

Bilaga

# Kompetensförsörjningsplan

Idrottsförvaltningen 2025 – 2027 med  
aktivitetsplan för 2025

## **Strategisk kompetensförsörjning**

Idrottsförvaltningens kompetensförsörjningsplan för kommande tre år tar sin utgångspunkt i verksamhetens uppdrag, strategier och utmaningar. Planen syftar till att stödja och skapa sammanhang mellan verksamheternas och medarbetarnas utveckling. Kompetensförsörjningsplanen ska även främja ett proaktivt arbete för att säkerställa att förvaltningen har rätt kompetens för sitt uppdrag – nu och i framtiden – för att nå uppsatta mål, möta framtida utmaningar och vara en attraktiv arbetsgivare.

Idrottsförvaltningen behöver kompetenta och engagerade medarbetare och chefer som med innovation, framåtanda och stöd av ett gott ledarskap kan möta förändringar i omvärlden och stockholmarnas förväntningar och behov.

Arbetet med kompetensförsörjningen är ständigt pågående för att säkerställa hög kvalitet i verksamheterna. Det arbetet utvecklas och fördjupas på ett systematiskt vis utifrån stadens kompetensförsörjningsmodell Utveckla, Behålla, Attrahera, Rekrytera, Introducera och Avsluta.

På idrottsförvaltningen sker uppföljning av kompetensförsörjningsplanen kontinuerligt inom respektive verksamhet, på individnivå i medarbetarsamtalet och årligen på förvaltningsnivå.

## **Idrottsförvaltningens uppdrag**

Idrottsförvaltningens uppdrag är att arbeta för att alla stockholmare ska ha möjlighet att varas fysiskt aktiva och upptäcka friluftaktiviteter utifrån sina egna förutsättningar. Idrott är en viktig del av civilsamhället och nämnden ska arbeta nära Stockholms idrottsrörelse och ha en god dialog med föreningarna. Idrotts- och fritidsytor ger stockholmare utökade möjligheter till motion och rörelse i sin närmiljö.

I nämndens arbete är den prioriterade gruppen barn och unga. Särskild uppmärksamhet ska riktas till integrationsfrämjande insatser, jämställdhet, Socioekonomiska faktorer samt tillgänglighet för funktionsnedsatta. Idrottsnämnden ska även verka för att främja äldres hälsa. Satsningar på simkunnighet är en prioriterad uppgift för nämnden. Visionen är ett Stockholm där alla vill och kan röra på sig.

Idrott utgör en viktig roll i byggandet av samhället när Stockholm fortsätter att växa som stad, nya bostadsområden skapas och stadens befolkning ökar i antal. Fler stockholmare innebär ökade behov och krav på idrottsanläggningar och andra ytor där stadens invånare kan vara fysiskt aktiva. Idrottsförvaltningen säkerställer, i samverkan med andra förvaltningar i staden, att invånarna i det

växande Stockholm ges tillgång och närhet till ytor och anläggningar för fysisk aktivitet.

Idrottsförvaltningens arbete utgår från Stockholms stads program för idrott, motion och friluftsliv. För att nå det övergripande målet identifierar programmet följande prioriterade grupper:

