



# Bromma stadsdelsnämnd

## Kompetensförsörjningsplan

### 2027–2029

#### **Bilaga**

Ärendet för  
planeringsförutsättningar

Bromma  
stadsdelsförvaltning



**Stockholms  
stad**

## Innehåll

1. Inledning och syfte .....	3
SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning .....	3
Kommunikationens roll i kompetensförsörjningen .....	4
2. Nulägesanalys .....	4
Personalomsättning .....	6
Medarbetarenkät och AMI .....	8
3. Övergripande utmaningar som har bäring på stadsdelens kompetensförsörjning.....	8
4. Övergripande mål och prioriteringar inom kompetensförsörjningen .....	9
5. UBARA.....	11
Utveckla och behålla medarbetare .....	11
Attrahera .....	13
Rekrytera och introducera .....	14
Avveckla och avsluta .....	14
6. Avdelningarnas arbete med kompetensförsörjning.....	15
Avdelning Förskola .....	15
Avdelning Socialtjänst och fritid .....	16
Avdelning Äldreomsorg.....	17
Parkdrift i egen regi inom Avdelning ekonomi, lokal och stadsmiljö .....	18
Bilaga 1. Utbildningskrav.....	20
Avdelning äldreomsorg .....	20
Avdelning socialtjänst och fritid .....	21
Avdelning HR, säkerhet, nämnd och service och Avdelning ekonomi, lokal och stadsmiljö .....	22

## 1. Inledning och syfte

Stadsdelsförvaltningens kompetensutvecklingsplan för 2027–2029 syftar till att säkerställa att förvaltningen 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.

Vi ska vara en jämställd arbetsgivare med nolltolerans mot diskriminering och trakasserier. Vår vision är att Bromma ska vara en plats där medarbetare kan växa och utvecklas i en öppen och tillåtande kultur.

Kompetensförsörjningen är en utmaning de kommande åren, med färre barn som föds och en åldrande befolkning som ökar behoven av välfärdstjänster. Men vi ser också möjligheter att utveckla och förbättra vår verksamhet genom att fokusera på kompetensbaserad rekrytering, ledarskap och friskfaktorer. Genom att arbeta tillsammans och stödja varandra kan vi skapa en hållbar och attraktiv arbetsplats som bidrar till Brommas utveckling.

Digitaliseringen och AI skapar möjligheter att effektivisera och automatisera processer, vilket frigör tid för mer värdeskapande arbete. Utvecklingen drivs i stor utsträckning inom Stockholms stad, men påverkar utvecklingen av arbetsätt, kompetenskrav och ledarskap, särskilt inom administration, omsorg, socialtjänst och stödprocesser. AI ses som en central del av verksamhetsutvecklingen och kompetensförsörjningen.

### **SKR:s nio strategier för kompetensförsörjning**

För att säkerställa en långsiktig och hållbar kompetensförsörjning inom förvaltningen, har vi tagit inspiration från SKR:s 9 strategier. Dessa strategier syftar till att stärka välfärdens kompetensförsörjning och möta de utmaningar som förvaltningen står inför. Vi kommer att arbeta med följande strategier:

- Stärk chefens förutsättningar att leda
- Rekrytera och attrahera bredare
- Främja medarbetarnas utveckling och omställning
- Arbeta med friskfaktorer
- Underlätta för fler att arbeta mer och längre
- Utnyttja teknikens möjligheter

Genom att arbeta med dessa strategier, strävar vi efter att skapa en hållbar och attraktiv arbetsplats där medarbetare kan bidra till verksamhetens fortsatta utveckling.

### **Kommunikationens roll i kompetensförsörjningen**

Hur Stockholms stad uppfattas som arbetsgivare påverkas av bland annat faktorer som arbetsvillkor, ledarskap och arbetsmiljö.

Kommunikation är ett verktyg som kan bidra till att forma och förmedla en samlad bild av staden som arbetsgivare.

Genom kommunikation kan vi:

- Bidra till en tydligare bild av stadens uppdrag och värden.
- Underlätta för medarbetare och potentiella medarbetare att förstå vad staden står för.
- Främja enhetlighet genom att bland annat använda varumärkesmanualen, mallar, klarpsråk och konceptet för arbetsgivarvarumärket "Huvudstaden"
- Stödja rekrytering och kompetensförsörjning genom att nå ut med relevant information till potentiella medarbetare.

Alla medarbetare har en roll i kommunikationen genom sitt bemötande och sin förmåga att förmedla stadens uppdrag. För att kommunikationen ska vara effektiv behövs planering, analys av målgrupper och tydliga budskap. Kommunikationsplaner kan användas för att strukturera arbetet och säkerställa att insatserna är anpassade till verksamhetens behov.

