

Serviceförvaltningen

Kompetensförsörjningsplan 2027 med inriktning 2028-2029

Innehåll

Inledning	1
Syfte.....	1
Bakgrund	1
Genomförande	2
Serviceförvaltningens uppdrag och kompetensförsörjningens strategiska inriktning.....	2
Serviceförvaltningens uppdrag.....	2
Kompetensförsörjningens strategiska inriktning	3
Nuläges- och omvärldsanalys	4
<i>Tidsbegränsade anställningar</i>	<i>4</i>
Personalomsättning	8
Avgångar	9
<i>Pensionsavgångar.....</i>	<i>10</i>
Rekryteringar.....	11
<i>Praktik.....</i>	<i>12</i>
Demografiska förändringar och dess påverkan	13
Lön.....	13
<i>Jämförelse av medianlön</i>	<i>14</i>
<i>Jämställdhet i lönestruktur</i>	<i>15</i>
<i>Löneanalytisk slutsats</i>	<i>15</i>
Teknisk utveckling och kompetensbehov	16
Ledarskap och medarbetarskap.....	17
Medarbetarenkäten	17
Förvaltningens utmaningar inom de närmsta åren	19

Avdelningsspecifika utmaningar	19
<i>Rekrytering</i>	19
<i>Digitalisering, it och telefoni (DIT)</i>	20
<i>Verksamhetsstöd</i>	21
<i>Lön och pension</i>	22
<i>Lokalplanering</i>	22
<i>Kontaktcenter</i>	23
<i>Inköp</i>	24
<i>Ekonomi</i>	25
Sammanfattande analys	26

Inledning

Syfte

Syftet med förvaltningens kompetensförsörjningsarbete är att säkerställa att verksamheten på både kort och lång sikt har den kompetens som krävs för att möta framtida utmaningar och nå sina mål. Arbetet syftar till att skapa en gemensam förståelse inom varje avdelning – och i förlängningen för hela förvaltningen – kring kompetensbehov, utvecklingsområden och prioriterade aktiviteter. Fokus ligger på att identifiera och genomföra insatser som genererar konkret nytta för verksamheten och bidrar till en hållbar kompetensförsörjning över tid.

Kompetensförsörjningens roll blir särskilt central i en verksamhet där det ställs höga krav på effektivisering, kvalitet och tillgänglighet samtidigt som nya krav och uppdrag tillkommer. Ett strategiskt kompetensarbete bidrar till att bygga kapacitet, främja medarbetarnas utveckling och skapa organisatorisk förmåga att hantera förändring, anpassning och tillfälliga omställningar.

Bakgrund

Den viktigaste faktorn för organisationers framgång och förmåga att nå sina mål är medarbetarnas kompetens och förutsättningar att lösa de uppgifter som verksamheten ställs inför. Detta ställer krav på arbetsgivarens kapacitet att utveckla, behålla, attrahera, rekrytera och avveckla kompetens.

Att möta framtiden med rätt kompetens är en av arbetslivets största och viktigaste utmaningar och en strategisk fråga för alla organisationer, oavsett bransch, storlek eller verksamhetsområde. Stockholms stad arbetar därför enligt UBARA-strategin¹ – Utveckla, Behålla, Attrahera, Rekrytera och Avsluta – för att säkerställa rätt kompetens, vid rätt tid och på rätt plats. Strategin innebär ett särskilt fokus på att utveckla och behålla befintliga medarbetare, samtidigt som vi stärker vår attraktionskraft och skapar positiva ambassadörer även bland de som lämnar organisationen.

Hr-enheten har därför initierat ett utvecklingsarbete för att skapa en gemensam modell och plattform för kompetensförsörjning. Syftet är att koppla samman verksamhetens mål och behov med omvärldens

¹ [Kompetensförsörjningsprocess](#)

krav och medarbetarnas utveckling, samt att skapa en hållbar struktur för planering och uppföljning på enhets-, avdelnings- och förvaltningsnivå.

Genomförande

Som ett första steg i utvecklingsarbetet genomfördes kompetensanalyser under våren 2025, med särskilt fokus på UBARA-frågorna och respektive avdelnings strategiska mål och behov. Hr-konsult, i samarbete med respektive avdelnings ledningsgrupp, ledde kompetensanalys/planeringsworkshops inom samtliga avdelningar under maj 2025. Varje avdelning tog därefter fram en lokal kompetensförsörjningsplan, som återkopplades till hr-enheten. Dessa lokala planer har sammanställts och analyserats, och utgör tillsammans med relevant personalstatistik, grunden för den förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsplanen.

Den övergripande planen fokuserar på områden och utvecklingsfrågor som återkommit i flera avdelningars analyser och som bedömts vara särskilt viktiga att arbeta vidare med på förvaltningsnivå. De lokala kompetensförsörjningsplanerna med tillhörande aktiviteter fortsätter att drivas och utvecklas inom respektive avdelning, i nära koppling till verksamheternas egna mål och prioriteringar.

Serviceförvaltningens uppdrag och kompetensförsörjningens strategiska inriktning

Serviceförvaltningens uppdrag

Serviceförvaltningen är Stockholms stads gemensamma resurs för att effektivisera och kvalitetssäkra administrativa processer. På uppdrag av kommunstyrelsen samt andra nämnder och bolagsstyrelser tillhandahåller förvaltningen tjänster som bidrar till stordriftsfördelar, minskad sårbarhet och frigörande av resurser till stadens kärnverksamheter. Förvaltningen är helt intäktsfinansierad och arbetar nära sina kunder – stadens förvaltningar och bolag – med både obligatoriska och frivilliga tjänster inom bland annat ekonomi- och löneadministration, upphandling, rekrytering, lokalplanering och digitalisering.

Visionen *”Tillsammans med stadens förvaltningar och bolag – för bästa service i en stad för alla”* och värdegrunden KÖRA (Kompetens, Öppenhet, Respekt och Ansvar) vägleder

verksamheten. Förvaltningen ska vara en effektiv, tillgänglig och professionell partner med fokus på hög kvalitet, kundnytta och kostnadseffektivitet².

Kompetensförsörjningens strategiska inriktning

Kompetensförsörjningsplanen utgår från att bidra till verksamhetens måluppfyllelse. Förvaltningens verksamhetsplan 2025 och 2026 sätter ramarna för kompetensförsörjningsarbetet.

Verksamhetsplanen utgår från kommunfullmäktiges tre inriktningsmål:

- Ett Stockholm som håller samman med en stark och jämlik välfärd i hela staden
- Ett grönt och fossilfritt Stockholm som leder en rättvis klimatomställning
- Ett Stockholm med en stabil och hållbar ekonomi med utbildning, jobb och bostäder för alla

Kompetensförsörjningen inom serviceförvaltningen ska bidra till att uppfylla kommunfullmäktiges och servicenämndens mål och samtidigt stödja en lärande och utvecklingsinriktad organisation. Arbetet utgår även från stadens kvalitetsprogram och dess sex förhållningssätt – stockholmarnas fokus, helhetssyn, hållbarhet, lärande, handlingsutrymme och öppenhet – vilket innebär att kompetensutveckling ses som en integrerad del av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen.

För att möta framtida behov och utmaningar krävs en långsiktig och strategisk kompetensförsörjning. Det innebär att förvaltningen behöver säkerställa rätt kompetens i rätt tid, utveckla medarbetarna i takt med förändrade krav samt attrahera nya medarbetare med rätt kompetenser.

²Verksamhetsplan 2025 för servicenämnd

Nuläges- och omvärldsanalys

Personalstatistik

Tillsvidareanställningar

Anställningar tillsvidare	202510		Årsarbetare tillsvidare	202410		Årsarbetare tillsvidare
Kvinnor	324	82,%	323,25	319	84,%	317,05
Män	73	18,%	72,75	62	16,%	61,55
Totalt	397		396,00	381		378,60

Serviceförvaltningen har 397 tillsvidareanställda medarbetare per oktober 2025. Det är en ökning med 4,2% sedan samma period föregående år. Antalet kvinnor motsvarar 324 tillsvidareanställda medarbetare och antalet män motsvarar 73 tillsvidareanställda medarbetare.

De tre vanligaste befattningarna för tillsvidareanställningar är under oktober 2025 servicehandläggare (58 anställda), löneadministratör (57 anställda) och ekonomiadministratör (46 anställda). Det kan förklaras med att dessa befattningar främst har sin yrkesverksamhet inom några av serviceförvaltningens största avdelningar med flest medarbetare (kontaktcenter, lön och pension samt ekonomi).

Tidsbegränsade anställningar

Anställningar tidsbegränsad	202510		Årsarbetare tidsbegränsad	202410		Årsarbetare tidsbegränsad
Kvinnor	8	89,%	7,41	16	64,%	14,91
Män	1	11,%	1,00	9	36,%	8,61
Totalt	9		8,41	25		23,52

Antalet tidsbegränsade anställningar (månadsavlönade) uppgick till 9 för oktober, vilket är en minskning med 16 tidsbegränsade anställningar sedan föregående år. Detta visar att serviceförvaltningen arbetar i linje med såväl Sveriges Lag

(1982:80) om anställningsskydd och stadens hållning om att tillsvidareanställning ska vara norm. Antalet kvinnor motsvarar 8 visstidsanställda medarbetare och antalet män motsvarar 1 visstidsanställd medarbetare.

