

# Kompetens- försörjningsplan 2021-2023

Hässelby-Vällingby  
stadsdelsförvaltning

## Innehållsförteckning

<b>Nulägesanalys .....</b>	<b>2</b>
Digitalisering .....	4
Behålla och rekrytera medarbetare till bristyrken .....	5
Kompetensutveckling och utvecklingsmöjligheter .....	5
Behålla medarbetare genom arbete med organisation och arbetsmiljö .....	6
Yngre medarbetare och nyexaminerade .....	7
Mer komplex målgrupp .....	8
Kompetensbaserad rekrytering .....	8
Ledarförsörjning och ledarutveckling .....	8
Leda och stödja utveckling och förändring .....	10
Avslut av anställning inom förvaltningen .....	10
<b>Successionsplanering .....</b>	<b>11</b>
<b>Förvaltningens åtgärder för att hantera kompetensgapet.....</b>	<b>11</b>

Kommunfullmäktige har i budget 2020 gett samtliga nämnder i uppdrag att upprätta en strategisk kompetensförsörjningsplan med sikte på 3 år framåt. Kompetensförsörjningsplanen ska årligen ses över och förnyas. Planen är ett strategiskt dokument och ska beskriva det kritiska kompetensbehovet, planerade åtgärder, prioriteringar samt risk- och väsentlighetsanalyser.

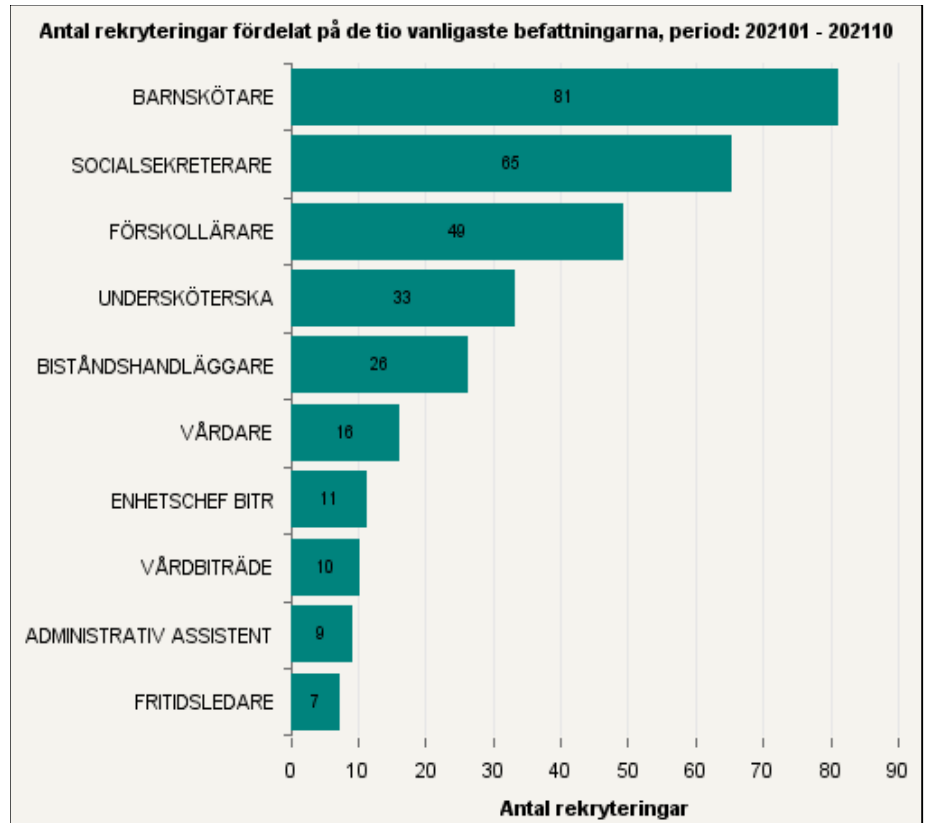
HR-enheten har under 2021 tillsammans med förvaltningens enhetschefer granskat och uppdaterat den 3-åriga strategiska kompetensförsörjningsplanen.