## **2. Nulägesanalys**

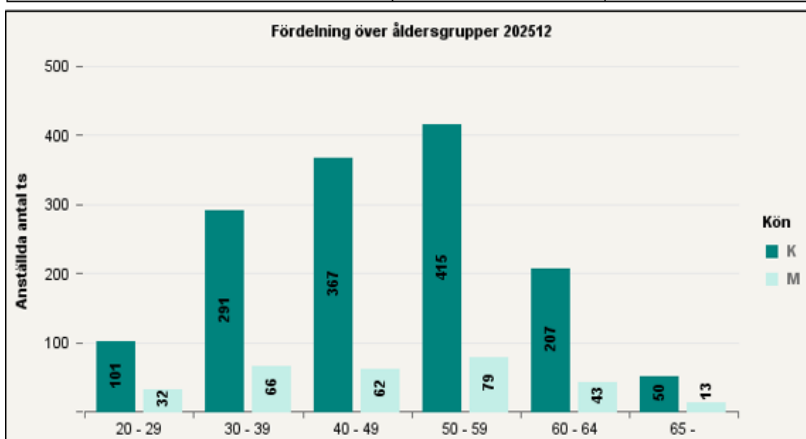
Antalet anställda i Bromma stadsdelsförvaltning har ökat stadigt från 1638 (2023) till 1726 (2025) tillsvidareanställda medarbetare vilket motsvarar cirka 5,4% över två år.

Ökningen är jämnt fördelat mellan kvinnor och män, men kvinnor utgör majoriteten varje år. Andelen kvinnor har legat stabilt runt 83% under alla tre åren, medan män utgör 17%. Trots ökningen har i absoluta tal könsfördelningen alltså varit oförändrad.

Flest antal medarbetare återfinns i åldersgruppen 50–59 år. Tabellen visar antal tillsvidareanställda december 2023 och 2024.

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

Antal anställda ts	202512		202412		202312	
K	1 431	83,%	1 412	83,%	1 370	84,%
M	295	17,%	281	17,%	268	16,%
	1 726	100,%	1 693	100,%	1 638	100,%



Av stadsdelens tillsvidareanställda per den 31 december 2025 utgör undersköterskor och barnskötare ca 45 % av medarbetarna.

Socialsekreterare är en stor del av förvaltningens medarbetare men finns inte med i listan nedan. Detta med anledning av att de är uppdelade på fyra olika koder, socialsekreterare, socialsekreterare myndighet barn och unga, socialsekreterare missbruk, socialsekreterare samtal och rådgivning. Den 31 december hade förvaltningen 65 personer anställda som socialsekreterare.

Tio vanligaste befattningarna - Antal och andel av totalt	Antal ts	Andel av
		1 727
UNDERSKÖTERSKA	447	25,88%
BARNSKÖTARE	336	19,46%
FÖRSKOLLÄRARE	181	10,48%
VÅRDBITRÄDE	95	5,50%
STÖDASSISTENT	62	3,59%
BISTÅNDSHANDLÄGGARE	48	2,78%
VÅRDARE	45	2,61%
ENHETSCHEF	44	2,55%
SJUKSKÖTERSKA	44	2,55%
STÖDBITRÄDE	35	2,03%

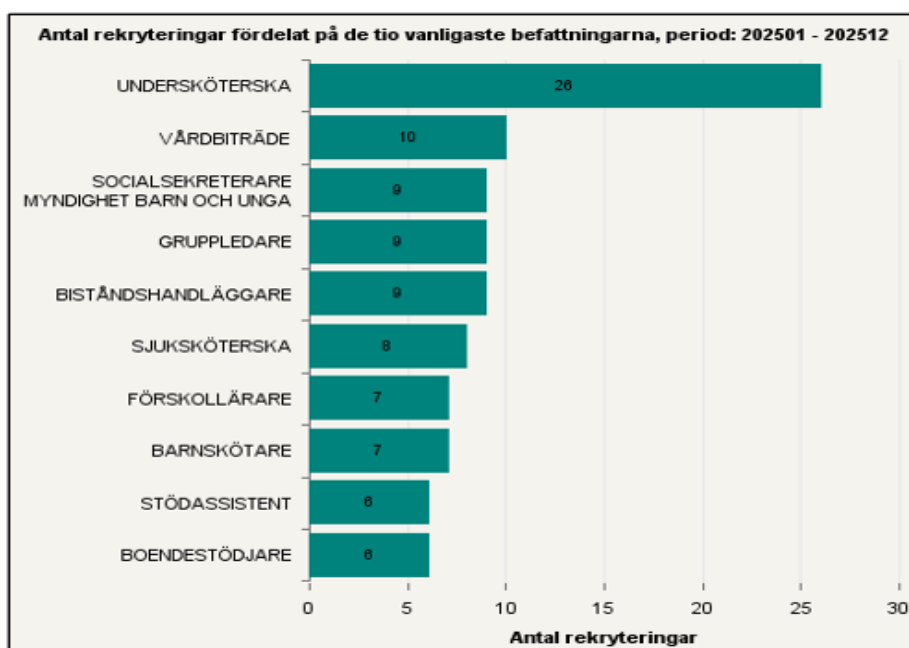
## Personalomsättning

Av tabellen nedan framgår det att mellan januari till december 2025 återfinns den största personalomsättningen inom befattningarna socialsekreterare, sjuksköterska, biståndshandläggare och vårdbiträde.

