

Kvalitetsutmärkelsen 2026 Serviceförvaltningen rekrytering



Tre kundcitat från 2026:

"Konsulten uppvisade hög grad av professionalism och förmåga att anpassa upplägg utifrån beställarens behov (inom satta ramar)."

"Konsultens tydlighet och goda förmåga avseende personbedömning blev avgörande för slutbedömningen."

"Var mycket nöjd. Superproffsigt, bra driv i samtalet, ifrågasatte inövade floskler och gick till roten av frågeställningen. Bra!"

Innehåll

Administrativa uppgifter	2
Ordlista	3
Information om verksamheten	7
Serviceförvaltningen rekryterings uppdrag och syfte	7
De lagar, förordningar och styrdokument av speciell betydelse för vår verksamhet:	9
Målgrupper	10
Ungefärligt antal kunder/kandidater, könsuppdelat	10
Organisations- chefs- och ledningsstruktur	10
Verksamhetens medarbetare (yrkesgrupp, utbildning, samt kön)	11
Kortfattad beskrivning av hur vi gått tillväga när vi arbetade fram bidraget	11
Målgrupp.....	13
1. Beskriv vilka metoder eller arbetssätt ni har för att få insikt om målgruppernas behov och önskemål	13
2. Beskriv hur era målgrupper är delaktiga och har inflytande i verksamheten samt hur det har påverkat såväl individ som verksamhet.	14
3. Beskriv hur ni arbetar med bemötande och förstärker en kultur där ni har stockholmarnas fokus.	16
4. Beskriv hur ni arbetar för att er verksamhet ska bidra till jämlika och jämställda förutsättningar för era målgrupper.	17
Chef- och ledarskap	19
5. Beskriv hur du som chef försäkrar dig om att medarbetarna förstår och har samsyn om verksamhetens syfte, uppdrag och mål samt hur deras arbete bidrar till helheten.	19
6. Beskriv hur du som chef stödjer medarbetarnas utveckling och tar tillvara på deras kompetens i verksamheten.	20
7. Beskriv ditt ledarskap och dina ledarskapsbeteenden samt den effekt de får i verksamheten.	21
8. Beskriv hur du som chef regelbundet utvärderar och utvecklar ditt ledarskap samt vad det har bidragit till.	23
Medarbetarskap	25
9. Beskriv hur och när ni som medarbetare tillsammans arbetar för att främja en god arbetsmiljö.	25
10. Beskriv hur ni som medarbetare bidrar till verksamhetens utveckling.	27
11. Beskriv hur ni som medarbetare bidrar till lärande.	28
12. Utifrån den senaste medarbetarundersökningen (och om möjligt de tre senaste åren):	30
Från uppföljning till utveckling	33

13. a. Redogör för de viktigaste uppföljningsmetoderna som ni använder för att bedöma vilken kvalitet er verksamhet skapar för målgrupperna. 33
14. Redogör för hur verksamheten använder resurserna så effektivt och hållbart som möjligt utifrån: 37
15. Beskriv ert internkontrollarbete samt hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet. 41
16. Beskriv ert miljöarbete samt hur ni arbetar med att identifiera verksamhetens miljöpåverkan för att bidra till stadens miljömål. 44
17. Beskriv vilka trender, utmaningar och möjligheter ni ser framöver i er verksamhet samt hur ni planerar för att möta dessa. 45
18. Utifrån era samlade resultat och analyser, vad har ni valt att prioritera i verksamhetsplanen för 2026 gällande kärnverksamheten och på vilka grunder? Hänvisa även till under vilka mål detta beskrivs i bilaga Verksamhetsplan 2026. 46
19. Beskriv hur processen gick till när ni tog fram er verksamhetsplan. 47

Administrativa uppgifter

Verksamhetens namn: Serviceförvaltningen Rekrytering

Verksamhetens chefs namn: Karin Toll Lane

Direkttelefonnummer till chefen: 08-508 117 00

E-postadress till chefen: karin.toll.lane@stockholm.se

Postadress och besöksadress: Box 7005, 121 07 Stockholm och Palmfeltsvägen 5

Antal anställda april 2026: 29

Kontaktperson: Gunilla Dahl, gunilla.dahl@stockholm.se , telefon 08-50811738

Ordlista

After Action Review (AAR)	En modell för att systematiskt följa upp utförda uppdrag för att dra lärdomar och hitta förbättringar.
Arbetsprov	En uppgift som kandidater i en rekryteringsprocess gör hemma, på plats eller visar upp vid intervju. Syftar till att bedöma kompetens inom ett specifikt område, t ex en kommunikätorsroll där kandidaten får i uppgift att skriva ett nyhetsbrev utifrån ett längre textdokument
Arbetspsykologiska urvalsverktyg ”test”	Evidensbaserade och webbaserade frågeformulär som är framtagna utifrån psykometri och forskning. Vi använder tre tester: <ul style="list-style-type: none">• personlighetstest; baserat på femfaktormodellen (social stil, målmedvetenhet, balans, extraversion, öppenhet)• motivationstest (värderingar, drivkrafter och organisationskultur)• logiskt problemlösningstest
Djupintervju	Intervju vi gör efter att kandidat gjort tester. Det är en teståterkoppling med fördjupade frågor i syfte att lära känna kandidaten ytterligare i sin yrkesroll.
Digital referenstagning	Referenstagning med hjälp av ett webbaserat enkätverktyg för ökad objektivitet, effektivitet och validitet. Kan kompletteras med muntlig telefonuppföljning.

Full range leadership model (FRLM)	<p>Är en modell som beskriver olika ledarstilar längs ett spektrum från passivt till aktivt och utvecklande ledarskap och är den modell som Stockholms stad primärt använder i ledarskapsutveckling, rekrytering med flera sammanhang. Den omfattar tre huvudtyper:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laissez-faire: passivt ledarskap där ledaren undviker att fatta beslut. • Transaktionellt ledarskap: fokus på struktur, mål och belöning/prestation. • Transformativt ledarskap: inspirerar och motiverar medarbetare att utvecklas och nå högre mål. <p>Modellen visar att effektiva ledare ofta kombinerar flera stilar beroende på situation.</p>
Halo-effekten	<p>En psykologisk term som betyder att man drar långtgående slutsatser om en person från väldigt lite information.</p> <p>Som människor tenderar vi att övervärdera detaljer som vi tycker om hos en person (halo) som sedan får inflytande över hela bedömningen av personen. Risken blir i rekryteringssammanhang att vi vill bekräfta denna första bedömning och intryck istället för att förhålla oss objektiva.</p>
HBTQI	Homosexualitet, Bisexualitet, Transsexualitet, Queer och Intersexperson
ILS	Integrerat ledningssystem
Kandidat	De personer som söker stadens utannonserade tjänster.
Klarspråk	Myndighetstexter skrivna på ett vårdat, enkelt och begripligt språk. Det handlar ytterst om demokrati: att alla ska ha tillgång till och rätt att förstå vad som står i texter som skrivs av myndigheterna.
Kompetens	Förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter (enligt Swedish standard institute).

Kompetensbaserad intervjuteknik	Frågor ställs med utgångspunkt från de kompetenskrav som ställts i annonsen. Intervjuaren ber om konkreta exempel och använder sig av ett strukturerat frågeformulär. Intervjuarens kompetens och insikt om dennes egen påverkan är avgörande för att detta moment blir kompetensbaserat.
Kompetensbaserad rekrytering, KBR	Kompetensbaserad rekrytering är en rekryteringsmetod som har fokus på de kompetenser som krävs i tjänsten och/eller organisationen, idag och/eller i framtiden. Vi erbjuder utbildning i KBR som finns med som ett av våra paket.
Likhetseffekten	Likhetseffekten är ett psykologiskt fenomen som handlar om tendensen att vi människor föredrar och positivt bedömer personer som påminner om oss själva. Det kan handla om att vi delar samma värderingar, har liknande bakgrund, intressen eller utseende. Våra hjärnor gillar det som är bekant och det som känns igen. Ett mänskligt beteende som vi har svårt att värja oss för. Risken i rekryteringssammanhang blir att vi inte jämför kandidaten objektivt mot kravprofilen utan mot vad vi själva tycker om eller gillar.
Mentimeter, Menti.com	Gratis webbtjänst där du har möjlighet att skapa undersökningar i realtid.
NPS, net promoter score	NPS är ett vedertaget sätt att mäta kundnöjdhet i till exempel konsulttjänster. Det bygger på frågan <i>Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera vår tjänst till en vän eller kollega?</i> Det räknas ut genom att ta den procentuella andelen ambassadörer, alltså alla som svarat 9–10, minus den procentuella andelen kritiker, det vill säga alla som svarat 0–6. NPS kan ge ett resultat på mellan -100 och 100, där närmare 100 innebär fler ambassadörer och är ett bättre betyg för organisationen. $\text{NPS} = \text{ambassadörer (\%)} - \text{kritiker (\%)}$ Ju närmare 100 desto bättre.

Omedveten diskriminering	Omedveten diskriminering innebär att man behandlar någon sämre utan att vara medveten om det, ofta på grund av fördomar eller invanda tankemönster. Det kan handla om att: göra antaganden om personer utifrån t.ex. kön, ålder eller bakgrund, omedvetet favorisera vissa grupper, ställa olika krav eller ge olika möjligheter utan saklig grund. Det sker alltså utan avsikt, men kan ändå leda till orättvis behandling.
Personbedömning	När vi djupintervjuar, testar och bedömer en kandidats kompetenser och potential kopplat till en roll.
Roll, tjänst	Den befattning vi rekryterar till.
Rättshaveristiskt beteende	Rättshaveristiskt beteende kännetecknas av en extrem, långvarig kamp för vad personen anser är rättvisa, ofta mot myndigheter, genom orimliga krav, ständiga överklaganden och trakasserier. Det bottnar ofta i en stark känsla av att vara felaktigt behandlad.
Screening/första urval	I en rekryteringsprocess med många sökande görs urval av kandidater i olika steg och på olika sätt. Då många kandidater har likvärdiga kvalifikationer kan olika tester eller principer användas för att göra urvalet. En princip kan vara att vi prioriterar ett krav vi ställt högre. En princip får inte vara diskriminerande utifrån Diskrimineringslagen.
Search	Ett vedertaget begrepp inom branschen som hos oss innebär att vi aktivt söker upp potentiella kandidater via LinkedIn. Dessa kandidater tipsar vi om att vi har en utannonserad tjänst som passar deras yrkesbakgrund.
Second opinion	Potential- och personbedömning av ca 1–3 slutkandidater i en rekryteringsprocess

Walk & talk	Medarbetardrivet initiativ för att få paus från skärmarbete och för att lära känna varandra bättre samt kollegialt lärande. Varje vecka går man en promenad med en kollega (fysiskt tillsammans eller telefon) enligt ett schema.
Väsentlighets- och riskanalys	<p>Väsentlighets- och riskanalysen utgör grunden för arbetet med intern kontroll. Den är ett viktigt verktyg som används för att identifiera och minimera riskerna i verksamheten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Väsentlighetsanalys handlar om att avgöra vilka områden som är mest betydelsefulla för organisationen och dess intressenter. • Riskanalys handlar om att identifiera möjliga risker, bedöma hur sannolika de är och vilken påverkan de kan få. <p>Verktyget hjälper organisationen att fokusera på rätt saker, hantera hot och fatta mer välgrundade beslut.</p>
Återkoppling till kund	Rekryteringskonsultens sammanfattade bedömning av kandidatens kompetens, förmåga och potential kopplat till utannonserad tjänst. Bedömning baseras på de steg som ingått i processen och sker efter att kandidaten gjort tester.

Information om verksamheten

Serviceförvaltningen rekryterings uppdrag och syfte

Serviceförvaltningen rekrytering erbjuder och säljer rekryteringsstöd till stadens förvaltningar och bolag. Fortsättningsvis skriver vi endast Rekrytering när vi syftar på vår avdelning.

Uppdragsbeskrivning framtagen tillsammans med vårt verksamhetsråd på Stockholms stads stadsledningskontor:

Målet för verksamhetsområdet är att erbjuda stadens chefer rekryteringstjänster för en ökad kvalitet och effektivitet för alla inblandade parter samt en besparing i form av en resurseffektiv tjänst jämfört med att chefer genomför rekryteringen själv eller anlitar extern leverantör. Målet är även kvalitetssäkrade processer som leder till bättre rekryteringsresultat och därmed bättre kommunal service för stockholmarna och externa intressenter. Målet är också att ge en god och trygg kandidatupplevelse som bidrar positivt till Stockholm stads arbetsgivarvarumärke och därmed framtida kompetensförsörjning.

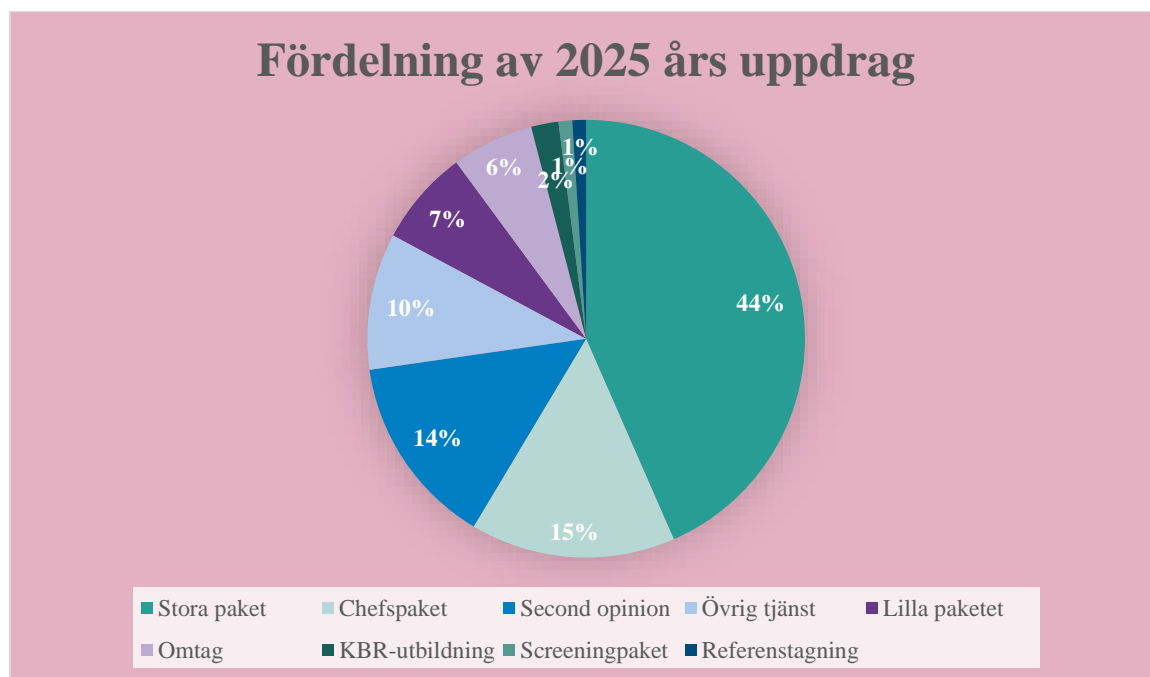
Verksamheten är intäktsfinansierad och tjänsterna är frivilliga för cheferna att köpa. Nöjda kunder är en förutsättning för att verksamheten ska fortgå och utvecklas. Vi utför cirka 1 000 rekryteringsuppdrag/år.

Vi stöttar i rekrytering av alla medarbetar- och chefsroller som finns inom stadens verksamheter och till alla chefsnivåer, från enhetschef till förvaltningschef/VD. Vi utbildar också stadens chefer i kompetensbaserad rekrytering som beskrivs i ordlistan.