## Nulägesanalys

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning har 1630 anställda som uppbar månadslön. Av dessa är 1402 kvinnor och 228 män, således är 86 % av förvaltningens anställda kvinnor och 14 % män. Ingen förändring har skett i fördelningen mellan kvinnor och män sedan förra året.

Förvaltningen domineras av ett fåtal stora yrkesgrupper såsom barnskötare (22 %), förskollärare (13 %), undersköterska (12 %), socialsekreterare (10 %), vårdare (6 %), vårdbiträde (5 %), biståndshandläggare (4 %), boendestödjare (3 %), administrativ assistent (2 %) och biträdande enhetschefer (2 %). Till det kommer ett stort antal mindre yrkesgrupper såväl i verksamheterna liksom i den centrala administrationen.

Hittills i år har 390 rekryteringar genomförts, vilket är något fler än föregående år men i linje med hur det såg ut år 2019. Flest rekryteringar gäller personal som redan har en anställning i förvaltningen, sedan följer rekrytering av personal som inte har en anställning i staden. Förhållandevis få rekryteringar sker från annan förvaltning i staden. Flest rekryteringar har också varit till förvaltningens största yrkesgrupp, barnskötare. Något anmärkningsvärt är att den 4:e största yrkesgruppen, socialsekreterare, med 10 % andel av all anställd personal också är den befattning med näst flest rekryteringar.



Antalet avgångar under året speglar ganska väl befattningarnas andel av all anställd personal. Antalet avgångar är högre än föregående år men i nivå med 2019 års data. Vi ser också att de flesta som slutar i förvaltningen inte går till annan förvaltning utan lämnar Stockholm stad. Det är också betydligt fler som rör sig inom förvaltningen än som söker sig till annan förvaltning i staden.

Personalomsättningen har i förvaltningen som helhet gått ner under 2021 jämfört med personalomsättning för helår 2020. Hittills i år är personalomsättningen 3,68% att jämföra med 4,05% under år 2020. Med en personalomsättning om 12,99 % är socialsekreterare den befattningsgrupp med högst personalomsättning följt av boendestödjare på 8,11 % och förskolelärare på 7,9 %. Under 2021 har en lokal organisationsförändring gjorts där boendestödjare fått nya anställningsavtal, därmed är den siffran missvisande.

## **Digitalisering**

Den ökade digitaliseringen skapar möjligheter, men ställer samtidigt krav på förvaltningens verksamheter. Med anledning av pandemin har användandet av våra digitala verktyg ökat och bristerna i stadens IT-system särskilt uppmärksammats. Att stadsdelens pedagogiska och administrativa verksamheter har olika leverantörer och system innebär ett påtagligt problem för chefer och medarbetare, ökad administration och belastning samt hinder för samverkan inom förvaltningen. För att kunna ta tillvara på de möjligheter som digitaliseringen erbjuder ser förvaltningen ett behov av bättre digitala system och verktyg samt att de pedagogiska och administrativa verksamheterna har samma IT-leverantör.

Den ökade digitaliseringen medför även förändrade kompetenskrav. Den ställer högre krav på kompetens både hos chefer, medarbetare och förvaltningens målgrupper. Cheferna beskriver att de till större delen är självlärd i de digitala verktyg som används och fått lära av varandra. Det beskrivs ett behov av utbildning i digitala verktyg och stadsdelsövergripande stöd. Det finns ett behov av att öka kompetensen för ett mer effektivt nyttjande av stadens verksamhetssystem; praktisk kunskap i hur verktygen kan användas och smarta arbetssätt för att i större utsträckning kunna nyttja de verktygen effektivt. Ett förslag till aktivitet är workshops i systemen. Enheten arbete och välfärd, inom avdelning vuxna, har 2021 ansökt om att ingå som test-stadsdel för ekonomiskt bistånd och digital bank-id baserade ansökningar.

