

Kompetens- försörjningsplan 2026-2028

Hässelby-Vällingby
stadsdelsförvaltning

Innehållsförteckning

Strategi för kompetensförsörjning	2
Lägesanalys och riskbedömning	2
Förvaltningens kompetensbehov	2
Kön och åldersfördelning i förvaltningen	2
Pensionsavgångar kommande 5 år	3
Personalrörlighet	3
Rekrytering	3
Övergripande utmaningar, strategisk inriktning och verksamhetskritiska aktiviteter	4
Generella utmaningar	4
Socialtjänst	5
Fritidsverksamhet	6
Vård- och omsorg inom äldre, funktionsnedsättning och socialpsykiatri	7
Förskola	8
Verksamhetsstöd och stadsmiljö	9

Strategi för kompetensförsörjning

Kompetenta och engagerade medarbetare är en förutsättning för att kunna tillgodose stockholmarnas behov och förväntningar av likvärdig service av god kvalitet. Stockholms stad definierar strategisk kompetensförsörjning som att ”säkerställa att det finns rätt kompetens, på kort och lång sikt, för att nå uppsatta mål och möta framtida utmaningar”.

Kompetensförsörjningsplanen är ett strategiskt dokument för verksamheten och beskriver det kritiska kompetensbehovet, planerade åtgärder och prioriteringar för att säkerställa att verksamheten har rätt kompetens på lång sikt.

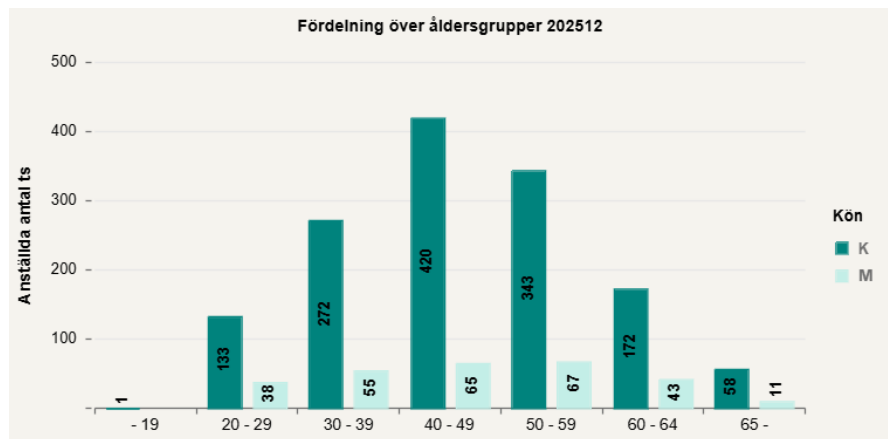
Lägesanalys och riskbedömning

Förvaltningens kompetensbehov

I stadsdelen bor i dag cirka 77 000 tusen invånare och befolkningstillväxten prognostiseras till cirka en procent under de närmaste tio åren. Utifrån befolkningsprognosen finns därför inget behov av omfattande utökningar av personal på lång sikt. Stadsdelen behöver däremot säkerställa fortsatt förmåga att möta upp invånarnas behov, vilket kan medföra förändrade kompetensbehov i verksamheterna och ökad omställning. De största yrkesgrupperna i förvaltningen består av barnskötare, undersköterskor, förskollärare, vårdbiträden, socialsekreterare, stödassistenter, biståndshandläggare, enhetschefer och boendestödare. Därutöver finns mindre yrkesgrupper såväl i verksamheterna som inom förvaltningsgemensamma administrationen. I december 2025 var totalt 82 chefer anställda i stadsdelsförvaltningen.

Kön och åldersfördelning i förvaltningen

I december 2025 var antalet månadsavlönade medarbetare 1677, varav 1398 kvinnor och 279 män. Antalet har sedan samma period föregående år ökat med 22, vilket förmodas bero på förvaltningens arbete med att tillsätta vakanser inom äldreomsorgen och införa resursteam för vikarietillsättning i hemtjänst och förskola.



