

Rapport och plan för kompetensförsörjning (arbetsmarknads- och socialnämnden) 2025

Malmö stad

Innehåll

Bakgrund och syfte	3
Vad är gapanalyser?.....	4
Resultat och analys av nämndens kompetensutmaningar.....	5
Sammanfattning av gapanalys 2025	5
Resultat av gapanalys.....	5
Analys av nämndens kompetensutmaningar	9
Återkoppling av kompetensförsörjningsplan 2023.....	10
Plan för arbetet med kompetensförsörjning framåt	11

Bakgrund och syfte

2025 års rapport och plan för kompetensförsörjning innehåller en bakgrundsbeskrivning och sammanfattning av nämndens kompetensförsörjningsarbete hittills, det pågående arbetet och en plan med prioriterade aktiviteter och fokusområden de närmaste åren.

Framtagandet av planen bygger på Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi. Den visar riktningen i arbetet med kompetensförsörjning för att kunna möta utmaningarna och se till att verksamheterna har medarbetare med den kompetens som behövs på kort och lång sikt.

Tre handlingsvägar är särskilt viktiga i Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi:

1. Vi ser varje medarbetare som en investering
2. Vi utvecklar våra arbetssätt
3. Vi satsar på innovativ samverkan

Kompetensförsörjningsstrategin syftar till att skapa en samlad bild av Malmö stads kompetensutmaningar. Därför ska varje nämnd ta fram en rapport och en plan för kompetensförsörjningen vartannat år. Stadskontoret sammanställer sedan resultatet och det totala behovet i en rapport till kommunstyrelsen och i den årliga personalredovisningen. Den senaste rapporten för ASN beslutades av arbetsmarknads- och socialnämnden 2023.

I planen för kompetensförsörjning ska nämnden analysera verksamheternas tillgängliga kompetens och behov av kompetens på kort och lång sikt (2 respektive 5 år). Rapporten ska bestå av gapanalyser, mål, riskbedömningar och aktiviteter/åtgärder. Den blir en riktning för prioriteringar i exempelvis löneöversyn, budgetprocess och utbildningssatsningar.

Kompetensförsörjningsplanen ska bidra till tydlighet över verksamhetens behov av kompetens för prioriteringar, beslut och kommunikation externt och internt. Den utgör även underlag för dialog med t.ex. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), Arbetsförmedlingen, lärosäten och regering.

Målområdet En god organisation

Arbetsmarknads- och socialnämnden bidrar till kommunfullmäktigemålet En god organisation i sin roll som arbetsgivare genom att arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare med en god arbetsmiljö. En god kompetensförsörjning, medarbetarnas yrkesmässiga erfarenhet och kunskap, krävs för att nämnden ska kunna fullfölja sitt uppdrag gentemot malmöborna med god kvalitet.

- Malmö stad ska vara en attraktiv arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar.
- Malmö stad ska säkerställa en god kompetensförsörjning, bland annat genom ökat samarbete mellan kommunens nämnder
- Malmö stad ger en god och likvärdig service

Varför är kompetensförsörjning viktigt?

Att hitta rätt kompetens är en av välfärdens största utmaningar. Enligt SKR:s rapport Välfärdens kompetensförsörjning 2023–2033 förväntas landets kommuner ha stora kompetensförsörjningsutmaningar de kommande tio åren. Enligt SKR:s personalprognos behövs ytterligare 2000 socialsekreterare till Sveriges kommuner år 2033 enbart på grund av den demografiska utvecklingen. Om man dessutom räknar med kommande pensionsavgångar behövs uppemot 7000 socialsekreterare.

I arbetet med kompetensförsörjning innebär denna utveckling att det inte räcker att enbart rekrytera fler medarbetare för att möta behoven av kompetens. Minst lika viktigt är att se över arbetssätten och hur verksamheterna är organiserade, arbetsmiljöarbetet och att medarbetarnas kompetens tas tillvara på bästa sätt. För arbetsmarknads- och socialnämnden kan möjligheter till kompetensutveckling och pensionsförmåner vara två tillvägagångssätt för att behålla medarbetare i anställning under längre tid.

