

Bilaga

Enskede-Årsta-Vantör

Strategi för kompetensförsörjning
2024-2026

Med aktivitetsplan för 2024

Innehåll

1. Strategi för kompetensförsörjning.....	2
1.1 Nulägesanalys.....	2
1.2 Aktuella och kommande utmaningar	3
2. Verksamheter inom Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning	4
3. Prioriteringar för Enskede-Årsta-Vantör stadsdelsförvaltning.....	5
4. Aktivitetsplan 2024 för att utveckla och säkra förvaltningens kompetensförsörjning	
5. Uppföljning av genomförda aktiviteter 2023	

1. Strategi för kompetensförsörjning

Arbetet med kompetensförsörjning ingår som en viktig del i den årliga verksamhetsplaneringen. Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltnings Strategi för kompetensförsörjning utgår från verksamhetens uppdrag, strategier och utmaningar. Kompetensförsörjningsplanen ska främja ett proaktivt arbete för att säkerställa att förvaltningen har rätt kompetens för sitt uppdrag – nu och i framtiden – för att nå uppsatta mål, möta framtida utmaningar och vara en attraktiv arbetsgivare.

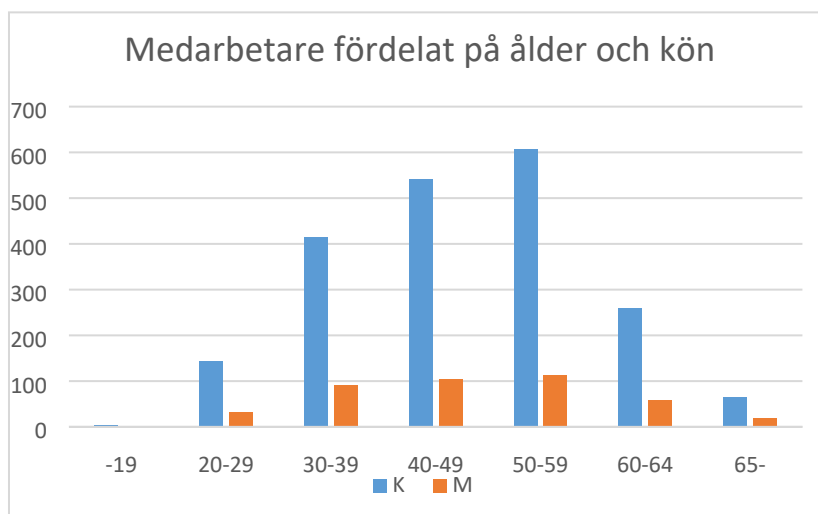
Förvaltningen ska erbjuda goda arbetsvillkor för både chefer och medarbetare där ett öppet arbetsklimat bidrar till delaktighet, engagemang och trivsel. För att nå dit krävs ett systematiskt kvalitetsarbete med ändamålsenliga och tydliga processer, ramar och mandat som genomsyrar alla beslutsnivåer i förvaltningen. Ledarskap och medarbetarskap ska präglas av tillitsbaserad styrning utifrån sju vägledande principer: tillit, medborgarfokus, helhetssyn, handlingsutrymme, stöd, kunskap och öppenhet. Förväntningar på ett aktivt medarbetarskap och ledarskap beskrivs i Stockholms stads personalpolicy.

Arbetet med kompetensförsörjningsplanen är ständigt pågående för att säkerställa hög kvalitet i verksamheterna. Det arbetet utvecklas och fördjupas på ett systematiskt vis utifrån stadens kompetensförsörjningsmodell Utveckla, Behålla, Attrahera, Rekrytera och Avsluta.

1.1 Nulägesanalys

Totalt arbetar cirka 2 450¹ månadsanställda, tillsvidare och tidsbegränsat anställda, inom Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning. Kön fördelningen är 2 033 (83 %) kvinnor och 415 (17 %) män.

