



Stockholms
stad

Kompetensförsörjningsplan

Kungsholmens stadsdelsförvaltning
2025 – 2027

Innehållsförteckning

Inledning	2
Kungsholmens stadsdelsförvaltning	2
<i>Åldersfördelning</i>	<i>3</i>
<i>Personalomsättning</i>	<i>3</i>
Kompetensinventering – grunden i kompetensutveckling	4
Översiktlig sammanställning från avdelningarnas kompetensförsörjningsplaner	5
<i>Generella utmaningar som identifierats</i>	<i>5</i>
<i>Ökad enhetlighet för omsorgsmedarbetare</i>	<i>5</i>
Utveckla och behålla medarbetare	5
Skugga en kollega.....	5
Äldreomsorgen.....	6
Socialtjänsten.....	6
Förskolan	7
Attrahera, rekrytera, introducera och avsluta medarbetare	7
<i>Attrahera genom jobbannonser</i>	<i>7</i>
<i>Attrahera studenter och unga</i>	<i>8</i>
<i>Rekrytera rätt</i>	<i>8</i>
<i>Rekrytering av sommarvikarier</i>	<i>8</i>
<i>Introduktion av nya medarbetare</i>	<i>9</i>
<i>Introduktion av nya chefer.....</i>	<i>9</i>
<i>Avslutssamtal och avslutsenkäter.....</i>	<i>9</i>

Inledning

Kungsholmens stadsdelsförvaltning följer stadens kompetensförsörjningsprocess genom att arbeta systematiskt och strategiskt med att utveckla, behålla, attrahera och rekrytera medarbetare och chefer så att deras kompetens motsvarar det uppdrag som ska genomföras. Förvaltningen bidrar därmed till Stockholms stads övergripande mål och till att ge stöd och service av god kvalitet till stockholmarna.

För att fånga upp avdelningarnas kompetensbehov på kort och lång sikt har HR-avdelningen under hösten 2024 genomfört workshops med avdelningarna för äldreomsorg och förskola samt haft en tät dialog med socialtjänstavdelningen. Förvaltningsövergripande arbetssätt för framtagande av avdelningarnas kompetensförsörjningsplan kommer att fortsätta utvecklas under 2025. Arbetet under hösten resulterade i en kompetensförsörjningsplan för respektive avdelning med mål och aktiviteter för närmaste åren. Aktiviteterna finns listade som aktiviteter i nämndens verksamhetsplan under respektive nämndmål och beskrivs även till stor del i denna plan. En utmaning i framtagandet av kompetensförsörjningsplan är att mycket av det som nämns i planen redan beskrivs och följs upp i det systematiska kvalitetsarbetet. Kompetensförsörjningsplanen kopplas ihop med verksamhetsplanering, rekrytering och medarbetarnas individuella kompetensplaner. Denna förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsplan följs upp varje år på förvaltningsnivå.

Kungsholmens stadsdelsförvaltning

I stadsdelen bor det idag cirka 70 000 invånare. I oktober 2024 hade Kungsholmens stadsdelsförvaltning 1 209 tillsvidareanställda medarbetare. En ökning med 80 medarbetare jämfört med föregående år. Av dessa var 80 procent kvinnor och 20 procent män. Förvaltningen hade vid samma tidpunkt 114 visstidsanställda medarbetare, en minskning med 16 medarbetare jämfört med samma period 2023.

Den största andelen av medarbetarna arbetar inom äldreomsorgen. Barnskötare och undersköterskor utgör tillsammans cirka 45 procent av den totala andelen tillsvidareanställda medarbetare. Inom förskolan har antalet medarbetare minskat med cirka 60 personer de senaste fem åren. Detta som följd av att antalet förskolebarn har minskat på Kungsholmen. Ett vård- och omsorgsboende med 30 platser och med inriktning demens återgick i egen regi den 1 februari 2024.

Sommaren 2026 kommer Fridhemmet servicehus och Alströmerhemmet vård- och omsorgsboende att tomställas som följd av en totalrenovering av fastigheten som verksamheterna befinner sig i. Fridhemmet läggs ner i samband med detta och berör ett femtiotal medarbetare.