I samband med att digitaliseringen ökar finns även en risk för ett digitalt utanförskap kopplat till klienter och behov av att personal hjälper klienter och invånare i att bli mer digitala. Utförarenheterna inom avdelning vuxna arbetar 2021 med att öka tillgången till och nyttjandet av digitalisering bland annat genom Ipads för personal och säkra tillgång till Wifi/Internet.

## **Behålla och rekrytera medarbetare till bristyrken**

Personalförsörjningssituationen för socialsekreterare, biståndshandläggare och sjuksköterskor är förhållandevis besvärlig. För både biståndshandläggare och socialsekreterare är det svårt att få erfaren personal att söka utlysta tjänster. Det är också en lång upplärningstid för båda befattningarna och chefer upplever att det är svårt att få personal att stanna. Personalomsättningen är dock betydligt mycket högre inom gruppen socialsekreterare än bland

biståndshandläggare. Inom förskolan är andelen legitimerade förskollärare hög. Fokus blir här på att bibehålla en redan hög andel utbildad personal.

Förvaltningen behöver fortsätta sitt arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare, satsa på kompetensförsörjning och karriärvägar, för att få personal att stanna i förvaltningen. En utmaning inom socialtjänsten är att målgruppens behov har förändrats mycket de senaste åren. Det har lett till att ärenden blivit mer komplexa och tar längre tid att hantera vilket har ökat socialsekreterarnas och biståndshandläggarnas arbetsbelastning.

### **Kompetensutveckling och utvecklingsmöjligheter**

Förvaltningens verksamheter beskriver ett ständigt behov av kompetensutveckling för anställda och arbetar på olika sätt för att öka kompetensen och kunskapsnivån. Det sker bland annat genom anordnade utbildningar samt lärandet och kunskapsöverföring inom organisationen.

År 2021 har utförarenheten funktionsnedsättning inom avdelning vuxna en stor satsning med utbildning i det *Pedagogiska ramverket*. Utbildningen sker i samverkan med Skärholmens stadsdelsförvaltning och cirka 60 medarbetare har hittills gått utbildningen. Avdelning vuxna erbjuder MI- och handläggartutbildning, och har på en enhet en organisering för att främja lärandet kollegor emellan.

Inom Äldreomsorgen finns ett ständigt behov av kompetensutveckling i form av kunskap om demens, komplexa behov, missbruk och våld i nära relationer. Det finns en brist i hälso- och sjukvårdskompetens och behov av att stärka personalens kompetens. Avdelningen arbetar löpande med utbildningar och samarbetar med Äldreförvaltningen i denna fråga. En utmaning är att frigöra tid för kompetenspåfyllnad.

En utmaning inom Förskolan och Äldreomsorgen är den låga språkkunskapen i svenska. Detta gäller främst inom gruppen barnskötare och vårdbiträden. Utmaningen synliggörs i det dagliga arbetet och i svårigheter för dessa individer att tillgodose sig utbildningar som erbjuds. Det finns behov av individuellt stöd och behov av att träna på vardaglig nivå. Hur stor utmaningen är gällande barnskötargruppens språkkunskaper i svenska är svårt att

säga då verktyg saknas, men förhoppningen är att kompetenskartläggningssystemet KOLL ska utvecklas med nivåer för svensk-kunskaper så att rätt insats för varje person kan sättas in. Äldreomsorgen lyfter att Skärholmens stadsdelsförvaltning har haft en lyckad modell och att Östermalms stadsdelsförvaltning har haft en egen språklärare. Det finns behov av en större satsning och ekonomiska medel för att angripa denna utmaning.

Förskolan försöker organisera verksamheten för att det i varje medarbetargrupp ska finnas personal med goda svenska språkkunskaper. Förskolan arbetar även med bildstöd och tecken och erbjuder språkutbildning. Språkutbildningen som erbjudits är en kompetenshöjande insats för barnskötare där man skriver dagbok, filmar och dokumenterar verksamheten. Tanken är att yrkesspråket och förståelsen för uppdraget utvecklas. Alla medarbetare erbjuds en utbildning kring Flerspråkiga barns språk- och kunskapsutveckling. Genom kompetensverktyget KOLL kan rätt utbildningsinsatser sättas in.