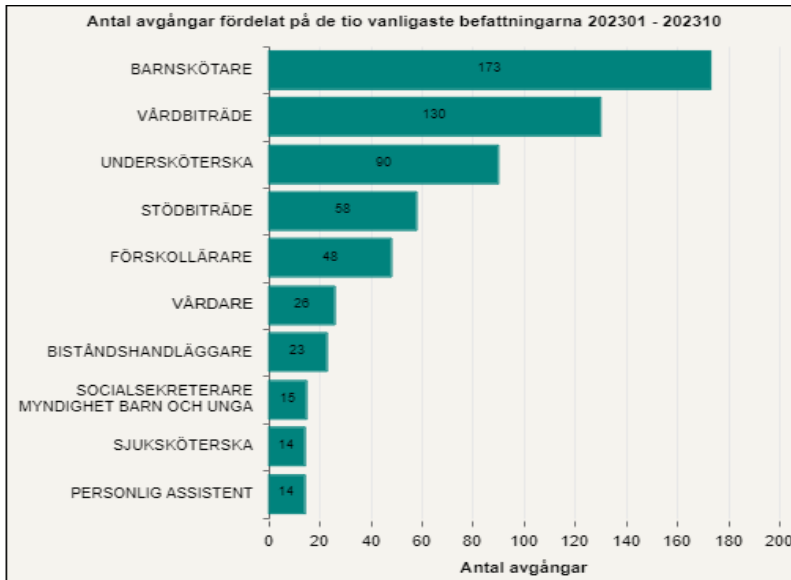
Medelåldern i förvaltningen är 47 år för både kvinnor och män. Den största åldersgruppen befinner sig inom åldersspannet 50-59 år.



¹ oktober 2023

I förvaltningen arbetar 125 chefer, varav 104 (83%) är kvinnor och 21 (17%) är män. Medelåldern för chefer i förvaltningen är 50 år. Medarbetare har möjlighet att kvarstå i arbete till 69 år, och 83 medarbetare i förvaltningen är 65 år eller äldre.

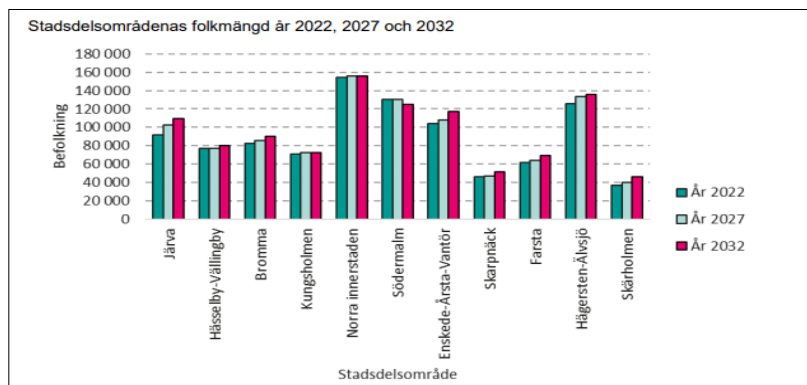
De yrken som har högst antal avgångar inom stadsdelsförvaltningen är barnskötare, vårdbiträden och undersköterskor. Den vanligaste avgångsorsaken när medarbetare slutar är att de börjar arbeta utanför Stockholms stad.



Den största gruppen medarbetare som avslutar sin anställning inom stadsdelsförvaltningen återfinns inom åldersspannet 40-49 år följt av gruppen 30-39 åringar.

1.2 Aktuella och kommande utmaningar

Invånarantalet i Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsområde beräknas fortsätta att öka, men i en något långsammare takt än vad som tidigare har antagits.



Gruppen barn 1-5 år förväntas minska till 2027, därefter ser man en ökning av gruppen på längre sikt. Detta medför att Avdelning förskola särskilt behöver beakta detta i bemanningsplaneringen för att säkerställa rätt kompetens utifrån kommande behov.

I takt med att invånarnas medelålder ökar påverkas äldreomsorgen i Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning då det sker en successiv ökning av invånare i den äldsta åldersgruppen 80> år. Den ökade medellivslängden i samhället och en förbättrad allmänhälsa inom den äldre befolkningen kommer troligen innebära att äldreomsorgen kommer att se ett ökat behov av hemtjänstinsatser.

