§ 18
Verksamhetsberättelse 2025 för fastighets- och servicenämnden avseende serviceförvaltningen
FSN 2026-0058

Sammanfattning
Verksamhetsberättelse 2025 för fastighets- och servicenämnden avseende serviceförvaltningen inklusive tillhörande bilagor

Beslutsunderlag
- Förvaltningschefens tjänsteutlåtande
- Verksamhetsberättelse 2025 för fastighets- och servicenämnden avseende serviceförvaltningen
- Bilaga Plan för intern kontroll 2025
- Bilaga Externa pensionspremier
- Bilaga Övriga avsättningar, ansvarsförbindelser och tvister
- Bilaga Externa bidrag
- Bilaga Driftsatta objekt
- Bilaga Uppföljning investeringsobjekt
- Bilaga Inköp och upphandling

Yrkanden
Ordförande Jens Sjöström (S) yrkar bifall till förvaltningschefens förslag till beslut.

Beslut
Fastighets- och servicenämnden beslutar följande.

1. Verksamhetsberättelse 2025 för fastighets- och servicenämnden avseende serviceförvaltningen godkänns.

Skickas till
Akt
Regionrevisorerna
Regionledningskontoret

Fastighets- och servicenämnden
Serviceförvaltningen
Kansli

TJÄNSTEUTLÅTANDE FSN 2026-0058

Fastighets- och servicenämnden

Verksamhetsberättelse 2025 inklusive bilagor för fastighets- och servicenämnden avseende serviceförvaltningen

Ärendebeskrivning
Verksamhetsberättelse 2025 för fastighets- och servicenämnden avseende serviceförvaltningen inklusive tillhörande bilagor

Beslutsunderlag
Förvaltningschefens tjänsteutlåtande
Verksamhetsberättelse 2025 för fastighets- och servicenämnden avseende serviceförvaltningen
Bilaga Plan för intern kontroll 2025
Bilaga Externa pensionspremier
Bilaga Övriga avsättningar, ansvarsförbindelser och tvister
Bilaga Externa bidrag
Bilaga Driftsatta objekt
Bilaga Uppföljning investeringsobjekt
Bilaga Inköp och upphandling

Förslag till beslut
Fastighets- och servicenämnden beslutar följande.

1. Verksamhetsberättelse 2025 för fastighets- och servicenämnden avseende serviceförvaltningen godkänns.

Förvaltningens förslag och motivering
I ärendet redovisas förslag till verksamhetsberättelse 2025.

Stefan Schildt
Förvaltningschef

Thomas Brånfelt
Avdelningschef Ledningsstab

Beslutsexpediering:
Akt
Regionrevisorerna
Regionledningskontoret

Region Stockholm

Diarienummer
RS 2025-0984
FSN 2026-0058

Fastighets- och servicenämnden/ Serviceförvaltningen

Verksamhetsberättelse

December 2025

Innehållsförteckning

1 Förvaltningschefens/verkställande direktörens kommentar 4
1.1 Väsentliga händelser 5

2 Styrning och ledning 9
2.1 Verksamhetsfakta 9
2.2 Mål 9
2.2.1 Verksamheten är långsiktigt hållbar och kostnadseffektiv 9
2.2.2 Kompetensförsörjningen är långsiktig 19
2.3 Uppdrag 22
2.4 Intern kontroll 24
2.4.1 Arbetet med intern kontroll 24
2.4.2 Risker, åtgärder och kontroller 25
2.4.3 Försäkran 25
2.4.4 Regelefterlevnad 26

3 Verksamhet 28
3.1 Produktivitet 29

4 Personal 30
4.1 Attraktiv och inlyssnande arbetsgivare 30
4.2 Hållbar arbetsgivare 31
4.2.1 Systematiskt arbetsmiljöarbete och hälsa 32
4.3 Uppföljning avsatta medel 33
4.3.1 Hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö 33
4.3.2 Långsiktigt hållbar kompetensförsörjning 33
4.4 Helårsarbeten 34
4.5 Sjukfrånvaro 35

5 Ekonomi 37
5.1 Resultat 37
5.1.1 Personalkostnader inklusive inhyrd personal 39
5.1.2 Konsultkostnader 40
5.1.3 Administrativa kostnader 42
5.1.4 Utredning av det fullmäktige beslutade resultatkravet 42
5.1.5 Återrapportering medel för åtgärder god ekonomisk hushållning 42
5.2 Åtgärder för ett resultat i balans 43

5.3 Investeringar 43
5.3.1 Status investeringsplanens genomförbarhet och risk....44
5.3.2 Investeringsutfall i jämförelse med budget....45
5.3.3 Ny- och ersättningsinvesteringar....45
5.3.4 Driftsatta investeringsobjekt....45
5.3.5 Kommande investeringsbeslut för investeringsobjekt > 100 mkr....45
5.4 Balansräkning 46
5.5 Kassaflödesanalys....46

6 Pågående rättsprocesser (tvister)....48

7 Övrigt....49

8 Förväntad utveckling kommande år 50

9 Nämnd-/styrelsebehandling 51

Bilagor

Bilaga Plan för intern kontroll 2025

Bilaga Externa pensionspremier

Bilaga Övriga avsättningar, ansvarsförbindelser och tvister

Bilaga Externa bidrag

Bilaga Driftsatta objekt

Bilaga Uppföljning investeringsobjekt

Bilaga Inköp och upphandling

1 Förvaltningschefens kommentar

Serviceförvaltningen har en central roll i Region Stockholms arbete med att skapa mer sammanhållna och effektiva administrativa stödtjänster. Under 2025 har förvaltningen bedrivit ett utvecklings- och införandearbete med fokus på långsiktig planering, tydligare styrning och en mer strukturerad dialog med nämnder och bolag.

Arbetet med att stärka kundnöjdheten har varit vägledande för förvaltningens prioriteringar. Uppföljningen av kund- och användarupplevelse har utvecklats, och genomförda åtgärder syftar till att stärka kvalitet, tillgänglighet och förtroende för serviceförvaltningens leveranser.

En tyngdpunkt för året har varit översynen av tjänsteutbud och prismodeller inför budgetprocessen 2026. Arbetet har resulterat i en förenklad struktur för tjänsteerbjudandet och nya prismodeller i enlighet med regionfullmäktiges principer, vilket har bidragit till ökad transparens kring kostnadsdrivare och bättre förutsättningar för uppföljning, prioritering och resurseffektiv leverans.

Parallellt har förvaltningen fortsatt att genomföra regionfullmäktiges beslut om gemensamma administrativa stödtjänster. Införandet av gemensam lönetjänst har prioriterats, med genomförda anslutningar för Danderyds sjukhus och Södersjukhuset samt planerad anslutning av Södertälje sjukhus den 1 februari 2026.

Införandet av gemensamma tjänster inom grundläggande it har förberetts genom förstudier och nulägesanalyser, kompletterade med dialoger med nämnder och bolag med särskilda förutsättningar.

Under våren fattade fastighets- och servicenämnden beslut om Handlingsplan för bättre service (FSN 2025–0091) som en del av regionfullmäktiges uppdrag (RS 2024–0217). Handlingsplanen utgör en samlad inriktning för förbättrad leverans och ökad kostnadseffektivitet i de gemensamma tjänsterna och är vägledande för prioriteringar och fortsatt utvecklingsarbete under 2026 och framåt.

För att stärka förvaltningens långsiktiga förmåga har arbetet även omfattat ökad effektivitet och minskat beroende av inhyrda konsulter. Konsultanvändningen har reducerats väsentligt och förvaltningen har fortsatt att utveckla arbetssätt som stärker den interna kompetensen och genomförandeförmågan.

Den 1 december 2025 genomfördes en verksamhetsförändring i syfte att skapa tydligare ansvar, stärkt ledningsfokus och ökad genomförandekraft. Förändringen genomfördes för att förbättra styrning och kundnära leverans i takt med att fler nämnder och bolag ansluter till nämndens tjänster.

Året visar på en tydlig förflyttning mot mer tydligare tjänster, strukturerad styrning och ökad genomförandeförmåga. Det fortsatta arbetet fokuserar på ökad kundnöjdhet, fullfölja införanden, stabilisera leveranser och långsiktigt möta Region Stockholms behov av effektiva och hållbara administrativa stödtjänster.

1.1 Väsentliga händelser

Under 2025 har serviceförvaltningen genomfört ett riktat utvecklings- och införandearbete för att stärka Region Stockholms gemensamma administrativa stödtjänster med fokus på långsiktig hållbarhet, kostnadseffektivitet och leveransförmåga. Flera av årets insatser har haft som uttalat syfte att stärka kundnöjdheten, bland annat genom översynen av tjänsteutbud och prismodeller inför budgetprocessen 2026, införandet av gemensamma tjänster inom lön samt uppstarten av införandet av gemensamma tjänster inom grundläggande it och beslut om Handlingsplan för bättre service. Förvaltningen har även minskat konsultanvändningen, genomfört prioriterade åtgärder inom it-arbetsplats och nät samt bidragit med resurser och specialistkompetens i regionövergripande initiativ, bland annat inom programmet Generationsskifte vårdens it. En verksamhetsförändring trädde i kraft den 1 december 2025 för att skapa bättre förutsättningar för tillväxt, tydligare ansvar och en mer kundnära styrning av tjänsteleveransen. Arbetet har genomförts inom ramen för regionfullmäktiges uppdrag om gemensamma administrativa stödtjänster samt de beslut och planer som fastställts av fastighets- och servicenämnden.

Tydligare tjänsteutbud och prismodeller

Under året har en förenklad struktur för tjänsteerbjudandet och nya prismodeller tagits fram och implementerats i samband med budgetprocessen 2026. Modellen bygger på regionfullmäktiges beslutade principer (självkostnad, transparens, nyttjande, låg administrativ börda, effektivitet) och innebär bland annat aktivitetsbaserad kalkylering, administrativ enkelhet och debitering i förhållande till nyttjande. Arbetet har lett till ett mer enhetligt och transparent tjänsteerbjudande med tydliga gränser mellan olika typer av tjänster. Genom färre tjänster, tydligare innehåll och förenklade prismodeller har steg tagits emot att administrationen minskar, och tjänsternas innehåll och kostnadsstruktur blir tydligare för Region Stockholms nämnder och bolag. Dessutom har gemensamma rutiner, ramverk och processer etablerats för att säkerställa långsiktig förvaltning av struktur, paketering och prissättning.

Införande av gemensamma tjänster (lön och grundläggande it)

Regionfullmäktiges beslut om införande av gemensamma administrativa stödtjänster omsätts i ett flerårigt införandearbete med successiv anslutning av Region Stockholms nämnder och bolag. Fastighets- och servicenämnden beslutade den 22 oktober 2025 (§ 116) om en införandeplan för gemensamma grundläggande it-tjänster (FSN 2025–0130), omfattande identitet- och behörighetshantering, it-arbetsplats, nätverk för datakommunikation samt kapacitetstjänster.

Under 2025 har införandet av den gemensamma lönetjänsten varit ett prioriterat område och två anslutningar har genomförts: Danderyds sjukhus och Södersjukhuset. Arbetet med Södertälje sjukhus har samverkats färdigt i december och anslutning sker den 1 februari 2026. Under 2026 planeras även Folktandvården Stockholms län AB anslutas. För Locum AB sker en separat tidsplanering, då bolaget enligt regionfullmäktiges beslut är undantaget kravet om anslutning senast 2026. Vid

verksamhetsflyttar och övergångar säkerställs att samverkansavtal och tillämplig lagstiftning följs genom strukturerad samverkan samt risk- och konsekvensanalyser inom arbetsmiljöarbetet.

Införandet av gemensamma grundläggande it-tjänster fortlöper enligt fastställd inriktning. Under året har nulägesanalyser färdigställts för samtliga nämnder och bolag och förstudier har genomförts och påbörjats för att tydliggöra krav, beroenden och förutsättningar inför fortsatt anslutning. Under årets sista tertial har arbetet i huvudsak inriktats på framtagande av tekniska lösningsförslag som underlag för kommande överenskommelser, planering och genomförande. Införandeordningen kan vid behov revideras utifrån verksamheternas förutsättningar och Region Stockholms samlade planering.

Uppdraget att införa gemensamma tjänster sträcker sig över flera år och fortsatt arbete krävs under 2026 för att säkerställa en samordnad anslutning, bibehållen styrning och tillräcklig genomförandekraft fram till 2030. Arbetet kommer därför även framåt att fokusera på tydlig prioritering, uppföljning och samverkan med berörda verksamheter, i syfte att skapa stabila och långsiktigt hållbara gemensamma tjänster för Region Stockholm.

Handlingsplan för bättre service

Handlingsplan för bättre service har tagits fram på uppdrag av regionfullmäktige och är kopplad till uppdraget om gemensamma administrativa stödtjänster (RS 2024–0217). Fastighets- och servicenämnden beslutade den 22 april 2025 (§ 45) att fastställa handlingsplanen (FSN 2025–0091). Syftet är att förbättra leveransen och öka kostnadseffektiviteten i de gemensamma stödtjänster som serviceförvaltningen levererar till Region Stockholms verksamheter. Handlingsplanen omfattar tre förbättringsområden; Närhet och inflytande, Tydlighet i tjänsteerbjudande samt, Leveransförmåga och genomförandekraft. Inom respektive område finns sedan fyra prioriterade åtgärder, totalt tolv, som ska genomföras under perioden 2025–2027. Åtgärderna syftar till att skapa mer transparent och involverande tjänsteutveckling, förenkla och tydliggöra tjänsteutbud och prismodeller samt stärka förmågan att leverera förändringar och service på ett märkbart och mätbart sätt. Under 2025 har handlingsplanen framför allt haft en styrande funktion för inriktning och prioriteringar, medan genomförandet av flera åtgärder successivt intensifieras under 2026 och framåt i syfte att bidra till ökad kundnöjdhet och en mer sammanhållen och förutsägbar upplevelse av serviceförvaltningens leveranser över tid.

Minskad konsultanvändning och kompetensväxling

Serviceförvaltningen har under året minskat konsultanvändningen väsentligt och stärkt kostnadskontroll och uppföljning. Prognosen i tertialrapporten per april var att konsultinköpen skulle uppgå till 131 miljoner kronor, medan utfallet i bokslut uppgick till 83 miljoner kronor. Arbetet har kombinerat tydligare prövning och styrning med fokus på att stärka intern kompetens och långsiktigt minska beroendet av externa resurser. Inriktningen framåt är att fortsätta kompetensväxla och skapa varaktiga förutsättningar för att hålla en lägre konsultnivå, samtidigt som förvaltningen behöver

säkerställa rätt bemanning i perioder med stora införanden och förändringsarbete.

Verksamhetsförändring för ett stärkt samarbete

I syfte att öka kundnöjdheten och för att förbereda förvaltningen på kommande uppdrag genomfördes den 1 december 2025 en förändring av serviceförvaltningens ledningsstruktur. Förändringen har genomförts för att skapa tydligare ansvar, bättre ledningsfokus och en mer kundnära styrning av leverans och utveckling, i takt med att fler nämnder och bolag förväntas ansluta till nämndens tjänster under kommande år. Som en del av förändringen strukturerades arbetet med grundläggande it om och it-stab samt administrativ it fick mer renodlade uppdrag. Förändringen innebär även en renodling av stabernas uppdrag i syfte att stärka den interna styrningen och tydliggöra gränssnitt och ansvar i förvaltningens arbete. Förändringen bedöms skapa bättre förutsättningar att hålla ihop näraliggande frågor, genomföra förändringar i större skala och möta kommande uppdrag kopplade till införande av gemensamma tjänster och ett successivt utökat ansvar inom it-området, inklusive utveckling av förutsättningar för ett framtida övertagande av regionalt nät i egen regi.

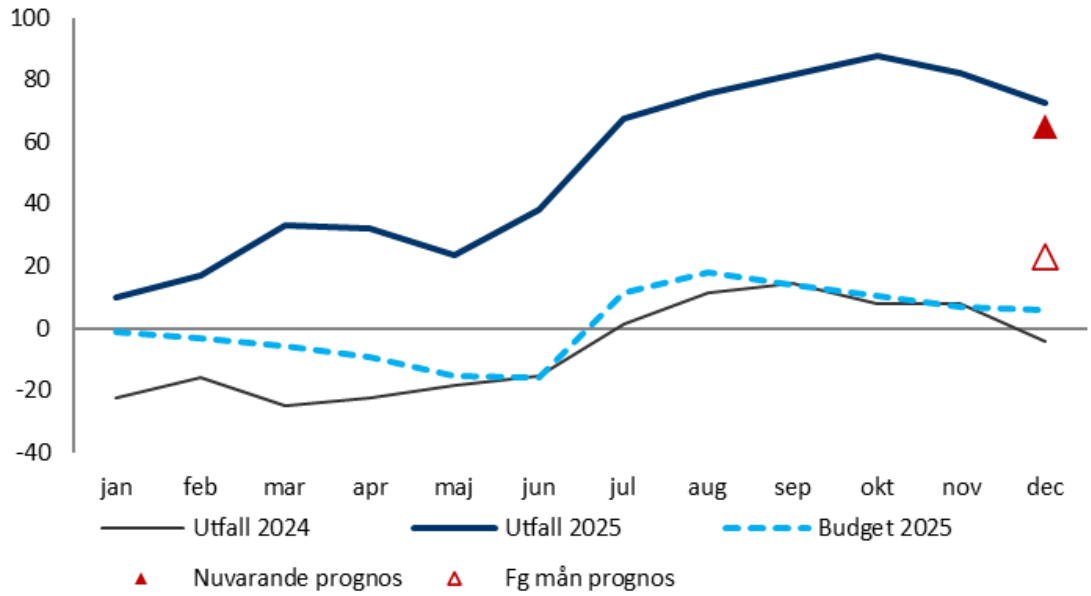
Förbättrad uppföljning och minskade ledtider i leveransen

Under 2025 har förvaltningen genomfört förbättringar i leverans och uppföljning som blir mätbara i vardagen. Under perioden har köerna minskat och genomsnittlig öppettid i ärenden kortats, vilket bidrar till en mer förutsägbar och tillgänglig support. Förvaltningen har vidareutvecklat servicebarometern, och arbetat med åtgärder för att stärka kvalitet och tydlighet i faktureringsunderlag, bland annat genom en ny faktureringsmodul. Inom it har arbetet med livscykelhantering inom nät och it-arbetsplats fortsatt, vilket bidrar till att minska teknisk skuld och skapa förutsättningar för fortsatt arbete.

Nationella störningar i telefonitjänster

Under november och december 2025 inträffade två nationella störningar i de telefonitjänster som levereras till Region Stockholm. Störningarna fick stor påverkan på Region Stockholms verksamheter, med begränsad tillgänglighet till telefoni, växel- och kösystem samt administrativa funktioner. Händelserna påverkade särskilt vårdverksamheter och ledde till att stabsläge aktiverades i delar av organisationen samt att regional sjukvårdsledning aktiverades.

Akut krishantering genomfördes i samverkan med berörda verksamheter och leverantör, och tillgängliga reservlösningar togs i bruk. Efter händelserna har dialoger förts med leverantören på operativ nivå och ledningsnivå samt arbete initierats för att stärka beredskap, reservrutiner och robusthet i Region Stockholms kommunikationslösningar.



Serviceförvaltningen redovisar för 2025 ett resultat om 72,7 miljoner kronor, vilket innebär att resultatkravet uppnås. Utfallet avviker positivt från budget och har påverkats av verksamhetsförändringar, nya och förändrade uppdrag samt volymförändringar inom flera tjänsteområden. På kostnadssidan återfinns de största avvikelserna inom personalkostnader inklusive inhyrd personal samt avskrivningar, till följd av lägre bemanning än planerat, förändrat resursutnyttjande och lägre investeringstakt. Utfallet påverkas även av förbättrad kvalitet i kontering och ekonomisk uppföljning samt av jämförelsestörande poster, däribland förändrad beräkning av semesterskuld. Resultatet visar att förvaltningen har genomfört prioriterade leveranser och omställning samtidigt som kostnadskontroll och effektiv resursanvändning har upprätthållits inom ramen för den ordinarie verksamhetsstyrningen.

2 Styrning och ledning

2.1 Verksamhetsfakta

Enligt Region Stockholms reglementen för regionstyrelsen och övriga nämnder (RS 2022–0762) ansvarar fastighets- och servicenämnden för att utveckla moderna och effektiva administrativa stödtjänster genom att konsolidera och realisera synergier inom administration och it åt Region Stockholms nämnder och bolag. Mot ersättning tillhandahåller serviceförvaltningen tjänster inom:

- inköps- och upphandlingsstöd
- löne- och personadministration
- ekonomi- och redovisningsadministration
- it, medicinteknik och digitala tjänster
- kundtjänst och användarstöd
- annan typ av service

Inför år 2025 förtydligades samt utökades fastighets- och servicenämndens uppdrag. Regionfullmäktige har beslutat att gemensamma administrativa stödtjänster inom lön och grundläggande it ska införas för alla nämnder och helägda bolag inom Region Stockholm. Fastighets- och servicenämnden ansvarar för införandet av gemensamma tjänster (RS 2024–0217).

Regionfullmäktige beslutade i januari 2025 om Policy och riktlinjer för inköp för Region Stockholm (RS 2023–0758). Av policyn framgår att det vid fastighets- och servicenämnden ska finnas en koncerngemensam inköpscentral. Serviceförvaltningens inköps- och upphandlingsstöd blev den 1 februari Region Stockholms inköpscentral.

2.2 Mål

2.2.1 Verksamheten är långsiktigt hållbar och kostnadseffektiv

Region Stockholm har en långsiktig ekonomisk uthållighet

Indikatorn *Administrativa kostnader ska minska* följs upp genom budgeterade verksamhetskostnader för Region Stockholms administrativa stöd till kärnverksamheterna, vilket omfattar den samlade verksamhet som bedrivs inom serviceförvaltningen. Utfallet för 2025 uppgår till 1 479,9 miljoner kronor vilket innebär att målvärdet uppnås.