Rekryteringsstödet erbjuds i olika paket. Dessa är:

- Chefspaket – Stöd genom hela rekryteringsprocessen vid chefsrekrytering.
- Stora paketet – Stöd genom hela rekryteringsprocessen vid medarbetarrekrytering.
- Lilla paketet – Stöd i annonsframtagande, urval samt avslut av rekryteringsprocessen.
- Omtag – Stöd då en rekrytering behöver göras om på grund av att ingen kandidat anställts.
- KBR-utbildning – Utbildning i kompetensbaserad rekrytering
- Screeningpaket – Ett paket där rekryterande chef får hjälp med enbart screeningtester på en större grupp kandidater som sökt en tjänst. Screeningtester är oftast mindre omfattande arbetspsykologiska urvalsverktyg som används tidigt i rekryteringsprocessen.
- Second opinion – Stöd i slutbedömningen av slutkandidater med hjälp av arbetspsykologiska testverktyg.
- Searchpaket – Stöd i uppsökande av potentiella kandidater på LinkedIn.
- Referenstagning – Stöd i slutet av rekryteringsprocess med digital referenstagning.
- Övrig tjänst – Stöd vi säljer på timarvode. Det kan handla om legitimationskontroller, annonsskrivning med mera. Många volymprojekt som säljs utifrån timarvode hamnar här.

Diagrammet nedan visar fördelningen för 2025.



De lagar, förordningar och styrdokument av speciell betydelse för vår verksamhet:

Lagar och direktiv:

Dataskyddsförordningen

Diskrimineringslagen

Lagen om anställningsskydd

Medbestämmandelagen

Offentlighets- och sekretesslagen

NIS2-direktivet

Nya Cybersäkerhetslagen

Lagar om registerkontroller

Styrdokument för Stockholms stad:

Kommunfullmäktiges budget

PM utlämnande av handling

Stadens personalpolicy

Stadens kompetensförsörjningsprocess

Stadens rekryteringsprocess och chefsprofil

Kvalitetsprogrammet

Stockholms stads MR-program
Rutindokument om registerutdrag

Styrdokument specifikt för verksamheten:

Verksamhetsrådets uppdragsbeskrivning
Serviceförvaltningen Rekryterings arbetssätt
Enhetens verksamhetsplan
Olika rutindokument och lathundar

Målgrupper

Vår ena målgrupp är stadens chefer och HR som köper vårt rekryteringsstöd. Vår andra målgrupp är de kandidater som visar intresse för stadens utannonserade tjänster. Vårt arbete ska stärka bilden av Stockholm stad som en attraktiv arbetsgivare som rekryterar professionellt. En professionell rekryteringsprocess bidrar till att staden rekryterar personer med rätt kompetens så att våra invånare får en god service och det stöd de har rätt till, det vill säga pålitliga och kvalitativa välfärdstjänster.

Ungefärligt antal kunder/kandidater, könsuppdelat

Stockholms stad har cirka 2 500 chefer och 150 HR- och rekryteringskonsulter. Alla dessa är potentiella beställare av våra tjänster.

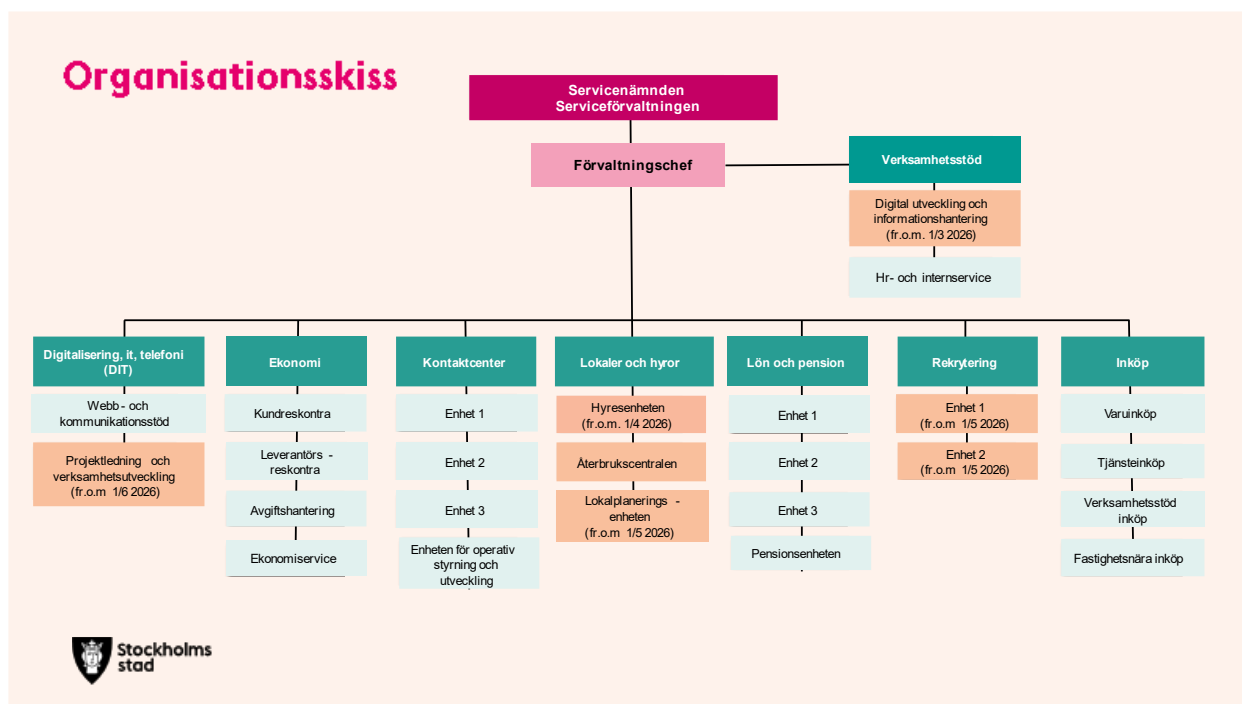
Rekrytering har cirka 500 kunder per år och är involverade i cirka 1 000 uppdrag per år. Det är cirka 60 000 kandidater per år som söker de tjänster som vi hjälper till att tillsätta.

År 2025 var könsfördelningen för kandidater 71 procent kvinnor, 29 procent män. På fem år har andelen män ökat med fem procentenheter. För kunder var könsfördelningen år 2020 74 procent kvinnor och 26 procent män utifrån våra enkätsvar.

Vi har inte haft några märkbara skillnader i våra kund- och kandidatundersökningar mellan könen när vi mätte det under flera år. Därför är frågan borttagen sedan 2021. Vi ville bespara våra kunder och kandidater en fråga som inte tillförde något värde för vår analys. Vår slutsats är att vi ger likvärdig service och likvärdigt bemötande oavsett om kunden/kandidaten är en man, kvinna eller person som identifierar sig som annat kön.

Organisations- chefs- och ledningsstruktur

Serviceförvaltningen är en av stadens fackförvaltningar och har en egen politisk nämnd och tillhör finansroteln. Serviceförvaltningen har sju verksamhetsområden och en avdelning för verksamhetsstöd, där rekrytering är ett av förvaltningens sju verksamhetsområden. Samtliga rekryteringskonsulter direktrapporter till avdelningschefen som sitter i förvaltningsledningen och är underställd förvaltningschefen. Från och med 1 maj 2026 delas avdelningen upp på två likvärdiga enheter med två nyanställda enhetschefer.



Processägare för stadens rekryteringsprocess är biträdande HR-direktör på utvecklings- och HR-avdelningen (UHR). Avdelningschef för Rekrytering och avdelningens verksamhetsutvecklare deltar i ett verksamhetsråd som leds av UHR. Syftet med verksamhetsrådet är erfarenhetsutbyte, förankring av uppdrag, finansiering och utvecklingsarbete. Verksamhetsrådet är en del i serviceförvaltningens styr- och samverkansmodell.

Verksamhetens medarbetare (yrkesgrupp, utbildning, samt kön)

Rekrytering har 23 rekryteringskonsulter, två samordnare, en verksamhetsutvecklare, två rekryteringskoordinatorer och en avdelningschef. Totalt 95 procent av medarbetarna har en akademisk examen och flera olika utbildningsbakgrunder är representerade, främst personalvetare. En heterogen grupp ökar förståelsen för olika yrken och breddar perspektiven inom gruppen, vilket är viktigt eftersom även målgrupperna är heterogena och har olika önskemål och erfarenheter. Rekryteringskonsulterna har mellan 3–30 års erfarenhet av att arbeta med rekrytering. Könsfördelningen i gruppen är ojäm, då knappt 30 procent är män. När nya medarbetare rekryteras är konsultmässighet, kundfokus, erfarenhet av rekrytering, projektledningsförmåga och högskoleutbildning viktiga krav. Med konsultmässighet menar vi en god personlig mognad, god självinsikt, öppenhet för olikheter och en god förmåga att anpassa sin kommunikation och sitt sätt utifrån den man möter.

Kortfattad beskrivning av hur vi gått tillväga när vi arbetade fram bidraget

Inom avdelningen finns två medarbetare som är utbildade och erfarna examinatorer. I slutet av år 2025 berättade de vid ett veckomöte vad ett deltagande skulle innebära. Därefter fick övriga medarbetare betänketid och majoriteten röstade vid nästa veckomöte för ett deltagande. Vi som avdelning har tidigare deltagit i kvalitetsutmärkelsen vid två tillfällen men sedan dess

har fjorton nya medarbetare börjat. Vi upplevde tidigare att ett deltagande är värdefullt för bland annat en ökad samsyn på vårt uppdrag, våra mål och hur vi systematiskt utvecklar vår verksamhet. Vi hoppas och tror att vi genom att delta igen blir stärkta som grupp och tillsammans får en ännu mer förbättrad helhetssyn på hur vi arbetar och varför.

Arbetet har sedan drivits av en mindre arbetsgrupp bestående av avdelningschef, verksamhetsutvecklare och samt en medarbetare som är huvudredaktör för uppdraget. I den mindre arbetsgruppen har vi diskuterat och fördelat frågorna och dynamiskt arbetat oss igenom bidraget. Flera medarbetare har bidragit med text på flera frågor. Alla har involverats genom att flera frågor rörande ledarskap, medarbetarskap och resultatet på medarbetarenkäten diskuterats i mindre grupper, besvarats via enkät och menti. Resultaten har sammanställts och är med i flera frågor vilket beskrivs i bidraget.

Arbetsgruppen utsåg tidigt ett antal kompletterande granskare (både med och utan kunskap om vår verksamhet) som fått läsa igenom utkastet innan det färdiga bidraget lämnas in. AI har använts för att till exempel göra vissa texter kortare och språkligt förbättrade.

Målgrupp

1. Beskriv vilka metoder eller arbetssätt ni har för att få insikt om målgruppernas behov och önskemål

För att säkerställa att våra rekryteringstjänster möter målgruppernas behov arbetar vi systematiskt med både strukturerad uppföljning och löpande dialog.

Vi har en kontinuerlig dialog med både kunder och kandidater i varje steg av rekryteringen. Vid startmöten med kund använder vi en fast mötesmall där vi fångar förväntningar, behov av stöd och verksamhetens mål. Frågan om verksamhetens mål är viktig för oss. Den ger oss inblick i hur rekryteringen kommer att möta stockholmarnas behov och önskemål av service. Under processens gång följer vi upp och justerar arbetssättet vid behov.

Exempel:

I dialog med kandidater ställer vi tidigt frågan om det finns något som kan påverka dem i intervjusituationen. Det gör att vi kan anpassa upplägget för exempelvis en medhavd tolk vilket bidrar till att kandidaten kan visa sin kompetens på ett mer rättvisande sätt. Vi avslutar varje intervju med en öppen fråga som följer upp detta "*Är det något annat vi som arbetsgivare bör vara medvetna om eller som du önskat att vi pratat mer om?*". Genom den frågan kan vi få värdefull information om till exempel något som kandidaten vill lägga till gällande sin kompetens eller önskemål utifrån personliga behov.

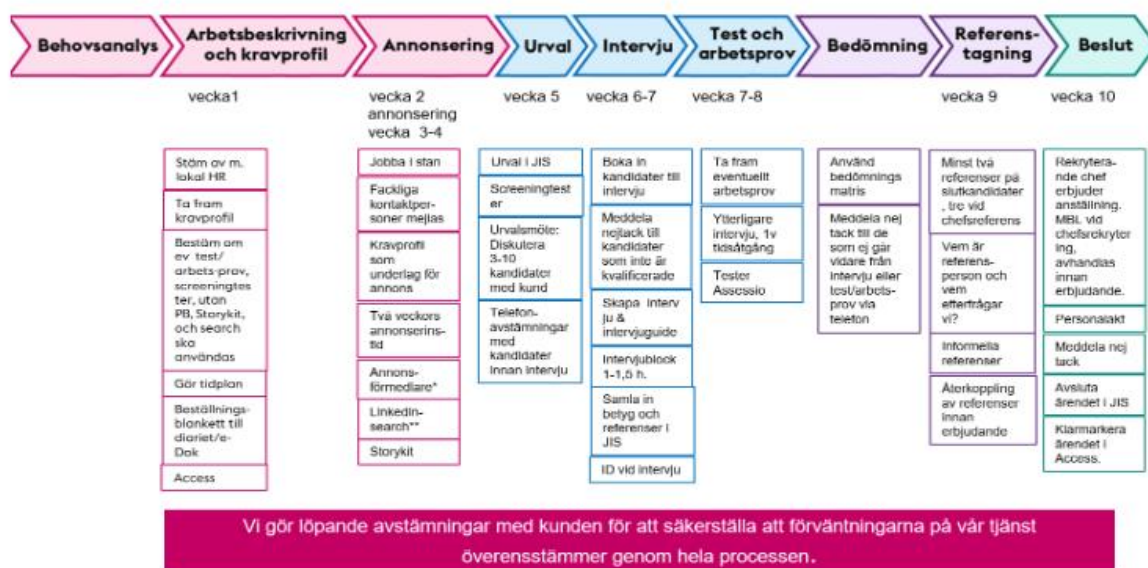
Enkäter efter varje rekryteringsuppdrag

Efter avslutat uppdrag skickar vi enkäter till både rekryterande chef och kandidater. Resultaten sammanställs och analyseras tre gånger per år på våra veckomöten. Vi identifierar vad som fungerar väl och vad som behöver utvecklas, samt beslutar om konkreta åtgärder.

Exempel:

Under året har kandidatenkäterna visat behov av tydligare information kring tester. Som en följd har vi utvecklat vår kommunikation inför testmoment, vilket har lett till ökad trygghet hos kandidaterna och färre frågor i processen. Vi ser i enkäten till rekryterade kandidater att vi fått ett förbättrat resultat, då 99 % (2025) har svarat att de fått relevant information kring de arbetspsykologiska testerna jämfört med 96 % (2023). Rekrytering har även bidragit till att tydligare information nu finns på stadens hemsida.

SF Rekryterings rekryteringsprocess olika delar



2. Beskriv hur era målgrupper är delaktiga och har inflytande i verksamheten samt hur det har påverkat såväl individ som verksamhet.

Vi skapar delaktighet genom att involvera både kunder och kandidater i utformningen och utvecklingen av våra arbetssätt.

Kundens delaktighet i rekryteringsprocessen

Vi börjar varje rekrytering med ett startmöte och ber kunden förbereda sig genom att besvara några frågor. Kunden har möjlighet att önska vilken rekryteringskonsult som får uppdraget och vi anpassar oss till önskemålet i den mån det går. Vi träffar rekryterande chef och ibland också en medarbetare eller chefskollega för ökad delaktighet. Vi diskuterar rekryteringsbehovet, kravprofil, annonsering, urval, intervjuupplägg, användande av eventuella tester och search samt tidplan. Under uppdraget har vi regelbundna avstämningar med kunden. Efter intervjuerna reflekterar vi tillsammans med kunden och bedömer kandidaterna mot kravprofilen. Vi återkopplar eventuella testresultat, svarar på kundens frågor och genomför därefter referenstagning i samråd med kunden. En viktig del under uppdraget är den löpande rådgivningen och att vi utifrån rekryterande chefs mottaglighet utmanar och argumenterar för- och nackdelar i olika val.

