

# Bilaga 08

## Kompetensförsörjningsplan 2020

## Innehåll

<b>Sammanfattning.....</b>	<b>2</b>
Förskoleavdelningen .....	2
Avdelningen för äldreomsorg.....	2
Sociala avdelningen .....	2
Slutsats .....	3
<b>Inledning.....</b>	<b>3</b>
Ledarskap .....	3
Arbetsmiljö.....	4
Kompetensutveckling.....	4
<b>Avdelningarnas utmaningar avseende det kritiska kompetensbehovet på 3 till 5 års sikt .....</b>	<b>4</b>
Förskoleavdelningen .....	4
Avdelningen för äldreomsorg.....	6
Sociala avdelningen .....	8
Kompetensförsörjningsplan aktiviteter 2020 .....	10
Slutsats.....	15

## Sammanfattning

I enlighet med budget 2020 har Södermalms stadsdelsförvaltning tagit fram en kompetensförsörjningsplan för 2020.

Kompetensförsörjningsplanen beskriver de utmaningar som finns i stadsdelsförvaltningen samt vilka aktiviteter verksamheterna planerar för 2020.

Årets plan är en revidering av tidigare plan som avser kompetensförsörjning på 3-5 års sikt.

Kompetensförsörjningsplanen utgår ifrån Södermalms stadsdelsförvaltnings tre största verksamhetsområden förskoleavdelningen, avdelningen för äldreomsorg och sociala avdelningen.

Uppföljning av kompetensförsörjningsplanen sker på avdelningsnivå årligen och på individnivå i medarbetarsamtalet.

### Förskoleavdelningen

För att möta framtida behov och för att uppfylla den reviderade läroplanen för förskolan ser verksamheten behov av att utveckla ledarskapet. Detta gäller för rektorer, biträdande rektorer men även förskollärarna.

De åtgärder som verksamheten har lagt upp i sin aktivitetslista för kommande år är ledarskapsutbildningar, kompetensutveckling inom digitalisering, förbättrad arbetsmiljö, en struktur och plan för att attrahera och introducera medarbetare.

### Avdelningen för äldreomsorg

De kategorier medarbetare som verksamheten särskilt lyfter som framträdande för att möta framtida behov av kompetens hos omsorgspersonal är sjuksköterskor, fysioterapeuter, arbetsterapeuter och socionomer.

De kompetenser som verksamheten ser blir viktiga för att möta framtida utmaningar och förändringar är kompetenser inom bland annat psykisk ohälsa och förmåga att guida den äldre till olika aktörer inom äldreomsorg och vård. Kompetens inom geriatrik, multisjuklighet, demens och psykiatri lyfts som viktiga för verksamheten. För att möta kompetensbehovet utifrån målgruppens behov kommer kuratorer och specialistsjuksköterskor att behöva rekryteras närmaste åren. Utveckling av kommunikations- och andra tekniska hjälpmedel till exempel för personer med fysisk funktionsnedsättning kommer att kräva ökad kompetens inom digitaliseringen.

Verksamheter i egen regi inom äldreomsorgen har blivit akademisk nod, vilket ytterligare stärker samarbete med högskolor och gör verksamheten till en attraktiv arbetsplats.

## Sociala avdelningen

De kategorier medarbetare som verksamheten lyfter som framträdande för att möta framtida behov av kompetens är socialsekreterare och biståndsbedömare/handläggare. För att möta framtida behov behöver dessa grupper ha kunskap om komplexa behov hos målgruppen, evidensbaserade bedömningsmetoder, systematisk uppföljning, motiverande samtal, kunskap om metoder för brukarinflytande samt kunskap av att arbeta med en åldrande målgrupp. Det finns även ett ökat behov av att ta till sig den digitala utvecklingen och övergå i ett mer digitalt arbetssätt.

Som ett led i att bli en mer attraktiv arbetsgivare och säkra chefsförsörjningen i verksamheten ska karriärvägarna inom sociala avdelningen tydliggöras. Digitala arbetssätt kommer att introduceras i verksamheten.

## Slutsats

Södermalms stadsförvaltning har genom framtagen kompetensförsörjningsplan, både långsiktig (3-5 år) samt kortsiktig (1 år) kunnat ringa in flertalet områden där det finns utmaningar på kort och lång sikt inom kompetensförsörjningsområdet. Planen är vägledande för avdelningarna i det proaktiva och långsiktiga arbetet med strategisk kompetensförsörjning.