Avdelning barn och unga ser utmaning i att medarbetare efter viss tid känner sig fullärda och önskar nya utmaningar. För att vara en attraktiv arbetsgivare som behåller sina medarbetare finns behov av att tydliggöra utvecklingsmöjligheter. Detta kan ske genom en Kompetenstrappa som inkluderar utbildningar medarbetare kan gå samt andra utvecklings- och karriärvägar. Avdelningen ser behov av att öka rörligheten inom förvaltningen och av att attrahera erfaren personal till att arbeta på avdelningen.

### **Behålla medarbetare genom arbete med organisation och arbetsmiljö**

Inom förvaltningen arbetar man aktivt med att arbetsmiljön ska vara god och arbetsbelastningen hållbar. Inom socialtjänst Barn och unga har man satt ett tak på hur många ärenden en handläggare kan förväntas hantera, vilket har uppskattats av medarbetargruppen. Inom socialtjänst vuxen har man genom förändrade arbetssätt minskat upplevelsen av stress och tidspress. Detta har man gjort genom att jobba ikapp en månad under 2021 för att under 2022 jobba "i förväg". Vidare lyfter man inom socialtjänst Barn och unga att man behöver satsa på attraktiva lokaler och större möjligheter att påverka arbetstiderna. Man lyfter också ett behov av omvärldsbevakning i fråga om hur kranskommunerna arbetar, för att på så sätt ta lärdom och skapa en attraktiv arbetsplats för våra

medarbetare. Här blir det särskilt viktigt att hitta nya arbetssätt och öka medarbetarna möjlighet till att själva bestämma platsen för var man utför sitt arbete.

Äldreomsorgen har en stor andel timavlönade, vilket skapar svårigheter med kontinuitet och bemanning. Därför arbetar man med att införa fler fasta extra resurser. Inom förskolan ser man ett behov av förtydligande kring de två yrkesrollernas ansvar samt vilket stöd man kan förväntas få från förvaltningens stödfunktioner. Vidare upplever man ett behov av ett mer närvarande ledarskap samt mer utbildning och stöd i konflikthantering.

### **Yngre medarbetare och nyexaminerade**

För att attrahera yngre medarbetare och nyexaminerade behöver man öka samverkan med högskolor och universitet. Vidare krävs systemiserat arbete med verksamhetsförlagd utbildning (VFU) med utbildade handledare. Förvaltningen har lång erfarenhet av att ta emot VFU-studenter och inom vissa avdelningar satsar man nu extra på just detta. Inom socialtjänst vuxna kommer man under våren 2022 att ta emot fler studenter än under 2021. Avdelningen har också anställt en verksamhetsutvecklare som i sitt uppdrag ska arbeta med frågan. Vidare har man alltid två handledare för att säkra kvalitén under praktikperioden samt för att kunna vara ett nära stöd.

När det gäller mer svårrekryterade yrken, som bland annat biståndshandläggare, behöver förvaltningen bli bättre på att visa och informera studenter och lärosäten om bredden i uppdraget och vilka möjligheter en sådan tjänst ger ifråga om att lära och förstå helheten inom socialtjänst. Viktigt blir också målsättningen om att studenterna ska få besöka andra enheter under sin praktik, för att få en bredare bild av socialtjänsten.

Förskolan har idag en hög andel utbildad personal vilket i sin tur gör arbetsplatsen attraktiv för både erfarna och nyexaminerade. Pedagogik-college för blivande barnskötare samt omfattande arbetet med VFU-studenter är några av de arbetssätt man tillämpar för att vidmakthålla utbildningsnivån för förskolans personal.

En god introduktion är en förutsättning för att få nya medarbetare att stanna. Inom förvaltningen arbetar man därför mycket med verksamhetsnära introduktionsprogram. Inom äldreomsorgen vill man genom arbetet med akademisk nod och en strukturerad VFU se



till så att studenterna får en god introduktion och en bra bild av förvaltningen. För att vidare kunna utveckla äldreomsorgen vill avdelningen knyta universitet och högskolor närmare sig, för att på så sätt kunna delta i forskningsprojekt och implementera nya metoder utifrån evidensbaserad forskning.