Exempel 1:

Vi är anpassningsbara för digitala eller fysiska intervjuer beroende på cheferna önskemål. Efter den första intervjun efterfrågar vi kundens återkoppling. Det kan leda till justeringar, exempelvis att kunden får större utrymme i intervjun eller att frågor omformuleras. Detta bidrar till en mer träffsäker process och ökad nöjdhet hos kunden.

Exempel 2:

År 2026 är det tredje året vi stöttar Kungsholmens äldreomsorg med tillsättning av

sommarvikarier, där cirka 100 medarbetare ska rekryteras. Projektet sträcker sig över cirka fyra till fem månader.

Inför projektstart har vi involverat berörda chefer (cirka tio personer), lokal HR-rekryteringskonsult samt vår ansvariga rekryteringskonsult i gemensamma arbetsmöten. Syftet har varit att fastställa upplägg, tydliggöra förväntningar och minska sårbarheter i processen. Under projektets genomförande har vi haft både gruppvisa och individuella avstämmningar med rekryterande chefer för att löpande anpassa behov och säkerställa rätt stöd.

Efter avslutat uppdrag genomförs en After Action Review där chefer, HR-rekryteringskonsult och rekryteringskonsulter tillsammans utvärderar vad som fungerat väl och vad som kan utvecklas. Detta arbetssätt har lett till kontinuerliga förbättringar, exempelvis avseende kommunikation, informationsflöden, tidsplanering och struktur för avstämmningar. Sammantaget har detta bidragit till en mer effektiv och kvalitetssäkrad process som skapar trygghet för samtliga parter.

Återkoppling från avdelningschef visar att kvaliteten på kandidaterna har ökat, med medarbetare som är motiverade, närvarande och utför sina arbetsuppgifter enligt förväntan. Enhetscheferna har uppskattat det omfattande stödet och beräknas ha sparat cirka 500 arbetstimmar genom rekryteringsinsatsen. Även kandidater har uttryckt positiv upplevelse av processen, särskilt kopplat till den digitala hanteringen och tydligheten i kommunikationen.

Kandidaters delaktighet

Under rekryteringen lägger vi stor vikt vid att vara tillgängliga, informativa och transparenta kring rekryteringsprocessen gentemot kandidaten. Vi inhämtar information om hur rekryteringsprocessen upplevs både löpande med enskilda kandidater och via den enkät som skickas ut i samband med rekryterings avslut. Första kontakten sker via annonsen och genom kandidaterna får vi information om hur den uppfattades. Upplevdes annonsen som tydlig, otydlig, personlig, intressant eller något annat? Den informationen använder vi i utvecklingen av annonsskrivandet.

Exempel:

Vi har sedan flera år tillbaka använt oss av personliga hälsningar från chef i annonser för att ge kandidater en tydligare bild av arbetsplatsen och chefen. Det är också ett sätt att få annonsen att "sticka ut" ytterligare. Vi får återkommande återkoppling från kandidaterna att detta ökar intresset för tjänsterna och bidrar till en personligare bild av chefs ledarskap och av arbetsplatsen. Det är inte ovanligt att kandidaten säger att det var just hälsningen som bidrog till att de sökte tjänsten, vilket gör att vi fortsatt använder oss av dem.

Som en av våra kunder beskriver sitt jobb:

"Jag har världens roligaste jobb, där jag får leda en konsultinriktad verksamhet i en politiskt styrd organisation. Jag hoppas du vill vara med och driva den framåt och vara delaktig i att införa en ny organisation tillsammans med mig och mina chefskollegor!"

Utveckling av arbetssätt – borttagande av personligt brev

Vi har de senaste åren drivit frågan om borttagande av personligt brev i ansökan för att ytterligare stärka fokus på kompetens och minska risken för subjektiva bedömningar som inte har med kompetens att göra. Vi har aktivt involverat både kunder och kandidater i det arbetet.

Exempel:

Genom ett pilotprojekt testade vi att ta bort personligt brev. Efter utvärdering med kunder, kandidater och rekryteringskonsulter visade resultaten att processen upplevdes som mer rättvis och effektiv.

Effekter:

- Förenklad ansökan för kandidater
- Effektivare urvalsarbete
- Ökat fokus på kompetens
- Minskad risk för subjektiva bedömningar

Som en kandidat beskrev det i enkätsvaret:

”Tycker att det är ett modernare sätt att utvärdera kandidater och gör det lite lättare att undvika subjektiva bias. Detta gav mig ett positivt intryck av eran organisation och känner mig tryggare med att den som får jobbet troligen verkligen är lämpligast för rollen.”

År 2025 användes inte personligt brev i 97 % av våra rekryteringar. Från och med första september i år kommer det att bli standard att personligt brev inte efterfrågas i stadens rekryteringssystem.

3. Beskriv hur ni arbetar med bemötande och förstärker en kultur där ni har stockholmarnas fokus.

Vårt bemötande är centralt då vi representerar Stockholms stad i varje kontakt med kandidater och kunder. De är samtidigt ofta stockholmare som tar del av stadens service i egenskap vårdnadshavare, anhöriga eller liknande. Rekrytering är en intäktsfinansierad och konkurrensutsatt verksamhet vilket ytterligare innebär att vi behöver ha och arbeta aktivt för ett professionellt, tillgängligt och respektfullt bemötande. Alla medarbetare genomgår utbildningar i exempelvis klarspråk, HBTQI och bemötande av rättshaveristiskt beteende. Vi arbetar även kontinuerligt med interna övningar kring bemötande och inkludering.

Gemensamt förhållningssätt

Vi arbetar utifrån serviceförvaltningens värdegrund (Kompetens, Öppenhet, Respekt och Ansvar) och en gemensam servicepolicy. Ett konkret arbetssätt är modellen ”tre T” – trevligt, tydligt, trevligt – som används i all kommunikation. Vi eftersträvar att alltid ge ett hjälpsamt och trevligt bemötande oavsett vem vi har kontakt med.

Exempel:

I återkoppling till kandidater använder vi gemensamma mallar och har regelbundna erfarenhetsutbyten för att säkerställa att till exempel negativa besked ges tydligt och respektfullt. Det bidrar till en positiv kandidatupplevelse även när kandidaten inte får tjänsten.

Effekt för målgruppen:

Våra enkäter visar att kandidater och kunder upplever bemötandet som professionellt, tydligt och personligt. Vi kommunicerar hellre för mycket än för lite då vi alltid har kandidatens upplevelse i åtanke. Det är särskilt viktigt i de fall då en rekrytering av olika skäl drar ut på tiden.

Det bidrar till:

- Ökat förtroende för processen
- En positiv bild av Stockholms stad som arbetsgivare
- Tryggare kandidater som i högre grad kan visa sin kompetens

Ett av många positiva kundcitrat från 2025 års enkät:

”Jag tycker att det som var särskilt utmärkande för den här rekryteringskonsulten var ett mycket fint bemötande av kandidaterna i intervjusituationen. De blev väldigt bekväma och vi fick ett öppet samtalsklimat.”

Ett av många positiva kandidatcitrat från 2025 års enkät:

”Professionellt och personligt bemötande. Jag vill verkligen lyfta fram både rekryteraren och hela rekryteringsprocessen som något mycket positivt. Från första kontakt kände jag mig både välkommen och avslappnad, trots att processen var mycket professionell. Rekryteraren hade ett trevligt och genuint bemötande, och höll en god och tydlig kommunikation genom hela processen”.

4. Beskriv hur ni arbetar för att er verksamhet ska bidra till jämlika och jämställda förutsättningar för era målgrupper.

Vår utgångspunkt är Vision 2040 ”Möjligheternas Stockholm”, Agenda 2030:s mål nr 5, 10 och 16, Kommunfullmäktiges inriktningsmål ”Ett Stockholm som håller samman med en stark och jämlik välfärd i hela staden” och ”Ett Stockholm med en stabil och hållbar ekonomi med utbildning, jobb och bostäder för alla” samt stadens MR-program och principen om att ingen ska lämnas utanför.

Kompetensbaserad och fördomsmedveten rekrytering

Vi arbetar med kompetensbaserad rekrytering vilket innebär att det är kompetensen som är avgörande för om en kandidat passar för tjänsten. Vi har ett ansvar att främja jämställdhet och jämlikhet utifrån diskrimineringslagen och stadens mål. Faktorer såsom kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder är inte relevant. Vi använder strukturerade metoder där urval och bedömning utgår från kravprofilen och löper som en röd tråd genom hela processen. Detta minskar risken för subjektiva bedömningar och bidrar till likvärdig behandling.

I vår roll som rekryteringskonsult delar vi också vår expertis inom kompetensbaserad rekrytering till kunden. Det gör vi i samband med startmöte och kontinuerligt under rekryteringsprocessens gång utifrån hur erfarna kunderna är i att arbeta kompetensbaserat. Vi kan till exempel inför en eventuell andra intervju, då vi normalt sett inte är med, coacha och rådge, så att kunden är bekväm i vilka frågor de kan/bör ställa.

Kontinuerlig kunskapshöjning

Genom vår interna utvecklingsgrupp (se vidare fråga 10 där arbetssättet med utvecklingsgrupper beskrivs) för mångfald arbetar vi löpande med att öka kunskap och medvetenhet kring exempelvis diskriminering, normer och tillgänglighet.

Exempel:

Genom regelbundna diskussioner, övningar, filmer och föreläsningar arbetar vi för att höja medvetenheten och kunskapen utifrån ett normmedvetet mångfaldsperspektiv. Vi utvecklar vårt arbetssätt för att identifiera och hantera risker för ojämlik behandling i rekryteringsprocessen. Exempel på teman vi haft: neuropsykiatriska diagnoser, den muslimska fastemånaden Ramadan, Sveriges minoriteter samt hur andra arbetsgivare testat att rekrytera utan CV.

Anpassningar i praktiken

Vi säkerställer att rekryteringsprocessen är tillgänglig och anpassad efter individens eventuella behov kopplat till funktionsvariationer. Se vidare svar på fråga 10.

Exempel:

Vid intervjuer med döva kandidater anpassas tidsram, lokal samt deltagande av teckenspråkstolk. Rekryteringskonsulterna delar sina erfarenheter i gruppen och det stärker vår beredskap för liknande situationer.

Exempel:

Vi sprider vår kunskap inom normmedvetenhet genom våra utbildningar i kompetensbaserad rekrytering. Vi tar exempelvis upp likhetseffekten, Halo-effekten och omedveten diskriminering (se ordlista). En av våra rekryteringskonsulter håller också löpande utbildningar för alla anställda på serviceförvaltningen inom normer och normmedvetenhet.

Effekter:

- Kandidater ges likvärdiga förutsättningar att beskriva sin kompetens
- Ökad rättssäkerhet och kvalitet i rekryteringar
- Bidrag till stadens vision och mål

Resultat kund/kandidatenkäter 2025

- 100 % av våra rekryterade kandidater upplevde rekryteringsprocessen som icke-diskriminerande och fördomsmedveten.
- Våra kunder har gett snittbetyg 9,75 (av max 10) på frågan om rekryteringskonsultens arbetssätt kännetecknats av bra stöd i att arbeta kompetensbaserat och fördomsmedvetet i syfte att undvika diskriminering.

Vi har inte haft några märkbara skillnader i våra kund- och kandidatundersökningar mellan könen när vi mätte det under flera år. Därför är frågan borttagen sedan 2021. Vår slutsats är att vi ger likvärdig service och likvärdigt bemötande oavsett om kunden/kandidaten är en man, kvinna eller person som identifierar sig som annat kön.

Chef- och ledarskap

5. Beskriv hur du som chef försäkrar dig om att medarbetarna förstår och har samsyn om verksamhetens syfte, uppdrag och mål samt hur deras arbete bidrar till helheten.

Jag säkerställer samsyn genom att konsekvent koppla verksamhetens mål till det dagliga arbetet och involvera medarbetarna i både framtagande och uppföljning av mål (se vidare fråga 19). Vid introduktion av nya medarbetare blir de direkt insatta i verksamhetens mål och förväntningarna på den enskilda medarbetarens bidrag för att vi ska kunna nå måluppfyllelse. Eftersom vi är en intäktsfinansierad verksamhet är vi tydliga med att vi mäter kvalitet och intäkter på grupp- och individnivå redan vid rekrytering av nya medarbetare. När vi presenterar verksamheten förklarar vi vad mätningarna innebär och vad som förväntas. Resultat och avvikelser presenteras på gruppnivå på veckomöten. Verksamhetens mål och syfte repeteras, framgångar firas och eventuella åtgärder tas fram tillsammans.

Medarbetarnas individuella utvecklingsplaner har mål som kopplas till rekryteringsverksamhetsmål. Dessa mål modifierar varje medarbetare tillsammans med mig utifrån sina specifika förutsättningar kommande år. Detta skapar en röd tråd från stadens övergripande inriktningsmål till medarbetarens individuella mål och tydliggör det individuella bidraget till helheten.

Exempel 1:

Jag utgår från analys av resultat (tertiäl 1 och 2) och medarbetarna är delaktiga i att formulera kommande årets mål under planeringsdagar på hösten. Målen övervägs och modifieras i mindre medarbetargrupper. De bryts ner till konkreta arbetssätt, indikatorer och aktiviteter. Flera av aktiviteterna får någon av våra fem utvecklingsgrupper ansvar för, se vidare fråga 10. I veckomöten och individuella uppföljningar arbetar jag aktivt med att återkoppla och reflektera kring resultatet. Det skapar en gemensam förståelse för vad som påverkar resultatet och leder till snabbare och mer träffsäkra förbättringar i verksamheten eftersom hela avdelningens kapacitet involveras och nyttjas.

Exempel 2:

Jag synliggör kopplingen mellan individ och helhet genom att arbeta med transparenta nyckeltal (till exempel kvalitet och intäktsbudget) på individ- och gruppnivå, som löpande följs upp. Det tydliggör prioriteringar i vardagen och ökar ansvarstagandet för både eget och gemensamt resultat. Det synliggör även eventuella behov av anpassat stöd och lärande.

Resultatet i medarbetarenkäten styrker att ovan arbetssätt och struktur fungerar. Frågorna har en femgradig skala och ”org” står för serviceförvaltningens resultat.

		2026	2025	ORG	HAR ÅSIKT
Min chef är tydlig med vilket ansvar jag har.	23 77	4,8	4,7	4,3	100%
Jag är insatt i min arbetsplats mål.	9 91	4,9	4,8	4,5	100%
Min chef är tydlig med hur vårt arbete bidrar till verksamhetens måluppfyllelse.	23 77	4,8	4,8	4,3	100%

6. Beskriv hur du som chef stödjer medarbetarnas utveckling och tar tillvara på deras kompetens i verksamheten.

Medarbetarna har i samband med anställning gjort våra arbetspsykologiska urvalsverktyg. Det har gett mig en bra förståelse för varje enskild individs behov och förutsättningar som jag försöker ha med mig i mitt dagliga ledarskap för ett individanpassat ledarskap.

Jag stödjer utveckling genom att systematiskt synliggöra kompetens och aktivt matcha den mot verksamhetens behov i det dagliga arbetet. Våra nyanställda har i uppgift från dag ett att utmana oss, ställa frågor och se på våra arbetssätt med sina färska ögon för att bidra till utveckling och förbättring med de erfarenheter och förmågor de har med sig. Vi har en aktivitet i verksamhetsplanen där de nyanställda har en särskild uppgift att granska informationen om vårt arbetssätt och de tjänster vi erbjuder kund. Våra nyanställda fångas även upp i egna erfarenhetsdelningar under sitt första år för att ytterligare säkerställa att deras kompetens tas tillvara och nyttjas i vår utveckling.