Med den nya socialtjänstlagen ska socialtjänsten bli mer förebyggande, tillgänglig, jämställd och kunskapsbaserad. Det innebär att alla kommuner behöver ställa om till nya arbetssätt, och utveckla en mer hållbar socialtjänst och välfärd för framtiden. Arbetsmarknads- och socialnämnden är således inte enbart påverkade av befolkningens struktur och arbetskraftens tillgängliga resurser utan genomför just nu en förändringsresa som ställer andra, och nya, krav på medarbetarna. Att arbeta fram ett hållbart sätt att arbeta med systematisk kompetensutveckling och skapa en livslång kompetensutvecklingsresa är ett exempel på hur vi kan tydliggöra våra förväntningar bland medarbetare i en föränderlig vardag som nalkas kommande år.

I omställningen till ny socialtjänstlag har arbetsmarknads- och socialförvaltningen fattat beslut om sex förflyttningar som hela förvaltningen ska arbeta med 2025–2026. Dessa förflyttningar är hämtade från förflyttningar som SKR har tagit fram. Illustrationerna handlar om det SKR ser att kommuner behöver arbeta med för att ställa om till en mer förebyggande, lättillgänglig, jämställd och kunskapsbaserad socialtjänst.



Vad är gapanalyser?

En gapanalys är en jämförelse mellan faktisk tillgänglig kompetens och behovet av kompetens. Genom att jämföra behovet av kompetens med den faktiska tillgången framkommer om det finns ett **kompetensgap**. Jämförelsen görs både avseende hur många inom en yrkesgrupp som väntas behövas (**kvantitativt**) och vilken nivå på kompetens som behövs (**kvalitativt**) i förhållande till Malmö stads kompetensmodell.

Kompetensgapet visar behoven i stora drag. Det faktiska rekryteringsbehovet är oftast större än kompetensgapet eftersom det är fler faktorer som påverkar behovet.

Gapanalyser är viktiga för att verksamheten ska kunna planera och prioritera utifrån en samlad bild av kompetensutmaningarna.

Arbetet med gapanalyser

Gapanalyserna har gjorts i dialogform med enhetschefer och avdelningschefer från avdelning för arbetsmarknad, avdelning för utredning (IFO), avdelning för insatser (IFO), avdelning för ekonomiskt bistånd och boende, samt avdelning för boende tillsyn och service.

I dialogen om vad som kan komma att påverka nämndens uppdrag framåt har cheferna utgått från Malmö stads personalframskrivning. Det är viktigt att beakta att siffrorna som ska utgöra nämndens kvantitativa gap och prognoser för framtida behov kan bli vilseledande eftersom gapen bygger på uppskattningar. De är inte några exakta mått på vad verksamheterna kommer behöva respektive borde ha uppnått i tillgänglig kompetens. Analysen är gjord utifrån nuläge och fångar en nulägesbild i det nuvarande organiseringen och med nuvarande arbetsformer. Nämndens grunduppdrag påverkas av politiska beslut/inriktningar samt Malmöbans förändrade behov. Det kräver flexibilitet, förmåga till anpassning och omställning.

Workshoparna i verksamheternas avdelningsledningsgrupper har analyserats och resultaten av analyserna och kompetensförsörjningsrapporten har sedan behandlats som informations- och dialoggärenden samt samverkan inför beslut i förvaltningsrådet samt föredragits i förvaltningsledningen.

Enligt stadens process för kompetensförsörjning ska varje nämnd analysera sina tio största yrkeskategorier samt sektionschefer. Yrkeskategorier med kompetensutmaningar, där kvalitativa eller kvantitativa gap tidigare konstaterats, ingår också i gapanalyserna. För arbetsmarknads- och socialnämnden innebär detta att alla socialsekreterarkategorier inklusive socialsekreterare förste och sektionschefer ingår i analysen. Det är samma yrkeskategorier som ingick i analysen föregående år.

Resultat och analys av nämndens kompetensutmaningar

Sammanfattning av gapanalys 2025

Utifrån 2023 års prognostiserade behov av den kvantitativa kompetensen för 2025 har nämnden rekryterat över det uppskattade behovet och fyllt det kvantitativa gapet för 2025 inom samtliga kategorier, förutom för socialsekreterare myndighet ekonomiskt bistånd. Dock kan de faktiska behoven ha förändrats sedan dess, eftersom behoven bygger på uppskattningar som gjordes 2023.

