

Förskolenämnden

Kompetensförsörjningsplan 2027,
med inriktning mot 2028 och 2029

Sammanfattning

Förskolenämnden tar årligen fram en kompetensförsörjningsplan som en del i det strategiska, systematiska och strukturerade arbetet med kompetensförsörjning.

För att möta kommande utmaningar behöver förskolenämnden utveckla kompetensförsörjningsprocessens alla delar: utveckla, behålla, attrahera, rekrytera, introducera och avsluta.

Riktade insatser i de olika verksamhetsområden behöver fortsätta för att säkra kompetensförsörjningen. Bland annat behövs insatser för att stödja utvecklingen av en ändamålsenlig organisation i förskoleförvaltningen. Långsiktigt perspektiv behövs för att skapa en arbetsplats med goda förutsättningar för medarbetare att utföra sina uppdrag, där god arbetsmiljö och kultur är viktiga aspekter.

Chefer spelar en avgörande roll för förskoleförvaltningens kvalitet, kultur och möjlighet att attrahera nya medarbetare. Chefer behöver därför fortsättningsvis ges goda förutsättningar att leda och utveckla förskoleförvaltningen.

Innehåll

Inledning	3
Uppföljning och analys av kompetensförsörjningsaktiviteter 2025	4
Förskoleförvaltningen kompetensförsörjningsplanering 2027	5
Kompetensförsörjning	6
Utveckla och behålla	11
Attrahera	11
Rekrytera och introducera	11
Avsluta	11
Chefsförsörjning	11
Utveckla och behålla	12
Attrahera	12
Rekrytera och introducera	12
Avsluta	13

Inledning

Stockholms stad ska vara en attraktiv arbetsgivare med goda arbetsvillkor för medarbetare och chefer.

Alla barn i Stockholms stads förskolor har rätt till utveckling och lärande i en likvärdig undervisning som bedrivs av medarbetare med adekvat utbildning och kompetens. Förskoleförvaltningens medarbetare behöver ha relevant kompetens, engagemang och goda förutsättningar att genomföra sina uppdrag och bidra till stadsdelsnämndernas arbete med att utveckla verksamheternas kvalitet.

Förskolenämndens kompetensförsörjningsplan innefattar kompetensförsörjningsbehovet av jurister, utredare, strateger, handläggare samt andra för förskoleförvaltningen nödvändiga kompetenser.

Medarbetarnas och chefernas professionalism, kompetens och ledning har avgörande betydelse när det gäller att fullgöra de uppdrag som förskoleförvaltningen tilldelas.

Förvaltningens huvudsakliga verksamheter är myndighetsutövning samt samordning och stöd i utvecklingsfrågor gällande förskola. Myndighetsutövningen sker genom tillsyn och tillståndsprövning samt handläggning av ansökan om ersättningar för fristående huvudmän och pedagogisk omsorg. Förvaltningen leder, samordnar och ger stöd i stadsövergripande utvecklingsfrågor till stadsdelsnämnderna som är huvudmän för stadens kommunala förskoleverksamheter.

Uppföljning och analys av kompetensförsörjningsaktiviteter 2025

Förskoleförvaltningens inre organisation och förmåga är under fortsatt utveckling. Under planperioden har förvaltningen utvecklat det strategiska arbetet med kompetensförsörjning utifrån stadens kompetensförsörjningsprocess.

Nämnden har under 2025 fokuserat på att analysera kompetensbehovet och parallellt med detta rekryterat, introducerat och utbildat personal till samtliga befattningar för att fortsatt bygga förmåga att utföra förvaltningens uppdrag. Kompetensbehovet identifieras vart efter förvaltningen successivt etableras och tillskapande av tjänster görs utifrån bedömning och kompetensanalys. Under planperioden har vissa tjänster inte kunnat avgränsas till ett fåtal arbetsuppgifter utan har istället inledningsvis varit sammansatta av divergerade arbetsuppgifter. Många tjänster förändras och växer också över tid vart efter fler behov uppkommer och identifieras.

Nämndens verksamhet har varit under snabb tillväxt och personalomsättningen har gått från 2,6 procent 2023 till 8,21 procent under 2025. Tillväxten i förvaltningens alla avdelningar skapar i sig behov av nya tjänster i nämndens verksamhet, bland annat i stödfunktionerna.