Indikatorn tar inte hänsyn till volymförändringar i tjänsteleveransen eller nya uppdrag som beställs av nämnder och bolag under året. Detta innebär att kostnadsökningar som motsvaras av ökade intäkter påverkar serviceförvaltningens möjlighet att nå målvärdet negativt, även om effektiviteten i befintliga tjänster förbättras.

Prisjusteringar för året har genomförts med återhållsamhet. I genomsnitt justerades priserna med 1,8 procent samtidigt som kostnadsökningen uppgått till cirka 3,1

procent, vilket innebär att större delen av kostnadsutvecklingen har hanterats genom effektiviseringar och prioriteringar snarare än genom höjda priser. En återhållsam prisjustering bidrar till långsiktig ekonomisk uthållighet men påverkar möjligheten att fullt ut nå indikatorns målvärde inom ramen för ett enskilt år, särskilt i en verksamhet där nya uppdrag och volymförändringar kan tillkomma under året.

Förvaltningen fortsätter även dialogen med regionledningskontoret om hur indikatorn och redovisningen av administrativa kostnader kan utvecklas och bli mer ändamålsenlig inför 2026, så att uppföljningen i högre grad speglar både volymförändringar och nya uppdrag. Fortsatt effektivisering och en mer träffsäker uppföljningsmodell bedöms vara centrala för att skapa stabilitet över tid och stärka möjligheterna att nå målvärdet kommande år.

Serviceförvaltningens uppdrag är att bidra till minskade administrativa kostnader och genom samordning i Region Stockholm. Exempelvis har utökad samordning av regiongemensamma licensavtal förenklat hanteringen för verksamheterna och minskat den administrativa belastningen. Införande av Region Stockholms gemensamma lösning för hantering och säkerhet av mobila enheter inom Stockholms läns sjukvårdsområde har bidragit till ökad standardisering, förbättrad säkerhet samt lägre licens- och driftkostnader

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Administrativa kostnader ska minska *(Regionfullmäktige)*	1 479,9 mkr	1 570 m kr		1 479 mkr	Enligt budget 2 025

Serviceverksamhetens användare och beställare är nöjda

Att öka kundnöjdheten är ett prioriterat område i såväl fastighets- och servicenämndens verksamhetsplan för året (FSN 2024–0338) som i Handlingsplan för bättre service (FSN 2025–0091). Uppföljning sker genom nämndens indikatorer för nöjdhet i kontakt med serviceverksamheten, beställarnöjdhet (NKI) samt kontakter som är nöjda. Under hösten 2025 har tre kundnöjdhetsmätningar genomförts: NKI, kundtjänst-mätningen samt en ny användarundersökning. Resultaten för mätningarna visar en positiv utveckling över tid, även om nämndens målvärden ännu inte uppnåtts. Kundnöjdheten har förbättrats jämfört med tidigare år och kompletterande användarmätningar visar att användarna i flera delar är nöjda med serviceförvaltningens leveranser, men ytterligare åtgärder krävs för att stärka beställarnas och användarnas helhetsupplevelse. Indikatorn *Kontakter som är nöjda med serviceverksamheten* är ej genomförd och saknar helårsutfall i denna uppföljning och kan därför inte bedömas inom ramen för verksamhetsberättelsen.

Användare som är nöjda i kontakten med serviceverksamheten

Utfallet för indikatorn uppgick under 2025 till 5,5, vilket innebär en förbättring jämfört

med föregående år (5,4) men fortsatt något under målvärdet (5,6). Vid tertialuppföljningen nåddes målvärdet för indikatorn vilket visar att utvecklingen går i rätt riktning även om helårsutfallet fortsatt ligger något under målnivån.

Under året har även motsvarande mätning införts inom löneområdet. Mätningen är fortfarande under etablering och omfattar ännu inte alla nämnder och bolag. Resultatet för helåret bedöms vara på en god nivå (helårsvärde 4,8), vilket visar att användarna generellt är nöjda även i kontakt med kundtjänsten för lön. Det finns fortsatt förbättringspotential innan löneområdet når samma nivåer som den mer etablerade uppföljningen inom it-kundtjänsten. Inom löneområdet framkommer synpunkter både kopplade till bemötande och till behov av mer stöd i frågor som gäller handhavande i hr- och lönesystemet. Under kommande period behöver förbättringsåtgärder vägas mot de effektiviseringskrav som finns på tjänsten.

För att stärka kvaliteten i kundkontakten och bidra till en mer enhetlig och professionell serviceleverans har serviceförvaltningen genomfört flera insatser under året, bland annat:

- genomförande av bemötandeutbildning i december för totalt 86 medarbetare som arbetar med kundtjänst via telefon, i syfte att bidra till ett mer enhetligt, professionellt och kvalitetssäkrat bemötande
- fortsatt utveckling av en sammanhållen kundtjänst med målet att nämnder och bolag ska ha ”en väg in”, vilket syftar till att förenkla kontakten med kundtjänst och bidra till ökat förtroende för serviceförvaltningens tjänsteleverans
- fortsatt arbete med att utveckla kunddialog och återkoppling, där synpunkter och mätresultat används som underlag för prioriterade förbättringsåtgärder
- arbetet med att förbättra kundupplevelsen omfattar även åtgärder för att minska köer och ledtider i hantering av felanmälningar. Under perioden har köerna minskat och genomsnittlig öppettid i ärenden kortats, vilket bidrar till en mer förutsägbar och tillgänglig support.
- vidare har servicebarometern utvecklats för att stärka uppföljning och transparens i leveransen, bland annat med förbättrade vyer för uppföljning av synpunkter och återkoppling vid negativ återkoppling.

Resultatet visar en mindre förbättring jämfört med föregående år, men utfallet ligger fortsatt något under målvärdet. Bedömningen är att kundnöjdheten utvecklas i positiv riktning, men att förbättringstakten är relativt låg och att förändringar mellan mätperioder därför blir små. Slutanvändarnöjdheten bedöms vara stadigvarande hög, även om målvärdena är satta på en hög nivå. Förvaltningen fortsätter arbetet med att stärka kundmötet genom ökat fokus på enhetligt bemötande, förenklad kontaktväg och fortsatt utveckling av sammanhållen kundtjänst, i linje med inriktningen i Handlingsplan för bättre service.

Beställare som är nöjda med serviceverksamheten (NKI)

Utfallet för indikatorn uppgick till 50, vilket är något högre än föregående år (49) men fortsatt under målvärdet (60). Utvecklingen bedöms gå i rätt riktning och

kundnöjdheten har förbättrats över tid, även om förändringarna mellan mätperioder är små. NKI har successivt stärkts sedan mätningarna inleddes (mars 2023: 43, senaste mätning: 50), vilket motsvarar en förbättring på cirka 16 procent under två och ett halvt år. Under samma period har kundnöjdheten stärkts inom områden som infrastruktur, it-arbetsplats samt service och support, medan inget område har försvagats. Detta indikerar att genomförda åtgärder bidrar till en successivt stärkt kundupplevelse, även om förbättringarna ännu inte fullt ut slår igenom i målvärdena. Mätningarna visar att beställarnas förväntningar i stor utsträckning rör helhetsupplevelsen av serviceförvaltningens leverans, såsom leveransförmåga, styrning och hur tjänsterna upplevs ur ett användarperspektiv, vilket kan bidra till att utvecklingen i NKI går långsamt trots genomförda insatser, vidare kan konstateras att svarsfrekvensen för mätningen är låg och inte målgruppsanpassad. Med anledning av det har under hösten 2025 en ny användarundersökning genomförts kopplad till it-arbetsplats.

Den nya användarundersökningen genomfördes som ett test inför att den ska användas löpande från och med 2026 och mäter hur användare upplever sin it-miljö (dator och skrivare) i sitt dagliga arbete, vilket ger ett mer tjänstenära underlag och kan bidra till en tydligare bild av nämnder och bolags upplevelse framåt. De övergripande resultaten för användarundersökningen är goda utifrån framtagna index, vilket indikerar att användarna i stort är nöjda med sin it-arbetsplats och att den dagliga funktionaliteten i flera avseenden fungerar väl. Resultatet visar ett it-arbetsplatsindex på 69 och ett it-supportindex på 78. Indexen mäts på en skala från 0 till 100, där högre värden indikerar en mer positiv upplevelse. Värden mellan 60 och 70 bedöms som en bra nivå, medan värden mellan 70 och 80 bedöms som en mycket bra nivå. Utfallet innebär därmed att it-arbetsplatsen som helhet upplevs fungera väl, samtidigt som stödet från it-supporten bedöms hålla en särskilt hög kvalitet. Det fullständiga resultatet presenteras i januari 2026, vilket möjliggör en fördjupad analys och slutsatser om vilka förbättringsområden som bör prioriteras. Dessa tjänstespecifika mätningar stärker förutsättningarna för att följa kundupplevelse och förbättringar varvid den traditionella NKI mätningen av beställarnöjdhet planeras att avveckla under 2026.

Utöver de kvantitativa mätningarna har serviceförvaltningen även fångat upp särskilda synpunkter på upphandlingsverksamheten. Genom djupintervjuer med inköpsansvariga har förvaltningen ringat in förbättringsområden kopplade till processer, uppföljning, samverkan och verksamhetsnärhet. Under hösten har även ett förbättringsarbete inletts tillsammans med vårdens inköpsansvariga, med fokus på att öka kundnöjdheten i vårdverksamheterna. Det omfattar förändrade arbetssätt, tydligare samverkan och ökad verksamhetsnärhet. Arbetet bedöms fortsätta och utvecklas vidare under 2026. Förvaltningen bedömer att vissa genomförda förändringar kan ha positiva effekter på längre sikt, men att de kortsiktigt kan påverka upplevelsen hos nämnder och bolag, exempelvis när leveranser behöver omprioriteras eller projekt skjuts fram.

Arbetet fortsätter med att stärka kundnöjdheten genom förbättrade arbetssätt, tydligare samverkan och ökad verksamhetsnärhet, samt genom att vidareutveckla tjänstenära former för uppföljning och kunddialog inför att NKI avvecklas. Vidare sker

ett fokuserat arbete avseende att stärka beställarnas helhetsupplevelse av genom att fortsatt genomföra och utveckla förbättringsinsatser inom ramen för Handlingsplan för bättre service, med fokus på:

- närhet och inflytande
- tydlighet i tjänsteerbjudandet
- leveransförmåga och genomförandekraft

Kontakter som är nöjda med serviceverksamheten

Under året var en nollmätning planerad, vilket inte genomförts varvid indikatorn saknar helårsutfall i denna uppföljning och kan därför inte bedömas inom ramen för verksamhetsberättelsen.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Användare som är nöjda i kontakten med serviceverksamheten *(Nämnd)*	5,5	5,4		5,6	
Beställare som är nöjda med serviceverksamheten (NKI) *(Nämnd)*	50	49		60	
Indikator (rapporteras per tertial)	**Utfall**	**Utfall fg år**	**Mål-uppfyllelse**	**Målvärde**	**RF Målvärde**
Kontakter som är nöjda med serviceverksamheten *(Nämnd)*					

Serviceverksamheten levererar administrativa tjänster med kvalitet

Under 2025 har arbetet fortsatt med att stärka leveransförmågan i både kundnära stöd och teknisk infrastruktur. Måluppfyllelse följs upp genom nämndens indikatorer kopplade till tillgänglighet i kundtjänst och driftsäkerhet i nätverket, vilka också utgör grund för prioritering av förbättringsåtgärder och fortsatt utvecklingsarbete. Målet bedöms delvis uppfyllt. Nätverkets tillgänglighet uppnår målvärdet, medan tillgängligheten i kundtjänst fortsatt behöver förbättras.

Samtal i kundtjänst som besvaras i tid

Utfallet för indikatorn Samtal i kundtjänst som besvaras i tid uppgick till 77 procent (föregående år 80,2 procent), vilket innebär att målvärdet om över 80 procent inte uppnåddes. I tertialrapporteringen per april uppnåddes dock målvärdet under perioden, då utfallet uppgick till 81 procent, vilket visar att målvärdet kan uppnås. För att stärka tillgänglighet och förbättra kundmötet har serviceförvaltningen fortsatt arbetet med att skapa en mer sammanhållen och effektiv serviceleverans bland annat genom:

- fortsatt utveckling av en sammanhållen kundtjänst, med tydligare arbetssätt och förbättrad samordning
- utveckling av proaktiv uppföljning av samtals- och ärendeflöden i syfte att förbättra styrning och svarstider genom att kundtjänsten tar kontakt med användare som upplevt ett negativt bemötande.
- fortsatt utveckling av ärendehanteringssystem för att effektivisera hanteringen och minska ledtider
- vidareutveckling av Servicebarometern för förbättrad uppföljning av servicenivåer och analys av leveranskvalitet

Tillgängligheten i kundtjänst under året har påverkats av variationer i inflödet av ärenden och samtal, särskilt i perioder med större leveranser och förändringar. Tidigare uppföljning har visat förbättrade förutsättningar i ärendehanteringen, bland annat genom minskat antal öppna incidentärenden och minskning av ärenden som varit öppna under längre tid. Bedömningen är att arbetet med utvecklade arbetssätt, förstärkt uppföljning och förbättrade stödsystem successivt stärker leveransförmågan och utgör viktiga åtgärder för att nå målvärdet för indikatorn.

Nätverket ska vara tillgängligt för verksamheten

Utfallet för indikatorn Nätverket ska vara tillgängligt för verksamheten uppgick till 99,9 procent, vilket är i nivå med föregående år och innebär att målvärdet om över 99,9 procent har uppnåtts. För att bibehålla driftsäkerhet och minska risk för avbrott har serviceförvaltningen fortsatt arbetet med förstärkt it-leverans och infrastruktur, bland annat genom:

- successivt utbyte av nätinfrastruktur till ny och mer robust hårdvara
- ökade investeringar i säkerhetshöjande åtgärder inom datakommunikation
- fortsatt livscykelhantering och ersättning av föråldrad utrustning
- inlett arbete med att etablera en ny nätinfrastruktur som ersätter SLLnet
- genomfört upphandling av nytt fiberavtal
- fortsatt arbete inom uppdraget Stärkt nät och sammanhållen it-arbetsplats för vården (SITA)

Bedömningen är att de pågående investeringarna och förnyelsen av nätmiljön skapar goda förutsättningar för att bibehålla driftsäkerheten och fortsatt nå målvärdet även kommande perioder.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Samtal i kundtjänst som besvaras i tid *(Nämnd)*	77 %	80,2 %	🟥	>80 %	
Nätverket ska vara tillgängligt för verksamheten *(Nämnd)*	99,9 %	99,9 %	🟢	>99,9 %	

Serviceverksamheten levererar effektiva administrativa tjänster

Indikatorerna speglar förvaltningens förmåga att hantera ökade eller förändrade volymer med bibehållen resurseffektivitet och utgör ett underlag för fortsatt utvecklings- och förbättringsarbete. Under året har arbetet med att öka graden av automatisering i serviceverksamheten fortsatt, med syfte att minska den administrativa bördan och stärka förutsättningarna för en effektiv tjänsteleverans. Målet bedöms som uppfyllt, då effektiviteten inom vissa områden utvecklats positivt medan effektivitet och produktivitet inom vissa delar fortsatt behöver stärkas.

Antal it-ärenden per årsarbetare

Utfallet för indikatorn uppgick till 746, vilket innebär att målvärdet (610) uppnåddes. Antalet årsarbetare har förändrats marginellt, medan antalet ärenden under året har ökat med 27 procent.

För att stärka produktiviteten i it-ärendehanteringen och skapa bättre förutsättningar att hantera volymer resurseffektivt har serviceförvaltningen genomfört ett antal förbättringsinsatser, bland annat:

- fortsatt arbete med effektivisering av interna processer i ärendehanteringen
- utveckling av nya interna funktioner för att hantera sammansatta beställningar, i syfte att effektivisera hantering och minska ledtider
- arbete med att minska ärende- och ledtider genom kortare genomströmning i incidenthantering, där genomsnittlig ärendetid för it-incidenter minskat från 88 till 17 dagar jämfört med januari
- minskning av öppna incidentärenden kopplade till störningar i it-tjänster (minskning med 37 procent jämfört med januari 2025)
- förstärkt styrning av ärendeflöden genom visualiserad uppföljning i realtid via Servicebarometern, vilket bidragit till ett jämnare flöde och minskad andel brutna servicenivåer
- fortsatt arbete med att utveckla nämnder och bolags översikt över leveransen genom Servicebarometern

Utfallet visar att produktiviteten inom it-området utvecklats i linje med målvärdet. Bedömningen är att minskade ledtider, lägre ärendelager och stärkt uppföljning skapar bättre förutsättningar för att bibehålla och utveckla produktiviteten även vid förändrade volymer och ökade krav från verksamheterna.

Antal leverantörsfakturor per årsarbetare

Utfallet för indikatorn uppgick till 54 199, vilket överstiger målvärdet (49 000) och innebär att målvärdet uppnåddes.

För att reducera tidsåtgången för administrativa arbetsmoment, förenkla hantering och stärka produktiviteten inom ekonomiadministration har serviceförvaltningen genomfört och fortsatt flera utvecklingsinsatser, bland annat:

- införande av Single Sign On (SSO) för nämnder och bolag som nyttjar ekonomisystemet, vilket bidrar till effektivare inloggningshantering och ökad säkerhet
- fortsatt arbete med systemförbättringar för att effektivisera arbetsmoment och stärka uppföljningsförmågan
- fortsatt arbete med införandet av ny kundreskontraportal för nämnder och bolag, vilket förenklar fakturahanteringen genom ökad automatisering och ett modernare gränssnitt
- genomfört byte av faktureringssystem till en ny plattform som bidrar till högre kvalitet i faktureringen och tydligare fakturainnehåll

Utfallet visar en förbättrad effektivitet inom fakturahanteringen. Bedömningen är att automatisering, förenklade arbetsmoment och förbättrade systemstöd bidrar till att effektiviteten kan bibehållas även vid ökade volymer och förändrade behov i verksamheterna.

Antal lönespecifikationer per årsarbetare

Utfallet för indikatorn uppgick till 1 064, vilket understiger målvärdet (1 500) och innebär att målvärdet inte har uppnåtts. Under året har fler verksamheter anslutit sig till lönetjänsten vilket inneburit en ökning avseende såväl helårsarbetare som lönespecifikationer. Sedan april handlägger serviceförvaltningen ytterligare 11 400 löner och 13 årsarbetare har tillkommit. I samband med övertagande och införande av nya verksamheter påverkas produktiviteten initialt, bland annat till följd av introduktion, parallella arbetssätt och behov av stabilisering i leveransen. Utfallet för 2025 bedöms därför i huvudsak spegla ett införandeskede.

Bedömningen är att förbättrad produktivitet och ökad resurseffektivitet kan realiseras successivt i takt med att verksamheten stabiliseras, arbetssätt standardiseras och skalfördelar uppnås. Dessa effekter bedöms få större genomslag åren 2027-2030, i linje med den planerade utvecklingen av gemensamma lönetjänster.

För att minska administration och stärka effektivitet och produktivitet i lönetjänsten har serviceförvaltningen genomfört flera digitaliserings- och automatiseringsinsatser, bland annat:

- införande av digitalt system för hantering av friskvårdsbidrag, vilket minskar manuell hantering för chefer, lönehandläggare och medarbetare
- fortsatt arbete med att införa och vidareutveckla ärendehanteringssystem för lönetjänsten, bland annat genom digitala formulär och funktioner vid beställning och support, för att effektivisera och kvalitetssäkra löneprocessen
- genomfört en förstudie för att ta fram underlag för en ny tjänst för anställningsadministration, med syfte att höja kvaliteten i hanteringen av personuppgifter samt effektivisera administrationen vid nyanställning, förändring och avslut av anställningar

Bedömningen är att fortsatt digitalisering, ökad självbetjäning och utveckling av nya

tjänster för anställningsadministration bidrar till att både bibehålla effektiviteten och minska den manuella administrationen framåt.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Antal it-ärenden per årsarbetare *(Nämnd)*	746	615		610	
Antal leverantörsfakturor per årsarbetare *(Nämnd)*	54 199	53 115		49 000	
Antal lönespecifikationer per årsarbetare *(Nämnd)*	1 064	1 700		1 500	

Region Stockholm är ekologiskt hållbar och klimatneutral till år 2035

Förändringar i tjänstestrukturen inför 2026 skapar förbättrade förutsättningar för att mäta, följa upp och redovisa både direkta och indirekta utsläpp per tjänst samt nyttjandegrad per nämnder och bolag. Målet bedöms för året uppnås då tre av fyra indikatorer uppnår respektive målvärde.

Minskning av utsläpp av växthusgaser jämfört med 2019

Serviceverksamheten tilldelades denna indikator för första gången under verksamhetsåret 2025, tidigare har uppföljningen genomförts centralt via regionledningskontoret. Indikatorn omfattar för serviceförvaltningens del tjänsteresor samt egenägda eller leasade bilar. Utfallet för 2025 visar att de sammanlagda utsläppen uppgick till 3 ton, jämfört med 1 ton under basåret 2019. Tjänsteresor och nyttjandet av bilar har genomförts i mycket begränsad omfattning både under basåret 2019 och under 2025, vilket innebär att utsläppen även i absoluta tal är låga och att den faktiska ökningen uppgår till 2 ton koldioxidekvivalenter. Utfallet kan ställas i relation till Region Stockholms redovisade utsläpp av växthusgaser för 2024 som uppgick till 186 000 ton koldioxidekvivalenter. Förvaltningens ökning mellan åren relaterar till egenägda eller leasade bilar som inte redovisades i utfallet för 2019 samt att fler resor till deltagande i forum med anknytning till tjänsteproduktionen har genomförts.

Vid jämförelse med basåret 2019 behöver även beaktas att detta var samma år som nämnden och förvaltningen bildades samt att verksamheten sedan dess har förändrats och utökats i betydande omfattning. Mot denna bakgrund ger jämförelsen i relativa tal ett stort procentuellt utslag, trots den begränsade ökningen i faktiska utsläpp, och motsvarar beräknat en ökning med 272 procent jämfört med 2019, vilket innebär att målvärdet inte uppnås.

