

Arbetsmarknadsnämnden
Tjänsteskrivelse till Arbetsmarknadsnämnden

Datum:
2025-11-20

Diarienummer:
AMN-2025-00726

Handläggare:
Jennie Eklund och Erika Sjöqvist

Kompetensförsörjningsplan AMF 2026–2028

Förslag till beslut

Arbetsmarknadsnämnden beslutar

1. **att** lägga informationen till handlingarna.

Ärendet

Arbetsmarknadsförvaltningen har fastställt en ny kompetensförsörjningsplan för perioden 2026–2028 med uppföljning av 2023–2025 års plan enligt ärendet bilaga 1. Uppföljningen visar att förvaltningen generellt sett har ett fortsatt gott kompetensförsörjningsläge och att en positiv utveckling skett i professioner med tidigare identifierad obalans.

Beredning

Ärendet har beretts av arbetsmarknadsförvaltningen och kommunledningskontoret. Ärendet har inga konsekvenser utifrån perspektiven barn, klimat, jämställdhet eller näringsliv.

Föredragning

Varje år presenteras en uppföljning av arbetsmarknadsförvaltningens kompetensförsörjningsplan i syfte att identifiera nuläge, åtgärder och aktiviteter för att stärka kompetensförsörjningen i förvaltningen. Arbetsmarknadsförvaltningen har fastställt en ny kompetensförsörjningsplan för perioden 2026–2028 som innehåller uppföljning av planen för perioden 2023–2025.

Uppföljningen visar att det generellt råder balans i tillgången på kompetens i förvaltningens verksamheter. Det finns ett gott urval av sökande till lediga tjänster, och en förmåga hos verksamheten att nyttja tillgänglig kompetens på ett gott sätt.

Under 2025 har en förflyttning skett, vilket innebär att den obalans som förvaltningen tidigare identifierade i ett antal professioner inte längre kvarstår. Professioner där förflyttning har skett är:

- lärare inom anpassad utbildning inom vuxenutbildningen,
- socialsekreterare i det klientnära arbetet,
- kvalificerade handläggare inom ekonomiskt bistånd,
- speciallärare med särskilda kunskaper inom läs- och skrivsvårighetsutredningar och intellektuell funktionsnedsättning.

Förflyttningen beror framför allt på att fler söker annonserade tjänster, vilket har gjort det lättare att rekrytera, och på kompetensutveckling av befintliga medarbetare.

Den profession där det fortsatt råder obalans är lärare inom vuxenutbildningen/yrkesvux där specifik branschkunskap krävs. Det kan exempelvis handla om lärare till utbildningar inom vård, operatör, kock och cykeltekniker.

Arbetsmarknadsförvaltningen är i behov av ökad kompetens inom digitalisering. Det omfattar kompetenshöjning inom både grundläggande och mer avancerade områden, exempelvis robotisering och utvecklade resurser för att möta och stötta förvaltningens klienter, deltagare och elever.

Den svenska offentliga sektorn står inför stora utmaningar i form av ett förändrat säkerhetspolitiskt läge, både globalt och lokalt. Detta kräver en hög grad av anpassningsförmåga och förmåga att möta nya och utökade krav. Förvaltningen behöver säkerställa att medarbetarna har den kompetens som behövs för att hantera de nya utmaningarna.

Det rådande säkerhetsläget medför ett ökat fokus på förvaltningens egen beredskap och säkerställande av kontinuitetsplaner inom alla verksamheter. Detta kräver kompetens inom exempelvis krisberedskap och krisledning. Dessutom behöver kunskap och kompetens inom områden som välfärdsbrottslighet och otillåten påverkan stärkas bland förvaltningens medarbetare.

Ekonomiska konsekvenser

Inte aktuellt i ärendet.

