

Inledning

Arbetsmarknadsförvaltningens uppdrag är att genom utbildning för vuxna samt övrigt stöd till stockholmare med försörjningsstöd, unga som varken studerar eller arbetar samt dem med funktionsnedsättning och psykisk ohälsa, skapa förutsättningar för målgrupperna att långsiktigt etablera sig på arbetsmarknaden.

Perioden 2027–2029 präglas av omfattande omvärldsförändringar. Statliga reformer, införande av ny bidragsreform inom försörjningsstödet, förändrade förutsättningar för vuxenutbildning och SFI samt införandet av den nya socialtjänstlagen innebär ett förändrat och bredare uppdrag för arbetsmarknadsnämndens verksamheter. Detta ställer ökade krav på medarbetares och chefers kompetens, professionella omdöme och förmåga att arbeta rättssäkert, samordnat och förändringsorienterat.

Arbetsmarknadsförvaltningen karaktäriseras av en rörlig verksamhet med många initiativ, uppdrag och projekt som ställer stora krav på flexibilitet och kompetens hos medarbetare och chefer. Detta medför även stora möjligheter för medarbetare att utvecklas inom förvaltningens verksamheter och att påverka sitt arbete och sin kompetensutveckling.

Verksamheten bedrivs till stor del inom givna ekonomiska ramar, där löne- och kostnadsökningar i huvudsak behöver hanteras inom befintlig budget. Detta innebär att kompetensförsörjningsarbetet under planperioden i hög grad behöver fokusera på utveckling, omställning och effektiv användning av befintlig kompetens. Samtidigt är det högst troligt att kommande reformer med utökade målgrupper som följd, kommer innebära utökningar inom vissa av verksamheterna, vilket ställer krav på såväl effektiva onboardingprocesser som förmågan att attrahera rätt kompetens.

Genom att utveckla arbetssätt för ett strukturerat och långsiktigt arbete med kompetensförsörjning kan förvaltningens chefer planera bemanning, organisering och utveckling av resurser för att kunna möta framtida kompetenskrav.

Omvärldsförändringar som påverkar kompetensbehoven 2027–2029

Under perioden 2027-2029 sker flera nationella reformer som direkt påverkar arbetsmarknadsnämndens uppdrag och därmed kompetensbehoven inom förvaltningen.

Införandet av ett aktivitetskrav inom försörjningsstödet innebär att kommunerna får ett tydligare ansvar för att tillhandahålla strukturerade heltidsaktiviteter för personer med arbetsförmåga. Reformen, där i synnerhet aktivitetskravet innebär att kommunen får ett ansvar i den statliga arbetsmarknadspolitiken med krav på styrning, kvalitet och uppföljning, ställer krav på likformighet, kvalitet, dokumentation och rättssäkerhet i genomförandet samt på ökad samverkan mellan Arbetsmarknadsförvaltningen och stadsdelsförvaltningarna, socialtjänsten och Arbetsförmedlingen.

Den nya socialtjänstlagen innebär ett ökat fokus på tidiga och förebyggande insatser samt stärkt samverkan mellan verksamheter. För arbetsmarknadsförvaltningen innebär detta förändrade arbetssätt i gränslandet mellan arbetsmarknadsinsatser och socialtjänst, där helhetssyn och samordning kring individens behov får ökad betydelse.

Inom vuxenutbildningen och SFI innebär förändrade nationella styrsignaler ett ökat fokus på snabbare etablering i arbete. Detta förutsätter ett närmare samspel mellan utbildning och arbetsmarknadsinsatser samt ett mer arbetsmarknadsintegrerat arbetssätt.

Sammantaget innebär dessa förändringar att kompetensförsörjningsarbetet under perioden 2027–2029 behöver säkerställa att medarbetare och chefer har rätt kompetens för ett mer kravbaserat, samordnat och rättssäkert uppdrag.

Det förändrade säkerhetsläget i omvärlden och i Sverige kommer att ställa krav på omställningsförmåga, i kombination med ny lagstiftning och tydligare arbetssätt inom staden. Detta bedöms påverka nämndens interna arbete inom säkerhetsområdet de kommande åren. I det är chefer och medarbetare nyckelfunktioner för att skapa en god säkerhetskultur och kontinuitet i verksamheten, och i att ha förmåga att omhänderta förändringar och förväntningar.