Region Stockholms konsumtionsbaserade klimatpåverkan

En kvalitativ kartläggning har genomförts i syfte att identifiera serviceverksamhetens största utsläpp inom scope 3 avseende inköpta varor, inköpta tjänster, energi- och bränslerelaterade utsläpp samt avfall. Kartläggningen visar att de största utsläppen återfinns inom inköpta varor och tjänster och avser både serviceförvaltningens egen

verksamhet och tjänster som levereras till Region Stockholms nämnder och bolag. I arbetet har även tillgången till data analyserats samt identifierat behov av utveckling och åtgärder för att stärka datakvaliteten. Det kommer ligga till grund för fortsatt arbete under 2026. Åtgärder har genomförts för att minska utsläpp inom utvalda områden, bland annat minskade utsläpp genom avveckling av system och licenser samt lägre nyttjande av inhyrdpersonal och externa konsulter. Utfallet för indikatorn är baserad på jämförelse mellan basår 2023 och 2025, vilket har resulterat i en minskning med 21,8 procent, vilket innebär att indikatorns målvärde bedöms ha uppfyllts.

Andelen upphandlingar med relevanta hållbarhetskrav

Samtliga upphandlingar som har annonserats under året har inkluderat relevanta hållbarhetskrav, därav bedöms indikatorn uppfylla målvärdet om 100 procent.

Åtgärder för att öka livslängd och materialåtervinning av produkt- och materialflöden

Under året har åtgärder genomförts både för ökad livslängd och materialåtervinning, och indikatorns målvärde bedöms ha uppfyllts. Bland annat har möbler från serviceförvaltningens tidigare kontor kunnat nyttjas vidare av sjukhus i samban med samlokaliseringar och ommöbleringar. Den totala återanvändningen uppgår till ett värde om cirka 1,5 miljoner kronor. Parallellt har analyser genomförts av möjligheten att införa en systemlösning för identifiering och återanvändning av möbler för nämnder och bolag i Region Stockholm. Utvärdering av olika genomförandescenarier pågår.

Uttjänt it-hårdvara, såsom arbetsplatsdatorer, cirkuleras genom försäljning till ramavtalad leverantör för vidare användning utanför Region Stockholm. Ett projekt har även initierats för att kartlägga möjligheter till ökad cirkulation av annan hårdvara, exempelvis mobiltelefoner och surfplattor. Projektet fortsätter under 2026.

Efter genomförd inventering och analys av mammografiska och diagnostiska skärmar har livslängden kunnat förlängas genom att framtida utbyten planeras utifrån respektive skärms kvarvarande brinntid.

Under året har även ett pilotprojekt genomförts i samverkan med regionledningskontoret inom tvätt- och textilservice, med fokus på att tvätta och återcirkulera befintliga engångsstrumpor. Därutöver har beslut fattats om att i ökad utsträckning reparera arbetskläder i syfte att förlänga deras livslängd.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Minskning av utsläpp av växthusgaser jämfört med 2019 *(Regionfullmäktige)*	272%				-29 %
Region Stockholms konsumtionsbaserade klimatpåverkan *(Regionfullmäktige)*	-21,8 %	-9,4 %			-19 %
Andel genomförda upphandlingar med	100 %	100 %			100 %

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
relevanta hållbarhetskrav *(Regionfullmäktige)*					
Nämnden/bolaget har genomfört åtgärder för att öka livslängd och materialåtervinning av produkt- och materialflöden *(Regionfullmäktige)*	Ja				Ja

Region Stockholm har en socialt hållbar utveckling

Serviceförvaltningen har under 2025 arbetat för att reducera risken för diskriminering utifrån diskrimineringsgrunderna med fokus på invånarperspektivet. Medarbetarperspektivet hanteras inom Region Stockholms arbetsgivaransvar.

Invånare möter serviceförvaltningen främst via receptioner och servicekontor på sjukhusen samt genom skriftliga kontakter, exempelvis e-post. En reviderad riskanalys avseende risker för diskriminering har genomförts och har utgjort underlag för genomförda åtgärder samt planering av fortsatt utvecklingsarbete under 2026.

Under året har en riktad information tagits fram för medarbetare som möter invånare. Parallellt pågår en fördjupad analys per tjänsteområde i syfte att identifiera prioriterade utvecklingsområden för att stärka det främjande och förebyggande arbetet.

Fastighets- och servicenämndens beslut 2024-12-11 (§ 127) om funktionsrättsanalys i relevanta nämndärenden innebär att processer, metodstöd och kompetens behöver utvecklas. Förvaltningen har under året identifierat behov av rutiner och ökad kunskap, och ett utvecklingsarbete har initierats med planerad implementering under 2026.

Vid upphandlingar som genomförs av serviceförvaltningen ställs sociala krav med koppling till antidiskriminering och likabehandling i enlighet med Region Stockholms uppförandekod för leverantörer (RS 2023–0570). Samtliga upphandlingar som genomförts under året har inkluderat relevanta hållbarhetskrav.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Nämnden/bolaget har utifrån sitt uppdrag arbetat systematiskt med social hållbarhet *(Regionfullmäktige)*	Ja	Ja			Ja

2.2.2 Kompetensförsörjningen är långsiktig

Region Stockholm är en hållbar arbetsgivare

Målet Region Stockholm är en hållbar arbetsgivare följs upp genom indikatorerna Totalindex HME (Hållbart medarbetarnegagemang) och Andel sjukfrånvaro.

Indikatorerna används för att följa hur serviceförvaltningen utvecklar organisatoriska förutsättningar, arbetsmiljö och hållbarhet i arbetslivet. Indikatorutfallen visar att förvaltningen har en stabil och låg sjukfrånvaro men ett fortsatt utvecklingsbehov utifrån organisatoriska förutsättningar och arbetsmiljö, framför allt kopplat till styrning och tydlighet i mål och prioriteringar. Mot denna bakgrund bedöms målet vara delvis uppfyllt.

Totalindex HME

Den årliga kartläggningen av organisatorisk och social arbetsmiljö genomfördes i oktober 2025 med en svarsfrekvens om 96 procent (592 av 619 medarbetare). Utfallet för Totalindex HME blev 76, vilket innebär att regionfullmäktiges målvärde (≥80) inte uppnåddes. Utfallet är något lägre än föregående år (77). I jämförelse mellan 2024 och 2025 är resultatet oförändrat inom motivation (76) och ledarskap (81), medan styrning minskat från 73 till 71. Under året har arbete bedrivits utifrån HME-resultat, OSA-kartläggningar och dialoger i verksamheten. Fokus har legat på att stärka förutsättningarna inom de områden som bedömts mest prioriterade, bland annat genom:

- arbete med tydligare mål och målkommunikation på förvaltningsövergripande nivå
- framtagande av lokala handlingsplaner i de enheter som uppvisat lägre värden inom flera områden
- insatser kopplade till prioriterade utvecklingsområden inom styrning, motivation, organisationsresurser och ledarskap, med syfte att skapa bättre organisatoriska förutsättningar och minska upplevd otydlighet i uppdrag och prioriteringar
- arbete med att ta fram en verksamhetsmodell och en arbetsordning, i syfte att skapa ökad struktur och tydlighet i styrning och arbetssätt genom att successivt tydliggöra uppdrag, ansvar och roller

Resultatet för 2025 visar fortsatt utvecklingsbehov kopplade till organisatoriska förutsättningar, styrning och arbetsmiljö. Särskilt styrningsdimensionen är fortsatt ett utvecklingsområde, med behov av tydligare mål, bättre uppföljning och en mer konkret koppling mellan övergripande mål och det dagliga arbetet. I dialoger i arbetsgrupper, på arbetsplatsträffar och i samverkansforum har medarbetare även lyft behov av tydligare prioriteringar, bättre planering vid perioder av hög arbetsbelastning samt förbättrat informationsflöde mellan funktioner.

Resultatet visar även lokala variationer där ett antal enheter har specifika utmaningar och lägre poäng inom flera områden, vilket innebär att förvaltningsövergripande åtgärder behöver kompletteras med riktade lokala insatser. Det finns även fortsatt utmaningar kopplade till arbetsbelastning, där förändringar i kompetens- och resursförsörjning, inklusive konsultväxling, kan påverka upplevelsen av förutsättningar och genomförbarhet i uppdraget.

Bland de viktigaste utvecklingsområdena framåt är fortsatt upplevelsen av

måluppföljning på avdelning- och enhetsnivå. Under kommande år inriktas arbetet mot att stödja chefer i att bryta ner övergripande mål till lokala och operationaliserade mål som på ett för medarbetarna meningsfullt sätt kan följas upp och kopplas till övergripande mål. Samtidigt behöver tydligare avgränsningar av uppdrag, prioriteringsstöd och planering vid hög arbetsbelastning utvecklas för att minska upplevelsen av otydlighet och känslan av att ”borde göra mer” oavsett genomförd arbetsinsats. Arbetet fortsätter att rikta mål och aktiviteter mot prioriterade utvecklingsområden:

- Styrning: tydligare mål, förbättrade prioriteringsrutiner, stärkt informationsdelning samt översyn av processer och arbetssätt för att tydliggöra ansvar och arbetsflöden.
- Motivation: ökad delaktighet i utveckling av arbetssätt, dialog om kompetensutveckling samt ökad variation i arbetsuppgifter där verksamheten medger detta.
- Organisationsresurser: uppföljning av arbetsbelastning, tydligare ansvar för resursplanering samt åtgärder för att stärka möjligheten till återhämtning i vardagen.
- Ledarskap: ökad närvaro i verksamheten, tätare dialog om prioriteringar och regelbunden återkoppling till medarbetare.

Under 2026 planeras även en mer samlad process för analys, dialog och åtgärdsplanering kopplat till HME, med återföring av resultat, beslut om prioriteringar och tydlig uppföljning av genomförda åtgärder. Arbetet bedöms fortsatt täcka samtliga tre huvudområden i föreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö: krav i arbetet, organisation samt social arbetsmiljö.

Andel sjukfrånvaro

Förvaltningens totala sjukfrånvaro under året uppgick till 3,73 procent, vilket är under målvärdet (6 procent) och i nivå med föregående år (3,76 procent). Sjukfrånvaron var fortsatt högre bland kvinnor än bland män (4,12 respektive 3,28 procent). Förvaltningen följer utvecklingen per avdelning och yrkesgrupp i syfte att identifiera riskfaktorer och vid behov rikta förebyggande insatser. Under året har även riktade rehabiliteringsinsatser genomförts för att motverka upprepad korttidsfrånvaro och förebygga långtidssjukfrånvaro. Under perioden identifierades 27 ärenden där gemensamma planer för återgång i arbete upprättades. Chefer har även genomgått utbildningsinsatser inom rehabiliteringsprocessen och arbetsgivaransvar samt i användning av verktyg som stödjer tidiga insatser och ett mer strukturerat arbetsmiljöarbete. Ytterligare uppföljning av sjukfrånvaro, kopplat till kön och period återfinns under avsnitt 4.5.

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Andel sjukfrånvaro *(Regionfullmäktige)*	3,7 %	3,7 %			<6 %

Indikator (rapporteras per tertial)	Utfall	Utfall fg år	Mål-uppfyllelse	Målvärde	RF Målvärde
Totalindex HME *(Regionfullmäktige)*	76	77			>=80

2.3 Uppdrag

Fastighets- och servicenämnden tilldelades tre uppdrag genom Budget 2025 för Region Stockholm (RS 2024–0217). Därutöver har ett kvarvarande uppdrag från Budget 2024 (RS 2023–0160) samt ett uppdrag i nämndens verksamhetsplan för 2025 (FSN 2024–0338) hanterats inom ramen för årets genomförande. För uppdrag som sträcker sig över flera år har arbetet under 2025 inriktats på att etablera nödvändiga strukturer, arbetssätt och underlag för fortsatt genomförande. Mot denna bakgrund har nämnden beslutat att fortsatt prioritera införandet av gemensamma tjänster och arbetet med automatisering även under 2026, i syfte att säkerställa långsiktigt genomförandefokus.

Arbeta systematiskt mot oegentligheter och välfärdsbrott

Serviceförvaltningen har genomfört en övergripande riskanalys avseende oegentligheter och välfärdsbrott. Rekrytering, inköp av konsulter samt hantering av leverantörer och utbetalningar har identifierats som prioriterade riskområden. Förvaltningen hanterar inte bidragsutbetalningar. Inom upphandling och leverantörshantering genomförs kontroller i enlighet med lagstiftning och gällande rutiner, inklusive uteslutningsprövning, leverantörs- och transaktionskontroller samt återkommande uppföljning av leverantörers skattestatus i samverkan med Skatteverket. Löneservice genomför löpande kontroller för att säkerställa korrekta utbetalningar enligt regelverk, inklusive kollektivavtalade ersättningar och skatteavdrag.

Ansvara för införandet av gemensamma tjänster (fortsatt uppdrag 2026)

Fastighets- och servicenämnden beslutade 2025-10-22 (§ 116) om en införandeplan för gemensamma grundläggande it-tjänster (FSN 2025–0130), omfattande identitet- och behörighetshantering, it-arbetsplats, nätverk för datakommunikation samt kapacitetstjänster. Inom lönetjänsten har Danderyds sjukhus och Södersjukhuset anslutits under 2025. Södertälje sjukhus planeras anslutas under våren 2026 och dialog förs med ytterligare verksamheter om anslutning under 2026. Locum AB är undantaget kravet om anslutning senast 2026 varvid en separat tidsplanering kommer att tas fram.

Under 2025 har införandet bedrivits i enlighet med fastställd process, med genomförda förstudier för ett flertal berörda verksamheter som underlag för kommande överenskommelser och tekniska lösningsförslag. Under årets sista tertial har arbetet i huvudsak fokuserat på framtagande av tekniska lösningsförslag.

Uppdraget att införa gemensamma tjänster har en flerårig genomförande och fortsatt arbete krävs för att säkerställa en successiv och samordnad anslutning av nämnder och bolag fram till 2030. För att bibehålla styrning, prioritering och genomförandekraft har

nämnden valt att föra över uppdraget som ett fortsatt uppdrag i verksamhetsplanen för 2026.

Ta fram handlingsplan för förbättrad leverans och kostnadseffektivitet

Nämnden fick i Budget 2025 (RS 2024–0217) i uppdrag att ta fram en handlingsplan för att förbättra leveransen och öka kostnadseffektiviteten i gemensamma tjänster. Handlingsplanen fastställdes av fastighets- och servicenämnden 2025-04-22 (§ 45, FSN 2025–0091) och omfattar tre prioriterade förbättringsområden: närhet och inflytande, tydlighet i tjänsteerbjudandet samt leveransförmåga och genomförandekraft.

Under 2025 har arbetet fokuserat på prioriterade leveranser i handlingsplanen. En modell för kundsamverkan har tagits fram och testats i dialog med större nämnder och bolag, med planerad successiv implementering under första halvåret 2026. En strukturerad process för tjänsteutveckling har initierats tillsammans med Region Stockholms it-chefer och vidareutvecklas för tillämpning från 2026.

Ta fram beslutsunderlag med tydligt tjänsteerbjudande och förenklad prissättningsmodell

Under året har en förenklad struktur för tjänsteerbjudandet och nya prismodeller tagits fram och implementerats i samband med budgetprocessen 2026. Modellen bygger på regionfullmäktiges beslutade principer (självkostnad, transparens, nyttjande, låg administrativ börda, effektivitet) och innebär bland annat aktivitetsbaserad kalkylering, administrativ enkelhet och debitering i förhållande till nyttjande. Arbetet har lett till ett mer enhetligt och transparent tjänsteerbjudande med tydliga gränser mellan olika typer av tjänster. Genom färre tjänster, tydligare innehåll och förenklade prismodeller har administrationen minskat, och tjänsternas innehåll och kostnadsstruktur blivit tydligare för Region Stockholms nämnder och bolag. Dessutom har gemensamma rutiner, ramverk och processer etablerats för att säkerställa långsiktig förvaltning av struktur, paketering och prissättning. Slutrapportering kommer ske till fastighets- och servicenämnden i februari 2026.

Öka graden av automatisering (fortsatt uppdrag 2026)

Under 2025 har förvaltningen fortsatt utveckla förutsättningar för effektiv, hållbar och säker automatisering inom hr- och ekonomiapplikationer. Ett AI-team har etablerats för att stödja förvaltningen i AI-relaterade frågor samt bidra till samordnad utveckling. Inom service och support har automatiserade flöden införts för hantering av felanmälningar via serviceportalen, vilket har minskat manuella moment och kortat handläggningstider. Automatisering bedöms vara en central utvecklingsinriktning för att stärka resurseffektivitet, kvalitet och leveransförmåga över tid, och uppdraget behålls därför även under 2026 för att säkerställa fortsatt fokus och systematisk utveckling.

Uppdrag	År	Status	Uppdraget beräknas avslutas	Kommentar

Uppdrag	År	Status	Uppdraget beräknas avslutas	Kommentar
Ta fram beslutsunderlag med tydligt tjänsteerbjudande och förenklad prissättningsmodell	2024	Genomförd	2025	Se 2.3 Uppdrag
Arbeta systematiskt mot oegentligheter och välfärdsbrott	2025	Genomförd	2025	Se 2.3 Uppdrag
Ansvara för införandet av gemensamma tjänster	2025	Pågående enligt plan	2030	Se 2.3 Uppdrag
Ta fram en handlingsplan för att förbättra leveransen och kostnadseffektivitet av gemensamma tjänster	2025	Genomförd	2025	Se 2.3 Uppdrag
Serviceförvaltningen ska genomföra åtgärder för att öka graden av automatisering i serviceverksamheten	2025	Pågående enligt plan	2026	Se 2.3 Uppdrag

2.4 Intern kontroll

2.4.1 Arbetet med intern kontroll

Serviceförvaltningen arbetar i enlighet med Region Stockholms riktlinje för intern kontroll (RS 2024–0510, RS 2022–0326).

Arbetet med att utveckla den interna kontrollen har fortsatt under 2025. Under perioden har styr- och kontrollmiljön stärkts genom ett pågående arbete med en ny arbetsordning för serviceförvaltningen, med förtydliganden av verksamhetsmodell samt ansvarsfördelning mellan avdelningar. Arbetsordningen ska fastställas under våren 2026.

Under året har kontrollen i fakturahanteringen förstärkts, i syfte att säkerställa att attesterade fakturor avser inköp eller avrop som grundas på giltiga beslut och avtal. Förvaltningen fortsätter även att implementera ett förvaltningsgemensamt arbetssätt för riskhantering som tydliggör roller och ansvar samt integrerar det riskförebyggande arbetet i ordinarie processer. En översyn och uppdatering av gällande rutin och instruktion för riskhantering och intern kontroll (FSN 2023–0354) har påbörjats. Med anledning av de stora förändringar som genomförts under slutet av 2025 och inför verksamhetsåret 2026, kopplat till förvaltningens organisation och uppdrag, har översynen förskjutits i tid och beräknas vara klar under första halvåret 2026.

Vid inventeringar och kontroller under 2025 har avvikelser identifierats inom ett av serviceförvaltningens lager. Åtgärder har vidtagits i form av bland annat uppföljning av rutiner och utökade inventeringar. Händelsen har hanterats i enlighet med gällande

rutiner.

Serviceförvaltningens samlade bedömning är att det planerade arbetet med den interna kontrollen under 2025 i huvudsak har utförts som planerat.

2.4.2 Risker, åtgärder och kontroller

Inför årsuppföljningen av plan för intern kontroll har en förnyad riskanalys genomförts av förvaltningens ledningsgrupp. En genomgång har genomförts där befintliga risker har omvärderats avseende fortsatt relevans och inga nya risker har identifierats utöver de som fastställts i verksamhetsplanen. Samtliga risker är värderade utifrån sannolikhet och konsekvens.

Analys av serviceförvaltningens arbete med riskhantering visar att identifierade risker som bedöms som höga eller mycket höga är kopplade till Region Stockholms mål om att verksamheten är långsiktigt hållbar och kostnadseffektiv samt att kompetensförsörjningen är långsiktig. Verksamhetens art och komplexitet driver en del risker i sig.

De högst värderade riskerna för 2025 är vid årsuppföljningen:

- Risk för antagonistiskt angrepp
- Risk att förvaltningens tjänsteleverans inte motsvarar nämnder och bolags behov och förväntningar
- Risk att förvaltningen inte lyckas kompetensförsörja verksamheten

Utöver riskerna som serviceförvaltningen identifierat som specifika för förvaltningens verksamhet finns det även två regionövergripande obligatoriska risker som serviceförvaltningen riskbedömt.

- Risk för fel i finansiell rapportering
- Risk för felaktiga bidragsutbetalningar

Risk för fel i finansiell rapportering bedöms som mycket låg. Risk för felaktiga bidragsutbetalningar bedömer förvaltningen inte är tillämplig på verksamheten i och med att serviceförvaltningen inte gör några bidragsutbetalningar. Serviceförvaltningen arbetar däremot aktivt med förebyggande åtgärder och kontroller mot oegentligheter och välfärdsbrott.

Under perioden har arbetet med kontroller och åtgärder fortsatt enligt plan för att hantera riskerna.

Inga nya övergripande risker har identifierats sedan föregående rapportering.

2.4.3 Försäkran

Fastighets- och servicenämnden har försäkrat sig om att nämnden genom förvaltningschefen för serviceförvaltningen vidtagit nödvändiga åtgärder för att uppnå en tillräcklig intern kontroll inom verksamheten, i enlighet med riktlinjen för intern kontroll (RS 2024–0510, RS 2022–0326).

2.4.4 Regelefterlevnad

Övergripande arbete med styrande dokument

Serviceförvaltningens verksamhet regleras övergripande av lagar och förordningar för den verksamhet förvaltningen bedriver. Region Stockholms styrning av serviceförvaltningens verksamhet sker genom budget och olika regionövergripande styrande dokument såsom reglementen, direktiv, uppdrag, policyer och riktlinjer.

Serviceförvaltningen kompletterar dessa regionövergripande styrande dokument med egna styrande dokument som konkretiserar och stödjer den egna verksamhetens mål- och resultatuppfyllelse. Fastighets- och servicenämnden beslutar årligen om en verksamhetsplan för serviceförvaltningens verksamhet.