Beslutsunderlag

- Tjänsteskrivelse daterad 20 november 2025
- **Bilaga 1**, Kompetensförsörjningsplan AMF 2026–2028

Arbetsmarknadsförvaltningen

Helena Clementson
Förvaltningsdirektör

Arbetsmarknadsförvaltningen
Rapport

Datum:
2025-11-18

Diarienummer:
AMN-2025-00726

Handläggare:
Helena Clementson
Jennie Eklund

Kompetensförsörjningsplan 2026–2028

Arbetsmarknadsförvaltningen

Innehåll

Syfte	3
Utmaningar och förändringar	3
Kompetensanalys.....	3
Funktioner, roller, yrken i obalans/kraftig obalans.....	4
Förflyttning under året.....	4
Väsentliga kompetensförsörjningsinsatser	5
Strategiskt fokusområde 1 - Attraktiv arbetsgivare	6
Strategiskt fokusområde 2 - Stärk chefens förutsättningar att leda	7
Strategiskt fokusområde 3 - Prioritera arbetsmiljöarbetet.....	7
Uppföljning och utvärdering.....	9
Strategiskt fokusområde 1 - Attraktiv arbetsgivare	9
Strategiskt fokusområde 2 - Stärk chefens förutsättningar att leda	9
Strategiskt fokusområde 3 - Prioritera arbetsmiljöarbetet.....	10
Dokumenthistorik	11
Bilaga 1 – SKR kompetensförsörjningsstrategi	12

Syfte

Strategisk kompetensförsörjningsplanering handlar om att på ett systematiskt och strukturerat sätt arbeta med att identifiera verksamhetens utgångspunkter och behov av kompetens. Arbetet ställer krav på långsiktig planering och ett aktivt arbete med att attrahera, rekrytera, engagera och utveckla medarbetare. Tillgång till medarbetare med rätt kunskap och kompetens är en grundförutsättning för att Uppsala kommun ska kunna nå sina långsiktiga mål samt säkra leveranser av välfärdstjänster och ge god service till dem som lever och vistas i Uppsala.

Arbetsmarknadsförvaltningens kompetensförsörjningsplan är en förvaltningsintern plan för förvaltningen. Syftet med den förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsplanen är att ge en samlad bild, på övergripande nivå, över förvaltningens mer kritiska kompetensförsörjningsfrågor. Kompetensförsörjningsplanen syftar vidare till att fånga förvaltningsövergripande behov som gynnas av samordning eller övergripande insatser.

Arbetsmarknadsförvaltningen bidrar vidare genom sitt uppdrag med arbetsmarknadspolitiska insatser, vuxenutbildning, språkstöd och feriejobb även till kompetensförsörjningen i andra förvaltningar och bolag inom kommunkoncernen samt till näringslivet i kommunen.

Utmaningar och förändringar

Arbetsmarknadsförvaltningen har ett relativt sett gynnsamt läge gällande kompetensförsörjning. På yrkesutbildningarna finns en utmaning att hitta yrkeslärare för yrkesutbildning inom cykelteknik, trädgård och operatör. Förvaltningen kan komma att behöva stärka kompetens utifrån den nya socialtjänstlagen inom avdelning Arbetsmarknad kopplat till att bygga evidens för insatser.

I och med pandemin har digitaliseringen tagit stora kliv framåt för hur förvaltningen bedriver sina verksamheter. Arbetsmarknadsförvaltningen är i behov av ökad kompetens inom digitalisering som både handlar om faktisk kompetenshöjning av så väl grundläggande kunskapsnivåer som mer utvecklade kunskapsnivåer, robotisering samt utvecklade resurser för att möta och stötta förvaltningens klienter, deltagare och elever.

Den svenska offentliga sektorn står inför stora utmaningar i form av ett förändrat säkerhetspolitiskt läge, både globalt och lokalt. Detta kräver en hög grad av anpassningsförmåga och förmåga att möta nya och utökade krav. För att möta dessa utmaningar är det viktigt att säkerställa att förvaltningens medarbetare har den kompetens som behövs för att hantera de nya utmaningarna.

Det rådande säkerhetsläget medför ett ökat fokus på förvaltningens egen beredskap och säkerställande av kontinuitetsplaner inom alla verksamheter. Detta kräver kompetens inom exempelvis krisberedskap och krisledning. Dessutom behöver kunskap och kompetens inom områden som välfärdsbrottslighet och otillåten påverkan fortsätta att stärkas bland förvaltningens medarbetare.

För att motverka infiltration och kriminalitet i välfärden krävs en förstärkt säkerhetsfokus i rekryteringsprocessen. Detta är ett område som kräver kompetensstärkande åtgärder för att säkerställa att rätt personer rekryteras till rätt tjänster.

Kompetensanalys

Generellt sett är det balans i tillgången på kompetens i förvaltningens verksamheter. Det finns ett gott urval av sökande till lediga tjänster, och en förmåga hos verksamheten att nyttja tillgänglig kompetens på ett gott sätt. Under 2025 har en positiv förflyttning skett avseende ett antal yrkesroller med tidigare identifierad obalans.

