

# Kompetens- försörjningsplan

2024-2026

Hässelby-Vällingby  
stadsdelsförvaltning

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	<b>3</b>
Bakgrund .....	3
Kompetensförsörjningsprocessen .....	3
Nulägesbeskrivning .....	4
<i>Anställningar</i> .....	4
<i>Könsfördelning</i> .....	4
<i>Åldersstruktur</i> .....	4
<i>Rekryteringar</i> .....	5
<i>Avgångar</i> .....	5
<i>Personalomsättning</i> .....	5
<b>Kompetensanalys</b> .....	<b>6</b>
Utveckla.....	6
<i>Lärande organisation</i> .....	6
<i>Förändrings- och utvecklingsarbete</i> .....	7
<i>Digitalisering</i> .....	7
<i>Svenska språkkunskaper</i> .....	7
Behålla.....	8
<i>Ledarförsörjning och ledarutveckling</i> .....	8
<i>Aktivt medarbetarskap</i> .....	9
<i>Arbetsmiljö och förutsättningar i arbetet</i> .....	9
<i>Interna utvecklingsmöjligheter</i> .....	10
<i>Trygga anställningar</i> .....	10
<i>Ändamålsenliga och attraktiva lokaler</i> .....	11
Attrahera.....	12
<i>Studenter och kontakt med universitet och högskola</i> .....	12
<i>Arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande</i> .....	12
Rekrytera .....	13
<i>Kompetensbaserad rekrytering</i> .....	13
<i>Kandidatupplevelse</i> .....	13
<i>Proaktiv personalplanering och successionsplanering</i> .....	14
Introducera .....	14
<i>Introduktion av nyanställda</i> .....	14

<i>Mentorer och handledare</i> .....	15
<i>Uppföljning och utvärdering av introduktion</i> .....	15
Avsluta .....	15
<i>Avslutssamtal</i> .....	15
<b>Successionsplanering</b> .....	<b>16</b>
<b>Kompetensplanering</b> .....	<b>16</b>

## Inledning

### Bakgrund

Att jobba strategiskt med kompetensförsörjning innebär att säkerställa att det finns rätt kompetens i organisationen, på kort och lång sikt, för att nå uppsatta mål och möta framtida utmaningar. Kompetensförsörjningsplanen är ett strategiskt styrdokument på förvaltningsövergripande nivå som ska hjälpa oss hålla rätt riktning och fokus.

Kompetensförsörjningsplanen innehåller en analys av kompetensbehovet, strategisk inriktning samt planerade åtgärder och aktiviteter. Kompetensförsörjningsplanen ska på övergripande nivå ringa in vad vi avser fokusera på i förvaltningen, men arbetet sker givetvis på olika nivåer i organisationen. Planen tas fram med ett tre årigt perspektiv och revideras årligen.

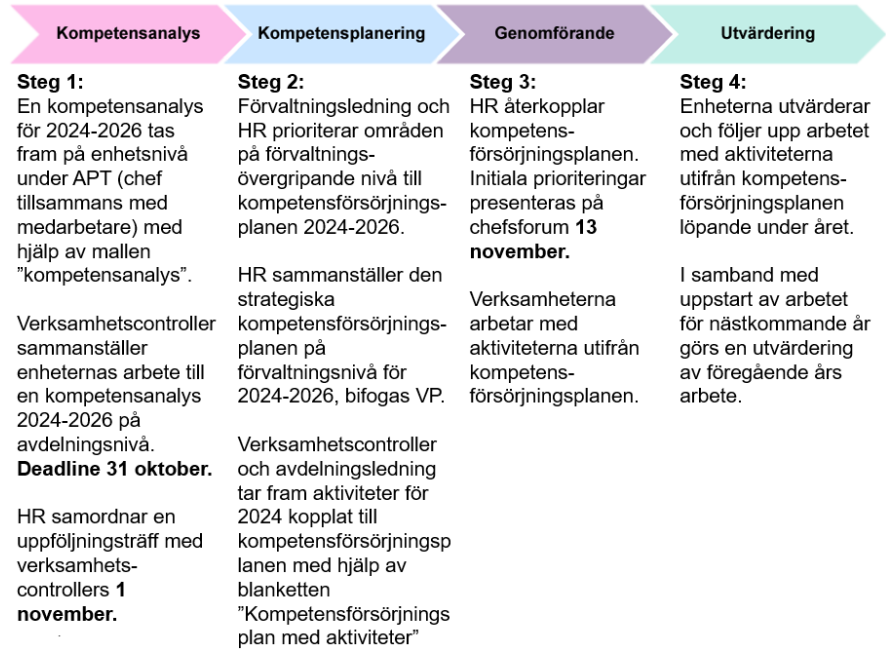
### Kompetensförsörjningsprocessen

Arbetet sker i fyra steg utifrån stadens process:

1. **Kompetensanalys:** utifrån nuläge och framtida utmaningar identifieras kompetensgap, det vill säga skillnaden mellan kompetensbehov (organisationens behov) och befintlig kompetens (den kompetens som finns).
2. **Kompetensplanering:** aktiviteter som ska säkra den kompetens som behövs, kompetensförsörjningsplaner på olika nivåer inom verksamheten samt individuella utvecklingsplaner.
3. **Genomförande av aktiviteter:** aktiviteter genomförs på olika nivåer i organisationen.
4. **Utvärdering:** aktiviteter för att löpande utvärdera och följa upp kompetensförsörjningsarbetet.