Under 2025 har arbete bedrivits med en ny arbetsordning som anger grunderna för förvaltningens interna styrning och kontroll, se vidare beskrivning under avsnitt *2.4.1 Arbete med intern kontroll*.

Inom säkerhetsområdet pågår arbete med åtgärder utifrån regionens styrdokument inom säkerhet och krisberedskap, förvaltningens risk- och sårbarhetsanalys (RSA) samt handlingsplan för informationssäkerhet. En översyn och komplettering av förvaltningens befattningsanalys, som bygger på säkerhetskyddsanalysen, har gjorts och en ny version är fastställd. En grundutbildning i säkerhetsskydd för medarbetare som berörs av säkerhetsprövning har genomförts.

Under 2025 har en krisorganisation färdigställts, en Rakelorganisation[1] skapat, där lokala utbildningar i Rakel har genomförts under hösten för berörda funktioner. Vidare har utbildningsmaterial gällande krisledning tagits fram, utveckling av förvaltningens krisledningsmetodik och gemensam krisövning mellan serviceförvaltningen och Södersjukhuset har genomförts. Under året har även rekrytering och tillsättning av en ny biträdande säkerhetsskyddschef skett. Därtill har en första version av ett ledningssystem för informationssäkerhet tagits fram och en inventering av system i icke-europeiska molntjänster genomförts.

Serviceförvaltningens arbete med åtgärder kopplat till korruption redogörs för under avsnitt *2.3 Arbeta systematiskt mot välfärdsbrottslighet*, avsnitt *2.4.2 Risker, åtgärder och kontroller* samt bilaga *Plan för intern kontroll 2025, år*.

Upphandling och avtal

Serviceförvaltningen följer Uppförandekod för Region Stockholm (LS 2017–1198), vilken biläggs alla avtal och omsätts till särskilda kontraktsvillkor för hållbara leveranskedjor i avtal med leverantörerna. Kontraktsvillkoren kan användas för de flesta upphandlingar där bedömningen är att behov finns.

Förvaltningen använder i mesta möjliga mån befintliga ramavtal, vilket i huvudsak

[1] Rakel (Radiokommunikation för effektiv ledning) är Sveriges nationella digitala kommunikationssystem för samhällsviktiga aktörer.

täcker förvaltningens behov. Ramavtalen finns lättillgängliga på intranätet och förvaltningen har upphandlingskompetens som kan stötta vid frågor.

Vidare har serviceförvaltningen beslutade rutiner och processer för avtalsuppföljning av de samordnade avtalen. Avseende lokala avtal följs de upp enligt de i avtalen överenskomna villkoren. Vidareutveckling av rutiner pågår.

Serviceförvaltningen har under 2025 arbetat med förebyggande aktiviteter och åtgärder kopplat till korruption och oegentligheter. Bland åtgärderna finns bland annat en rutin som beskriver förvaltningens förhållningssätt till mutor och andra oegentligheter, förvaltningschefens beslut om nolltolerans samt arbetsplatsmaterial gällande oegentligheter med dilemmaövningar.

3 Verksamhet

Under 2025 har serviceförvaltningen genomfört utvecklingsaktiviteter för att stärka serviceverksamhetens långsiktiga kapacitet, standardisering och säkerhet. Arbetet omfattar både administrativa tjänster och it-relaterade leveranser och syftar till att skapa en mer robust och hållbar tjänsteleverans inom Region Stockholm. Aktiviteterna ligger i linje med verksamhetsplanens inriktning att öka standardisering, stärka styrning och förbättra förutsättningarna för en stabil och kostnadseffektiv leverans.

Under året har arbetet bland annat omfattat:

- införande av ISO 20022 för samtliga nämnder och bolag som nyttjar redovisningstjänster vilket stärker standardisering och kvalitet i betalningsflöden och innebär en viktig anpassning till nya krav
- inlett arbete med att etablera ett arkitekturbibliotek som samlar målarkitekturer, referensarkitekturer och gemensamma riktlinjer inom it-domänen infrastruktur och plattformar, i syfte att skapa en mer enhetlig och långsiktigt hållbar it-miljö
- fortsatt arbete med en sammanhållen och standardiserad it-arbetsplats inom vården, där första fasen i pilotprojektet vid Södertälje sjukhus har avslutats och där särskilt fokus har lagts på hantering av prestandautmaningar kopplade till migrering samt analys inför kommande införanden
- säkerhetshöjande och stabiliserande åtgärder i it-miljön, bland annat kopplade till katalogtjänsten Active Directory (AD), samt utveckling och test av snabbare inloggning i syfte att både förenkla arbetssätt och stärka informationssäkerheten
- uppgradering av operativsystem för Region Stockholms datorer inom arbetsplatstjänsten, i kombination med livscykelåtgärder för att ersätta föråldrad utrustning och stärka långsiktig driftsäkerhet
- införande av regiongemensamma stödfunktioner för styrning och samordning, där ett regiongemensamt dynamiskt inköpssystem (DIS) för it-konsulter införts och vidareutvecklats i dialog med Region Stockholms nämnder och bolag
- införande av regiongemensam upphandlings- och avtalstjänst (UAT), där införandeprojektet avslutats och tjänsten övergått till förvaltningsfas, vilket stärker enhetlighet och effektivitet i upphandlings- och avtalsprocesser
- införande av gemensam remisshanteringsfunktion inom serviceförvaltningens förvaltningsansvar för Region Stockholms diarieförings- och ärendehanteringssystem, vilket bidrar till en mer enhetlig och effektiv hantering av remisser
- införande av en gemensam applikationskatalog, som ersätter tidigare separata inventeringar och stärker förutsättningarna för effektiv styrning och samordnad förvaltning genom bättre överblick över kostnader, användning och ansvar
- stärkt ledning och styrning av utvecklings- och förändringsarbete, där ett ledningssystem (Ramverket) utvecklats och beslutats

De genomförda insatserna bedöms stärka serviceförvaltningens förmåga att genomföra

förändringar i stor skala, bidra till en mer standardiserad och säker it-miljö och skapa bättre förutsättningar för en långsiktigt hållbar tjänsteleverans. Fokus kommande period är fortsatt genomförande av planerade utrullningar, stabilisering efter migreringar samt fortsatt standardisering och förstärkning av säkerhetsarbetet.

3.1 Produktivitet

Serviceverksamhets produktivitetsutveckling beskrivs i avsnitt *2.2.1 Verksamheten är långsiktigt hållbar och kostnadseffektiv* under de lokala målen avseende framför allt kvalitet och effektivitet. Arbete pågår inom förvaltningen för att utveckla mått för att kunna följa produktivitetsutvecklingen inom serviceverksamheten.

4 Personal

Under 2025 har serviceförvaltningen genomfört flera personal- och organisationsförändringar som påverkat verksamhetens styrning, leveransförmåga och stöd till nämnder och bolag. I januari aktiverades en analysstab organisatoriskt placerad direkt under förvaltningschefen, med uppdrag att arbeta strategiskt med serviceförvaltningens tjänsteutbud.

Under året har personalförändringar även skett som följd av verksamhetsövergångar. I februari överfördes förvaltningsobjektet Graviditet och förlossning till Stockholms läns sjukvårdsområde (SLSO), vilket innebar att sex medarbetare följde med verksamheten. I samband med anslutningar till den gemensamma lönetjänsten överfördes dessutom medarbetare från Danderyds sjukhus och Södersjukhuset till serviceförvaltningen.

För att stärka den samlade förmågan inom upphandling och it-relaterade inköp inrättades i april en ny enhet inom inköpscentralen med ansvar för it-styrning varor och tjänster, inklusive det dynamiska inköpssystemet (DIS). Under juni etablerades även en hr-stab med ansvar för lokalt hr-stöd till förvaltningen. I samband med detta förändrades uppdrag och organisering inom tidigare chefsstöd, där delar av verksamheten överfördes till andra förvaltningar och kvarvarande funktioner renodlades med fokus på rekrytering och anställning.

Under hösten genomfördes ytterligare förändringar i syfte att stärka samordning och styrning av den operativa leveransen. Enheten marknad och affärsutveckling ändrade organisatorisk hemvist och uppdrag genom att enheten integrerades i avdelningen service och support under namnet leveranssamordning, i samband med denna förändring övergick en del av enhetens uppdrag till avdelning Tjänsteplanering. Under året har även en ny roll som biträdande säkerhetsskyddschef rekryterats och tillsatts.

Den 1 december trädde en större organisationsförändring i kraft, där avdelningsstrukturen anpassades utifrån kundmålgrupper för att bättre möta verksamheternas behov. Förändringen genomfördes för att skapa tydligare ansvar, bättre ledningsfokus och en mer kundnära styrning av leverans och utveckling, i takt med att fler nämnder och bolag förväntas ansluta till nämndens tjänster under kommande år. Som en del av förändringen strukturerades arbetet med grundläggande it om och it-stab samt administrativ it fick mer renodlade uppdrag. Tre nya avdelningar infördes: slutanvändartjänster, systemstödjande tjänster och teknisk infrastruktur. Förändringen bedöms skapa bättre förutsättningar att hålla ihop näraliggande frågor, genomföra förändringar i större skala och möta kommande uppdrag kopplade till införande av gemensamma tjänster och ett successivt utökat ansvar inom it-området, inklusive utveckling av förutsättningar för ett framtida övertagande av regionalt nät i egen regi.

4.1 Attraktiv och inlyssnande arbetsgivare

Under 2025 har serviceförvaltningen arbetat samlat inom hr-området med fokus på att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta medarbetare utifrån verksamhetens kompetensbehov. Arbetet har bedrivits genom löpande kompetensförsörjningsinsatser

samt genom utvecklingsaktiviteter kopplade till organisatoriska förutsättningar, medarbetarskap och ledarskap.

Utveckla och behålla medarbetare utifrån kompetensbehov

Förvaltningen har under året arbetat med att skapa förutsättningar för långsiktig kompetensförsörjning genom insatser som stödjer kompetensutveckling och tydligare struktur för uppdrag och ansvar. Arbetet med att utveckla organisationens förmåga att behålla och utveckla medarbetare har även kopplats till genomförda förändringar i organisation och styrning.

Resultat av årlig kartläggning av organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA)

Den årliga OSA-kartläggningen genomfördes under året med en svarsfrekvens om 96 procent, vilket är en ökning med 3 procentenheter jämfört med 2024. Resultatet visar att medarbetarna i hög grad upplever engagemang, stöd från kollegor och ett fungerande ledarskap. Kartläggningen visar

utvecklingsområden kopplade till arbetsbelastning, återhämtning samt hur organisatoriska beslut och prioriteringar kommuniceras och följs upp. Under året har serviceförvaltningen arbetat vidare med resultatet från föregående års kartläggning och planerat fortsatt utvecklingsarbete utifrån årets utfall.

Förstärka och vidareutveckla ledarskapet samt stöd till linjechefer

För att stärka ledarskapet och skapa en gemensam riktning har två ledardagar genomförts under året. I december genomfördes en ledardag för samtliga chefer med temat ”Chefens ansvar på vägen mot bättre service”, med fokus på att tydliggöra roller och ansvar i pågående förändringsarbete. Utöver ledardagarna har ledarträffar genomförts regelbundet; under året genomfördes sju sådana träffar med syfte att skapa samsyn i förvaltningsövergripande frågor och stärka chefsstödet genom gemensamt lärande och erfarenhetsutbyte.

Förvaltningen har även främjat ledarförsörjning genom att två medarbetare deltagit i Region Stockholms chefskandidatprogram Morgondagens chef.

4.2 Hållbar arbetsgivare

För att säkra kompetensförsörjningen har serviceförvaltningen under året genomfört riktade rekryteringsinsatser inom särskilt prioriterade yrkesgrupper, främst seniora upphandlare och avtalscontrollers, bland annat genom stående annonsering, riktad annonsering, search-uppdrag samt direkta kontaktförfrågningar till potentiella kandidater. För mer junior kompetens inom upphandlingsområdet har praktikantsystemet fortsatt varit en viktig rekryteringsväg. Det finns fortfarande utmaningar med att rekrytera vissa it-kompetenser kopplade till specifika system vilket i vissa fall medfört längre rekryteringsprocesser.

Kompetensförsörjningsarbetet bedrivs samlat och långsiktigt utifrån verksamhetens uppdrag, identifierade kompetensbehov och bedömda sårbarheter. Kompetensförsörjningen har även hanterats genom planerade insatser för

kompetensöverföring i samband med verksamhetsövergångar och organisationsförändringar, exempelvis genom strukturerad introduktion och dokumentation av arbetssätt och processer. Under hösten har en hr-chef rekryterats med uppdrag att stärka den långsiktiga kompetensförsörjningen genom ökad koppling mellan förvaltningens mål, kompetensplanering och hr-arbetet.

Arbetssätten har under året vidareutvecklats i syfte att bättre tillvarata olika kompetenser och stärka den samlade leveransförmågan. Förvaltningen har vidare arbetat med att utveckla arbetssätt som stärker samverkan och bättre tillvaratar olika kompetenser i verksamheten. Genom införandet av en ny verksamhetsmodell och en gemensam arbetsordning skapas förutsättningar för gemensamma processer samt tydligare roller och ansvar. Tvärfunktionellt samarbete har stärkts inom bland annat tjänsteutveckling, dialoger med nämnder och bolag samt leveransplanering.

Som en del i arbetet med att utveckla medarbetarskap och gemensam riktning genomfördes en fysisk medarbetardag på temat ”Tillsammans mot en ny serviceförvaltning!”, med cirka 600 deltagare, kompletterat med digitala medarbetarträffar och gemensam kommunikation till medarbetarna om året som gått och fortsatt utveckling.

4.2.1 Systematiskt arbetsmiljöarbete och hälsa

Årets medarbetarundersökning (OSA-kartläggning) visar ett totalt HME på 76, vilket innebär en marginell minskning jämfört med förra årets resultat om 77. Resultatet visar att det finns goda förutsättningar för ett hållbart arbetsliv inom serviceförvaltningen. Medarbetarna upplever i hög grad att närmaste chefer visar förtroende, respekt och uppskattning samt ger stöd i det dagliga arbetet. Det finns dock utvecklingsbehov avseende tydlighet kring mål, prioriteringar och systematisk uppföljning.

Den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) visar att serviceförvaltningen bedriver arbetsmiljöarbetet i enlighet med gällande rutiner och föreskrifter. Arbetsmiljöfrågor behandlas regelbundet på arbetsplatsträffar och i samverkansforum, och skyddsombud och medarbetare deltar i riskbedömningar och uppföljning av vidtagna åtgärder. Identifierade utvecklingsområden är bland annat behov av stärkt dokumentation av fördelning av arbetsmiljöuppgifter samt ökad systematik i uppföljning av tidigare genomförda riskbedömningar. Arbetet med att stärka dokumentation, uppföljning och tydlig ansvarsfördelning fortsätter under 2026.

Serviceförvaltningen arbetar kontinuerligt för att främja en inkluderande arbetsmiljö genom tydliga rutiner för att förebygga och hantera kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering. Frågorna integreras i introduktion av nya medarbetare, i arbetsmiljödialoger på arbetsplatsträffar samt i chefsstöd och i samverkansforum.

Resultaten från OSA-kartläggningen visar låg förekomst av rapporterade kränkningar och trakasserier. De anmälningar som har inkommit under året har skyndsamt hanterats i enlighet med aktuella rutiner, riktlinjer och policys, och med stöd från hr-

stab och företagshälsovård. Åtgärder har vidtagits där så bedömts nödvändigt.

Risk för hot och våld bedöms generellt som låg inom serviceförvaltningens verksamheter, men kan förekomma i vissa kundnära funktioner. Riskbedömningar genomförs vid behov och rutiner finns för rapportering av tillbud och arbetsskador. Chefer har fått stöd i hur incidenter ska hanteras, hur dialog med hr-partner och företagshälsovård ska ske samt hur uppföljning ska genomföras.

4.3 Uppföljning avsatta medel

4.3.1 Hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö

För året tilldelades serviceförvaltningen medel av regionfullmäktige för riktade hälsofrämjande insatser för en hållbar och hälsofrämjande arbetsmiljö, i enlighet med de insatsområden som beskrivits i verksamhetsplanen. Medlen har använts för insatser med fokus på att öka hälsa, förebygga ohälsa och bidra till minskad sjukfrånvaro.

För att motverka upprepad korttidsfrånvaro och förebygga långtidssjukskrivningar har serviceförvaltningen, i samverkan med företagshälsovården, genomfört riktade insatser med fokus på tidig identifiering av risk för ohälsa. Parallellt har chefer utbildats i rehabiliteringsprocessen, arbetsgivarens ansvar samt i användning av stödjande verktyg för tidiga insatser och aktiv rehabilitering.

Utvecklingssatsningen Servicelyftet har fortsatt under året och har integrerats i förvaltningens ordinarie planering och uppföljning. Satsningen omfattar bland annat arbetssätt, arbetsklimat och ledarskap, i syfte att stärka förutsättningarna för en hållbar arbetsmiljö. Verksamhetens mål och förvaltningens lönekriterier har under året harmoniserats med Servicelyftets arbetssätt och regionövergripande styrdokument.

Hälsofrämjande perspektiv har även uppmärksammats genom temat ”Återhämtning – en viktig del av vardagen” vid en digital medarbetarträff samt genom deltagande i Region Stockholms hälsoutmaning, där 164 medarbetare deltog. Arbetsmiljöarbetet har därutöver stärkts genom insatser för att uppmärksamma tidiga signaler på ohälsosam arbetsbelastning, stöd till chefer i dialog om prioriteringar och arbetsmängd samt genomförande av riskbedömningar vid förändringar i organisation och arbetssätt.

Under kommande period planeras fortsatt genomförande och vidareutveckling av påbörjade insatser, med fokus på tidiga rehabiliterande åtgärder, stöd till chefer samt fortsatt arbete med återhämtning och organisatoriska förutsättningar utifrån identifierade riskområden.

4.3.2 Långsiktigt hållbar kompetensförsörjning

För året tilldelades serviceförvaltningen medel av regionfullmäktige för att stödja arbetet med en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning.

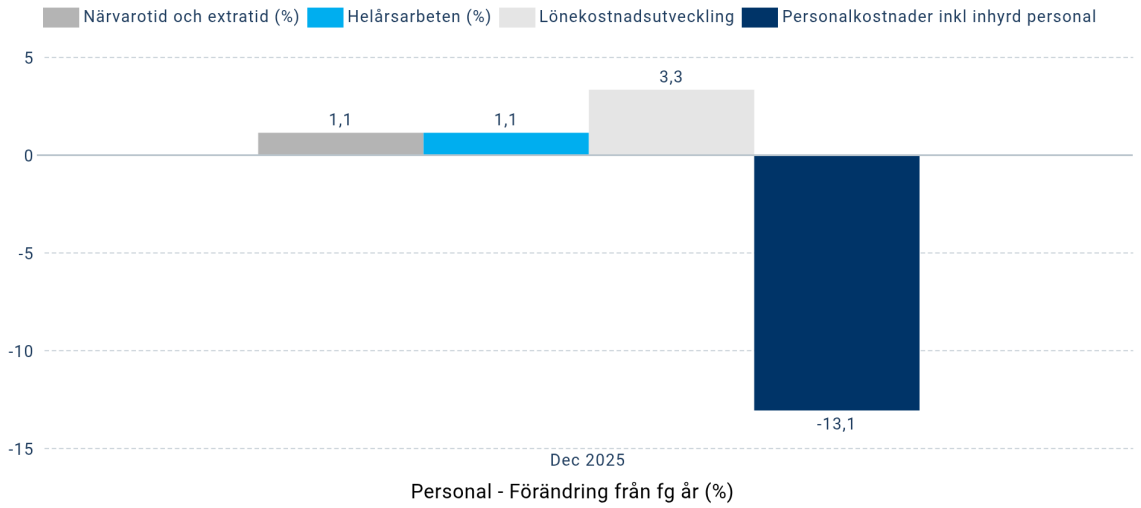
Under året har, i enlighet med fastighets- och servicenämndens verksamhetsplan för 2025 (FSN 2024–0338), satsningar på digital kompetens och AI genomförts. Detta har skett genom att AI lyfts som tema vid den årliga fysiska medarbetarträffen samt genom riktade utbildningsinsatser för utvalda yrkesgrupper inom administrativa funktioner,

med fokus på effektivisering, kvalitet och utvecklade arbetssätt.

Serviceförvaltningen har även, i enlighet med Region Stockholms övergripande inriktning att minska inhyrd bemanning, arbetat aktivt med att minska konsultanvändningen och successivt konsultväxla till egen personal. Syftet är att stärka kompetensförsörjningen över tid, minska sårbarhet samt förbättra förutsättningar för långsiktigt lärande och samarbete i verksamheten. Parallellt har rekryteringsfunktionen förstärkts för att möjliggöra både strategiska och operativa rekryteringar.

Under kommande period planeras fortsatt arbete inom de prioriterade insatsområdena, med fokus på att vidareutveckla medarbetarnas digitala kompetens, stärka förvaltningens förmåga att rekrytera och behålla nyckelkompetenser samt fortsatt minska beroendet av inhyrd bemanning. Arbetet bedrivs i syfte att säkerställa en långsiktigt hållbar kompetensförsörjning i takt med förändrade verksamhetsbehov och uppdrag.

4.4 Helårsarbeten



Personal - Förändring från fg år (%)

	Utfall	Budget	Budget avvik.	Förändr. % utfall fg år
Personal - Helårsarbeten	668	700	-32	1,1 %
Extratid	*7*			*0 %*
Totalt	**675**			**1 %**

** Budget rapporteras inte på helårsarbete extratid. Avtalad tid, är närvaro och frånvaro i förhållande till det individuella heltidsmåttet för * Helårsarbeten, är närvaro och frånvaro, vilket sammantaget motsvarar den avtalade tiden för sysselsättningsgraden i förhållande till aktuellt antal dagar under perioden, enligt Tableau.*
*** Budget rapporteras inte på extratid.*

Utfall i jämförelse med budget och föregående år

Antalet helårsarbetare uppgick till totalt 675 helårsarbetare inklusive extratid (668 exklusive extratid), vilket är lägre än periodiserad budget om 700 inklusive extratid

(692 exklusive extratid). Avvikelsen förklaras huvudsakligen av att planerade rekryteringar inte har kunnat genomföras i budgeterad omfattning. Utfallet har även påverkats av organisationsförändringar, där vissa roller medvetet inte har tillsatts under årets första del för att säkerställa rätt kravprofil i den nya organisationen.