Jag använder en kompetenskarta där medarbetarna själva beskriver sin kompetensnivå och visar intresse för nya områden. Medarbetaren fyller själv i kompetenskartan och ansvarar för att den uppdateras årligen. I individuella månadsavstämningar följer jag upp utvecklingsbehov och fångar upp önskemål, som omsätts i konkreta uppdrag, utbildningar eller erfarenhetsutbyte. Jag ställer frågor som: *Är det något du saknar? Är det något uppdrag, någon speciell förvaltning du vill jobba med? Utbildning/seminarium du varit på eller bra bok/artikel du läst senaste månaden?* Sedan några år arbetar vi även med en feedbackfråga där både chef och medarbetare har möjlighet att lyfta skav eller goda exempel på agerande så vi tillsammans gör varandra bättre.

Genom mina individuella avstämningar fångar jag upp önskemål och exempel på lärorika erfarenheter som sedan lyfts på våra veckomöten. Vi har en hel del gemensam kompetensutveckling för hela gruppen kopplat till vårt uppdrag. Vi arbetar löpande med kompetensutveckling i de testverktyg vi använder för personbedömning. I avtalet med leverantören av våra tester ingår det fortbildning och våra två superuser planerar in detta utifrån behov och önskemål från avdelningen. För kollegialt lärande medlyssnar också

medarbetarna på varandra under olika moment i rekryteringsprocessen för att löpande inspirera och lära av varandra. Antal tillfällen per år individanpassas.

Exempel 1:

När ytterligare resurser behövs inom något område utgår jag från kompetenskartan. Till exempel har två medarbetare uttryckt intresse att hålla utbildningar inom kompetensbaserad rekrytering och har introducerats i det och genomför nu självständigt utbildningar.

Exempel 2:

Som chef prioriterar jag att tid avsätts för strukturerad erfarenhetsdelning sju gånger per år där medarbetare reflekterar kring konkreta arbetssätt och case utifrån aktuella behov i verksamheten. Det skapar ett kontinuerligt lärande, sprider effektiva arbetssätt och bidrar till mer enhetliga, utvecklade och kvalitetssäkrade processer.

När kompetens synliggörs och används aktivt i uppdragsfördelning och lärande skapas både engagemang och verksamhetsnytta. Att kombinera individuella utvecklingsdialoger med kollegialt lärande gör att kunskap tas tillvara systematiskt och omsätts i förbättrade arbetssätt.

Medarbetarna har inför skrivandet av detta bidrag anonymt fått svara på hur jag som chef stödjer deras utveckling och tar tillvara på deras kompetens i verksamheten via en enkät. Svaren beskriver att jag stödjer medarbetarnas utveckling genom ett **proaktivt, strukturerat och individanpassat** arbetssätt genom att jag:

1. **Ser och lyssnar** på varje medarbetares önskemål och behov.
2. **Skapar möjligheter** för lärande genom utbildningar, erfarenhetsutbyte och utmanande uppdrag.
3. **Tar tillvara på kompetens** genom att matcha uppdrag med styrkor och uppmuntra kunskapsdelning.
4. **Finns där** som ett stöd i både vardag och utmanande situationer.

7. Beskriv ditt ledarskap och dina ledarskapsbeteenden samt den effekt de får i verksamheten.

Jag utgår från en positiv och human människosyn som grundar sig i en tilltro till att alla människor vill göra gott och vill bidra i den grupp de tillhör. I min roll som ledare är det min uppgift att få varje individ att växa utifrån sina förutsättningar och sin potential. En stolt och nöjd medarbetare gör ett bättre arbete. Det är tillsammans vi bäst utvecklar vår verksamhet. Ledarskap kräver olika delar för olika tillfällen. I Stockholms stad utgår vi från ledarskapmodellen, full range leadership model, en vetenskapligt beprövad modell. Den visar på olika delar i ledarskapet från passivt till aktivt till utvecklande ledarskap. Beroende på sammanhang använder jag alla delarna.

Jag har också att förhålla mig till **serviceförvaltningens ledarskapsidé** som bygger på vår vision, verksamhetsidé och värdegrund. Denna förklaras utifrån fyra områden och nedan beskriver jag hur jag tolkar dem i mitt ledarskap.

Kundens fokus – är avgörande för vår verksamhets existens och våra mål anknyter till detta. I mitt dagliga ledarskap förmedlar jag detta tydligt i vägval som uppstår. Detta är självklart för medarbetarna varför ett aktivt ledarskap sällan behövs här.

Leda i förändring – vi är en effektiv, innovativ och attraktiv rekryteringspartner och mitt ledarskap uppmuntrar nytänkande, omvärldsbevakning och att våga testa nya angreppssätt. Hur detta görs beskrivs ingående i bidraget och att det görs styrks tydligt i vårt resultat i medarbetarenkäten och i medarbetarnas syn på mitt utvecklingsorienterade ledarskap och utvecklande ledarskap.

Konkret gör vi i volymuppgifterna systematiskt After Action Reviews när uppdraget är slutfört, ofta tillsammans med kund för att löpande förbättra och dra lärdomar av varje projekt som vi tar med oss till nästa. Involverade medarbetare får här bidra och presentera vad de gjort för övriga gruppen, ofta tillsammans med vår verksamhetsutvecklare. Nedan bok rekommenderas varmt!



Medarbetarutveckling – jag uppmuntrar utveckling och har respekt för att alla har olika behov av utveckling. Alla medarbetare har en utvecklingsplan med mål som de själva får individualisera samt tillsammans med mig eller själva sätta ytterligare mål. Här används alla delar i full range leadership model.

Mitt ansvar som ledare blir att fånga upp kompetensen hos enskilda medarbetare och se till att alla får ta del av den och att alla bidrar med sina erfarenheter och kompetenser löpande och utvecklas till sin fulla potential.

Proaktivt nätverkande – jag arbetar aktivt för att underhålla det kontaktnät jag har och att utvidga detta för att fånga upp bra idéer och utveckla mig och min avdelning.

Konkret innebär det att jag representerar förvaltningen och avdelningen i flera av stadens nätverk och andra sammanhang som till exempel styrgrupper och referensgrupper. Avdelningen har varje år utbyte med flera olika kommuner men även leverantörer av nya lösningar för rekryteringshantverket och kollegor från olika delar av staden. Dessa utbyten initieras både av mig som chef och av medarbetarna.

Hur leder jag?

Jag visar en hög tilltro till medarbetarnas förmåga att själva organisera och styra sitt arbete med stöd av tydliga riktlinjer och arbetssätt. Att arbeta med mig som chef innebär stor frihet

under ansvar vilket medarbetarna bekräftar. Om ansvar inte tas på allvar lyfter jag det med den det berör. Inför vårt bidrag till Kvalitetsutmärkelsen 2026 fick medarbetarna svara individuellt och anonymt på frågan: *hur de beskriver mitt ledarskap, mina ledarskapsbeteenden samt vilken effekt de får i verksamheten*. De beskriver att mitt ledarskap präglas av:

- Tillit och självständighet: Medarbetarna upplever stor tillit och förtroende att sköta sitt arbete, vilket skapar trygghet och motivation.
- Tydlighet och transparens: Jag kommunicerar mål, förväntningar och information på ett rakt och öppet sätt, vilket minskar osäkerhet.
- Närvaro och tillgänglighet: Trots många direktrapporterande är jag lätt att nå, snabb på återkoppling och engagerad i medarbetarnas vardag.
- Lösningsorientering och snabbhet: Jag fattar beslut effektivt, driver på processer och undviker onödig byråkrati.

Jag uppfattas som en kompetent och omtyckt ledare som kombinerar professionell skicklighet med personlig värme. Mitt ledarskap bygger på en balans mellan krav och stöd, där medarbetarna känner sig både utmanade och omhändertagna. Jag beskrivs som en av de bästa cheferna medarbetarna haft, tack vare min förmåga att skapa trygghet, engagemang och resultat samtidigt.

Effekter:

Medarbetarna upplever att mitt ledarskap har genomgripande positiva effekter på verksamheten, där de mest framträdande är:

1. En trygg och innovativ arbetsmiljö där medarbetarna vågar utvecklas och bidra.
2. Hög kompetens och kvalitet som syns i både medarbetarnas prestationer och kundernas nöjdhet.
3. Effektivitet och snabbhet tack vare tillit, självständighet och snabba beslut.
4. En sammanhållen och engagerad arbetsgrupp med starkt samarbete och kunskapsdelning.
5. Starka resultat och nöjda kunder, vilket stärker verksamhetens position och möjligheter att växa.

8. Beskriv hur du som chef regelbundet utvärderar och utvecklar ditt ledarskap samt vad det har bidragit till.

Mitt ledarskap utvärderas varje år i stadens medarbetarundersökning. Resultatet går vi igenom i gruppen och fokuserar på såväl styrkor som fokusområden för att utifrån dem skapa en handlingsplan för att förbättra och behålla resultaten.

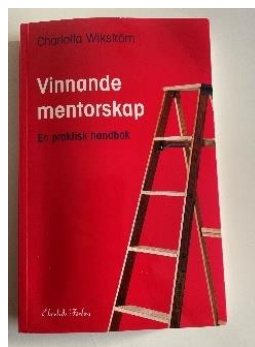
Jag personligen drivs av att få utveckla andra och hitta nyckeln till att utveckla varje individs fulla potential, på detta område kan man aldrig bli fullärd är min inställning.

Hur jag gör?

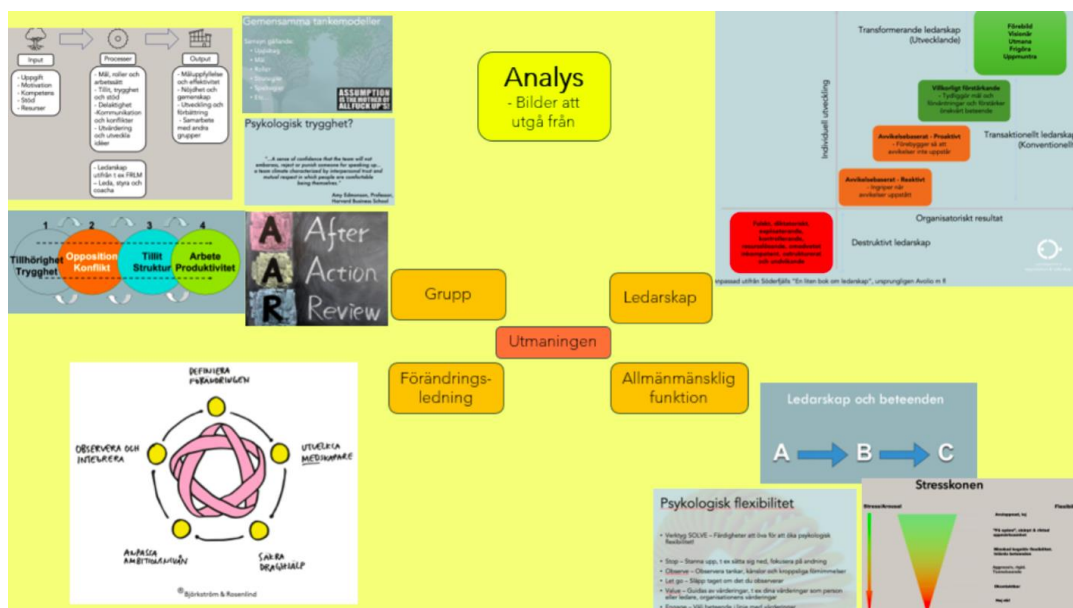
Jag kombinerar resultat från medarbetarundersökning, månadsvisa engagemangsmätningar och individuella avstämningar var 4–6 vecka. För engagemangsmätningarna har förvaltningen

ett systemstöd där frågor, som utvecklingsgrupp arbetsmiljö och hälsa varit med och tagit fram, varje månad ställs till avdelningens medarbetare. Jag efterfrågar feedback på mitt ledarskap och kopplar den till justeringar i arbetssätt. Parallellt utvecklar jag min egen kompetens genom utbildning och omvärldsbevakning kopplat till de utvecklingsområden som identifieras.

Jag är sedan i höstas mentor för en annan chef som arbetar i ett privat företag och har i detta program gått en kort mentorsutbildning som ytterligare satt fokus på teori och verktyg för hur jag kan bidra till andras utveckling utifrån deras behov. Att erbjuda mig att vara mentor var ett råd från vårt tidigare deltagande i Kvalitetsutmärkelsen. Nu är jag mitt i det och det är utvecklande att utifrån en annan roll se en individ växa. Nedan bok var bra och praktiskt orienterad. Vikten av att lyssna och stötta individen där den är har varit en tydlig insikt för mig.



Alla serviceförvaltningens chefer har under ett par år gått ett externt upphandlat ledarskapsprogram vars syfte varit att utifrån förvaltningens ledarskapsidé förtydliga ansvar och mandat. Programmet har utgått från full range leadership model, tillitsbaserad styrning och ett coachande förhållningssätt. Från programmet har vi fått en hel verktygslåda. Vi har bland annat gjort flera teambyggande övningar och vår After Action Review är ett resultat av programmet. Nedan en bild på många av verktygen vi testat i programmet.



Exempel 1:

Utifrån tidigare återkoppling från medarbetare har det framkommit att jag kan vara för snabb i mitt sätt att kommunicera. Jag har sänkt tempot och blivit tydligare i min kommunikation, både muntligt och skriftligt. Till exempel skriver jag mer informativa veckomejl där eventuella frågor tas upp muntligt vid kommande veckomöte. Medarbetarna får bättre förutsättningar att ta till sig och förstå information och förändringar.

Exempel 2:

Genom en kurs i verksamhetsutveckling på Linköpings universitet har jag stärkt min kompetens i processkartläggning och uppföljning, vilket jag omsatt i tydligare strukturer och mätpunkter i verksamheten. Det har gjort det enklare att identifiera förbättringsområden och säkerställa att rätt insatser prioriteras, mätpunkter identifieras vilket höjer kvalitet och träffsäkerhet i leveransen.

Medarbetarskap

9. Beskriv hur och när ni som medarbetare tillsammans arbetar för att främja en god arbetsmiljö.

KÖRA (Kompetens, Öppenhet, Respekt, Ansvar) är serviceförvaltningens gemensamma värdegrund som också är grunden till hur vi på rekrytering arbetar. Vi har även ett värdegrundsspel som alla på rekrytering återkommande spelar. Spelet innehåller frågor kopplade till vår värdegrund och frågorna diskuteras i mindre grupper. Förvaltningens lönekriterier utgår från värdegrunden.

Hos oss på rekrytering innebär KÖRA:

Kompetens

Vi utvecklar vår kompetens genom att ta till oss ny kunskap och teknik samt dela erfarenheter med varandra. Genom engagemang, samarbete och serviceanda skapar vi arbetsglädje och goda resultat.

Öppenhet

Vi har en positiv attityd, är nyfikna och öppna för förändring samt nya idéer. Genom att lyssna, ställa frågor och välkomna synpunkter skapar vi en transparent organisation där människor kan, får och vågar.

Respekt

Vi är lyhörda, låter alla komma till tals, håller överenskommelser och visar hänsyn för att bidra till trivsel och arbetsglädje. Vi ser olikheter som en tillgång och bemöter alla med respekt och vilja att förstå andras perspektiv.

Ansvar

Vi arbetar mot gemensamma mål, tar ansvar för våra resultat och följer riktlinjer, regler och rutiner. Genom att reflektera, ta initiativ och söka information utvecklar vi både vårt arbete och vårt gemensamma ansvar.

Inför skrivandet av vårt bidrag till kvalitetsutmärkelsen gjorde vi en Menti-undersökning och ställde anvisningarnas frågor kopplade till medarbetarskap under ett veckomöte. Nedan visar

ett ax-plock från resultatet i Menti vilket belyser delar som gruppen uppfattar att vi gör för att främja en god arbetsmiljö.

Hur arbetar vi tillsammans för att främja en god arbetsmiljö?

Erfarenhetsdelning

8 responses

Erfarenhetsdelningar, dela utmaningar och goda ex med varandra

Delar erfarenheter, kunskap, utvecklar, aw, teambuilding

Hjälper varandra när vi har frågor Erfarenhetsdelningar Fika och lunch

Walk and talk. Fika. Erfarenhetsdelning. Hjälpsamma kollegor att bolla med.