Centralt för lyckade introduktioner är att det finns mentorer. Särskilt gynnsamt är om mentorn innehar rollen på heltid. När mentorerna har dubbla roller blir det mindre effektivt och de kan inte erbjuda stöd fullt ut till sina kollegor. Att bli mentor uppfattas även som en karriärmöjlighet vilket ökar incitamenten att stanna kvar.

### **Mer komplex målgrupp**

Förvaltningens målgrupper har allt mer komplexa behov. Det handlar exempelvis om klienter med försörjningsstöd i många år, risk för befäst utanförskap, ökad andel med missbruk och funktionsnedsättning, samsjuklighet och målgruppen äldre som ökar i antal och ålder. De mer komplexa behoven kräver förändrade arbetssätt och breddad kompetens hos medarbetare inom såväl utförar- som beställarverksamheter. Det kräver likväl ökad samverkan mellan och inom förvaltningens olika avdelningar. Som en del i att möta dessa utmaningar vill förvaltningen satsa på systemteoretisk utbildning.

### **Kompetensbaserad rekrytering**

Stockholms stad arbetar med kompetensbaserad rekrytering för att bidra till en mer inkluderande rekryteringsprocess där vi säkerställer att kompetensen är det som avgör rekryteringsbeslutet. Det är i första hand rekryterande chefer som ansvarar för att rekryteringar genomförs i enlighet med stadens rekryteringsprocess. Rekryterande chefer ska därför utbildas i kompetensbaserad rekrytering och hur stadens rekryteringsverktyg kan underlätta arbetet och bidra till att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen. Stöd och utbildning inom rekrytering tillhandahålls av HR-enheten.

### **Ledarförsörjning och ledarutveckling**

Det nära ledarskapet är en nyckelfaktor för att vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetarna upplever att de har en bra arbetssituation och har möjligheter att utvecklas i sin professionalitet. Det finns ett behov av att utveckla

karriärmöjligheter för medarbetare, i synnerhet för de som vill och bedöms ha förmåga att utvecklas till och bli chefer. Potentiella chefer behöver identifieras och vi behöver kunna förbereda dem för ett ledarskap. Förvaltningen ser ett behov av ledar- och/eller chefsprogram för dessa medarbetare och välkomnar därför stadens pilotprogram ”framtida chefer”.

Avdelning vuxna avser se över ett lokalt traineeprogram med inriktning ledarskap, som ett komplement till stadens traineeprogram. Programmets förhoppning är att ge en introduktion i ledarskap och tydliggöra förvaltningens resurser och stöd till chefer. Förhoppningen är att minska gapet från intresse och vilja, till att faktiskt ta klivet in i en chefsroll.

En annan central aspekt i frågan om ledarförsörjning och ledarutveckling handlar om hur vi behåller chefer, hur chefernas arbetsmiljö ser ut, vilket stöd som ges och vilka förutsättningar cheferna har för att kunna göra ett bra jobb. Verksamheterna framhåller utmaningar i att få chefsuppdraget till att handla mer om att leda, och mindre om det administrativa.

Förskolan upplever inga svårigheter med att attrahera rektorer. Med ett rektorsprogram är medarbetarna dessutom förberedda för uppdraget. Däremot finns det, likt övriga verksamheter, ett behov av att arbeta med arbetsmiljön och förutsättningarna för ledarna. Rektorerna upplever att de har lite tid för kärnuppdraget och att mycket av tiden går till lokalfrågor, administration och uppföljning. Alla enheter har administrativt stöd men beroende av enhetens storlek- antal medarbetare och barn upplevs detta inte alltid räcka till för att rektorerna ska kunna utöva ett mer närvarande ledarskap.