De tre vanligaste befattningarna för visstidsanställda är servicehandläggare, löneadministratör och ekonomiadministratör. Detta kan förklaras med att dessa befattningar är vanliga på några av serviceförvaltningens största avdelningar (kontaktcenter, lön och pension samt ekonomi). Dessa avdelningar påverkas av stora variationer i volym och efterfrågan på deras tjänster över året. Därför finns ett fortsatt behov för att tillfälligt täcka upp bemanningsglapp i tider av ökad arbetsbelastning och tillfällig frånvaro, genom visstidsanställningar och vikariat. Tidsbegränsade anställningar behövs fortsatt, om än i mindre utsträckning, för att kunna säkra flexibilitet, kvalitet och leverans mot stadens förvaltningar, bolag och invånare.

Utifrån budget 2025 och 2026 är ett fortsatt mål att säkerställa goda och trygga arbetsvillkor för medarbetare. Heltid är norm för alla tillsvidareanställningar och vid behov av nyrekrytering ska tjänster fortsatt erbjudas på heltid för de som idag arbetar deltid och tjänster som utannonseras ska vara på heltid.

Antal medarbetare över tid

I tabellerna nedan finns uppgifter om antal anställda och antal årsarbetare per avdelning per oktober 2025, jämförelsetal från åren innan samt budget för 2026. Avdelning verksamhetsstöd och administrationen redovisas som en gemensam avdelning, benämnd Administration. Uppgifterna avser månadsavlönade tillsvidare- och visstidsanställningar. Tabellerna påvisar en ökning i medarbetarantal och årsarbetare över tid. En ökning som prognosticeras att fortsätta även under 2026.

	Antal anställda						
Avdelning	Budget 2026	Idag 202510	2024	2023	2022	2021	2020
20 Administration	30	25	27	26	24	19	21
25 Digitalisering, it och telefoni	39	32	26	24			
30 Lön och pension	69	70	72	72	75	69	69
40 Inköp	70	64	64	58	54	51	50
50 Ekonomi	83	94	101	103	103	96	107
60 Kontaktcenter	76	76	79	69	91	88	84
80 Rekrytering	23	24	21	22	25	20	15
90 Lokalplanering	31	20	17	17	15	12	13
91 Återbruk	5	1					
Totalsumma	426	406	407	391	387	355	359

	Antal årsarbetare						
Avdelning	Budget 2026	Idag 202510	2024	2023	2022	2021	2020
20 Administration	28,83	25,00	26,50	25,50	23,51	19,00	20,27
25 Digitalisering, it och telefoni	36,83	31,75	25,75	23,75			
30 Lön och pension	71,71	70,00	71,50	71,50	73,72	69,00	68,75
40 Inköp	66,18	63,41	63,41	57,41	53,41	50,41	49,41
50 Ekonomi	84,13	93,75	99,66	102,55	101,80	95,50	106,06
60 Kontaktcenter	74,75	75,50	78,50	68,50	90,25	87,26	83,50
80 Rekrytering	22,58	24,00	21,00	22,00	25,00	20,00	15,00
90 Lokalplanering	26,05	20,00	17,00	17,00	15,00	12,00	13,00
91 Återbruk	3,5	1,00					
Totalsumma	414,56	404,41	403,32	388,21	382,68	353,16	355,98

Under 2026 kommer arbetet med prisberäkningar för 2027 att utgå från skrivningar i budget 2026 om att årligen sträva efter att effektivisera nuvarande obligatoriska tjänster med 1,0 procent. Förvaltningen är samtidigt i en expansiv fas, vilket har sin grund i nya uppdrag från kommunfullmäktige samt utökat tjänsteutbud av frivilliga tjänster inom ramen för befintliga verksamhetsområden till förvaltningar och bolag. Tillväxten sker i enlighet med uppdraget om att förvaltningen ska skapa möjligheter för att bredda nyttjandet inom kommunkoncernen.

Utöver nya uppdrag och tjänster har serviceförvaltningen inom vissa verksamhetsområden en högre efterfrågan än vad förvaltningen kan möta. Förvaltningen kommer därmed under 2026 fokusera på att anpassa organisation med ökad kapacitet i syfte att kunna tillfredsställa behov av stöd hos förvaltningar och bolag i enlighet med kommunfullmäktiges uppdrag. Förvaltningen planerar för att under 2026 anpassa organisationen inom verksamhetsområdena Rekrytering, Lokalplanering och Digitalisering, it och telefoni med nya enheter och enhetschefer. Förvaltningen konstaterar att nuvarande organisering och chefsstruktur inte är tillräcklig för att säkra ett nära ledarskap för medarbetarna. Vidare behöver en organisationsförändring göras för att förvaltningen ska ha förutsättningar för ytterligare tillväxt och

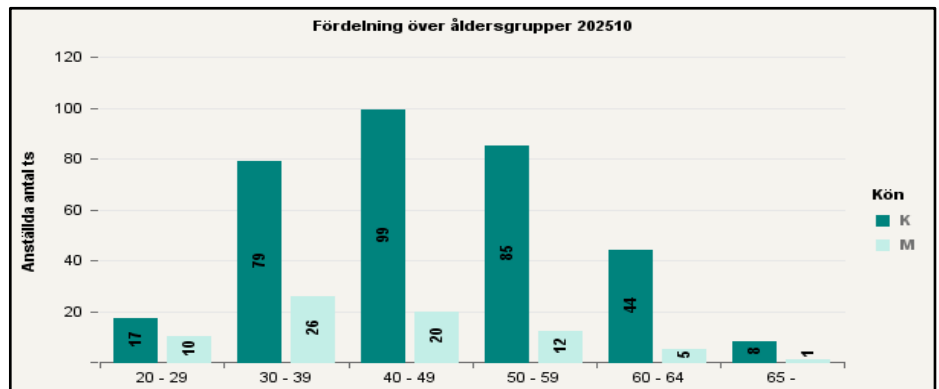
därmed kunna tillfredsställa uppdämt behov av stöd hos förvaltningar och bolag i enlighet med kommunfullmäktiges uppdrag.

Med utgångspunkt i förvaltningens expansion, drivet av nya uppdrag och utökat tjänsteutbud, behöver även avdelningen för Verksamhetsstöd anpassas. Syftet är att i takt med att serviceförvaltningen växer, säkra en god arbetsmiljö för medarbetarna och ett ändamålsenligt internt stöd. Avdelningen genomför per 1 mars 2026 en organisationsförändring med syfte att värna den kompetens och de uppdrag medarbetarna har idag och ge ett stärkt stöd i form av en inrättad enhetschefsroll av strategisk och operativ karaktär inom digital utveckling och informationshantering. Förändringen kommer skapa nya och bättre förutsättningar för samverkan inom stödfunktionerna och säkerställa att medarbetare genom ett nära ledarskap får tillgång till rätt stöd och ledning. För att möta förvaltningens tillväxt samt minska den interna sårbarheten har även en förstärkning gjorts på verksamhetsstöd genom rekrytering av en informationssäkerhetsspecialist samt ytterligare en Hr-konsult. Verksamhetsstöds storlek och uppdrag behöver dock kontinuerligt utvärderas för att anpassas till serviceförvaltningens behov.

I budgeten för 2026 inräknas en ökning i medarbetarantal med 20 personer totalt. Ett utökat antal medarbetare bidrar till en ökad flexibilitet och kapacitet i förvaltningens förmåga att möta stadens förvaltningars och bolags behov av tjänster samt bidrar till en jämnare arbetsbelastning för medarbetare inom förvaltningen.

Medelålder

Medelåldern på tillsvidareanställda samt visstidsanställda månadsavlönade är i oktober 46 år. Tabellen nedan visar förvaltningens samtliga medarbetare uppdelat på ålder och kön (oktober 2025).



På förvaltningen är de flesta anställda mellan 30 och 59 år (79%). Anställda mellan 20-29 år består av 27 medarbetare (6,6%) och en minskning sker efter 59 års ålder bland demografin inom förvaltningen. Antalet medarbetare som är eller fyller 65 är 9 medarbetare (2,2%).

Statistiken visar på att förvaltningen har en mindre andel äldre medarbetare (59 år och uppåt) samt en mindre andel yngre medarbetare (20-29 år).

Personalomsättning

Personalomsättningen³ i gällande månadsavlönade tillsvidareanställningar har mellan januari och oktober 2025 varit på 11,13%. Det är en ökning från samma period föregående år med 3,08%. Avgångsorsaken har varit uppsägning på egen begäran och vanligaste avgångsvägarna har varit till annan förvaltning inom staden eller till annan arbetsgivare utanför staden.

Av de 10 befattningar som under januari-oktober 2025 haft flest antal medarbetare i förvaltningen så har personalomsättningen varit störst inom befattningarna upphandlare (33%), Hr-konsult (19%) samt löneadministratör (14%). Åldersgruppen 20-29 är den åldersgrupp som har haft högst personalomsättning med 17,32% under perioden januari-oktober 2025.