Funktioner, roller, yrken i obalans/kraftig obalans

Balans innebär att tillgången inte är i balans med efterfrågan. Det kan handla om att det finns vissa svårigheter att behålla och rekrytera rätt kompetens, alternativt att befintlig kompetens endast delvis matchar efterfrågan/uppdraget.

Områden med obalans:

- Förvaltningen behöver fortsätta att stärka och utveckla kompetensen inom digitalisering (användande av AI assistenter, informationshantering och informationssäkerhet). Exempelvis har förvaltningen en potentiell obalans vad gäller IT-samordnare med olika specialinriktning, exempelvis didaktisk utveckling.
- Lärare inom vuxenutbildningen med yrkesinriktning där specifik branschkunskap krävs, ex. yrkesutbildning inom cykelteknik, trädgård och operatör.

Förflyttning under året

Den tidigare identifierade utmaningen med underskott av lärare inom anpassad utbildning inom vuxenutbildningen har under året gått från obalans till balans utifrån att avdelningen ser att det blivit lättare att rekrytera med fler sökande till annonserade tjänster.

Det är fortfarande en balans på området lärare inom anpassad utbildning. Under det senaste året/åren har förvaltningen haft en generationsväxling och det har gått bra att rekrytera till ordinarie tjänster.

Den tidigare identifierade utmaningen med underskott av socialsekreterare i det klientnära arbetet inom Socialtjänst – ekonomiskt bistånd har gått från obalans till balans utifrån att avdelningen upplever att det har blivit lättare att rekrytera socialsekreterare. Vidare har antalet mottagna studenter inom verksamhetsförlagd utbildning (VFU) på ekonomiskt bistånd och UJC dubblats från hösten 2025 vilket förväntas ha en gynnsam effekt.

Den tidigare identifierade utmaningen med underskott inom kvalificerade handläggare för komplexa ärenden inom Socialtjänst – ekonomiskt bistånd har gått från obalans till balans under året. Detta utifrån att avdelningen under året permanentat rollen som tidigare varit ett projekt och vid rekrytering till rollen kunnat se att avdelningen möter sitt behov med intern kompetens. En utmaning som kan komma att påverka möjligheterna att rekrytera är de nya reformerna som planeras att träda i kraft under 2027.

Den tidigare identifierade utmaningen med underskott av speciallärare med särskilda kunskaper inom läs- och skrivsvårighetsutredningar samt intellektuell funktionsnedsättning har under året gått från obalans till balans. Avdelningen ser att

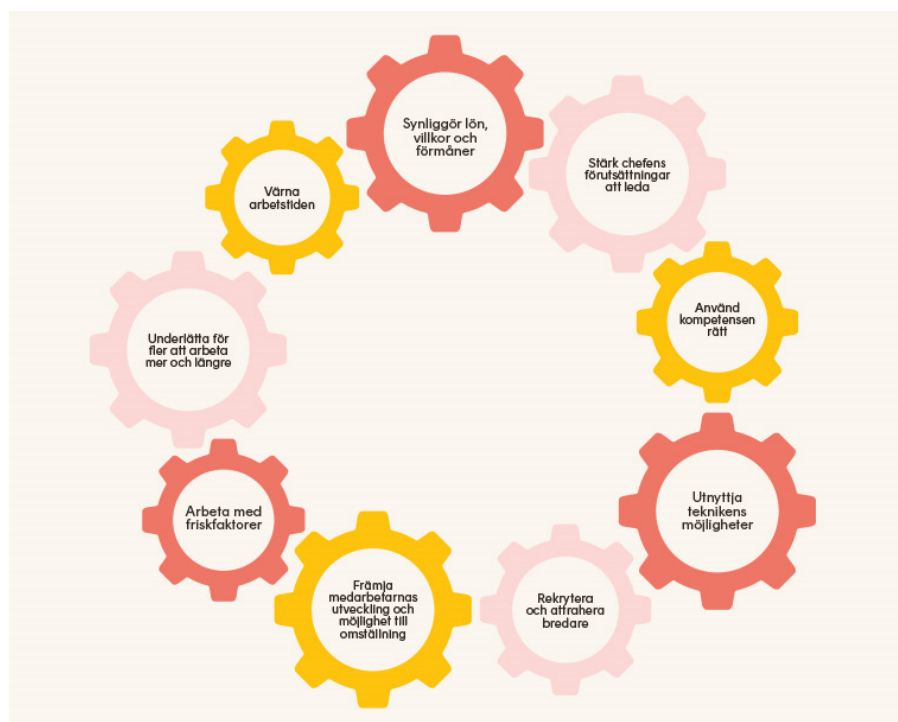
behovet i dag är täckt och täcks framåt genom kompetensutveckling av befintliga medarbetare som färdigställt utbildning till speciallärare. Enheten för pedagogiskt stöd har nu två speciallärare som kan göra läs- och skrivutredningar samt att rekrytering av medarbetare med denna kompetens genomförs.