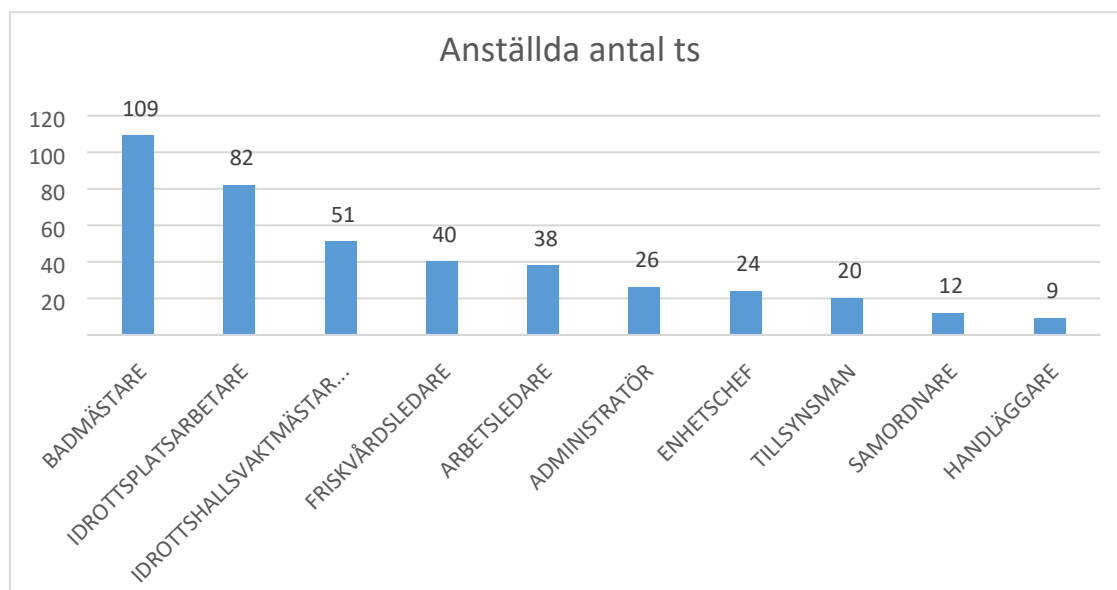
- Ungdomar 13-20 år, särskilt flickor och ungdomar från socioekonomiskt svaga förhållanden
- Personer med funktionsnedsättning från 7 år

Stadens budget lyfter även fram idrottens betydelse för att skapa trygga områden med trygga invånare, såväl unga som äldre.

### Medarbetarnas sammansättning per den 30 september 2024

Idrottsförvaltningen har drygt 501 tillsvidare anställda varav 41 är timavlönade, merparten arbetar inom avdelningarna för idrottsverksamhet inomhus respektive utomhus. Största gruppen medarbetare utgörs av badmästare. Näst största yrkesgruppen är idrottsplatsarbetare som arbetar på en eller flera olika idrottsplatser beroende på behov och årstid. Idrottshallsvaktmästare är den tredje största befattningsgruppen. På förvaltningen arbetar även ett stort antal personer på kortare eller längre uppdrag som exempelvis badmästare 37st, simlärare 76 st och instruktörer 176 st.

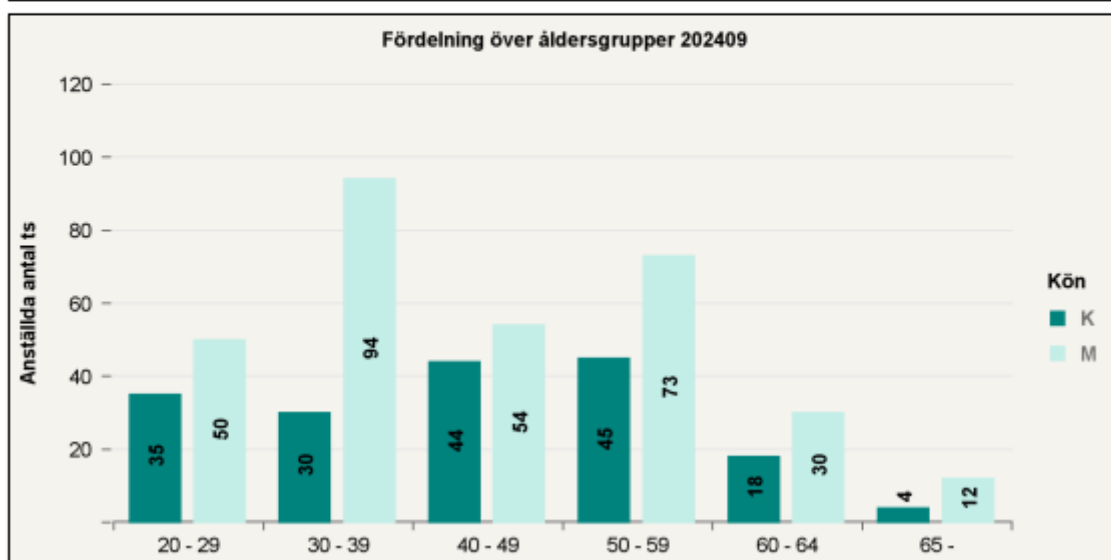
De tio vanligaste befattningarna på idrottsförvaltningen och antal anställda per befattning, avser tillsvidare och tidsbegränsade månadsavlönade.