³ Beräkning av personalomsättning är gjord baserat på uppgifter för aktiva månadsavlönade tillsvidareanställningar på avtal AB. Nyckeltalet beräknas genom att det lägsta antalet av avgångar eller rekryteringar av tillsvidareanställningar under perioden divideras med det genomsnittliga antalet tillsvidareanställningar under perioden. Det genomsnittliga antalet tillsvidareanställningar får man fram genom att ta antalet anställningar den sista dagen i varje månad och dividera med antalet månader i perioden.

Avgångar

Antal avgångar tillsvidare	202501 - 202510		Årsarbetare	202401 - 202410		Årsarbetare
K	46	85,%	45,00	29	76,%	28,80
M	8	15,%	7,80	9	24,%	9,00
	54	100,%	52,80	38	100,%	37,80

Ovan tabell visar antalet avgångar inom förvaltningen under perioden januari till oktober 2025, för tillsvidareanställningar. Det uppgick till 54 stycken och befattningarna servicehandläggare, ekonomiadministratör och löneadministratör hade flest avgångar. Det är en ökning med 29,6% avgångar i jämförelse med föregående år samma period, 85% av avgångarna består av uppsägning på egen begäran och 11% består av pensionsavgång.

Antal avgångar visstid	202501 - 202510		Årsarbetar e	202401 – 202410		Årsarbetar e
K	23	66,%	20,36	18	75,%	17,80
M	12	34,%	12,00	6	25,%	6,00
	35	100,%	32,36	24	100,%	23,80

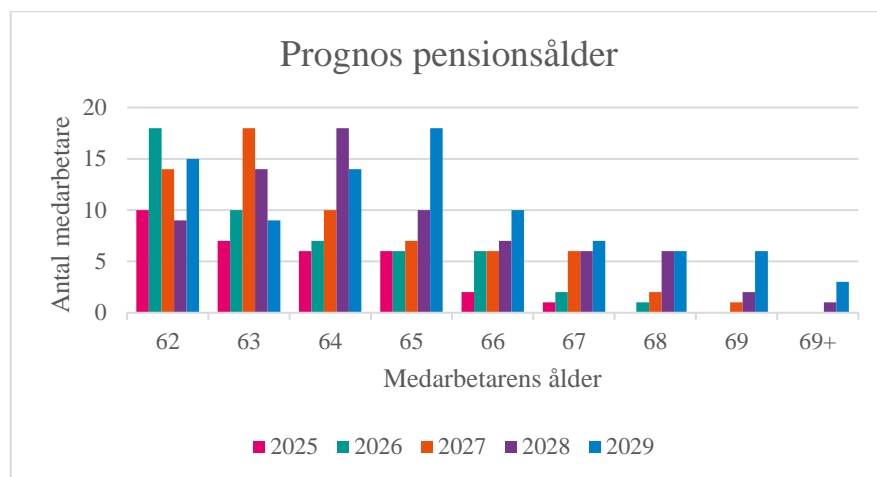
Under samma period uppgick antalet avgångar för månadsavlönade visstidsanställningar till 35 stycken. De befattningar som hade flest avgångar var ekonomiadministratör, servicehandläggare och assistent. Det är en ökning med 31,4% avgångar i jämförelse med föregående år samma period. Den främsta avgångsorsaken var att tidsbegränsad anställning upphör (88,6 %) och uppsägning på egen begäran (11,4%).

Serviceförvaltningen har under 2025, i enlighet med uppdrag i kommunfullmäktiges budget, samarbetat med stadsledningskontoret i att utreda förvaltningens roll i stadens kompetensförsörjning inom ekonomi och hr. Utredningen, benämnd projekt Helge, var inte föranledd ur en problembild utan var ett proaktivt initiativ för att se hur serviceförvaltningen kan bidra till att säkra kompetensförsörjning både på kort och lång sikt inom ekonomi och hr. Utredningen mynnade ut i ett antal förslag på aktiviteter, dels riktade till alla förvaltningar i termer av en kulturförflyttning, dels till serviceförvaltningen explicit. Med utgångspunkt från aktiviteter identifierade i projekt Helge kommer förvaltningen bland annat utveckla och systematisera avslutssamtalen, utöka

kompetensbreddningen samt undersöka förutsättningar för tjänster till kund avseende konsultstöd inom ekonomi och hr.

Pensionsavgångar

På serviceförvaltningen finns i oktober 2025 totalt 9 medarbetare som uppnått 65 års ålder vid årets slut. Under 2026 uppnår totalt 15 medarbetare 65 års ålder. Utifrån den personaldemografen som serviceförvaltningen har idag kommer totalt 50 medarbetare vara eller fylla 65 år, eller mer under 2028 (om samtliga kvarstår i anställning). Av dessa är yrkesgrupperna ekonomiadministratör, löneadministratör, systemadministratörer och servicehandläggare dominerande.

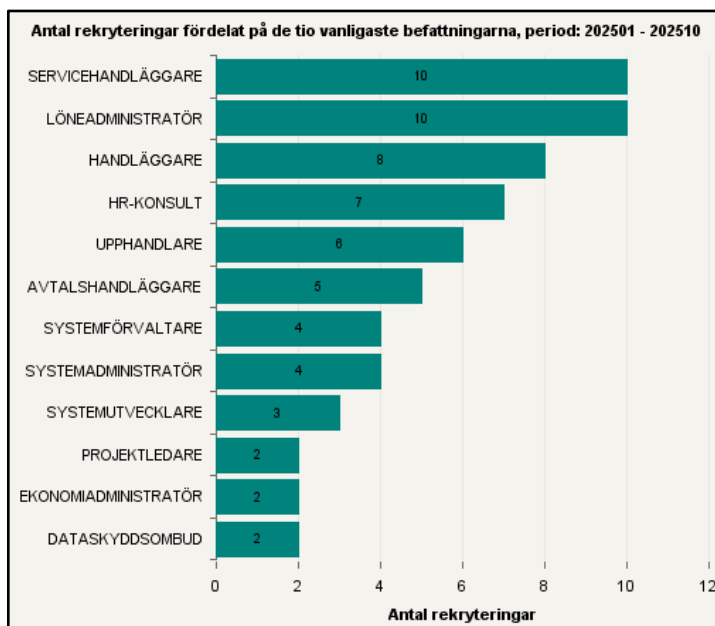


Eftersom pensionsmyndighetens riktålder förflyttas från år till år är en exakt pensionsprognos svår, men om riktåldern följs sker 3 pensionsavgångar under 2025, 6 pensionsavgångar under 2027 och 2028 vardera.

Det är dock svårt att prognosticera exakta antal pensionsavgångar då möjligheten att kvarstå i sin anställning fram till 69 års ålder föreligger. Än mer utmanande kommer prognostisering bli framöver då SKR och Sabona omförhandlat samtliga sex huvudöverenskommelser under våren 2025. Den nya överenskommelsen träder i kraft 1 januari 2027 och ger möjlighet till partiell nedtrappning av arbetstiden med bibehållen tjänstepensionsavsättning införts för medarbetare som fyllt 64 år. Detta medför en utökad svårighet till prognostisering men kan underlätta för serviceförvaltningens medarbetare att arbeta längre och innebär att förvaltningen kan bibehålla kritisk kompetens längre.

Rekryteringar

Inom serviceförvaltningen har det totalt genomförts 74 rekryteringar av tillsvidareanställd personal, vilket är en ökning med 40% tillsvidareanställningar i jämförelse med föregående år. Förvaltningen är i en expensionsfas vilket också återspeglas i statistiken.

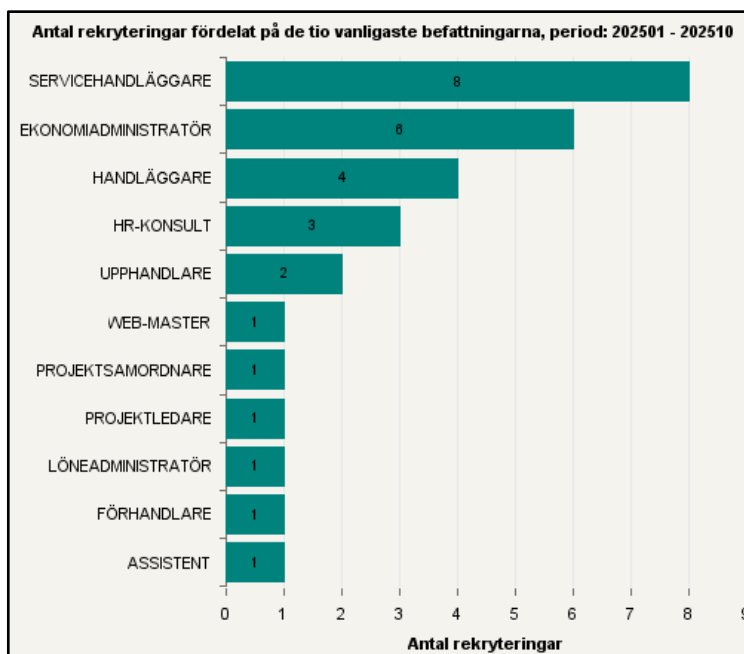


Tabellen visar antal rekryteringar av tillsvidareanställningar fördelat på de vanligaste befattningarna under perioden januari till oktober månad 2025.