Kompetensförsörjningsplanen följer stadens UBARA-modell, vilket innebär att analysen och kompetensplaneringen utgår ifrån områdena utveckla, behålla, attrahera, rekrytera och avsluta. Vi har valt att lägga till ”introducera” som ett eget område, då vi ser att detta är en del i att utveckla nyanställda samt skapa förutsättningar för att behålla dem.

I Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning har kompetensförsörjningsplanen för år 2024-2026 tagits fram utifrån nedanstående process och tidplan.



## Nulägesbeskrivning

### Anställningar

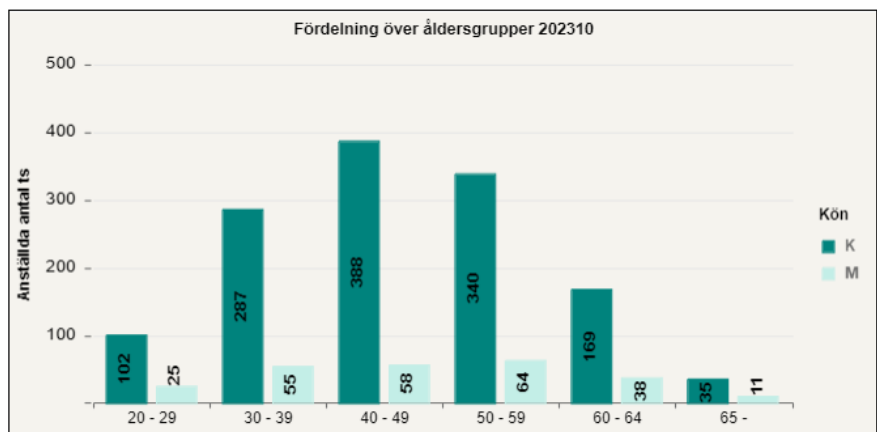
Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning har i oktober 2023 totalt 1811 medarbetare vilket inkluderar tillsvidare- och visstidsanställda samt månads- och timavlönade. Av det totala antalet medarbetare i förvaltningen är andelen tillsvidareanställda ca 87 % och andelen heltidsanställda ca 91 %.

### Könsfördelning

Av det totala antalet medarbetare är 82 % kvinnor och 18 % män. Sedan samma period föregående år har andelen män ökat med 2 procentenheter.

### Åldersstruktur

Sett till de 1572 tillsvidareanställda medarbetare i förvaltningen ser åldersstrukturen ut enligt nedan diagram.



Nedan tabell visar åldersstrukturen per befattning för de 10 vanligaste befattningarna i förvaltningen.

Åldersstruktur per befattning

Befattning	Andel	Totalt antal	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60-64 år	65- år
Barnskötare	20,47 %	322	14	74	114	89	29	2
Undersköterska	13,60 %	214	6	20	71	76	33	8
Förskollärare	12,40 %	195	14	59	67	35	16	4
Socialsekreterare	6,93 %	109	23	42	21	15	7	1
Vårdbiträde	5,09 %	79	6	12	17	28	13	3
Biståndshandläggare	3,62 %	57	19	25	8	2	3	0
Vårdare	3,31 %	52	0	10	14	12	11	5
Stödassistent	2,61 %	41	2	8	13	10	6	2
Boendestödjare	2,48 %	39	0	8	6	10	15	0
Socialsekreterare myndighet BoU	2,42 %	38	13	12	7	5	1	0

### Rekryteringar

Den senaste 12-månadersperioden har totalt 662 rekryteringar genomförts, sett till 636 rekryteringar för samma 12-månadersperiod året innan. Av dessa har ca 56 % rekryterats från förvaltningen, ca 9 % har rekryterats från annan förvaltning och ca 34 % har rekryterats externt. Statistiken innefattar alla medarbetare som fått ett nytt anställningsavtal under perioden, vilket innebär att det inte behöver vara reella rekryteringar i samtliga fall.

### Avgångar

Antal avgångar den senaste 12-månadersperioden uppgår till totalt 570, sett till 675 avgångar perioden innan dess. Av dessa har ca 33 % fått en annan tjänst i förvaltningen, ca 9 % en annan tjänst i en annan förvaltning i staden och ca 58 % har slutat och lämnat staden.