Arbetsbelastningen är generellt hög då nämndens förmåga och verksamhet är under samtidig utveckling med ordinarie arbete.

Förskoleförvaltningen i siffror 2025

På förvaltningen är 85 personer anställda per den 4 februari 2026, varav 70 kvinnor och 15 män. Av dessa anställda har 4 personer tidsbegränsad anställning, projektanställning och särskild visstid, vid sidan av uttag av ålderspension. Antalet medarbetare förväntas uppgå till ca 90 personer under 2026.

Kompetenser	Antal	Antal avgångar
Utredare	18	2
Jurister	8	0
Handläggare	9	3
Chefer	11	1
Ekonomer	3	0
Strateg	22	0
Hr	2	0
It	1	0
Registratur/arkiv	1	0
Nämndsekreterare	1	0
Verksamhetscontroller	0	1
Administration	4	0
Kommunikation	2	0
Upphandlare	1	0
Specialpedagog	2	0

Tabell 1. Antal avser feb 2026. Antal avgångar inkluderar pensionsavgångar och upphörande av visstidsanställningar under 2025.

Förskoleförvaltningen kompetensförsörjningsplanering 2027

Utvecklingen av en ändamålsenlig organisation som kan omhänderta tilldelade uppdrag kommer att fortgå under de kommande åren. Analys av kompetensbehovet och rekryteringar sker löpande för att möta verksamhetens behov. Det är en utmaning för nämnden att omhänderta och förutsäga vilka resurser och kritiska kompetenser som krävs för att kunna möta verksamhetens behov. Resurs- och kompetensbehoven är tätt sammankopplade med karaktär och omfattning på de budgetuppdrag som förvaltningen tilldelas. Det innefattar även en komplexitet i att förvaltningens uppdrag är att leda samordna och ge stöd i stadsövergripande utvecklings- och arbetsgivaruppdrag till stadsdelsnämnderna. Graden av stöd som utvecklingsfrågorna kräver kan vara svåra att bedöma och överblicka.

Under 2026–2027 avser förvaltningen att utveckla det strategiska arbetet med kompetensförsörjning utifrån stadens kompetensförsörjningsprocess med fokus på delprocess behålla. För att behålla kompetens fokuserar förvaltningen på att skapa rätt förutsättningar för medarbetare och chefer; med bra arbetsförhållanden och utvecklingsmöjligheter. Fokus är att utveckla en långsiktig hållbar verksamhet där medarbetares handlingsutrymme är definierat och medarbetare upplever att de kan utvecklas. I detta ingår att fortsatt vidareutveckla en ändamålsenlig organisation med stödjande strukturer och arbetssätt, där arbetsprocesser ger såväl medarbetare som

chefer tydlighet. Förvaltningen kommer även fortsatt utveckla det systematiska arbetet med friskfaktorer inom ramen för det ordinarie systematiska arbetsmiljöarbetet.

Förvaltningens strategiska inriktning utifrån SKR:s nio strategier hänger tätt samman med att stärka chefernas förutsättningar att leda, arbeta med friskfaktorer och att använda kompetensen rätt i den pågående uppbyggnaden av förvaltningens förmåga att utföra förvaltningens uppdrag.

Prognos

Det är svårt att göra en prognos över rekryteringsbehovet för nämndens verksamhet på grund av att behovet och komplexiteten i uppdragen utökas och förändras i en hög takt.

Om budgetuppdragens omfattning och komplexitet kommer att växa över tid bedömer förvaltningen att det kommer att kräva ytterligare personalkapacitet och kompetens, för att förvaltningen ska kunna nå uppsatta mål.

Under 2027 planeras överföring av köhandläggningen till nämnden som kan innebära rekrytering av handläggartjänster även om inriktningen är att bemanningen kommer att ske genom övergång av medarbetare från stadsdelarna.

Nämnden tillgodoser delar av kompetens- och kapacitetsbehovet genom att köpa delar av tjänst från andra nämnder inom staden för uppdrag inom informationssäkerhet, arkiv, kommunikation, rekrytering och projektledning motsvarande ca 3,5 heltidstjänster. Behovet av dessa tjänster beräknas kvarstå och i vissa delar öka, främst inom IT och kommunikation, under 2027.