Många av rekryteringarna kan förklaras med att de flesta av de befattningar som har högst frekvens av rekrytering också har högst frekvens av avgångar och därmed behöver ersättningsrekryteras för att verksamheten ska kunna fortgå och leverera utifrån de kvalitetskrav som finns på förvaltningen. Men också av att förvaltningen har ett ökat behov av kunniga medarbetare för att möta efterfrågan från förvaltningens kunder.

Totalt 29 tidsbegränsade rekryteringar har genomförts under perioden januari till oktober 2025, vilket är en minskning med 17 % i jämförelse med föregående år. Utvecklingen speglar att tillsvidareanställningar har prioriterats vid rekryteringarna som serviceförvaltningen genomfört. Servicehandläggare, ekonomiadministratörer och handläggare har varit de dominerande yrkesgrupperna.

Nedanstående tabell illustrerar antal rekryteringar till tidsbegränsade anställningar fördelat på de 10 vanligaste befattningarna under perioden januari till oktober månad 2025.



Den vanligaste rekryteringsvägen under perioden har varit rekrytering från annan arbetsgivare (dvs arbetsgivare utanför Stockholms stad) vilket uppgick till 58,6 %, återanställning inom serviceförvaltningen uppgick till 37,9 % av rekryteringarna. Detta visar på både en tillförsel av ny kompetens utifrån och att personal som tidigare haft en anställning inom förvaltningen kunnat återanställas och därmed har deras kompetens tillvaratagits inom förvaltningen. Att så många har kunnat återanställas bidrar till en effektiv kompetenshantering då de medarbetare som har erfarenhet av både uppgifter och förvaltningen har en kortare introduktionsperiod och kräver därmed mindre resurser av förvaltningen för att prestera med kvalitet.

Praktik

Serviceförvaltningen arbetar aktivt med att ta emot praktikanter inom flera verksamhetsområden för att på så sätt stärka sin position som en attraktiv arbetsgivare samt öka kännedomen om både staden och förvaltningen på högskolor och utbildningsinstitut. Detta genom att delta på branschdagar och utveckla samarbeten med lärosäten för att skapa vägar in i arbete på förvaltningen. Exempel på samarbeten med lärosäten är avdelning rekryterings samarbete med Örebro Universitet och avdelning inköps samarbete med Frans Schartau,

där fokus är att skapa praktiktillfällen för elever med relevant studieinriktning. Flera av de praktikplatser som erbjudits har sedan kunnat leda till anställning på serviceförvaltningen under årens gång på exempelvis avdelningarna verksamhetsstöd, rekrytering, inköp och ekonomi.

Serviceförvaltningen hade som målsättning att ta emot 10 praktikanter 2025⁴. Detta överträffades och utfallet blev 13 praktikanter, vilket är ökning med 61,5% från föregående år då 8 praktikanter togs emot.

Serviceförvaltningen arbetar med att erbjuda praktikplatser på förvaltningen kommer framgent fortsätta då det är ett bra forum för förvaltningen att attrahera unga potentiella medarbetare. Dessutom får förvaltningen genom detta bidra till samhällsnytta genom att erbjuda unga en väg in i arbetslivet.

Demografiska förändringar och dess påverkan

Kommande demografiska förändringar i staden berör generellt inte serviceförvaltningens tjänster, med undantag av Kontaktcenter Stockholm⁵. Staden behöver kunna erbjuda invånarna likvärdig tillgång till sina tjänster, oavsett vilken stadsdel man bor i. Servicen behöver under perioden utvecklas för att möta de demografiska förändringarna och olika målgruppers förväntningar och behov, den växande gruppen äldre och minskade antalet förskole- och skolelever. För att möta framtida förväntningar från stadens invånare behöver Kontaktcenter Stockholm och staden kunna erbjuda enkla, tillgängliga och sömlösa kontaktvägar som anpassas efter individens behov. Detta innebär att det är nödvändigt att anpassa kompetensutveckling, arbetsmetoder och systemstöd för att ge förutsättningar för en ökad flexibilitet som påverkas av demografin.

Lön

Stockholms stads löneprocess utgår från att lönebildning och lönesättning ska bidra till att verksamheterna når sina mål. Lönen ska möjliggöra attraherandet av nya medarbetare såväl som att behålla befintliga för att utöka och säkra kritisk kompetens. Den ska

⁴ Verksamhetsplan 2025 för servicenämnden

⁵ Underlag för budget 2026 med inriktning 2027 och 2028 för Servicenämnden

stimulera till förbättringar av verksamhetens effektivitet, produktivitet och kvalitet.

Individuell lönesättning tillämpas för att främja och stärka förvaltningens konkurrenskraft, kompetensförsörjning på kort och lång sikt. Lönesättning baserad kompetens, ansvar, erfarenhet och skicklighet, kriterier som också är en grundpelare i kompetensbaserad rekrytering som säkrar anställning utifrån lämplighet och skicklighet.

Serviceförvaltningen skapar förutsättningar för en god lönebildning genom tydliga och kända lönekriterier. Förvaltningens lönekriterier, KÖRA (kompetens, öppenhet, respekt och ansvar) förankras och tydliggörs för medarbetarna genom kontinuerlig dialog på förvaltningen inom ramen för APT och i individuella medarbetarsamtal och uppföljningssamtal.

I samband med förberedelser inför löneöversynsarbetet 2026 genomförs en löneanalys. I analysen jämförs medianlöner mellan förvaltningen och staden som helhet baserad på intern statistik från Stockholm stad samt från verktyget "Lönelänken" för att jämföra medianlönerna med ett urval kommuner i Sverige, med avgränsning till data från oktober månad 2025.

Jämförelser i medianlön mellan förvaltningar och kommuner är utmanande eftersom uppdragen, erfarenhetsnivå, individuella prestationer samt ansvarsområden kan variera stort inom varje enskild befattning.

Jämförelse av medianlön

Utifrån den data som analyseras i löneanalys 2026 påvisas att befattningar som enhetschef, projektledare, systemadministratör och avtalshandläggare är befattningar som inom serviceförvaltningen har högre medianlön än resten av Stockholms stad. Förvaltningens medianlöner ligger i paritet eller är högre än andra svenska kommuner som jämförts gällande befattningen avtalshandläggare.

Befattningar där serviceförvaltningens medianlön är lägre än i staden är handläggare, upphandlare, Hr-konsult, systemförvaltare, webbmaster, ekonomiadministratör, löneadministratör och servicehandläggare. Men förvaltningen ligger i övre skikten i jämförelse med urvalet av kommuner gällande upphandlare och i paritet gällande befattning systemförvaltare, servicehandläggare och avtalshandläggare. Medianlönen för befattningarna webbmaster, Hr-konsult, löneadministratör samt ekonomiadministratör ligger förvaltningens medianlöner lägre i jämförelse med urvalet av kommuner.

Löneskillnader inom respektive befattning kan förklaras av variationer i uppdrag, svårighetsgrad, ansvarsområde samt erfarenhet, men också av individuell prestation som ger påverkan på lönesättningen. Antalet innehavare av befattningen på respektive förvaltning eller kommun har också en möjlig påverkan på utfallet. I delar av underlaget framgår inte ålder eller andra bakomliggande faktorer (kompetensnivå, erfarenhet, utbildningsnivå etc.) som ev. skulle kunna utgöra grund för en djupare analys av redovisade löneskillnader mellan kommunerna.

Jämställdhet i lönestruktur

Löneanalys 2026 påvisar att serviceförvaltningen kan anses ha en jämställd lönestruktur. Inga oskäligen löneskillnader som kan härröras till kön har identifierats. Förvaltningen har över lag en god lönespridning, även om vissa befattningar har en något lägre spridning än andra (t.ex. ekonomiadministratörer).

Baserat på den data som analyserats har inga särskilda behov identifierats för några riktade satsningar inom någon specifik grupp. Men för att fortsatt vara en attraktiv arbetsgivare och kvarhålla erfarna och högpresterande medarbetare så behöver förvaltningen fortsätta sitt arbete med lönedifferentiering utifrån individuell prestation.

Löneanalytisk slutsats

Utgångspunkten för löneöversynen är individuell och differentierad lönesättning. Variabler som uppdragens innehåll, erfarenhetsnivå, individuella prestationer samt ansvarsområden kan förklara de skillnader som återspeglas i medianlönerna.

Förvaltningen har en god lönespridning och en jämställd lönestruktur. Analysen påvisar att det inom vissa befattningar finns arbetsgivare som erbjuder högre medianlön vilket kan påverka serviceförvaltningen förmåga att attrahera kompetens. Då statistiken saknar förklaringsvariabler som erfarenhetsnivå, ansvarsomfattning och svårighetsgrad i uppdraget är en direktjämförelse svår att göra.

En konkurrenskraftig lönestruktur och systematisk successionsplanering är av stor vikt för förvaltningen gällande de befattningar där konkurrensen om kompetens är stor och där personalomsättningen inom förvaltningen varit hög. Exempelvis upphandlare, projektledare, löneadministratörer och Hr-konsulter. Dels för att attrahera medarbetare med kompetens som förvaltningen behöver för att bedriva verksamhet enligt kommunfullmäktiges mål, men också för att behålla nyckelkompetenser inom förvaltningen över tid.