Avdelningen barn och unga arbetar utifrån en trygghetsplan och satsning kring hållbart ledarskap som i stort handlar om att kartlägga om cheferna lägger ner tid på *rätt saker*.

En stor utmaning för ledaruppdraget inom äldreomsorgen och förskolan är de stora medarbetargrupperna. Det visar sig bland annat i utmaningar med att utöva ett närvarande ledarskap och tid för egen fortbildning. Äldreomsorgen ser behov av att utöka antalet chefer, säkra synliga ledare och arbeta för att ledarna har förutsättningar för att klara chefsuppdraget.

Arbetet med arbetsmiljön och förutsättningar för chefer går hand i hand med att attrahera interna medarbetare till att söka sig till chefstjänster. Uppfattningen är att vissa medarbetare avskräcks från chefsyrket utifrån att de ser att chefer har en hög arbetsbelastning.

Kopplat till ledarförsörjning och ledarutveckling framkommer även ett behov av att utveckla forumen för samverkan och nätverkande för chefer inom förvaltningen.

Pandemin har inneburit en oavsiktlig och oplanerad organisationsförändring och omställning till hemarbete och digitala möten. En utmaning som aktualiserats är förmågan att leda medarbetare på distans. En central fråga är hur man behåller ett autentiskt och nära ledarskap i en digital omvärld. Det finns ett behov av att kompetensutveckla chefer i digitalt ledarskap och stöd i hur man leder många medarbetare.

### **Leda och stödja utveckling och förändring**

En alltmer komplex omvärld som präglas av snabba förändringar ställer högre krav på chefer och specialister i stabsfunktioner att leda och stödja förändrings- och utvecklingsarbete i förvaltningens verksamheter. Det handlar exempelvis om större behov av analys av verksamhet, kvalitet och omvärld samt ökad kompetens inom process- och projektledning samt förändringsledning. Förvaltningen har under år 2021 arbetat med satsning kopplat till innovationsledning och Design thinking, något som även planeras fortgå. Vidare ser förvaltningen ett behov av utbildning kring informationssäkerhet.

Ledarskapet ska även ge medarbetare möjlighet att ta egna initiativ till att utveckla sin kompetens utifrån verksamhetens behov och uppdrag.

### **Avslut av anställning inom förvaltningen**

Förvaltningen arbetar för att behålla och utveckla sina anställda. I de fall medarbetare väljer att sluta är förvaltningens målsättning att avslutet ska ske med ambassadörskap. Det vill säga att våra medarbetare som väljer att gå vidare ska ha goda erfarenheter av Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning och Stockholms stad som arbetsgivare.

Det finns ett ständigt behov av att planera för förväntade personalavgångar och analysera skäl till egen uppsägningar. Förvaltningens chefer ska ha avslutssamtal med sina medarbetare för att ta vara på deras erfarenheter och synpunkter. Informationen som lämnas är viktig för chefens fortsatta arbete med att utveckla verksamheten och att vara en attraktiv arbetsgivare.

På ett generellt plan finns en rad olika faktorer till att anställda väljer att lämna förvaltningen. Det handlar bland annat om resväg, lön, ledarskap och arbetsmiljö. Det finns en risk att anställda inte vågar vara transparenta med varför de väljer att sluta för att inte försämra relationen till chefen eller av oro för att få sämre referenser.

Under år 2021 har vi sett en ökad andel egen uppsägning av socialsekreterare och biståndshandläggare inom myndighetsutövning. Under en period hösten och vintern 2021 kommer HR-enheten att genomföra avslutssamtal med medarbetare som arbetar inom myndighetsutövning inom avdelning vuxna, äldreomsorgen samt barn och unga.

## **Successionsplanering**

Enheterna svarar för att i sina kompetensförsörjningsplaner för verksamheten identifiera nyckelfunktioner och hur dessa vid behov kan ersättas.

## **Förvaltningens åtgärder för att hantera kompetensgapet**

Förvaltningens planerade åtgärder beskrivs i Kompetensförsörjningsplan med aktiviteter, som biläggs verksamhetsplan 2022.