Kompetensförsörjning

Medarbetare och chefers kompetens är den enskilt viktigaste förutsättningen för att förskolenämnden ska kunna driva verksamhet av god kvalitet och lyckas med de uppdrag förvaltningen tilldelas.

Förskoleförvaltningen

Arbetet med att skapa rätt förutsättningar för medarbetare och chefer att utföra sina uppdrag pågår löpande och parallellt med förvaltningens ordinarie arbete inom myndighetsutövning, stadsövergripande verksamhetsutveckling, bidrag och ersättningshantering samt nämndens kommunala förvaltningsansvar.

En god arbetsmiljö är grunden för en fungerande verksamhet. Nämnden har det yttersta arbetsmiljöansvaret för förvaltningens medarbetare och chefer. Nämnden kommer under 2027 att prioritera arbetet med friskfaktorer utifrån de behov som framkommer genom resultaten av nämndens arbetsmiljöarbete, kommande medarbetarenkät samt tempmätningar kopplat till den organisatoriska- och sociala arbetsmiljön.

Vidare fortsätter utbildningsinsatser och introduktionsutbildningar inom olika delar i grunderna kring den kommunala förvaltningens processer och grunduppdrag. Introduktionsutbildningen utvecklas. Samtliga nya medarbetare erbjuds introduktionsutbildning för att få en god förståelse för den politiska styrningen och förvaltningens uppdrag. Vidare ska arbete fortgå med att introducera alla medarbetare i eDok och OSL, registratur och arkivering.

Fokus kommer framgent även att ligga på att öka riskmedvetenheten hos samtliga medarbetare om välfärdsbrott och otillåten påverkan som en del i arbetet med att förebygga välfärdsbrott och otillåten påverkan.

För att stärka förmågan att genomföra utredningsuppdrag inom olika sakfrågor kopplat till nämndens olika utrednings- och utvecklingsuppdrag kommer förvaltningen att ta fram effektiva arbetssätt och arbeta med metodutveckling.

Utbildningsinsatser och övningar inom krishantering och civil beredskap kommer att genomföras för att bygga nämndens förmåga att hantera oförutsedda händelser som kan få stor samhällspåverkan och leda till kris.

Myndighetsavdelningen ansvarar för att pröva ansökningar om tillstånd att starta fristående förskola och pedagogisk omsorg samt tillsyn av befintliga fristående verksamheter. Avdelningen ansvarar även för utredning och handläggning av ansökan om tilläggsbelopp gällande extraordinära stödsatser för barn i behov av särskilt stöd samt anmälda synpunkter på en fristående verksamhets handläggning av klagomål.

Avdelningen består av två enheter och ett avdelningsstöd. På avdelningen arbetar enhetschefer, utredare, jurister, administratör och strateg. Avdelningen leds av en avdelningschef.

I syfte att stärka en rättssäker och effektiv myndighetsutövning kommer avdelningens interna utvecklingsarbete ha fortsatt fokus på att utveckla ett processorienterat arbetssätt. För att identifiera behovet av digitalisering inom ramen för myndighetsutövningen behöver kartläggningen av de möjligheter som nuvarande system erbjuder fortgå. Behovet av utvecklad samverkan med andra myndigheter och kommuner, inom exempelvis arbetet med att förebygga och upptäcka välfärdsbrott, bedöms bestå under planperioden.

Avdelningens kompetensbehov förändras utifrån ökad komplexitet i uppdraget utifrån förändringar i lagstiftning. De senaste årens fokus på skärpt ägar- och ledningsprövning inom tillsyn och tillståndsprövning, där kraven på insikt, ekonomiska förutsättningar och lämplighet utreds, förväntas bestå. Mot bakgrund av detta samt förslag till skärpta villkor för friskolesektorn, vilka beskrivs i *Underlag för budget 2027 med inriktning 2028 och 2029*, bedöms behovet av kompetens och personalkapacitet, gällande ägar- och ledningsprövning och ekonomi, öka under planperioden. Även behovet av juridisk kompetens bedöms öka, dels mot bakgrund av tidigare nämnda skärpta krav, dels då skärpt tillsyn och tillståndsprövning kan väntas leda till fler beslut om återkallelse av godkännande och avslagsbeslut på ansökan som i sin tur kan medföra att förvaltningen behöver hantera fler överklaganden i rättsprocess. Avdelningen undersöker och kartlägger behoven avseende kompetens och resurser löpande utifrån ändrade förutsättningar som påverkar myndighetsutövningen och den egna tillväxten.