Jämförbarheten med tidigare år begränsas av genomförda verksamhetsförändringar som har inneburit personalövergångar mellan serviceförvaltningen och berörda nämnder och bolag. Avvikelsen bedöms främst bero på rekryteringsläget och omställningen under året, snarare än en väsentligt förändrad bemanningsnivå jämfört med tidigare år.

4.5 Sjukfrånvaro

Procentuell sjukfrånvaro	Utfall	Utfall fg år
Procentuell sjukfrånvaro totalt	**3,73%**	**3,76%**
- varav kvinnor	*4,12%*	*4,30%*
- varav män	*3,28%*	*3,16%*
Fördelat på period		
1 - 14 dagar	*1,77%*	*1,60%*
15 - 90 dagar	*0,38%*	*0,26%*
91 - dagar	*1,57%*	*1,90%*

Den totala sjukfrånvaron inom serviceförvaltningen uppgår 2025 till 3,73 procent ackumulerat, vilket är i nivå med föregående års utfall om 3,76 procent. Sjukfrånvaron redovisas i enlighet med SKR:s definition. Jämfört med 2024 har korttidssjukfrånvaron (1–14 dagar) ökat från 1,60 procent till 1,77 procent och medelsjukfrånvaron (15–90 dagar) har ökat från 0,26 procent till 0,38 procent. Långtidssjukfrånvaron (över 90 dagar) har minskat från 1,90 procent till 1,57 procent. Det innebär att sjukfrånvaron totalt sett är stabil, men att frånvaromönstret har förskjutits mot fler kortare sjukperioder.

Sjukfrånvaron är fortsatt högre bland kvinnor än bland män. För kvinnor uppgår sjukfrånvaron till 4,12 procent (föregående år 4,30 procent) och för män till 3,28 procent (föregående år 3,16 procent). Skillnaden mellan kvinnor och män följer ett mönster som även återfinns på regional och nationell nivå och bedöms i huvudsak spegla skillnader i yrkessammansättning och arbetsuppgifternas karaktär. För kvinnor syns en ökning i kort- och medelsjukfrånvaro jämfört med 2024, medan långtidssjukfrånvaron minskar, vilket bidrar till att den totala sjukfrånvaron minskar något. För män syns en mindre ökning i den totala sjukfrånvaron, vilket huvudsakligen förklaras av ökningar i kort- och medelsjukfrånvaro.

Utvecklingen indikerar att rehabiliteringsarbetet bidragit till att minska långtidssjukfrånvaron och motverka att sjukskrivningar utvecklas till längre frånvaroperioder. Det finns dock fortsatt behov av fortsatta förebyggande insatser för att minska upprepad korttidsfrånvaro och stärka förutsättningarna för återhämtning och hållbar arbetsbelastning. Förvaltningen följer sjukfrånvarons utveckling över tid

och analyserar utfall utifrån kön samt per avdelning och yrkesgrupper i syfte att identifiera riskområden och rikta insatser där behov föreligger.

Arbetet för att minska sjukfrånvaron bedrivs på individ-, grupp- och organisationsnivå. På individnivå erbjuds medarbetare med upprepad korttidssjukfrånvaro hälsofrämjande samtal via företagshälsovården och rehabiliteringsinsatser genomförs för att främja återgång i arbete. Chefer har genomgått kompetensutveckling inom arbetslivsinriktad rehabilitering och får stöd i att genomföra tidiga insatser. På gruppnivå arbetar förvaltningen med att uppmärksamma tidiga signaler på ohälsosam arbetsbelastning och att stärka dialogen om prioriteringar, arbetsmängd och arbetssätt. På organisationsnivå bedrivs ett systematiskt arbetsmiljöarbete som syftar till att stärka strukturer, ansvar och uppföljning samt skapa en mer långsiktigt hållbar arbetsmiljö.

Som en del av det hälsofrämjande arbetet uppmuntras medarbetare att nyttja friskvårdsbidrag och friskvårdstimme samt att delta i Region Stockholms årliga hälsoutmaning. På avdelningen service och support, där sjukfrånvaron är högre än genomsnittet i förvaltningen, har särskilda insatser genomförts under året. Arbetsplatsträffar har strukturerats med ökad kvalitet och tydligare innehåll och distansavtal har justerats mot ökad kontorsnärvaro i syfte att stärka samarbete, kommunikation och sammanhållning. Avdelningen har även återinfört månatliga pulsmätningar för att möjliggöra tätare uppföljning av arbetsmiljö och medarbetares välmående per enhet.

5 Ekonomi

Serviceförvaltningen redovisar för 2025 ett resultat om 72,7 miljoner kronor, vilket innebär att det fastställda resultatkravet uppnås. Det ekonomiska utfallet bedöms vara stabilt och i huvudsak förklarligt utifrån identifierade avvikelser på intäkts- och kostnadssidan.

Avvikelsen mot budget på intäktssidan förklaras främst av verksamhetsförändringar och nya eller förändrade uppdrag under året samt av löpande volymförändringar inom flera tjänsteområden. Dessa faktorer har påverkat utfallet i förhållande till budget.

På kostnadssidan återfinns de största avvikelserna inom personalkostnader inklusive inhyrd personal samt avskrivningar. Det lägre utfallet för personalkostnader förklaras av lägre bemanning än planerat, förändrat nyttjande av inhyrd personal samt en förändrad beräkning av semesterskuld. Avskrivningskostnaderna är lägre än budgeterat till följd av en lägre investeringstakt än planerat avseende it-utrustning. Därutöver uppvisar även it- och telekostnader samt övriga kostnader ett lägre utfall än budget.

Vid jämförelse med föregående år påverkas resultatet av verksamhetsförändringar, förändrad uppdragsvolym. Därutöver har förbättrad kvalitet i kontering och ekonomisk uppföljning påverkat hur kostnader redovisas mellan åren. Utfallet påverkas även av ökade merkostnadsersättningar och viten. Vid årets ingång fanns dessutom ersättningskrav från leverantör, vilka efter aktiv uppföljning, förhandling och styrning fått ett väsentligt lägre faktiskt utfall än initialt bedömt. Den förändrade beräkningen av semesterskuld, som förbättrar resultatet med 8,4 miljoner kronor, bedöms utgöra en jämförelsestörande post som påverkar jämförbarheten mellan åren.

Serviceförvaltningen redovisar ett resultat som avviker positivt från budget. Utfallet har påverkats av flera faktorer på såväl intäkts- som kostnadssidan, vilka redovisas i efterföljande avsnitt. Arbetet med kostnadsmedvetenhet och effektiv resursanvändning bedrivs fortsatt inom ramen för ordinarie verksamhetsstyrning.

5.1 Resultat

Resultat*	Utfall	Budget	Budget avvik.	Förändr. utfall fg år
Sålda primärtjänster	0	0	0	
Försäljning av IT-tjänster	1 360	1 406	-46	-3,7 %
Uthyrning av lokaler	200	206	-6	2,1 %
Försäljning övriga tjänster	301	293	8	3,1 %
Erhållna bidrag	1	1	0	0,5 %
Övriga bidrag				
Övriga intäkter	66	3	63	16,6 %
Verksamhetens intäkter	**1 929**	**1 909**	**20**	**-1,5 %**

Resultat*	Utfall	Budget	Budget avvik.	Förändr. utfall fg år
Personalkostnader inkl inhyrd personal	-622	-638	16	-13,1 %
Material och varor	-11	-8	-3	37,5 %
Lokal- och fastighetskostnader	-265	-275	10	3,5 %
IT- och telekostnader	-660	-621	-39	-12,4 %
Övriga kostnader	-162	-189	27	
Verksamhetens kostnader	**-1 721**	**-1 730**	**9**	**-4,6 %**
Avskrivningar	-118	-148	30	-18 %
Finansnetto	-17	-25	8	13,5 %
Resultat**	**72,7**	**6**	**66,7**	

* mkr
** Avser resultat före bokslutsdispositioner.

Verksamhetens intäkter uppgick till 1 929 miljoner kronor, vilket är en positiv avvikelse om 20 miljoner kronor jämfört med periodiserad budget.

Försäljning av IT-tjänster uppvisar en negativ avvikelse om 46 miljoner kronor. Avvikelsen förklaras dels av uppdrag motsvarande 20 miljoner kronor finansieras med särskilda medel och därför redovisas under Övriga intäkter, dels av verksamhetsflytten av förvaltningsobjektet Graviditet och förlossning till Stockholms läns sjukvårdsområde från februari, vilket inte var budgeterat och motsvarar cirka 29 miljoner kronor. Volymförändringar har skett löpande under året. Större volymförändringar är exempelvis ökade beställningar av arbetsplatstjänster, licenser för digital användare och e-tjänstekort. Parallellt har lägre efterfrågan förekommit inom bland annat BI-stöd, applikationsförvaltning samt kapacitets- och lagringstjänster.

Uthyrning av lokaler avviker negativt mot budget till följd av lägre kostnader än budgeterat avseende hyresindexering och fastighetsskatt, där vidarefakturering har skett utifrån faktiska kostnader. Ett senarelagt tilläggsavtal för lokaler i Lindhagensområdet har också bidragit till lägre intäkter, likväl som lägre kostnader.

Övriga intäkter avser huvudsakligen projekt finansierad med särskilda medel från regionledningskontoret samt merkostnadsersättningar och viten från leverantörer. Av dessa avser 32 miljoner kronor uppdrag med särskilda medel, där Stärkt nät var budgeterat under försäljning av it-tjänster och Sammanhållen it-arbetsplats för vården tillkom under året. Merkostnadsersättningar och viten uppgår till 29 miljoner, varav huvuddelen avser ersättningar för bristande leveranser. Dessa medel vidareförmedlas till berörda nämnder och bolag och redovisas därför både som en intäkt och kostnad.

Verksamhetens kostnader uppgick till 1 721 miljoner kronor, vilket innebär en positiv avvikelse om 9 miljoner kronor jämfört med periodiserad budget. Större avvikelser återfinns inom personalkostnader inklusive inhyrd personal, it och telekostnader samt övriga kostnader.

Material och varor uppvisar en negativ avvikelse om 3 miljoner kronor och avser främst kostnader för e-tjänstekort samt tillkommande lokaltjänster som beställts av nämnder och bolag under året.

It- och telekostnaderna är 39 miljoner kronor högre än budgeterat och består av den samlade kostnaden för licenser, tele för datanät och fiberförbindelse och telefoni samt it-drift och förvaltning.

Licenskostnaderna uppgick till 333 miljoner kronor, vilket innebär en negativ avvikelse med 49 miljoner kronor, främst till följd av volymökningar kopplade till bland annat digitala kommunikationstjänster, arbetsplatstjänster och uppgraderingar av operativsystem.

Kostnaderna för tele för datanät, fiberförbindelse samt telefoni uppgår till 60 miljoner kronor, vilket är 7 miljoner högre än budgeterat. Avvikelsen förklaras främst av ej budgeterade installationskostnader för nätverksuttag vars kostnad vidarefaktureras till beställande nämnd och bolag samt högre kostnader för telefonväxeltjänster.

It-tjänster avseende teknisk och administrativ förvaltning av system och applikationer samt externt driftunderhåll, uppgick till 268 miljoner kronor och visar en positiv avvikelse om 15 miljoner kronor. Avvikelsen beror huvudsakligen på lägre kostnader för kapacitet och lagring till följd av lägre nyttjande av rörliga tjänster samt på utvecklingsprojekt som förskjutits i tid.

Övriga kostnader uppgick till 162 miljoner kronor, vilket är 27 miljoner kronor lägre än budgeterat. Kostnaderna omfattar bland annat konsulter, resor, transporter, förbrukningsinventarier och materiel, post och hyror av anläggningar. Konsultkostnaderna uppgår till 83 miljoner kronor och är i nivå med budget, se även *5.1.2 Konsultkostnader*. Avvikelsen förklaras främst av lägre faktiska kostnader för ersättningskrav från leverantör samt lägre kostnader för övriga tjänster, till följd av stärkt ekonomi styrning och förbättrad redovisningskvalitet under året.

Avskrivningskostnaderna är 30 miljoner lägre än budgeterat och avser it-utrustning, vilket beror på lägre investeringstakt än planerat trots ökade investeringar under hösten. Se vidare 5.3 Investeringar.

Finansnetto består huvudsakligen av räntekostnader och ränteintäkter kopplade till koncerninternt lån. Räntekostnaderna är 2,4 miljoner kronor lägre än budgeterat och ränteintäkterna är 5,1 miljoner kronor högre än budgeterat, vilket resulterar att finansnetto avviker positivt i förhållande till budget med cirka 8 miljoner kronor.

5.1.1 Personalkostnader inklusive inhyrd personal

Personalkostnad inkl inhyrd personal*	Utfall	Budget	Budget avvik.	Förändr. utfall fg år
Summa personalkostnader	**-575,5**	**-605,2**	**29,7**	**-14,6 %**
Förändring sem- och löneskuld	-1,4	0	-1,4	
Lönekostnad	-391,8	-405,5	13,7	3,3 %
- varav övertid	*-4,4*	*0*	*-4,4*	*14,2 %*

Personalkostnad inkl inhyrd personal*	Utfall	Budget	Budget avvik.	Förändr. utfall fg år
- varav sjuklönekostnad	*-3,7*	*0*	*-3,7*	*3,4 %*
PO-pålägg	-174,4	-193,2	18,8	-40 %
Övriga personalkostnader	-8	-6	-2	46,6 %
Inhyrd personal	**-46,5**	**-32,5**	**-14**	**9,9 %**
Personalkostnad inkl inhyrd personal	**-622**	**-637,7**	**15,7**	**-13,1 %**

Personalkostnaderna inklusive kostnader för inhyrd personal uppgick till totalt 622 miljoner kronor vilket är en avvikelse med 15,7 miljoner kronor i förhållande till periodiserad budget. Avvikelsen förklaras av en förändrad beräkning av föregående års PO-påslag för semesterskuld, vilket påverkar årets resultat positivt med 8,4 miljoner kronor. Resterande avvikelse beror främst på lägre faktisk rekrytering än planerat.

Efter flera år med restriktiv rekrytering under 2023–2024 planerades 2025 för att komma i kapp med tidigare vakanser samt möjliggöra viss utökning av resurser och konsultväxling. Genomförandet har dock inte motsvarat planeringen, även om rekrytering har bedrivits kontinuerligt. Förvaltningen har haft ett omfattande rekryteringsbehov som omfattat återbesättningar, nyinrättade tjänster, konsultväxling samt normal personalomsättning, vilket inte kunnat genomföras i budgeterad omfattning. Omfördelning av resurser har löpande prövats, med beaktande av att leveranser till nämnder och bolag samt en god arbetsmiljö inte ska påverkats negativt.

Serviceförvaltningens nya organisation trädde i kraft den 1 december. I samband med det har vissa roller, inklusive chefsbefattningar, medvetet inte tillsatts under årets första del för att säkerställa rätt kravprofil i den nya organisationen, vilket har bidragit till lägre personalkostnader än budgeterat. Pågående rekryteringsprocesser bedöms skapa bättre förutsättningar för en mer stabil bemanning och en fortsatt minskning av behovet av inhyrd personal framöver.

Förvaltningen har sen 2023 tillämpat en restriktivt förhållningssätt till inhyrd personal. Under våren noterades en ökade kostnadsutveckling vilket föranledde att åtgärder vidtogs inför och under sommaren. Uppdrag har avslutats och ersatts med egen personal där så varit möjligt. Arbetet pågår fortsatt och kvarvarande rekryteringar bedöms på sikt minska behovet av inhyrd personal.

Jämförbarheten mellan åren påverkas av förändrat PO-påslag, som uppgift till 78,85 procent för 2024 och 47,65 procent för 2025. Därutöver har flera verksamhetsförändringar genomförts som påverkar personalkostnadernas nivå, vilket begränsar möjligheten till direkt jämförelse med föregående år.

5.1.2 Konsultkostnader

Externa Konsultkostnader (Mkr)	Utfall	Budget	Budget avvik.	Förändr. %
Juridik	0	0	0	0 %
PR	0	0	0	0 %
Management	0	0	0	0 %

Externa Konsultkostnader (Mkr)	Utfall	Budget	Budget avvik.	Förändr. %
IT	-69	-70	1	-11,3 %
Övriga	-14	-13	-1	18 %
Summa externa konsultkostnader	**-83**	**-83**	**0**	**-7,3 %**

Konsultkostnaderna uppgick till 83 miljoner kronor, vilket är i nivå med periodiserad budget. Av det totala utfallet avser 6 procent serviceförvaltningens egen verksamhet, medan resterande kostnad relaterar till tjänsteleverans och utvecklingsuppdrag.

Under 2023 införde förvaltningen restriktioner för konsultanvändning i syfte att minska konsultberoendet. Under våren noterades en kostnadsutveckling som indikerade att konsultkostnaderna skulle komma att överstiga budget. Nya utvecklingsuppdrag från nämnder och bolag samt behov av ökad utvecklingstakt inom tjänster som stödjer exempelvis ökad robusthet inom it-miljön.

Utvecklingsuppdragen har i flera fall krävt specialistkompetens som förvaltningen historiskt haft begränsad omfattning av i egen organisation, då bemanningen i huvudsak har varit dimensionerad för drift och förvaltning. Arbete har genomförts för att successivt stärka den interna utvecklingskapaciteten genom rekrytering och konsultväxling, i syfte att minska konsultberoendet över tid.

Den tillkommande avvikelsen under året förklaras huvudsakligen av nya och utökade utvecklingsbehov från nämnder och bolag, framför allt inom it-området, där behov av exempelvis integrationer, systemutveckling, BI-stöd och projektledning har tillkommit efter budgeteringstillfället. Mot bakgrund av att serviceförvaltningen är en intäktsfinansierad verksamhet är möjligheten att i förväg budgetera för sådana tillkommande utvecklingsuppdrag begränsad när beställningarna ännu inte har konkretiserats.

Den 4 juli 2025 fattade förvaltningschefen beslut om åtgärder för att reducera konsultanvändningen, inklusive uppsägning av flera konsultavtal. Beslutet föregicks av ett intensivt arbete med inventering och analys av pågående konsultuppdrag, vilket resulterade i att flera uppdrag avslutades. Åtgärderna bedömdes som nödvändiga för att begränsa kostnadsutvecklingen och hålla budget, även om det kunde medföra en tillfällig påverkan på servicenivån till vissa nämnder och bolag i avvaktan på att egen personal rekryterats och fanns på plats.

Rekrytering av egen personal har genomförts och pågår fortsatt inom områden där det bedöms ändamålsenligt att ersätta konsulter med egen bemanning, antingen genom visstidsanställningar eller tillsvidareanställningar. Tillsvidareanställningar har prioriterats där ett långsiktigt kompetensbehov identifierats och där finansiering bedöms ha hög sannolikhet. Även om rekryteringar har kunnat genomföras har det också funnits utmaningar med att ersätta konsulter med egen personal. Förvaltningen bedömer att detta i huvudsak beror på strukturella rekryteringsutmaningar, särskilt avseende specialistkompetenser inom it-området, där konkurrensen om arbetskraften är hög och där kompetensen i stor utsträckning återfinns hos konsultföretag. Det råder

fortsatt svårigheter att rekrytera seniora upphandlare samt avtalscontrollers.

Förvaltningen bedömer att möjligheten att helt avstå från att genomföra vissa utvecklingsuppdrag är begränsad, då detta i förlängningen skulle kunna påverka nämnder och bolags kärnverksamhet negativt. Arbetet med att minska konsultberoendet sker därför genom en löpande avvägning mellan kostnadskontroll, långsiktig kompetensförsörjning och behovet av att säkerställa verksamhetskritiska leveranser.

Jämförelser med föregående år påverkas av variationer i omfattning och inriktning av beställda utvecklingsuppdrag, vilket begränsar jämförbarheten mellan åren.

5.1.3 Administrativa kostnader

Administrativa kostnader (mkr)	Utfall	Budget	Budget avvik.	Förändr. utfall fg år
Administrativa kostnader	-1 480	-1 479	-1	-18 %

Administrativa kostnader definieras som kostnader för det administrativa stöd som ges till Region Stockholms kärnverksamheter och motsvarar i huvudsak den verksamhet som bedrivs inom serviceförvaltningen. De budgeterade kostnaderna baseras på planerad tjänsteproduktion samt beslutade utvecklingsuppdrag och omfattar inte lokalhyror.

Utfallet för året uppgick till 1 479,9 miljoner kronor och inkluderar förändringar i tjänsteleveransen samt tillkommande uppdrag från nämnder och bolag. Förutsättningarna att fullt ut beakta dessa förändringar vid budgeteringstillfället är begränsade, då uppdragens omfattning och innehåll i flera fall inte är kända vid tidpunkten för budgetprocessen. Förvaltningen ansvarar för genomförande och resursbedömning inom ramen för beställda uppdrag, vilket innebär att de administrativa kostnadernas omfattning i stor utsträckning följer uppdragens volym och inriktning.

Jämförelsen mellan innevarande år och föregående år påverkas av flera genomförda verksamhetsflyttar mellan serviceförvaltningen och andra förvaltningar under såväl 2024 som 2025. Förändringarna avser både tillkommande och avgående verksamhet samt övergång av personal, vilket påverkar nivåerna på de administrativa kostnaderna och begränsar jämförbarheten mellan åren. Därutöver har ett ökat fokus på livscykelhantering av datorer, i syfte att bearbeta ett eftersatt underhåll, medfört ökade personalkostnader under året.

5.1.4 Utredning av det fullmäktige beslutade resultatkravet

Serviceförvaltningen redovisar ingen reavinst för 2025.