Teknisk utveckling och kompetensbehov

Digitalisering och teknikutveckling förändrar förvaltningens verksamhet i grunden. Medarbetare förväntas ha digital mognad, systemvana och förmåga till digital kommunikation. För att möta dessa krav har förvaltningen under 2024 och 2025 genomfört riktade insatser inom digitala verktyg och i satsningen "*klarspråk*" som syftar till att öka medarbetarnas kompetens i kommunikationsteknik i såväl tal som skrift. Dessa satsningar ligger i linje med Stockholms stads kvalitetsprogram, där digitalisering och innovation lyfts som centrala drivkrafter för att höja kvaliteten i välfärden.

Den ökande digitaliseringen i samhället i stort innebär att fler yrkesroller inom serviceförvaltningen kräver en ökad digital mognad, förmåga att arbeta i komplexa systemmiljöer samt förståelse för automatisering. Kompetensförsörjningen behöver därför säkerställa att medarbetare erbjuds löpande utveckling inom digitala arbetssätt, datadrivet beslutsfattande och digital kommunikation. Detta ligger i linje med både stadens kvalitetsprogram och de prioriterade utvecklingsområden som beskrivs i budgetunderlaget för 2026.

I syfte att utveckla medarbetarnas kompetens inom effektiv kundkommunikation har så kallade *vardagscoacher* tidigare införts inom tre avdelningar. Dessa coacher har stöttat kollegor i att genomföra tydliga och strukturerade kundmöten, samt hållit fokus på samtalens kvalitet och effektivitet. Arbetet har gett goda resultat och fortsätter nu i syfte att upprätthålla och vidareutveckla kommunikativa färdigheter inom organisationen.

Inom vissa verksamhetsområden har även behov identifierats av att stärka medarbetares kompetens i Word och Excel. En första utbildningsinsats upphandlades och genomfördes mellan oktober 2024 och maj 2025. Utifrån det fortsatta behovet har beslut fattats att förlänga insatsen i syfte att erbjuda fler medarbetare möjlighet att stärka sin digitala kompetens inom dessa verktyg under kommande period.

Behovet av kompetensutveckling inom informationssäkerhet bedöms fortsatt öka under kommande år, vilket medför ett behov att planera utbildningsinsatser inom detta område. Som ett led av detta ska samtliga medarbetare genomföra stadens två obligatoriska utbildningar inom informationssäkerhet på utbildningsplattformen.

Ledarskap och medarbetarskap

Serviceförvaltningens föränderliga uppdrag och de ökade kraven från kunderna ställer högre krav på chefernas förmåga att leda i förändring. Förvaltningen arbetar därför långsiktigt med att stärka ledarskapet, särskilt när det gäller att driva förbättringsarbete och skapa engagemang i tider av omställning. Exempelvis genomfördes en större ledarutvecklingsinsats under 2023 - 2025 i samarbete med Psykologpartners. Kontinuerliga utbildningsinsatser planeras från Hr för att stötta cheferna i deras ledarskap utöver det dagliga Hr-stödet. Under 2026 kommer ledarskapsutveckling att fortsätta genom bland annat reflektionsgrupper och inom ramen för chefsforum.

Parallellt pågår ett arbete med att se över verksamheternas organisering och att bredda kompetensen inom medarbetargrupper, för att bygga en mer robust organisation med kapacitet att hantera varierande efterfrågan, förändrade förutsättningar och arbetstoppar.⁶ Riskbedömningar görs löpande för att säkra en god arbetsmiljö och en hållbar utveckling för förvaltningen som helhet.

Utöver nya uppdrag och tjänster har serviceförvaltningen inom vissa verksamhetsområden en högre efterfrågan än vad förvaltningen kan möta. Förvaltningen kommer därmed under 2026 fokusera på att anpassa organisation med ökad kapacitet i syfte att kunna tillfredsställa behov av stöd hos förvaltningar och bolag i enlighet med kommunfullmäktiges uppdrag.

Avdelningen för Inköp har under 2025 genomfört en större omorganisation där en ny enhet inrättats och avdelningen har utökats med en enhetschef i syfte att minska medarbetargruppernas storlek och förbättra möjligheterna för ett nära och individanpassat ledarskap. Andra avdelningar som har en hög, och i många fall ökande efterfrågan på tjänster är DIT, Rekrytering och Lokalplanering. Flera enheter inrättas och motsvarande antal enhetschefer rekryteras för att säkra ett nära och kvalitativt ledarskap.

Medarbetarenkäten

Serviceförvaltningens rapport för år 2025 visar att AMI totalindex gällande motivation, ledarskap och styrning har ökat till 82 i jämförelse med 2024 då det låg på 81. Även samtliga tre delindex visar stabila eller positiva resultat: Motivation 79 (–1), Ledarskap

⁶ Underlag för budget 2026 med inriktning 2027 och 2028 för Servicenämnden

84 (+3) och Styrning 83 (+1). Svarsfrekvensen är hög, 93 %, vilket visar på god delaktighet.

Jämfört med genomsnittet för stadens fackförvaltningar (ORG) ligger serviceförvaltningen lika eller högre inom de flesta områden, bland annat i totalindex, delaktighet/inflytande samt styrning.

De fem främsta styrkorna och de frågor som har störst påverkan på motivationen hos medarbetarna är:

- Jag har förtroende för min chef (4,3)
- Min chef är tydlig med vilket ansvar jag har (4,3)
- Min chef uppmuntrar och stödjer initiativ och nytänkande (4,3)
- Min chef hjälper mig att prioritera när jag ber om det (4,3)
- Min chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete (4,4)

De fem främsta fokusområdena som har värderats lägst och som har störst påverkan på motivationen hos medarbetarna är:

- Jag kan rekommendera min arbetsplats till andra (4,0)
- Inom ramen för mitt uppdrag har jag möjligheter att påverka hur jag ska utföra arbetet (4,2)
- På min arbetsplats har vi ett gott arbetsklimat (4,2)
- På min arbetsplats prövar vi nya arbetssätt för att utveckla verksamheten (4,2)
- Min chef skapar förutsättningar för delaktighet (4,2)

Flera frågor visar en marginell positiv utveckling på +0,1 jämfört med 2024, bland annat *"Inom ramen för mitt uppdrag har jag möjligheter att påverka hur jag ska utföra arbetet"*, *"Min chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser"* och *"På min arbetsplats prövar vi nya arbetssätt för att utveckla verksamheten"*. Några frågor har minskat något, bland annat *"Mitt arbete känns meningsfullt"* och *"Min chef är tydlig med hur vårt arbete bidrar till verksamhetens måluppfyllelse"* (−0,1), men ligger fortsatt på höga nivåer.

Sammantaget visar resultatet på ett fortsatt starkt ledarskap, där flera av de högst värderade frågorna rör chefens stöd, tydlighet och förtroende. Förvaltningen har samtidigt utvecklingspotential inom arbetsklimat, innovationsarbete och medarbetarnas möjlighet att rekommendera arbetsplatsen till andra.

Förvaltningens utmaningar inom de närmsta åren

Avdelningsspecifika utmaningar

Rekrytering

Avdelningen Rekrytering står inför flera utmaningar under de kommande åren kopplat till både bemanning, utveckling och externa förutsättningar. Variationen på efterfrågan över tid samt en personalomsättning, särskilt bland yngre medarbetare, ställer krav på planering och introduktion av nya medarbetare för att bibehålla kvalitet i uppdragen. Verksamhetens uppdrag är eftertraktat och uppskattat vilket lett till perioder av hög arbetsbelastning. Detta medför ett utökat behov av att anpassa verksamheten utefter förutsättningarna för att säkerställa en bättre balans mellan kapacitet och uppdrag. Förvaltningen genomför därför en organisationsförändring under 2026 där två nya enheter inrättas och två enhetschefer tillsätts. En organisationsförändring är nödvändig för att förvaltningen ska ha förutsättningar för ytterligare tillväxt och därmed kunna tillfredsställa uppdämt behov av rekryteringsstöd hos förvaltningar och bolag i enlighet med kommunfullmäktiges uppdrag.

Efterfrågan på rekryteringstjänster svår att förutse och påverkas i hög grad av politiska och ekonomiska cykler – inte minst valåret 2026, som både kan medföra ökad belastning inför valet och ett vakuum efteråt.

Avdelningen ser stora utvecklingsmöjligheter i att effektivisera och digitalisera stadens volymrekryteringar, särskilt inom områden som barnskötare, vårdbiträden och undersköterskor. Dessa roller innebär stora sökvolymen där kandidatupplevelsen idag inte alltid är tillfredsställande, vilket kan påverka kompetensförsörjningen inom staden negativt. Avdelningen ser en potential i att arbeta mer samordnat och strategiskt, exempelvis genom gemensamma marknadsföringsinsatser liknande de som görs för feriearbete. Det finns också ett växande behov av att stötta stadsdelsförvaltningarna med sommarrekryteringar inom äldreomsorgen, där ett volymmässigt arbetssätt kräver både samordning och digitala lösningar.

Inom ramen för den generella utvecklingen av rekryteringsområdet lyfts även utmaningar kopplade till specialistroller och chefsrekrytering, där kvalitet och träffsäkerhet i urvalen är särskilt

avgörande. Implementering av screeningtester och kompetensbaserade metoder behöver fortsätta stärkas och förankras. Därtill kommer EU:s lönetransparensdirektiv att börja tillämpas i juni 2026, vilket innebär nya krav på öppenhet i lönehantering vid rekrytering. Avdelningen har påbörjat ett samarbete med stadsledningskontorets personalstrategiska avdelning för att förbereda inför denna förändring.