### Personalomsättning

Under januari tom oktober 2023 är den totala personalomsättningen i förvaltningen 9,24 %. Denna statistik exkluderar intern rörlighet inom förvaltningen. Jämfört med år 2022 då personalomsättningen under helåret låg på 6,76 % har personalomsättningen i förvaltningen ökat med 2,48 procentenheter. Med en personalomsättning om 36,12 % är biståndshandläggare befattningsgruppen med högst personalomsättning, följt av socialsekreterare på 23,77 % och biträdande enhetschefer på 15,63 %.

Nedan tabell visar personalomsättningen per befattning för de 10 vanligaste befattningarna i förvaltningen.

Befattning	Snitt antal anställningar	Antal avgångar	Antal rekryteringar	Personalomsättning	Personalomsättning fj helår (2022)
BARNSKÖTARE	324,30	14	10	3,08%	2,42%
UNDERSKÖTERSKA	212,40	7	2	0,94%	1,52%
FÖRSKOLLÄRARE	192,30	22	13	6,76%	3,99%
SOCIALSEKRETERARE	122,00	35	29	23,77%	20,79%
VÄRDBITRÄDE	76,40	2	3	2,62%	0,00%
VÄRDARE	68,10	6	0	0,00%	0,00%
BISTÄNDSHANDLÄGGARE	52,60	19	21	36,12%	14,84%
BOENDESTÖDJARE	38,80	3	0	0,00%	2,48%
ENHETSCHEF BITR	32,00	5	5	15,63%	12,24%
ADMINISTRATIV ASSISTENT	30,90	1	1	3,24%	3,15%
	<b>1 149,80</b>	<b>114</b>	<b>84</b>	<b>7,31%</b>	<b>5,24%</b>

## Kompetensanalys

### Utveckla

#### Lärande organisation

Förvaltningens verksamheter beskriver hur arbetet blir mer allt mer komplext och svårt med anledning av en allt mer komplex målgrupp, samsjuklighet och mer omfattande vård- eller stödbehov hos de medborgare som vi möter. Detta ställer krav på oss att fortlöpande och ständigt arbeta med fortbildning och kompetensutveckling. Det finns behov av att utveckla en struktur för kompetensutveckling genom lärandeprocesser, kunskapsöverföring och nätverkande både inom och mellan enheter och avdelningar samt med externa parter. Det handlar om omvärldsbevakning, nya arbetssätt, forskning och implementera evidensbaserade metoder.

I medarbetarenkäten finns frågor om kunskap och utveckling. Det framgår att två områden som handlar om att dela kunskap och erfarenhet med varandra och att prova nya arbetssätt är områden vi kan arbeta med för att öka motivationen. Genom att utveckla och stärka en lärande organisation är förhoppningen att det även ska bidra till ökad arbetsglädje och motivation. För att kunna utveckla och vara den lärande organisationen behöver vi skapa möjligheter så att vi kan dela kunskap och erfarenheter men också ta tillvara nya idéer och pröva nya arbetssätt.

Inom förvaltningens olika avdelningar planerar man och jobbar på olika sätt för att bli en lärande organisation. Det handlar till exempel om att inom avdelning äldreomsorg arbeta med Silviacertifiering och skapa en akademisk nod. Inom avdelning förskola arbetar man med föreläsningar, nätverk och mentorer. Inom avdelning barn och unga samt vuxna kommer man arbeta för att utveckla

nätverksorienterat, systemteoretiskt och lösningsorienterat arbetssätt, utbilda medarbetare och lära av andra verksamheter. Förvaltningen har även blivit beviljats medel för ett projekt som innebär att en grupp Case managers hanterar ärenden inom socialtjänst som normalt skulle hanteras av flera enheter och avdelningar.

Viktigast är att vi skapar bra förutsättningar för chefer och medarbetare att både förstå, vilja och ha möjligheten att både lära och utvecklas. En kultur där cheferna/ledarna stöttar och är förebilder samt att vi alla uppmuntrar till ett ständigt lärande. För att klara framtidens utmaningar och sträva efter ständiga förbättringar så är den lärande kulturen avgörande.

### Förändrings- och utvecklingsarbete

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 gällande analys av verksamhet, kvalitet och omvärld samt ökad kompetens inom process- och projektledning samt förändringsledning. Förvaltningen har fått medel för utbildning inom projektledning och förändringsledning som kommer att genomföras under år 2024.

### Digitalisering

Behovet inom digitalisering består av två delar. Det handlar dels om att vissa medarbetargrupper har ett behov av att höja den digitala kompetensen på grundnivå för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredställande sätt. Det handlar även om ett behov av att hänga med i den digitala utvecklingen och tillämpa ny teknik för att skapa effektivitet. Goda digitala verktyg kan avlasta och stödja medarbetare i sitt kärnuppdrag.