Vi är aktiva på sociala kanalen i zoom, bjuder in till lunch mm Vi hjälper varann när frågetecken uppstår Vi har gott samtalsklimat under erfarenhetsdelningar

Vi fikar och lunchar ihop, vi skriver i chatten, en kanal för jobb, en för socialt. Vi har kollegor att be om hjälp. Erfarenhetsdelningar.

Bli bättre på att fira våra framgångar, som andra enheter gör :)

Utvecklingsgrupper för arbetsmiljö, möjlighet att lyfta i medarbetarundersökning, samverkan finns mellan funktioner i förvaltningen ang arbetsmiljö

Exempel:

- Vår interna utvecklingsgrupp för arbetsmiljö och hälsa ansvarar för att initiera gemensamma sociala aktiviteter som till exempel besök på stadsmuseet, Gröna Lund och motionslopp som bidrar till en god sammanhållning. Vi har också arbetat med flera övningar som bidrar till ökad psykologisk trygghet genom att lära känna varandra mer personligt till exempel spelat feedbackspel, delat våra personliga livslinjer och bruksanvisningar Dessa aktiviteter och övningar sker kontinuerligt under året.



- Vi bjuder in/blir inbjudna av en kollega till en 30 minuter Walk & Talk varje vecka. Det är ett sätt att lära känna varandra ytterligare då vår roll som rekryteringskonsult innebär mycket självständigt arbete. Samtidigt får vi en välbehövlig paus från dataskärmen och ofta bidrar det även till kollegial kompetensöverföring gällande stort som smått.

- Vi har tydliga rutiner och arbetssätt för att skapa trygghet och ett likvärdigt arbetssätt. På vår gemensamma samarbetsyta finns allt från kommunikationsmallar, lathundar och mötesagendor till dokument om vårt systematiska kvalitetsarbete.

10. Beskriv hur ni som medarbetare bidrar till verksamhetens utveckling.

Via tidigare beskriven Menti-undersökning fick vi också svara på vad vi som medarbetare uppfattar att vi gör som bidrar till verksamhetens utveckling. Vi har strukturerade forum och ett arbetssätt som präglas av ansvarstagande, samarbete och delaktighet. Det är en viktig del i att nå vårt mål om att vara en attraktiv och hållbar arbetsplats där det finns goda förutsättningar för delaktighet, samtidigt som vi säkerställer hög kvalitet i våra rekryteringar.

Utvecklingsgrupper

Utvecklingsgrupperna är ett centralt och väl inarbetat arbetssätt där alla medarbetare ges ett konkret inflytande över verksamhetens utveckling. Utvecklingsgruppens syfte är att omvärldsbevaka, identifiera och utreda behov inom sitt område för att utveckla verksamhetens fortsatta arbete. Alla grupper har ett ansvar att omvärldsbevaka möjligheter till digitalisering och säker användning av AI i vårt arbetssätt och rekryteringsprocess. Omvärldsbevakningen sker för att hålla hela avdelningen uppdaterad och informerad om vad som händer inom området som till exempel forskning, trender, hur andra organisationer arbetar, vad efterfrågas av våra kunder med mera. Alla utvecklingsgrupper håller minst en presentation var inom sitt område per år.

Vi har fem utvecklingsgrupper:

- Tester/arbetsprover/case och andra urvalsmetoder
- Kandidater – kandidatupplevelsen
- Hälsa/arbetsmiljö
- Mångfald
- Annonsering och search

Erfarenhetsdelning som stärker både kvalitet och arbetsmiljö

Vi har en stark kultur av erfarenhetsdelning som gör att utveckling sker kontinuerligt i vardagen. Vi delar aktivt med oss av erfarenheter, utmaningar och goda exempel, vilket både stärker kvaliteten i arbetet och bidrar till en lärande och stödjande arbetsmiljö.

Erfarenhetsdelningarna sker en gång/månad i olika mindre grupper med ett förbestämt ämne att diskutera men också en timme fri reflektion gällande vårt arbete i rekryteringsuppdrag (se exempel fråga 11).

Exempel:

Genom att dela erfarenheter från rekryteringar, exempelvis utmanande kandidatkommunikation, utmaningar/möjligheter med bildbaserat videoverktyg i våra annonser och hur vi kan använda AI utvecklar vi gemensamt våra arbetssätt. Det har lett till ökad trygghet i gruppen och en känsla av gemensamt ansvar, vilket stärker förutsättningarna för delaktighet.

Parallellt sker kontinuerlig utveckling genom veckomöten, APT, planeringsdagar och workshops där alla medarbetare bidrar med perspektiv, analyserar resultat och deltar i beslut om förbättringar.

Medarbetardrivet förbättringsarbete

Medarbetarna uppmuntras att ta initiativ, lyfta idéer och bidra till förbättringar i det dagliga arbetet. Genom att arbeta aktivt med återkoppling från kund- och kandidatenkäter omsätts insikter till konkreta utvecklingsinsatser. Detta bidrar till att medarbetarna ser kopplingen mellan sitt eget bidrag och verksamhetens resultat.

Effekt för verksamheten och arbetsplatsen:

Arbets sättet bidrar till:

- hög delaktighet och engagemang bland medarbetarna
- en lärande och hållbar arbetsmiljö där kompetens tas tillvara
- kontinuerlig utveckling av våra arbetssätt
- ökad kvalitet i matchningen mellan kandidat och tjänst

11. Beskriv hur ni som medarbetare bidrar till lärande.

Samarbete och kompetensöverföring är centrala delar i lärandet. Chefsrekryteringar genomförs alltid av erfarna rekryteringskonsulter med kompetens inom personbedömning. Mindre erfarna rekryteringskonsulter introduceras successivt genom att delta i sådana uppdrag parallellt, innan de själva ansvarar för dem. Vid certifiering i arbetspsykologiska urvalsverktyg ingår medlyssningar tillsammans med kollegor. På så sätt säkerställs både kvalitet och ett kollegialt lärande nyttjas.

Som tidigare beskrivet i fråga 9 och 10 gjorde vi en Menti-undersökning och ställde även frågan om hur vi som medarbetare bidrar till lärande. På den här frågan fick vi över trettio olika svar med flera återkommande inslag. Bland annat återkom att vi har ett aktivt, strukturerat och kollegialt arbetssätt där erfarenhetsutbyte står i centrum. Det framkom också att vi har ett öppet och tillåtande klimat där vi uppmuntras dela både framgångar och utmaningar vilket bidrar till reflektion, utveckling och gemensamt lärande, både för sin egen och andras utveckling.

Exempel:

- dialogbaserade forum såsom veckomöten, utvecklingsgrupper och erfarenhetsdelningar, där vi delar kunskap, reflekterar över erfarenheter och ger varandra konstruktiv feedback.
- kontinuerliga presentationer, föreläsningar, webinarier och workshops inom olika ämnen.
- En specifik zoom-kanal är etablerad för arbetsrelaterade frågor som dyker upp i det dagliga arbetet. Frågor i kanalen blir snabbt besvarade av gruppen och det är ett stort stöd för att få ta del av kollegors kunskaper inom små och större frågor.

Vi ser ett gemensamt behov att lärande sker både genom formella former men också mer informella former. Vi har till exempel löpande dialoger som kan handla om allt från aktuella tips på annonskanaler till hur en säkerhetsprövning går till. Vi både efterfrågar och erbjuder tillfälle till medlyssning när vi som kollegor har djupintervjuer/teståterkopplingar. När vi får nya kollegor stöttar vi dem tillsammans både under strukturerade former men också spontant i det dagliga arbetet.

Exempel:

Vi har tidigare haft en rutin och ett arbetssätt då vi efter varje avslutat rekryteringsuppdrag skulle reflektera över vad som gått bra, vad vi skulle kunnat göra bättre och även hur vi bidragit till en fördomsmedveten och icke-diskriminerande rekrytering. Vi skulle besvara en enkät som följdes upp av vår chef. Både hur många reflektioner vi gjort och vad vi reflekterat över.

Under bland annat tidigare års verksamhetsplanering kom det fram att flera i gruppen upplevde detta som något som man gjorde bara för att bocka av att det var gjort medan vissa verkligen använde det som ett tillfälle till personligt lärande. Vid 2024 års verksamhetsplanering beslutade vi att istället för att fylla i en enkät för sig själv skulle dela våra reflektioner i mindre grupper. Det nuvarande arbetssättet är att vi vid varje erfarenhetsdelning viker en timme till att dela både utmaningar och framgångar. Vi följde upp vid förra årets verksamhetsplanering och allas upplevelse är att det ger mer att dela med andra, vilket förstås inte utesluter att reflektera på egen hand, men är nu upp till var och en hur systematiskt man gör det.

Introduktion

Vår utgångspunkt i introduktionen är att en genomtänkt och strukturerad introduktion skapar trygghet, kvalitet och långsiktig utveckling hos våra medarbetare. Vi har en dedikerad mentor som ansvarar för introduktionen för alla nyanställda men med en tydlig ansvarsfördelning vad gäller olika moment där stor del av gruppen är involverad och håller i genomgångar av sina respektive delar. Momenten handlar till exempel om genomgång av Varbi/Jobba i stan, Access, chefsrekrytering, tester med mera.

Vi tror på att kombinera teoretiska moment med rekryteringsuppdrag redan från första veckan. Detta ger nya medarbetare en tidig förståelse för både arbetssätt och förväntningar, samtidigt som de får möjlighet att omsätta kunskap i praktiken. De första uppdragen genomförs tillsammans med erfarna rekryteringskonsulter, vilket skapar trygghet och möjliggör lärande i det dagliga arbetet för både den nyanställda som den erfarna rekryteringskonsulten.

Vi arbetar med introduktionsdelar kopplade till varje moment som följs upp vid flera tillfällen för att säkerställa förståelse och fördjupning. Parallellt har vi individuella uppföljningar med varje ny medarbetare, där det finns utrymme att ställa frågor och få coachning utifrån den egna utvecklingsnivån.

Under det första året deltar även nya medarbetare i en särskild erfarenhetsdelningsgrupp. Där skapar vi forum för att lyfta frågor, dela erfarenheter och gemensamt reflektera kring olika situationer, vilket ytterligare stärker både lärande och samarbete.

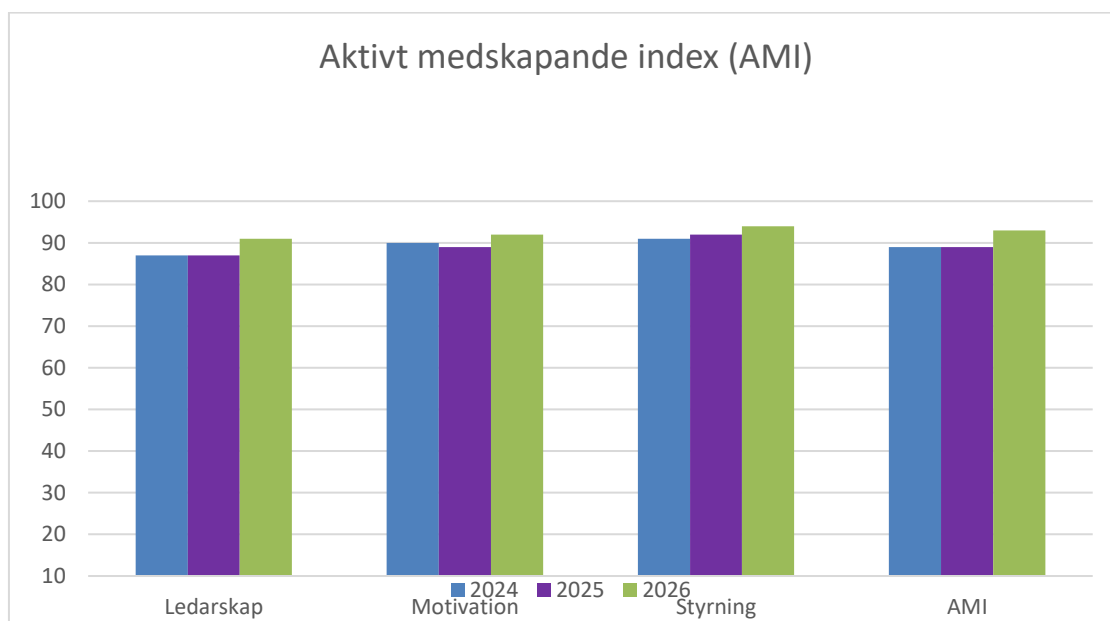
Våra tre senaste anställda rekryteringskonsulter, Emelie, Vilma och Jaqueline.



12. Utifrån den senaste medarbetarundersökningen (och om möjligt de tre senaste åren):

a. Redovisa resultaten kortfattat.

För AMI (aktivt medskapandeindex) har vi ett totalindex på 89–93 under åren 2024–2026, se nedan bilder. De visar frågor och resultat för de tre delområden som ingår i AMI. "ORG" är resultatet för serviceförvaltningen som helhet 2026. Vi hade 2026 en svarsfrekvens på 96 %.



Resultaten för respektive delområde visas som medelvärde på en femgradig skala, där 5 = instämmer helt.

Ledarskap

	2026	2025	ORG	HAR ÅSIKT
Min chef ger mig förutsättningar att ta ansvar i mitt arbete.	9 9 82	4,7	4,6	4,3 100%
Min chef visar uppskattning för mina arbetsinsatser.	32 68	4,7	4,3	4,2 100%
Min chef visar förtroende för mig som medarbetare.	18 82	4,8	4,5	4,4 100%

Motivation

	2026	2025	ORG	HAR ÅSIKT
Jag lär nytt och utvecklas i mitt dagliga arbete.	45 55	4,5	4,3	4,1 100%
Mitt arbete känns meningsfullt.	14 86	4,9	4,8	4,3 100%
Jag ser fram emot att gå till arbetet.	5 32 64	4,6	4,6	4,0 100%

Styrning

	2026	2025	ORG	HAR ÅSIKT
Min arbetsplats mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt.	9 14 77	4,7	4,6	4,0 100%
Jag är insatt i min arbetsplats mål.	9 91	4,9	4,8	4,5 100%
Jag vet vad som förväntas av mig i mitt arbete.	5 18 77	4,7	4,6	4,3 100%

b. Analysera och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått.

Rekrytering har i alla år haft goda resultat i medarbetarundersökningarna. Vi avsätter varje år tid för att gå igenom medarbetarundersökningen med fokus på hur vi ska behålla resultatet och hitta utvecklingsområden.

Vi är en avdelning som länge arbetat med att skapa trygghet i rekryteringskonsultrollen genom tydliga rutiner och strukturer gällande vårt arbetssätt. Vi har också lagt tid på att skapa en teamkänsla genom teambuilding då vi är en grupp som arbetar mycket självständigt. Det gör att vi har ett gott arbetsklimat och positiv stämning i gruppen, något som alla återkommande vittnar om.



När vi rekryterar är några av de viktigaste kompetenserna god samarbetsförmåga, hög servicekänsla och god förmåga att bygga förtroendefulla relationer. På så sätt har vi varit framgångsrika i att hitta ”rätt” personer för uppdraget som rekryteringskonsult. Vi har även en genomarbetad och strukturerad introduktion (läs vidare fråga 11) vilket gör att nyanställda snabbt kommer in i rollen och i organisationen.