Det finns ett kvantitativt gap på både två och fem års sikt bland samtliga yrkeskategorier. Gapen är att betrakta som små.

Det finns ett kvalitativt gap på två års sikt. Gapet är relativt oförändrat från föregående analys, vilket kan förklaras av att utmaningen att rekrytera erfarna socialsekreterare kvarstår. Här handlar det om behov av förflyttning till högre kompetensnivåer.

Sårbarheten är särskilt tydlig när det gäller erfarenhet och specialistkunskap. Flera ledningsgrupper lyfter att det är svårt att rekrytera erfarna socialsekreterare och att skillnader i kompetens mellan enheter förstärker utmaningen.

Resultat av gapanalys

Eftersom gapen är en ren framskrivning utifrån befolkningsprognosen gör nämnderna en bedömning om gapen är rimliga i förhållande till verksamhetens faktiska behov av kompetens utifrån uppdrag, mål och demografi. Nämnderna gör en uppskattning om det faktiska behovet är; mycket mer, mer, samma, mindre eller mycket mindre än vad som framkommer i personalframskrivningen.

mycket mindre -30% eller mer

mindre -10-20%

samma +5/-5%

mer +10-20%

mycket mer +30% eller mer.

Nämnderna gör även en kvalitativ gapanalys, en bedömning per yrkesgrupp, av hur behovet i jämförelse med tillgången på kompetens ser ut. Här redovisas bara skillnaden, dvs hur stor andel som bedöms saknas på två års sikt inom respektive kompetensnivå.

Kompetensdefinitionen enligt ISO-standarden;

kompetens är förmågan och viljan att utföra en arbetsuppgift genom att använda kunskap och erfarenhet

Nivåbeskrivning enligt ISO-standarden;

Viss kompetensnivå; Har viss kompetens inom området, hanterar enklare uppgifter med handledning

God kompetensnivå; Har god kompetens inom området, hanterar normalt förekommande arbetsuppgifter självständigt.

Hög kompetensnivå; Har hög kompetens inom området, hanterar samtliga uppgifter självständigt. Bidrar till utveckling inom området och kan handleda andra.

Mycket hög kompetensnivå; Har mycket hög kompetens inom området, hanterar samtliga uppgifter självständigt. Ses som experten: initierar och genomför förändringar inom området där detta är möjligt. Kan agera mentor för andra inom området

Yrkeskategori	Totalt antal medarbetare	Gap 2 år	Uppskattat behov jämfört med personalfra- mskrivning (2 år)	Gap 5 år	Uppskattat behov jämfört med personalfra- mskrivning (5 år)	Kvalitativ a gap % (2 år) - Viss	Kvalitativ a gap % (2 år) - God	Kvalitativ a gap % (2 år) - Hög	Kvalitativ a gap % (2 år) - Mkt hög
Sektionschef	168	-3	Mer	-5	Mer	-5%		+5%	
Socialsekreterare förste	82	-2	Mycket mer	-3	Mycket mer	-10%		+10%	
Socialsekreterare myndighet ekonomiskt bistånd	271	-5	Mer	-9	Samma	-10%	-10%	+10%	+10%
Socialsekreterare myndighet familjehem	64	-1	Mer	-2	Mycket mer	-10%		+10%	
Socialsekreterare myndighet vuxna	170	-3	Mer	-6	Samma	-10%		+10%	
Socialsekreterare myndighet Barn och unga	416	-8	Mer	-14	Mer	-10%	-10%	+10%	+10%
Socialsekreterare samtal/behandling	200	-4	Mer	-7	Mer	-10%		+10%	
Socialsekreterare stöd och rådgivning	239	-4	Mycket mer	-8	Mycket mer	-10%		+10%	

Förvaltningens kommentar: Notera att samtliga kolumner utöver Totalt antal medarbetare och Gap 2 respektive 5 år är förvaltningens uppskattade behov.

