

# Kompetens- försörjningsplan

## 2025-2027

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

## Kompetensförsörjningsplan 2025-2027

Sida 2 (18)

<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. Planen tas fram med ett tre årigt perspektiv och revideras årligen.

Kompetensförsörjningsplanen ska på övergripande nivå ringa in vad vi avser fokusera på i förvaltningen, men arbetet sker givetvis på olika nivåer i organisationen där mer verksamhetsnära planer och analyser görs.

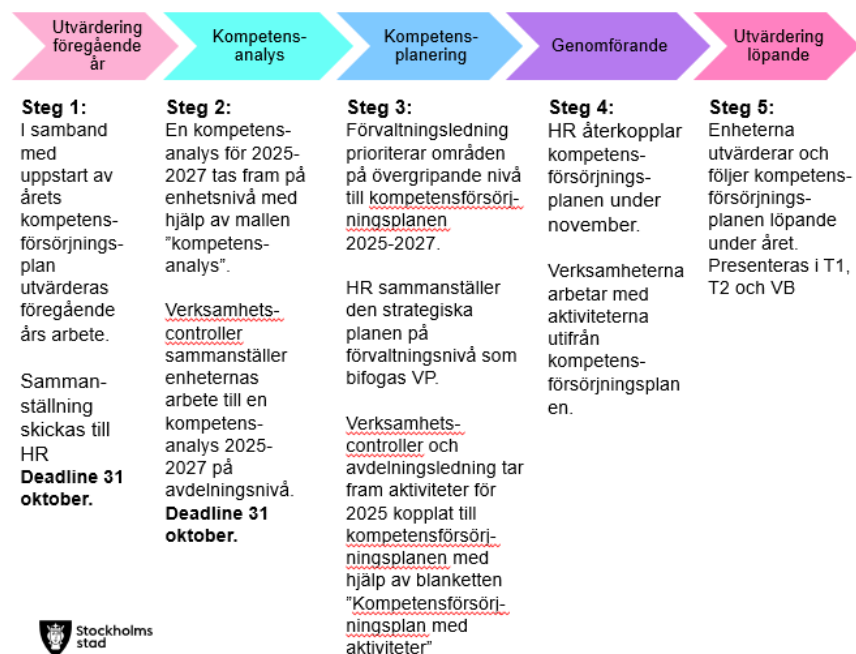
### Kompetensförsörjningsprocessen

Arbetet sker i fem steg utifrån stadens process:

1. **Utvärdering av föregående år:** resultat från föregående år utvärderas på enhets- och avdelningsnivå.
2. **Kompetensanalys:** utifrån nuläge och framtida utmaningar identifieras kompetensgap, det vill säga skillnaden mellan kompetensbehov (organisationens behov) och befintlig kompetens (den kompetens som finns).
3. **Kompetensplanering:** aktiviteter som ska säkra den kompetens som behövs, kompetensförsörjningsplaner på olika nivåer inom verksamheten samt individuella utvecklingsplaner.
4. **Genomförande av aktiviteter:** aktiviteter genomförs på olika nivåer i organisationen.
5. **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 2025-2027 tagits fram utifrån nedanstående process och tidplan.



## Nulägesbeskrivning

### Anställningar

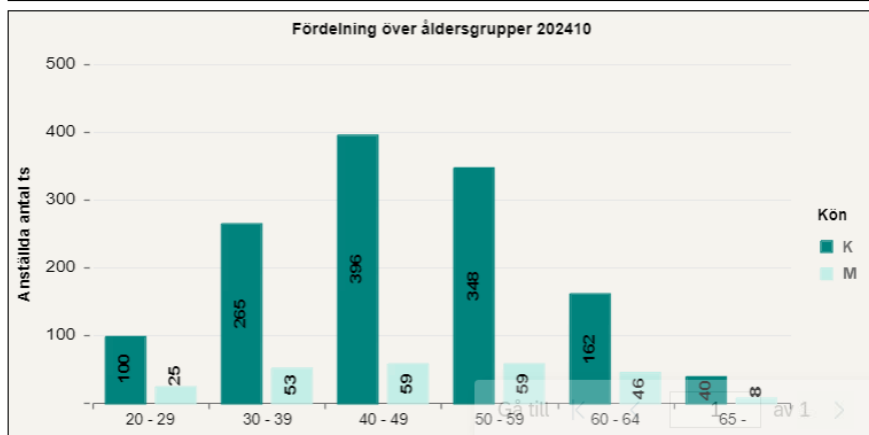
Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning har i oktober 2024 totalt 1799 st medarbetare vilket inkluderar tillsvidare- och visstidsanställda samt månads- och timavlönade. Av det totala antalet medarbetare i förvaltningen är andelen tillsvidareanställda ca 88 % och andelen heltidsanställda ca 91,9%.