Att resultatet stigit på nästan alla frågor i år var över förväntan med den höga arbetsbelastning som varit senaste 18 månaderna och med så många nyanställda som kan ha svårt att ge höga betyg första året på en arbetsplats. Därtill en chef som haft mer än 25 direktrapporterande. Vi har i år som vanligt diskuterat vårt resultat och kommit fram till dessa tre faktorer är avgörande för resultaten:

1. Trygg kultur som främjar engagemang

- Högt i tak, prestigelöshet och stark laganda
- Vi stöttar varandra och vågar testa nytt
- Tillit från både kollegor och chef

2. Lärande och samarbete i vardagen

- Strukturerade forum för kunskapsdelning
- Aktivt erfarenhetsutbyte och gemensam utveckling
- Mångfald som stärker kvalitet och resultat

3. Tydlighet, frihet och ansvar i balans

- Klara mål och välfungerande arbetssätt
- Starkt självledarskap – frihet under ansvar
- Flexibilitet som möjliggör god prestation och balans

Resultaten har år efter år förbättrats och de två frågor som erhåller lägst resultat är frågorna; ”På min arbetsplats har vi stockholmarnas fokus i allt vi gör” (4,4/5) och ”Jag tar egna initiativ till att utveckla min kompetens utifrån verksamhetens behov”. Den förstnämnda frågan berör verksamheten indirekt då vi har som uppgift att ge internt stöd och service och bidrar till rekrytering av personal som tillhandahåller service till stockholmarna. Det gör att vi i första hand har kandidaterna och våra kunder i fokus i allt vi gör. Vilka förstås samtidigt kan vara stockholmare.

När det gäller den andra frågan har verksamheten de senaste 18 månaderna haft en hög arbetsbelastning på grund av hög efterfrågan på våra tjänster och då är det dessa initiativ som nedprioriteras. Samtidigt är fokus på utveckling högt i verksamheten och många medarbetare uttrycker att de lär sig mycket oavsett om de är erfarna rekryteringskonsulter eller inte.

c. Utifrån er analys, beskriv vilka prioriteringar och åtgärder ni har gjort.

Vårt fokus framåt är att fortsätta arbeta för att bibehålla våra goda resultat när vi nu går in i en ny organisation. Vi har systematiskt prioriterat teambyggande aktiviteter de senaste åren för

att öka psykologisk trygghet och teamkänsla då majoriteten av medarbetarna arbetar självständigt i sina uppdrag. De teambyggande aktiviteterna initieras både från chef och ledningsgrupp samt från den utvecklingsgrupp som fokuserar på arbetsmiljö och hälsa. De har till exempel anordnat ett uppskattat besök på Stadsarkivet och Stadsmuseet och de planerar för en stadsvandring i gamla stan innan semestern. Vi har systematiskt och löpande förfinat introduktion och arbetssätt. Prioriteringar framåt är att konkretisera vad som är bra och viktigt att behålla nu när avdelningen omorganiseras i två enheter för att bland annat möjliggöra ett närmare ledarskap. Även här har hela avdelningen varit involverad i att reflektera kring vad vi gör bra och som är viktigt att vi bibehåller i vår nya organisation och lyft följande:

1. Det viktigaste framåt är att aktivt bevara sammanhållningen och den gemensamma kulturen, trots organisatoriska förändringar. Det innebär att undvika "vi och dom"-känsla och fortsätta arbeta, umgås och samarbeta som en avdelning.
2. Gemensamma forum och aktiviteter behöver prioriteras och utvecklas, både i vardagen (till exempel luncher och fika) och i mer strukturerade sammanhang som möten och erfarenhetsutbyten. Att ses fysiskt och blanda enheterna är centralt.
3. Tydlig och inkluderande kommunikation är avgörande, så att alla får samma information och känner sig delaktiga, särskilt i förändring.
4. Ledarskap och introduktion spelar en viktig roll, där både nya chefer och medarbetare behöver rätt förutsättningar och stöd. Det finns också ett gemensamt ansvar att få organisationen att fungera.
5. På längre sikt är det viktigt att motverka uppdelning, särskilt genom att aktivt inkludera nya medarbetare och skapa naturliga kontaktytor över gruppgränser.

Från uppföljning till utveckling

13. a. Redogör för de viktigaste uppföljningsmetoderna som ni använder för att bedöma vilken kvalitet er verksamhet skapar för målgrupperna.

Ett av våra enhetsmål är: *"Serviceförvaltningens rekryteringstjänster håller en hög kvalitet som bidrar till att matcha rätt kandidat till rätt tjänst."* För att följa upp detta använder vi flera indikatorer som mäter både kund- och kandidatnöjdhet. Resultaten redovisas både individuellt till varje rekryteringskonsult och på gruppnivå för hela avdelningen varje tertiäl.

Uppföljning kunder

- En enkät skickas till rekryterande chef efter varje avslutat rekryteringsuppdrag och följs upp med respektive rekryteringskonsult samt vid behov med kunden.
- Efter sex månader följer vi upp hur väl den nyanställda matchar tjänsten. Denna uppföljning riktar till kunder som använt rekryteringsstöd till hela processen med arbetspsykologiska tester, då dessa ger en fördjupad bedömning och därmed större påverkan på urvalet.

- I större rekryteringsprojekt (med flera chefer och rekryteringskonsulter) genomförs en så kallad After Action Review tillsammans med involverade chefer och rekryteringskonsulter. Här identifieras styrkor och förbättringsområden. Dessa uppföljningar har lett till mer effektiva arbetssätt, exempelvis ökad digitalisering samt tydligare information och kommunikation genom hela processen.
- Vid utbildningar i kompetensbaserad rekrytering ansvarar beställaren oftast för utvärderingen, men i vissa fall genomför vi den själva. Deltagarna besvarar då en enkät om hur de upplevt utbildningens innehåll och genomförande.
- Sedan 2025 mäter vi även Net Promoter Score (NPS), i linje med övriga konsulttjänster inom serviceförvaltningen. NPS bygger på frågan: *"Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera vår tjänst till en vän eller kollega?"*. Vårt resultat för 2025 var 86,4, vilket överstiger målet på 70.

Uppföljning kandidater

- Samtliga kandidater som anställs i rekryteringsuppdrag där vi medverkat får en enkät om sin upplevelse av processen. Detta görs manuellt av varje rekryteringskonsult varför vi valt att enbart skicka till dem som anställts. Samtliga kandidater följs upp via Realcruit, se nedan.
- Vid förändringar i rekryteringsprocessen följer vi särskilt upp kandidatupplevelsen. Ett exempel är ett pilotprojekt där ansökningar gjordes utan personligt brev. Över 300 kandidater deltog i utvärderingen och återkopplingen var övervägande positiv.
- Vi använder även det stadsövergripande utvärderingssystemet Realcruit, som ingår i rekryteringssystemet Varbi. Därifrån kan vi ta del av resultat på stads-, förvaltnings- och projektnivå. Dessa analyser är under införande och kommer att användas för att vidareutveckla kandidatupplevelsen. Dessa enkäter går ut till samtliga kandidater.

b. Redovisa resultaten från förra årets uppföljningar samt utveckling över tid. Har ni resultat fördelat på kön vill vi gärna ta del av detta, om inte berätta varför ni inte har det.

Resultat av kunduppföljningar

För 2025 har vi 572 svar från våra kunder på hur de har upplevt vårt stöd i rekryteringsuppdragen. Det är en svarsfrekvens på 76 %. Vissa uppdrag går till omtag, är från ofta återkommande kunder eller specialuppdrag som följs upp via After Actions Reviews, därför skickas inte enkäter ut efter samtliga 1 000 uppdrag.

I bilden nedan visas de frågor vi ställer i kundenkäten efter varje avslutat rekryteringsuppdrag. Bilden visar också hur resultaten har sett ut över tid. Vi har inte resultatet fördelat efter kön för att vi tog bort det för många år sedan då skillnaderna var marginella och storleken på grupperna väldigt ojämna så det var svårt att dra användbara slutsatser.

Det grönmarkerade är resultat som höjts från året innan. Frågan om bemötande har tagits bort till 2025 års enkät då vi anser att den ingår i frågan om samarbete och strävar efter att ha så få frågor som möjligt för att värna om kundens tid.

	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Rekryteringskonsultens arbetssätt i rekryteringsprocessen har kännetecknats av: - väl planerad rekrytering	9,57	9,65	9,48	9,4	9,4	9,45	9,36
Rekryteringskonsultens arbetssätt i rekryteringsprocessen har kännetecknats av: - bra stöd att skriva en inkluderande, lättförståelig och lockande annons*	9,48	9,47	9,28	9,2	9,17	9,27	9,03
Rekryteringskonsultens arbetssätt i rekryteringsprocessen har kännetecknats av: - bra stöd i urvalsarbetet	9,5	9,6	9,39	9,29	9,36	9,42	9,29
Rekryteringskonsultens arbetssätt i rekryteringsprocessen har kännetecknats av: - bra stöd vid intervjuer	9,65	9,68	9,56	9,44	9,59	9,58	9,47
Rekryteringskonsultens arbetssätt i rekryteringsprocessen har kännetecknats av: - bra stöd med referenser, oftast digitalt	9,78	9,69	9,68	9,57	9,57	9,53	9,51
Rekryteringskonsultens arbetssätt i rekryteringsprocessen har kännetecknats av: - bra återkoppling efter fördjupad intervju i samband med tester	9,75	9,71	9,5	9,59	9,42	9,58	9,48
Rekryteringskonsultens arbetssätt i rekryteringsprocessen har kännetecknats av: - bra stöd i att arbeta kompetensbaserat och fördomsmedvetet i syfte att undvika diskriminering*	9,75	9,74	9,39	9,51	9,37	9,39	9,42
Rekryteringskonsultens arbetssätt i rekryteringsprocessen har kännetecknats av: - gott bemötande	-	9,86	9,84	9,76	9,71	9,76	9,76
Rekryteringskonsultens arbetssätt i rekryteringsprocessen har kännetecknats av: - bra samarbete	9,65	9,82	9,74	9,71	9,68	9,74	9,67
Hur nöjd är du med tjänsten/paketet du köpt av oss på Serviceförvaltningen Rekrytering som helhet?	9,56	9,55	9,46	9,39	9,48	9,55	9,39
Totalt medelvärde	9,62	9,68	9,54	9,49	9,48	9,53	9,45

Under 2025 har vi fått 102 svar från kunder på enkäten ”Hur väl matchar din nya medarbetare tjänsten den anställdes för? Enkäten skickas till kund efter en medarbetare varit anställd i sex månader. Medelvärde ligger på 9,33/10 och 100 % kan tänka sig att använda vårt stöd igen. 2024 svarade 113 stycken kunder och siffrorna var 9,15 och 100 % kan tänka sig att använda vårt stöd igen. 2023 låg medelvärde på 8,8/10 och 100 % kunde tänka sig att använda oss igen.

Resultat av kandidatuppföljningar

Under 2025 fick vi in 354 svar från kandidater om hur de upplevde rekryteringsprocessen. Svaren är anonyma, tidigare hade vi en fråga om kön men precis som med kundenkäterna var resultatskillnaderna marginella och grupperna väldigt ojämna i storlek så vi valde att ta bort frågan av respekt för kandidaternas tid.

Tabellen visar vilka frågor och hur utvecklingen av resultatet har skett över tid. Det grönmärkade är resultat som höjts från året innan. Svaren med procentresultat har en JA/NEJ-fråga. På ett par frågor från 2023 saknar vi resultat vilket beror på att frågan ändrats. Det grönmärkade är resultat som höjts från året innan.

Frågor	2025	2024	2023	2022
Fick du information om vilka du skulle träffa vid intervjun?	100%	99,7%	100%	99,5%
Fick du information om att Stockholms stad arbetar med kompetensbaserad intervjueteknik?	98,9%	97,5%	99,2%	93,7%
Tyckte du att annonsen var skriven på ett tydligt och begripligt språk?	99,7%	99,7%	100%	99,2%
Upplevde du att informationen du fick under rekryteringsprocessen gällande arbetsplatsen och arbetsuppgifterna motsvarande den utannonserade tjänsten?	100%	99%	99,2%	98%
Upplevde du att intervjuerna gav dig möjlighet att ge en rättvisande bild av dig själv i din yrkesroll, med fokus på din arbetslivserfarenhet och kompetens?	99,7%	100%	99,2%	99,5%
Upplevde du rekryteringsprocessen i sin helhet som tidseffektiv?	96,6%	95,9%	92%	89,8%
Upplevde du att du fick tillräcklig information genom hela rekryteringsprocessen?	98,9%	98,7%	97,6%	97,2%
Upplevde du att rekryteringsprocessen varit icke-diskriminerande och fördomsmedveten?	100%	99%	99,6%	99,5%
Upplevde du att du har haft en bra kontakt med ansvarig rekryteringskonsult under rekryteringsprocessens gång?	100%	99,7%	100%	99,2%
Helhetsomdöme: Rekryteringsprocessen i sin helhet upplevde jag som professionell och välplanerad.	9,6	9,51	9,56	8,96
Har du under rekryteringsprocessen gång genomfört tester?	54%	47,3 %	-	49,5%
Fick du relevant information kring de arbetspsykologiska testerna innan du genomförde dem?	99%	98,7 %	-	95,9%

c. Analysera och reflektera över varför ni fått de resultat ni fått.

Vi har alltid haft mycket positiva resultat i både kund- och kandidatundersökningar, med endast marginella variationer mellan åren. Verksamheten har byggt upp ett gott renommé och ett starkt rykte, vilket har lett till att vi är välkända och har många återkommande kunder från hela staden.

I enkäterna finns möjlighet att lämna kommentarer. Genom analys av dessa har vi identifierat de viktigaste framgångsfaktorerna bakom resultaten. Kundernas svar visar sammantaget en uppskattning för professionellt stöd, tydlig kommunikation och rekryteringskonsulternas flexibilitet i rekryteringsprocessen. Stödet upplevs som särskilt värdefullt för chefer som annars har begränsad tid eller möjlighet att genomföra rekryteringar själva. Flera

kommentarer lyfter också rekryteringskonsulternas lyhördhet, tillgänglighet och kompetens, vilket bidrar till en trygg och effektiv process. Enkäten som skickas till kunden efter sex månaders anställning bekräftar att vi lyckas matcha rätt kandidat till rätt tjänst, vilket är ett av våra enhetsmål.

Kandidaternas svar visar sammantaget en uppskattning för professionalitet, tydlighet och gott bemötande. Över tid är det frågan som gäller en tidseffektiv rekryteringsprocess som visat en tydlig förbättring. Vi har bland annat arbetat med att tydliggöra våra tidplaner för kandidater för att skapa rätt förväntan.

Vi bedömer att de fortsatt goda resultaten beror på flera faktorer. Vi har en tydlig arbetsprocess, baserad på Stockholms stads rekryteringsmodell, som i detalj beskriver varje moment. Processen ses regelbundet över och utvecklas, bland annat med stöd av nyanställdas perspektiv. Vi har en väl genomarbetad introduktionsplan som bidragit till att åtta nya medarbetare och tre praktikanter under 2025 snabbt kommit in i arbetet. De nyanställda driver självständigt sina uppdrag med goda resultat redan efter sin första månad.

Ytterligare framgångsfaktorer är systematisk erfarenhetsdelning sju gånger per år i mindre grupper, där utmaningar och framgångar diskuteras. Detta stärker både kompetens och trygghet i mötet med kunder och kandidater. Chefen följer också upp resultaten individuellt med varje medarbetare för att främja reflektion och utveckling. Resultaten presenteras dessutom tertiärvis i helgrupp, vilket skapar en gemensam förståelse för både styrkor och förbättringsområden.

14. Redogör för hur verksamheten använder resurserna så effektivt och hållbart som möjligt utifrån:

a. Ert prognostiserade ekonomiska resultat, i förhållande till budget för innevarande år samt de tre senaste årens resultat. Analysera resultaten och vilka trender ni kan se.

Verksamhetens ekonomiska resultat har varierat under perioden 2023–2025. Detta speglar tydligt en hög konjunktürkänslighet, beroendet av både arbetsmarknadsläget och stadens interna efterfrågan på rekryteringstjänster samt politiska svängningar kring till exempel egen regi eller inte i olika kommunala verksamheter.