2. Verksamheter inom Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning

Förvaltningen arbetar för att kontinuerligt säkerställa en god kompetensförsörjning utifrån verksamheternas behov för att på så sätt kunna utveckla, behålla och attrahera befintliga såväl som nya medarbetare. Kompetensutveckling är således alltid en integrerad del i respektive verksamhets bemanningsplanering inom förvaltningen.

Arbetet för att utveckla kompetensförsörjningens olika delar - utveckla, behålla, attrahera, rekrytera samt avsluta - sker inom varje avdelning. En sammanfattning av förvaltningens prioriterade kompetensområden presenteras i kapitel 3 samt i den förvaltningsövergripande aktivitetsplanen.

Stadsdelsförvaltningen har sju avdelningar:

Avdelningen Social omsorg förebyggande och främjande består av sex öppna förskolor med introduktionsförskola, fyra parklekar, åtta fritidsgårdar, ett kulturhus, fältassistenter, föräldramottagningen/familjens hus och ungdomsmottagningens kuratorer. Avdelningen har i dagsläget ca 100 medarbetare. De stora befattningsgrupperna är fritidsledare, socionomer, förskollärare och barnskötare.

Avdelning förskola ansvarar för 54 kommunala förskolor, organiserade i 11 enheter som leds av rektor och 214 avdelningar/barngrupper. Avdelning förskola har ca 900 medarbetare. Den största befattningsgruppen är barnskötare och förskollärare.

Avdelningen Social omsorg barn och unga har cirka 170 medarbetare, mestadels kvinnor. De stora befattningsgrupperna är socialsekreterare och behandlare. Majoriteten av medarbetarna är socionomer.

Avdelningen Social omsorg vuxen har i dagsläget 508 anställda, varav 372 kvinnor och 136 män. De stora befattningsgrupperna är vårdare, socialsekreterare, boendestödjare, biståndshandläggare och personliga assistenter.

Avdelningen Social omsorg äldre har 678 anställda varav 610 tillsvidareanställda och 68 visstidsanställda. De stora befattningsgrupperna är undersköterskor, vårdbiträden, sjuksköterskor och biståndshandläggare. Avdelningen är kvinnodominerad och 77,8 procent av medarbetarna är kvinnor. Under 2024 återtas två verksamheter i egen regi som har totalt cirka 100 anställda.

Administrativa avdelningen har 53 medarbetare, varav 23 män och 30 kvinnor. Centralt på avdelningen arbetar ett flertal övergripande funktioner. Avdelningen består av fyra enheter: Staben, Lokaler och Digitalt verksamhetsstöd, Stadsmiljöenheten och Ekonomienheten. Ett uppdrag finns att utreda förutsättningar för drift av natur- och parkskötsel i egen regi vilket kommer innebära ett omfattande rekryteringsbehov.

Avdelning HR och utveckling har 17 medarbetare. Avdelningen har en HR-enhet samt avdelningsövergripande funktioner inom trygghet, säkerhet och kommunikation. Den största yrkesgruppen är HR-konsulter.

3. Prioriteringar för Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltning

Under perioden 2024 – 2026 kommer förvaltningen att arbeta med följande inriktningar:

- Erbjudna trygga anställningar och bra anställningsvillkor genom att öka andelen tillsvidareanställda som arbetar heltid genom avdelningsspecifika arbeten med bemanningsstrategier.
- Fokus på chefers förutsättningar och kommande ramverk och implementering av ny chefsstruktur innehållande bland annat maxantal medarbetare per chef.
- Förvaltningen arbetar aktivt med att stärka friskfaktorer inom förvaltningens verksamheter, för att på ett strukturerat sätt arbeta för hållbara, hälsosamma och attraktiva arbetsplatser.
- Förvaltningen stärker kompetensutvecklingen och inventerar behovet av utökade kompetensutvecklingsinsatser.