En stor andel av idrottsförvaltningens medarbetare har arbetat länge på förvaltningen. Förvaltningen vill uppmuntra till intern rörlighet för att alla ska ges samma möjligheter att prova ett nytt arbete såväl inom samma befattning som för att möjliggöra för medarbetare att bredda sin kompetens- och karriärutveckling genom arbete på andra avdelningar.

I och med ändringar i pensionsålder har medarbetare från och med år 2023 rätt att kvarstanna i anställning till 69 års ålder. Det är därför troligt att medelåldern i förvaltningen kommer att höjas de kommande åren. Att förvaltningen kan erbjuda goda arbetsvillkor för att möta krav på ett långt och hållbart arbetsliv kommer därför att vara än mer prioriterat.

Antal anställda ts	202409		202309		202209	
K	176	36%	177	37%	183	39%
M	313	64%	307	63%	289	61%
	489	100%	484	100%	472	100%



Könsfördelning och åldersfördelning – månadsavlönade.

Fördelningen av kvinnor och män på hela förvaltningen har varit relativt konstant de senaste åren. Utav den totala andelen månadsavlönade medarbetare är 36 procent kvinnor och 64 procent män.

Kvinnor och män återfinns inom olika delar av organisationen; inom avdelningen för idrottsverksamhet inomhus är fördelningen kvinnor och män relativt lika kvinnor medan avdelningen för idrottsverksamhet utomhus till största delen sysselsätter män. Den näst största yrkesgruppen idrottsplatsarbetare, utgörs till drygt 96 procent av män.

Arbetet med att få en jämnare könsfördelning inom de olika befattningsgrupperna är prioriterat under de kommande åren. En rad aktiviteter och initiativ har tagits under året för att attrahera fler kvinnor till yrkesgruppen idrottsplatsarbetare. Det konkreta arbetet fortgår även framöver. Bland förvaltningens fem största befattningsgrupper ser fördelningen ut enligt nedan:

Befattning (månadsavlönade)	Kvinna i % av totalen	Man i % av totalen	Antal totalt
Badmästare	40 (39)	60 (61)	109 (108)
Idrottsplatsarbetare	4 (4)	96 (96)	82 (82)
Idrottshallsvaktmästare	27 (31)	73 (69)	51 (52)
Friskvårdsledare	60 (61)	40 (39)	40 (38)
Arbetsledare	29 (31)	71 (69)	38 (36)

Könsfördelning de fem största befattningsgrupperna, 2023 års siffror i procent inom parentes.

## Arbetsmiljö

Idrottsförvaltningens ambition är att vara en långsiktigt attraktiv, hållbar och hälsosam arbetsgivare. Idrottsförvaltningen arbetar aktivt med det systematiska arbetsmiljöarbetet. Stockholms stads medarbetare ska ges goda förutsättningar att göra ett bra jobb, idrottsförvaltningen verkar för det på många olika sätt. En del i arbetet är att fortsätta följa upp medarbetarenkätens resultat, till exempel genom att förvalta och bibehålla det goda ledarskapet och rikta insatser mot det som medarbetarna ger uttryck för behöver utvecklas. De kommande åren handlar det om att verka för att både kvinnor och män, i lika stor utsträckning, upplever att alla behandlas med respekt på arbetsplatsen och att alla har lika rättigheter och möjligheter på arbetet.

Förvaltningens medarbetare har god kännedom om förvaltningens och den egna arbetsplatsens uppdrag och mål och hur man själv bidrar till att uppfylla dessa. Detta är en styrka och en förutsättning för att alla ska kunna göra ett bra jobb. Medarbetarenkätens resultat visar också att medarbetarna vill fortsätta att pröva nya arbetssätt för att utveckla verksamheten. Ett innovativt och utvecklingsinriktat arbetssätt kommer att bli än mer centralt de kommande åren och är också ett område som behöver utvecklas ytterligare.

De flesta medarbetare inom avdelningarna för idrottsverksamhet inomhus respektive utomhus arbetar schemalagt och med arbetspass fördelade mellan kl. 06:00 och 24:00, veckans alla dagar. För att uppnå bästa möjliga synergier och möjliggöra ett långt och hållbart arbetsliv behöver förvaltningen arbeta vidare med flexibla arbetssätt och ökad rörlighet mellan anläggningarna.