Rekryteringsbehov

Kompetensgapen är endast baserade på behov av kompetensförändring i verksamheten och inte hur många som behöver rekryteras för att fylla kompetensgapen utifrån fler faktorer, såsom personalomsättning och pensionsavgångar. I tabellen nedan redovisar nämnden en uppskattning om det totala rekryteringsbehovet per yrkesgrupp på 2 års sikt baserat på prognostiserad personalomsättning, pensionsavgångar och gapet.

Andelen pensionsavgångar de kommande tio åren är relativt låg, lägst bland Malmö stads nämnder (16,8 procent jämfört med stadens 22,9 procent). Nämndens kommande kvantitativa kompetensgap har inte ökat utifrån befolkningsprognos inför 2027–2030. I stället handlar nämndens utmaning om kvalitativa kompetensgap och behov av förflyttning mot högre kompetensnivåer. En hög personalomsättning kan försvåra möjligheten att behålla och utveckla befintliga medarbetare. Nämndens genomsnittliga personalomsättning har historiskt varit något högre än i Malmö stad som helhet. År 2024 sjönk personalomsättningen i nämnden med ca 3 procentenheter jämfört med året innan. Första halvåret 2025 visar fortsatt nedgång. Om trenden håller i sig når nämnden stadens genomsnitt vid årets slut. Utmaningen att rekrytera medarbetare med erfarenhet av socialt arbete kvarstår.

Yrkeskategori	Gap 2 år	Rekryteringsbehov 2 år personalomsättning	Rekryteringsbehov 2 år pension	Totalt rekryterings behov
Sektionschef	-3	11	1	15
Socialsekreterare förste	-2	5	0	7
Socialsekreterare myndighet ekonomiskt bistånd.	-5	46	1	52
Socialsekreterare myndighet familjehem	-1	10	1	12
Socialsekreterare myndighet vuxna	-3	24	2	29
Socialsekreterare myndighet barn och unga	-8	63	2	73
Socialsekreterare samtal/behandling	-4	11	4	19
Socialsekreterare stöd och rådgivning	-4	21	1	26

Förvaltningens kommentar: Beräkningen baseras på demografins prognos enligt personalframskrivningen + medeltal för personalomsättning + pensionsavgångar.

Risikanalys 2025

Risikanalysen är gjord utifrån de bedömningar som gjordes 2023. Den bygger på såväl risk som sannolikhet utifrån både ett arbetsmiljö- och verksamhetsperspektiv och har i årets dialoger uppdaterats utifrån förändringar i verksamhet, lagstiftning och omvärld. Riskerna bedöms i tre nivåer:

inte allvarlig, mindre allvarlig eller allvarlig. Bedömningarna görs på nämndövergripande nivå, utifrån ett tvåårsperspektiv och baseras på det **kvantitativa gapet** enligt personalframskrivningen. Nämnden har uppskattat både **riskens konsekvens** – hur verksamhet och arbetsmiljö påverkas om gapet inte fylls – och **sannolikheten att risken inträffar**, uttryckt i procentuella intervall.

● Allvarlig risk

- Socialsekreterare myndighet barn och unga
- Socialsekreterare myndighet familjehem

● Mindre allvarlig

- Socialsekreterare myndighet ekonomiskt bistånd
- Socialsekreterare myndighet vuxna
- Socialsekreterare samtal och behandling
- Socialsekreterare stöd och rådgivning
- Socialsekreterare föste
- Sektionschefer

I årets genomgång ses en viss förskjutning mot högre risknivåer inom delar av verksamheten men en fortsatt, till stor del genomgående, låg sannolikhet att risken inträffar. *Socialsekreterare samtal och behandling* samt *råd och stöd* har båda höjts från *inte allvarlig (grön)* till *mindre allvarlig (gul)*. Bedömningen grundas i dialoger där verksamheterna beskriver ökade svårigheter att behålla och rekrytera medarbetare samt förändrade krav i uppdraget kopplat till nya lagar och arbetssätt.