Avdelningen för stadsövergripande utveckling ansvarar för att leda det stadsövergripande och systematiska kvalitetsarbetet för ökad likvärdighet i stadens förskolor, öppna förskolor och introduktionsförskolor. Avdelningen ansvarar även för att ta fram, implementera och revidera stadsövergripande styrdokument för förskola beslutade av kommunfullmäktige och/eller förskolenämnden samt följa upp efterlevnaden av dessa. Uppdraget omfattar även ansvar för att implementera andra stadsövergripande program eller riktlinjer som berör förskola.

Avdelningen består av två enheter och ett avdelningsstöd. På avdelningen arbetar enhetschefer, strateger, handläggare administratör samt jurist. Avdelningen leds av en avdelningschef.

Avdelningens totala kompetensbehov är av både generell och specifik karaktär och förändras löpande utifrån ökad komplexitet i uppdragen samt utifrån förändringar i nationell styrning, forskning och utveckling. Behovet av ytterligare kompetenser behöver därav bevakas löpande under planperioden.

Under planperioden förväntas det totala antalet uppdrag som avdelningen ansvarar för öka. Detta då många uppdrag innebär att ta fram styrande dokument som program och riktlinjer vilka övergår i ett förvaltande och uppföljande uppdrag då dessa färdigställts. Antalet uppdrag förväntas även öka kopplat till identifierade behov i stadens kommunala förskolor samt fortsatt utökade budgetuppdrag.

Samverkan med stadsdelsnämnderna, andra facknämnder samt stadsledningskontoret är centralt och ställer krav på omvärldsbevakning både på nationell och lokal nivå för att avdelningen skall kunna utföra sina uppdrag med kvalitet. Likaså är förändringsledning, projektledning och processledning centrala kompetenser som är avgörande för avdelningens uppdrag.

Under planperioden fortsätter arbetet med att utveckla avdelningen genom den organisationsförändring som genomförts i syfte att säkerställa nära ledarskap och rätt förutsättningar för medarbetare och chefer. Avdelningen undersöker och kartlägger behoven löpande under året.

Avdelningen för ekonomi och styrning

Avdelningen arbetar förvaltningsövergripande med att ge stöd till förvaltningens ledningsgrupp och deras verksamheter inom områden som ekonomi, redovisning och upphandling. Vid avdelningen finns enheten för ersättningar och bidrag som hanterar ersättningar och bidrag gentemot i huvudsak fristående förskolor och enskilda huvudmän. Avdelningen stöttar förvaltningen genom att bidra med kompetens i utredningar, remissarbeten och övriga frågor som ligger utanför linjearbetet.

Avdelningen är under tillväxt och omfattar controllers, redovisningsansvarig, handläggare för ersättningar och bidrag, strateg och upphandlare. Avdelningen kommer att genomgå en organisationsförändring och en till enhet inrättas och enhetschef tillsätts för att säkerställa nära ledarskap och rätt förutsättningar för medarbetare och chefer. Organisationsförändringen planeras att verkställas 1 juli 2026. Avdelningens kompetensbehov förändras utifrån ökad komplexitet i uppdraget samt med anledning av förändringar i nationell styrning, utökade uppdrag och förvaltningens tillväxt. Avdelningen

kommer att säkerställa kompetensen på avdelningen genom rekrytering, introduktion, kompetensöverföring samt utvecklingsinsatser kring exempelvis rekvisering av statsbidrag och hantering av ersättningar och bidrag. Avdelningen undersöker och kartlägger behoven löpande under året.

Avdelningen för ledningsstöd och it ansvarar för förvaltningsövergripande funktioner inom hr, it, informationssäkerhet, kommunikation, kris- och beredskap, nämndsekretariat, registratur samt administrativt stöd.