Den ökade digitaliseringen och snabba digitala utvecklingen i samhället skapar möjligheter och innebär förändrade kompetenskrav. För att möta kompetenskraven behöver chefer och medarbetare i förvaltningen tillägna sig tillräcklig kunskap i digitala verktyg och fortlöpande omvärldsbevaka och tillämpa ny teknik. I flera av förvaltningens verksamheter finns ett behov av att höja grundnivån i digital kompetens då arbetsuppgifterna blivit alltmer digitala och målgrupperna också har ett ökar behov av stöd i digitala verktyg.



## Svenska språkkunskaper

Det finns ett behov av att utveckla kunskaper i det svenska språket hos medarbetare inom flera av förvaltningens verksamheter, främst inom utförarverksamheter riktat mot äldre och vuxna samt inom förskolan.

Inom äldreomsorgen behövs stöd i det svenska språket för medarbetare i syfte att kunna ge god service och göra sig förstådd hos de äldre, förstå kollegor i samarbetet samt för att kunna skriva social dokumentation. Avdelningen för äldreomsorg kommer arbeta för att möta behovet genom att fortsatt erbjuda lärarledda träffar för medarbetare som är i behov av stöd i det svenska språket. Språktränarna har kommit ut på arbetsplatserna tre timmar per vecka.

Inom avdelning för vuxna kommer man fortsätta samverka med Åsö gymnasium och Carpe i språkutvecklande arbetssätt på arbetet. Avdelningen kommer erbjuda riktade utbildningsinsatser där behov finns.

Inom förskolan behövs stöd i det svenska språket för medarbetare i syfte att kunna kommunicera med barn, vårdnadshavare, kollegor och chefer samt ha möjlighet att vara delaktiga i förskolans utvecklingsarbete. Syftet i förlängningen är också att tillgodose god språkutveckling hos barnen. Avdelningen genomför kartläggningar av befintliga språkkunskaper hos medarbetare och erbjuder fortsatt utbildningsinsatser via Hermods.

## Behålla

### Ledarförsörjning och ledarutveckling

Forskning visar att ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap är viktigt för de anställdas hälsa och engagemang på arbetsplatsen. Ledarskapet är en nyckelfaktor för att vara en attraktiv arbetsgivare.

En stor utmaning för ledaruppdraget är stora medarbetargrupper inom flera av förvaltningens verksamheter. Förvaltningen kommer således fokusera på att analysera och implementera riktlinjer för ny chefsstruktur. Genom att se över chefsstrukturen förväntas även förutsättningarna för chefer förbättras. Arbetet med arbetsmiljön och förutsättningar för chefer går hand i hand med att behålla chefer och likväl attrahera interna medarbetare till att söka sig till chefstjänster. God arbetsmiljö och goda förutsättningar bidrar till en hållbar ledarförsörjning.

Förutsättningar att attrahera till chefsroller ser i nuläget olika ut. Förskolan upplever exempelvis 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. Ledare upplever ofta att de har begränsad tid för kärnuppdraget och att mycket av tiden istället går till annat, t.ex. lokalfrågor, administration och uppföljning.

Chefer i Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning erbjuds introduktion och löpande kompetensutveckling både lokalt på förvaltningen och utifrån de stadsgemensamma utvecklingsinsatserna.

Kopplat till ledarförsörjning och ledarutveckling framkommer även ett behov av att utveckla forum för samverkan och nätverkande för chefer inom förvaltningen. Förvaltningen kommer att fortsätta arbeta med ledarskapsutveckling kommande år, bland annat inom ramen för chefsforum. Chefsforum samlar avdelnings- och enhetschefer. Eventuella forum för biträdande enhetschefer ansvarar respektive avdelning för

### Aktivt medarbetarskap

Medarbetarskap definieras ofta som ”de beteendemönster som en medarbetare uppvisar i förhållande till sina arbetsuppgifter, arbetskollaborer och arbetsgivare”. Dessa beteendemönster brukar delas in i tre delar; Pålitlighet, adaptivitet och proaktivitet. Pålitlighet handlar om att medarbetare gör det som förväntas i sin yrkesroll. Adaptivitet handlar om att medarbetare anpassar sig till förändringar, har flexibilitet och tar till sig nya arbetssätt. Proaktivitet handlar om att medarbetare tar initiativ och lyfter förslag för förbättring, utveckling och effektivisering.

Förvaltningen ska arbeta för att stärka och utveckla medarbetarskapet genom att främja ansvarstagande, engagemang och delaktighet. Då medarbetarskap och ledarskap går hand i hand kommer fokus även ligga på arbetet med tillitsbaserat och nära ledarskap utifrån stadens chefsprofil, i syfte att förvaltningens chefer ska ge goda förutsättningar för- och främja ett aktivt medarbetarskap.