Bemanning

Inom Arbetsmarknadsförvaltningens olika verksamhetsområden arbetar cirka 1025 tillsvidareanställda medarbetare per sista oktober 2025, vilket är 69 fler än motsvarande period föregående år. Orsaken till ökningen är i synnerhet fler lärare med behörighet inom svenska. Antalet visstidsanställda har ökat något till 96st jämfört med föregående år. Den vanligaste orsaken till visstidsanställning är vikariat.

Personalomsättningen hamnar på samma nivå som föregående år, cirka 7 procent. En personalomsättning på 10 procent är vad som allmänt räknas som en ”normal” nivå.

Förvaltningen fortsätter att visa ett gott resultat i medarbetarundersökningen vilket indikerar att medarbetarna upplever en hög trivsel.

90 procent av alla tillsvidareanställda arbetar inom förvaltningens två avdelningar, Jobbtorg och Vuxenutbildning. Andelen kvinnor är 71 procent och andelen män 29 procent och över tid har andelen män ökat med ett par procentenheter. Könsfördelningen gör att ingen av våra vanligaste befattningar är jämställda enligt principen 40/60. Förvaltningen strävar långsiktigt mot en jämnare könsfördelning. Kompetens ska dock alltid vara det som är avgörande för vem som ges erbjudande om anställning.

Sett till ålder så har störst ökning skett i åldersgruppen 50-59 år vilket nu är den största åldersgruppen i förvaltningen (tidigare 40-49). Medelåldern i förvaltningen är 49,3 år vilket är högre än snittet för staden totalt (46,6 år, 2024).

Jobbcoach är fortfarande den vanligaste befattningen och antalet ökar stadigt (Tabell 2). Den största ökningen har skett av antalet lärare med behörighet inom svenska som andraspråk (SVA) och svenska för invandrare (SFI). Efterfrågan på sådan kompetens kan komma att fortsätta öka utifrån kommande förändringar och förslag avseende språkkrav i samhället.

Förvaltningen har en hög andel behöriga lärare. Högst behörighet finns bland lärarna inom gymnasiala teoretiska kurser, där andelen med legitimation och ämnesbehörighet är 97 procent. För SFI är andelen med legitimation 82 procent och med ämnesbehörighet 84 procent. Inom yrkesutbildningar är andelen med legitimation 65 procent och andelen med ämnesbehörighet 93 procent. Inom vissa yrkesutbildningar är det svårt att hitta legitimerade lärare, positivt är dock att flera yrkeslärare är under fortbildning för att få sin behörighet. Förvaltningen väger in legitimationskravet vid lönesättning av lärare.

Tabell 2. De vanligaste befattningarna (årsarbetare):

	2023	2024	2025
JOBBCOACH	263	277	301
LÄRARE (ej SFI)	136	149	184
STUDIE/YRKESVÄGLEDARE	86	87	90
SFI-LÄRARE	56	62	76
ADMINISTRATÖR	73	70	72
SAMORDNARE	44	50	61
HANDLÄGGARE	33	39	46
ENHETSCHEF	25	24	41
ARBETSINSTRUKTÖR	19	21	22
PROJEKTLEDARE	17	14	17
Arbetsmarknadsförvaltningen	937	969	1118

Gemensamma insatser för hela förvaltningen

Utveckla och behålla

Under planperioden 2027–2029 kommer arbetsmarknadsförvaltningens kompetensförsörjningsarbete i huvudsak att inriktas på att utveckla och behålla befintlig kompetens. Detta mot bakgrund av ett omfattande reform- och förändringstryck, begränsade ekonomiska ramar samt en åldersstruktur där många medarbetare har lång erfarenhet och verksamhetskritisk kunskap.

Förvaltningens verksamheter står inför förändrade uppdrag som ställer ökade krav på rättssäkerhet, dokumentation, uppföljning och samverkan. Samtidigt ska verksamheten präglas av tillitsbaserad styrning, professionellt omdöme och hög kvalitet i mötet med stockholmare. För att möta dessa krav behöver medarbetare och chefer kontinuerligt utveckla sin kompetens och ges förutsättningar att använda sin kunskap på ett hållbart sätt över tid.