Förvaltningen har identifierat svårigheter i rekrytering till följande befattningar:

- Utbildade barnskötare, legitimerade förskollärare och rektorer
- Utbildade fritidsledare och fältassistenter
- Erfarna socionomer samt socionomer med erfarenhet av Barn och ungdom
- Undersköterskor, sjuksköterskor, fysioterapeuter och arbetsterapeuter
- Stödpedagoger

4. Aktivitetsplan 2024 för att utveckla och säkra förvaltningens kompetensförsörjning

Vad ska vi uppnå? <i>Mål</i>	Kompetensförsörjningsaktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig	Uppföljning / Kommentar
Utveckla/Behålla (Här ingår Introducera)				
Chefer har goda förutsättningar att utöva sitt ledarskap. Det finns en plan för sammanhållet chefsansvar.	Varje år tas ett utbildningsprogram för chefer fram utifrån identifierade behov. Behov av reflektionsgrupper för ledarskap för förvaltningens chefer undersöks. Utreda möjligheten till mentorskap.	2024-12-01 (för kommande år) 2024-06-30 2024-12-31	HR-enheten.	HR-enheten ansvarar för att planera och genomföra utbildningsprogram.
Nya medarbetare får en bra introduktion till arbetet och förvaltningen.	En översyn och revidering av innehåll i den förvaltningsövergripande introduktionsprocessen ska genomföras. Introduktionen för nya chefer i förvaltningen ska utvecklas.	2024-12-31 2024-03-31	HR-enheten HR-enheten och Administrativa avdelningen.	Uppföljning av antal medarbetare som genomför den digitala introduktionen till staden och förvaltningen. Uppföljning av antal chefer som genomför introduktionen.
Medarbetare känner delaktighet, engagemang och trivsel. Sjukfrånvaron minskar. Ett aktivt medarbetarskap genomsyrar förvaltningens verksamheter och bidrar till ständiga förbättringar, utveckling och innovation.	Arbetet med friskfaktorer fortsätter. Utveckla mallar för medarbetarsamtal och bedömningsamtal. Informera om konceptet "Skugga en kollega" i syfte att skapa förståelse för och få insikt i andra yrkesroller inom staden. Informera om utbildningsplattformen som kan vara en del i medarbetares individuella kompetensutvecklingsplan.	Sker under hela 2024	Ansvarig chef ansvarar för arbetet med friskfaktorer i samverkan med skyddsombud och medarbetare. HR-konsult utgör stöd. HR-enheten ansvarar för utveckling av samtalsmallarna.	Under 2024 implementeras arbetet med friskfaktorer på enhets- och arbetsplatsnivå.

Vad ska vi uppnå? <i>Mål</i>	Kompetensförsörjningsaktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig	Uppföljning / Kommentar
			Respektive chef sprider information och möjliggör konceptet "Skugga en kollega" samt informerar om utbildningsplattformen. HR-enheten informerar om konceptet via intranät, chefsbladet och EÄV-bladet.	
Attrahera				
Chefsprofilen tillämpas både vid rekrytering och vid chefsutveckling.	Serviceförvaltningen Rekrytering anlitas vid behov för rekryteringsstöd och testning vid chefstillsättningar och till andra nyckelpositioner. HR utgör stöd vid chefsrekryteringar där Serviceförvaltningen inte anlitas. Chefsprofilen används vid annonsering och kompetensutveckling.	Löpande.	Respektive chef och HR-enheten.	
Förvaltningens mål och uppdrag är väl kända för medarbetare och chefer.	Alla medarbetare och chefer har en individuell kompetensutvecklingsplan med tydlig koppling till verksamhetens mål och uppdrag. Avdelning förskola ser över innehåll i annonser. Riktade insatser görs inom äldreomsorgen vid chefsrekryteringar samt	Löpande.	Respektive chef. Avdelningschef, respektive rekryterande chef i samarbete med HR-konsult.	