## Inledning

Förvaltningen behöver planera för pensionsavgångar, minska personalomsättningen, attrahera och behålla medarbetare och chefer samt fortsätta sänka ohälsotalet. Till det kommer att aktivt arbeta för att äldre medarbetare ska stanna kvar längre i arbetslivet och att öka andelen heltidsanställningar och tillsvidareanställningar.

För att ytterligare attrahera potentiella medarbetare behöver förvaltningen kommunicera ut goda exempel och bli mer synlig. Samarbetet med utbildningsinstitutioner kommer att intensifieras för att knyta potentiella medarbetare till förvaltningen redan under studietiden.

Vid rekrytering ska förvaltningen förutom att använda kompetensbaserad rekrytering använda fler vägar för att attrahera fler sökande till lediga tjänster samt öka användandet av sociala medier vid rekrytering.

## Ledarskap

Under året kommer förvaltningen att arbeta vidare med framtagna kärnvärden (professionella, engagerade och nytänkande) som alla medarbetare och chefer har att förhålla sig till och leva efter. Syftet är att dessa kärnvärden kommer att leda till beteenden och en kultur

som karakteriseras av det som kärnvärdena står för. Cheferna/ledarskapet inom förvaltningen kommer också sträva efter att agera med tillit och ett öppet klimat för att utveckla medarbetares fulla potential.

### Arbetsmiljö

Förvaltningen arbetar löpande med att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet. Stor vikt läggs på den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, och förvaltningen har tydliga riktlinjer för uppföljning av den. Förankring av rutiner för förebyggande mot kränkande särbehandling, trakasserier, sexuella trakasserier och aktiva åtgärder mot diskriminering är ett pågående arbete.

Sjukfrånvaron har under 2019 minskat i förvaltningen. Det är kvinnorna som har den högsta sjukfrånvaron och den högsta sjukfrånvaron ser vi nu inom förskolan. Det systematiska arbetet med att sänka sjukfrånvaron kommer att fortsätta under 2020.

Förvaltningen arbetar intensivt med rehabilitering och hälsofrämjande arbete för ett långt hållbart arbetsliv.

### Kompetensutveckling

Kompetensutvecklingsinsatser kommer att genomföras på de olika avdelningarna inom spetsområden men också med fokus på digitalisering och effektivisering av arbetssätt.

### **Avdelningarnas utmaningar avseende det kritiska kompetensbehovet på 3 till 5 års sikt**

Förvaltningens övergripande utmaningar är framtagna per avdelningsnivå med fokus på de tre största avdelningarna förskoleavdelningen, avdelningen för äldreomsorg och sociala avdelningen.

Uppföljning har gjorts på dessa tre avdelningar, efter den långsiktiga kompetensplaneringen och de tre avdelningarna ser fortfarande utmaningar i kompetensbehovet.

### Förskoleavdelningen

#### **Uppgifter**

Förskoleavdelningens ansvar omfattar bland annat:

- Kommunala förskolor, pedagogisk omsorg och parklek.
- Att alla barn som bor i stadsdelsnämndsområdet har tillgång till förskoleverksamhet.
- Att stadens platsgaranti uppfylls.
- Ansvar för barn i behov av särskilt stöd
- Övergripande ansvar för kollo i Stockholms stad

### **Så förändras våra målgruppers behov**

Antalet barn i stadsdelsområdet i åldern 1-5 år kommer under år 2020 att minska. Prognoserna visar att minskningen kommer fortsätta fram till år 2025 för att öka något år 2026 och då vara på samma nivå som år 2016.

I verksamheten finns ett ökat behov av information via digitala verktyg från medarbetare till vårdnadshavarna.

### **Framtida arbetsuppgifter och arbetssätt**

Behovet av att utveckla förskolans systematiska kvalitetsarbete fortsätter. Det vill säga förskolans gemensamma arbete med uppföljning, utvärdering och utveckling där den pedagogiska dokumentationen utgör en grund.

Detta kommer att ställa krav på att förskolans pedagoger kontinuerligt arbetar med att dokumentera verksamheten och barns lärande både på individ- och gruppnivå. I samband med detta kommer förskolans arbete med digitala verktyg att öka, dels för att minska administrationen, dels i det praktiska arbetet tillsammans med barnen och kommunikationen med vårdnadshavare.