### Könsfördelning

Av det totala antalet medarbetare är 84 % kvinnor och 16 % män. Nedan tabell visar könsfördelning inom respektive åldersgrupp.

ts (tvärsnittsdatum) visar värdet per den sista dagen i varje vald period

Antal anställda ts	202410		202310		202210	
K	1 311	84%	1 320	84%	1 292	85%
M	250	16%	251	16%	229	15%
	<b>1 561</b>	<b>100%</b>	<b>1 571</b>	<b>100%</b>	<b>1 521</b>	<b>100%</b>



## Åldersstruktur

Sett till de 1561 tillsvidareanställda medarbetare i förvaltningen ser åldersstrukturen ut enligt nedan diagram för de tio vanligaste befattningarna i förvaltningen.

Åldersstruktur per befattning oktober 2024

Befattning	Andel	Totalt antal	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50-59 år	60-64 år	65- år
Barnskötare	19,52 %	309	11	62	111	89	33	3
Undersköterska	13,96%	221	5	19	70	76	36	15
Förskollärare	11,81 %	187	9	55	71	34	14	4
Socialsekreterare	6,38 %	101	15	39	24	16	7	0
Vårdbiträde	5,56 %	88	6	9	20	32	17	4
Biståndshandläggare	3,66 %	58	20	27	6	3	1	1
Vårdare	2,40 %	38	0	5	13	8	8	4
Stödassistent	3,35 %	53	1	10	17	11	11	3
Boendestödjare	2,40 %	38	0	9	6	8	14	1
Socialsekreterare myndighet BoU	4,17 %	66	29	24	7	4	2	0

## Rekryteringar

Den senaste 12-månadersperioden har totalt 423 rekryteringar genomförts, sett till 661 rekryteringar för samma 12-månadersperiod året innan. Av dessa har ca 54 % rekryterats från förvaltningen, ca 8 % har rekryterats från annan förvaltning och ca 38 % har rekryterats externt. Statistiken innefattar alla medarbetare

Kompetensförsörjningsplan 2025-2027

Sida 6 (18)

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 444, sett till 645 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 2024 är den totala personalomsättningen i förvaltningen 6,28 %. Denna statistik exkluderar intern rörlighet inom förvaltningen. Jämfört med samma period år 2023 då personalomsättningen låg på 9,24 har personalomsättningen i förvaltningen minskat med 2,96 procentenheter. Bland våra 10 vanligaste befattningar ligger biståndshandläggare, socialsekreterare samt socialsekreterare barn och unga högst med 13,26% för biståndshandläggare, 7,54 % för socialsekreterare samt 15,19% för socialsekreterare myndighet barn och unga.

## Kompetensanalys

### Utveckla

#### Lärande organisation

För att klara framtidens utmaningar och sträva efter ständiga förbättringar så är den lärande kulturen avgörande. 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 kan handla om omvärldsbevakning, nya arbetssätt, forskning och implementera evidensbaserade metoder.

I medarbetarenkäten finns frågor om kunskap och utveckling.

- På min arbetsplats prövar vi nya arbetssätt för att utveckla verksamheten.
- På min arbetsplats är vi bra på att dela kunskap och erfarenhet

Dessa två frågor har ökat något sedan 2023 men vi ser att det bör vara ett fortsatt fokusområde.