Vad ska vi uppnå? <i>Mål</i>	Kompetensförsörjningsaktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig	Uppföljning / Kommentar
	<p>vid rekryteringar till nyckelpositioner och bristyrken.</p> <p>Särskilda rekryteringsinsatser genomförs vid behov för svårrekryterade befattningar.</p>			
Förvaltningen har ett starkt arbetsgivarvarumärke.	Attraktiva annonser och plan för marknadsföring av förvaltningens yrkeskategorier stärker stadens och förvaltningens arbetsgivarvarumärke.	2024-12-31	Kommunikatör i samarbete med HR-enheten och avdelningschef.	Arbetet inleds 2023.
Rekrytera				
Alla chefer som rekryterar tillämpar kompetensbaserad rekrytering.	<p>Informationsinsats om att E-utbildningen "Stockholms stads rekryteringsprocess" ska genomföras för nya chefer.</p> <p>Kompetenshöjande insatser kopplat till kompetensbaserad rekrytering erbjuds till chefer.</p> <p>Förvaltningen deltar i stadens pilotprojekt för mätning av kandidatupplevelser vid rekrytering.</p>	Löpande.	<p>Rekryterande chef och HR-enheten.</p> <p>HR-enheten ansvarar för kompetenshöjande insatser.</p>	Uppföljning av antal nya chefer som genomfört E-utbildningen.
Kvalitetssäkrade annonser används vid rekrytering till förvaltningen.	<p>Stadens mallar för rekrytering används och förvaltningen har uppdaterade och väl kända annonsmallar.</p> <p>Annonsmallar implementeras i rekryteringsverktyget.</p>	Löpande.	HR-enheten och rekryterande chef.	Uppföljning och utvärdering sker via rekryteringsverktyget.

Vad ska vi uppnå? <i>Mål</i>	Kompetensförsörjningsaktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig	Uppföljning / Kommentar
Avsluta				
Medarbetare som slutar sin anställning är goda ambassadörer för förvaltningen och staden.	Den förvaltningsövergripande mallen för avslutssamtal ska utvecklas. Utredda behov av en digital avgångsenkät för förvaltningen.	2024-12-31	HR-enheten ansvarar för mall och eventuell avgångsenkät. Chefer genomför avslutssamtal.	

5. Uppföljning av genomförda aktiviteter 2023

Vad ska vi uppnå?	Kompetensförsörjningsaktivitet <i>Hur gjorde vi det?</i>	Måldatum <i>När skulle det vara klart?</i>	Ansvarig	Uppföljning/Kommentar
Utveckla/Behålla (Här ingår Introducera)				
Insatser för att stärka och utveckla chefer ska fortsätta.	Under 2023 genomfördes chefsutbildningar i syfte att stärka och höja kompetensen hos biträdande enhetschefer och enhetschefer inom bland annat misskötsamhet, LAS, rehabilitering, samverkan, kompetensbaserad rekrytering.	Löpande 2023 utifrån årshjul. 2025-12-31	HR-enheten	HR ger fortsatt stöd i utbildningsinsatser.
Fortsätta uppdatera upplägg och implementera den förvaltningsövergripande digitala introduktionen.	Genomlysning, revidering och uppdaterad förvaltningsövergripande digital introduktion.	2025-12-31	HR-enheten	Den digitala introduktionen uppdaterades hösten 2023 och introduktionen är marknadsförd i ledningsgrupper, chefsblad samt EÄV blad.
Utvärdera antalet unika individer som genomfört den digitala förvaltningsövergripande introduktionen.	Statistik från utbildningsplattformen har förmedlats till avdelningschefer.	2024-12-31	HR-enheten	Marknadsföra introduktionen så att fler nyanställda genomför den.
Utveckla förvaltningsövergripande checklistor som stödjer en bra introduktion.	Checklista introduktion för nya chefer ses över och kompletteras med PowerPoint.	2023-12-31	HR-enheten	Arbetet med att uppdatera och utveckla checklistor fortlöper.
Fortsatt arbete med friskfaktorer utifrån Sunt arbetslivs material.	Workshop Friskfaktorstarten med ledningsgrupp och skyddsombud. HR-konsult faciliterar.	Löpande under 2023 och forts. på APT-nivå 2024.	Avdelningschef och respektive HR-konsult	Konceptet är väl förankrat i förvaltningen. Förvaltningsledning, HR och pilot-enheter samt fem