För att under kommande år säkerställa förskolans kompetensförsörjning är det viktigt att arbeta strategiskt med rekrytering och introduktion.

### **Framtida kompetensbehov**

För att möta framtida behov av kompetens lyfter verksamheten fram att vi behöver göra satsningar på förskolläraernas undervisningsuppdrag och pedagogiska ledarskap. Detta för att både stärka kunskapen kring att undervisa samt att leda arbetslag och barngrupp. Barnskötarna behöver kompetensutveckling för att erbjuda varje barn en trygg omsorg samt främja alla barns utveckling och lärande.

Rektorernas ska kunna ta det övergripande ansvaret för att utbildningen i förskolan inriktas mot de nationella målen. Rektor har även ansvar för det systematiska kvalitetsarbetet. Därför behöver rektorerna mer utbildning i att leda genom andra för att säkerhetsställa det systematiska kvalitetsarbetet. De biträdande rektorernas nära och coachande ledarskap ska förstärkas.

## **Avdelningen för äldreomsorg**

### **Uppgifter**

Avdelningen för äldreomsorg ansvarar bland annat för:

- Ledning av äldreomsorgen och den kommunala hälso- och sjukvården för personer över 65 år.
- Biståndsbedömning.
- Särskilt boende för äldre samt hemtjänst och dagverksamhet.

### **Så förändras målgruppers behov**

Gruppen äldre kommer att ha behov av välutbildad och erfaren personal med kunskap inom demens, psykisk ohälsa, våld i nära relation, genus HBTQ- frågor samt lågaffektivt bemötande. De äldre multisjukas behov innebär ett ökat behov av kunskapshöjande insatser och samarbete mellan olika kompetenser inom kommunen och Region Stockholm.

De äldre kommer också att behöva stöd i hälso- och sjukvårdsinsatser då denna målgrupp kommer att leva längre. Fler äldre kommer att bo kvar hemma vilket ställer högre krav på medicinska kompetenser, bemötande och arbetsmetoder anpassade till specifika diagnoser.

Antal äldre som är hemlösa eller riskerar att hamna i hemlöshet ökar och behöver uppmärksammas, vilket ställer krav på samarbete mellan olika yrkeskategorier och inom förvaltningen.

### **Framtida arbetsuppgifter och arbetssätt**

Äldres behov står betydligt mer i centrum, omsorgen är mer personcentrerad och äldres delaktighet lyfts fram. En större flexibilitet hos personalen behövs för att möta de äldres individuella behov och önskemål. Individuella bemötandeplaner vid beteendeförändringar så som demens och psykiska besvär (BPSD), samt krav på arbete enligt nationella vårdprogram ökar.

Mängden av dokumentation och kvalitetskrav ökar i takt med kvalitetssäkring inom äldreomsorgen.

På grund av ökade krav på dokumentation och registrering i nationella register har tiden för det personliga mötet med äldre minskat, vilket är påtagligt bland legitimerad personal.

Utveckling av kommunikations- och andra tekniska hjälpmedel till exempel för personer med fysisk funktionsnedsättning kommer att kräva ökad kompetens inom digitaliseringen.

På långsikt kommer äldreomsorgen behöva mer specialiserad kompetens bland legitimerad personal och undersköterskor.

Planering och uppföljning av arbetsinsatser bör effektiviseras med stöd av digitalisering. Det är även viktigt att stärka samverkan och utveckla olika nätverk till exempel inom demens, palliativ vård och för specialiserade yrkesgrupper.

### **Framtida kompetensbehov**

De kategorier medarbetare som verksamheten särskilt lyfter som framträdande för att möta framtida behov av kompetens hos

omsorgspersonal är sjuksköterskor, fysioterapeuter, arbetsterapeuter och socionomer.

De kompetenser som verksamheten ser blir viktiga för att möta framtida utmaningar och förändringar är kompetenser inom bland annat psykisk ohälsa och förmåga att guida den äldre till olika aktörer inom äldreomsorg och omsorg. Kompetens inom geriatrik, multisjuklighet, demens och psykiatri lyfts som viktiga för verksamheten. För att möta kompetensbehovet utifrån målgruppens behov kommer kuratorer och specialistsjuksköterskor att behöva rekryteras närmaste åren.