Inom förvaltningens olika avdelningar planerar man och jobbar på olika sätt för att bli en lärande organisation. Det handlar t.ex. om att inom avdelning äldreomsorg arbeta med Silviacertifiering och skapa en akademisk nod. Inom avdelning förskola arbetar man med föreläsningar, nätverk och mentorer. Inom socialtjänsten kommer man arbeta för att utveckla nätverksorienterat, systemteoretiskt och lösningsorienterat arbetssätt, utbilda medarbetare och lära av andra verksamheter.

### 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.

### 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 t.ex. AI.

### Svenska språkkunskaper

Det finns ett fortsatt behov av att utveckla kunskaper i det svenska språket hos medarbetare främst inom flera av förvaltningens utförarverksamheter. Det behövs stöd i det svenska språket för medarbetare i syfte att kunna dokumentera och kommunicera med brukare, anhöriga, kollegor och chefer samt ha möjlighet att vara delaktiga i verksamhetens utvecklingsarbete.

### 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 under 2025 implementera en ny chefsstruktur. Genom ny chefsstruktur förväntas även förutsättningarna för chefer förbättras genom ett mer närvarande ledarskap och att chefer får fullt mandat gällande personal-, budget-, och verksamhetsansvar. 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.

I samband med införandet av ny chefsstruktur kommer det att uppstå ett utbildningsbehov i och med att flera chefer blir nya i rollen. Dessa utbildningsbehov kommer främst att vara inom ekonomi och HR relaterade frågor.

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

Utifrån ny chefsstruktur finns behov av att utveckla nya forum för samverkan och nätverkande för chefer inom förvaltningen.

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.

Det finns utifrån detta ett behov av att fortsatt arbeta systematiskt med både den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön för förvaltningen medarbetare.

Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning kommer fortsatt arbeta med handlingsplanerna för förbättrad arbetssituation för yrkesgrupperna socialsekreterare, biståndshandläggare, barnskötare samt förskollärare.

Gällande förvaltningens arbete med stadens handlingsplan för en hållbar arbetssituation inom socialtjänsten kommer förvaltningen att upprätta en styrgrupp med representanter från ledningen och fackliga organisationer inför 2025.

Arbetet med handlingsplanen för förbättrad arbetssituation för barnskötare och förskollärare ska samordnas och ledas av förskole nämnden, som ska ta fram gemensamma uppföljningsmetoder i nära samverkan med stadsdelsnämnderna.

I övrigt arbetar verksamheterna på olika sätt för att regelbundet följa upp och säkerställa medarbetarnas arbetssituation och att förutsättningar finns för att göra ett bra jobb.

### Interna utvecklingsmöjligheter

En intern rörlighet bidrar 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.

### 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 hela 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.

### Uppföljning och utvärdering av introduktion

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

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

Enligt riktlinjer från Budget är målsättningen att minst 90 % av alla anställningar ska vara tillsvidareanställningar på heltid. Utmaningarna i att nå målet föreligger framförallt inom

Kompetensförsörjningsplan 2025-2027

Sida 10 (18)

utförarverksamheterna inom avdelningen äldreomsorg, funktionsnedsättning och socialpsykiatri.

En reviderad ”Handlingsplan för heltid och tillsvidareanställning som norm i Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning” kommer att implementeras under Q1 2025. En del av planen är att alla nyanställningar ska vara på heltid samt att utöka fasta resurser för att minska andelen timanställningar.

Förvaltningen följer vidare Stadens rangordning vid tillsättande av tjänster. Enligt rangordningen följer: 1. Omplacering, 2. Utökad sysselsättningsgrad, 3. Företrädesrätt och 4. Rekrytering genom annonsering.

### Ändamålsenliga och attraktiva lokaler

Lokalenheten kommer att aktivt verka för förbättring och anpassning av förvaltningens administrativa lokaler för ökad attraktivitet. Förutsättningar för detta skapas genom att tilldela lokalenheten större budgetutrymme till förmån för successiv modernisering av förvaltningshuset.

Krav finns 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. Delprojekt genomförs därför för att öka antalet arbetsplatser och mötesrum inom befintlig yta samtidigt som upprustningar görs av lokalerna. Lokalytan behöver nyttjas mer effektivt, genom att förtäta våra arbetsplatser kommer enheterna samtidigt närmare varandra vilket skapar grund för bättre samverkan och en effektivare arbetsmiljö. På sikt kan besparingar från färre inhyrda kvadratmeter växlas mot utökad modernisering av lokalerna och en än mer attraktiv arbetsplats.