Nedan redovisas personalomsättningen för de tio vanligaste befattningarna.

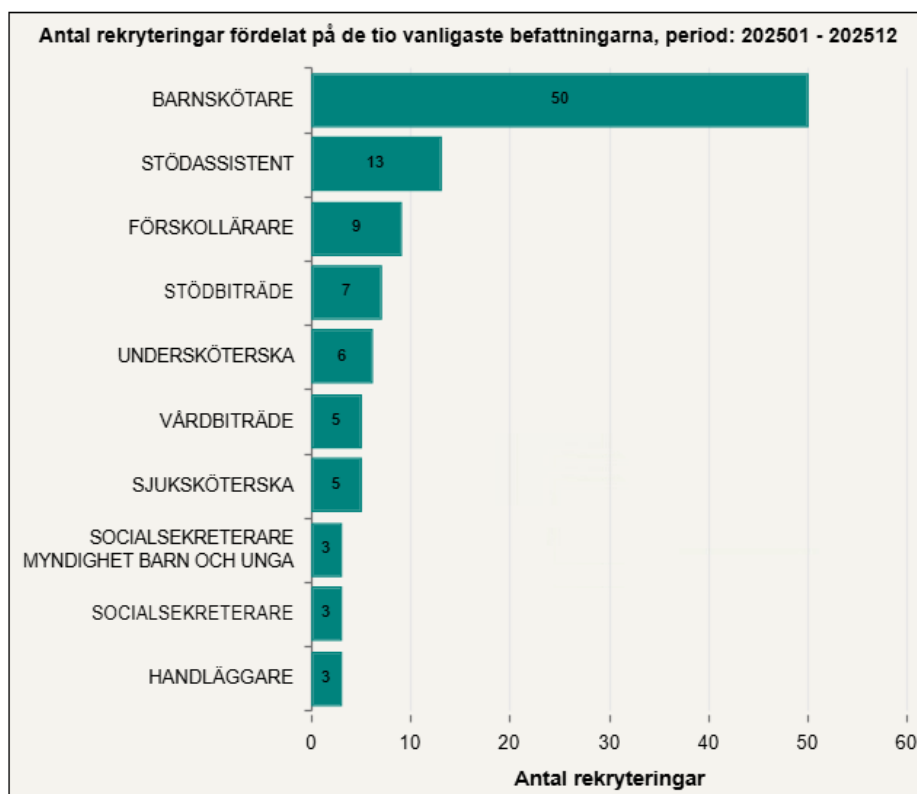
Topp 10 befattningar Baserat på 'Snitt antal anställningar'		Antal avgångar & rekryteringar externt och annan förvaltning		
Befattning	Snitt antal anställningar	AVG.VÅG 2 OCH 3	REKR.VÅG 2 OCH 3	PERS.OMSÄTTN. (EXT(3) + ANNAN FÖRV(2))
UNDERSKÖTERSKA	434,50	40	26	5,98%
BARNSKÖTARE	331,00	19	7	2,11%
FÖRSKOLLÄRARE	182,00	21	7	3,85%
VÅRDBITRÄDE	99,00	12	10	10,10%
SOCIALSEKRETERARE	67,58	25	15	22,19%
STÖDASSISTENT	60,00	4	6	6,67%
BISTÅNDSHANDLÄGGARE	50,17	10	9	17,94%
VÅRDARE	48,58	4	0	0%
SJUJSKÖTERSKA	43,25	8	8	18,50%
ENHETSCHEF	42,00	4	4	9,52%

**Tabell över befattningar med flest antal rekryteringar under perioden januari – december 2025 (avser tillsvidareanställningar)**



I tabellen framgår att undersköterskor är den vanligaste befattningen som rekryteras. Gruppledare är en ny befattning som förvaltningen rekryterade i samband med nya chefsstrukturen. Däremot kommer inte alla befattningar för socialsekreterare fram i statistiken med anledning av att de är uppdelade i fyra olika befattningar. Om vi tittar på antal rekryteringar inom alla befattningar för socialsekreterare har det rekryterats 15 socialsekreterare under perioden. Det gör att socialsekreterare är den näst vanligaste befattningen som har rekryterats.

**Tabell över befattningar med flest antal rekryteringar under perioden januari – december 2025 (Tidsbegränsade och månadsavlönade anställningar)**



**Analys:**

Av tabellerna ovan går att konstatera att barnskötare rekryteras en stor andel till tidsbegränsade anställningar. Under 2025 startade förskolan upp bemanningsteam med tillsvidareanställda medarbetare som täcker upp korttidsfrånvaro och som långsiktigt ska minska behovet av timavlönade anställningar.

### **Medarbetarenkät och AMI**

Förvaltningen strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare med arbetsplatser där medarbetarna känner engagemang, trivs och utvecklas. Resultatet för medarbetarenkäten 2025 visar att förvaltningen har en hög svarsfrekvens på 89% och ett aktivt medskapandeindex (AMI) på 82 av 100, vilket är näst högst bland samtliga stadsdelsförvaltningar.