Arbetet kring ny chefsstruktur finns beskriven i nämndens verksamhetsplan under mål 3.4 *Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb.*

De vanligaste befattningarna

Tio vanligaste befattningarna – antal och andel av totalt antal tillsvidareanställningar	Antal tillsvidareanställda	Andel av 1 209
UNDERSKÖTERSKA	322	26,63%
BARNSKÖTARE	222	18,36%
FÖRSKOLLÄRARE	118	9,76%
VÅRDBITRÄDE	88	7,28%
SJUJSKÖTERSKA	46	3,80%
BISTÅNDSHANDLÄGGARE	34	2,81%
STÖDASSISTENT	28	2,32%
STÖDBITRÄDE	28	2,32%
SOCIALSEKRETERARE	27	2,23%
SAMORDNARE	23	1,90%

Period: oktober 2024. Avser endast tillsvidareanställda. Källa: Beslutsstöd, rapport: Anställning.

Åldersfördelning

Åldersfördelningen bland förvaltningens tillsvidareanställda medarbetare är relativt jämnt fördelad över ålderskategorierna 50-59¹, tätt följt av ålderskategorin 40-49² och därefter 30-39³. Liksom för resten av staden är medelåldern högre bland medarbetarna inom äldreomsorgen jämfört med exempelvis medarbetarna inom förvaltningens förskoleverksamhet. Under 2025 kommer cirka 20 procent av de tillsvidareanställda undersköterskorna och vårdbiträderna på förvaltningen att vara över 60 år detsamma gäller för sjuksköterskorna. I ålderskategorin 20-29 år återfinns 5,71 procent av förvaltningens tillsvidareanställda medarbetare. Inga större pensionsavgångar väntas inom förvaltningens verksamheter under planperioden, däremot på längre sikt.

Personalomsättning

Personalomsättningen ligger generellt på en sund nivå, med undantag för inom några enstaka befattningar. Personalomsättningen för sjuksköterskor är på samma nivå som föregående år med 20,55 procent, dock har förvaltningen gjort en satsning under året och ökat antalet sjuksköterskor från 30 till 46. Personalomsättningen för biståndshandläggare har minskat från 9,55 procent 2022 till 0 procent under 2024.

Antalet avgångar bland förskollärare är fortsatt högre än antal rekryteringar. Som följd av de senaste årens minskade barnantal inom förskolan. Barnantalet i förskolan förväntas befinna sig omkring dagens nivå de närmaste åren.

¹ 30 procent av förvaltningens medarbetare är mellan 50-59 år, källa Beslutsstöd

² 27 procent av förvaltningens medarbetare är mellan 40-49 år, källa: Beslutsstöd

³ 20 procent av förvaltningens medarbetare är mellan 30-39 år, källa: Beslutsstöd

Befattningen vårdare har upphört att användas vid nyrekryteringar och har ersatts av befattningarna *stödassistent* och *stödbiträde*.

Översikt personalomsättning

Topp 10 befattningar		Antal avgångar & rekryteringar externt och annan förvaltning		
Befattning	Snitt antal anställningar	AVG.VÄG 2 OCH 3	REKR.VÄG 2 OCH 3	PERSONALOMSÄTTNING TOTALT
UNDERSKÖTERSKA	317,40	14	29	4,41%
BARNSKÖTARE	218,60	8	9	3,66%
FÖRSKOLLÄRARE	122,90	11	8	6,51%
VÅRDBITRÄDE	86,80	6	10	6,91%
SJUKSKÖTERSKA	43,80	9	14	20,55%
BISTÅNDSHANDLÄGGARE	36,30	2	0	0%
STÖDBITRÄDE	27,60	5	0	0%
STÖDASSISTENT	26,80	3	3	11,19%
SOCIALSEKRETERARE	25,10	4	5	15,94%
VÅRDARE	22,60	1	0	0%
	927,9	63	78	6,79%

Avser år 2024 (nedladdad i november). Källa: Beslutsstöd, rapport: Personalomsättning.