### Attrahera

#### Studenter och kontakt med universitet och högskola

Mottagande av studenter som genomför verksamhetsförlagd utbildning, VFU-studenter APL-elever samt blivande barnskötare från Pedagogik-college samt 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.

Förvaltningen kommer fortsatt prioritera mottagandet av dessa praktikanter samt arbeta för att systematisera arbetet med utbildade handledare för att kunna erbjuda ett gott mottagande.

### Arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande

Under 2024 har förvaltningen arbetat fram en kommunikationsplan för att kommunicera och stärka 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. Detta arbete kommer att fortsätta under planperioden. En del av detta arbete är att se över våra rekryteringsannonser och göra dem mer attraktiva.

Förvaltningen ser också ett behov av att tydliggöra vårt arbetsgivarerbjudande t.ex. trygga anställningar som beskriv ovan.

### 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 avdelningen.

#### 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.

Förvaltningen kommer fortsatt att följa kandidatupplevelsen genom verktyget Realcruit. 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.

Förvaltningen ska se över och ta ställning till när och hur vi ska använda Staden nya verktyg i rekryteringsprocessen, Refensa samt att rekrytera utan personligt brev.

**Avsluta**

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.

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 överordnad chef eller HR.

Förvaltningen ser ett behov av att skapa forum för att lyfta lärdomar utifrån genomförda avslutssamtal.

**Successionsplanering**

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

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”. Genom stadsgemensamma, eller lokala program, hoppas man kunna minska gapet från intresse och vilja, till att faktiskt ta klivet i en chefsroll.

**Förvaltningen 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 2025-2027 sammanställda.



Område i UBARA	Behov	Aktivitet	Måldatum	Ansvarig
Utveckla	<b>Lärande organisation</b> Behov av ständig och löpande kompetensutveckling genom lärandeprocesser, kunskapsöverföring och nätverkande inom och mellan enheter/avdelningar samt med externa parter (nya arbetssätt, forskning, evidensbaserade metoder).	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Skapa forum för nätverkande och erfarenhetsutbyte</li> <li>○ Skugga en kollega.</li> </ul>	2025-2027	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Erbjud utbildning för att höja grundnivån i digital kompetens.</li> <li>○ Följ utveckling och möjligheter till att använda AI som hjälpmedel.</li> </ul>	2025-2027	AC, EC
Behålla	<b>Ledarförsörjning och ledarutveckling:</b> Behov av närvarande och aktivt ledarskap. Implementerar ny chefsstruktur under 2025 för att skapa och säkerställa goda förutsättningar för chefer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implementera ny chefsstruktur.</li> <li>○ Implementera ny struktur för chefsforum.</li> <li>○ I samband med ny chefstruktur behöver en ny plan tas fram för att identifiera behoven av kompetensförstärkning av våra chefer. Det kan exempelvis vara inom: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbetsmiljö, rehabilitering, rekrytering, misskötsamhet, löneöversyn, arbetsrätt, ekonomi, inköp, upphandling mm.</li> </ul> </li> <li>○ Erbjud förvaltningens chefer träffar på aktuella teman inom chefskapet för att nå en samsyn och tillsammans stärka det gemensamma ledarskapet.</li> </ul>	2025	FVL, HR, Mfl

<b>Behålla</b>	<b>Interna utvecklingsmöjligheter.</b> Behov av att främja intern rörlighet och kompetensutveckling som ett sätt att behålla medarbetare i förvaltningen. Det bidrar också till en bredare kunskapsbas och förståelse för arbetet inom förvaltningens olika verksamheter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Skugga en kollega. Lärande och nätverkande.</li> <li>○ Genom medarbetarsamtal och regelbunden dialog chef-medarbetare fånga upp önskemål och behov hos medarbetare.</li> <li>○ Tydliggöra process för hantering av interna kandidater.</li> </ul>	<b>2025</b>	<b>FVL, HR</b>
<b>Behålla</b>	<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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fortsätta arbetet med handlingsplanerna för förbättrad arbetsituation för yrkesgrupperna förskollärare och barnskötare samt socialsekreterare och biståndshandläggare.</li> <li>○ Fortsatt utveckla arbetet med friskfaktorer genom att utveckla arbetet med hälsocoacher samt förtydliga och förstärka friskvårdsfaktorer inom förvaltningen</li> </ul>	<b>2025-2027</b>	<b>HR, AC</b>