Sammanfattningsvis handlar avdelningens utmaningar om att kunna möta en fortsatt hög och oförutsägbar efterfrågan, attrahera och behålla kvalificerade rekryteringskonsulter, utveckla digitalt stöd för volymrekrytering, och säkerställa att nya lagkrav integreras på ett hållbart sätt. Samtidigt finns en fortsatt ambition att ligga i framkant som rekryteringspartner, med hög kvalitet, starkt arbetsgivarvarumärke och ett arbetssätt som skapar mervärde för stadens verksamheter.⁷ Kommande kompetensförsörjningsbehov kommer utifrån ovan inkludera både erfarna chefsrekryterare och mer juniora konsulter som kan arbeta i strukturerade volymprojekt.

Digitalisering, it och telefoni (DIT)

Avdelningen består av funktioner för projektledning/verksamhetsutveckling, systemutveckling och dataskyddsfrågor samt enheten för webb- och kommunikationsstöd (WoK). För att möta behov inom it- och informationssäkerhet har avdelningen även etablerat samarbete med externa leverantörer.

Sedan starten 2023 har DIT vuxit i nära dialog med processägare och utifrån behov inom stadens förvaltningar och bolag, tillväxten präglas av kvalitet prioriteras framför kvantitet.

Kommande treårsperiod planerar DIT att stärka kompetensen inom dataskydd, it-arkitektur, it- och informationssäkerhet samt systemutveckling. Avdelningen ska också bidra i utvecklingen av stadens e-tjänster och ett nytt designsystem för digital service. Utöver detta utreds möjligheten att etablera kompetensteam inom stadens fokusområden och att bredda tjänsteutbudet med stöd inom förändringsledning och förvaltningsetablering enligt pm3^[1]. Inom webb- och kommunikationsstöd genomförs under hösten en genomlysning av verksamheten, roller, arbetssätt, tjänsteutbud etc. Detta för att säkerställa en relevant och kvalitativ leverans.

⁷ Underlag för budget 2026 med inriktning 2027 och 2028 för Servicenämnden

^[1] Underlag för budget 2026 med inriktning 2027 och 2028 för Servicenämnden

En gemensam utvecklingsplan för hela avdelningen ska tas fram baserad på en kompetenskartläggning, och rekryteringsstrategin ska utgå från denna. Fokus framåt är att behålla och utveckla befintlig kompetens genom individuella utvecklingsinsatser och att attrahera nya medarbetare med spetskompetens inom prioriterade områden.

På grund av hög efterfrågan på etablerat tjänsteutbud prognostiseras en utökning inom avdelningen för att anpassa verksamheten efter stadens behov. Som ett naturligt led av att fler medarbetare anställs identifieras även ett behov av att se över avdelningens organisation under 2026.

Verksamhetsstöd

Avdelningen för verksamhetsstöd samlar serviceförvaltningens stödfunktioner inom ekonomi och inköp, styrning och uppföljning, informationssäkerhet, dataskydd och GDPR, it och telefoni, hr, nämndadministration, internservice samt objektshantering enligt pm3 för de it-systemförvaltningen ansvarar för. Avdelningen driver även digital verksamhetsutveckling inom förvaltningen och har under senare år arbetat för att gå från enskilda specialister till funktionsteam.

Kommande år prioriteras utveckling av kompetens och samarbete inom informationssäkerhet, dataskydd, GDPR och juridik för att möta ökade krav, bland annat genom NIS2-lagstiftningen. Det pågår även standardisering av processer inom ekonomi och inköp.

För Hr-funktionen pågår ett arbete med att skapa en robusthet i funktionen där målet är att uppnå en kontinuitet i såväl personalstyrkan samt för hitta en optimal sammansättning av kompetenser givet antalet medarbetare på Hr.

Inom informationshantering har arbetsuppgifter växlats för att minska sårbarhet och ge nya utvecklingsmöjligheter för medarbetare. Med anledning av den planerade lokalflytt som ska genomföras på förvaltningen under 2028 så förväntas internservice uppdrag att påverkas i någon mån. En större genomlysning och analys av funktionen som helhet har genomförts under det gångna året för att säkerställa rätt kompetens samt rätt bemanning utifrån de uppdrag som internservice arbetar med i dagsläget.

Funktionen för objektshantering växer i takt med ökad efterfrågan på operativt it-stöd i staden. Avdelningen arbetar långsiktigt med att behålla senior kompetens inom alla ansvarsområden, attrahera specialistkunskap inom it- och informationssäkerhet samt anpassa bemanning utifrån förändrade behov och nya uppdrag.

Då funktionen objektshantering växer i takt med ökad efterfrågan på operativt it-stöd i staden och att arbetet inom informationssäkerhet, dataskydd, GDPR och informationshantering blir allt mer komplext och har viktiga beröringspunkter kommer avdelningen inrätta en ny enhet under 2026, enheten för digital utveckling och informationshantering

Målsättningen med enheten är att skapa en mer effektiv, skalbar organisering av komplexa områden med ett närmare ledarskap. Förändringen kommer även skapa förutsättningar för att bidra till en budget i balans och hålla nere den totala overheadkostnaden på förvaltningen. Vidare syftar inrättande av nya enheten till att värna den kompetens och de uppdrag medarbetarna har idag och ge ett stärkt domänkunskapsstöd i form av en inrättad enhetschefsroll av strategisk och operativ karaktär.

Lön och pension

Avdelningen Lön och pension står inför utmaningar att behålla och att rekrytera ny medarbetare inom löneadministration med hög kompetens utifrån verksamhetens löneläge och stadens fortsatt stora volymer av manuella underlag.

Rekryteringen av medarbetare till verksamheten fungerar väl med många sökande. Det som generellt är ett bekymmer är löneläget där flertalet medarbetare som sökt liknande uppdrag hos andra arbetsgivare får betydligt högre lön. Ett flertal medarbetare söker sig tillbaka då den upplevda arbetsmiljön och arbetssätt är mer tilltalande än hos andra arbetsgivare.

Behov av kompetens inom analys och system ökar, till följd av nya uppdrag som rör statistik och informationshantering samt analys av kommande förändringar och uppdateringar i system.

Avdelningen arbetar aktivt med kompetensöverföring genom mentorskap, introduktionsprogram och intern kompetensutveckling. På sikt behövs även en tydligare successionsplanering samt översyn av samordnarrollen för att möta framtidens krav och skapa karriärmöjligheter inom organisationen.

Lokalplanering

Kommunfullmäktige har i budget 2026 uppmanat stadsdelsnämnderna att beställa projektledningsstöd vid nya lokalprojekt, särskilt större underhållsprojekt med Micasa, och vid lokalprojekt rörande förskolan. Utifrån denna uppmaning kan ett växande behov av projektledningskompetens från lokalplanering

uppstå. Kompetensförsörjningen behöver därför säkra rätt resurser i planering och genomförande av komplexa lokalprojekt^[1].

Kommunfullmäktige har gett serviceförvaltningen i uppdrag att etablera en återbrukscentral för byggmaterial under 2026. Denna organiseras inom verksamhetsområde Lokalplanering. Då detta uppdrag ligger utanför serviceförvaltningens normala verksamhet kommer detta ställa nya krav på att säkerställa att rätt kompetens allokeras och rekryteras in. Under 2026-2027 bedöms återbruksverksamheten omfattas av ca fyra till fem medarbetare, men kan behöva utökas beroende på tillväxttakt.

Utöver etableringen av återbrukscentralen kommer från och med 1 april 2026 hyreshantering centraliseras inom Lokalplanering, där ekonomiavdelningens handläggare av andrahandsuthyrningar förflyttas till Lokalplanering. Avdelningen budgeterar för 2026 att bestå av 36 medarbetare inklusive återbruksverksamheten. Med anledning av den ökning av medarbetarantal som sker kommer verksamheten även behöva se över organisations- och chefsstrukturen under 2026.

En ökad oförutsägbarhet i den typ av uppdrag och dess omfattning ställer krav på att öka flexibiliteten inom lokalplanering och dess medarbetare. En förutsättning för att säkerställa flexibilitet är att aktivt omvärldsbevaka för att möjliggöra att nödvändiga förberedelser och skapa en förståelse för hur stadens behov utvecklas inom lokalfrågor samt analys av hur behovet kan mötas.

Kontaktcenter

Kontaktcenter Stockholm befinner sig i ett omfattande förändringsarbete med fokus på effektivisering, ökad servicekvalitet och framtidssäkring. Under 2024 inleddes ett skifte med en ny prismodell där varje uppdrag bär sin egen kostnad, och i januari 2025 genomfördes en omorganisation som lett till tydligare struktur, kortare väntetider och förbättrad arbetsmiljö.

Organisationsförändringen har också möjliggjort ökad flexibilitet och bredare kompetens i verksamheten. Samtidigt har det blottlagts flera kritiska kompetensbehov, särskilt kopplade till specialistroller, bemanningsplanering och digitalisering.