Rekr.väg 2 och avg.väg 2 = Till/från annan förvaltning

Rekr.väg 3 och avg.väg 3 = Till/från externt

Kompetensinventering – grunden i kompetensutveckling

Förvaltningen kartlägger kontinuerligt vilken kompetens som kommer att behövas på kort och lång sikt inom de olika verksamhetsområdena. I och med att komplexiteten och behoven i uppdragen förändras, förändras även kraven på medarbetare och chefer. I glappet mellan medarbetarnas befintliga kompetens och behovet av kompetens finns det som enligt stadens kompetensförsörjningsprocess kallas för *kompetensgapet*. Aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanen syftar till att minska detta gap.

Mallar finns för medarbetarsamtal chef till chef och för samtal chef till medarbetare. De inkluderar lönekriterier för chefer och lönekriterier för medarbetare. I mallarna finns även individuella utvecklingsplaner där medarbetare och chef tillsammans dokumenterar individuella mål och kompetensutvecklingsåtgärder för det kommande året. De utgör ett viktigt verktyg i arbetet med att minska kompetensgapet på förvaltningen, på både kort och lång sikt. Framöver finns behov av att följa upp och utvärdera mallarna, dels utifrån användarvänlighet men även utifrån tillgänglighet och reglerna för klarspråk. En utmaning som finns är avsaknaden av verktyg för kompetensinventering.

Översiktlig sammanställning från avdelningarnas kompetensförsörjningsplaner

Generella utmaningar som identifierats

För att möta de utmaningar som i tidigare planer identifierats inom äldreomsorgen och socialtjänsten med medarbetare som inte når upp till de nya krav som ställs inom respektive yrke har det skett en inventering av medarbetarnas kunskap och utbildning. Följden har blivit en ökning i riktade kompetensutvecklingsinsatser. Arbetet pågår och kommer att fortsätta under 2025. Hur förvaltningen arbetar för att ställa om till nya socialtjänstlagen finns bland annat beskrivet i nämndens verksamhetsplan under mål *1.3 Stockholms stad ska ge stöd och omsorg där behoven är som störst*.

Ökad enhetlighet för omsorgsmedarbetare

Såväl inom socialtjänsten som inom äldreomsorgen pågår det arbeten med att höja den grundläggande kompetensen bland omsorgspersonalen på utförarsidan. Befattningen vårdare fortsätter att fasas ut och ersättas med befattningarna *stödassistent* och *stödbiträde*. I november 2024 kvarstår 21 medarbetare med befattning vårdare jämfört med 62 stödassistenter och stödbiträden. Inom äldreomsorgen är undersköterska en skyddad yrkestitel sedan den 1 juli 2023, med övergångsbestämmelser till och med 30 juni 2033. Därefter behöver alla ha ansökt och beviljats ett bevis för att fortsätta använda yrkestiteln.

Utveckla och behålla medarbetare

Förvaltningen följer årligen upp det systematiska arbetsmiljöarbetet och vid behov vidtas åtgärder. Mer information kring förvaltningens uppföljning finns att läsa i förvaltningens verksamhetsplan under mål *3.4 Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb* samt i rapportform som en bilaga till verksamhetsberättelsen.

Förvaltningen har de senaste åren börjat bygga upp bemannings- och resursteam inom förskolan och äldreomsorgen. Teamen består av medarbetare med tillsvidare- och månadsanställningar. Teamen fortsätter att följas upp och utvecklas vidare under 2025. Inom förskolan kommer rektorerna att arbeta för att minska användningen av vikarier från externa bemanningsföretag. En arbetsgrupp har formats för att driva arbetet med att höja andelen medarbetare som arbetar heltid. Arbetet med att öka andelen medarbetare med heltidsanställning beskrivs i förvaltningens verksamhetsplan under mål *3.4 Medarbetare i Stockholm ska ges goda möjligheter att göra ett bra jobb*.