Det pågående arbetet med att utveckla och ytterligare systematisera arbetsmiljö-, trygghets- och säkerhetsarbetet kommer att fortgå även de kommande åren. Arbetsmiljön omfattar alla förhållanden på en arbetsplats; sociala, organisatoriska liksom fysiska förhållanden. Det är viktigt att chefer kommunicerar och säkerställer att det råder nolltolerans mot diskriminering och sexuella trakasserier.

### **Rätt kompetens nu och i framtiden**

Med bakgrund i förvaltningens uppdrag och förändringar i omvärlden är det viktigt att idrottsförvaltningen kan rekrytera, behålla och utveckla medarbetare med rätt kompetens. Att aktivt verka för att möjliggöra ett långt och hållbart arbetsliv där alla medarbetare orkar arbeta fram till pensionen är alltjämt prioriterat.

För att kunna möta framtida utmaningar och vara en attraktiv arbetsgivare behöver förvaltningen säkerställa att rätt person gör rätt saker och har den kompetens som uppdraget kräver. Det pågår ett kontinuerligt tydliggörande av uppdrag, ansvarsfördelning och funktionsbeskrivningar exempelvis genom succetions planering och tjänsteportföljer. Genom ett ökat processorienterat arbetssätt inom gemensamma frågor stärks förvaltningens varumärke. Detta arbete sker löpande inom samtliga områden och är en viktig del i att skapa en effektiv och ändamålsenlig organisation som är rätt bemannad. Hälsosam bemanning är ett fokusområde de närmsta åren med ett stort fokus på en jämställd bemanning med god chefsstruktur och med heltid som norm.

Ett ytterligare fokusområde under de närmsta åren är att förvaltningen ska utveckla strategier och en långsiktig plan för digitalisering för att utveckla och driva en effektiv verksamhet med rätt verktyg. För att klara framtida utmaningar och nya roller behöver kompetensen inom förvaltningen säkerställas.

En viktig del i förvaltningens pågående utvecklingsresa är att integrera gemensamma förhållningssätt hos samtliga medarbetare och chefer. Att säkerställa förvaltningens varumärke genomsyrar det dagliga arbetet på alla nivåer, chefer, arbetsledare och medledare. Förvaltningens position ”Bäst på att bli bättre” är ett förhållningssätt, med förvaltningens kärnvärden som en tydlig grund – välkomnande, trovärdiga och framåtanda. Denna process kommer även de närmaste tre åren att vara tydligt närvarande.

Förvaltningen arbetar kontinuerligt med chefsutveckling, organisationskultur och arbetssätt för att säkerställa en effektiv och ändamålsenlig organisation.

Chefer och arbetsledare kommer att fortsätta stärkas i sina ledarroller och som bärare av förvaltningens värderingar och vision genom coachning i grupp och riktade utbildningsinsatser.

Idrottsnämnden arbetar med att utöka antalet platser i stadens simskola. Målbilden är att antalet platser har ökat med 20 procent till 2025. Behovet av simlärarkompetens hos förvaltningens medarbetare kommer därmed att även framöver att vara stort. Förvaltningen ser en utmaning i rekrytera och utbilda simlärare och söker lösningar genom bland annat utökade externa samarbeten.

Förvaltningen har även en utmaning i att rekrytera kvinnor till rollen som idrottsplatsarbetare samt medarbetare med friskvårdskompetens, framför allt till stadens ytterområden.

Inom de kundnära verksamheterna fortgår det löpande arbetet med att utveckla service och bemötande. Alla som besöker nämndens verksamheter ska erbjudas god tillgänglighet och ha lika möjligheter att nyttja förvaltningens resurser. För att uppnå förvaltningens vision om ett ” Stockholm där alla vill och kan röra på sig” är det därför av största vikt att samtliga medarbetare levererar bra service och ger ett välkomnande och respektfullt bemötande till alla som besöker stadens idrottsanläggningar.