AMI består av nio frågor som tillsammans bildar ett totalindex samt tre delindex; motivation som låg på 81, ledarskap 80 och styrning 83.

Genom resultatet från medarbetarenkäten får förvaltningen och verksamheterna ett bra underlag för att fortsätta jobba med att utveckla verksamheten och arbetsklimatet samt att följa upp personalpolicyn.

Resultatet från medarbetarenkäten 2025 visar att majoriteten av medarbetarna upplever att de har lika rättigheter och möjligheter, att chefer hjälper till att prioritera, att de kan påverka sitt arbete och att det finns ett bra samarbete för att nå målen. Det finns dock förbättringsområden, som uppföljning och utvärdering av mål samt att pröva nya arbetssätt för att utveckla verksamheten.

## **3. Övergripande utmaningar som har bäring på stadsdelens kompetensförsörjning**

Med underlag från Stockholms stads befolkningsprognos 2026–2035 för Bromma stadsdelsnämnd har följande sammanfattning som påverkar kompetensförsörjningen lyfts fram:

Stockholm är en snabbt växande stad och beräknas ha strax över en miljoner invånare under år 2026. Av dessa invånare beräknas cirka 83 998 invånare bo i Bromma. Befolkningen i stadsdelsområdet kommer enligt prognosen att fortsätta öka varje år så långt som prognosen sträcker sig. Vid årsskiftet 2030/2031 beräknas befolkningen öka till 86 063 och fram till år 2035 förväntas Brommas befolkning att uppnå 90 947 personer.

Enligt befolkningsprognosen kommer det vid årsskiftet 2026/2027 bo 4515 barn i åldern 1–5 år i Bromma. Detta är en marginell minskning i förhållande till årsskiftet 2025. År 2034 beräknas 4703 1-5 åringar bo i Bromma vilket är en prognostiserad ökning.

Områden där antalet barn 1–5 år beräknas att minska som mest fram till år 2034 är Norra Ängby (-40), Traneberg (-54). Antal unga i åldern 13–18 år beräknas enligt befolkningsprognosen minska.

Antalet förskolebarn inom Stockholms stad, förväntas minska de närmast kommande åren som en följd av ett lägre barnafödande. Under dessa år kommer det vara större barnkullar som lämnar åldersgruppen än som kommer in i gruppen.

Under hela prognosperioden kommer personer 65 år eller äldre att öka. I bland annat Bromma väntas över 20 procent fler i slutet av prognosperioden jämfört med år 2024.

För perioden till och med 2029 ökar befolkningen framförallt i Mariehäll och Blackeberg. På ännu längre sikt ökar även befolkningen i Riksby och Bällsta. Prognosen visar även att befolkningen minskar inom flera av Brommas stadsdelar.

Antalet pensionsavgångar för perioden till och med 2029 är högst bland befattningarna undersköterska, barnskötare och förskollärare.

Fram till 2029 kommer 192 medarbetare fylla 65 år, vilket skapar ett betydande rekryteringsbehov. De mest kritiska yrkesgrupperna är undersköterskor (61), barnskötare (26) och förskollärare (17). Även vårdbiträden (11) och sjuksköterskor (7) utgör viktiga kompetensområden där efterfrågan förväntas öka ytterligare när vårdbiträdesrollen successivt fasas ut till förmån för undersköterskor.

Utöver pensionsavgångarna tillkommer ett nytt rekryteringsbehov när förvaltningen 2026 tar över parkdrift och lokalvård i egen regi. Denna omställning kräver inte bara ny personal utan även en strategisk kompetensförsörjning för att säkerställa kvalitet och kontinuitet i verksamheterna. Sammantaget pekar utvecklingen på ett fortsatt högt tryck på rekrytering, där både ersättningsbehov och expansionsplaner måste hanteras parallellt.

## **4. 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. Detta innebär att analysera vilken typ av kompetens som behövs för att möta verksamhetens framtida utmaningar och mål, och sedan rekrytera och bemanna på ett sätt som säkerställer att rätt personer är på rätt plats. Vi kommer att fortsätta att fokusera på kompetensbaserad rekrytering och en hållbar bemanningsstrategi för att upprätthålla en hög nivå av kontinuitet och säkerställa att vi har den kompetens som behövs för att lyckas.

Förvaltningens avdelningar ska gemensamt göra en förflyttning inom kompetensförsörjningsområdet. För att lyckas med det krävs det att saker görs på nya sätt och att den interna samverkan och samverkan med andra förvaltningar och akademien utvecklas. Förvaltningens chefer ska stödja medarbetare att aktivt arbeta för att utveckla och omsätta idéer och förslag i konkreta verksamhetsförbättringar som i slutändan kommer brommaborna till del.