Utvecklingsinsatser under perioden ska därför inte enbart fokusera på specialistkunskap, utan även på generella förmågor som är avgörande i ett föränderligt uppdrag. Det handlar bland annat om förmåga att arbeta i förändring, hantera förändrade förutsättningar och prioriteringar, fatta välgrundade beslut i komplexa situationer samt arbeta strukturerat och rättssäkert inom ramen för gällande regelverk. Förvaltningen behöver också stärka medarbetares förmåga att arbeta samordnat över organisatoriska gränser, både internt och tillsammans med externa aktörer.

Att behålla kompetens är nära kopplat till arbetsmiljö och organisatoriska förutsättningar. Förvaltningen ska därför fortsatt arbeta systematiskt med arbetsmiljöfrågor, med särskilt fokus på organisatorisk och social arbetsmiljö, rimlig arbetsbelastning och tydliga uppdrag. Arbetet med friskfaktorer och ett hälsofrämjande perspektiv utgör viktiga verktyg för att skapa engagemang, trygghet och långsiktighet i organisationen.

Arbetsmarknadsförvaltningens analys inför löneöversynen 2026 visar att lönenivåerna i förvaltningen bedöms i sin helhet att ligga på en mycket god nivå marknadsmässigt. För att säkerställa förvaltningens attraktivitet som arbetsgivare är det viktigt att bevaka lönerna så att dessa fortsatt är marknadsmässigt hållbara. Därav har också beslut tagits i förvaltningsledningen om en långsiktig prioritering av erfarna och duktiga medarbetares löneläge, som en förebyggande åtgärd för att inte riskera att erfarna medarbetare halkar efter i lön.

Ett av de huvudsakliga fokusområdena för förvaltningen kommer fortsatt att vara digitalisering då förändringstakten inom detta område är hög. ESF-projektet för att öka den digitala kompetensen hos förvaltningens medarbetare och chefer kommer under de kommande åren vara ett prioriterat fokusområde. Ett av projektets mål är att skapa ett långsiktigt arbetssätt för att säkra den digitala kompetensen hos förvaltningen medarbetare.

Digitalisering och användning av artificiell intelligens (AI) utgör ett strategiskt fokusområde för arbetsmarknadsförvaltningen under planperioden 2027–2029. Den snabba tekniska utvecklingen påverkar såväl arbetssätt som krav på rättssäkerhet, kvalitet och likvärdighet i verksamheten. Digitala verktyg och AI-baserade lösningar har stor potential att effektivisera processer, stärka uppföljning och frigöra tid för det professionella mötet med stockholmarna, men förutsätter samtidigt ett medvetet och ansvarsfullt användande. Detta ställer krav på att medarbetare och chefer har tillräcklig kompetens för att förstå hur digitala verktyg och AI påverkar beslutsfattande, dokumentation, myndighetsutövning och pedagogiska processer. Särskilt viktigt är kunskap om rättsliga ramar, informationssäkerhet, etik och riskbedömning.

Under planperioden ska kompetensutvecklingen därför inriktas på att säkerställa en gemensam grundläggande digital kompetens hos samtliga medarbetare, samtidigt som chefer och nyckelpersoner ges fördjupad kompetens i att leda digital utveckling och bedöma användningen av AI ur ett verksamhets-, rättssäkerhets- och kvalitetsperspektiv. Kompetensutvecklingen ska bidra till att minska skillnader i digital mognad inom organisationen och skapa likvärdiga förutsättningar för ett effektivt och tryggt arbetssätt.

Digital utveckling ska ske i linje med stadens styrande dokument och principer för informationssäkerhet, dataskydd och etik. Genom ett strategiskt och samordnat arbete med digitalisering och AI stärks förvaltningens förmåga att möta ökade krav, arbeta mer kunskapsbaserat och långsiktigt säkerställa en hållbar och rättssäker verksamhet.

Det andra huvudsakliga fokusområdet för förvaltningen kommer vara att rusta chefer och medarbetare i att hantera förändring. Detta genom att stärka cheferna i sitt ledarskap och i sin roll som förändringsledare, men även kompetenshöja medarbetare att jobba i förändring.