### **Successionsplanering**

Verksamheten arbetar långsiktigt med successionsplanering. Karriärvägar inom äldreomsorgen vidareutvecklas. Verksamheten lyfter fram ett antal nyckelbefattningar, exempelvis enhetschefer och biträdande enhetschefer, samordnare/planerare.

Avdelningen har tagit fram rutiner och arbetssätt för mottagande av studenter och elever. Detta behöver förvaltningen fortsätta att arbeta med för att säkra inflödet av elever och studerande, då dessa är presumtiva medarbetare.

Marknadsföring mot högskolorna har utvecklats och kommer att utveckla vidare. Verksamheter i egen regi inom äldreomsorgen har blivit akademisk nod, vilket ytterligare stärker samarbete med högskolor och gör verksamheten till en attraktiv arbetsplats.



## Sociala avdelningen

### Uppgifter

Sociala avdelningen vänder sig till personer som behöver stöd och/eller skydd i utsatta livssituationer. Det kan vara barn och ungdomar som riskerar att fara illa i sin hemmiljö och i sin utveckling, ungdomar med riskbeteende, personer som helt eller delvis saknar egen försörjning eller personer med beroendeproblematik. Verksamheten vänder sig också till personer som har en varaktig psykisk funktionsnedsättning och till personer med funktionsnedsättning som har behov av stöd och insatser. Fritidsverksamheten vänder sig till unga mellan 13 – 20 år.

### Så förändras målgruppens behov

Prognosen visar att antalet 0-19 åringar kommer att öka under de närmaste åren. Ökningen sker till största delen i åldersgruppen 13-19 år. Det ökande antalet unga kan komma att innebära ökad efterfrågan av förvaltningens verksamheter. Antalet anmälningar och ansökningar till individ- och familjeomsorgens barn och ungdomsenhet ökar kontinuerligt.

Förvaltningens förebyggande arbete och tidiga insatser för barn och ungdomar behöver fortsatt utvecklas och prioriteras för att minska antalet ungdomar som börjar med droger, kriminalitet och andra normbrytande beteenden.

Förvaltningen bedömer att personer med missbruk med psykisk ohälsa och/eller annan funktionsnedsättning kommer att öka och ha behov av socialtjänstens insatser. Samordningen av resurser ska fortsatt förbättras såväl inom förvaltningen som i samarbetet med psykiatri och beroendevården. Bostadsfrågan är fortsatt en stor utmaning inom alla områden.

Antalet våldsutsatta ökar. För att arbeta systematiskt med att förebygga, upptäcka, ge insatser och följa upp insatser till målgruppen har förvaltningen nu medarbetare som har specifik kunskap och erfarenhet inom området våld i nära relation.

### Framtida arbetsuppgifter och arbetssätt

De arbetsuppgifter som verksamheten ser ökar är:

- Socialt stöd till nyanlända.
- Samverkan mellan stadsdelsförvaltningen och andra aktörer inom t ex arbetsmarknad och digitalisering.
- Implementera smarta (specifika, mätbara, ansvarsfördelade, realistiska, tidsbestämda, accepterade) mål.
- Handläggning av ökat antal anmälningar och ansökningar för målgruppen 0-19.

- Digitala arbetssätt som förenklar arbetet och minskar arbetstid som läggs på administrativa uppgifter.

### **Framtida kompetensbehov**

De kategorier medarbetare som verksamheten särskilt lyfter som framträdande för att möta framtida behov av kompetens är socialsekreterare och biståndsbedömare/handläggare.

För att möta framtida behov behöver dessa grupper ha kunskap om komplexa behov hos målgruppen, evidensbaserade bedömningsmetoder, systematisk uppföljning, motiverande samtal (MI), kunskap om metoder för brukarinflytande samt kunskap om att arbeta med en åldrande målgrupp.

Det finns ett ökat behov av att ta till sig den digitala utvecklingen och övergå i ett mer digitalt arbetssätt.

Avdelningen behöver också arbeta med chefsförsörjning.

### **Successionsplanering**

Verksamheten arbetar långsiktigt med successionsplanering.

Karriärvägar inom sociala avdelningen behöver tydliggöras.

Strukturer för detta arbete behöver skapas och kompetenser som är kritiska för verksamheten behöver kartläggas.