Sammandrag 2023-2025 tkr							
	Antal års- medarbetare	Budgeterade intäkter	Intäkter utfall	Intäkter/ medarbetare	Budgeterade kostnader inkl OH	Kostnader utfall	Resultat
2023	22,3	24 197	18 234	818	24 197	22 700	-4 466
2024	20,5	19 000	20 025	977	19 000	20 500	-475
2025	21,25	21 636	24 451	1 151	21 636	22 857	1 594
Genomsnitt			20 903	982			-1 116
Budget 2026	23	24 000	26 400	1 300	24 000	26 400	0

År 2023 präglades av ett underskott (-4 466 tkr), till följd av en kraftigt minskad efterfrågan. Antalet rekryteringar i staden minskade med cirka 20 procent, samtidigt som ett ökat antal sökande per rekrytering drev upp arbetsinsatsen per uppdrag. Effekterna förstärktes av externa faktorer såsom senarelagd budgetprocess efter valåret 2022 samt ökade personalkostnader (högre personalomkostnadstillägg och löneökningar). Trots vidtagna kostnadsreducerande åtgärder och informationsinsatser kvarstod underskottet, då efterfrågan minskade ytterligare under hösten. Någon övertalighetsprocess initierades inte efter noggrant övervägande, då efterfrågan förväntades återhämta sig och stadens omställningsprocess är tidskrävande. Efterfrågan bedömdes ha vänt med stor sannolikhet när en eventuell övertalighetsprocess varit klar. Beslutet visade sig vara rätt i efterhand.

År 2024 kännetecknades av stor variation i efterfrågan och beläggning. Prognosen varierade kraftigt under året, från ett överskott på cirka en miljon kronor till ett underskott i motsvarande storleksordning. Det faktiska utfallet blev ett mindre underskott 475 000 kronor. Resultatet förbättrades genom hög flexibilitet i verksamheten, där medarbetare tillfälligt tog andra typer av uppdrag hos kunder. Detta visar på en god anpassningsförmåga och ett konsultmässigt arbetssätt inom avdelningen.

År 2025 visade en tydlig återhämtning och stark tillväxt, med ett överskott om 1 594 tkr. Intäkterna ökade markant samtidigt som intäkt per medarbetare steg till 1 151 tkr. Under året rekryterades åtta nya medarbetare och en extern rekryteringskonsult anlätades för att möta den ökade efterfrågan. Den höga tillväxttakten medförde dock en hög och delvis ansträngd arbetsbelastning. Samtidigt bibehölls kvalitet, ledarskap och medarbetarnöjdhet på en hög nivå. För att skapa långsiktig hållbarhet och för att möta framtida behov initierades en omorganisation 2025. Utifrån kundernas behov har en ökad satsning på volymprojekt skett.

Inför 2026 prognostiseras ett nollresultat i linje med verksamhetens ekonomiska mål. Budgeten bygger på fortsatt hög efterfrågan, utökad bemanning samt en ny organisation med starkt ledningskapacitet.

Identifierade trender och slutsatser

- Verksamheten uppvisar stora svängningar i resultat kopplat till externa faktorer, särskilt konjunktur och politiska beslut.

- Efterfrågan kan förändras snabbt, vilket ställer höga krav på flexibilitet i bemanning och uppdragsmix.
- Förmågan att snabbt ställa om, exempelvis genom alternativa uppdrag eller interna omfördelningar, är avgörande för att hålla en ekonomi i balans.
- Intäkt per medarbetare har ökat över tid, vilket tyder på förbättrad effektivitet och mognad i verksamheten.
- Tillväxt medför risker i form av ökad arbetsbelastning, vilket kräver organisatoriska anpassningar för långsiktig hållbarhet.

Verksamheten är helt intäktsfinansierad, vilket innebär att målsättningen primärt är att uppnå en ekonomi i balans där kostnaderna motsvarar intäkterna med ett nollresultat över tid. Att exakt hålla innevarande års budgeterade kostnader och intäkter är i denna verksamhet underordnad, då efterfrågan är svår att prognostisera. Fokus ligger i stället på att snabbt kunna balansera kostnader mot intäkter genom att anpassa kapaciteten efter efterfrågan, antingen öka antalet rekryteringskonsulter vid ökad efterfrågan eller genom att vid en nedgång i efterfrågan vidta åtgärder som informationsinsatser eller omfördelning av rekryteringskonsulter vid en nedgång till andra uppdrag.

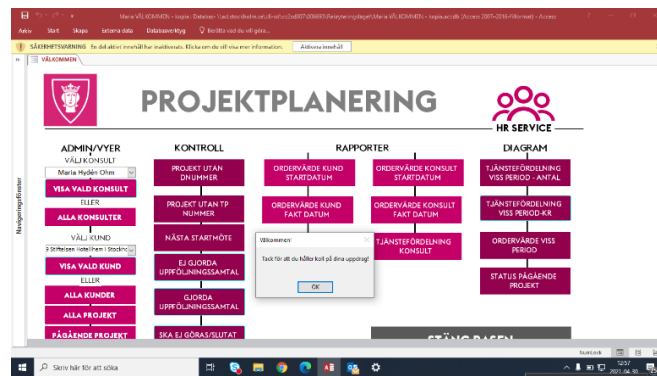
Prisbilden för verksamhetens tjänster är satta utifrån självkostnadsberäkning och bygger på en optimal beläggningsgrad, vilket innebär en inneboende sårbarhet vid snabba efterfrågeminskningar och ställer krav på kontinuerlig uppföljning och anpassning. Under innevarande år är prognosen ännu ett nollresultat. Men redan vid detta bidrags inlämnande är 63 % av intäktsprognosen såld och delvis fakturerad vilket gör att det finns utrymme för en eventuell minskning i efterfrågan runt valet.

b. Övriga resurser

Den absolut viktigaste resursen är våra engagerade och professionella medarbetare. Rekryteringsuppdragen fördelas till rekryteringskonsulterna utifrån flera samverkande faktorer, såsom kundens önskemål, aktuell beläggning, kompetens, erfarenhet samt individuella utvecklingsmål och önskemål. Tidigare har geografisk närhet haft betydelse, men i och med ett mer digitalt arbetssätt har denna faktor fått minskad betydelse. Rekryteringskonsulterna blir i viss mån nischade mot olika förvaltningar och roller men verksamheten strävar hela tiden efter breddning och variation i rollen som rekryteringskonsult för att underlätta fördelning av uppdrag och kontinuerligt stimulera lärande.

I verksamhetsplanen och i de individuella utvecklingsplanerna finns tydliga mål för intäktsbudget och andel uppdragsrelaterad tid. Detta skapar en gemensam riktning och bidrar till ett effektivt resursutnyttjande.

Samtliga uppdrag registreras i en gemensam databas, vilket ger rekryteringskonsulterna god överblick över uppdragens status, intäkter samt kapacitet att ta sig an nya uppdrag. Databasen möjliggör även samordning genom att synliggöra vilka kollegor som arbetar mot specifika förvaltningar, chefer eller roller. På verksamhetens gemensamma samarbetsyta (en intern webbplats i sharepoint) samlas och uppdateras löpande rutinbeskrivningar, lathundar och allehanda stöd i arbetet. Nedan bild på vår projektdatabas.



Verksamheten har tillgång till upphandlade arbetspsykologiska urvalsverktyg. Leverantören av dessa verktyg kan vid behov förstärka verksamhetens kapacitet, exempelvis vid genomförande av djupintervjuer och tester. Detta säkerställer en god tillgänglighet och att tjänster som second opinion kan levereras utan dröjsmål.

Samarbete och kompetensöverföring är centrala delar i resursutnyttjandet. I större projekt arbetar rekryteringskonsulter nära varandra för att kunna stötta och avlasta vid behov. Även i mindre uppdrag finns möjlighet att ta stöd av kollegor, exempelvis vid arbetstoppar. Sedan 2022 har avdelningen en ny koordinatorfunktion vars uppgift är att stötta rekryteringskonsulterna med olika moment främst urval och screeningtester. Detta minskar även sårbarheten vid frånvaro.

Samtliga medarbetare har tillgång till bärbara datorer och smartphones och har en hög digital mognad, vilket möjliggör ett flexibelt och effektivt arbetssätt. En resurskrävande del av rekryteringsprocessen är urvalet i rekryteringar med många sökande. Detta har delvis effektiviserats genom införande av screeningtester, vilket bidrar till ökad effektivitet och likvärdighet i bedömningen av kandidater. Samtidigt görs löpande avvägningar för att säkerställa en god kandidatupplevelse, då inga urvalsverktyg är heltäckande. Vi använder AI som verktyg för att effektivisera rekryteringsprocessen, till exempel då det gäller annonsskrivning och sammanfattningar av texter.

Verksamheten har som strategi att varje år ta emot ett antal praktikanter från personalvetarprogrammet och kvalificerade yrkesutbildningar med fokus på rekrytering. Detta ger möjlighet att få olika enklare utredningsuppdrag utförda och ger en koppling till nya rön som förmedlas på våra lärosäten. Vid flera tillfällen har praktikanten blivit anställd och detta används som en del i att säkra framtida kompetensförsörjning.

c. Samarbete, hur ni delar erfarenheter och insikter med andra utanför er egen verksamhet samt hur ni sedan omsätter eventuella lärdomar i ert arbete.

Alla rekryteringskonsulter ingår i en av våra fem utvecklingsgrupper med ansvar för omvärldsbevakning inom områdena tester, kandidater, mångfald, annons/search samt hälsa/arbetsmiljö. Inom enhetsmålet *"Serviceförvaltningen rekrytering är en attraktiv rekryteringspartner i framkant som skapar mervärde"* finns en indikator som innebär att varje grupp årligen ska presentera en omvärldsbevakning för hela enheten. Grupperna arbetar även med aktiviteter kopplade till verksamhetsplanen, vilket ofta inkluderar att undersöka hur andra organisationer arbetar inom specifika delar av rekrytering och leder till ett ömsesidigt utbyte.

Under 2025 genomförde utvecklingsgruppen för tester en erfarenhetsdelning tillsammans med Försäkringskassan, Skatteverket och Västerås stad kring användning av screeningtester. Fokus låg på möjligheter och utmaningar, kandidatupplevelse samt vilka roller tester lämpar sig för. Dessa insikter har varit värdefulla i vår egen implementering av nytt arbetssätt med screeningtester, särskilt vid rekryteringar med stora sökvolymer.

Ett annat exempel är utvecklingsgruppen för rekryteringsprocessen (avslutad 2026), kopplad till målet *"Serviceförvaltningen rekrytering bidrar till kvalitetssäkrad rekrytering till äldreomsorgen"*. Gruppen samlade in erfarenheter från sex kommuner (Malmö, Linköping, Örebro, Västerås, Uppsala och Göteborg) kring volymrekrytering av sommarvikarier. Detta arbete inspirerade oss bland annat med att vidare utforska videointervjuverktyget Hubert, som använts framgångsrikt i Malmö. Under 2026 planerar vi att undersöka möjligheten att genomföra ett pilotprojekt med verktyget och vi har glädjande nog även rekryterat en ny kollega som har värdefull erfarenhet av att arbeta med just Hubert.

Vi bjuder regelbundet in externa föreläsare till våra veckomöten för att stärka vår kompetens. Exempelvis har en representant från Grade föreläst om annonsering i sociala medier och hur algoritmer påverkar räckvidd och träffsäkerhet – kunskap som vi idag använder vid val av annonskanaler. Vid ett annat tillfälle deltog en avdelningschef från socialförvaltningen och informerade om den nya socialtjänstlagen samt de förändringar det innebär för verksamheterna. Vi har också haft besök av avdelningschef från en av stadsdelsförvaltningarna som berättade om äldreomsorgens arbete och dess utmaningar. Detta bidrog till ökad förståelse för de roller vi rekryterar till inom socialtjänsten och äldreomsorgen.

Utöver att ta del av andras erfarenheter delar vi även aktivt våra egna. Ett exempel är vårt arbete med rekryteringsstöd till äldreomsorgen i Kungsholmens stadsdelsförvaltning. Vi har presenterat våra erfarenheter för stadsledningskontorets utvecklings- och HR-avdelning samt presenterat arbetssätt och resultat för ytterligare stadsdelar som är intresserade av stöd i sina volymrekryteringar av sommarvikarier.

15. Beskriv ert internkontrollarbete samt hur ni arbetar med att identifiera och minimera risker och sårbarheter i er verksamhet.

Väsentlighets- och riskanalys genomförs årligen med stöd av förvaltningens ILS-funktion. Verksamhetens risker identifieras och analyseras utifrån möjliga konsekvenser om de inträffar. I dagsläget har verksamheten inga risker som förs vidare till förvaltningens internkontrollplan.

Rekryteringsprocessen är från och med i år upptagen i stadens väsentlighets- och riskanalys som en obligatorisk process med flera tillhörande delprocesser, bland annat gällande att ökade krav ställs på ID-kontroller och verifieringar för att motverka risker i stadens rekrytering. Avdelningens arbetssätt har tydliga rutiner för kvalitetssäkring så som kontroll av till exempel yrkeslegitimationer och examensbevis. Uppdateringar i stadens rekryteringsprocess påverkar löpande vårt arbetssätt och bidrar till ändringar i arbetssätt. När avdelningen gör sin väsentlighets- och riskanalys blir det därmed fokus både på rekryteringar till serviceförvaltningen men avdelningen beaktar även helhet för hela staden som är vår kund eller potentiella kund. För många förvaltningar är sannolikt nyttjandet av vårt stöd i

rekrytering en åtgärd för att minimera riskerna i deras rekryteringar vilket ställer höga krav på att vi har rutiner och arbetssätt på plats och säkerställer att de följs. Avdelningen har utifrån de moment som lagts in i stadens väsentlighets- och riskanalys gjort ett första arbete med identifiering av riskerna och kommer att fördjupa detta arbete på enhetsnivå tillsammans med förvaltningens ILS-funktion innan sommaren 2026. Fokus är att uppdatera för att se om tidigare identifierade risker kvarstår och är väsentliga och om några tillkommit. Det blir i år ett särskilt fokus på oegentligheter och jäv vilket kan uppstå i vårt uppdrag och behöver uppmärksammas och hanteras.

Med tanke på att vi precis går in i en omorganisation håller avdelningschefen även på att tydliggöra ett årshjul för de nya enhetscheferna där de olika kontroller som behöver göras systematiskt över året tydliggörs. Serviceförvaltningen har 2025 tagit fram en generell kontinuitetsplan som alla medarbetare ska ha läst och veta generellt hur de ska tänka vid olika scenarier såsom systembortfall och elavbrott.

Digitala systemstöd och informationshantering

Verksamheten är i hög grad systemberoende och har tagit fram egna stöddokument för att underlätta arbetet när stadens olika centrala systemstöd inte fungerar tillfredsställande. Ett arbete pågår med att ta fram ett samlat dokument som distribueras i utskrivnen form, så att samtliga medarbetare har praktiskt stöd för hur de får tillgång till centrala system, exempelvis vid tekniska bekymmer av olika slag. Kompetensen inom avdelningen är hög vad gäller att hantera och kringgå vanligt förekommande störningar utan att verksamheten påverkas i någon större utsträckning.

De system som verksamheten upphandlar och använder informationssäkerhetsklassning inför upphandling, driftsättning samt vid förändringar. Informationssäkerhetsklassning är en metod för att bedöma hur skyddsvärd information är, så att man kan avgöra vilken nivå av säkerhet som krävs. Man klassar information utifrån:

- Konfidentialitet, vem får ta del av den.
- Riktighet, att den är korrekt och inte manipulerad.
- Tillgänglighet, att den finns när den behövs.

Syftet är att säkerställa att information hanteras på rätt sätt med lagom starka skyddsåtgärder beroende på hur känslig eller viktig den är. Arbetet bedrivs systematiskt i samverkan med leverantörer, informationssäkerhetssamordnare, it-funktionen, dataskyddsombud och personuppgiftshandläggare. Verksamheten har tillsammans med dessa funktioner bidragit till att tydliggöra hur hantering av personuppgifter och testdata sker, bland annat på stadens webbplats. I samråd med dessa funktioner uppdateras även informationstexter och åtgärder vidtas löpande för att upprätthålla en hög informationssäkerhetsnivå i de system som används.