Avdelningens funktioner är under etablering och tillväxt utifrån den växande förvaltningens ökade behov av stöd i frågor inom funktionernas expertområden. Avdelningens kompetensbehov förändras utifrån ökad komplexitet i uppdraget utifrån förändringar i lokal och nationell styrning, identifierade behov och den egna tillväxten. Under den fortsatta etableringen och utvecklingen av dessa funktioner kartläggs behovet och planering av utvecklingsinsatser kommer att fortlöpa.

De senaste årens fokus på cybersäkerhet, informationssäkerhet, intern kontroll och civil beredskap förväntas öka. Vidare är uppbyggnaden av den kommunala förvaltningen fortsatt pågående vilket påverkar kompetensbehovet på avdelningen. Parallellt med detta ses en ökad efterfrågan på hr-kompetens i stadsövergripande arbetsgivarfrågor, ökat kommunikationsbehov till förskolans alla målgrupper, ökad efterfrågan på samordning av digitalisering och deltagande i stadsgemensamma projekt riktat till de kommunala förskolorna. Utifrån detta bedöms behovet av kompetens och personalkapacitet, gällande kommunikation, hr och it/digitalisering, öka under planperioden.

Avdelningen står inför en organisationsförändring. Denna görs för att säkerställa nära ledarskap och rätt förutsättningar för medarbetare och chefer. En ny It-organisation skapas och en enhetschef inom It och digitalisering kommer att rekryteras för leda detta arbete framgent. It-funktionen kommer att fortsätta arbetet att kartlägga behov av utveckling inom nämndens it-och digitaliseringsuppdrag som väntas öka vartefter uppdrag och roller inom framföra allt portföljstyrningen har klarlagts. Organisationsförändringen planeras verkställas 1 juli 2026. Vidare samlas de administrativa resurserna under enheten för kansli och registratur för att ytterligare säkerställa kontinuitet, nära ledarskap och effektivitet i administrativa rutiner. Under 2026 tillsätts också ytterligare tjänster inom It och digitalisering och strategisk förmåga.

Utveckla och behålla

Nämnden kartlägger och bedömer kompetensbehoven löpande under året för att möta behoven på kort och på lång sikt.

Attrahera

För att nämnden ska kunna attrahera morgondagens arbetskraft är fortsatt arbete för en god arbetsmiljö och kommunikation kring nämnden som arbetsgivare avgörande. Nämnden möjliggör utveckling för medarbetare. Nämnden fortsätter arbetet med arbetsgivarvarumärket för att marknadsföra Stockholms stad som arbetsgivare och attrahera kompetenta medarbetare. Detta görs i samverkan mellan funktionerna Hr och kommunikation.

Rekrytera och introducera

Nämnden rekryterar enligt stadens kompetensbaserade rekryteringsprocess i syfte att säkerställa att ingen diskriminering sker och att det är kandidatens kompetenser som ligger till grund vid erbjudande om anställning.

En god introduktion är viktig för samtliga medarbetare och för att medarbetare som är nya i tjänsten ska välja att stanna kvar. Nämnden fortsätter att utveckla introduktionen för såväl medarbetare som chefer.

Avsluta

I syfte att uppnå kontinuitet och långsiktighet ska samtliga anställningar som avslutas i förvaltningen följas upp av chef eller hr-funktionen. Kompetensöverföring och successionsplanering är central för att inte förlora viktiga kompetenser i förvaltningen. Vid avslut planerar och möjliggör närmaste chef för strukturerad överlämning. Vid pensionsavgång undersöker arbetsgivaren verksamhetens behov och om medarbetaren är intresserad att arbeta kvar under en tid i syfte att ta vara på erfarenheter och stärka introduktionen av nya medarbetare.

Chefsförsörjning

Chefer spelar en avgörande roll för nämndens resultat. Chefer driver tillsammans med medarbetare utveckling, är bärare av kultur och har stor påverkan på nämndens möjlighet att attrahera nya medarbetare. Ledarskapet inom förvaltningen är komplext och chefer ska ges rätt förutsättningar att hantera det föränderliga chefsuppdraget. Förskoleförvaltningen genomför och följer under året upp olika förvaltningsgemensamma och avdelningsspecifika kompetensutvecklingsinsatser, för att bidra till kompetensförsörjningen för chefer i förvaltningen. Detta arbete kommer att fortlöpa under 2027 och

centreras kring att vidareutveckla strategiska chefsdialoger med stöd av stadens ledarmodell FRLM. Detta görs för att skapa samsyn hos förvaltningens chefer kring ledarskap som ger förutsättningar för ett hållbart arbetsliv samt förstärka det tillitsbaserade ledarskapet med syftet att främja en kultur som präglas av tillit och öppenhet.