I mars 2025 förlorade Kontaktcenter ett större uppdrag, vilket innebar att berörda medarbetare snabbt omskolades till andra svarsgrupper. Verksamheten hanterar idag fler ärenden än tidigare och strävar efter att säkerställa kvalitet och likvärdig service till

^[1] Underlag för budget 2026 med inriktning 2027 och 2028 för Servicenämnden

invånarna oavsett stadsdel⁸. Behovet av snabb och korrekt invånarservice gör att svarsgrupper som Äldre direkt har ett särskilt behov av att förstärkas, både vad gäller bemanning och kompetensstöd. Kontaktcenter har därför rekryterat 2 medarbetare inom interna funktioner för handläggarsöd, som också bidrar till utveckling av utbildningsinsatser och digitala stöd.

En utmaning är att introduktion och utbildning för nyanställda fortfarande tar mycket tid. Bristen på anpassade systemstöd och pedagogiska verktyg påverkar verksamhetens effektivitet. Det finns därför ett behov av att digitalisera och tillgängliggöra utbildningsinnehåll på ett mer flexibelt sätt. Parallellt utvecklas coachning som arbetsform, där både enhetschefer och handläggare utbildas i att stötta kollegor och höja den interna kompetensnivån.

Kontaktcenter har ambitionen att alla medarbetare på sikt ska kunna bemästra flera svarsgrupper, vilket också skapar bättre förutsättningar att hålla till exempel APT utan att stänga ner ärendehantering. För att möjliggöra detta krävs både breddad kompetens och ökad intern rörlighet. Ett särskilt behov har identifierats vad gäller bemanningsplanering, där dagens manuella lösning är sårbar och kräver mycket stöd. Verksamheten har därför haft behov av att rekrytera en bemanningsplanerare vilket genomfördes i slutet på 2025, och ambitionen är att på sikt eventuellt kunna erbjuda denna kompetens som tjänst till andra kontaktcenter i staden.

I takt med att fler av stadens förvaltningar vill samla sina kontaktvägar finns potential för Kontaktcenter att ta en tydligare roll i en framtida stadsgemensam kontaktstrategi. Samtidigt innebär den nya socialtjänstlagen, som trädde i kraft 1 juli 2025, att socialtjänstens tillgänglighet måste öka – en utveckling där Kontaktcenter kan bli en aktör med rätt uppdrag och tydliga avgränsningar. För att kunna möta dessa krav krävs både ett organisatoriskt stöd, rätt tekniska förutsättningar och tillgång till rätt kompetens⁹.

Inköp

Avdelningen Inköp står inför flera betydande utmaningar de kommande åren. En hög personalomsättning, särskilt bland upphandlare, i kombination med svårigheter att rekrytera erfarna

⁸ Underlag för budget 2026 med inriktning 2027 och 2028 för Servicenämnden

⁹ Underlag för budget 2026 med inriktning 2027 och 2028 för Servicenämnden

kandidater, har skapat en sårbarhet inom kritiska roller.

Avdelningens specialiserade funktioner innebär att flera roller är bemannade av enstaka individer, vilket ställer högre krav på kompetensöverföring i syfte att behålla kontinuitet i uppdragen.

Avdelningen har i syfte att möta efterfrågan på stöd inom inköpsområdet och de krav som den medför, genomfört en organisationsförändring under hösten 2025, där kategoristyrning och tvärfunktionella team har etablerats enligt stadens riktlinjer. Utveckling av roller samt nya arbetssätt har etablerats. En ny enhet har inrättats och en enhetschef rekryterats. Förändringarna har förbättrat för medarbetare och chefer som får en jämnare arbetsbelastning, ökad kompetensbreddning i arbetsgrupperna som bidrar till bättre förutsättningar att genomföra verksamhetens uppdrag med kvalitativ utväxling.

I takt med att fler myndigheter efterfrågar upphandlings- och avtalsförvaltningskompetens, ökar konkurrensen om personal med rätt profil, särskilt inom välfärdssektorn. För att möta utmaningarna prioriteras kontinuerlig kompetensutveckling, särskilt inom nya regelverk och EU-direktiv, samt strukturer för dokumentation och erfarenhetsutbyte. Det finns även behov av att förstärka inom systemadministration och inköpssupport, både för att täcka pensionsavgångar och för att möta ökade krav. Genom att erbjuda kompetensutvecklingsmöjligheter, utveckla nätverk och erbjuda alternativa anställningsformer vill avdelningen också stärka förmågan att behålla och attrahera nyckelkompetens.

Ekonomi

Avdelningen står inför flera utmaningar kopplade till teknikomställning, ökade krav på stöd till verksamheter samt förändringar i systemmiljö och organisation. Teknisk utveckling inom det ekonomiadministrativa området tillsammans med införandet av nya tekniska lösningar såsom ny telefonlösning, ärendehanteringssystem och framtida upphandling av barn- och elevregister (BOE) förväntas påverka kompetensbehoven på flera nivåer. Ökad automatisering och systemintegration kan på sikt innebära minskat behov av resurser men med krav på högre teknisk kompetens.

En central utmaning är att möta efterfrågan på mer kvalificerat stöd från verksamheter, samtidigt som vissa medarbetare saknar tillräcklig bredd och djup i ekonomikunskap och systemförståelse. Nya uppdrag, såsom att hålla utbildningar inom fakturahantering för

hela staden, ställer ökade krav på pedagogisk förmåga och kommunikation.

För att öka flexibiliteten i bemanningen och minska sårbarhet arbetar avdelningen aktivt med kompetensbreddning mellan processer. Samtidigt finns viss osäkerhet kring framtida uppdragsvolym, särskilt inom avgiftshantering för förskola och fritidshem, vilket påverkar resursplanering och rekryteringsbehov. Kommande pensionsavgångar innebär ytterligare behov av successionsplanering och kompetensöverföring inom de kommande tre åren och framåt.

Rekryteringsstrategin inkluderar fortsatt satsning på praktikplatser, särskilt genom samarbete med högskolor, yrkeshögskolor och Arbetsförmedlingens "Korta vägen". Vid nyrekrytering prioriteras teknisk kompetens, analytisk förmåga och serviceorientering.

Avdelningen genomgår under 2026 en organisationsförändring där avdelningens medarbetare inom hyreshantering förflyttas till avdelning Lokalplanering, vilket kommer minska medarbetarantalet per chef på avdelning ekonomi efter 1 april 2026.

Sammanfattande analys

Serviceförvaltningen står inför en period av fortsatt förändring kopplat till uppdraget om att förvaltningen ska skapa möjligheter för att bredda nyttjandet inom kommunkoncernen.

Förvaltningen bedriver en mångsidig verksamhet som kombinerar ett brett tjänsteutbud med fördjupad kompetens inom flera specialistområden. Inom ramen för befintliga verksamhetsområden ska förvaltningen förbättra kvaliteten, utveckla tjänsterna och bredda nyttjandet. Vidare har förvaltningen i uppdrag att möjliggöra stordriftsfördelar, kvalitetssäkring av stadsgemensamma processer samt minskad sårbarhet, något som ger värde för hela kommunkoncernen. Detta resulterar i ett behov av att fortsätta att expandera ytterligare för att möta efterfrågan och att kunna säkra ändamålsenlig kvalitetsnivå.

Effektiviseringskrav, nya uppdrag och den tekniska utveckling som förväntas, samverkar och skapar komplexa kompetensbehov.

Uppdraget kräver intern flexibilitet, tvärfunktionell kompetens och smart resursanvändning. Kompetensbreddning hos medarbetarna är en förutsättning för serviceförvaltningens genomförande av uppdrag och för att möta stadens förvaltningars och bolags behov. Men

också för att minska sårbarheten och skapa förutsättningar även under perioder där efterfrågan ökar och när frånvaro uppstår.

Förvaltningen står även inför en förstärkt roll inom civilt försvar och beredskap i och med kommande lagkrav från 2027. Uppdrag som centralt beredskapslager och krisinformation via Kontaktcenter kräver utvecklad kompetens inom krisberedskap, samverkan och säkerhetsrelaterad informationshantering. Arbetet med att motverka välfärdsbrott intensifieras och omfattar upphandling, leverantörskontroller och avtalsförvaltning. Här blir utbildning och styrning av inköpssamordnare en central del för att höja kompetensnivån i stadens inköpsorganisation, stärka avtalstroheten och minska riskerna för felaktiga beställningar och avtalsbrott.

Förvaltningens uppdrag inom cirkularitet och återbruk växer, med etableringen av en återbrukscentral för byggmaterial som en viktig satsning. Detta kräver kompetens inom cirkulär ekonomi, logistik och samordning samt central finansiering och tydlig styrning för att ge full effekt. Samtidigt identifieras nya och växande specialistområden – bland annat projekt- och förändringsledning, dataskydd och informations- och IT-säkerhet – som behöver balanseras mot kraven på flexibilitet, intern mobilitet och organisatoriskt lärande.¹⁰

Behovet av nya specialistkompetenser växer, särskilt inom digitalisering och informationssäkerhet, systemutveckling, cirkulär ekonomi, juridik och upphandling. Stadens ökade fokus på informationssäkerhet och informationshantering ställer högre krav på teknisk spets och analytisk förmåga.

