

Verksamhetschef: Karin Toll Lane

## **Verksamhetsplan 2016**

Serviceförvaltningen HR-service

## **Serviceförvaltningens vision, verksamhetsidé och värdegrund**

Nedan följer viktiga utgångspunkter för verksamheten såsom kommunfullmäktiges mål, förvaltningens vision, verksamhetsidé och värdegrund m. m. Avsnittet om verksamhetsidé har här kompletterats med skrivningar specifikt om HR-service.

### *Vision*

Tillsammans med stadens förvaltningar och bolag – för bästa service i ett Stockholm för alla

### *Verksamhetsidé*

Vår verksamhetsidé är att effektivisera stadens administration. Det gör vi genom att vara ett kompetenscentrum som erbjuder ett brett utbud av verksamhetsstödjande tjänster och service till stadens förvaltningar och bolag.

Vi arbetar nära våra kunder och stadens ledning och utvecklar tjänsterna utifrån kundernas och medborgarnas behov. Våra tjänster ska vara enkla att använda, prisvärda och av hög kvalitet. Vi ska ha en hög tillgänglighet och ett mycket gott bemötande.

HR-service ska erbjuda stadens förvaltningar och bolag effektiva och kvalificerade rekryteringstjänster. HR-service ska vara det självklara alternativet när stadens chefer har behov av kvalificerat stöd i rekryteringsprocesser. Cheferna inom stadens förvaltningar och bolag skall uppleva HR-services tjänster som ett viktigt stöd som avlastar dem och säkerställer att de gör bra rekryteringar. Verksamheten ska därigenom bidra till att stärka stadens varumärke.

### *Värdegrund*

**Kompetens** - På Serviceförvaltningen är kompetens och serviceanda en viktig grund för arbetsglädje och goda resultat.

**Öppenhet** - Vi är en transparent och kommunicerande organisation där människor kan, får och vågar.

**Respekt** - På Serviceförvaltningen bemöts alla med tillit och respekt.

**Ansvar** - Vi tar gemensamt och personligt ansvar för helheten och för vår egen del av arbetet.

## **Ansvarsområde och omfattning**

Verksamheten skall erbjuda effektiva och kvalificerade rekryteringstjänster till alla stadens förvaltningar och bolag.

Omfattningen av varje uppdrag regleras i en uppdragsbekräftelse inklusive en tidplan. Verksamhetsområdets ansvar är att till självkostnadspris leverera rekryteringstjänster som är definierade i ett antal s.k. paket. Därutöver går det att beställa angränsande tjänster till timarvode t ex utbildning i kompetensbaserad rekrytering eller tjänster som inte motsvarar något av paketen.

Under 2016 är intäkts- och kostnadsbudgeten för rekryteringstjänster 12,7 mnkr. HR-service har hittills haft alla stadsdelsförvaltningar, 16/17 fackförvaltningar, 4/16 bolag och en stiftelse som kunder. Verksamheten är helt intäktsfinansierad. Beräknade kostnader 12,7 miljoner inkluderar personalkostnader och ohkostnader. Budgeten är beräknad på 13 konsulter men verksamheten har vuxit sedan budgeten togs. För att uppnå budgeten skall 475 uppdrag (snittpris 24 000) genomföras exkl volymuppdraget för utbildningsförvaltningen.

Prognosen blir därmed (uppdaterad 20160211) en intäktsprognos på drygt 14,6 miljoner inkl volymuppdraget för utbildningsförvaltningen och prognosticerade kostnader 14,6 miljoner inkluderar personalkostnader och ohkostnader. Prognosen är beräknad utifrån att HR-konsulterna lägger ca 65 % av sin arbetstid på sina uppdrag och att ett s k stort paket tar i genomsnitt 28 timmar att genomföra. Varje konsult beräknas per helår kunna utföra knappt 40 uppdrag (snittpris 22 000 kr) och ha en årsfakturerings på ca 814 000 kr. För att uppnå detta skall verksamhetsområdet genomföra 540 uppdrag (snittpris 22 000 kr) utöver de 270 uppdrag som utförs i volymprojektet avseende rekrytering av lärare för Utbildningsförvaltningen.