Socialtjänstavdelningen och förskoleavdelningen genomför under hösten separata avdelningsdagar för alla medarbetare på respektive avdelning.

Skugga en kollega

Modellen *Skugga en kollega* är en möjlighet för alla stadens medarbetare och chefer som kan bidra till lärande och utveckling för både den enskilde och verksamheten, ökat samarbete och en helhetssyn på stadens uppdrag. Under året har flera medarbetare skuggat och blivit skuggade av kollegor på den egna och andra förvaltningar, framförallt inom socialtjänstavdelningen. Där

kommer en enkät att tas fram med syfte att utvärdera hur erfarenheterna kan användas i utvecklingsarbete.

Äldreomsorgen

Äldreomsorgen är en akademisk nod vilket bland annat innebär att medarbetare ska erbjudas kontinuerlig kompetensutveckling. Avdelningens kliniska träningscentrum kallat Metodrum som införts har som syfte att säkerställa god klinisk kompetens i verksamheterna. Metodrummet ska hjälpa medarbetare och chefer att utveckla sin kompetens inom områden som säker vård och omsorg, kommunikation och bemötande, teamträning, kvalitetsutveckling och digitalisering.

Med stöd från omställningsfonden har en samordnare anställts som stöttar avdelningens vårdbiträden att vidareutbilda sig till undersköterskor och stöttar undersköterskor som behöver validera sin kompetens för att nå skyddad yrkestitel. Antalet medarbetare med skyddad yrkestitel har under året ökat från 41⁴ till 145⁵ stycken. Det innebär att 44,75 procent av förvaltningens tillsvidareanställda undersköterskor har en skyddad yrkestitel.

Under året har fyra av äldreomsorgens medarbetare utbildats sig till specialistundersköterskor och ett flertal medarbetare genomfört utbildningar via Äldreomsorgslyftet.

För att attrahera framtida medarbetare till äldreomsorgen finns en kommunikationsstrategi för intern och extern kommunikation med bland annat nyhetsbrev till medarbetare och facebooksidan *Seniorer på Kungsholmen*. Filmer håller på att tas fram utifrån stadens nya arbetsgivarvarumärke inför stundande rekrytering av sommarvikarier.

Socialtjänsten

Under året har det genomförts kartläggning av kompetens utifrån ny titulatur för utförare inom omsorgen för personer med funktionsnedsättning och därefter tillhörande valideringsutbildningar för stödassistenter. Riktade utbildningsinsatserna avseende våld i nära relationer har genomförts för medarbetare.

Den nya socialtjänstlagen kommer antagligen att innebära ett ökat behov av kompetensutvecklingsinsatser för berörda medarbetare.

Likt föregående år planeras för ett flertal utbildningar och handledning som kommer genomföras under 2025. Till exempel inom våld i nära relation, nya målgrupper, juridik, föräldraskapsstöd, fritidsstrategi, barnrättsvecka med mera.

Ett gemensamt tema för hela socialtjänstavdelningen har de senaste åren varit aktivt medarbetarskap, något som kommer att fortsätta under 2025.

⁴ 1 mars 2024

⁵ 11 november 2024

Förskolan

Inom förskolan har förskoleköken varit i särskilt fokus sedan 2021. En rad utvecklingsinsatser har genomförts för att öka kompetensen hos kockarna. Utvecklingsinsatser fortsätter under 2025 utifrån stadens måltidsstrategi i form av utbildning och nätverk för kockar och ekonomibiträden.

Under 2025 kommer förskolorna att inleda en två-årig forskningsstudie med andra huvudmän och forskare om barns förändrade kunnande. Forskningsstudien kommer att organiseras av IFOUS (innovation, forskning och utveckling i skola och förskola) som är ett fristående forskningsinstitut.

För att öka ledningskompetensen kommer utbildningsinsatser och nätverk för rektorer och biträdande rektorer att genomföras. Insatser för stärka rektorerna i arbetet med rehabilitering i syfte att minska sjukfrånvaron fortsätter under 2025.