Förvaltningen ser också en positiv förflyttning gällande tillgång och rekrytering av lärare inom kock- och vårdutbildning.

Väsentliga kompetensförsörjningsinsatser

Nedan avsnitt beskriver några av de insatser som har genomförts och planeras inom förvaltningen. Det som lyfts i förvaltningsplanen är det som antingen är av mer övergripande, generell karaktär och därmed berör hela förvaltningen, eller är särskilt kritiskt.

Insatserna sorteras in under de av SKR:s kompetensförsörjningsstrategier som bedöms vara mest relevanta för arbetsmarknadsförvaltningen. Bristen på arbetskraft gör att arbetsgivarens förmåga att ta tillvara och utveckla kompetensen hos befintlig personal samt utveckla nya arbetssätt kommer att vara avgörande för att klara kompetensförsörjningen. SKR:s strategier har 2025 reviderats och är framtagna för att stödja arbetsgivaren att vara proaktiva och säkra i sin kompetensförsörjning. De nya strategierna kommer fullt ut att vara synliga i förvaltningens kompetensförsörjningsplanering för kommande planeringsperiod.



Enligt den analys som Sveriges kommuner och regioner gör finns en stor utmaning avseende att attrahera, rekrytera och behålla kompetenta medarbetare i välfärden. Behovet av kompetenta medarbetare kommer även framledes att fortsätta vara stort. Arbetsmarknadsförvaltningen behöver fortsätta att utveckla arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare, vilket är en grund för att lyckas med kompetensförsörjningsutmaningen. För att klara detta behöver förvaltningen fortsätta arbetet med att utveckla och omhänderta medarbetarnas befintliga kompetenser.

Utmaningar framöver är bland annat att utveckla effektfulla arbetssätt, tillitsbaserat ledarskap, medarbetarskap samt kontinuerlig kompetensutveckling för att möta klienterna, deltagarna och elevernas behov. För att lyckas med detta behöver arbetet med kontinuerlig kompetensplanering fortgå. Det handlar bland annat om att systematisera samtal och dialoger och att använda framtagna samtalsmallar för utvecklingsplanering för samtliga yrkeskategorier utifrån verksamhetens behov.

Strategiskt fokusområde 1 - Attraktiv arbetsgivare

Fokusområdet omfattar att:

- Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning
- Använda kompetensen rätt
- Rekrytera och attrahera bredare

Bedömningen är att verksamheten generellt sett använder befintlig och tillgänglig kompetens på ett gott sätt. En breddning av den generella kompetensen inom förvaltningens uppdrag kan vara gynnsam så att medarbetare får ett större helhetsförståelse för förvaltningens olika uppdrag och uppdraget i den verksamhet man själv som medarbetare är verksam i. Här har förvaltningen arbetat fram en förvaltningsövergripande introduktion som infördes 2023 där förvaltningens nya medarbetare samlas vid ett tillfälle per år. Tillsammans med den kommungemensamma introduktionen skapar det en god plattform för introduktion av nya medarbetare. Förvaltningen har god kompetens och kan kraftsamla där behov uppstår och använder kompetensen på rätt sätt och tillsammans utifrån ett helhetsperspektiv.

Förvaltningen har framtagna lönekriterier för medarbetare och chefer som finns tillgängliggjorda för alla medarbetare på Insidan. Arbetet har bidragit till ett ökat engagemang och förståelse för de medarbetar- och ledarbeteende som efterfrågas i förvaltningen kopplat till verksamhetens uppdrag. Lönekriterierna används fullt ut sedan löneöversynen 2023. Lönekriterierna ses vid behov över och revideras. Ambitionen är att lönekriterierna tillsammans med den kontinuerliga dialogen mellan medarbetare och chef ska generera en ökad samsyn kring bedömning av måloppfyllnad, prestation och förväntningar i utförandet av arbetet. Det är viktigt för såväl medarbetare som chefer att ha tydliga mål och förväntningar för fortsatt utveckling i arbetet.