5.1.5 Återrapportering medel för åtgärder god ekonomisk hushållning

I Region Stockholms budget 2023 (RS 2022–0123) tilldelades fastighets- och servicenämnden, via serviceförvaltningen, 0,5 miljoner kronor för projektet ”Byte från kundfakturaportal till kundreskontraportal i ekonomisystem”. Den totala effekthemtagningen beräknades till 6,8 miljoner kronor till december 2025, varav 0,4

miljoner kronor avsåg serviceförvaltningens egen verksamhet.

Bytet har genomförts för serviceförvaltningen samt flera nämnder och bolag. För Danderyds sjukhus, Tobiasregistret AB och NKS Bygg pågår implementering med planerad driftsättning i början 2026. Justering av tidplanen har gjorts för att möjliggöra ett samordnat och kvalitetssäkrat införande.

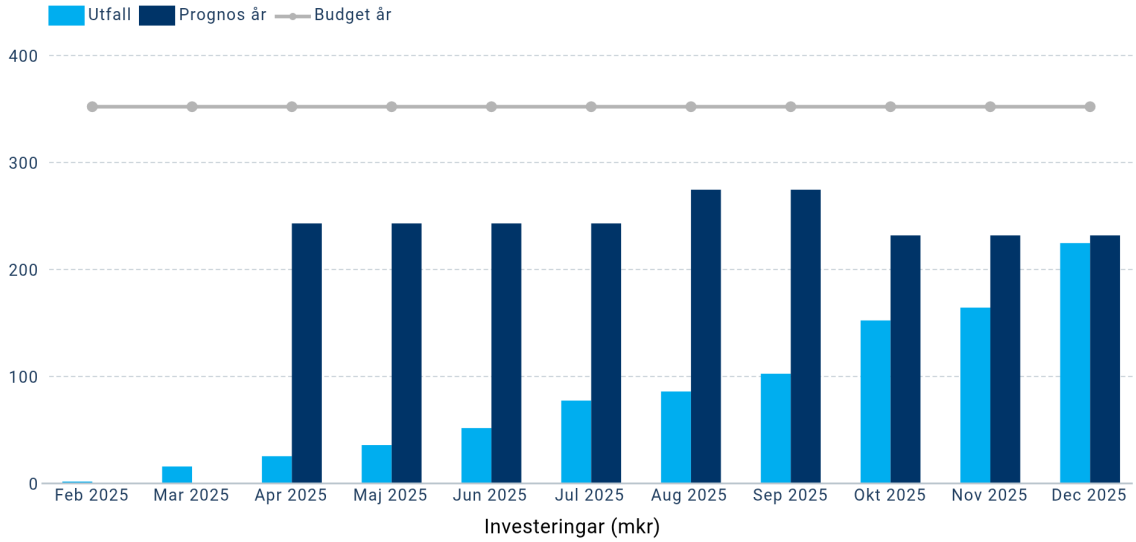
Den upparbetade effekthemtagningen uppgår hittills till cirka 4,8 miljoner kronor. Uppföljningen pågår och bedömning är att den totala effekthemtagningen om 6,8 miljoner kronor uppnås när projektet är fullt implementerat.

5.2 Åtgärder för ett resultat i balans

I verksamhetsplanen identifierades åtgärder i syfte att dämpa kostnadsutvecklingen och säkerställa en ekonomi i balans. Åtgärderna var att minska kostnaderna för inhyrd personal samt uppdragskonsulter för serviceverksamheten egen verksamhet, förbättrad licens- och abonnemangshantering samt minskade kostnader för köpta it-tjänster genom exempelvis stärkt leverantörsstyrning. Sammantaget uppgick åtgärdernas budgeterade effekt till 26 miljoner kronor och var inkluderade i årets budget. Mot bakgrund av årets ekonomiska utfall och att resultatkravet uppnås redovisas dessa inte som särskilda åtgärder i verksamhetsberättelsen.

Serviceverksamheten påverkas under året av förändrade volymer och beställningar från nämnder och bolag, vilket påverkar såväl kostnader som intäkter. Därmed blir den realiserade effekten svår att mäta utifrån årets resultat utan behöver ses i förhållande till de åtgärder som var planerade i förhållande till budgeterad effekt.

5.3 Den realiserade effekten för året uppgår till 20 miljoner kronor och avser minskade kostnader för inhyrd personal genom rekryteringar, återhållsamhet avseende nyttjande av uppdragskonsulter för serviceförvaltningens egen verksamhet, förbättrad licenshantering samt avveckling och konsolidering av servrar.Investeringar



5.3.1 Status investeringsplanens genomförbarhet och risk

Utvecklingen i omvärlden har fortsatt präglats av osäkerhet. Geopolitiska spänningar, handelsrestriktioner och politisk instabilitet kan påverka tillgång, leveranstider och prisutveckling för framförallt it-utrustning. Under innevarande år har dock inga väsentliga negativa effekter konstaterats som påverkat genomförandet eller kostnadsutfallet för planerade investeringar. Dessa faktorer bedöms dock fortsatt innebära risk för ökade kostnader vid genomförande av investeringar under kommande år, exempelvis genom prisförändringar eller behov av kompletterande åtgärder.

Investeringarna inom serviceförvaltningen avser huvudsakligen anskaffning av nätverks- och arbetsplatsutrustning som krävs för den löpande leveransen av administrativa stödtjänster. Merparten utgörs av ersättningsinvesteringar av underhållskaraktär och är inte ambitionshöjande, utan nödvändiga för att upprätthålla funktion, säkerhet och stabilitet i tjänsteleveransen.

Förvaltningen har under en längre tid haft utmaningar med att fullt ut omsätta tillgängliga investeringsmedel till genomförda investeringar. Investeringsmedel har funnits, men investeringstakten har påverkats av begränsad genomförandekapacitet samt behov av utvecklade arbetssätt för planering och genomförande. Detta har successivt bidragit till att eftersatt underhåll byggts upp, vilket ökat behovet av prioritering och fokus på genomförande. Dessa ersättningsinvesteringar genomförs utöver ordinarie årsvolym och redovisas därför från och med 2026 som enskilda investeringsobjekt. Syftet är att tydliggöra vad som ingår i ordinarie tjänsteleverans respektive vad som avser hantering av teknisk skuld.

Under året har serviceförvaltningen genomfört ett arbete för att stärka upp den interna styrningen av investeringarna i syfte att förbättra den långsiktiga planeringen. Arbetet har omfattat utveckling av övergripande styrning, planering och uppföljning, operativa arbetssätt inom exempelvis logistik, lagerhållning och installation samt förstärkt dialog med berörda nämnder och bolag i planeringsfasen. Arbetet kommer att fortgå under

2026 och bedömning är att detta förbättrar förutsättningarna för mer realistiska tidplaner och ökad genomförbarhet av planerade investeringar.

5.3.2 Investeringsutfall i jämförelse med budget

Årets investeringsutfall uppgick till 224 miljoner kronor, vilket motsvarar en upparbetningsgrad om 64 procent i förhållande till budget. Under året har ett ökat fokus legat på att höja investeringstakten, vilket också framgår vid jämförelse med föregående år då investeringsutfallet uppgick till 70 miljoner kronor.

Den lägre upparbetningsgraden i förhållande till årets budget förklaras huvudsakligen av att flera planerade investeringar inte har påbörjats eller genomförts i den takt som budgeteras. Avvikelsen beror främst på tidsförskjutna ersättningsinvesteringar, framförallt inom nätverk och datakommunikation, motsvarande 126 miljoner kronor. Förskjutningarna beror i huvudsak på begränsad driftmässig kapacitet i genomförandet, vilket omfattar både serviceförvaltningens och berörda verksamheters tillgängliga resurser och planeringsförutsättningar, samt behov av omprioriteringar utifrån verksamheternas samlade behov. Därutöver har en överklagad upphandling av nätutrustning bidragit till ett senarelagt genomförande.

Vidare har en senarelagd ombyggnation på Lindhagensterassen medfört en budgetavvikelse om 14 miljoner kronor. Projektet planeras att slutföras under 2026. Även planerade investeringar avseende utbyte av servrar har senarelagts till 2026, vilket innebär en budgetavvikelse om 16 miljoner kronor.

Investeringarna för utbyte av datorer överstigit budget med 27 miljoner kronor, till följd av att takten i livscykelhanteringen har höjts i syfte att hantera tidigare uppkomna förseningar.

5.3.3 Ny- och ersättningsinvesteringar

Nyinvesteringarna uppgick till 11,5 miljoner kronor och avsåg bland annat etablering av nya nät vid Södertälje sjukhus, påbörjad ombyggnation vid Lindhagensterassen samt inköp av multifunktionsskrivare.

Ersättningsinvesteringarna uppgår till 212,3 miljoner kronor och avsåg huvudsakligen utbyten av nätutrustning och datorer.

Investeringar (mkr)	Utgift 2025	Budget 2025	Budget avvik.	Upparb grad (%)
Nyinvesteringar	11,5	22,1	10,6	52
Ersättningsinvesteringar	212,3	329,2	116,9	64
Totalt investeringar	**223,8**	**351,3**	**127,5**	**117**

5.3.4 Driftsatta investeringsobjekt

Serviceförvaltningen har för 2025 inga enskilda investeringsobjekt.

5.3.5 Kommande investeringsbeslut för investeringsobjekt > 100 mkr

Från och med 2026 har serviceförvaltningen ett investeringsobjekt som vars totala

investeringsutgift överstiger 100 miljoner kronor.

5.4 Balansräkning

Balansräkning*	Utfall	Bokslut fg år	Förändr.
Anläggningstillgångar	**407**	**302**	**106**
-varav pågående nyanläggningar	*31*	*10*	*21*
Omsättningstillgångar	**1 267**	**1 192**	**74**
- varav kassa och bank	*566*	*564*	*1*
SUMMA TILLGÅNGAR	**1 674**	**1 494**	**180**
Eget kapital	**73**	**-4**	**77**
Avsättningar	**0**	**0**	**0**
Skulder	**1 601**	**1 499**	**103**
- varav långfristiga skulder	*1 000*	*1 000*	*0*
- varav kortfristiga skulder	*601*	*499*	*103*
SUMMA SKULDER OCH EGET KAPITAL	**1 674**	**1 494**	**180**

* mkr

Balansomslutningen ökade med 180 miljoner kronor, från 1 494 miljoner kronor år 2024 till 1 674 miljoner kronor år 2025. Ökningen förklaras främst av ökade anläggningstillgångar, högre leverantörsskulder samt ett ökat eget kapital.

Anläggningstillgångarnas värde ökade med 106 miljoner kronor mellan åren. Ökningen beror på att investeringstakten under 2025 översteg nivån på de ackumulerade avskrivningarna. Samtidigt har ett antal tidigare anskaffade anläggningar skrivits av. Även omsättningstillgångarna ökade under perioden, medan koncernkontot uppgick till 566 miljoner kronor, vilket är i nivå med bokslutet för 2024.

Det egna kapitalet ökade med 77 miljoner kronor till följd av att förvaltningen redovisade ett positivt resultat för 2025. På skuldsidan består de långfristiga skulderna av serviceförvaltningens koncernlån om 1 000 miljoner kronor. De kortfristiga skulderna utgörs huvudsakligen av leverantörsskulder per den 31 december.

5.5 Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalys	2025-12-31
Mkr	
Den löpande verksamheten	**220,8**
Kassaflöde från den löpande verksamheten	
Investeringsverksamheten	-223,8
Kassaflöde från investeringsverksamheten	
Finansieringsverksamheten	
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	4,4
Årets kassaflöde	**1,4**
Likvida medel vid årets början	**564,4**

Likvida medel vid årets slut	**565,9**

Serviceförvaltningens likvida medel ökade sammanlagt med 1,4 miljoner kronor under året.

Kassaflödet uppgick till 277 miljoner kronor år 2024.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 221 miljoner kronor, jämfört med 175 miljoner kronor föregående år. Förbättrat resultat samt lägre avskrivningar har bidragit till ökningen.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -223,8 miljoner kronor, jämfört med -70 miljoner kronor år 2024. Förändringen förklaras av en väsentligt högre investeringsnivå under året.

Kassaflödet från finansieringsverksamheten, som avser regioninterna finansiella flöden, uppgick till 4,4 miljoner kronor jämfört med 175 miljoner kronor föregående år. Finansieringen under 2024 avsåg främst reglering av serviceförvaltningens underskott för 2023.

6 Pågående rättsprocesser (tvister)

Vid rapporteringstillfället föreligger inga pågående rättsprocesser (tvister) inom fastighets- och servicenämndens ansvarsområde som ska rapporteras i bilaga E1.

7 Övrigt

Samma redovisningsprinciper som tillämpades i verksamhetsberättelsen för år 2024 har använts även under 2025.

8 Förväntad utveckling kommande år

Införandet av Region Stockholms gemensamma administrativa stödtjänster fortsätter och intensifieras under 2026, i enlighet med fastställda planer och beslutade införandeordningar fram till 2030. Nya nämnder och bolag förväntas anslutas till gemensamma tjänster inom lön och grundläggande it, vilket innebär ökade volymer, högre krav på stabil leverans samt ett fortsatt behov av stärkt styrning, prioritering och samordning.

Under 2026 bedöms arbetet med införande av gemensamma tjänster samt genomförandet av handlingsplan för bättre service fortsatt vara styrande för utvecklingen av serviceförvaltningens leveransförmåga och kundorientering. Fokus väntas ligga på att omsätta påbörjade förbättringsåtgärder i mer enhetliga arbetssätt, tydligare tjänsteerbjudande och förbättrad uppföljning, i takt med att fler verksamheter ansluts och förväntningarna på kvalitet och kostnadseffektivitet ökar.

Efter genomförda verksamhetsförändringar under 2025 bedöms 2026 präglas av fortsatt konsolidering och stabilisering av den nya strukturen, med fokus på tydligare ansvarsfördelning, stärkt ledningsförmåga och förbättrade förutsättningar för samarbete mellan funktioner. Parallellt fortsätter arbetet med långsiktig kompetensförsörjning, där konkurrens om vissa specialistkompetenser, särskilt inom it, fortsatt bedöms påverka förutsättningarna för bemanning och genomförandekapacitet.

Serviceförvaltningens verksamhet påverkas även av regionövergripande initiativ och omvärldsförändringar, såsom Generationsskifte vårdens it samt ökade krav på informationssäkerhet, robusthet och civil beredskap. Varvid verksamheten bedöms utvecklas mot en mer sammanhållen, robust och kundorienterad serviceverksamhet, samtidigt som kraven på styrning, resurseffektivitet och förändringsförmåga förväntas öka under kommande år.

9 Nämnd-/styrelsebehandling

Verksamhetsberättelsen 2025 behandlas i fastighets- och servicenämnden den 19 februari 2026.

Region Stockholm

Diarienummer
RS 2025-0984
FSN 2026-0058

Fastighets- och servicenämnden/ Serviceförvaltningen

Plan för intern kontroll, år 2025

År 2025

Innehållsförteckning

1 Bakgrund 3

2 Intern kontroll 4
2.1 Styr- och kontrollmiljö 4
2.2 Riskbedömning 5
2.3 Kontrollaktiviteter 7
2.4 Information och kommunikation 8
2.5 Övervakning och uppföljning 8
2.5.1 Uppföljning 8
2.5.2 Efterlevnad av riktlinje för intern kontroll 9
2.5.3 Hantering av brister och avvikelser 9

3 Sammanställning av risker 11

1 Bakgrund

Enligt 6 kap. 6 § kommunallagen (2017:725) ska varje nämnd inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Detsamma gäller när skötseln av en kommunal angelägenhet med stöd av 10 kap. 1 § samma lag har lämnats över till någon annan.

Region Stockholm har, utifrån kommunallagen, beslutat om riktlinjer för intern kontroll för Region Stockholm (RS 2024-0510, RS 2022–0326). Riktlinjen utgår från COSO-modellen, vilket innebär att systematiskt arbeta med att förutse risker och möjligheter samt att hantera och kommunicera dessa.

Region Stockholms arbete med intern kontroll syftar till att proaktivt säkerställa att verksamheten i enlighet med vad fullmäktige beslutar:

- uppnår fastställda mål och utför sitt uppdrag
- når långsiktig varaktighet och hållbarhet
- bedrivs ändamålsenligt, säkert och effektivt
- följer tillämpliga lagar, beslut, föreskrifter, avtal, styrande dokument med mera
- har tillförlitlig rapportering och information

2 Intern kontroll

Nämnden/bolaget tar i samband med budget och verksamhetsplanering fram en plan för intern kontroll. Denna plan uppdateras och följs sedan upp som ett led i den löpande rapporteringen och uppföljningen. Planen för intern kontroll utgör nämndernas och bolagens redovisning av arbetet med den interna kontrollen och är en viktig grund för den försäkran som lämnas om att nödvändiga åtgärder har vidtagits för att uppnå en tillräcklig intern kontroll.

2.1 Styr- och kontrollmiljö

Styr- och kontrollmiljön är omgivningen som den interna styrningen och kontrollen verkar i och påverkas av, det vill säga fundamentet för nämnden/bolagets arbete med risk och intern kontroll.

Fastighets- och servicenämnden ansvarar för den interna kontrollen inom serviceförvaltningens verksamhet med utgångspunkt i beslut fattade av regionfullmäktige, regionstyrelsen och fastighets- och servicenämnden.

Genom nämndens uppdrag och delegation till förvaltningschefen säkerställs en tydlig roll- och ansvarsfördelning som krävs för en effektiv intern styrning, kontroll och hantering av risker i den löpande verksamheten. Detta omfattar bland annat delegations- och beslutsordning samt planer, rutiner och instruktioner som syftar till att ge medarbetare och chefer förutsättningar att förstå och ta ansvar för sina respektive roller.

Serviceförvaltningens roll- och ansvarsfördelning utgår från modellen om separerade ansvarslinjer i enlighet med Region Stockholms riktlinje för intern kontroll (RS 2024-0510, 2022-0326). Modellen tydliggör ansvar och roller i arbetet med intern styrning och kontroll inom förvaltningen.

Den första ansvarslinjen utgörs av den operativa verksamheten, som ansvarar för den interna styrningen och kontrollen i det dagliga arbetet, inklusive riskhantering och regelefterlevnad. Den andra ansvarslinjen består av utsedda funktioner för riskhantering och internkontroll. Denna funktion, som är placerad inom Ekonomi- och verksamhetsstyrning inom Ledningsstaben, stödjer första linjen genom rådgivning samt utveckling av metoder och arbetssätt. Den tredje ansvarslinjen utgörs av en oberoende internrevision, en funktion som nämnden inte har. Den fjärde ansvarslinjen utgörs av oberoende extern granskning i form av Regionrevisorerna och auktoriserade externa revisorer. En grundläggande princip i arbetet är att samma person inte ska ansvara för både genomförande, tillsyn och kontroll.

Uppföljning av risker, kontroller och åtgärder sker tertialvis enligt regionledningskontorets anvisningar. Förvaltningschefen rapporterar till nämnden hur den interna kontrollen fungerar. Resultatet kommuniceras och rapporteras också till regionledningskontoret.

Under 2025 har arbete genomförts med att ta fram en ny arbetsordning för serviceförvaltningen. Arbetsordningen ska fastställas av förvaltningschefen och är avsedd att utgöra ett centralt styrdokument för förvaltningens interna styrning och

kontroll, med förtydliganden av verksamhetsmodell samt ansvarsfördelning mellan avdelningar. Arbetet har bedrivits med anledning av den nya organisation som infördes i slutet av 2025 samt förvaltningens nya och utökade uppdrag inom gemensamma administrativa stödtjänster i Region Stockholm. Fastställande av arbetsordningen planeras under våren 2026.

En översyn av förvaltningens rutin och instruktion för riskhantering och intern kontroll (FSN 2023-0354, FSN 2023-0355) har inletts. Översynen genomförs med utgångspunkt i förvaltningens förändrade uppdrag och organisation och beräknas slutföras under första halvåret 2026. Arbetet syftar till att stärka förutsättningarna för en sammanhållen ändamålsenlig intern styrning och kontroll, inklusive riskidentifiering, utformning av effektiva kontroller och uppföljning av vidtagna åtgärder.

Serviceförvaltningens samlade bedömning är att det planerade arbetet med den interna kontrollen under 2025 i huvudsak har utförts som planerat.

2.2 Riskbedömning

Riskbedömning handlar om hur risker för verksamheten identifieras, värderas och hanteras. Inom Region Stockholm används följande riskkategorier:

- Strategiska risker
- Ekonomiska risker
- Operativa risker
- Regelefterlevnadsrisker

Serviceförvaltningen bedriver ett systematiskt arbete med att identifiera, värdera och hantera risk för att säkerställa måluppfyllelse och leverans enligt uppdrag. Riskarbetet syftar till att möjliggöra välgrundade verksamhetsbeslut, en ändamålsenlig och effektiv verksamhet, efterlevnad av lagar och förordningar samt en tillförlitlig finansiell rapportering. Prioritering görs av riskerna baserat på riskernas typ och uppskattade konsekvenser.

Riskarbetet bedrivs i enlighet med Region Stockholms riktlinje för intern kontroll (RS 2024–0510, 2022-0326). Den förvaltningsövergripande riskanalysen genomförs av förvaltningens ledningsgrupp. Arbetet utförs som ett integrerat arbete till förvaltningens verksamhetsplanering.

Förvaltningschefen beslutar om vilka identifierade risker som bedöms ha störst verksamhetsövergripande påverkan. För dessa risker fastställs kontroller och åtgärder som följs upp under verksamhetsåret och som ligger till grund för serviceförvaltningens Plan för intern kontroll (FSN 2024–0338). Övriga riskhanterande åtgärder sker löpande i verksamheten.

Inför delårsrapporteringen har en förnyad riskanalys genomförts av förvaltningens ledningsgrupp. I analysen har befintliga risker setts över avseende fortsatt relevans samt bedömning gjorts av om nya risker identifierats. Samtliga risker har värderats utifrån sannolikhet och konsekvens.

Av totalt tio risker bedöms två som mycket hög risk, fyra bedöms som hög och en som medelhög risk. Två risker bedöms som låg och en som mycket låg risk.