Förvaltningen kommer att delta i förskoleförvaltningens arbete med att utreda förutsättningarna för inrättande av en enhetlig yrkestitulatur i förskolan samt förbereda validerings- och kompetensutvecklingsmöjligheter för berörda medarbetare. Antalet sökande kandidater per ledig förskollärartjänst har ökat från i snitt 17 sökande per ledig tjänst 2017 till 103 sökande per ledig tjänst 2024.

Attrahera, rekrytera, introducera och avsluta medarbetare

Attrahera genom jobbannonser

Kungsholmens stadsdelsförvaltning ska vara en attraktiv arbetsgivare. Ett effektivt tillvägagångssätt för att nå ut till framtida medarbetare är via förvaltningens jobbannonser. Under 2024⁶ skickades totalt 8 233 ansökningar till förvaltningens 112 annonser om lediga jobb. Det är en minskning av annonser jämfört med 2023 samtidigt som antalet sökande per annons har ökat. Stockholms stads hemsida för lediga jobb och arbetsförmedlingens platsbank är två av Sveriges mest besökta jobbsajter. Detta gör jobbannonser till en viktig extern kanal för att marknadsföra förvaltningen som arbetsgivare.

Stöd till rekryterande chefer

Under året har förvaltningen fortsatt att kvalitetssäkra alla annonser innan publicering så att de följer stadens annonsmall. Genom att tydliggöra arbetsuppgifter och krav som ingår i tjänsten för en potentiellt blivande medarbetare, ökar också möjligheten att matcha rätt kandidat till rätt uppdrag. Ett fortsatt utvecklingsarbete för kommande år är att utveckla förvaltningens egna mallar för kommunikation med arbetssökande samt att fortsätta utveckla annonstext, bilder och annan kommunikation utifrån stadens nya arbetsgivarvarumärke.

Hr-avdelningen gör löpande riktade insatser för att öka antalet kandidater som får återkoppling på sin jobbsökan. Detta arbete fortsätter under 2025 för att säkerställa att staden uppfattas som en professionell arbetsgivare i kontakten med kandidater.

⁶ Siffror framtagna i slutet av november 2024.

Ansökan utan personligt brev

Genom att stötta rekryterande chefer med annonsgranskning och stöd vid formulering av urvalsfrågor sker majoriteten av förvaltningens rekryteringar nu med ansökan utan personligt brev. En rekryteringsprocess utan det personliga brevet minskar risken för diskriminering och gör det enklare för den arbetssökande att söka våra lediga tjänster.

Attrahera studenter och unga

En viktig del i att attrahera framtida medarbetare står mottagandet av studenter som genomför sin verksamhetsförlagda utbildning för (VFU). Socialtjänsten och äldreomsorgen har ett samlat VFU-mottagande gällande socionomstudenter. Mottagandet av VFU-studenter från framförallt förskolläraryrket, sjuksköterske- och socionomutbildningen fortsätter likt tidigare år. För att ge studenterna en god verksamhetsförlagd utbildning ställer man inom förskolan krav på att förskollärarna har en hög kompetens och handledarutbildning.

Inom äldreomsorgen finns även ett mottagande av studenter från undersköterskeutbildningar, så kallat arbetsplatsförlagt lärande (APL).

Förvaltningen tog under 2024 emot omkring 200 feriearbetande ungdomar.

Rekrytera rätt

Den e-utbildning i kompetensbaserad rekrytering som har tagits fram av staden har så långt enbart genomförts av ett par chefer på förvaltningen. Den har informerats om via chefsbrev och andra forum. Under 2025 ligger den som en aktivitet i nämndens verksamhetsplan. Hr-avdelningen fortsätter stötta i alla chefsrekryteringar och andra roller i mån av tid. Utbildningsinsatser om rekrytering fortsätter att erbjudas.