Sammantaget syftar arbetet med att utveckla och behålla kompetens till att säkerställa att arbetsmarknadsnämndens verksamheter har en stabil, kompetent och engagerad personalstyrka som långsiktigt kan möta stockholmarnas behov, även i en tid av omfattande förändringar och ökade krav.

Attrahera och rekrytera

En överhängande majoritet av alla yrken inom förvaltningen innebär ett socialt arbete, med fokus på att kunna bygga relationer i syfte att nå förvaltningens mål. Denna förmåga, liksom den digitala kompetensen, kommer vara fortsatt viktig vid rekryteringar av tjänster framöver.

Förvaltningen har en generellt god rekryteringsbas utifrån ett högt söktryck och hög tillsättningsgrad av de lediga tjänster som utannonseras.

Förvaltningen ska fortsätta arbetet med att förstärka och utveckla chefers kunskaper inom

kompetensbaserad rekrytering samt användandet av rekryteringsverktyget Jobba-i-stan, som stödjer kompetensbaserad rekrytering. Särskild fokus ska finnas på att främja mångfald bland stadens chefer genom aktiv rekrytering.

Som ett led i långsiktig kompetensförsörjning tar förvaltningen emot högskolestuderande för praktik som är en del i utbildningen.

Chefs- och ledarutveckling

Att vara chef i Stockholms stad är både utvecklande och utmanande. Chefsuppdraget förutsätter handlingskraft och ett ledarskap som präglas av att ha helhetssyn, vara närvarande, utvecklingsinriktade, mål- och resultatorienterade, tydliga och ha god samarbetsförmåga. Att vara chef i Stockholms stad innebär ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Förvaltningen kommer att arbeta på flera olika sätt för att stärka chefer i deras uppdrag och ledarskap. Detta med anledning av att det ska vara tydligt vilka förväntningar som finns på förvaltningens chefer, vad som ingår i ett chefsuppdrag och hur chefer ska agera för att leva upp till de krav som ställs på rollen.

Chefernas förmåga att leda i förändring, prioritera resurser och skapa trygghet i organisationen är särskilt avgörande under planperioden, då flera reformer genomförs parallellt. Den implementerade chefsprofilen kommer vara en återkommande insats för att stärka ledarskapet och öka likställigheten inom förvaltningen.

Jobbtorg Stockholm

Under 2024 och 2025 har avdelningen genomfört en genomgripande omorganisering liksom infört den nya chefsstrukturen. En del av den fortsatta förändringsresan kommer vara att utveckla såväl chefs- som medarbetarrollerna för att möta krav och förutsättningar som följer av den nya organisationen. Kompetenser och beteenden som kommer premieras och stärkas hos ledare är exempelvis förändringsledning, det transformativa ledarskapet (Full Range Leadership Model) där ett stärkt tillitsbaserat ledarskap skapar förutsättningar för att främja ett stärkt självledarskap hos avdelningens medarbetare.

Förändrade regelverk inom socialtjänstlagen, SFI och införandet av aktivitetskrav inom försörjningsstödet innebär att Jobbtorg Stockholms uppdrag kommer behöva utvecklas för att möta de nya kompetenskraven. Kunskap och kompetens för att möta nya målgrupper, ökade krav på samverkanskompetens och strukturerat arbete tillsammans med socialtjänst, Arbetsförmedlingen och andra relevanta aktörer är andra kritiska områden som kommer att behöva säkerställas.

Kompetensutveckling behöver också bidra till att stärka medarbetares delaktighet och ansvarstagande. Genom att utveckla medarbetarskap och självledarskap skapas förutsättningar för att medarbetare i högre grad ska kunna ta ansvar för sin egen kompetensutveckling och bidra aktivt till verksamhetens utveckling. I en verksamhet där exempelvis uppdragets inriktning, prioriteringar och volym skiftar över tid är medarbetarnas förmåga till flexibilitet och beredskap att anpassa arbetsinnehåll, arbetssätt och i vissa fall även roller avgörande för verksamhetens uppdrag och behov.

Arbetet med kulturförflyttning kommer vara ett fortsatt fokusområde de kommande åren, med en särskilt riktad insats i form av ett projekt som inleds under 2026.

