsekreterare, samt chefer inom socialtjänst och fritid. Tillsammans med avdelning äldreomsorg skapas under 2025 en förvaltningsövergripande styrgrupp och arbetsgrupper från flera områden för att samordna aktiviteter utifrån detta.

Den psykosociala arbetsmiljön för socialsekreterare och biståndshandläggare följs upp genom Brommasamtal minst tre 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 vid mer än tre tillfällen under sex månader. Frågor kopplat till hälsa diskuteras och följs upp på APT. Aktiviteter kopplat till trivsel och hälsofrämjande insatser ska erbjudas och avdelningen arbetar med aktiva åtgärder.

Medarbetare och chefer kan utveckla sin kompetens genom att ”skugga en kollega” för att få återkoppling kring utförande av olika uppgifter samt för att observatören ska få inspiration och goda exempel på hur kollegan tar sig an uppgifter.

Arbetet med heltid som norm och att minska timanställningar fortsätter. Avdelningen arbetar med resursteam där heltidsanställd personal bemannar utförarverksamheter istället för att ta in timvikarier. Genom detta resursteam väntas behov av timvikarier minska.

Avdelning Äldreomsorg

Under de två senaste åren har avdelning äldreomsorg fokuserat på att ta fram mallar för medarbetarsamtal och lönekriterier för yrkeskategorier som exempelvis undersköterskor och sjuksköterskor. Arbetet har gjorts i syfte att tydliggöra förväntningar och mål med uppdraget, för att bidra till ökad motivation hos medarbetarna. Under år 2024 har nya mallar för medarbetarsamtal och lönekriterier implementerats. Staden har utarbetat kompetensstegar för undersköterskor och sjuksköterskor som avdelningen avser att implementera. Dessa ska introduceras i sin helhet under år 2025.

Inom avdelningens största personalgrupp, undersköterskor, är personalomsättningen förhållandevis låg likt tidigare år. Avdelningen ser att det är av vikt att personalen får kontinuerlig kompetensutveckling för att säkerställa en god vård och omsorg. Avdelning har under året inventerat arbetssätt för att arbeta kompetenshöjande med svenska språket och förväntas att fortsätta inventeringen av medarbetarnas kompetens under 2025. Inventeringen förväntas visa där det kan finnas behov av kompetenshöjande insatser.

Med en ökande äldre befolkning förväntas även andelen äldre med demenssjukdom att öka. Detta ställer krav på att personal som möter de äldre i sitt arbete har kunskap hur de ska bemöta och arbeta tillsammans med de äldre. Ett led i detta är att genomföra riktade utbildningar som exempelvis Silviacertifiering. Verksamheter som har Silviacertifierats har under året 2024 bibehållit sina certifieringar. Avdelningen ska under kommande år se över möjligheten att komplettera kompetensen inom demenssjukdomar med andra utbildningar.

Den ökande äldre befolkningen leder till större behov av stöd, samtidigt som färre arbetar inom vård- och omsorgsyriken. SKR har identifierat strategier för att möta kompetensförsörjningen, där en viktig del är differentiering. Det innebär att personalen ska arbeta inom sina utbildningsområden, som exempelvis vårdbiträden och undersköterskor. Inom avdelningen har detta arbete initierats, men genomförandet har varit varierande.

Inom yrkeskategorin biståndshandläggare är personalomsättningen högre än inom andra yrken i äldreomsorgen. För att långsiktigt behålla och attrahera biståndshandläggare har arbetssätt utvecklats, med fokus på att motverka otillåten påverkan och säkerställa en bra introduktion för nya medarbetare. Enheten för biståndshandläggning håller återkommande temaforum för internutbildning och för att stärka handläggarna i deras yrkesroll. Arbetsituationen följs upp genom regelbundna in- och utcheckningar varje vecka.

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. Vidare har det under året anställts en metodutvecklare för stöd och handledning i handledningsprocessen.

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. Den nya chefstrukturen kommer att implementeras under 2025.

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

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 har utvecklats och testats med syfte att sprida goda exempel bredare. Under 2024 har stadsdelsförvaltningen och förskoleområdena gjort filmer kopplade till arbetet kring hållbar förskola i ett led att sprida exempel mellan förskolorna men även externt. Detta är en del i en större kampanj kopplat till en inspirationsbok som tagit fram och som kommer delas ut till all personal och alla vårdnadshavare. Kampanjen handlar också om att öka attraktiviteten externt. Kommunikationen ska fortsätta att utvecklas i stadsdelen.

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. För närvarande finns det dock inte någon brist på legitimerade förskollärare vilket kräver en långsiktig planering och strategi. Ett sätt att attrahera framtida medarbetare till verksamheten är att 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 2025.

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 Brommas 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.

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. Under 2025 ska arbetet med arbetsprover fortsätta och det ska användas som ett komplement till rekryteringar för att bedöma en kandidats färdigheter och kompetens till tjänsten. Vid chefsrekryteringar utgår vi från stadens chefsprofil som ett grundkrav.

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. Under våren 2025 ska förvaltningen även ta fram ett förslag till en fysisk central introduktion för denna målgrupp.

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 2025 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.

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. Flertalet chefer har deltagit i stadsdelens satsning kring kompetensbaserad rekrytering. Under 2025 ska rekryteringsprocessen stärkas genom att ta fram mallar/exempel på arbetsprover som ett komplement till ansökningshandlingar och intervjuer.

Avdelning Socialtjänst och fritid

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

Avdelningen ska säkerställa en strukturerad och tydlig introduktion som är av vikt för att nyanställda medarbetare ska få förutsättningar att utföra ett arbete av god kvalitet och känna meningsfullhet och trygghet i arbetet hen utför. Introduktionsplaner revideras och anpassas regelbundet.

Avdelning Äldreomsorg

Avdelningen har under 2024 tagit fram underlag för arbetsprov vid rekrytering av undersköterskor, detta för att säkra kompetensen hos de som anställs. Detta är en del av en kompetensbaserad rekrytering. Avdelningen ska implementera arbetssätt med arbetsprov under 2025 samt se över möjligheten till utökad användning av arbetsprov vid anställning inom andra yrkeskategorier. Genom att säkerställa att personal med rätt kompetens anställs förväntas kvalitén inom vården och omsorgen att öka.

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.

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 2027 kommer 44 personer att fylla 65 år, där finns bland annat 16 barnskötare, 14 förskollärare, 4 ekonomibiträde kök, 4 lokalvårdare, 2 kockar, 2 rektorer.

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 2027 kommer 67 personer fylla 65 år, där finns bland annat 38 undersköterskor, 9 vårdbiträden (ersätts med undersköterskor), 9 sjuksköterskor, 1 vaktmästare, 3 samordnare, 2 ekonomibiträde kök och 3 biträdande enhetschefer.

Utbildning – Minimikrav

- Administrativ assistent – gymnasieutbildning med lämplig inriktning
- Arbetsterapeut – legitimerad arbetsterapeut

- Biståndshandläggare - socionomexamen
- Ekonomibitråde 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 2027 kommer 22 personer att fylla 65 år, där finns bland annat 4 vårdare, 3 administrativa assistenter och stödassistenter, 2 arbetsinstruktörer och biträdande enhetschefer.

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 2027.

Utbildning – Minimikrav

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

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.