Arbetsmarknadsförvaltningen har tillsammans med socialförvaltningen och vård - och omsorgsförvaltningen en styrgrupp för strategisk kompetensutveckling. Inom ramen för styrgruppens samverkan finns en ambassadörsgrupp som arbetar aktivt med att marknadsföra kommunen som arbetsgivare och att locka fler att bli medarbetare inom Uppsala kommun. Under 2024 och 2025 har gruppen genomfört studentmingel för socionomstudenter på Uppsala universitet samt deltagit vid olika evenemang och lokala mässor.

SKR lyfter vikten av att stödja medarbetarnas utveckling för att möta välfärdsutmaningen. En viktig del i detta är att medarbetare får möjligheter till kontinuerlig kompetensutveckling under hela arbetslivet. Arbetsgivare behöver också bättre ta vara på befintlig kompetens. Genom att tillvarata medarbetarens intresse och kompetens skapas engagemang i såväl medarbetarens som verksamhetens

utveckling. Förvaltningen ser att samtal och dialoger är en förutsättning för en ständigt lärande organisation.

Förvaltningen arbetar ständigt med den kontinuerliga dialogen mellan medarbetare och chef i syfte att säkerställa att uppföljning, återkoppling och förväntningar kalibreras.

I nuläget är det inte känt att arbetsuppgifter kommer att försvinna inom förvaltningen och att kompetenser därmed behöver växlas över. Förvaltningen behöver dock arbeta med en kontinuerlig analys och utvärdering av vilka roller och arbetsuppgifter som bäst stödjer förvaltningens utförande av sitt samhällsuppdrag.

Förvaltningen har under 2025 fått medel beviljat till projektet Kompetensutveckling AMF. Projektet som är treårigt och finansierat av Europeiska socialfonden ska ta fram en långsiktig strategi för kompetensutveckling som främjar livslångt lärande och ett hållbart arbetsliv. Alla medarbetare inom arbetsmarknadsförvaltningen ska få tillgång till kompetensutveckling oavsett anställningsform. Det innebär att ca 650 AB-anställda och 420 BEA-anställda ska kompetensutvecklas för att stärka sin omställningsförmåga och möjlighet att möta arbetsmarknadens krav. Mål på strukturell nivå:

- Att förvaltningen har en långsiktig förvaltningsövergripande struktur för kompetensutveckling som främjar livslångt lärande och hållbart arbetsliv.
- Att förvaltningen har struktur för att fånga upp medarbetares kunskapsbehov.
- Att förvaltningen har ökad kunskap om medarbetares sätt att utveckla och lära nya kompetenser.
- Att fler verksamheter i förvaltningen har kunskap som möjliggör för alla att delta i arbetslivet, som minskar diskriminering på arbetsmarknaden och/eller leder till att bryta en könssegregerad arbetsmarknad.

Under hösten 2025 arbetar projektet fram den första förvaltningsövergripande utbildningen, i nära samarbete med en referensgrupp med representanter från hela förvaltningen.

Strategiskt fokusområde 2 - Stärk chefens förutsättningar att leda

Fokusområdet omfattar att:

- Rekrytera och attrahera bredare
- Främja medarbetarnas möjlighet till utveckling

Ett gott tillitsbaserat ledarskap är en förutsättning för att attrahera och behålla kompetenta medarbetare, tillika en förutsättning för att bedriva verksamhet med hög kvalitet. Förvaltningen behöver skapa goda förutsättningar i chefsuppdraget för att det ska vara attraktivt, utvecklande och hållbart att vara chef.