Målet med den nya chefsstrukturen är att det nära ledarskapet ska stärkas där chefsuppdraget blir mer avgränsat med syftet att åstadkomma en mer ändamålsenlig och hållbar organisation. Förvaltningens chefer ska ha en bra arbetsituation med tydliga mandat och befogenheter för att kunna utöva ett närvarande ledarskap. Chefers arbetsmiljö och organisatoriska förutsättningar är ett område som kommer att prioriteras under perioden.

Ett tillitsbaserat, stödjande, tillåtande, tillgängligt och öppet ledarskap gynnar kvalitetsutveckling och innovationer. 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.

Förvaltningen behöver också utveckla den interna chefssuccessionen bland annat genom att identifiera möjliga efterträdare som har kompetens och potential.

Otillåten påverkan påverkar förvaltningens attraktivitet som arbetsgivare. Hot, påtryckningar och otydliga strukturer skapar otrygghet, försvårar rekrytering och ökar risken att erfaren kompetens lämnar. Det påverkar särskilt verksamheter med myndighetsutövning och känsliga beslut. När påverkan blir mer komplex och digital framöver stärks kraven på tydliga mandat, starkt chefsstöd och en trygg säkerhetskultur för att långsiktigt säkra kompetensförsörjningen.

Förvaltningen strävar efter att skapa en arbetsmiljö som främjar hälsa, trivsel och engagemang bland medarbetarna. Genom att prioritera arbetet med friskfaktorer, som är nyckelaspekter som stärker hälsan och prestationen i arbetet, avser vi att uppnå konkreta resultat i form av lägre sjukfrånvaro, bättre trivsel och ökad produktivitet. Arbetet med friskfaktorer, som är en av SKR:s strategier, sker genom att varje chef tillsammans med medarbetarna väljer ut två friskfaktorer att fokusera på under året. Dessa friskfaktorer är:

- Rättvis och transparent organisation
- Ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap
- Möjlighet till delaktighet och inflytande
- Kommunikation och återkoppling
- Hjälpa med prioritering av arbetsuppgifter
- Kompetensutveckling hela arbetslivet
- Systematiskt arbetsmiljöarbete i vardagen
- Tidiga insatser och arbetsanpassning

## 5. UBARA

Stadens och förvaltningens strategi för arbetet med kompetensförsörjning utgår från: UBARA (Utveckla, Behålla, Attrahera, Rekrytera, Avsluta).

### **Utveckla och behålla medarbetare**

Förvaltningen strävar efter att skapa en arbetsmiljö som är god, hälsosam och fri från diskriminering. Detta kräver ett förebyggande och hälsofrämjande arbetsmiljöarbete, samt ett ledarskap som har sin grund i stadens chefsprofil.

Förvaltningen kommer att fortsätta fokusera på att behålla medarbetare genom att erbjuda heltidstjänster och minska andelen timavlönade, skapa en positiv och utvecklande arbetsmiljö, erbjuda kompetensutveckling och karriärutveckling, samt säkerställa en bra introduktion till sin roll och till förvaltningen.

Förvaltningen ska säkerställa att stadens personalpolicy är känd av alla medarbetare och diskuteras kontinuerligt på arbetsplatsträffarna. Förvaltningen ska också fortsätta att utveckla och förbättra sitt systematiska arbetsmiljöarbete, med fokus på organisatorisk och social arbetsmiljö. Vi kommer också att

prioritera arbetet med friskfaktorer och utveckla rutiner och arbetssätt för att säkerställa en säker och hälsosam arbetsmiljö.

Förvaltningen ska säkerställa att 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.

Förvaltningen ska ha en sammanhållen lönebildning som är central för en långsiktig kompetensförsörjning och för att undvika löneglidning. Medarbetarsamtal ska hållas för att kartlägga medarbetarens kompetens och få ett underlag till kompetensutvecklingsinsatser och en rättvis lönesättning. Individuella mål- och kompetensutvecklingsplaner ska tas fram för alla medarbetare.

Medarbetare ska ges möjlighet till kompetensutveckling och karriärmöjligheter. Kompetenta och engagerade medarbetare som har möjlighet till kontinuerlig utveckling och karriärmöjligheter är avgörande för våra verksamheter och bidrar till att brommaborna möter personal med rätt kompetens.

Alla medarbetare ska känna till de mål och resultat som ska nås, och ska känna att deras arbete är meningsfullt och att de är delaktiga i utvecklingen av verksamheten och i arbetet med att uppnå satta mål.

AI kommer att vara ett stöd i att effektivisera och underlätta arbetet med en del arbetsuppgifter. AI kan också användas för att analysera data och identifiera behov eller trender, vilket kan leda till mer anpassade och innovativa lösningar. Dessutom kan AI-baserade verktyg underlätta samarbete och kunskapsdelning mellan olika verksamheter.