Pensionsavgångar kommande 5 år

Pensionsåldern är för år 2026 ändrad till 67 år. I december 2025 var 16,9 % av förvaltningens medarbetare 60 år eller äldre. Av de medarbetare som är 60 år eller äldre arbetar övervägande inom avdelningarna förskola och äldre, funktionsnedsättning och socialpsykiatri. 4,1 % av förvaltningens medarbetare är 65 år eller äldre

Personalrörlighet

Personalomsättningen uppgick under 2025 till 3,16 %. Personalomsättningen inklusive rörlighet inom Stockholms stad uppgick samma år till 5,17%. Rörligheten är högst inom åldersgruppen 20-29 (21 %) år följt av 30-39 år (8,79 %). Det är främst inom befattningar som jobbar med myndighetsutövning som rörligheten är hög. Omsättningen inom yrken som barnskötare, förskollärare, stödassistenter, undersköterskor och vårdbiträden var under 2025 låg eller ingen alls.

Rekrytering

Under 2025 har förvaltningen totalt publicerat 226 rekryteringsannonser. Söktrycket har minskat något från tidigare år men snittet per antal sökanden per annons på 52 personer är fortfarande bra.

	2023	2024	2025
Antal annonser	226	188	209
Antal sökanden	11464	11164	10786
Snitt antal sökanden per rekrytering	51	59	52

Sett till antal annonser per avdelning så har avdelningen individ och familj rekryterat flest. I statistiken ingår både ersättningsrekryteringar och utökningar med anledning av den nya socialtjänstlagen.

2025	Antal annonser	Snitt antal sökanden
Förskolan	24	80
Individ och familj	113	41
Äldre, funktionsnedsättning och socialpsykiatri	54	55
Övriga	17	65

Under 2025 har förvaltningen rekryterat 13 chefer, varav 7 inom avdelningen äldre, funktionsnedsättning och socialpsykiatri. Mellan övriga avdelningar är resterande del jämnfördelad.

Övergripande utmaningar, strategisk inriktning och verksamhetskritiska aktiviteter

Generella utmaningar

En generell utmaning som identifierats är att behålla medarbetare i alla led men även attrahera rätt kompetens. Övergripande ligger fokus på att vid rekrytering kunna attrahera kompetens inom bristyrken som bland annat socialsekreterare och biståndshandläggare. Personalomsättningen för nämnda bristyrken ser ut som nedan i december 2025, baserat på rekryteringar och avgångar som gjorts externt och annan förvaltning.

- Biståndshandläggare 16,57 %
- Samtliga socialsekreterare 19,36 %

För att kunna möta framtida behov och vara en modern och effektiv förvaltning behöver arbetsmiljöarbetet bedrivas strategiskt. Medarbetare och chefer ska trivas, känna sig delaktiga och ha engagemang för sina uppdrag. En god arbetsmiljö skapar stabilitet i verksamheterna, en sund personalomsättning och stabil sjukfrånvaro.

Välfärdsbrottslighet är en växande utmaning för kommuner. Det handlar t.ex om felaktiga utbetalningar, bidragsbrott, oseriösa utförare och ett systematiskt utnyttjande av välfärdssystemen. För förvaltningen är välfärdsbrottslighet en fråga om kontroller men också en fråga om kompetens. För att kunna upptäcka och förebygga välfärdsbrott krävs internkontroll och nya arbetssätt, specialiserad kunskap hos chefer och medarbetare och nya funktioner kan komma att behöva utvecklas.

Beredskap handlar i grunden om att skapa förutsättningar för stärkt trygghet och handlingskraft när vardagen plötsligt förändras. Det osäkra världsläget medför att arbete med beredskap i förvaltningen får en mer central roll. Behovet av att kompetensutveckla medarbetare och chefer inom området kommer att öka under planperioden.

För att klara de utmaningar som förvaltningen står inför krävs även kompetensutveckling, omfördelning av resurser och ledarskap som klarar förändringsarbete.

Under planperioden är det prioriterat att:

- Arbeta aktivt med friskfaktorer som en del i det strategiska arbetsmiljöarbetet i alla led för att främja hälsa, välmående och engagemang i arbetet.
- Genomföra kompetensutvecklingsinsatser för chefer och medarbetare kopplat till välfärdsbrott.
- Kompetensutveckla medarbetare och chefer i civilberedskap.
- Stärka chefers förutsättningar att leda genom att säkerställa en god arbetsmiljö och övriga förutsättningar för uppdraget.