Utveckla och behålla

Chefer inom förvaltningen ska ha en god arbetsmiljö och rätt förutsättningar att leda och utveckla verksamheten. Nämnden kommer fortsätta arbetet i dialog med verksamhetens chefer med utgångspunkt i resultaten från nämndens arbetsmiljöarbete och stadens riktlinje för chefsstruktur. Arbetet innebär såväl organisationsutveckling som kompetensutvecklingsinsatser till chefer inom förvaltningen för att skapa hållbarhet i chefsuppdraget. Kompetenserna leda, kommunicera, organisera, ange riktning, skapa värden och professionalisera är särskild viktiga aspekter att lyfta fram. Dessa ligger i linje med kompetenserna som lyfts fram i stadens chefsprofil; tydlig, utvecklingsinriktad, helhetssyn, mål- och resultatorienterad och samarbetsförmåga. Stadens chefsprofil och ledarmodell förstärker bilden över vad nämnden ska lägga fokus på vid utvecklingsinsatser.

Attrahera

Ledarskapet och verksamhetens kvalitet har en avgörande betydelse för Stockholms stad som en attraktiv arbetsgivare. För att staden ska fortsätta utveckla, behålla och attrahera medarbetare ska arbetsgivarvarumärket och utvecklingsmöjligheter kommuniceras.

Under perioden kommer nämnden verka för att bilden av nämndens uppdrag breddas och nyanseras, där ledarrollen kommuniceras för att visa på arbetsglädjen i yrket och locka nya chefer till förvaltningens olika verksamheter. Syftet är att stärka såväl kompetensförsörjningen som arbetsgivarvarumärket, att visa det som är unikt och positivt med att arbeta som chef i Stockholms stad. Nämnden kommer att arbeta med att kommunicera och uppfylla arbetsgivarlöftet.

Rekrytera och introducera

Den interna chefsförsörjningen är en viktig aspekt för kompetensförsörjningen av chefer i staden. Den främjas av det nära ledarskapet i förvaltningen och chefer som förebilder i verksamheten. Den kompetensbaserade rekryteringen ligger till grund för att säkerställa att ingen diskriminering sker vid chefstillsättningar. Förvaltningen följer stadens rekryteringsprocess för chefer.

Rekryteringsbehovet av chefer är nära sammankopplat med förvaltningens utveckling av en ändamålsenlig organisation. Under 2027 bedöms chefsrekryteringen minska i jämförelse med föregående år. Fokus under perioden blir att säkerställa att förvaltningens chefer har de förutsättningar som krävs för att kunna utföra sina uppdrag i nämndens växande verksamhet. Dock kommer chefsrekrytering ske bland annat på grund av överflytten av köhandläggare.

Chefsintroduktion sker i huvudsak genom lokal introduktion vid förvaltningen och stadens egna chefsutvecklingsprogram. En god introduktion är viktig för att chefer som är nya i yrket ska välja att stanna kvar i yrket.

Avsluta

Det är viktigt med ett bra avslut för både arbetstagare och arbetsgivare när chefsanställningar avslutas. En god process med avslutande samtal där erfarenheter och synpunkter tas tillvara av båda parter stärker arbetsgivarvarumärket och skapar förutsättningar för lärande. Under året ska nämnden utveckla och följa upp processen för avslut så att erfarenheter tas tillvara.

I syfte att uppnå kontinuitet och långsiktighet ska samtliga anställningar som avslutas i förvaltningen följas upp av en chef eller hr-funktionen. Kompetensöverföring och successionsplanering är central för att inte förlora viktiga kompetenser i förvaltningen. Vid avslut planerar och möjliggör närmaste chef för strukturerad överlämning. Vid pensionsavgång undersöker arbetsgivaren verksamhetens behov och om medarbetaren är intresserad att arbeta kvar under en tid i syfte att ta vara på erfarenheter och stärka introduktionen av nya medarbetare.