## Kompetensförsörjningsplan aktiviteter 2020

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet Hur gör vi det?	Måldatum När ska det vara klart?	Ansvarig (Funktion)	Uppföljning/ Kommentar
<b>Utveckla</b>				
Ökad kunskap om hur vi arbetar med en äldre målgrupp.	Plan tas fram i Ledningsgruppen.	2020	SOC Ledningsgrupp	
Utveckla digitala arbetssätt	Syfte är att ge mer tid till brukaren genom effektivare arbetssätt Omvärldsbevaka och studiebesök	2020	SOC	
Ett ledarskap präglat av kommunikation, tillit och mod.	Organisera för ett ledarskap präglat av kommunikation, tillit och mod.	2020	FSK Ledningsgrupp	
Fortsätt utveckla kompetens och nytänkande inom digitalisering	Arbeta med skolplattformen, e-learning, digitala verktyg	2020	FSK	
Öka kompetensen gällande förskolläraernas ansvar för undervisningen och att den bedrivs i enlighet med målen i läroplanen	Utbildningar och kollegialt lärande	2020	Rektor	Kvalitativ uppföljning i samband med förskolans uppföljningsperioder
Utveckla barnskötarnas kunskap så att varje barn erbjuds en trygg omsorg och att främja barns utveckling och lärande	Utbildningar och kollegialt lärande	2020	Rektor	Kvalitativ uppföljning i samband med förskolans uppföljningsperioder

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet Hur gör vi det?	Måldatum När ska det vara klart?	Ansvarig (Funktion)	Uppföljning/ Kommentar
Utveckla mottagande av elever och studenter	Arbeta enligt modellen för samordnat mottagande av elever och studenter. Samverka med högskolor och gymnasieskolor enligt befintliga avtal	2020	ÄO	
Öka kunskapen om personcentrerad dokumentation och ge stöd till vidareutveckling av dokumentation	Kompetenshöjande insatser i form av utbildning för medarbetare och chefer samt implementera befintlig stödmaterial.	2020	ÄO	
Öka kunskap inom specialistområden såsom Demens, psykisk ohälsa, multisjuklighet, våld i nära relationer, genus, hbtq och lågaffektivt bemötande	Rutin och plan för kompetenshöjande insatser inom psykisk ohälsa bland äldre har tagits fram. Avdelningen kommer att utbilda instruktörer som i sin tur kommer att utbilda förstahjälpare i psykisk ohälsa och i lågaffektivt bemötande inom verksamheterna	2020	ÄO	
Tydliggöra uppdrag, ansvar och arbetssätt för administrativt stöd inom verksamheterna	Chefer inom utförarverksamheterna säkrar att det finns tydlighet i uppdrag och ansvar samt arbetssätt inom respektive verksamhet	2020	ÄO	
Minskad stress bland biståndshandläggare	Renodla ansvarsområden tydlig ansvarsfördelning, uppföljning av arbetsbelastning.  Implementera <i>Tryggt mottagande</i>  Samarbeta med äldreförvaltningen för att	2020	ÄO	

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet Hur gör vi det?	Måldatum När ska det vara klart?	Ansvarig (Funktion)	Uppföljning/ Kommentar
	utveckla samverkan med primär- och slutenvård.  Administrativt stöd			
<b>Behålla</b>				
Minska personalomsättning	Förskoleområdena formulerar hur arbetet med att sänka personalomsättningen implementeras, där introduktion, organisation av dagen, veckan och verksamhetsåret ingår samt ett systematiskt kvalitetsarbete	2020	FSK	I samband med tertiäl- uppföljningar och VB
Tydliggöra karriärvägar för chef och medarbetare		2020	SOC Ledningsgrupp	
Förbättra chefernas förutsättningar för att bedriva ett gott ledarskap, vara attraktiva som arbetsgivare	Se över antalet medarbetare som biträdande chefer inom hemtjänsten ansvar för	2020	ÄO	
Chefsutveckling	Se till att alla nyanställda chefer genomgår stadens ledarutvecklingsprogram samt deltar i utbildningar för chefer på förvaltningen	2020	ÄO	
Tillvarata seniora medarbetares kompetens	Till exempel mentorskap	2020	SOC Ledningsgrupp	
<b>Rekrytera</b>				
Ta fram ett program för introduktion av	Utbildningsförvaltningens dokument, stadsdelens	2020	FSK	