### Arbetsmiljö och förutsättningar i arbetet

En förutsättning för att medarbetare ska trivas på arbetet och vilja behålla sin anställning är en god arbetsmiljö och rätt förutsättningar för att klara av sitt arbete. Inom flera yrkesgrupper i förvaltningen har det under de närmaste åren varit en hög personalomsättning,

detta i kombination med att flera verksamheter beskriver att målgruppen blivit mer komplex bidrar till en svårare arbetsmiljö.

Det finns utifrån detta ett behov av att fortsatt arbeta systematiskt med arbetsmiljöarbete. Det finns också ett behov av att utveckla arbetet med risk- och friskfaktorer. Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning kommer utifrån instruktioner från socialförvaltningen och förskoleförvaltningen fortsatt arbeta med handlingsplanerna för förbättrad arbetsituation för yrkesgrupperna socialsekreterare och biståndshandläggare samt barnskötare och förskollärare. Förvaltningen kommer också utveckla arbetet med friskfaktorer, bland annat inom ramen för chefsforum. Verksamheterna jobbar på olika sätt för att regelbundet följa upp och säkerställa medarbetarnas arbetsituation och att förutsättningar finns för att göra ett bra jobb.

### Interna utvecklingsmöjligheter

Samtliga verksamheter lyfter behov av att främja kompetensutveckling och intern rörlighet som ett sätt att behålla medarbetare i förvaltningen. En intern rörlighet bidrar också till en bredare kunskapsbas och förståelse för arbetet inom förvaltningens olika verksamheter. Det ökar medarbetarnas helhetssyn och bidrar till bättre service gentemot våra medborgare.

För att vara en attraktiv arbetsgivare som behåller sina medarbetare finns behov av att tydliggöra utvecklingsmöjligheter och karriärvägar. Utvecklingen kan ske i den befintliga rollen, mot en specialisering, mot en breddad erfarenhet, i utveckling mot en chefsroll eller annat. Genom medarbetarsamtalet och i dialogen chef och medarbetare fångas behov och önskemål om utveckling. En individuell kompetensutvecklingsplan tas även fram vid det årliga medarbetarsamtalet.

Förvaltningen har även tydliggjort processen för hantering av interna kandidater i checklista för rekrytering. Interna kandidater ska hanteras med särskild omsorg och få en personlig återkoppling.

Förvaltningen har även ingått i stadens initiativ ”skugga en kollega” som vi ser bidrar till lärande, nätverkande och intern rörlighet i förvaltningen och staden.

### Trygga anställningar

I staden och i Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltningen har vi en uttalad målsättning om att heltid och tillsvidareanställningar ska vara norm. Vi arbetar kontinuerligt för att minimera antalet

visstidsanställningar och andel timavlönad, till exempel genom att anställa och utöka fasta resurser. Enligt riktlinjer från Budget är målsättningen minst 90 % tillsvidareanställningar på heltid. Utmaningarna i att nå målet föreligger framförallt inom utförarverksamheterna inom äldreomsorgen och avdelningen vuxna. Utifrån budgetmålet kommer ett omtag göras för att uppdatera och implementera ”Handlingsplan för heltid och tillsvidareanställning som norm i Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning”.

Förvaltningen följer vidare den rangordning vid tillsättande av tjänster som utgår ifrån lagen om anställningsskydd och vårt kollektivavtal. Enligt rangordningen följer: 1. Omplacering, 2. Utökad sysselsättningsgrad, 3. Företrädesrätt och 4. Rekrytering genom annonsering. Chefer har i ansvar att följa denna rangordning och verka för att normen är tillsvidareanställningar på heltid och minimera antal ofrivilliga deltidsanställningar genom att utöka sysselsättningsgraden.

### Ändamålsenliga och attraktiva lokaler

I Hässelby-Vällingby har ett långsiktigt lokalprojekt påbörjats. Lokalenheten samordnar och driver projektet som förväntas pågå tom år 2028 med nuvarande tidsplan.

Projektet tar sin utgångspunkt i behov av mer ändamålsenliga och moderna lokaler, lokaler som främjar samarbete och som är anpassade till ökad andel hemarbete samt fler öppna lokaler för att möta invånare. Det finns även krav från SLK om att minska förhyrda kvadratmeter, minska hyreskostnader och riktlinjer om ett snitt för kvm per medarbetare. I förvaltningen har vi idag flest kvadratmeter per medarbetare i staden.

Målet för projektet är en modern arbetsplats med mycket ljus och stor valfrihet för den enskilda medarbetaren. Projektet skapar mer ändamålsenliga lokaler i förvaltningshuset som stödjer nya arbetssätt. Utformningen av de välkomnande och säkra lokalerna speglar det öppna arbetssätt förvaltningen har mot invånarna. De olika rumstyperna stödjer medarbetarna i deras varierande arbetsuppgifter och skapar plats för samverkan, kreativitet och digitala verktyg.