Förvaltningen behöver arbeta för att säkerställa kompetensförsörjningen för chefer. Det handlar dels om att möjliggöra chefskarriär inom den egna organisationen och få chefstalanger att vilja och kunna växa i rollen. Dessutom behövs insatser för att behålla chefer i högre utsträckning. Ledarlabbet är Uppsala kommuns program för framtida ledare och bidrar till att ta vara på framtidens ledare. Ledarlabbet syftar till att skapa nyfikenhet kring ledarskap och ger deltagarna förhöjd självinsikt om sina egna förmågor och drivkrafter. Målgruppen är medarbetare som är intresserade av att utvecklas inom ledarskap och som i ersättningsplaneringen är identifierade som potentiella framtida chefer. Förvaltningen har de senaste åren haft ett stabilt

sökunderlag till Ledarlabbet och ser gärna att antalet sökande ökar. Uppsala kommun erbjuder vidare utbildningen Nyfiken på ledarskap som är till för medarbetare som är nyfikna på ledarskap eller vill utvecklas mer i ledarrollen. Utbildningen riktar sig till medarbetare som formellt inte är chef men är ledande i delar av sitt uppdrag tillsammans med andra. Genom att marknadsföra Nyfiken på ledarskap hoppas förvaltningen fånga fler potentiella ledare på sikt.

I chefsuppdraget ingår ansvar för verksamhet, ekonomi och medarbetare. Det ska vara enkelt för chefer att fylla på sin kompetens, träna på ledarbeteenden och hitta utvecklingsinsatser som Uppsala kommun erbjuder. Med hjälp av Ledarkartan kan chefer hitta och planera sina utvecklingsinsatser utifrån där de befinner sig i sitt ledarskap. Förvaltningens HR team startade 2024 upp ett HR forum, 5 tillfällen med olika teman, för förvaltningens chefer i syftet att kompetensutveckla cheferna samt bredda stödet kring HR och arbetsgivarfrågor. Dessa forum har fortsatt under 2025 och planeras för även under 2026.

Arbetet med mångfald och inkludering är vidare en viktig del av vårt gemensamma arbetsliv, vår värdegrund och våra målsättningar. Arbetet handlar om att öka kunskap om mångfald, inkludering samt hur det påverkar den gemensamma arbetsmiljön. Förvaltningen har tagit fram och genomfört en egen digital utbildning som riktar sig till medarbetare, En arbetsplats för alla med efterföljande gruppdialoger vid APT. 2024 jobbade förvaltningen fram en utbildning i jämställdhetsintegration som har implementerats under 2025 och alla medarbetare inom förvaltningen ska genomföra den.

Strategiskt fokusområde 3 - Arbeta med friskfaktorer

Fokusområdet omfattar att:

- Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning
- Använda kompetensen rätt
- Underlätta för fler att arbeta mer och längre

För att lyckas vara en attraktiv arbetsgivare krävs en god arbetsmiljö och ett gott, tillitsbaserat ledarskap. Arbetsmarknadsförvaltningen arbetar aktivt för att omfamna framtidens arbetsplats och skapa organisatoriska förutsättningar för såväl chefer som medarbetare. Förvaltningen har ett strukturerat och välfungerande arbetsmiljöarbete som utifrån samverkansavtalet följs upp via skyddskommitté, skyddsronder och medarbetarundersökning. Samtliga avdelningar och verksamheter följer löpande upp arbetsmiljöarbetet och genomför en årlig uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) i Hypergene. Utbildnings- och jobbcenter har ett arbetsmiljöutskott där lokalt skyddsombud är representerad tillsammans med representanter och chefer från förvaltningens verksamheter. Syftet med arbetsmiljöutskottet är att skapa en samlad arena för frågor som rör förvaltningens arbetsplatser utanför stadshuset och kan bidra till ett tydligare gemensamt arbete kring arbetsmiljö. Vuxenutbildningen kommer under 2025 att inrätta SAM-grupper för en kontinuerlig och regelbunden dialog med fackförbunden.

Uppsala kommun arbetar med dialogen mellan chef och medarbetare enligt gällande samverkansavtal. Samverkansavtalet poängterar vikten av en ständigt pågående dialog mellan medarbetare och chef på arbetsplatsen. En dialog som handlar om utveckling, planering och uppföljning. En annan utgångspunkt för att utveckla kommunens dialoger och medarbetarens inflytande över sin arbetssituation och arbetsmiljö är Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:2) om

planering och organisering av arbetsmiljöarbete - grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar. Genom den regelbundna, flexibla och medskapande dialogen tar kommunen tillvara på kunskap, bygger tillit och förtroende samt skapar trivsel och engagemang. Arbetsmarknadsförvaltningen jobbar med att utveckla arbetet med dialog genom att skapa arenor för olika typer av dialoger. För chefer finns kommungemensamma stöd och verktyg att använda.