Rekrytering av nyckelroller – som upphandlare, IT-specialister och pensionshandläggare – är fortsatt en utmaning och kräver både möjlighet till intern kompetensutveckling och rörlighet, men också alternativa vägar in – som praktikplatser och nära samarbete med utbildningsaktörer.

Sedan 2022 har antalet medarbetare ökat på serviceförvaltningen i stadig takt och prognostiseras fortsätta under 2026. Ökningen är ett led av den ökade efterfrågan som staden har på förvaltningens tjänster. Utökningen innebär att förvaltningen rustar för att säkerställa en god arbetsmiljö för medarbetare och chefer med jämnare arbetsbelastning och att skapa fler samarbetsmöjligheter. En fullgod introduktion av nya medarbetare är av stor betydelse.

¹⁰ Underlag för budget 2026 med inriktning 2027 och 2028 för Servicenämnden
Verksamhetsplan 2025 för servicenämnd

Introduktionsarbetet kommer potentiellt medföra vissa arbetstoppar inom förvaltningen en period, exempelvis på avdelning verksamhetsstöd som är involverad i hög utsträckning. Riskbedömningar görs löpande för att säkra en god arbetsmiljö och en hållbar utveckling för förvaltningen som helhet.

Då förvaltningen är i en expansionsfas blir ledarskapet avgörande framgångsfaktor. Allt fler medarbetare rekryteras in för att stärka upp driften i verksamheterna och därmed har medarbetarantal per chef ökat. En genomlysning av förvaltningens organisering på avdelningsnivå har medfört ett behov av att genomföra organisationsförändringar. Kraven på chefer att leda i omställning, skapa engagemang, säkra en god arbetsmiljö och driva utveckling ökar i som effekt samt i takt med digitalisering, nya uppdrag och förändrade behov. Ett kommunikativt, coachande och nära ledarskap, kombinerat med konkurrenskraftiga villkor, tydliga karriärvägar och en långsiktig kompetensförsörjningsstrategi, blir nödvändigt för att säkra förvaltningens förmåga att vara en stabil partner till stadens förvaltningar och bolag genom leverans med kontinuerligt hög kvalitet.

Förvaltningens medarbetarantal ökar över tid, men på vissa håll finns större utmaningar att behålla kompetenta medarbetare där konkurrensen om deras kunskaper är stor. Ett exempel på en befattning där konkurrensen är hög är upphandlare.

För vissa yrkesgrupper, såsom Hr-Konsulter, servicehandläggare, löneadministratör, upphandlare och ekonomiadministratör, är personalomsättningen något högre än genomsnittet, vilket gör det viktigt att säkra kompetensöverföring och kontinuitet.

Den största avgångsorsaken är uppsägning på egen begäran och de flesta som säger upp sig på egen begäran går vidare till ny anställning på annan förvaltning eller bolag inom staden, men också till extern arbetsgivare. Att medarbetare går vidare till ny tjänst inom staden påvisar att serviceförvaltningen är en del inom stadens övergripande kompetensförsörjning.

Inom förvaltningen finns på flera håll etablerade arbetssätt för kompetensöverföring mellan medarbetare för att säkra att rätt kunskaper finns kvar inom förvaltningen över tid.

Serviceförvaltningen behöver fortsatt främja utveckling för samtliga medarbetare i den mån som går för att kunna behålla nyckelkompetens över tid. De befattningar som har begränsningar i utvecklingsmöjligheter bör successionsplanering på avdelningsnivå

finnas för nyckelroller, för att se till att rätt kompetens kan rekryteras in och överförs internt i syfte att bibehålla avgörande kompetens när medarbetare går i pension eller väljer att gå vidare till annan förvaltning eller annat företag.

Serviceförvaltningen fortsätter arbeta med att möjliggöra att medarbetare kan kvarstå i anställning längre trots högre ålder, exempelvis genom att erbjuda lösningar som deltidsanställning eller timanställning för de som vill arbeta trots uppnådd pensionsålder. På så sätt kan kunniga medarbetare som uppnått pensionsålder fortsatt bidra till förvaltningens uppdrag, samt att stödja juniora kollegor i sin utveckling. Detta möjliggör att förvaltningen lever upp till Stockholms stads målsättning *"Ett Stockholm med en stabil och hållbar ekonomi med utbildning, jobb och bostäder för alla"* samt målet *"Servicenämnden är en attraktiv arbetsgivare med ändamålsenlig organisation där chefer och medarbetare har förutsättningar att aktivt bidra till förvaltningens utveckling och mål."* som benämn i Verksamhetsplan 2025 och 2026.

Kompetensförsörjningsplan för nämnden – VP

Utgå från verksamhetsplanens (VP) satta mål för nämnden och ange aktiviteter utifrån de olika områdena som finns angivna: Utveckla, behålla, attrahera, rekrytera, avsluta.

Verksamhetsplan VP - mål	Kompetensförsörjningsaktivitet UBARA	Måldatum	Ansvarig (Funktion)	Uppföljning / Kommentar
Utveckla				
Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb.	Fortsätta öka den digitala mognaden hos medarbetare genom utbildningar, Word och Excel.	2026-12-31	VO	
Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb.	Öka medarbetares kunskap inom informationssäkerhet. Alla medarbetare ska genomföra stadsledningskontorets nya e-utbildningar inom informationssäkerhet med tillhörande stödmaterial.	2026-12-31	VO	
Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb	Öka medarbetares kunskap inom dataskydd. Alla medarbetare ska årligen genomföra stadens obligatoriska utbildningar inom området på utbildningsplattformen.	2026-12-31	VO	
Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb.	Fortsätta ha fokus på ledarutveckling i linje med stadens chefsprofil och genomfört ledarutvecklingsprogram 2023-2025. Utifrån utvecklingsområden	2026-12-31	VO	

Verksamhetsplan VP - mål	Kompetensförsörjningsaktivitet UBARA	Måldatum	Ansvarig (Funktion)	Uppföljning / Kommentar
	identifierade i medarbetarenkät jobba med förvaltningsövergripande fokusområden samt vid behov med särskilt stöd till individuella chefer och grupper. Stöd från hr, företagshälsovård och upphandlade leverantörer inom ledar- och grupputveckling.			
Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb.	Höja kompetensen inom projektledning. Kontakt med förvaltningens projektkontor vid internt arbete bidrar till intern kompetensöverföring och förhöjd kompetensnivå.	2027-12-31	Avdelningen för verksamhetsstöd	
Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb.	Tydliggöra förväntningar på medarbetarna. Genom att genomföra en översyn av mallen för medarbetarsamtal samt lönekriterier.	2026-12-31	Enheten för hr, informationshantering och internservice	
Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb.	Genomföra kompetenshöjande utbildningsinsatser för chefer inom bl.a. arbetsmiljö, arbetsrätt m.m.	2026-12-31	Enheten för hr, informationshantering och internservice	
Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb.	Skapa utökade möjligheter för nya medarbetare för att snabbare och effektivare komma in i sitt arbete. Genom utveckling av introduktionsprocessen för både chefer och medarbetare	2026-12-31	Avdelningen för verksamhetsstöd	

Verksamhetsplan VP - mål	Kompetensförsörjningsaktivitet UBARA	Måldatum	Ansvarig (Funktion)	Uppföljning / Kommentar
Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb.	Utveckla och systematisera avslutssamtal, utöka kompetensbreddningen samt undersöka förutsättningar för tjänster till kund avseende konsultstöd inom ekonomi och hr.	2026-12-31	Enheten för hr, informationshantering och internservice, Lön och pension, ekonomi och rekrytering.	
Behålla				
Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb.	Bibehålla medarbetarnas förmåga att uttrycka sig tydligt, enkelt och professionellt i skrift. Nya medarbetare går utbildning i Klarspråk.	2026-12-31	VO	
Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb.	Behålla ett enhetligt, effektivt och professionellt kundbemötande genom utbildning i kundkommunikation samt regelbunden coaching.	2027-12-31	VO	Utbilda och vidareutveckla vardagscoacher inom VO Inköp samt Lön och pension
Medarbetare i Stockholm ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb.	Skapa möjligheter för kompetensutveckling kring specialistområden som projekt- och förändringsledning, dataskydd och IT-säkerhet samt kompetensbreddning för att säkra nyckelkompetenser genom utbildningar på utbildningsplattformen samt kompetensöverföring internt.	2026-12-31	VO	
Attrahera				
Servicenämnden är en attraktiv	Marknadsföra Stockholms stad och serviceförvaltningen	2027-12-31	VO	

Verksamhetsplan VP - mål	Kompetensförsörjningsaktivitet UBARA	Måldatum	Ansvarig (Funktion)	Uppföljning / Kommentar
arbetsgivare med ändamålsenlig organisation där chefer och medarbetare har förutsättningar att aktivt bidra till förvaltningens utveckling och mål.	genom att ta emot praktikanter från YH-utbildningar och hålla kontakt med aktuella yrkesutbildningar/delta i branschdagar.			
Rekrytera				
Ett Stockholm med en stabil och hållbar ekonomi med utbildning, jobb och bostäder för alla.	Hantera alla kandidater i förvaltningens rekryteringsprocesser på ett professionellt sätt genom att använda serviceförvaltningens Rekryteringsservice vid alla rekryteringar.	2027-12-31	VO	