Detta område överensstämmer med SKR:s strategier *Stärk chefens förutsättningar att leda*, *Främja medarbetarnas utveckling och omställning* och *Utnyttja teknikens möjligheter*. Genom att skapa en god arbetsmiljö och erbjuda möjligheter till utveckling och karriärutveckling, samt utnyttja teknikens möjligheter för att automatisera rutinuppgifter och frigöra tid för mer strategiska och kreativa insatser, kan förvaltningen säkerställa att de har rätt

kompetens, och öka medarbetarnas trivsel, vilket minskar personalomsättningen.

### **Attrahera**

Förvaltningen strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare, både internt och externt. Ett gott ledarskap, ett aktivt medarbetarskap och en god social och organisatorisk arbetsmiljö är viktiga delar i detta arbete. Genom att skapa goda förutsättningar för våra anställda att trivas och utvecklas, ökar vi vår attraktivitet externt och stärker arbetsgivarvarumärket.

En viktig åtgärd för att klara kompetensförsörjningen inom förvaltningen är att heltidsarbete blir norm. Målet är att minst 90 procent av de anställda ska ha en tillsvidareanställning på heltid. Förvaltningen ska arbeta för att minska antalet timavlönade genom fler heltidstjänster och olika typer av resurs-/bemanningsteam. Resurs-/bemanningsteam finns på Mälarsekondens vård- och omsorgsboende, inom personligt stöd och alla fyra områden inom avdelning förskola.

Förvaltningen ska arbeta med att stärka arbetsgivarvarumärket för att attrahera fler medarbetare att söka sig till Bromma. Detta ska ske genom samverkan med universitet, högskolor och andra lärosäten, samt genom att erbjuda praktikplatser och mottagande av studenter.

Verksamhetsförlagd utbildning (VFU) är en viktig del i förvaltningens arbete med att attrahera och rekrytera framtida medarbetare. Genom att erbjuda studenter en kvalitativ och välstrukturerad VFU skapas möjligheter för dem att få värdefull arbetslivserfarenhet samtidigt som förvaltningen får chansen att upptäcka och knyta till oss potentiella medarbetare. Genom ett aktivt och engagerat VFU-arbete bidrar förvaltningen till kompetensförsörjningen vilket stärker verksamheten på sikt.

Förvaltningen ska öka sin kunskap och få insikter om nya generationers medarbetare för att kunna möta behov och förväntningar. Detta ska ske genom omvärldsbevakning, att följa trender och utveckling inom området.

Detta område överensstämmer med SKR:s strategi *Rekrytera och attrahera bredare*. Genom att skapa en attraktiv arbetsgivare och erbjuda goda arbetsvillkor kan förvaltningen attrahera nya medarbetare och öka sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden.

### **Rekrytera och introducera**

Förvaltningen strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare med goda arbetsvillkor för såväl befintliga som blivande medarbetare. Personalförsörjningen tillgodoses genom en transparent och kompetensbaserad rekryteringsprocess, som syftar till att säkerställa att rätt kompetens rekryteras till rätt befattning. Den kompetensbaserade rekryteringsprocessen ska fortsatt stärkas och kompletteras med mallar för arbetsprover inom respektive verksamhetsområde.

Internkontrollplanen har utökats med en kontroll av rekryteringsprocessen över året för att stärka det systematiska arbetet på området. Förvaltningen har identifierat vilka risker som finns samt vilken förebyggande hantering i form av rutiner, riktlinjer med mera som finns för att risken inte ska realiseras.

Vid chefsrekryteringar utgår vi från stadens chefsprofil som ett grundkrav. Detta syftar till att säkerställa att cheferna har den kompetens och de egenskaper som krävs för att leda och utveckla verksamheten.

Detta område överensstämmer med SKR:s strategi *Rekrytera och attrahera bredare*. Genom att ha en transparent och kompetensbaserad rekryteringsprocess kan förvaltningen säkerställa att rätt kompetens rekryteras till rätt befattning.

Förvaltningen har utbildningskrav som ska uppfyllas av alla medarbetare. Dessa krav finns beskrivna i **bilaga 1**.

En annan viktig del är att säkerställa att alla medarbetare har en bra introduktion till sin roll och till förvaltningen. Detta sker genom att erbjuda en strukturerad introduktionsprocess, som inkluderar utbildningar, stöd från chefer och kollegor samt eventuell handledning.

Förvaltningen har en central introduktion som vänder sig till nyanställda medarbetare, som hålls två gånger per år. Introduktionen ska ge en god inblick i Bromma stadsdelsförvaltning och dess meningsfulla samt värdeskapande verksamheter.

### **Avveckla och avsluta**

Förvaltningen hanterar avveckling och omställning av medarbetare på ett förtroendefullt och professionellt sätt, i enlighet med stadens handläggningsordning för övertalighet vid arbetsbrist.

Vid anställningens upphörande ska avgångssamtal genomföras av chef eller hr, i syfte att få en djupare förståelse för medarbetarens erfarenheter och synpunkter på förvaltningen, identifiera områden för förbättring och utveckling samt visa uppskattning för medarbetarens insatser och bidrag till förvaltningen. Synpunkter och erfarenheter från avgångssamtalen ska dokumenteras och beaktas i förvaltningens utvecklingsarbete.