Under de senaste åren har verksamheter inom omsorgen för personer med funktionsnedsättning haft utmaningar att chefer då det både varit få sökande och sökande utan rätt kompetens. Som led i att stärka chefsförsörjningen kommer förvaltningen föreslå en medarbetare från Enheten för stöd och service i hemmet som deltagare till 2025 års omgång av det stadsövergripande utvecklingsprogrammet Framtida chef. Även inom äldreomsorgen finns utmaningar att rekrytera biträdande enhetschefer till utförarverksamheterna. Kravet på akademisk examen för deltagare till Framtida chef, bidrar dock till utmaningar med att identifiera kandidater från utförarverksamheterna.

Rekrytering av sommarvikarier

Under våren 2024 tog avdelningen stöd från serviceförvaltningens SF rekrytering för rekrytering av sommarvikarier. Majoriteten av rekryteringarna sköttes i slutändan av cheferna själva, förutom inom hemtjänsten som täckte hela sitt vikariebehov via SF rekrytering. Inför rekrytering av vikarier sommaren 2025 har arbetssättet utvärderats och tillsammans med SF rekrytering och en arbetsgrupp från förvaltningen, finns en plan för utökad stöd och förbättrat arbetssätt för att avlasta samtliga chefer inom äldreomsorgens vård- och omsorgsboenden, servicehus och hemtjänst.

För verksamheterna inom omsorgen för personer med funktionsnedsättning synliggjordes utmaningar med rekrytering av sommarvikarier under sommaren 2024. Rekrytering av vikarier genomfördes under våren och alla tjänster tillsatta i början av sommaren. När semesterperioden drog igång valde flera vikarier att inte påbörja sina sommarjobb och andra vikarier var sjukskrivna

stora delar av sommaren. Konsekvenserna blev att ordinarie personal fick arbeta i större uträkning. Utvärdering och analys av rekryteringsprocessen från föregående sommar pågår. Målet är att identifiera förbättringsområden och vidareutveckla verksamhetens metoder för att stärka sommarbemanningen 2025.

Introduktion av nya medarbetare

En genomtänkt plan för introduktion för nyanställda främjar att den nya medarbetaren snabbare kommer in i sitt nya uppdrag och främjar en hållbar arbetsmiljö. Det finns en digital introduktion för nya medarbetare på Kungsholmens stadsdelsförvaltning som under hösten 2024 har reviderats och uppdaterats för att spegla den nylanserade stadsövergripande digitala introduktionen. Ett arbete pågår med att vidareutveckla intranätssidorna *Ny på jobbet* så att de ska innehålla stöd för både nya medarbetare och för chefer som introducerar.

Introduktion av nya chefer

För att snabbare kunna introducera nya chefer i stadens olika hr-processer, har hr-avdelningen gått från att genomföra en halvdags introduktion tillsammans med övriga stödfunktioner vid ett tillfälle 1-2 gånger per år. Istället finns en ny rutin där introduktionen sker cirka en månad efter att en chef börjat sin anställning på förvaltningen. Ny chef får också ett välkomstbrev sin första dag, tillsammans med boken *En liten bok om ledarskap*. Efter en vecka skickas ett välkomstmejl tillsammans med kalenderbokning till den fysiska introduktionsträffen.

Avslutssamtal och avslutsenkäter

Socialtjänstavdelningen har tagit fram ett utkast till en gemensam avslutsenkät för alla medarbetare på avdelningen. Inspiration har varit Södermalms stadsdelsförvaltnings arbete med avslutsenkäter. Målsättningen är att över tid kunna identifiera varför medarbetare lämnar socialtjänstavdelningen och vad avdelningen eventuellt skulle kunna ha gjort för att behålla medarbetare. Vidare är syftet med enkäten att medarbetare (utöver avslutningssamtal med chef) ska få möjlighet att uttrycka sina reflektioner och tankar kring arbetsplatsen, det är ett sätt att ta tillvara kunskapen. Detta är ett led i arbetet att avsluta för ambassadörskap.

Hr-avdelningen kommer under året att inventera de olika rutiner och enkäter som finns på förvaltningen när en medarbetare slutar för att identifiera vad som kan vara förvaltningsövergripande och gemensamma rutiner som är kända och lättillgängliga för alla chefer.