Utvecklingen av avdelningens kulturförflyttning påbörjades 2024 och inför 2026 tydliggjordes vilka beteenden som är i linje med den önskade riktningen genom tre mål i samtliga medarbetares utvecklingsplaner;

- Arbeta mot mål och ändra inriktning när förutsättningar förändras
- Se helheter och ta hänsyn till det större perspektivet
- Dela med sig av kunskap och samverka med kollegor

Arbetet med deviserna ”Alla aspiranter/deltagare är allas ansvar” och ”Vi är där Stockholmare är” kommer även det vara ett prioriterat område i syfte att främja samarbete, gemensamt ansvarstagande och helhetssyn, där Stockholmarens fokus genomsyrar alla delar av uppdraget.

Vuxenutbildning Stockholm

För att säkerställa en långsiktigt hållbar och ändamålsenlig verksamhet behöver Vuxenutbildning Stockholm stärka den organisatoriska förmågan att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Detta innebär att chefer och medarbetare ska utveckla en gemensam kunskapsbas och ett gemensamt förhållningssätt till kvalitetsprocesser. En central utgångspunkt är att kvalitetsarbetet ska vara integrerat i den dagliga verksamheten och omfatta samtliga medarbetare, oavsett funktion.

En stärkt kompetens inom kvalitetsarbete förväntas bidra till ökad måluppfyllelse, förbättrad verksamhetsstyrning och en mer sammanhållen organisation. För att möta förändrade krav och ny lagstiftning behöver verksamheten utvecklas mot en mer lärande organisation, där kontinuerlig kompetensutveckling och reflektion utgör grundläggande förutsättningar för att leverera tjänster med hög kvalitet och träffsäkerhet till stockholmarna. Samtidigt finns ett fortsatt behov av att stärka sambandet mellan politiska mål, förvaltningsövergripande styrning och den operativa verksamheten, så att kvalitetsarbetet får genomslag på alla nivåer. En tydlig och sammanhållen styrkedja, där ansvar, uppföljning och lärande hänger ihop från ledning till verksamhetsnära arbete, är en förutsättning för ett effektivt och hållbart systematiskt kvalitetsarbete. SPSM-kvalitetsdialoger pågår under våren 2026 och resultatet kommer genomsyra det systematiska kvalitetsarbetet framöver.

Det nationella professionsprogrammet utgör en del av det långsiktiga kvalitetsarbetet inom vuxenutbildningen. Programmet bidrar till att stärka professionaliseringen, tydliggöra kompetenskrav och skapa hållbara utvecklingsvägar, vilket i sin tur stärker verksamhetens kvalitet och förmåga att möta framtida krav.

Vuxenutbildning Stockholm ska säkerställa att lärmiljöerna är tillgängliga för alla elever, inklusive personer med olika typer av funktionsvariationer. Tillgänglighetsarbetet omfattar pedagogiska, fysiska och digitala aspekter och syftar till att skapa goda förutsättningar för elever med olika behov. En hög grad av generell tillgänglighet stärker elevernas möjligheter att fullfölja sina studier och bidrar samtidigt till att minska behovet av individuella stödinsatser.

Samtidigt bedöms andelen elever som är i behov av mer omfattande pedagogiska anpassningar och elevnära stöd öka över tid, bland annat till följd av förändrade målgrupper. Verksamheten behöver därför fortsatt utveckla sin förmåga att identifiera och analysera målgruppens behov, särskilt hos elever med kort eller ingen utbildningsbakgrund samt begränsad digital kompetens. Detta ställer ökade

krav på verksamhetens organisering och på att medarbetargruppernas kompetens, sammansättning och arbetssätt anpassas utifrån elevernas förutsättningar.

Kollegiala nätverk och forskningsbaserad utveckling är viktiga komponenter för att stärka undervisningens kvalitet. Ett långsiktigt mål är att utvecklingsarbetet ska bidra till förbättrade studieresultat genom att undervisningen organiseras och differentieras utifrån elevernas behov. Förändrade nationella styrsignaler innebär dessutom att vuxenutbildningen i högre grad behöver bidra till snabbare etablering på arbetsmarknaden, vilket ställer krav på kompetens inom språk- och yrkesintegrerade arbetssätt samt fördjupad samverkan med Jobbtorg och arbetsgivare.