## **Organisation**

Verksamheten har från och med mars 18 HR-konsulter och en verksamhetschef. Av dessa är en anställd för att utöka kapaciteten under begränsad tid för att säkerställa resurser till ett volymprojekt för Utbildningsförvaltningen som innebär rekrytering av 270 lärare. Förhoppningen är att kunna erbjuda tillsvidareanställning efter projektets slut och att denna HR-konsult går in i den vanliga verksamheten. För detta projekts räkning kommer även en externkonsult anlitas under drygt 3 månader när rekryteringsbehovet är som störst. Verksamhetsområdet kommer under 2016 sannolikt ha behov av att anställa ytterligare HR-konsulter utöver detta för att kunna möta behovet av

rekryteringstjänster från stadens förvaltningar och bolag. Alla HR-konsulter är direkt underställda verksamhetschefen.

### **Kommunfullmäktiges mål**

De av fullmäktige beslutade inriktningsmål för 2016 som är styrande för HR-service är främst ”Ett ekonomiskt hållbart Stockholm” samt ”Ett demokratiskt hållbart Stockholm”. HR-service kommer även bidra till ”Ett Stockholm som håller samman” som bl a innebär rekrytering av fler lärare, pedagoger, personal till äldreomsorgen och socialtjänsten.

Inom dessa inriktningsmål har fullmäktige antagit mål för verksamhetsområdet varav ”Stockholms stads ekonomi är långsiktigt hållbar”, ”Stockholm är fritt från diskriminering” och ”Stockholms stad är en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor” är de som är mest styrande för avdelningens verksamhet.

### **Servicenämndens mål**

Servicenämnden ska erbjuda stadens förvaltningar och bolag effektiva och kvalificerade rekryteringstjänster

### **Enhetsspecifika mål**

#### *Åtagande*

HR-service ska erbjuda stadens förvaltningar effektiva och kvalificerade rekryteringstjänster.

#### *Arbetsätt*

HR-service erbjuder stöd i hela eller delar av rekryteringsprocessen. Detta innebär stöd i att ta fram kravprofil, framtagande av annons, annonseringskanaler, tidplan, urval, koordinering och genomförande av intervjuer, koordinering och genomförande av arbetsprov, arbetspsykologiska tester, referenstagning, stöd i anställningsbeslut samt administration av alla delar i stadens rekryteringsverktyg. HR-service arbetar utifrån stadens kompetensbaserade rekryteringsprocess. HR-konsulterna har en rådgivande och projektledande roll, beslut om vem som intervjuas och anställs ligger på rekryterande chef.

#### *Uppföljning*

Alla avslutade rekryteringsuppdrag följs upp genom att rekryterande chefer får en enkel webenkät där de bedömer sin upplevelse av kvaliteten på HR-service tjänst. Under 2016 kommer vi även att utreda möjligheten att följa upp resultatet av

rekryteringarna med rekryterande chef ca 6-12 månader efter att personen tillträtt.

### *Åtagande*

HR-service ska verka för att en kompetensbaserad rekrytering tillämpas vid de uppdrag som genomförs.

### *Arbetssätt*

Inom avdelningen förs en löpande diskussion kopplat till hur vi arbetar för att säkerställa en kompetensbaserad rekryteringprocess och motverka diskriminering. I mötet med våra kunder agerar vi konsultativt och rådgivande för att verka för att en kompetensbaserad rekryteringsprocess tillämpas. Utbildning inom kompetensbaserad rekrytering erbjuds även. Verksamhetsområdet har som målsättning att under året ha minst 8 interna tillfällen för gruppdiskussioner och erfarenhetsdelning med tema kopplat till rekryteringsprocessen.

HR-konsulterna är väl insatta i stadens mål att öka antalet utrikes födda chefer och kommer att ha detta i åtanke vid annonskrivning och urval. Konsulterna har även gått en diskrimineringsutbildning med stadens chefsjurister för att öka kunskapen om och förebygga diskriminering i våra rekryteringsprocesser.

HR-konsulterna fortsätter även att informera rekryterande chefer om möjligheten att arbeta med s.k. oidentifierade urval för att utvärdera om detta bidrar till mångfald i rekryteringarna.

I projektet av seende lärarekryteringar till Utbildningsförvaltningen har vi i år hållit i en utbildning med fokus på just kompetensbaserad rekrytering för berörda rektorer.

### *Uppföljning*

Alla avslutade rekryteringsuppdrag följs upp genom att rekryterande chef får en enkel webenkät där de bedömer sin upplevelse av kvaliteten på HR-service tjänst.

### *Åtagande*

HR-service ska erbjuda god tillgänglighet, bra bemötande och tydlig information.