Socialsekreterare myndighet ekonomiskt bistånd har i sin tur sänkts från *allvarlig (röd)* till *mindre allvarlig (gul)*. I workshops framgår att risknivån inom vuxenområdet fortfarande är betydande – bland annat lyfts risken att hemlösheten kan öka om kompetensbristen kvarstår – men att området samtidigt arbetar aktivt med digitalisering och förstärkt introduktion, vilket bedöms bidra till att göra riskbilden mer hanterbar.

De yrkeskategorier där riskerna lyfts fram som störst är *Socialsekreterare myndighet Barn och unga* samt *Socialsekreterare myndighet Familjehem*. Det är fortsatt svårt att rekrytera och behålla erfarna socialsekreterare. För *Socialsekreterare myndighet Vuxna* och *sektionschefer* anges risknivån vara lägre.

Sammanfattningsvis visar årets bedömning att **de högsta risknivåerna återfinns inom de direkt klientnära verksamheterna**, där beroendet av erfaren kompetens är störst, medan stöd- och ledningsfunktioner generellt bedöms ha lägre, stabila risknivåer.

Yrkeskategori	Risk	Sannolikhet
Sektionschef	Mindre allvarlig	Låg
Socialsekreterare förste	Mindre allvarlig	Låg
Socialsekreterare myndighet ekonomiskt bistånd.	Mindre allvarlig	Medel
Socialsekreterare myndighet familjehem	Allvarlig	Medel
Socialsekreterare myndighet vuxna	Mindre allvarlig	Låg

Socialsekreterare myndighet Barn och unga	Allvarlig	Medel
Socialsekreterare samtal/behandling	Mindre allvarlig	Låg
Socialsekreterare stöd och rådgivning	Mindre allvarlig	Låg

Analys av nämndens kompetensutmaningar

I årets analys av kompetensförsörjningen framträder en tydlig gemensam insikt från nämndens avdelningar: personalframskrivningen fångar inte hela bilden av vad som påverkar behovet av kompetens. De demografiska prognoserna ger ett viktigt men delvis förenklat underlag. I praktiken är det andra och mer dynamiska faktorer som formar kompetensbehoven inom socialtjänsten.

Lagstiftning och politik lyfts fram som särskilt avgörande. Den nya socialtjänstlagen, samsjuklighetsreformen, aktivitetskrav och nya krav på uppföljning förändrar både uppdragets innehåll och sättet att arbeta. Det ställer i sin tur ökade krav på nya kompetenser och systematiskt lärande i verksamheten. Flera avdelningar beskriver ett behov av att utveckla nya arbets- och förhållningssätt – något som kräver både tid och kompetens för att förverkligas.

Samhällsekonomi och sociala förändringar i samhället påverkar också nämndens kompetensbehov. Det förändrar omfattningen av insatser men också deras karaktär. Behovet av socialt arbete kräver medarbetare med förmåga att hantera komplexa situationer och samverka över organisatoriska gränser. Samtidigt förändras medborgarnas förväntningar – för att möta dessa förväntningar krävs ett brett spektrum av kompetenser.

Mot denna bakgrund blir det tydligt att det kvalitativa kompetensgapet är den mest centrala utmaningen i nämndens arbete med kompetensförsörjning. Flera avdelningar beskriver behov av en förflyttning mot högre kompetensnivåer och vikten av att behålla erfarna medarbetare. Den höga omsättningen inom vissa yrkeskategorier försvårar överföring av kunskap, samtidigt som bristen på seniora kollegor gör det svårare för nya medarbetare att växa i yrket.

Utifrån arbetsgivarperspektivet har nämnden arbetat särskilt med kompetensutveckling och kompetensförsörjning. En bibehållen låg sjukfrånvaro samt en minskad personalomsättning pekar på att arbetet med att göra arbetsmarknads- och socialnämnden till en hållbar och attraktiv arbetsgivare går åt rätt håll.

Sammantaget visar analysen att socialtjänstens kompetensförsörjning inte längre kan förstås som en fråga om antal, utan som en strategisk helhet där lärande, arbetsmiljö, ledarskap och organisering hänger samman. Nämndens förmåga att utveckla, behålla och växla kompetens över tid kommer att vara avgörande för att möta framtidens behov. Utifrån detta har den samlade analysen av kompetensbehoven inom arbetsmarknads- och socialnämnden resulterat i fyra prioriterade områden (se Plan för arbetet med kompetensförsörjning framåt) i det fortsatta arbetet med kompetensförsörjningen.