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet Hur gör vi det?	Måldatum När ska det vara klart?	Ansvarig (Funktion)	Uppföljning/ Kommentar
nya medarbetare (introduktions år)	onboarding process samt individuell utvärdering			
<b>Attrahera</b>				
Öka elevernas intresse för våra verksamheter och göra våra verksamheter attraktiva som framtida arbetsplatser	Samarbeta med KUI och prova nya former för intervjuer	2020	ÄO	
Synas mer i social medier	Besöka klassrum i utveckling med gymnasieskolor  Använda målinriktad skriftlig material	2020	ÄO	
Stärka ledarskapet	Ledarskapsutbildning för rektorer, bitr rektorer, samordnare	2020	FSK Avdelningschef	I samband med medarbetarsamtal
Förbättrad arbetsmiljö	Handlingsplanen för fskl och bsk	2020	FSK styrgrupp	I samband med tertiäl- uppföljningar och VB
Ökad attraktivitet som arbetsgivare bland studenter	Studentarbetet utökas tillsammans med SU	2020	FSK Utvecklings- enheten	I samband med tertiäl- uppföljningar och VB
Tydliggöra organisationen vid planering och utbildningar	Se över förskole- områdenas vikarieorganisation  Ta upp det i handlingsplanen för fskl och bsk	2020	FSK ledningsgrupp	I samband med tertiäluppföljning 2 och VB

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet Hur gör vi det?	Måldatum När ska det vara klart?	Ansvarig (Funktion)	Uppföljning/ Kommentar
Förbättrad introduktion	Mottagning av nyanställda och att de får en bra introduktion.	2020	SOC	KASAM
Öka tillgång till rutiner, instruktioner hos medarbetare som arbetar i de äldres hem. Öka trygghet hos de anställda.	Integrera digitalt stöd inom kvalitetsledningssystemen	2020	ÄO	
<b>Avveckla</b>				
Kompetensöver- föring	Rutiner för att behålla kompetens när någon med senior erfarenhet slutar.	2020	SOC	

## Slutsats

Södermalms stadsförvaltning har genom framtagen kompetensförsörjningsplan kunnat ringa in flertalet områden där det finns utmaningar på kort och lång sikt inom kompetensförsörjningsområdet. Planen är vägledande för avdelningarna i det proaktiva och långsiktiga arbetet med strategisk kompetensförsörjning.

Utmaningarna som förvaltningens tre största avdelningar har ringat in finns inom alla kompetensförsörjningens områden utveckla, behålla, attrahera, rekrytera och avveckla. Aktiviteter har tagits fram inom alla dessa områden, vilket innebär att förvaltningen kan ta ett helhetsgrepp inom området kompetensförsörjning både på kort- och lång sikt.

Förskoleavdelning behöver utveckla sin kompetens inom digitalisering och utvecklat ledarskap. Då en stor andel barnskötare och förskollärare slutar varje år kommer insatser att göras på respektive förskola och på avdelningsnivå för att behålla dessa medarbetare. Insatser kopplat till introduktion och organisering av arbetet tillsammans med systematiskt kvalitetsarbete kommer implementeras. På avdelningsnivå kommer man att ta fram ett introduktionsprogram. För att attrahera nya medarbetare kommer verksamheten att utöka studentarbetet tillsammans med SU.

Avdelningen för äldreomsorg behöver utveckla sin kompetensutveckling inom en rad vårdområden och även börja använda digitalt stöd i sina verksamheter. Olika insatser och samarbeten kommer att genomföras för att attrahera nya medarbetare. Avdelningen kommer också att utveckla det administrativa stödet inom verksamheten. För att minska stressen hos biståndsbedömare kommer ansvarsområden att renodlas. Man ska också säkerställa att samtliga nyanställda chefer ska genomgå stadens ledarutvecklingsprogram.

Sociala avdelningen kommer att lägga utvecklingsfokus på digitala arbetssätt och ökad kunskap om hur man arbetar med en åldrande målgrupp. Verksamheten kommer att satsa på att tydliggöra karriärvägarna inom avdelningen och tillvarata seniora medarbetares kompetens. Man kommer också att arbeta vidare med introduktionen och ta fram rutiner för kunskapsöverföring när seniora medarbetare slutar.