<b>Behålla</b>	<b>Proaktiv personalplanering &amp; successionsplanering</b>  Ökad personalomsättning och svårighet att rekrytera till vissa roller ökar behovet av ett mer proaktivt arbetssätt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kartläggning och planering i ledningsgrupper för en proaktiv personalplanering</li> </ul>	<b>2025</b>	<b>FVL, AC</b>
<b>Behålla</b>	<b>Introduktion av nyanställda</b>  En god introduktion är nödvändigt för att ge goda förutsättningar och behålla medarbetare i längden. Flera enheter/avdelningar lyfter behov av att se över och stärka den verksamhetsnära introduktionen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Utveckla och implementera verksamhetsnära introduktionsprogram.</li> </ul>	<b>2025</b>	<b>AC, EC, HR</b>
<b>Behålla</b>	<b>Uppföljning och utvärdering av introduktion</b>  Behov av att arbeta mer systematiskt med att följa upp och utvärdera introduktion på individnivå.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Arbeta fram en systematisk plan för hur den individuella introduktionen ska följas upp.</li> </ul>	<b>2025</b>	<b>HR</b>
<b>Attrahera</b>	<b>Studenter</b>  Ett sätt att rekrytera till våra fasta tjänster är genom mottagande av VFU studenter och APL elever och arbetet gentemot mot universitet och högskolor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Öka mottagandet av VFU studenter och APL elever.</li> </ul>	<b>2025</b>	<b>AC</b>
<b>Attrahera</b>	<b>Arbetsgivarvarumärke och arbetsgivarerbjudande</b>  Behov av att se över hur vi kommunicerar med våra kandidater och potentiella medarbetare. Behov av att tydliggöra vad vi erbjuder den som vill arbeta hos oss.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Följa förvaltningens handlingsplan för heltid som norm.</li> <li>○ Göra annonser mer attraktiva.</li> <li>○ Fortsatt utveckla vår kommunikation om oss som arbetsgivare</li> </ul>	<b>2025</b>	<b>FVL, HR, Kommunikation</b>

<b>Rekrytera</b>	<b>Kandidatupplevelse:</b> Generellt ser vi långa svarstider och upplevelse av bristande återkoppling hos kandidater som inte gått vidare till intervju.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Arbeta för en snabbare återkoppling i rekryteringsprocesser.</li> <li>○ Alltid erbjuda interna kandidater intervju alternativt samtal.</li> </ul>	<b>2025-2027</b>	<b>AC, EC</b>
<b>Rekrytera</b>	Staden har tagit fram nya verktyg i rekryteringsprocessen som ska implementeras	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vid referenstagning ska vi i rekryteringsprocessen se över och ta ställning till när det är ett alternativ att använda Refensa.</li> <li>○ Utveckla processen för att rekrytera utan personligt brev.</li> </ul>	<b>Q1 2025</b>	<b>HR, AC, EC</b>
<b>Avsluta</b>	<b>Avslutssamtal</b> Systematiskt genomförda avslutssamtal ger förvaltningen ökad möjlighet att förstå varför medarbetare slutar. Genom att lyfta lärdomar kan vi se trender om vad som bör förbättras på en övergripande nivå.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tydliggöra hur avslutssamtal erbjuds, hur de genomförs samt hur de analyseras och följs upp.</li> <li>○ Se över möjligheten att använda enkät vid avslut som alternativ till samtal.</li> <li>○ Skapa process över hur vi använder den återkoppling vi får.</li> <li>○ Skapa forum för att lyfta lärdomar utifrån genomförda avslutssamtal.</li> </ul>	<b>2025</b>	<b>AC, EC, HR</b>