Ett fåtal personuppgiftsincidenter har inträffat. Dessa har uppmärksamats och hanterats så att hela avdelningen kan dra lärdom, och vid behov har rutiner justerats. Exempelvis skickas dokument som innehåller personuppgifter om kandidater alltid via stadens tjänst för säkra meddelanden.

Verksamheten har en väl utvecklad och dokumenterad process för hur rekryteringsarbetet ska bedrivas. Processen uppdateras kontinuerligt och förändringar kommuniceras löpande till rekryteringskonsulterna.

Minskad efterfrågan

Verksamheten är till sin natur väldigt konjunkturkänslig och påverkas även av koncernens olika ekonomiska förutsättningar. Stigande efterfrågan går att hantera med hjälp av nyrekryteringar, men det är betydligt trögrörligare att göra förändringar när efterfrågan minskar snabbt eftersom omställningsprocesser inom personalområdet tar lång tid. En enskild missnöjd kund kan också få konsekvenser om den inte tas om hand och leda till minskad efterfrågan och sämre förtroende för våra tjänster. För att förebygga detta följs samtliga uppdrag upp löpande för att säkerställa att kundens förväntningar uppfylls. Uppföljning sker både via enkät och genom dialog. Vid signaler om missnöje följer avdelningschefen upp ärendet med både ansvarig rekryteringsrekryteringskonsult och kund. Som resultaten av våra kundenkäter visar är kvaliteten mycket hög. Tillsammans med verksamhetsrådet inom stadsledningskontoret har bedömningen gjorts att den ska och behöver ligga högt för att våra tjänster ska vara ett relevant alternativ.

Stressrelaterad ohälsa

Verksamheten har en hög efterfrågan på sina tjänster och präglas av en medarbetargrupp med höga ambitioner och hög servicenivå. Detta medför en risk för obalans mellan arbete, fritid och återhämtning. Även om sjukfrånvaron hittills varit låg är vi medvetna om riskerna för stressrelaterad ohälsa.

För att främja ett hållbart arbetsliv genomförs individuella avstämningar var 4–6 vecka. Engagemangsmätningar görs en gång i månaden som ett verktyg för att kontinuerligt följa upp medarbetarnas arbetssituation och tidigt identifiera obalans. Regelbundna aktiviteter, såsom walk and talk, har också införts för att skapa pauser i arbetet, stärka relationer och bidra till psykologisk trygghet i gruppen. Vi uppmuntras också av chef och av varandra att ta pauser i form av fysisk eller digital fika samt använda oss av ett digitalt verktyg kallat Paus-it som påminner om att ta rörelsepauser under skärmarbete. På serviceförvaltningen finns också möjlighet att spela pingis, ta del av subventionerad massage eller ta en rörelsepaus i vårt välutrustade friskvårdsrum.



Falska uppgifter, ID-kontroll och bakgrundskontroller

En risk i rekryteringsarbetet är att kandidater lämnar felaktiga eller falska uppgifter. Genom etablerade rutiner har detta vid flera tillfällen kunnat upptäckas. Identifierade avvikelser tas upp i gruppen i lärande syfte och för att ytterligare stärka arbetssätten. Godkänd ID-handling kontrolleras alltid i samband med intervju.

Den strukturerade rekryteringsprocessen bidrar i hög grad till att kvalitetssäkra kandidatens uppgifter och bakgrund. Vid oklarheter genomförs fördjupade kontroller, exempelvis genom

referenstagning eller verifiering av utbildningsmeriter. För roller där det finns lagstadgade krav genomförs nödvändiga kontroller, exempelvis för legitimationsyrken samt genom registerutdrag för arbete med barn eller i brukares hem samt för vissa ledande chefsbefattningar.

Ett centralt arbete pågår inom staden för att identifiera ytterligare roller där registerutdrag ska tillämpas som vi håller oss uppdaterade inom.

16. Beskriv ert miljöarbete samt hur ni arbetar med att identifiera verksamhetens miljöpåverkan för att bidra till stadens miljömål.

Rekrytering har inget eget mål kopplat till stadens miljömål men som en del av serviceförvaltningen bidrar vi till servicenämndens mål:

- *Servicenämnden arbetar utifrån stadens miljöprogram med fokus på miljöanpassade transporter samt optimering av leveranser*
- *Servicenämnden bidrar till ökad biologisk mångfald i skogar, jordbrukslandskap och hav*
- *Servicenämnden arbetar utifrån stadens miljöprogram med fokus på miljöanpassade transporter samt optimering av leveranser*
- *Servicenämndens inköpsprocess främjar stadens långsiktiga mål för att uppnå rena och giftfria miljöer*

På serviceförvaltningen är det främst vårt verksamhetsområde för inköp som bidrar till stadens miljömål genom dess hållbarhetsfunktion som säkerställer att upphandlingskrav utformas i linje med stadens miljöprogram. Hållbarhetsfunktionen stöttar och vägleder verksamheten så att upphandling och avtalsförvaltning sker utifrån miljömässig hållbarhet. Verksamhetsområde inköps vision är att vara *Stadens självklara inköspartner - med kundernas behov för stadens bästa.*

På rekrytering stöttar vi i alla rekryteringar som görs till vår förvaltning, bland annat till verksamhetsområdet för inköp men också i rekryteringar till miljöförvaltningen och upphandlar/inköpsroller inom andra förvaltningar. På så sätt bidrar vi till att säkerställa att kompetens finns inom inköp inom miljö- och klimatområdet.

I vår egen verksamhet gör vi det ”lilla” vi kan för att bidra till stadens miljömål.

Exempel:

- Vi har personliga SL-kort för att stimulera till kollektivt resande i så stor utsträckning som möjligt.
- Vi är i hög grad digitala och skriver sällan ut papper.
- I samband med pandemin började vi ha digitala första intervjuer och har sedan i stor utsträckning fortsatt med det. Det minskar vårt resande mellan förvaltningar och gör oss samtidigt mer effektiva.
- När vi gör egna inköp gör vi det alltid via stadens inköpssystem om möjligt.

17. Beskriv vilka trender, utmaningar och möjligheter ni ser framöver i er verksamhet samt hur ni planerar för att möta dessa.

En av de största förändringsfaktorerna framöver är utvecklingen inom AI. Kandidater använder i allt större utsträckning AI för att skriva ansökningar och vid digitala intervjuer, vilket ställer krav på vår förmåga att bedöma vad som är autentiskt. Samtidigt innebär AI stora möjligheter, exempelvis för att formulera mer träffsäkra annonser, stödja urvalsarbete och transkribera intervjuer. Vi ser stor potential i att utveckla vårt användande, men arbetet begränsas i dagsläget av dataskyddsregelverk som Dataskyddsförordningen. Vi har en representant med i en central innovationsgrupp inom stadsledningskontoret som handlar om AI och annonsskrivning. Vi har en egen policy för användning av AI och använder det frekvent i annonsskrivning.

Den 1 januari 2027 träder EU:s lönetransparensdirektiv i kraft. Det innebär bland annat att arbetssökande har rätt att ta del av löneinformation innan de söker en tjänst. Även om de praktiska konsekvenserna ännu inte är helt klarlagda, ser vi att detta kommer att påverka både arbetssätt och kandidatflöden. För att förbereda oss testar vi redan nu olika sätt att tydliggöra löneinformation, exempelvis genom att ange lönespann i urvalsfrågor.

Under 2026 införs även lagkrav på språkkunskaper inom äldreomsorgen. I nuläget saknas tydliga riktlinjer för nivå och uppföljning, men vi ser att detta kan innebära behov av nya moment i rekryteringsprocessen, såsom språktester. Vi följer därför aktivt hur andra kommuner arbetar med frågan. Äldreomsorgen kommer ha stora utmaningar att rekrytera personal framåt med en ökande andel äldre och en minskad invandring. Ökade krav på språk och registerkontroller kommer inte göra denna utmaning mindre men är naturligtvis bra initiativ för att värna om våra äldre.

Arbetspsykologiska tester är en viktig del av vår bedömning av kandidater, både i tidiga urval och i fördjupade slutbedömningar. Samtidigt möter testanvändning viss kritik från arbetssökande och har fått ökad medial uppmärksamhet. För oss är det viktigt att fortsatt tydliggöra syftet med testerna – att de är ett komplement till andra bedömningsmetoder och inte används i alla rekryteringar. För att säkerställa kvalitet och trygghet i arbetet utvecklar vi löpande vårt arbetssätt och vårt stödmaterial, samt lyfter frågan i interna erfarenhetsutbyten.

Samhällsutvecklingen och förändrad lagstiftning ställer också högre krav på säkerhet och kontroller i rekryteringsprocessen. Exempel är ID-kontroller, utdrag ur belastningsregister, verifiering av betyg samt kvalitetssäkrade referenser. Vi har sedan start haft en viktig del i kontrollerna av detta men nu har kraven ökat på användning av specifika godkända ID-handlingar, fler tjänster som kräver utdrag ur belastningsregister och tydligare verifiering av utbildningsbevis. Även om vi ser positivt på tydligare krav innebär det utmaningar i form av längre ledtider och risk för avhopp i rekryteringsprocessen. För att möta detta arbetar vi med att tydliggöra kraven för kandidater redan tidigt och att förenkla processen, exempelvis genom att tillhandahålla direktlänkar och vägledning för hur nödvändiga handlingar kan tas fram.

18. Utifrån era samlade resultat och analyser, vad har ni valt att prioritera i verksamhetsplanen för 2026 gällande kärnverksamheten och på vilka grunder? Hänvisa även till under vilka mål detta beskrivs i bilaga Verksamhetsplan 2026.

Avdelningen har en tradition av att ha många mätpunkter i sin verksamhet både vad gäller kundkvalitet, kandidatkvalitet, medarbetarnöjdhet, engagemang, intäktsbudget enligt tidigare redovisade resultat i bidraget. Resultaten är stabila och mycket höga sedan verksamheten startades år 2014. Vårt fokus är därför att arbeta för att bibehålla resultaten och prioritera fortsatt lyhördhet för kunder och kandidater för en fortsatt utveckling av våra rekryteringstjänster.

Våra mål; *"Serviceförvaltningen rekrytering är en attraktiv rekryteringspartner i framkant som skapar mervärde"* samt *"Serviceförvaltningens rekryteringstjänster håller en hög kvalitet för att matcha rätt kandidat till rätt tjänst"* har alltid varit de högst prioriterade då vi är en intäktsfinansierad verksamhet och målen utgör grunden för vår överlevnad och existens. Om vi inte levererar moderna och kvalitativa rekryteringstjänster kommer efterfrågan att minska.

För att säkerställa och vidareutveckla kvaliteten arbetar vi systematiskt genom att:

- ha kunder och kandidater i centrum,
- utvärdera varje rekryteringsuppdrag,
- genomföra regelbunden erfarenhetsdelning (sju tillfällen per år),
- involvera samtliga medarbetare i verksamhetsplaneringen,
- främja en god arbetsmiljö och ett hållbart arbetsklimat,
- bedriva ett tydligt, stödjande och engagerat ledarskap som skapar trygghet och motivation.

Särskilt prioriterade mål – äldreomsorg och socialtjänst

Även om vi ser de tidigare nämnda två målen som överordnade alla andra mål så har vi 2026 två särskilt prioriterade fokusområden som beskrivs under våra mål riktade direkt mot äldreomsorgen och socialtjänsten; *"Serviceförvaltningen rekrytering bidrar till kvalitetssäkrad rekrytering till äldreomsorgen"* samt *"Serviceförvaltningen rekrytering bidrar till kvalitetssäkrad rekrytering till socialtjänsten"*. Dessa enhetsmål är direkt kopplade till Kommunfullmäktiges inriktningsmål *"Ett Stockholm som håller samman med en stark och jämlik välfärd i hela staden"* och verksamhetsmålen *1.3. Stockholms stad ska ge stöd och omsorg där behoven är som störst* samt *1.4. Stockholm ska vara en bra stad att åldras i – med god omsorg och stor trygghet"*.

Vi vet genom utvärderingar av volymprojekt och genom kontakter med chefer inom äldreomsorg och socialtjänst att våra tjänster är uppskattade och bidrar till avlastning och kvalitetssäkring i deras rekryteringar. Syftet med våra mål är då att fortsatt avlasta chefer och bidra till att säkerställa kvalitet i rekryteringar. Såväl socialtjänsten som äldreomsorgen har stora kompetensförsörjningsbehov, vilket gör det särskilt viktigt att också bidra till Stockholms stads arbetsgivarvarumärke, att skapa en positiv kandidatupplevelse och attrahera sökande även på längre sikt. Vi har i nuläget avdelningar som tar vårt stöd vid tillsättningen av sommarvikarier till både äldreomsorgen och LSS-boenden inför sommaren 2026.

Flera aktiviteter i verksamhetsplanen är kopplade till dessa mål och genomförs inom ramen för utvecklingsgruppernas arbete. Exempel på prioriterade insatser är att:

- undersöka hur språktester används i andra kommuner, exempelvis i Botkyrka,
- utreda möjligheten att testa användning av AI-baserade intervjulösningar vid volymrekrytering, inklusive möjligheten till pilotprojekt,
- analysera vilka annonskanaler som är mest effektiva för bristyrken, såsom socialsekreterare.

Vi strävar efter en större andel av stadens rekryteringar och särskilt inom stadsdelsförvaltningarna. Demografin visar ökad efterfrågan på äldreomsorg och kompetensförsörjningen kommer fortsatt att vara en utmaning. Den nya socialtjänstlagen innebär fortsatta och nya utmaningar i socialtjänstens kompetensförsörjning. Samtidigt som behoven av rekryteringsstöd till förskolan minskar då barnantalen gått ner senaste åren. Vi har haft ett särskilt fokus på att mäta vilka stadsdelar vi är involverade i medarbetar- och chefsrekrytering inom förskola, äldreomsorg och socialtjänst och kommer fortsätta följa upp det. Vi ser att det är inom dessa verksamheter vi kan göra störst skillnad för stockholmarna.

Vi har fortsatt fokus på fördomsmedveten rekrytering vilket väl harmoniserar med stadens nya MR-program. Ett led i detta är även fortsatt fokus på screeningtester som bidrar till fördomsfria urval, effektivisering och som behöver vägas mot kandidaternas upplevelse.

19. Beskriv hur processen gick till när ni tog fram er verksamhetsplan.

Arbetet med verksamhetsplanen inleddes i augusti i samband med tertiärrapport 2. Utifrån statusen på måluppfyllelsen påbörjades analys- och utvecklingsarbetet där hela avdelningen involverades.

Därefter genomförde avdelningen en workshop, ledd av två erfarna examinatorer inom stadens kvalitetsutmärkelse, med fokus på målkedjan. Detta var särskilt viktigt under året eftersom avdelningen fått nio nya medarbetare, som behövde introduceras i arbetssättet och ges möjlighet att bidra med nya perspektiv. Alla medarbetare gavs därefter möjlighet att bidra med förslag på mål, aktiviteter, utvecklingsområden och indikatorer genom en gemensam post-it övning.

Inför planeringsdagarna delades medarbetarna in i grupper med ansvar för olika målområden. Grupperna sammanställde och analyserade inkomna synpunkter från post-it-övningen och arbetade vidare med att utveckla förslag inom respektive område. Arbetet utgick från följande frågeställningar:

- Vill ni omformulera målet? Hur? Varför?
- Vilka överväganden har ni gjort när ni formulerade 2026 års mål?
- Det förväntade resultatet, är det mätbart och hänger ihop med målet eller behöver det ändras?
- Hur ska vi arbeta för att uppnå det förväntade resultatet?

I slutet av planeringsdagarna presenterade varje grupp sitt utkast för övriga medarbetare.

Utifrån gruppernas arbete och förslag till förändringar i verksamhetsplan 2026 arbetade avdelningschefen tillsammans med de två medarbetarna med examinatorkompetens vidare med att kvalitetssäkra och finslipa målkedjorna. Den sammanställda verksamhetsplanen presenterades därefter för hela avdelningen och diskuterades gemensamt innan den slutligen fastställdes.