Förvaltningen använder också en digital avgångsenkät för att samla in synpunkter och erfarenheter från medarbetare som lämnar förvaltningen. Genom att samla in och analysera synpunkter och erfarenheter från medarbetare som lämnar förvaltningen, kan förvaltningen dra lärdom av deras erfarenheter och utveckla sin verksamhet för att bli en ännu bättre arbetsgivare.

## **6. Avdelningarnas arbete med kompetensförsörjning**

### **Avdelning Förskola**

Alla barn i Brommas kommunala förskolor ska ges goda förutsättningar att utveckla ett rikt språk. De senaste åren har flertalet kompetensutvecklingssatsningar genomförts inom språkutvecklande arbetssätt och dessa satsningar behöver fortsätta för att säkerställa att medarbetarna har rätt kompetens och är goda språkliga förebilder som kan förmedla läroplansuppdraget.

En kompetensutvecklingsinsats för att stärka medarbetares yrkesspråk har genomförts och nu behöver en mer verksamhetsnära kompetensutvecklingsinsats genomföras där språkutveckling sker genom modellande och stöd i det dagliga arbetet, direkt i den pedagogiska praktiken och i samspel med barn och kollegor.

Förskolorna deltar i ett forskningsprogram om barns föränderliga kunnande som pågår mellan 2025 och 2027. Programmet tar sin utgångspunkt i aktuell utvecklings- och kognitionsvetenskap, och fokuserar på hur barns tänkande, lärande och förståelse utvecklas i undervisningssituationen. Medarbetarna efterfrågar fördjupad kunskap och ökad trygghet i att bemöta och stödja barn med olika behov på ett professionellt och inkluderande sätt.

Målet är att öka andelen legitimerade förskollärare. För att uppnå detta kommer en strategisk planering att genomföras, och erfarenhetsbaserad utbildning kommer att erbjudas till barnskötare

som bedöms vara aktuella. En gemensam bedömning kommer att göras av chef och medarbetare för att identifiera behov, förutsättningar och lämplighet för utbildning.

Som en del av det långsiktiga kompetensförsörjningsarbetet genomförs ett strukturerat arbete för att säkerställa en enhetlig och kvalitetssäkrad yrkestitulatur för barnskötare. Syftet är att skapa ökad likvärdighet och tydlighet i verksamheten samt att säkerställa att medarbetare som innehar titeln barnskötare har den kompetens som uppdraget kräver. Vid behov erbjuds kompletterande kompetensutveckling. Genom detta långsiktiga och strukturerade arbete stärks barnskötarprofessionen, roller och ansvar tydliggörs och förskolan ges en hållbar och kvalitetssäkrad kompetensförsörjning.

Förskolorna ska också utveckla kockarnas kompetens och förutsättningar för att kunna leva upp till stadens måltidsstrategi och erbjuda barnen en likvärdig, god, hälsosam och klimatsmart mat. Den pedagogiska måltiden ska stärkas, och kökets och pedagogernas gemensamma förståelse för måltidens betydelse ska utvecklas. Måltiden ses som en del av undervisningen och ett tillfälle för lärande, socialt samspel och värdegrundsarbete. Genom att utveckla både kökets och pedagogernas gemensamma förståelse för måltidens betydelse kan vi skapa helhetsmiljöer som främjar barnens matglädje, självständighet och hållbara vanor.

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 attraktionen som arbetsgivare infördes en gemensam modell för pedagogisk utvecklingstid i Bromma 2024. Nu ska förskoleförvaltningen ta fram ett ramverk för kommunala förskolor. För att säkerställa att ramverket utgår från verksamhetens behov och förutsättningar behöver den befintliga strukturen utvärderas. Utvärderingen ska ge underlag för vilka delar som behöver utvecklas, förstärkas eller förändras.

### **Avdelning Socialtjänst och fritid**

Avdelningen ska i linje med nya roller som införs, till exempel inom ramen för den nya Socialtjänstlagen, fortsätta arbetet med att ta fram arbetsbeskrivningar och kravprofiler för att tydliggöra förväntningar och uppdrag, samt skapa samsyn mellan arbetstagare och arbetsgivare.

Inom socialtjänst och fritid möter medarbetare brukare/klienter med en komplex problematik som kräver en ökad kompetens och samverkan med flertalet andra aktörer och anhöriga. Arbetet tar mer tid i anspråk och kräver en hög grad av kompetens för att kunna bemöta målgruppen på ett bra sätt. Kunskapsförstärkning och nära arbetsledning behöver ske för att säkerställa att medarbetare har en fortsatt god arbetsmiljö.

Avdelningen kommer att fortsätta arbeta med att förbättra den psykosociala arbetsmiljön för socialsekreterare och biståndshandläggare genom regelbundna Brommasamtal, som hålls minst tre gånger per år. Dessutom kommer flera utförarverksamheter inom avdelningen att införa Brommasamtal som 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.