Återbruk är en ledstjärna och projektet genomsyras av ett starkt fokus på hållbarhet i vid bemärkelse: ekologiskt, ekonomiskt och socialt. Visionen för det långsiktiga lokalprojektet är, att i förlängningen, skapa en förbättrad kommunal service till Stockholmare.

## **Attrahera**

### **Studenter och kontakt med universitet och högskola**

Mottagande av studenter som genomför verksamhetsförlagd utbildning (så kallade ”VFU-studenter”), studentmedarbetare och arbetet gentemot universitet och högskolor är en viktig satsning för att säkra förvaltningens kompetens- och personalförsörjning på lång sikt. Vi ser att en andel av våra medarbetare som söker sig till oss tidigare kommit i kontakt med Hässelby-Vällingby på detta sätt.

För att fortsatt vara en attraktiv arbetsgivare och attrahera yngre samt nyexaminerade medarbetare krävs god samverkan med högskolor och universitet. Förvaltningen har lång erfarenhet av att ta emot VFU-studenter och studentmedarbetare. Inom flera avdelningar pågår ett arbete för att systematisera arbete med VFU med utbildade handledare. Vad gäller vissa svårrekryterade yrken, t.ex. socialsekreterare och biståndshandläggare, arbetar förvaltningen för att bli bättre på att visa på bredden i uppdraget och möjligheter en sådan tjänst ger ifråga om att lära och förstå helheten. 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.

### **Arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande**

Arbetsgivarvarumärke (även känt som ”employer brand”) kan beskrivas som en arbetsgivares image. Denna skapas och byggs i relation till nuvarande medarbetare, tidigare anställda, aktiva och passiva jobbkandidater, kunder och andra intressenter. De övergripande aktiviteterna i employer branding handlar om att attrahera, rekrytera och behålla rätt medarbetare samt att vårda relationer med tidigare medarbetare.

Arbetet med employer branding handlar om att bygga och kommunicera arbetsgivarvarumärket både aktivt gentemot medarbetare och kandidater, men också passivt gentemot våra kunder, medborgare, civilsamhället och andra aktörer som skapar sig en bild av oss som arbetsgivare.

Genom kompetensanalysen har det identifierats ett behov av att se över hur förvaltningen kommunicerar med jobbkandidater och potentiella medarbetare. Till detta finns ett behov av att tydliggöra

vårt arbetsgivareerbjudande, det vill säga vad vi erbjuder den som vill och väljer att arbeta hos oss. Det behöver ges en transparent och rättvis bild av förväntningar kring tjänsten, arbetsuppgifter och arbetsplatsen. Då arbetsgivarvarumärket även starkt påverkas av nuvarande och tidigare anställdas upplevelse och bild av arbetsgivaren behöver förvaltningen arbeta för att öka förtroendet och känsla av ambassadörskap både internt och externt.

## **Rekrytera**

### **Kompetensbaserad rekrytering**

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning 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 erbjuds av HR-enheten.

Med anledning av den högre personalomsättningen inom vissa yrkesgrupper under år 2022 och 2023 har förvaltningen anställt en HR-konsult med inriktning rekrytering. HR-konsulten har erbjudit ett utökat rekryteringsstöd genom att operativt stödja och avlasta chefer i rekryteringsprocessens alla delar. Det har beslutats att denna anställning förlängs och detta utökade rekryteringsstöd erbjuds även under del av år 2024. Målsättningen har varit att stödja och avlasta chefer för att de i sin tur ska kunna ägna mer tid åt det operativa och nära ledarskapet.

### **Kandidatupplevelse**

Alla kandidater som söker våra tjänster skapar sig en bild av oss som arbetsgivare. Information om hur våra jobbkandidater upplever rekryteringen ger oss kunskap om hur vi kan förbättra våra rekryteringsprocesser, förbättra kandidatupplevelsen och stärka vårt arbetsgivarvarumärke.

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltningen ingår sedan år 2023 i Stockholms stads pilotprojekt för mätning av kandidatupplevelse med hjälp av verktyget Realcruit. Systemet ger oss ett mätbart resultat inom följande fem områden: 1. om man rekommenderar en vän/kollega att söka en tjänst inom staden, 2. insyn i rekryteringsprocessen, 3. möjlighet att ge en rättvis bild av sig själv, 4. rimlig tid för rekryteringsprocessen och 4. återkopplingen.

Som en del i pilotprojektet har vi också erhållit data och haft möjlighet att analysera resultaten. På ett övergripande och generellt plan ser vi upplevelse av långa svarstider och bristande återkoppling hos kandidater som inte gått vidare till intervju. Det finns således vissa områden som kan utvecklas för att vidare förbättra kandidatupplevelsen och stärka arbetsgivarvarumärket i relation till jobbkandidater och potentiella medarbetare.