Analysen visar att de risker som bedöms som mycket hög eller hög främst är kopplade till målen *Region Stockholm har en långsiktig ekonomisk uthållighet* samt *Region Stockholm är en hållbar arbetsgivare*.

De högst värderade riskerna för 2025 är vid årsuppföljningen:

- **Risk för antagonistiskt angrepp**, riskvärde 20 (S4-K5), vilket avser hot eller skadliga handlingar mot serviceförvaltningens verksamhet.
- **Risk för att förvaltningens tjänsteleverans inte motsvarar kundernas behov och förväntningar**, riskvärde 16 (S4-K4), vilket innebär svårigheter att möta kundernas behov och förväntningar gällande kvalitet och kostnadseffektivitet.
- **Risk att förvaltningen inte lyckas kompetensförsörja verksamheten,** riskvärde 12 (S3-K4), vilket avser utmaningar att säkerställa tillgång till rätt kompetens på kort och lång sikt inom vissa yrkesområden.

Utöver dessa risker har serviceförvaltningen även riskbedömt de två obligatoriska riskområdena:

- Risk för fel i finansiell rapportering
- Risk för felaktiga bidragsutbetalningar

Risk för fel i finansiell rapportering bedöms som mycket låg med riskvärde 2 (S1-K2). Under året har rutiner stärkts för korrekt periodisering, reservering och kontering för att säkerställa ett rättvisande resultat. Arbetssätt har även utvecklats för att öka träffsäkerheten i ekonomiska prognoser samt uppföljning av prognos i relation till faktiskt utfall.

Risk för felaktiga bidragsutbetalningar bedöms inte vara tillämplig för verksamheten, då serviceförvaltningen inte hanterar bidragsutbetalningar. Däremot arbetar förvaltningen förebyggande mot oegentligheter och välfärdsbrott med åtgärder kopplade till bland annat kontroller vid rekrytering, konsultinköp samt leverantörsutbetalningar.

I jämförelse med värderingen av riskerna från föregående tertial är riskvärderingen oförändrad för huvuddelen av riskerna.

Riskvärdet för sannolikhet kopplat till risken för att förvaltningens tjänsteleverans inte motsvarar kundernas behov och förväntningar har sänkts från 5 till 4 (S4-K4=16).

Riskvärdet för Risk för ej budgeterade kostnadsökningar har sänkts från 6 till 3 (S1-K3). Förvaltningens långsiktiga arbete med åtgärder för att stärka den ekonomiska styrningen och uppföljningen samt identifiera och genomföra besparingar har visat resultat. Vidare genomförs åtgärder i form av riktad utbildning och förbättrad tillgång till ekonomiskt beslutsstöd.

Inga nya övergripande risker har identifierats sedan föregående rapportering.

2.3 Kontrollaktiviteter

Utifrån riskanalysen prioriteras vilka kontroller och åtgärder som ska utföras för att acceptera, begränsa, dela eller eliminera riskerna för att uppnå en acceptabel risknivå. Kontroller och åtgärder ska också säkerställa beredskap för att hantera och reagera på oönskade situationer.

Utifrån genomförd riskanalys prioriteras vilka kontroller och åtgärder som ska vidtas för att hantera identifierade risker och uppnå en acceptabel risknivå. Kontroller och åtgärder syftar till att begränsa, dela och eliminera risker samt säkerställa beredskap för att hantera oönskade händelser.

Kontroller och åtgärder har fastställts för samtliga prioriterade risker inom serviceförvaltningen. Till varje risk finns specificerade kontrollmoment och begränsade åtgärder, vilka genomförs enligt fastställd frekvens och följs upp inom ramen för tertial- och delårsrapportering. Vid behov kompletteras planen med ytterligare åtgärder eller kontrollmoment.

Nedan redovisas de högst värderade riskerna samt vidtagna åtgärder för att hantera dessa.

- **Risk för antagonistiskt angrepp**. Genomförande av åtgärder fortsätter utifrån styrande dokument för säkerhet och krisberedskap, beslutad risk- och sårbarhetsanalys samt handlingsplan för informationssäkerhet. Vidare har kris- och kommunikationsförmågan stärkts genom införande av Rakel. Under 2025 har även rekrytering och tillsättning av en ny biträdande säkerhetsskyddschef genomförts.
- **Risk för att förvaltningens tjänsteleverans inte motsvarar kundernas behov och förväntningar**. Prioriterat arbete under 2025 har varit genomförandet av handlingsplanen för bättre service, införandet av en förenklad tjänstestruktur och prismodell samt plan för införande av gemensamma administrativa stödtjänster som syftar till att öka kvalitet och kostnadseffektivitet i serviceförvaltningens leverans. Under hösten 2025 har tre kundnöjdhetsmätningar genomförts. Nivån motsvarar ännu inte ambitionen, men utvecklingen går i rätt riktning.
- **Risk att förvaltningen inte lyckas kompetensförsörja verksamheten**. Det är fortsatt en utmaning att rekrytera specialistkompetens inom vissa yrkeskategorier. Under året har en ny hr-stab inrättats för att ge lokalt hr-stöd till förvaltningens verksamheter. Andra exempel på åtgärder är fastställande av principer för framtida bemanning och minskad konsultanvändning till förmån för egen personal.

Kontroller och åtgärder har följts upp i samband med rapporteringen.

Förvaltningen har även fortsatt arbetet med att stärka kontrollen av att attesterade fakturor avser inköp och avrop som grundas på giltiga beslut och avtal. Vid identifierade avvikelser genomförs utredningar. Arbetet kompletteras med utbildningsinsatser och riktat stöd från förvaltningens kansli för att stärka kunskapen

om besluts- och delegationsordning och säkerställa korrekt besluts- och avtalshantering.

Vid inventeringar och kontroller under 2025 har avvikelser identifierats inom ett av serviceförvaltningens lager. Åtgärder har vidtagits i form av bland annat uppföljning av rutiner och utökade inventeringar. Händelsen har hanterats i enlighet med gällande rutiner.

2.4 Information och kommunikation

De funktioner som arbetar med riskhantering, intern kontroll, regelefterlevnad och internrevision behöver ha full tillgång till den information som krävs för god intern kontroll till exempel mål, policys, riktlinjer, risker, åtgärder, kontroller och eventuella avvikelser.

Information och kommunikation till medarbetare och chefer om intern kontroll och styrning sker i huvudsak via intranätet och olika mötesforum, exempelvis ledningsgruppsmöten på förvaltnings- och avdelningsnivå samt APT (arbetsplatsträffar). På intranätet finns region- och förvaltningsövergripande styrdokument publicerade – exempelvis delegations- och beslutsordning, planer, riktlinjer och instruktioner. Kunskap om dokumenten och var de kan hittas är etablerad i organisationen. Plan för intern kontroll och den förvaltningsövergripande riskanalysen utgör också ett underlag till avdelningarnas verksamhetsplanering.

2.5 Övervakning och uppföljning

Nämnden/bolagsstyrelsen har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde och ska säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig. Detta innebär att varje nämnd och styrelse har ett ansvar för att det finns en organisation och processer för den interna kontrollen.

Regionstyrelsen har ett övergripande ansvar för regionens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen har också uppsiktsansvar och ska övervaka hur den interna kontrollen sköts i nämnder och bolag samt utforma, utveckla och följa upp Region Stockholms arbete med intern kontroll.

2.5.1 Uppföljning

Enligt riktlinjen för intern kontroll ska nämnden/bolagsstyrelsen med hänsyn till sitt ansvar, kontinuerligt följa upp sin verksamhet och utvärdera de riskbedömningar som sker samt vidta åtgärder för att säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig, effektiv och att verksamheten bedrivs på ett tillfredställande sätt. Uppföljningen innefattar också att utvärdera om samtliga komponenter i ramverket för intern kontroll är tillräckliga.

Enligt riktlinjen för intern kontroll ska nämnden/bolagsstyrelsen med hänsyn till sitt ansvar, kontinuerligt följa upp sin verksamhet och utvärdera de riskbedömningar som sker samt vidta åtgärder för att säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig, effektiv och att verksamheten bedrivs på ett tillfredställande sätt. Uppföljningen innefattar också att utvärdera om samtliga komponenter i ramverket för intern kontroll är tillräckliga.

Uppföljning av risker, kontroller och åtgärder sker tertialvis enligt

regionledningskontorets anvisningar. Respektive riskägare följer upp det löpande arbetet som utförs med avseende på kontroller och åtgärder som är beslutade för respektive riskägare. Värdering av risken genomförs och justering sker i fall behov finns. Uppföljningen sker i it-systemet Stödet. Den förvaltningsövergripande riskbedömningen följs upp av förvaltningens ledningsgrupp i samband med ekonomi- och verksamhetsuppföljningen, som också beslutar om eventuella åtgärder ska vidtas. Resultatet sammanställs, kommuniceras och rapporteras till regionledningskontoret och fastighets- och servicenämnden.

2.5.2 Efterlevnad av riktlinje för intern kontroll

Nämnden/bolaget ska följa regionens riktlinje för intern kontroll, (RS 2024-0510, RS 2022-0326).

Fastighets- och servicenämnden arbetar i enlighet med Region Stockholms riktlinje för intern kontroll (RS 2024-0510, RS 2022-0326).

Förvaltningsgemensamma rutiner avseende risk och intern kontroll med utgångspunkt i regionens riktlinje finns framtaget. Syftet med rutinen är att i mer detalj konkretisera arbetet med risk och intern kontroll. En översyn av rutin och instruktion har påbörjats och planeras vara slutförd under första halvåret 2026.

Inga avsteg från riktlinjen har noterats.

2.5.3 Hantering av brister och avvikelser

Brister i den interna kontrollen ska omedelbart rapporteras till nämnd/styrelse samt i den löpande rapporteringen till regionledningskontoret. Förvaltningschef/VD ska omedelbart agera om misstanke om brott uppstår.

Regionrevisorerna och de auktoriserade externa revisorerna utför särskilda granskningar av efterlevnaden av intern styrning och kontroll inom förvaltningen samt att föreslagna förbättringsåtgärder genomförs. Regionrevisorerna lämnar årligen en samlad bedömning i årsrapporten. Uppföljning av nämndens risker i plan för intern kontroll granskas löpande.

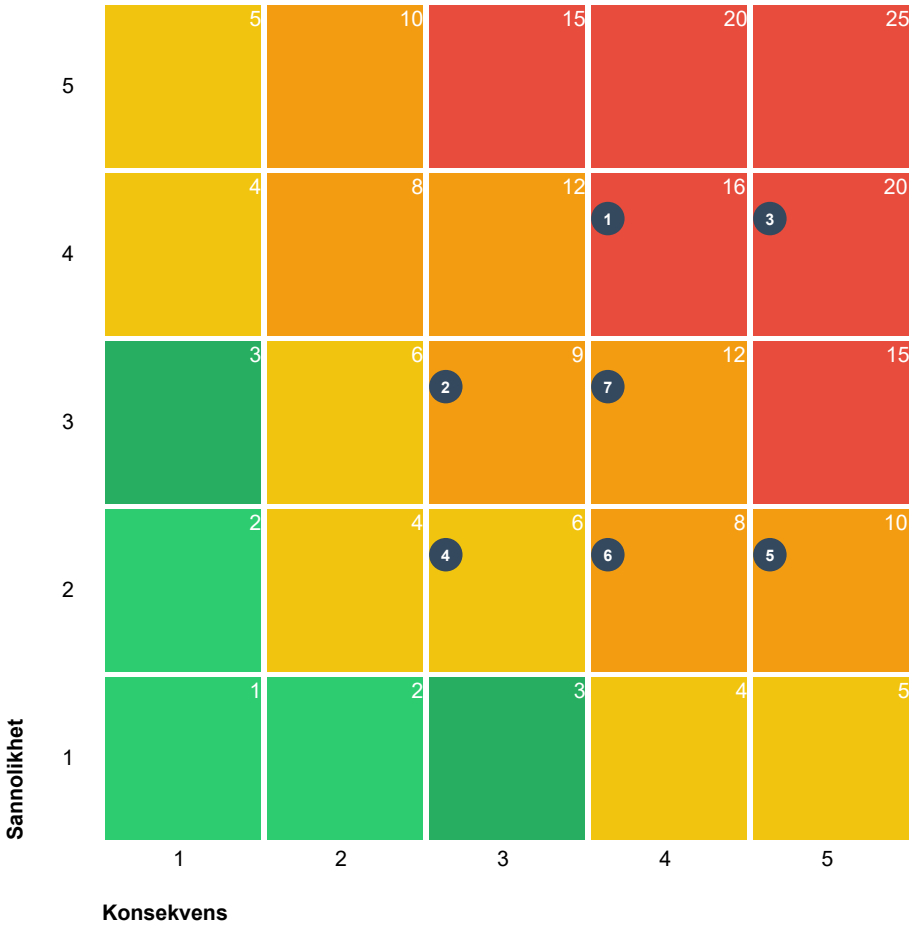
Regionrevisorernas senaste bedömning av den interna kontrollen (Årsrapport 2024, RK 2024-0036) är att nämndens interna styrning och kontroll bedöms sammantaget vara tillräcklig även om ett antal förbättrande åtgärder behöver vidtas för att stärka nämndens interna styrning och kontroll av serviceförvaltningen.

Revisorerna konstaterar att serviceförvaltningen stärkt ekonomistyrning och kostnadskontroll samt tagit fram lokala mål för verksamheten. Revisorerna ser däremot fortsatt behov av insatser för att stärka styrningen och kontrollen kopplad till framför allt åtgärder inom beslutshantering och investeringsprocessen. Det finns även tidigare lämnade rekommendationer som ännu inte åtgärdats, exempelvis inom löneadministration. Ett område som även är av vikt för de nämnder och styrelser som köper dessa tjänster.

Under perioden har serviceförvaltningen stärkt området oegentligheter genom att ta fram ett informationsmaterial om förvaltningens förhållningssätt till mutor och andra

oegentligheter. Vidare ingår antikorruption i förvaltningens årshjul för APT (arbetsplatsträffar), med tillhörande stödmaterial.

3 Sammanställning av risker



2 Mycket hög risk 4 Hög risk 1 Medelhög risk | Totalt: 7

Mycket hög risk
Hög risk
Medelhög risk
Låg risk
Mycket låg risk

	Sannolikhet	Konsekvens
5	Mycket hög, detaljerad beskrivning finns under hjälptexterna, klicka på frågetecknet.	Katastrofal - Mycket allvarlig, får inte inträffa
4	Hög, detaljerad beskrivning finns under hjälptexterna, klicka på frågetecknet.	Kritisk - Allvarlig, får helst inte inträffa
3	Medel, detaljerad beskrivning finns under hjälptexterna, klicka på frågetecknet.	Signifikant - Kännbar, uppfattas som besvärande
2	Låg, detaljerad beskrivning finns under hjälptexterna, klicka på frågetecknet.	Mindre - Lindrig, uppfattas som liten
1	Mycket låg, detaljerad beskrivning finns under hjälptexterna, klicka på frågetecknet.	Begränsad - Marginell, uppfattas som mycket liten

Mål	Lokalt mål	Risk				Riskägare
Region Stockholm har en långsiktig ekonomisk uthållighet	Serviceverksamhetens användare och beställare är nöjda	1		110103	↘	Risk att förvaltningens tjänsteleverans inte motsvarar kundernas behov och förväntningar	**Riskägare** Thomas Bränfelt
	Serviceverksamheten levererar administrativa tjänster med kvalitet	2		138076	→	Risk för oönskad händelse som påverkar tillgängligheten till våra informationstillgångar	**Riskägare** Christian Stuart
	Serviceverksamheten levererar effektiva administrativa tjänster	3		50137	↗	Risk för antagonistiskt angrepp	**Riskägare** Christian Stuart
		4		138079	→	Bristande följsamhet till styrande dokument	**Riskägare** Thomas Bränfelt
		5		138075	→	Risk att genomförandet av gemensamma tjänster inte kan genomföras enligt plan	**Riskägare** Thomas Bränfelt
		6		138078	→	Risk för oegentligheter och välfärdsbrott	**Riskägare** Thomas Bränfelt
Region Stockholm är en hållbar arbetsgivare		7		23136	→	Risk att förvaltningen inte lyckas kompetensförsörja verksamheten	**Riskägare** Boel Landgren

Tabellen inkluderar risker med riskvärde som är större än eller lika med fyra och som ska hanteras eller bevakas.

Resultatenhet/intern enhet

....
motpart, namn

Bilaga H1

Uppgift om externa pensionspremier år 2025

Blanketten gäller inte för bolag, endast nämnder ska göra inrapporteringen.

Med externa pensionspremier avses utbetalningar som inte administreras av KPA Pension eller Skandikon.

I förekommande fall ska särskild lönskatt om 24,26 procent på summan av betalda premier bokas som skuld mot Koncernfinansiering.

Underlag för beräkning av särskild löneskatt från pensionsadministratör ska bifogas.

Nämnd Serviceförvaltningen Period 2025-12-31

[X] Inga direktutbetalningar av pensioner/premier för pensionsförsäkringar finns

[ ] Pensionspremier har betalats under året enligt följande:

Pensionsadminstratör	Totala premier
Summa pensionspremier	**0**
Särskild löneskatt	**0**

Uppgiftslämnare

Resultatenhet/intern enhet

Pär Dahlqvist

.....

motpart, namn

Blanketten skickas med E-post till Ekonomi och finans, Koncernredovisning enligt tidplan
E-postadress: sllekonomirapport.rlk@regionstockholm.se

Blankett B3, Interna fordringar och skulder, avseende löneskatt skickas samtidigt till Koncernfinansiering, motpart 2930, enligt tidplan

Region Stockholm

Övriga avsättningar, ansvarsförbindelser och tvister

Nämnd/Bolag **Fastighets- och servicenämnden / serviceförvaltningen** Period 2025-12-31

Belopp anges i kronor.

Legala Avsättningar

Avsättning avser [1]	IB 2025	Ianspråktaget under året	Återföring	Årets avsättning	UB 2025	Tidpunkt då avsättning helt eller delvis skall återföras (ange år)	Upplysning om betydelsefulla antaganden som gjorts rörande framtida händelser som påverkat värderingen
					0		
					0		
					0		
					0		
					0		
					0		
					0		
					0		
					0		
TOTALT	0	0	0	0	0		

[1] Specifikation av varje enskilt förekommande avsättning och en förklaring till varför den uppkommit. **Avsättningar för pensionsåtaganden inkluderas ej.**

[2] Om del av eller hela det belopp som krävs för att reglera en avsättning förväntas bli ersatt av tredje part, ska en gottgörelse redovisas bara när det är så gott som säkert att denna kommer att erhållas om förpliktelsen regleras. Gottgörelsen ska redovisas som en tillgå gottgörelsen får inte överstiga avsättningen.

Informella Avsättningar (endast bolagen)

Specificera typ av avsättning:	IB 2025	Ianspråktaget under året	Återföring	Årets avsättning	UB 2025	Är avsättningen föremål för tvist (JA/NEJ)
					0	
					0	
					0	
					0	
					0	
					0	
					0	
					0	
					0	
TOTALT	0	0	0	0	0	

Definitioner

Ansvarsförbindelser

Specificera typ av ansvarsförbindelse	Belopp	Kommentar om osäkerheter beträffande beloppet eller tidpunkten för utbetalningar	Möjlighet att eventuell gottgörelse erhålls (belopp)	Är ansvarsförbindelsen föremål för tvist (JA/NEJ)
TOTALT	0		0	

Skuld för avslutade tvister

Specificera skuld	Belopp
TOTALT	0

Definitioner

Legal avsättning (legal förpliktelse)
En avsättning för en förpliktelse (åtagande) som härrör från ett kontrakt, lagstiftn

Informell avsättning (informell förpliktelse)
En avsättning för en förpliktelse (åtagande) som härrör från ett företags handlan tillräckligt detaljerat, aktuellt uttalande har visat externa parter att företaget påt om att det kommer att fullgöra sina skyldigheter. (BFNAR 2012:1)

Informella avsättningar finns inte i regioner och kommuner utan avser endast bo

Ansvarsförbindelse
a) en möjlig förpliktelse som härrör från inträffade händelser och vars förekomst uteblir
b) en befintlig förpliktelse som härrör från inträffade händelser men som inte re
• det är inte är troligt att ett utflöde av resurser kommer att krävas för att regler
• förpliktelsens storlek kan inte beräknas med tillräcklig tillförlitlighet,
eller
c) en händelse som - på grund av etablerad praxis, offentliggjorda riktlinjer eller t parter att kommunen eller regionen kommer att vidta åtgärder vilket kan komma denna rekommendation. (RKR Rek 9)

Skuld för avslutad tvist
Om en rättsprocess är avslutad (t ex ett mål som är förlorat i första instans) och i de fall ett myndighetsbeslut inte överklagas.

Bilaga E1

Förväntad gottgörelse som har redovisats som tillgång [2)]	Är avsättningen föremål för tvist (JA/NEJ)
0	

ng i balansräkningen. Det belopp som redovisas för

ning eller annan laglig grund. (RKR Rek 9, BFNAR 2012:1)

de genom att företaget på grund av etablerad praxis, offen
ar sig vissa skyldigheter och därigenom har skapat en välgru

lag. Redovisas som ansvarsförbindelse i regionen - se punkt

kommer att bekräftas endast av att en eller fl era osäkra fra

dovisas som skuld eller avsättning eftersom någ on av följan
a förpliktelsen,

tillräckigt utförligt och aktuellt uttalande - har skapat en väl
a att kräva ett utflöde av resurser, men som inte uppfyller v

nget överklagande är aktuellt, är det klart vilket belopp son

Region Stockholm

Externa bidrag

Nämnd/Bolag Fastighets- och servicenämnden / serviceförvaltningen | Period 2025-12-31

Anvisning

Mottagare anges med organisationsnummer och fullständig benämning, förkortningar skrives ut.
Bidragstyper är fördefinerade och väljs genom drop-down-knappen på respektive rad.
Bidrag redovisas med totalbelopp för respektive mottagare. Vid förekomst av olika bidragstyper till samma mottagare redovisas respektive bidragstyp var för sig.
Information om vad bidraget avser ska anges under Beskrivning.
Ange under vilken kontokod i Cognos Controller som bidraget bokförts.
Om bidraget avser exempelvis projektstöd som betalas ut portionsvis under loppet av flera år, anges det totala beviljade beloppet under Beviljat belopp.
Upplupna eller återbetalda bidrag från tidigare år som har återförts under året redovisas på motsvarande sätt som framgår ovan.
Summa lämnade bidrag (kontokod 5899) ska överensstämma med det belopp som framgår av kontokod 5899 mot externa motparter i Cognos Controller.
Belopp anges i tusental kronor.