### *Arbetssätt*

Samtliga medarbetare inom avdelningen ska tillhandahålla en god tillgänglighet och ett bra bemötande mot rekryterande chefer och

kandidater genom att bl. a alltid återkoppla vid frågeställningar samt arbeta konsultativt och serviceinriktat.

Vi ska i största möjliga mån vara tillgängliga genom att svara i telefonen alternativt vidarekoppla telefonen vid frånvaro samt kontinuerligt lyssna av telefonsvararen. Vi ringer upp om någon lämnat meddelande. E-posten ska läsas dagligen och svar på e-post ska ske snarast möjligt samt i övrigt följa stadens e-postregler (meddelande vid frånvaro med hänvisning till alternativ kontakt vid längre frånvaro).

HR-konsulterna tillämpar ett strukturerat arbetssätt i alla uppdrag med tydlig tidplan för att stötta ett gott bemötande till alla inblandade parter.

På intranätet finns tydlig information om våra respektive rekryteringspaket och vad som ingår och vi erbjuder även möjligheten att köpa stöd till timarvode utöver det som ingår i paketen förutsatt att vi ser att det överensstämmer med vårt uppdrag.

### *Uppföljning*

Alla avslutade rekryteringsuppdrag följs upp genom att rekryterande chef får en enkel webenkät där de bedömer bl. a bemötandet och tillgängligheten på HR-service HR-konsult. Under 2016 planeras även att uppföljning skall göras av anställd kandidats upplevelse av rekryteringsprocessen.

### *Åtagande*

Verksamheten ska utvecklas tillsammans och med utgångspunkt från staden, dess bolag och förvaltningars behov av stöd inom i första hand rekryteringsområdet och närliggande områden.

### *Arbetssätt*

HR-service har en kontinuerlig dialog med stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning för att säkerställa att tjänsterna stämmer överens med det behov och den inriktning av verksamheten som staden efterfrågar.

Verksamheten kommer att vara delaktig i processen att upphandla ett nytt rekryteringsverktyg för staden inför 2017.

HR-konsulterna är kontinuerligt ute och träffar kunderna, genomför uppdrag och följer kontinuerligt resultaten på webenkäten som skickas ut efter respektive uppdrag. I den finns det möjlighet att komma med förslag om förbättringar och ha synpunkter på tjänsten man köpt. HR-konsulterna tar också upp frågan om feedback

mundligen när genomfört uppdrag avslutas och uppmanar kunden att besvara webenkäten.

HR-service har haft och har ett nära samarbete med Utbildningsförvaltningen där vi även 2016 kommer att stötta dem i 270 lärarekryteringar under perioden 1 mars- 31 oktober. Vi har tillsammans med Utbildningsförvaltningen tagit fram formerna för detta och även hållit i utbildning om kompetensbaserad rekrytering i februari 2016 för berörda rektorer.

Under 2016 kommer vi diskutera vidare med Stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning om eventuell centralisering av rekrytering av socialsekreterare och ett eventuellt övertagande av del av omställningsarbetet i staden.

### *Uppföljning*

Arbetet följs upp genom löpande styrgruppsmöten med Stadsledningskontorets Personalstrategiska avdelning och Förvaltningschefen.

Målsättningen med kvalitetsuppföljningarna är att behålla en hög svarsfrekvens – 75 % (75,5 % 2015).

Målsättningen vad gäller andel nöjda uppdragsgivare är 95 % (98 % 2015). Missnöjda kunder som önskar kontakt kontaktas inom 2 veckor från att de svarat på enkäten efter att berörd HR-konsult vidtalats.

Arbetsgrupper håller på att formeras kring eventuell centralisering av socialsekreterarrekrutering och omställningsarbetet.

### **Resursanvändning**

Uppdragen fördelas utifrån de olika HR-konsulternas beläggning, kompetens och önskemål, geografi samt kundernas eventuella önskemål.

Verksamheten har sedan januari 2016 en systematisk tidrapportering i stadens ekonomisystem där HR-konsulterna rapporterar all tid i varje uppdrag samt tid som ej är relaterad till uppdrag. Detta är oerhört viktigt för att säkerställa en rimlig arbetsbelastning för HR-konsulterna och en korrekt prisbild på våra tjänster utifrån självkostnadsprincipen. Verksamhetens uppföljning kommer att fortsätta att ses över så att fakturering, tidsåtgång och vilka förvaltningar/bolag som köper kan följas ännu mer systematiskt och noggrant.