För att säkerställa en effektiv kompetensanvändning behöver verksamheten ta tillvara den fulla bredden av medarbetarnas behörigheter och kompetenser. I takt med förändrade volymer och behov blir det allt viktigare att medarbetare med flera kompetenser använder dessa i större utsträckning, samtidigt som andra behöver bredda sin kompetens.

Ett stärkt medarbetarskap innebär också att medarbetare behöver kunna arbeta över enhetsgränser och se sig som en del av en sammanhållen utbildningsorganisation. Förmågan att arbeta i team, bidra till kollegialt lärande och ta ansvar för gemensamma mål är centrala komponenter i detta. En systematisk kartläggning av kompetenser kan bidra till att synliggöra potential och skapa bättre förutsättningar för strategisk kompetensförsörjning.

I en föränderlig omvärld, där förändrade elevvolym, förskjutningar mellan dag- och kvällsundervisning samt nya styrsignaler påverkar verksamheten, uppstår en komplex och utmanande bemanningssituation. Nuvarande anställningsformer, där tillsvidareanställning och heltid som norm utgör en viktig grund för stabilitet och kvalitet, behöver samtidigt kompletteras med mer flexibla lösningar för att möta variationer i uppdrag och behov. Det finns därför ett behov av att i högre grad arbeta med långsiktig planering som möjliggör anställning efter behov över tid. Rekryterings- och bemanningsprocesserna behöver därför präglas av professionalitet, transparens och en tydlig förståelse för vilka kompetenser som är kritiska för verksamhetens utveckling. Detta omfattar både formell behörighet och förmågor såsom pedagogisk flexibilitet, digital kompetens, interkulturell kunskap och förmåga att arbeta i komplexa samverkansmiljöer.

Förvaltningens möjligheter till ändamålsenlig bemanningsplanering är beroende av tidiga och tydliga signaler kring vuxenutbildningens roll i kompetensförsörjningen, exempelvis kopplat till kompetensutveckling inom vård och omsorg samt andra prioriterade samhällsområden. Ju tidigare sådana inriktningar och uppdrag kommuniceras, desto större möjligheter finns att planera bemanning strategiskt, ställa om verksamheten och ta tillvara befintlig kompetens, bland annat genom uppdragsutbildningar, i stället för att reducera personal. Även tidiga signaler inom statsinterna satsningar är av stor betydelse för verksamhetens förmåga att behålla kompetens och möta förväntningar på ett hållbart sätt.

En strategisk bemanningsplanering innebär även att förvaltningen behöver stärka arbetet med intern rörlighet, kompetensväxling och långsiktiga utvecklings- och karriärvägar inom organisationen. Genom att ta tillvara befintlig kompetens och skapa strukturer som möjliggör utveckling, omställning och breddning kan verksamheten stärka sin motståndskraft och minska sårbarheten vid förändringar. Detta bidrar till att säkerställa kontinuitet, kvalitet och stabilitet i mötet med stockholmarna.

Sammanfattning

Kompetensförsörjningsplanen för 2027–2029 tar sin utgångspunkt i ett omfattande reform- och förändringstryck som påverkar arbetsmarknadsnämndens uppdrag, arbetssätt och kompetensbehov. Nya nationella reformer, förändrade styrsignaler inom vuxenutbildning och SFI samt införandet av ny socialtjänstlag innebär ett mer samordnat, kravbaserat och rättssäkert uppdrag för förvaltningens verksamheter.

Mot bakgrund av givna ekonomiska ramar och en åldersstruktur med stor samlad erfarenhet är den övergripande inriktningen att i första hand utveckla, ställa om och behålla befintlig kompetens. Kompetensförsörjningsarbetet ska skapa förutsättningar för medarbetare och chefer att arbeta hållbart över tid, med tydliga uppdrag, god arbetsmiljö och möjlighet till kontinuerlig kompetensutveckling.

Planen betonar särskilt vikten av förvaltningsgemensamma kompetenser såsom rättssäkert arbetssätt, samverkan över organisatoriska gränser, förmåga att arbeta i förändring samt digital och AI-relaterad kompetens. Chefernas roll som ledare i förändring är central för att skapa trygghet, tydlighet och riktning i organisationen.