### Proaktiv personalplanering och successionsplanering

Förvaltningen har de senaste åren sett en ökad personalomsättning inom vissa roller och verksamheter. Verksamheterna beskriver, likt tidigare år, fortsatta svårigheter att rekrytera till vissa yrken utifrån de kompetenskrav som ställs och efterfrågas. Sammantaget riskerar detta att skapa en negativ spiral med vakanta tjänster, ökad arbetsbelastning på befintlig personal och risk för felrekrytering.

Förvaltningen ser ett behov av att tillämpa ett mer proaktivt arbetssätt och proaktiv plan för hur man kan hantera förväntade avgångar och rekrytera till kritiska roller. Genom en proaktiv kartläggning och förberedelse inför rekrytering av såväl interna och externa möjliga kandidater kan detta åstadkommas.

En proaktiv personalplanering handlar även om att identifiera och förbereda potentiella chefer för ett ledarskap. Förvaltningen har varit mycket positiv till stadens program ”framtida chef” och också haft representanter i pilotprogrammet. Genom stadsgemensamma, eller lokala program, hoppas man kunna minska gapet från intresse och vilja, till att faktiskt ta klivet i en chefsroll.

## Introducera

### Introduktion av nyanställda

En god introduktion är nödvändigt för att ge goda förutsättningar till arbetet och behålla medarbetare i längden. Förvaltningen erbjuder en övergripande digital introduktion, en övergripande fysisk introduktion till förvaltningen och därutöver verksamhetsnära introduktionsprogram. Kompetensanalysen visar att flera verksamheter har ett behov av att se över och utveckla den verksamhetsnära introduktionen för att på ett effektivt sätt förse den nyanställda med teoretisk och praktisk kunskap för att klara sitt uppdrag framgångsrikt.



### Mentorer och handledare

Centralt för lyckade introduktioner är att det finns mentorer, handledare eller annat strukturerat stöd från kollegor. Dessa individer och funktioner lyfts som en viktig resurs i introduktionen både utifrån att de många gånger ansvarar för att ta fram det verksamhetsnära introduktionsprogrammet, men också stödjer praktiskt i introduktionen av den nyanställde.

I förvaltningens verksamheter ser det lite olika ut vad gäller om detta uppdrag är på heltid, innehas av vissa särskilda individer eller organiseras som roterande uppdrag. Att i organisationen ha och kunna erbjuda roller som mentorer eller handledare kan av vissa uppfattas som en intern karriärmöjlighet och bidra till att man utvecklas och stannar kvar i förvaltningen i en annorlunda roll.

### Uppföljning och utvärdering av introduktion

Vikten av en god introduktion leder oss in till nästa identifierade område; att följa upp och utvärdera introduktionen. Verksamheterna beskriver på olika sätt ett behov av att arbeta mer systematiskt med att följa upp och utvärdera introduktionen både på individnivå och utifrån de olika introduktionsprogram som finns.

## Avsluta

### Avslutssamtal

I de fall medarbetare väljer att avsluta sin anställning 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. Detta är i linje med förvaltningen och stadens målsättning om att vara en attraktiv arbetsgivare.

Det finns ett ständigt behov av att planera för förväntade personalavgångar och analysera skäl till egenuppsägningar. Samtliga avdelningar lyfter vikten av att genomföra avslutssamtal för att förstå varför medarbetare slutar, identifiera utvecklingsområden och kunna göra riktade insatser. Enligt förvaltningens rutin ska chefer ha avslutssamtal med sina medarbetare för att ta vara på deras erfarenheter och synpunkter. Om medarbetaren önskar finns möjlighet att ha samtalet med överordnande chef eller HR. Det finns en checklista vid avslut och även en mall som stöd till den som håller avslutssamtalet.



## Successionsplanering

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

## Kompetensplanering

Utifrån enheternas och avdelningarnas kompetensanalyser har förvaltningsledningen gjort en analys av vilka områden som är gemensamma för flera avdelningar eller hela förvaltningen samt vilka områden man ska arbeta med genom förvaltningsövergripande aktiviteter/åtgärder. Aktiviteterna är kopplade till Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings nämndmål ”medarbetare och chefer i förvaltningen har goda förutsättningar att göra ett bra jobb”. Aktiviteterna genomförs på olika nivåer inom organisationen och följs upp av den som ansvarar för aktiviteten. I samband med uppstart av nästa års revidering av kompetensförsörjningsplanen kommer en uppföljning av samtliga aktiviteter att genomföras.

I nedan tabell finns de förvaltningsövergripande aktiviteterna kopplade till den strategiska kompetensförsörjningsplanen 2024-2026 sammanställda.