De olika rekryteringstjänsterna i form av ”paket” har uppdaterats till 2016 och innehåller tydligare avgränsningar vad som ingår och ej. Detta för att priset skall motsvara självkostnadsprincipen. Förfrågnings/beställningsblankett om rekryteringstjänster ligger på intranätet för att strukturerat kunna ta emot uppdragsförfrågningar och säkerställa att de prioriteras i den ordning de kommer in.

Verksamhetens tjänster marknadsförs via chefsforum på de olika förvaltningarna/bolagen i mån av tid och behov samt vid varje tillfälle då någon representant från verksamheten interagerar med våra kunder. Verksamheten lyfter även fram nyheter i förvaltningens nyhetsbrev och vid behov skickas separata nyheter ut ofta med chefer eller HR som målgrupp. En HR-konsult har ett uttalat uppdrag att driva kommunikationsfrågorna i gruppen.

Verksamheten har samarbetat med flera externa parter för urvalstester och är i februari i år klar med upphandling av en leverantör för utbildning, certifiering och tillhandahållandet av arbetspsykologiska tester, TalentQ. Det är även upphandlat så att de skall ha möjlighet att förstärka vår egen kapacitet vad gäller djupintervjuer och arbetspsykologiska testverktyg.

Verksamheten bjuder även in externa parter för omvärldsbevakning inom rekryteringsområdet.

## **Medarbetarna**

Arbetsbelastningen på avdelningen har varit delvis hög under föregående år som en följd av att prisbilden och uppskattad tid/uppdrag inte varit helt realistisk och att vi lagt en hel del tid på att sätta ett gemensamt arbetssätt. Då vi ser en fortsatt hög efterfrågan framåt måste vi i allt högre grad skjuta på start av nya uppdrag parallellt med att vi rekryterar nya medarbetare, detta för att säkerställa en rimlig arbetsbelastning. Införande av tidrapportering är ett led i att systematiskt arbeta med detta och också få ett tydligt underlag vad uppdragen tar i tid så att vi säkerställer en god arbetsmiljö med en rimlig arbetsbelastning.

Sjukfrånvaron under 2015 låg på 1,1 %. Förhoppningen är att bibehålla den låga sjukfrånvaron. Uttag av friskvårdstimme och nyttjandet av massage uppmuntras kontinuerligt och målsättningen är att medarbetarna tar ut 1 h/v och noterar detta i flexmallen. Eventuellt kommer en av HR-konsulterna kunna erbjuda Yoga-pass för förvaltningens anställda vilket förhoppningsvis bidrar till ökat uttag av friskvårdstimme och bibehållen låg sjukfrånvaro.

I samtliga uppdrag görs en tidplan och HR-konsulterna uppmanas att avsätta tid för varje moment i uppdragen i sina kalendrar för att säkerställa att arbetsbelastningen hålls på en rimlig nivå.



Framtagande av standardtidplaner, d v s uppskattning av vad olika typer av rekryteringar normalt tar i tid kommer att tas fram under våren för att tjäna som stöd i det dagliga arbetet och uppskattning av tidsåtgång.

Medarbetarna kommer att utbildas och certifieras i arbetspsykologiska testverktyg våren 2016 för att på sikt kunna erbjuda detta i uppdragen, vilket redan efterfrågas av flera förvaltningar och bolag i staden. Idag utförs olika arbetspsykologiska testverktyg av ett fåtal HR-konsulter som har erfarenhet och certifiering sedan tidigare i olika verktyg. Riktlinjer för testanvändning och återkoppling finns redan framtagna.

Medarbetarna uppmuntras till kontinuerlig erfarenhetsdelning genom öppenhet kollegor emellan och gruppdiskussioner. Vi har satt som målsättning under året är att ha minst 8 teman för gruppdiskussioner. Vidare har vi kommit överens om att ha som målsättning att varje HR-konsult vid 2 tillfällen/år sitter med eller har med en kollega på intervju eller återkoppling för att skapa ytterligare tillfällen för erfarenhetsdelning och lärande.

Verksamheten har under början av året rekryterat fem nya medarbetare med god spridning i ålder, utbildning och erfarenhet.

Serviceförvaltningens vision, verksamhetsidé och värdegrund hålls levande i allt vi gör och inte minst genom att vi rekryterat många nya medarbetare som fasas in i detta.