Socialtjänst

Den nya socialtjänstlagen som trädde i kraft under 2025 innebär en av de största förändringarna inom socialtjänsten på flera decennier. Reformen ställer högre krav på förebyggande arbete, tillgänglighet, kunskapsbaserade insatser och samverkan. För förvaltningen innebär detta ett omfattande omställningsarbete kopplat till kompetensförsörjningen. Dels handlar utmaningarna om att stärka kompetensen hos medarbetare, då den nya lagen bland annat ställer krav på helhetssyn och ett tvärprofessionellt arbetssätt hos medarbetare inom socialtjänsten. Ytterligare en central utmaning handlar om att bygga strukturer för att arbetet ska kunna bedrivas mer förebyggande och tillgängligt. Den nya socialtjänstlagen har inneburit och kommer fortsatt innebära utökningar under omställningsperioden.

Kompetensförsörjningen är fortsatt ansträngd då personalomsättning, en hög andel nyutexaminerade anställda samt behov av introduktion, metodstöd och handledning påverkar verksamhetens effektivitet och kostnadsutveckling. Utifrån detta är största fokus kompetensförsörjningsarbete med syfte att behålla befintlig kompetens. Förvaltningen ser också ett behov av att attrahera och rekrytera bredare.

Ytterligare en central utmaning inom socialtjänsten är kopplat till digitalisering, där förvaltningen behöver göra en förflyttning för att klara av att möta krav på tillgänglighet.

Under planperioden är det prioriterat att:

- Skapa attraktiva introduktionsprogram för att tidigt främja rättssäkerhet och trygghet som en del i det strategiska arbetsmiljöarbetet. Introduktionen behöver ge förutsättningar för en bred kompetens och stimulera till helhetssyn och kompetensutveckling.
- Implementera en kompetensutvecklingsmodell som bidrar till att behålla medarbetare längre samt uppmärksamma erfarna medarbetare. Modellen ska främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning och är en del i att skapa strukturer för en lärande organisation som stärker kompetensutveckling och yrkesstolthet.
- Utökningar av tjänster kopplade till omställningsarbetet som innebär möjlighet att påverka och utveckla arbetssätt, vilket bidrar till attraktivitet inom yrket.
- Ha en aktiv närvaro på utbildningsinstitutioner, skapa och bibehålla akademiska samarbeten, ta emot VFU-studenter och studentmedarbetare samt möjliggöra för studenter att utföra examensarbeten kopplat till förvaltningens arbete.
- Skapa en struktur för analys, åtgärder och uppföljning av avslutssamtal för att uppmärksamma orsaker till personalomsättning.

Fritidsverksamhet

Förvaltningen ser utmaningar kopplat till rekrytering av kvalificerade fritidsledare. Kompetensprofilen kräver idag, förutom traditionellt fritidsarbete, även relationsskapande arbete, konflikthantering, kunskap om psykisk ohälsa samt samverkan med t.ex skola, socialtjänst och polis. Konkurrensen om utbildade fritidsledare är hård. För att säkerställa kvalitet i verksamheterna behöver förvaltningen arbeta med att attrahera rätt kompetens och behålla befintlig kompetens.

Under planperioden är det prioriterat att:

- Arbeta systematiskt med att behålla vår utbildade personal.

Vård- och omsorg inom äldre, funktionsnedsättning och socialpsykiatri

Demografin visar att fler lever längre med kroniska sjukdomar och komplexa vårdbehov. Den psykiska ohälsan hos målgruppen ökar

vilket innebär att vård- och omsorgen i allt större utsträckning kräver medicinsk kompetens samt kompetens inom kriminalitet och missbruk. En förändrad målgrupp kan även leda till förändrade arbetsmiljörisker som chefer behöver kompetens och förutsättningar att hantera. Även ett förväntat språkrav för språkutveckling (SOU 2024:78) tros kräva utbildningsinsatser. Utmaningen ligger i att behoven växer snabbare än tillgången på utbildad personal.