Bidrag lämnade under året

Diarienr	Orgnr	Namn	Belopp (Tkr) Bokfört under perioden	Kontokod	Beviljat belopp Avser projektstöd
		Summa lämnade bidrag under året	**0**		
		Summa lämnade bidrag under året (kontokod 5899)	**0**		

Återförda bidrag från tidigare år

Summa återförda bidrag under året	**0**	

Totalsumma	**0**
Totalsumma kontokod 5899	**0**

Redovisat belopp vid kontokod 5899 i Cognos Controller mot extern motpart	

Avvikelse mot Cognos Controller	**0**

Beskrivning	Bidragstyp / Finansiering	Övriga kommentarer

Region Stockholm

Nämnd/Bolag: Fastighets- och servicenämnden / serviceförvaltningen

Bilaga C1: Driftsatta objekt eller objekt som är redo att tas i bruk

Rapportera utfall och budget 2025 samt total prognos och beslutad total utgift.

Investeringsobjekt	Utfall 2025	Budget 2025	Avvikelse	Total prognos	Beslutad total utgift*	Avvikelse

*) Enligt senaste genomförandebeslut.

Region Stockholm

Nämnd/bolag: Fastighets- och servicenämnden / serviceförvaltningen

Bilaga C2: Investeringsobjekt					Fleråriga investeringsobjekt					
Objektbenämning / ID	Utfall 2025	Budget 2025	Avvikelse året	Årets upparbetningsgrad	Ack utfall totalt	Prognos totalt	Budget totalt (senaste beslut)	Avvikelse totalt	Upparbetningsgrad	Driftsättningsår
SUMMA objekt										

*) Ange i not om nytt genomförandebeslut tagits under året för något av investeringsobjekten.

Region Stockholm

Diarienummer
RS 2024-0808
FSN 2026-0058

Fastighets- och servicenämnden/ Serviceförvaltningen

Bilaga F5-Inköp och upphandling

ÅR 2025

Innehållsförteckning

1 Antal 3
1.1 Antal slutförda annonserade upphandlingar över direktupphandlingsgränsen 3
1.2 Antal avgjorda överprövade upphandlingar inklusive vunna respektive förlorade mål 3

2 Styrande dokument 4

3 Policy och riktlinjer för inköp 5
3.1 Ekonomi i balans 5
3.2 Dialog 5
3.3 Förarbete 5
3.4 Kravställning och upphandling 5
3.5 Avtalsförvaltning 7
3.6 Robust försörjning 7
3.7 Hållbarhet 7
3.8 Sund konkurrens 8
3.9 Strategisk planering 9
3.10 Kategoristyrning 9
3.11 Samordnade upphandlingar 10

4 Övrigt 11
4.1 Ny metod, nytt affärsupplägg eller förbättringar i inköpsprocessen 11
4.2 Övrigt att lyfta fram 11

1 Antal

1.1 Antal slutförda annonserade upphandlingar över direktupphandlingsgränsen

Annonserade upphandlingar över direktupphandlingsgränsen 2025		
Upphandling	Antal upphandlingar	Upphandlingsvärde (Mkr)
Lokal upphandling	2	510
Lokalt samordnad upphandling	48	8 635
Centralt samordnad upphandling		
Lokal upphandling LOV, revidering		Inget värde anges
Lokal upphandling LOV, ny		

1.2 Antal avgjorda överprövade upphandlingar inklusive vunna respektive förlorade mål

Antal avgjorda överprövade upphandlingar 2025	Antal vunna 2025	Antal förlorade 2025
9	8	1

2 Styrande dokument

Information om den uppdaterade policyn med riktlinjer (RS 2023–0758) har getts på ledarträffar, och förvaltningens medarbetare har i samarbete med regionledningskontoret fått en djupare genomgång med workshop kring innehållet.

3 Policy och riktlinjer för inköp

3.1 Ekonomi i balans

Totalkostnadsperspektivet är en del av analysarbetet inför varje upphandling. I förekommande fall tas även hänsyn till fastställd kategoristrategi för aktuell inköpskategori.

3.2 Dialog

Under avtalsförvaltningen har förvaltningen, genom inköpscentralens avtalscontrollers, en löpande dialog med leverantörerna, till exempel avseende utveckling av nya produkter och affärsutmaningar kopplat till världsläget. Avtalscontrollers deltar även både i aktuellt kategoristyrningsarbete och i upphandlingsarbetet som en viktig informationskälla för hur avtalen fungerar med leverantörerna och hur avtalen lämpligen bör utvecklas.

Utöver den dialog som kan förekomma inom ramen för kategoristyrningen efterfrågar inköpscentralen rutinmässigt marknadens synpunkter inför kommande specifika upphandlingar. Beroende på vad som är lämpligt används olika dialogformer, till exempel skriftlig inhämtning av information (requests for information (RFI) eller externa remisser) eller muntlig dialog (hearings). Ett konkret exempel är upphandlingen av det regiongemensamma schemaläggningssystemet där två RFI:er genomförts.

I sammanhanget kan även nämnas de undersökningar som upphandlare gör av andra upphandlande myndigheters krav och prisbild.

3.3 Förarbete

Serviceförvaltningen följer den regiongemensamma processen för kategoristyrning och i inköpsarbetet tas hänsyn till fastställda kategoristrategier. Vidare innehåller förvaltningens, genom Inköpscentralens upphandlingsprocess en fastställd ordning för de analyser som leder fram till upphandlingsstrategin för respektive enskild upphandling. Dokumentationen av genomförda analyser sammanfattas i en särskild mall i PowerPoint-format, vilken genomgås inför styrgruppsfunktionens godkännande samt inför upphandlingschefens beslut om inledande av upphandling. Ett konkret exempel från året är upphandlingsstrategin med tillhörande riskanalys för blodprovtagningsartiklar.

3.4 Kravställning och upphandling

Inom såväl kategoristyrning, upphandling som avtalsförvaltning finns olika möjligheter att fånga behov och möjligheter kopplade till innovation, funktion och flexibilitet. Nedan följer några konkreta exempel på detta arbete.

Region Stockholm genomförde under 2024/2025 en pilot av cirkulära förkläden.

Utvärderingen visade på goda resultat och under 2025 genomfördes en upphandling. Tjänsten innebär att använda förkläden återvinns till nya plastförkläden, skyddsrockar, påsar och säckar som ingår i ett cirkulärt flöde. Produkterna ska bestå av minst 70% återvunnen plast.

Region Stockholm har som målsättning att vara ekologiskt hållbar och klimatneutral senast 2035. För att uppnå målet behöver miljöpåverkan från resursintensiva produkt- och materialflöden minska samt att dessa flöden blir cirkulära. Omställningen till cirkulära flöden innebär en övergång till resurseffektiv produktion och användning av produkter och material av biobaserat eller återvunnet material, med så lång livslängd som möjligt, för att därefter materialåtervinnas på ett högkvalitativt sätt och bli insatsvaror i nya produkter

Cirkulär innovation inom textilier

Strumpor
Under våren 2025 startade Region Stockholm tillsammans med leverantören ett pilotprojekt där tidigare engångsstrumpor (antihalk- och patientstrumpor) tvättas och återanvänds. Genom att cirkulera engångsprodukter i stället för att kassera dem minskas resursslöseri och miljöpåverkan. Projektet har även resulterat i en 20 % lägre tvättkostnad. Pilotprojektet blev i samband med avtalsstarten hösten 2025 en permanent lösning.

Förlängd livslängd genom utökad patchning
Under våren 2025 beslutade Region Stockholm att utöka patchning av arbetskläder till att även omfatta värmevästar och CLY-blusar, utöver tidigare muddbyxor. Patchning innebär att man lappar över fläckar som inte går bort, oftast bläckfläckar, med samma textil som ursprungplagget. Att reparera plagg med patch i matchande material och kvalitet förlänger livslängden på textilierna och behovet av nyinköp minskar.

Minskning av uteliggande plagg och svinn
Region Stockholm har sedan hösten 2020 kontinuerligt arbetat med att minska uteliggande plagg och textilsvinn. Under första halvåret 2025 har målvärdet för plagg utanför cirkulation i över 30 dagar sänkts till 16 % i årsgenomsnitt, från 18 % år 2024 (25% 2020).

Effektivare flöden genom samordning mellan tvätterier
Region Stockholm har tillsammans med flera tvättleverantörer infört gemensamma rutiner för utbyte av tvätt när smutstvätt hamnar hos fel tvätteri/leverantör. Genom förbättrad samordning minskar onödiga transporter och svinn, samtidigt som textilier snabbare återförs till rätt ägare.

Sänkt tvätt-temperatur för ökad hållbarhet
I samband med det nya textilavtalet som trädde i kraft hösten 2025 har Region Stockholm sänkt tvätt-temperaturen för samtliga textilier från 70 °C till 60 °C. Åtgärden minskar energianvändningen och klimatpåverkan utan att kompromissa med hygien eller tvättkvalitet.

3.5 Avtalsförvaltning

Förvaltningen har genom Inköpscentralen under året arbetat med att ta fram en synkroniserad modell för avtalsprioritering och leverantörsstyrning. Arbetet fortsätter under 2026. Syftet med implementeringen är att på ett strukturerat sätt differentiera arbetssätt utifrån respektive avtals prioritering för att möjliggöra en mer effektiv, hållbar och affärsmässig avtalsförvaltning samt dialog med leverantörerna.

3.6 Robust försörjning

Riskanalysen avseende robusthet och beredskap genomförs primärt i samband med framtagandet av en upphandlingsstrategi för den specifika upphandlingen. Arbetet är särskilt väsentligt i de fall en varuupphandling innehåller s.k. kritiska varor. Utifrån behoven och marknadens förutsättningar väljs metod för att säkra så god beredskap som möjligt. Det kan till exempel handla om att säkerställa fler alternativa leverantörer, förhandsgodkänna ersättningsprodukter i händelse av brist eller skarpa villkor avseende lagerhållning och leveranstider.

Ett konkret exempel från året gäller upphandlingen av ett nytt regiongemensamt beställningssystem för läkemedel, där höga krav på kapacitet och tillgänglighet har ställts för att säkerställa en robust läkemedelsförsörjning. I upphandlingsarbetet identifierades behovet av att systemet ska kunna hantera ett stort antal samtidiga ordrar utan att orderköer uppstår, vilket ledde till förtydligade krav på kapacitet. Vidare bedömdes hög tillgänglighet som central, vilket resulterade i förtydligade krav avseende servicenivåer och tillhörande viten.

Under året har även ett arbete tillsammans med regionledningskontoret initierats i syfte att öka spårbarheten i leveranskedjorna till Region Stockholm. Fokus har primärt legat på information om produktionsland för de produkter som köps av Region Stockholm. Behovet av denna information är relevant inte bara ur ett robusthets- och hållbarhetsperspektiv, utan även ur ett ekonomiskt perspektiv.

3.7 Hållbarhet

Villkor avseende social hållbarhet ställs genomgående i inköpscentralens upphandlingar. När det gäller specifikt arbetsrättsliga villkor i tjänsteupphandlingar har dessa under året varit aktuella och tillämpats avseende flyttjänster och godstransporter. Kravställningen har skett i samarbete med hållbarhetskompetens vid regionledningskontoret. Villkor avseende social hållbarhet ställs genomgående i inköpscentralens upphandlingar. När det gäller specifikt arbetsrättsliga villkor i tjänsteupphandlingar har dessa under året varit aktuella och tillämpats avseende flyttjänster och godstransporter. Kravställningen har skett i samarbete med hållbarhetskompetens vid regionledningskontoret.

3.8 Sund konkurrens

Arbetet för att förebygga, upptäcka och hantera osund konkurrens samt motverka fusk och utestänga oseriösa aktörer bedrivs strukturerat genom hela inköps- och upphandlingsprocessen. Arbetet omfattar även förebyggande åtgärder för att minska risken för jäv och korruption. Nedan följer exempel på åtgärder som genomförs löpande.

Inköpscentralen ställer kontraktsvillkor avseende tillbörlig aktsamhet och arbetsrättsliga villkor i enlighet med gällande styrande dokument. Därutöver deltar inköpscentralen i ett omfattande samarbete kring avtalsuppföljning på nationell nivå inom ramen för Sveriges regioners samarbete för hållbar upphandling.

I upphandlingsprocessen tas regelmässigt frågan om sekretess och jäv upp i samband med uppstartsmöte med expertgrupp inför kommande upphandling. Vidare genomförs i enlighet med upphandlingslagstiftningen kontroller av anbudsgivarna i form av uteslutningsprövning och kvalificering.

Även vid upplägg av ny leverantör och vid transaktionstillfällen sker leverantörskontroller avseende bland annat bolagsuppgifter, tidigare bokslut samt kontroll mot blufflistor och sanktionslistor.

Inom ramen för avtalsförvaltningen inhämtas två gånger per år offentliga uppgifter från Skatteverket avseende F-skatt, momsregistrering, arbetsgivarregistrering samt redovisning av arbetsgivaravgifter. Uppföljningen omfattar både svenska leverantörer som omfattas av inköpscentralens samordnade ramavtal och leverantörer med serviceförvaltningens lokala avtal. Resultatet av uppföljningen hanteras av respektive avtalscontroller i dialog med berörda leverantörer och åtgärder vidtas om tillfredsställande svar inte erhålls.

I samarbete med regionledningskontoret har tidigare sanktionskontroller avseende EU-sanktioner mot Ryssland och Belarus genomförts. För närvarande pågår ett regiongemensamt utvecklingsarbete inom ramen för en arbetsgrupp under ledning av regionledningskontoret, med fokus på leverantörskontroller.

Under 2025 har kunskapsinhämtning genomförts avseende befintliga arbetssätt, vilket under 2026 bland annat kommer att leda till framtagande av metodstöd samt en bedömning av behovet av eventuell systemupphandling. Parallellt följs Bolagsverkets arbete med att utveckla en leverantörskontrollfunktion.

Internt har serviceförvaltningen förstärkt kontrollen och tydliggjort de interna processerna för beslut och avtal avseende inköp. Därutöver tillämpas fortsatt en egen policy som innebär att medarbetare inte tar emot bjudningar från leverantörer eller potentiella leverantörer, med undantag för kaffe, alkoholfri dryck samt kaffebröd eller motsvarande i samband med möten eller föredrag.

Informationsbrev med påminnelse om serviceförvaltningens policy skickas årligen till samtliga leverantörer.

3.9 Strategisk planering

Inköpsarbetet har under 2025 bedrivits som en del av serviceförvaltningens ordinarie process för budget och verksamhetsplanering. Arbetet har omfattat tidig involvering av berörda delar av förvaltningens verksamhet i planering av uppdrag, investeringar och förändringar i tjänsteleveransen.

Som en del av processen har fleråriga upphandlingsplaner (2026–2029) sammanställts och analyserats för att ge underlag till prioriteringar, samordning och förvaltningens interna resurs- och kapacitetsplanering.

En möjlig fortsatt utveckling är att ytterligare stärka integrationen mellan upphandlingsplanering, verksamhetsplanering och uppföljning, samt att utveckla mer strukturerade arbetssätt för analys i ett flerårigt perspektiv.

3.10 Kategoristyrning

I analysarbetet som leder fram till upphandlingsstrategin för den enskilda upphandlingen beaktas relevanta fastställda kategoristrategier som berör upphandlingen. I upphandlingsstrategin redogörs för i vilken utsträckning dessa har kunnat följas, samt för eventuella avvikelser. När det gäller serviceförvaltningens kategoriansvar kan följande nämnas:

Möbler

Finansiering har ansökts för genomförande av en utredning av förutsättningarna för ett mer strukturerat och regionövergripande arbete med återbruk av möbler, i samverkan med Region Stockholms nämnder och bolag. Arbetet syftar till att komplettera och vidareutveckla befintliga insatser, såsom ökad tillämpning av återbruk samt överväganden kring ett regionövergripande system för förmedling av begagnade möbler. Under året har möbler till ett sammanlagt värde om cirka 1,5 mnkr återanvänts av sjukhus i samband med samlokaliseringar och ommöbleringar.

En plan har tagits fram för gemensam upphandling av lokalvårdstjänster för Region Stockholms sjukhus. Planen innebär att avtalslöptider harmoniseras och att kommande upphandlingar genomförs samordnat. Vidare pågår arbete med att ta fram metodstöd för uppföljning av arbetsrättsliga villkor samt förslag till gemensamt systemstöd för mer enhetlig jämförelse och uppföljning av lokalvårdsavtal.

Resor

Under perioden har förberedande arbete bedrivits för att fastställa kategoristrategin, i syfte att säkerställa att kommande upphandlingar och avtalsförvaltning kan genomföras i enlighet med den fastställda strategin.

IT-arbetsplats

Uttjänt it-hårdvara, såsom arbetsplatsdatorer, cirkuleras genom försäljning till ramavtalad leverantör för vidare användning utanför Region Stockholm. Ett projekt har även initierats för att kartlägga möjligheter till ökad cirkulation av annan hårdvara,

exempelvis mobiltelefoner och surfplattor. Projektet fortsätter under 2026.

Efter genomförd inventering och analys av mammografiska och diagnostiska skärmar har livslängden kunnat förlängas genom att framtida utbyten planeras utifrån respektive skärms kvarvarande brinntid.

3.11 Samordnade upphandlingar

Tillsammans med regionledningskontoret verkar inköpscentralen för att samordnade upphandlingar ska genomföras där det finns ett regionalt värde av gemensamma inköp. Ett exempel på aktivitet under 2025 var i samband med inlämning av respektive nämnds/bolags upphandlingsplan för 2026-2029 (som en del av budgetprocessen 2025). I dess instruktion tydliggjordes att:

- Inköpsansvarig skulle föra dialog med berörd kategoriledare innan den lokala upphandlingsplanen lämnades in. Detta för att tillsammans identifiera nya behov eller förändrade behov som har påverkan på lokalt samordnad upphandling. Likaväl som det är värdefullt att identifiera behov som genererar nya samordnade upphandlingar, är det av värde att aktivt besluta om att inte genomföra samordnad upphandling vid tillfällen då ett tidigare behov inte längre finns.

Inköpscentralen arbetar även kontinuerligt för att vara lyhörd i förhållande till verksamheternas behov, vilket har resulterat i att ett antal samordnade upphandlingar delats upp eller slagits samman för att skapa ökad tydlighet för beställare. I flera fall möjliggör det samtidigt ett effektivare arbetssätt inom inköpscentralen.

4 Övrigt

4.1 Ny metod, nytt affärsupplägg eller förbättringar i inköpsprocessen

En ny metod för inköp av IT-konsulter har under året lanserats inom Region Stockholm, genom att ett dynamiskt inköpssystem (DIS) har upprättats med syfte att

- uppnå en bättre efterlevnad av LOU
- skapa en marknadseffektivitet där en större variation av konsultfirmor löpande kan ansluta sig samt
- uppnå kostnadseffektivitet genom att dra ner på mellanhandsarvoden

Systemet är en två-stegsprocess där leverantörerna i första steget kvalificerar sig, och därefter, i steg två, kan lämna anbud på annonserade specifika upphandlingar. Effekterna av den nya metoden gällande bredare leverantörsflora samt tydligare lagefterlevnad skedde omgående medan kostnadseffektiviteten beräknas få effekt med början 2026.

Under året har upphandlingar genomförts med fokus på sortimentsoptimering vilket har inneburit färre artiklar (och därmed ökad konkurrens) men fortsatt tillgodosett behov. Samtidigt blir det både lättare för beställare att välja produkter och en enklare hantering för distributörer som MediCarrier och FHH (SLSO). Fokus har också legat på leverantörsoptimering vilket i linje med framtagna kategoristrategier har inneburit upphandlingsstrategier om hur många leverantörer som ska tilldelas per position. Ju färre leverantörer som tilldelas desto större konkurrens med lägre anbudspriser som resultat. Upphandlingsstrategierna har även utvecklats för att öka våra möjligheter till att konkurrensutsätta så kallad nycklad förbrukning.

Våra avtal och, i förekommande fall, tilläggsavtal har vidareutvecklats för att avtalsvillkoren ska bli tydligare och enklare både för leverantörerna följa och för oss att förvalta. Som exempel på utveckling kan nämnas prisjusteringsklausulerna.

4.2 Övrigt att lyfta fram

Utifrån många aspekter lönar det sig med en aktiv avtalsförvaltning. Som ett exempel kan nämnas hemtagningen av mellanskillnaden mellan felaktiga och korrekta kostnader och aktiva förhandlingar om prissänkningar inom läkemedelskategorin. Sammantaget har dessa åtgärder för 2025 genererat sänkta kostnader för vården om drygt 50 mnkr.

I syfte att både bidra till en god samhällsutveckling vad gäller framtida kompetensförsörjning inom inköp och upphandling och öka regionens gemensamma attraktionskraft på arbetsmarknaden skulle regionen ha mycket att vinna på ett regiongemensamt trainee-program.

Inköpscentralen samarbetar framför allt med vårdens inköpsansvariga i syfte att skapa

så goda förutsättningar som idag är möjligt för att hushålla med vårdens expertkompetens, som är nödvändig i det regiongemensamma upphandlingsarbetet. Härutöver kunde ytterligare effektivitet skapas genom att skapa utrymme för att viss nyckelkompetens inom vården kunde ha ordinarie arbetstid avsatt för deltagande i upphandlings- och avtalsarbete. På så sätt kunde startsträcka och kontaktvägar kortas samt planeringsarbetet optimeras, med totala tidsvinster som följd.