Samtliga medarbetare spelade under våren 2015 ett värdegrundsspel som utgår från förvaltningens värdegrund KÖRA. De medarbetare som ej var med då kommer att få spela detta under våren 2016. För samtliga medarbetare planeras en kortare version av värdegrundsspelet med fokus på öppenhet under året.

## **Utveckling**

HR-service är fortfarande en nystartad verksamhet och mycket av utvecklingen kommer att handla om att fortsätta att systematiskt strukturera vårt arbetssätt och förfina och utveckla detsamma. Under 2016 kommer fokus främst vara att utbilda HR-konsulterna, utveckla arbetssättet inom användandet av arbetspsykologiska testverktyg och att säkra en rimlig arbetsbelastning.

Förhoppningen är att några konsulter också utbildas i användandet av det upphandlade s k 360-graders verktyget och utvecklar arbetssätt för användandet av de arbetspsykologiska testverktygen även i grupputveckling. 360-verktyget kan användas både som uppföljning av en rekrytering såväl som i utvecklingsyfte. Några kommer även att utbildas i det upphandlade s k

screeningverktyget som används vid rekryteringar som attraherar ett stort antal kandidater och där det är svårt att få ner antalet kandidater till ett greppbart antal bara utifrån ansökningshandlingarna.

Resultatet av verksamhetens kvalitetsuppföljningar följs regelbundet upp och vid behov vidtas åtgärder. Förhoppningen är att kunna bredda kvalitetsuppföljningen till att även fråga om kandidaternas upplevelse av rekryteringsprocessen och på sikt även rekryterande chefs upplevelse av hur resultat av rekryteringen föll ut.

Ett volymprojekt för utbildningsförvaltningen gällande rekrytering av ca 300 lärare kommer som tidigare omnämnts att genomföras under perioden mars-oktober.

HR-service har varit delaktiga i upphandlingen av stadens nya rekryteringsverktyg och implementeringen av det nya påbörjas sannolikt i slutet av året och kan medföra förändringar och möjliggöra ytterligare utveckling av vårt arbetssätt.

Lean-arbetet är ej infört på HR-service, vi avvaktar besked från förvaltningens Lean-konsulter och hoppas kunna introduceras i detta under året.

Under 2016 kommer vi diskutera vidare med Stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning om eventuell centralisering av rekrytering av socialsekreterare och ett eventuellt övertagande av del av omställningsarbetet.

## **Övriga mål och planer**

### *Enhetens arbete utifrån nämndens miljöhandlingsplan*

Vi beaktar målet i nämndens miljöhandlingsplan i samband med transporter.

Samtliga medarbetare har säker utskrift och spar därmed papper genom att inga papper skrivs ut som inte tas omhand. Dubbelsidig utskrift rekommenderas som papperbesparande åtgärd.

### *Riskhantering och internkontroll*

Verksamhetsområdet är helt intäktsfinansierat. Prissättningen av våra tjänster har hittills inte motsvarat nedlagd arbetstid och verksamheten har saknat systematisk tidrapportering i genomförda rekryteringsuppdrag. För att eliminera detta införs under 2016 tidsrapportering av varje uppdrag i Agresso som systematiskt

kommer att följas upp och värderas mot prissättningen av våra tjänster. I varje rekryteringsuppdrag sätts även en tydlig tidplan. Verksamhetens olika tjänster har även tydligare paketerats för 2016.

Den höga och ökande efterfrågan innebär en utmaning att säkerställa att HR-konsulternas arbetsbelastning hålls på en rimlig nivå. Förkortningen av annonstid från 3v till 2 v bör medföra att uppdragen kan genomföras snabbare och effektivare för alla inblandade parter.

Verksamheten har personellt vuxit med 900 % sedan verksamhetsområdet permanentades januari 2014. Bara under 2016 års första månader har fem nya konsulter anställts. Detta har inneburit att verksamhetsområdet har känt av en del växtvärk och hittills haft begränsade resurser och tid att lägga på att utveckla och kvalitetssäkra verksamheten. Detta innebär en risk när en hållbar och kvalitetssäker verksamhet skall byggas. Ett led i att eliminera detta är systematisk tidrapportering, strukturerat arbetssätt, korrekt prissättning av tjänsterna som säkerställer tid även för löpande utveckling av verksamheten.

Staden har ett äldre rekryteringsverktyg som inte alltid stöttar ett effektivt arbetssätt i stadens rekryteringsprocesser. PAS är väl medvetna om detta och upphandlingen av nytt verktyg till 2017 har HR-service varit delaktiga i.