Förvaltningens gemensamma värdegrund är en naturlig del i förvaltningens arbetssätt och hjälper förvaltningen att tillämpa principerna för ett modernt arbetsliv som rustar verksamheterna i det nya, moderna arbetslivet. Förvaltningen fokuserar på arbetets innehåll och resultat i stället för när och var arbetet utförs, så att vi i ännu högre grad kan göra skillnad för dem vi finns till för. Den öppna dialogen mellan medarbetare, kollegor och chefer resulterar i att respektive arbetsgrupp hittar vägar där arbetet utvecklas och anpassas på bästa sätt.

Arbetsmarknadsförvaltningen jobbar även vidare med vilka steg som är önskvärda eller nödvändiga att ta i digitalisering, som medför att arbetet kan utföras effektivare och oberoende av plats, för yrkeskategorier där det är möjligt. Den ökande digitaliseringen och flexibiliteten i arbetslivet möjliggör utveckling av samtliga av förvaltningens verksamheter och arbetssätt, något som på både kort och lång sikt berör alla medarbetare och chefer inom förvaltningen på olika sätt. Fortsatt kompetensutveckling inom digitalisering kommer att ske inom ramen för projekt Kompetensutveckling AMF. En viktig insats för att lösa förvaltningens uppdrag och optimera resursanvändandet för att öka kvaliteten i leverans till medborgare. Optimeringen av förvaltningens verksamheter behöver ske genom ökad effektivisering och digitalisering samt nytänkande och innovation.

Förvaltningsledningen har under tre år arbetat tillsammans med Daily Innovation för att stärka innovationskraften på strukturell och individuell nivå. En mätning har genomförts av innovationskraften i förvaltningen både 2023 samt 2024.

Förvaltningen ser att hot- och våldssituationer ökar i delar av verksamheten med betoning på otillåten påverkan. Verksamheten följer Uppsala kommuns rutin och checklista för hantering av hot och våld men ser att ett vidare arbete för att stärka verksamheterna behöver utvecklas. En viktig del är kontinuerliga utbildningar i hot och våld, förstärkande insatser i form av utbildning i pågående dödligt våld, samt fortsatt samarbete med kommunledningskontorets säkerhetssamordnare.

Uppföljning och utvärdering 2025

Nedan beskrivs några nedslag som visar på åtgärder som har genomförts under 2025 utifrån de behov som lyftes fram för planeringsperioden. Arbetsmarknadsförvaltningen planerar framåt att varje år, i samband med verksamhetsplaneringen inför kommande verksamhetsår, följa upp att kompetensförsörjningsplanen är aktuell. Syftet är att identifiera åtgärder som behöver hanteras på en strategisk och operativ nivå.

Strategiskt fokusområde 1 - Attraktiv arbetsgivare

- Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning
- Använda kompetensen rätt
- Rekrytera och attrahera bredare

Förvaltningen använder befintlig kompetens väl och genomför en förvaltningsövergripande introduktion för nya medarbetare, vilket bidrar till en bättre helhetsförståelse av förvaltningens uppdrag.

Tydliga lönekriterier och kontinuerlig dialog mellan medarbetare och chefer har ökat engagemanget och samsynen kring måluppfyllnad och prestation, vilket är viktigt för fortsatt utveckling. Chefer har under 2025 i HR forum fördjupat sin kunskap i svåra samtal utifrån underprestation.

Arbetsmarknadsförvaltningen, socialförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen samverkar i en styrgrupp för strategisk kompetensförsörjning rörande socialt arbete. Inom ramen för styrgruppens samverkan finns en ambassadörsgrupp som arbetar aktivt med att marknadsföra kommunen som arbetsgivare och att locka fler att bli medarbetare inom Uppsala kommun. År 2025 har gruppen genomfört studentmingel för socionomstudenter på Uppsala universitet samt deltagit vid olika evenemang och lokala mässor.

Strategiskt fokusområde 2 - Stärk chefers förutsättningar att leda

- Rekrytera och attrahera bredare
- Främja medarbetarnas möjlighet till utveckling

Förvaltningen har ett gynnsamt medarbetarantal per chef som understiger det utpekade gränsvärdet för riktmärket. Ett relevant medarbetarantal per chef utifrån verksamhetens karaktär och komplexitet är en viktig förutsättning för ett nära ledarskap. Arbetet för att skapa goda förutsättningar för ledarskapet kommer att fortgå.