Konkurrensen om befattningar som undersköterskor, sjuksköterskor och biståndshandläggare är hård, både mellan kommuner, gentemot regioner och privata aktörer. Inom äldreomsorgen ser förvaltningen att det förändrade legitimationskravet för undersköterskor som trädde i kraft 2024 under flera år framåt kommer innebära en utmaning för förvaltningen att ställa om och säkerställa rätt kompetens i verksamheterna. Förvaltningen ser även att motivationen hos medarbetare att utbilda sig till undersköterska är låg och att uppgiftsfördelning och lönebildningen kan vara orsaker till detta. Förvaltningen ser behovet att arbeta med att synliggöra villkor och förmåner för yrkesgruppen. Förvaltningen ser idag en låg personalomsättning bland sjuksköterskor, demografin och förändringar i målgruppen förmodas ändå bidra till svårigheter att möta kompetensförsörjningsbehoven. Förvaltningen har även en större grupp medarbetare i åldersgruppen 60 år och äldre som förväntas gå i pension under de närmsta åren.

Ytterligare en utmaning är att många som arbetar deltid inte önskar arbeta heltid, vilket gör att insatser för att underlätta för fler att arbeta mer och längre inte ger fullgoda effekter. Därför behöver fördelarna med att arbeta heltid tydliggöras ännu mer både stadsövergripande och lokalt i förvaltningen.

Förvaltningen upplever utmaningar i att rekrytera chefer inom äldreomsorg. Utifrån att behovet på sikt kommer öka ser förvaltningen ett behov av att staden gör en särskild insats för framtida ledare inom verksamhetsområdet.

Under planperioden är det prioriterat att:

- Erbjuder kompletterande utbildningsinsatser för medarbetare som ännu inte uppfyller kraven utifrån den skyddade yrkestiteln som undersköterska.
- Erbjuder medarbetare som saknar omvårdnadsutbildning minst vårdbiträdesutbildning.
- Erbjuder utbildningsinsatser utifrån de behov som finns för att säkra god kvalitet i verksamheterna, t.ex kopplat till svenska språket, demens, samordnad individuell planering (SIP), våld i nära relation (VINR), HLR, basala

hygienrutiner, smittskydd, motverka undernäring, psykisk ohälsa hos äldre.

- Se över uppgiftsfördelning i rollen som undersköterska i förhållande till vårdbiträde.
- Fokusera på arbetsmiljöfrågor, bemanning och schemaläggning.

Förskola

Demografin prognostiserar ett fortsatt minskat barnantal vilket förväntas bidra till minskad efterfrågan på personal inom förskola. För förvaltningen innebär det utmaningar i att ställa om och ta tillvara på kompetens, samtidigt som man vidhåller en attraktivitet i yrket. Den låga personalomsättningen inom förskolan gör att de naturliga avgångarna är få, dock finns en något större grupp som förväntas gå i pension inom de närmsta åren.

Det finns ett behov av kompetensutvecklingsinsatser inom flertalet områden, bland annat barn med behov av särskilt stöd, barns språkutveckling och flerspråkig utveckling samt inom fysisk aktivitet och hälsosam livsstil. Förskolan ser även ett behov av att stärka kompetens hos måltidspersonal inom förskolan. Det finns även ett fortsatt behov av att arbeta med svenska språket hos medarbetare för att möta språkraven.

Under planperioden är det prioriterat att:

- Arbeta förebyggande med omställning genom att inventera kompetens och kompetensbehov.
- Fortsatt arbeta med handlingsplanen för förbättrad arbetssituation för barnskötare och förskollärare.
- Erbjuder kompetensutveckling i svenska språket, bland annat genom dialogisk högläsning och eventuellt fortsatta utbildningsinsatser via externt lärosäte.
- Erbjuder kompetensutvecklingsinsatser utifrån verksamhetens behov för såväl pedagogisk personal som måltidspersonal.
- Förvaltningen ska också i samarbete med förskolenämnden i den pågående utredningen vidta åtgärder för att säkra likvärdighet i staden vad gäller en basnivå för pedagogisk utvecklingstid.

Verksamhetsstöd och stadsmiljö

Inom verksamhetsstöd och stadsmiljö övergår parkverksamhet i egen regi hos förvaltningen under året. Den organisatoriska omställningen innebär att förvaltningen kommer att anställa nya typer av befattningar. Troligtvis kommer det uppstå utmaningar

kopplat till rekrytering för vissa befattningar, kompetensutveckling och arbetsmiljöfrågor.

Under planperioden är det prioriterat att:

- Genomföra en behovsanalys kopplat till kompetensförsörjningen.
- Kompetensutveckla och arbeta systematiskt med arbetsmiljöfrågor.