Område i UBARA	Behov	Aktivitet	Måldatum	Ansvarig
Utveckla	Lärande organisation: Behov av ständig och löpande kompetensutveckling genom lärandeprocesser, kunskapsöverföring och nätverkande inom och mellan enheter/avdelningar samt med externa parter.	1. Erbjudna olika former av nätverkande och lärande.	2024-2026	AC, EC
Utveckla	<b>Digitalisering:</b> Behov av att höja grundnivån i digital kompetens hos vissa medarbetargrupper samt hänga med i digitala utvecklingen och tillämpa ny teknik.	1. Stödja och erbjuda utbildning där behov finns.	2024-2026	AC, EC
Utveckla	<b>Svenska språkkunskaper:</b> Behov av att höja kunskapsnivå i svenska språket för vissa yrkesgrupper	1. Fler medarbetare inom förskola och äldreomsorg samt övriga verksamheter där behov finns ska ges möjlighet att fortbilda sig och få nödvändiga kompetenser inom svenska.	2024	AC, EC
Behålla	<b>Ledarförsörjning och ledarutveckling:</b> Behov av närvarande och aktivt ledarskap. Behov av att se över chefsstruktur samt skapa och säkerställa goda förutsättningar för chefer.	1. Skapa samsyn och stärka det gemensamma ledarskapet i förvaltningen. 2. Genomföra analys inför implementering av ny chefsstruktur. 3. Erbjudna utbildning inom arbetsmiljö och rehabilitering för chefer och skyddsombud.	2024  2024  2024-2026	FVL, HR  FVL, HR  HR

		<p>4. Erbjud förlvaltningens chefer utbildning inom rekrytering, misskötsamhet, löneöversyn, arbetsrätt, IA samt introduktionsutbildning för nya chefer och medarbetare.</p> <p>5. Erbjud förlvaltningens chefer träffar på aktuella teman inom HR-området.</p>	<p>2024-2026</p> <p>2024-2026</p>	<p>HR</p> <p>HR</p>
Behålla	<p><b>Aktivt medarbetarskap:</b> Behov av att stärka och utveckla medarbetarskap genom att främja ansvarstagande, engagemang och delaktighet</p>	<p>1. Skapa samsyn och stärka det aktiva medarbetarskapet i förlvaltningen.</p>	2024	FVL, HR
Behålla	<p><b>Arbetsmiljö och förutsättningar:</b> Behov av systematiskt arbetsmiljöarbete; att arbeta med risk- och friskfaktorer för att få medarbetare att ha en bra arbetsmiljö och stanna längre. Stödja medarbetare och ge förutsättningar för att klara av allt mer komplexa arbetsuppgifter.</p>	<p>1. Utveckla arbetet med friskfaktorer.</p> <p>2. Fortsätta arbetet med handlingsplanerna för förbättrad arbetssituation för yrkesgrupperna förskollärare och barnskötare samt socialsekreterare och biståndshandläggare.</p> <p>3. Erbjud utbildningsinsats för all personal för att informera om samt motverka otillåten påverkan.</p> <p>4. Förlvaltningen ska arbeta för att synliggöra rutinen för kränkande särbehandling, diskriminering, trakasserier och sexuella trakasserier.</p>	<p>2024</p> <p>2024</p> <p>2024</p> <p>2024</p>	<p>HR</p> <p>AC</p> <p>Trygghet och civilsamhällesamverkan, HR</p> <p>AC, EC, HR</p>
Behålla	<p><b>Trygga anställningar:</b> Heltid och tillsvidareanställning ska vara normen</p>	<p>1. Uppdatera och implementera handlingsplan för heltid och tillsvidareanställning som norm.</p>	2024	HR

		2. Fortsätta arbetet med att minska andelen deltids- och visstidsanställningar, exempelvis genom att utöka antalet fasta resurser i utförarverksamheterna inom vuxen och äldreomsorg.	2024	AC,EC
Attrahera	<b>Studenter:</b> Mottagande av VFU-studenter och arbete mot universitet och högskolor	1. Utveckla arbetet med VFU	2024-2026	AC
Attrahera	<b>Arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande:</b> Behov av att se över hur vi kommunicerar med våra kandidater och medarbetare. Behov av att tydliggöra vad vi erbjuder den som vill arbeta hos oss. Det behöver ges en transparent och rättvis bild. Öka förtroende och skapa känsla av ambassadörskap internt och externt.	1. Ta fram kommunikationsplan för att stärka arbetsgivarvarumärke.	2024	FVL, Kommunikation, HR
Rekrytera	<b>Kandidatupplevelse:</b> Behov av att se över rekryteringsprocessen utifrån kandidatupplevelse.	1. Arbeta för en snabbare återkoppling i rekryteringsprocesser.  2. Särskilt beakta hantering av interna kandidater för att vidare främja intern rörlighet	2024-2026  2024-2026	AC, EC  AC, EC