Förvaltningen har vidare ett väl utvecklat verksamhetsstöd på olika nivåer där syftet är att dels ge chefer ett närmare stöd, dels för att frigöra tid för chefer och skapa utrymme för ett närmare ledarskap.

Förvaltningens HR team startade 2024 upp ett HR forum, 5 tillfällen med olika teman, för förvaltningens chefer i syftet att kompetensutveckla cheferna samt bredda stödet kring HR och arbetsgivarfrågor. Dessa forum har genomförts under 2025 och är planerade för 2026.

Arbetet med ersättarplanering har påbörjats av Arbetsmarknadsförvaltningen under 2024–2025. Dock behöver arbetet återupptas och fortsättas med under 2026. Förvaltningen följer kontinuerligt upp antalet sökande och utfall av programmet. Inför antagningen till Ledarlabbet 2026 har ett gemensamt arbete genomförts inom förvaltningens ledningsgrupp i syftet att synliggöra möjligheter till successionsplanering. För sökande som inte blir antagna 2026 finns möjligheten att söka till Nyfiken på ledarskap.

Strategiskt fokusområde 3 - Prioritera arbetsmiljöarbetet

- Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till omställning
- Använda kompetensen rätt
- Underlätta för fler att arbeta mer och längre

Arbetsmarknadsförvaltningen har en god dialog kring arbetsmiljö i såväl det löpande arbetet som i facklig samverkan. Förvaltningen har sedan 2022 ett arbetsmiljöutskott på Utbildnings- och jobbcenter där avdelningsgemensamma frågor kopplat till

arbetsmiljö hanteras. Arbetsmiljöarbetet är ett kontinuerligt arbete som fortlöper och ständigt utvecklas och förstärks.

Cheferna har förstärkts genom HR forum i både systematiskt arbetsmiljöarbete samt uppföljning av korttidsfrånvaro och arbetsanpassning.

Innovation är ett prioriterat område för förvaltningen som arbetar tillsammans med Daily Innovation för ett ökat innovationsarbete. Mätningen av innovationskraften som genomfördes 2023 och 2024 i förvaltningen visade en positiv utveckling. Under 2025 testas ett koncept där nyckelpersoner stärks i rollen som innovationsagenter. Om detta faller väl ut kommer konceptet spridas till fler delar inom förvaltningen. Förvaltningen arbetar sedan 2017 med en Idésluss som har till syfte att utveckla idéer utifrån verksamhetens behov. Idéerna som inkommer valideras och presenteras för ledningsgrupp på avdelnings- eller förvaltningsnivå. Detta är ett positivt arbete som fortlöper. Tillsammans med resultatet från medarbetarundersökningen ger innovationsmätningen en god bild av arbetsmiljön inom respektive verksamhet.

Förvaltningen ser att hot- och våldssituationer ökar i delar av verksamheten med betoning på otillåten påverkan. Verksamheten följer Uppsala kommuns rutin och checklista för hantering av hot och våld men ser att ett vidare arbete för att stärka verksamheterna behöver utvecklas. En viktig del är kontinuerliga utbildningar i hot och våld samt fortsatt samarbete med kommunledningskontorets säkerhetssamordnare.

Dokumenthistorik

Version	Utförda förändringar	Skapat datum	Skapad av	Godkänt datum	Godkänd av
1.0	Inga. Version 1.0 har slutsamverkats CSG 2023-10-11	2023-09-21	M Borgström, Strateg, Stab HR	2023-10-11	Enhetschefen verksamhetsnära hr
2.0	Inga, version 2.0 genererades vid publicering i KLS	2025-01-17	M Borgström, Strateg, Stab HR	2023-10-11	Enhetschefen verksamhetsnära hr
3.0	Första reviderade versionen efter publicering i KLS. Justering utifrån SKR:s ändringar i layout för kompetensförsörjning (bilaga 1)		M Borgström, Strateg, Stab HR		Enhetschefen verksamhetsnära hr

Bilaga 1 – SKR kompetensförsörjningsstrategi

SKR:s strategier för kompetensförsörjning är framtagna som ett stöd för arbetet i kommuner och regioner. Strategierna handlar om att vara en attraktiv arbetsgivare, att hitta nya lösningar och om ett hållbart arbetsliv.

Här kan förvaltningen välja rubriker för sina strategiska fokusområden.

Mer information om strategisk kompetensförsörjning finns på SKR:s hemsida.