Återkoppling av kompetensförsörjningsplan 2023

Det pågår många aktiviteter inom nämnden för att stärka kompetensförsörjningen. Utöver de aktiviteter som beslutades i 2023 års rapport och plan för kompetensförsörjning arbetar respektive avdelning aktivt med sin kompetensförsörjning. Det är viktigt att det redan pågående arbetet med kompetensförsörjning i verksamheterna samspelar med aktiviteterna och projekten på nämndnivå för en gemensam och proaktiv kompetensförsörjningsplan.

Samtliga av de aktiviteter som antogs i kompetensförsörjningsplanen 2023 föreslås fortsätta även in i kommande plan.

Under det gångna året har nämnden tagit viktiga steg i flera av de planerade aktiviteterna inom kompetensförsörjning. Arbetet har i hög grad fokuserat på att bygga struktur och långsiktighet i insatserna snarare än kortsiktiga punktlösningar. Nämnden har därmed påbörjat ett mer systematiskt och samlat angreppssätt kring lärande och kompetensutveckling samt medledarskap.

Inom kompetensutveckling har flera utbildnings- och utvecklingsinsatser samlats och strukturerats och införandet av stadens nya lärplattform Malmö Lär har påbörjats. Plattformen skapar förutsättningar för bättre uppföljning och tillgänglighet i lärandet och kommer på sikt att kunna fungera som nav för kompetensutvecklingsprogram för chefer och medarbetare. Arbetet med att befattningsstrukturer pågår, vilket bidrar till en tydligare grund för lönesättning.

Nämnden kommer även inleda arbetet med Chefoskopet, vars syfte är att skapa bättre förutsättningar för ett hållbart och effektivt ledarskap i linje med kommunfullmäktiges riktmärke om max 30 medarbetare per chef till 2030.

Sammantaget befinner sig de flesta aktiviteter i en genomförande- eller etableringsfas. Nämnden har lagt grunden för ett mer strategiskt och uthålligt kompetensförsörjningsarbete, där de kommande åren kommer handla om att konsolidera, skala upp och följa upp de initiativ som nu är igång. En bibehållen låg sjukfrånvaro samt en minskad personalomsättning pekar på att arbetet med att göra arbetsmarknads- och socialnämnden till en hållbar och attraktiv arbetsgivare går åt rätt håll.

Uppföljning av medel för kompetenshöjande insatser

Under 2025 gör Malmö stad en satsning på kompetenshöjande insatser för medarbetare som arbetar närmast Malmöborna. 78 miljoner kronor avsätts för att fler ska ges möjlighet att växa och utvecklas i sin yrkesroll. Arbetsmarknads- och socialnämnden tilldelades medel för fyra insatser. Samtliga insatser genomförs i linje med nämndens arbete med satsningsområdet *hållbart arbetsliv*, följer plan utan noterade avvikelser och bedöms använda samtliga tilldelade medel. Insatserna pågår fortfarande och kommer att följas upp genom löpande mätning och utvärdering av effekter. Insatserna redovisas i sin helhet i Bilaga 1.

Plan för arbetet med kompetensförsörjning framåt

Nämnden har identifierat fyra områden som särskilt avgörande för att möta framtidens behov.