Avdelningen samarbetar med avdelning äldreomsorg för arbetet med Stockholm stads handlingsplan för en hållbar arbetssituation för biståndshandläggare och socialsekreterare. Syftet med arbetet är att förbättra arbetsmiljön och minska personalomsättningen. Detta arbete kommer att fortsätta ske genom en förvaltningsövergripande styrgrupp, operativ styrgrupp och deltagande arbetsgrupper med medarbetare från olika områden inom socialtjänsten och äldreomsorgen.

### **Avdelning Äldreomsorg**

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. Avdelning Äldreomsorg fortsätter att fokusera på kompetensutveckling inom hemtjänsten, med särskilt fokus på bemötande, demens och medicinsk kompetens.

Verksamhetsnära kompetensutveckling kommer att användas för att utveckla medarbetarnas kompetens, och avdelningen kommer att använda sina egna resurser för att genomföra utbildningar och kompetensutveckling. Exempel på detta är utbildningar i mat och måltider, basala hygienrutiner och demens.

Avdelningen kommer även att fortsätta att utveckla och förbättra sin kompetens inom områden som psykisk ohälsa, missbruk och hemlöshet, för att bättre möta de äldres behov och krav. Detta kommer att ske genom samverkan med andra avdelningar och enheter inom förvaltningen, samt genom att ta tillvara på externa resurser och experter.

Avdelningen fortsätter att satsa på att långsiktigt behålla och attrahera biståndshandläggare genom nya arbetssätt, med fokus på att motverka otillåten påverkan samt skapa en positiv arbetsmiljö och bra introduktion. Regelbundna temaforum och in- och utcheckningar säkerställer en god arbetssituation, och utvecklingsmöjligheter erbjuds till medarbetare som önskar.

En viktig del av avdelningens kompetensutveckling är att säkerställa att alla medarbetare har den språkliga kompetensen som krävs för att kunna utföra sitt arbete på ett bra sätt. Avdelningen kommer därför att fortsätta erbjuda utbildningen yrkessvenska med praktiska övningar med inriktning vård och omsorg som finns i staden för medarbetare som behöver det.

Avdelning Äldreomsorg har en relativt låg omsättning i den största personalkategorin, undersköterskor, men förvaltningen behöver se över på vilket sätt medarbetarna kan behållas och utvecklas. En strategi för detta är att erbjuda heltid till alla medarbetare som önskar arbeta heltid, vilket också bidrar till att andelen timavlönade minskar. Detta förväntas öka kontinuiteten och tryggheten för den äldre, samt bidra till bättre arbetsvillkor och kompetensförsörjning inom äldreomsorgens yrkeskategorier.

Avdelningen kommer också att ta fram en kommunikationsplan för att stärka Brommas arbetsgivarmärke och attrahera fler att börja arbeta inom Brommas äldreomsorg.

### **Parkdrift i egen regi inom Avdelning ekonomi, lokal och stadsmiljö**

Inom parkdriften i Bromma stadsdelsförvaltning står vi inför stora utmaningar när det gäller kompetensförsörjningen i och med att parkdriften från och med sommaren 2026 övergår till egen regi. Att bedriva parkdriften i egen regi innebär stort arbetsmiljöansvar och ställer höga krav på säkerhetsrutiner.

För att möta dessa utmaningar, kommer vi att arbeta med kompetens- och karriärutveckling för att attrahera nya och befintliga medarbetare. Vi kommer att utveckla verksamheten med nya arbetssätt och tekniker, med målet att alla maskiner ska vara eldrivna med undantag för enstaka beredskapsfordon. Detta kommer att kräva en bred kompetens inom parkdrift, inklusive kunskap om växt- och trädgårdsarbete, maskinhantering och B-körkort.



## **Bilaga 1. Utbildningskrav**

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**

#### *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**

#### *Utbildning – Minimikrav*

- Administrativ assistent – gymnasieutbildning med lämplig inriktning
- Arbetsterapeut – legitimerad arbetsterapeut
- Biståndshandläggare - socionomexamen
- Ekonomibiträde kök – gymnasieutbildning med lämplig inriktning
- Gruppledare- socionomexamen (myndighet)
- 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**

### ***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
- Gruppledare- socionomexamen (myndighet)
- Gruppledare- högskoleutbildning inom relevant verksamhetsområde (utförarverksamhet)
- 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**

#### *Utbildning – Minimikrav*

- Administrativa assistentbefattningar – gymnasieutbildning med administrativ inriktning
- Administrativa handläggarebefattningar – högskoleexamen som anknyter till verksamhetsområdet
- Controller (ekonomi) - högskoleexamen med ekonomiiinriktning
- Hr-konsult – högskoleexamen som personalvetare
- Parkingenjör – högskoleutbildning t.ex. trädgårdsingenjör, trädgårdsmästare etc.
- Parkarbetare - avslutad gymnasieutbildning men med några års erfarenhet av grönyteskötsel som kompletterande krav.

Avdelningarna har flera solitära befattningar där utbildningsnivå fastställs i samråd med hr-funktionen.