Vad ska vi uppnå?	Kompetensförsörjningsaktivitet <i>Hur gjorde vi det?</i>	Måldatum <i>När skulle det vara klart?</i>	Ansvarig	Uppföljning/Kommentar
				avdelningar har genomfört programmet.
Fortsatt implementering och utveckling av förvaltningsgemensamma mallar för medarbetarsamtal, resultatsamtal och lönesamtal.	Enkät har skickats ut till förvaltningens chefer för uppföljning av löneprocessen som helhet samt användandet av nya samtalsmallar.	En utvärderingsgrupp har träffats nov/dec 2023.	HR-enheten.	HR-enheten följer upp resultatet som utgör underlag inför planeringen av 2024 års löneöversyn.
Attrahera				
Säkerställa användning av chefsprofilen i annonser.	Flertalet chefsrekryteringar har genomförts med stöd av Serviceförvaltningen Rekrytering. Chefsprofilen används i annonserna. HR har genomfört utbildningar för chefer i rekryteringsverktyget Jobba i stan.	2025-12-31 och löpande.	Respektive chef.	
Arbeta fram en rekryteringsinsats riktad mot bristyrken.	Avdelning förskola ser över innehåll i annonser och riktade insatser har gjorts inom äldreomsorgen vid chefsrekryteringar samt vid rekryteringar av sjuksköterskor, arbetsterapeuter och fysioterapeuter.	2023-12-31	Avdelningschef, respektive rekryterande chef i samarbete med HR-konsult.	Uppföljning visar på ett ökat antal ansökningar inom äldreomsorgen.
Samordna kommunikation och marknadsföring i annonser som stärker stadens och stadsdelsförvaltningens arbetsgivarvarumärke.	Kommunikatör i samarbete med HR har tagit fram förslag till förvaltningsövergripande ingresstext i annonser i rekryteringsverktyget Jobba i stan. Avdelningarna har en särskild beskrivning	2025-12-31	Kommunikatör i samarbete med HR-enheten och berörda avdelningschefer.	Avdelning Social omsorg äldre har uppdaterat ingresstext. Avvaktar beslut från Avdelning förskola, Social omsorg barn och unga samt Social omsorg vuxen.
Rekrytera				
Genomföra utbildning i kompetensbaserad rekrytering för alla chefer.	Utbildning i kompetensbaserad rekrytering har genomförts under våren 2023.	2025-12-31 och löpande	Rekryterande chef	Insatser ledda av HR-enheten i form av utbildning via Serviceförvaltningen

Vad ska vi uppnå?	Kompetensförsörjningsaktivitet <i>Hur gjorde vi det?</i>	Måldatum <i>När skulle det vara klart?</i>	Ansvarig	Uppföljning/Kommentar
				Rekrytering har gjorts under våren 2023.
Utbildning och stöd i rekryteringsverktyget Jobba i stan.	HR har genomfört digitala "jobba i stan-stugor" för chefer och nyckelpersoner som använder rekryteringsverktyget.	Våren och hösten 2023. Löpande utifrån chefs behov.	HR-enheten.	Två digitala "jobba i stan-stugor" genomfördes.
Utveckla stödmaterial vid rekryteringar.	Ny rutin kopplad till Chefsrekrytering gällande arbetsprocess och ansvarsfördelning är framtagen, samverkad och publicerad. Stödmaterial för genomförande av rekryteringar har tagits fram.	2025-12-31	HR-enheten.	
Utvärdering av arbetssätt i rekryteringsverktyget Jobba i stan.	Återkoppling till chefer utifrån stickprov från rekryteringsprocesser i Jobba i stan.	Kvartalsvis.	HR-enheten	.
Avsluta				
Utveckla en förvaltningsövergripande mall för avslutssamtal.	En förvaltningsövergripande mall har tagits fram och testats av chefer under hösten 2023. Ambitionen är att samtliga medarbetare som slutar sin anställning i förvaltningen har ett avslutssamtal med sin chef. Samtalet syftar även till att säkerställa kunskapsöverföring.	2023-12-31	HR-enheten ansvarar för mall och respektive chef genomför samtal.	Uppföljning sker efter återkoppling från chefer som testat mallen.

Vad ska vi uppnå?	Kompetensförsörjningsaktivitet <i>Hur gjorde vi det?</i>	Måldatum <i>När skulle det vara klart?</i>	Ansvarig	Uppföljning/Kommentar
Utreda hur synpunkter från medarbetare och chefer som slutar inom förvaltningen kan samlas in.	Översyn av inkommande svar i den digitala avgångsenkäten samt utreda om enkät ska användas vid avslut.	2023-12-31	HR-enheten.	Pågår ännu.