Kluster	Aktiviteter	Koppling till strategisk utmaning	Förankring i GAP-analys
Utveckla och behålla kompetens  Kunskapsbaserad	• Utveckla kompetensutvecklingsprogram för chefer och medarbetare; • Utreda en modell för karriärsteg; • Utreda friskfaktorer på arbetsplatser	• Behålla, utveckla och förflytta kompetens; • Rekrytering och konkurrens	Bidrar till förflyttning mot högre kompetensnivåer, stärker introduktion och utveckling, minskar omsättning genom bättre arbetsmiljö.
Stärka rekrytering och arbetsgivarattraktivitet  Kunskapsbaserad	• Utveckla rekryteringsarbetet; • Kartlägga innehåll och kompetenskrav i vissa uppdrag	• Rekrytering och konkurrens; • Lagstiftning, politik och omvärld	Minskar rekryteringssvårigheter, breddar basen för tillsättning, anpassar kompetenskrav till förändrad lagstiftning och nya behov.
Säkra kritiska kompetenser och ledningsförsörjning  Behovsstyrd	• Säkra kritiska specialistkompetenser (inkl. successionsplanering) • Utreda behov av och eventuell form för bemanningsenhet; • Utreda behov av och ett eventuellt införande av resurschefer	• Behålla, utveckla och förflytta kompetens; • Organisering och sårbarhet	Minskar sårbarheten genom redundans och successionsplanering, stärker chefsförsörjning, tryggar organisationen vid vakanser och omställningar.
Utveckla arbetssätt och digitalisering  Våga ta bort	• Utveckla arbetssätt för att skapa mer tid	• Lagstiftning, politik och omvärld; • Organisering och sårbarhet	Frigör resurser, gör organisationen mer robust mot nya krav, effektiviserar och renodlar uppdrag så att kompetensen används bättre.

Dessa områden svarar direkt mot de utmaningar som framkommit i analysen och ger riktning åt de aktiviteter som nu planeras och genomförs. Tillsammans utgör de en samlad strategi för att säkerställa att nämnden har rätt kompetens – på rätt plats och vid rätt tid – i en socialtjänst som ständigt förändras.

De aktiviteter som tidigare initierats inom kompetensförsörjningsplanen fortlöper och vidareutvecklas inom dessa fyra områden. Arbetet med bland annat kompetensutvecklingsprogram, karriärvägar och rekryteringsprocesser fortsätter, samtidigt som planen i år utökas med ett nytt och särskilt fokus på att identifiera kritiska kompetenser och arbeta med successionsplanering. Successionsplanering syftar till att identifiera, utveckla och säkerställa att rätt personer finns redo att eventuellt ta över nyckelroller – ett område som lyfts fram som centralt i den samlade analysen.

Det nya fokuset på successionsplanering och kritiska specialistkompetenser stärker organisationens robusthet och minskar sårbarheten vid personalförändringar. Tillsammans med arbetet för att skapa

mer tid genom utvecklade arbetssätt och digitalisering bidrar aktiviteterna till en mer hållbar och effektiv användning av befintliga resurser.

Nämnden förbereder sig för stadens nya förmånsmodeller kopplade till pension, som införs den 1 april 2026. Arbetet syftar till att använda modellerna som ett strategiskt verktyg för kompetensförsörjningen. Det har fokus på att behålla och utveckla medarbetare, främja kunskapsöverföring och skapa förutsättningar för ett hållbart arbetsliv. Under kommande år behöver nämnden etablera rutiner, riktlinjer och verktyg för att kunna använda modellerna på ett strukturerat sätt i dialoger om kompetensplanering och livsfaser i arbetslivet, där arbetet med kartläggning av specialistkompetens och successionsplanering blir en viktig del.

Arbetet med kompetensutvecklingsprogram, karriärvägar och lärplattform skapar struktur och förutsättningar för kontinuerligt lärande. De kompletteras av insatser som utvecklar rekryteringsprocessen och arbetsgivarattraktiviteten. Det är avgörande för att möta den hårda konkurrensen om kvalificerad personal. Genom att samtidigt se över roller, kravprofiler och befattningsstrukturer kan nämnden bredda rekryteringsbasen och säkerställa att rätt kompetens används på rätt plats.

Sammantaget innebär planen en förflyttning mot ett mer proaktivt och sammanhållet kompetensförsörjningsarbete där lärande, arbetsmiljö, organisering och ledarskap ses som ömsesidigt beroende delar. Tyngdpunkten ligger inte längre enbart på att rekrytera fler medarbetare, utan på att behålla, utveckla och använda kompetensen på ett mer strategiskt sätt. Genom att hålla i och vidareutveckla dessa aktiviteter över tid förväntas nämnden successivt kunna minska det kvalitativa kompetensgapet, stärka attraktionskraften som arbetsgivare och stå bättre rustad inför de förändringar som präglar socialtjänstens uppdrag de kommande åren.