Det är även fortsatt hög prioritet på att förvaltningen kan tillhandahålla anläggningar som upplevs rena, säkra och trygga att vistas på. Ett fokuserat säkerhets- och trygghetsskapande arbete i och kring förvaltningens anläggningar kommer de närmaste åren att vara fortsatt prioriterat.

### **Ytterligare utmaningar de närmsta åren**

- En utmaning är att det är få expertkompetenser inom vissa områden, det blir då än mer viktigt att säkerställa kvalitetssäkrade och smidiga arbetsprocesser
- Allt fler politiska uppdrag och omvärldens krav bygger på utredning, analys och beräkningar snarare än genomförande av fysiska insatser. Det ökar kraven på en utredande och analytisk förmåga.

- Utveckla former för innovation såväl inom förvaltningen som mellan förvaltningen och andra aktörer. Innovation är ett stort fokusområde inom staden och en spännande utmaning att arbeta vidare med.
- Möta den ökade efterfrågan inom områdena hållbarhet, energi och miljö.
- För att stärka det säkerhets- och trygghetsskapande arbetet ytterligare planeras flera utbildningsinsatser såsom MSB stabschefskurs och krisledarutbildning för att stärka förvaltningens säkerhetskompetens och beredskap. Måluppfyllelse följs årligen för att säkerställa att rätt kompetens finns och för att identifiera framtida utvecklingsbehov.
- I och med införandet av det nya bokningssystemet kommer en utökad kompetens att behövas. Exempelvis en verksamhetsutvecklare med IT kompetens för att hantera och arbeta processororienterat med förvaltning och fortsatt utveckling av det nya IT stödet.



## Aktivitetsplan för idrottsförvaltningen – VP 2025

Kompetensförsörjningsplanen och aktivitetsplanen utgår från verksamhetsplanen för 2024 och nämndmålet att idrottsförvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder hälsofrämjande arbetsplatser.

Vad ska vi uppnå? <i>VP- Mål</i>	Kompetensförsörjningsaktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig	Uppföljning / Kommentar
<b>Utveckla</b>				
Alla verksamheter har medarbetare med den <b>kompetens</b> som uppdraget kräver.	Fortsatt utveckling av att rätt person gör rätt saker med rätt kompetens.	Löpande	Respektive chef	Administrativ chef leder och ger stöd i arbetet.
	Alla medarbetare har en individuell utvecklingsplan kopplat till uppdrag och verksamhetens mål.	Löpande	Respektive chef	HR ger stöd i arbetet.
Ett <b>ledarskap</b> (både chefer och arbetsledare) präglad av tillit, mod och en tydlig kommunikation med klara målbilder.	Fortsätta utveckla samarbeten och ge förvaltningens chefer relevanta verktyg för sitt ledarskap genom chefsforum.	Löpande	Förvaltningschef tillsammans med HR-chef och chef för Administrativa avdelningen	
	Stärka arbetsledare i sin roll och i sitt uppdrag som arbetsgivarrepresentanter bl.a. genom deltagande i chefsforum och coachning.	Löpande	Respektive chef	
	Implementering av chefsstruktur	Dec 2025		
<b>Verksamhetsutveckling</b> genom projekt- och processorienterade arbetssätt, där möjligheter till digitalisering tillvaratas	Öka förmågan att använda digitalisering som en del av verksamhetsutvecklingen.	Dec 2025	Administrativ chef	

Vad ska vi uppnå? <i>VP- Mål</i>	Kompetensförsörjningsaktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig	Uppföljning / Kommentar
	Implementera objektstyrningsmodell enligt PM3  Öka kompetens och mognad i ledning av projekt			
<b>Behålla</b>				
Arbetsplatser där alla känner sig <b>säkra</b> och <b>trygga</b> .	Krisledarutbildning för att stärka krisorganisationen samt MSB stabschefskurs  webbutbildningar i bemötande och konflikthantering, samt årliga livräddningsutbildningar	Dec 2025  Löpande	Avdelningschef för Idrottsverksamhet inomhus och säkerhetssamordnare  Säkerhetssamordnare	Löpande uppföljning av respektive ansvarig chef.
Arbetsplatser fria från diskriminering, trakasserier, kränkande särbehandling och repressalier.	Erbjudna kompetenshöjande aktiviteter vid tex APT inom området likabehandling och att motverka diskriminering och trakasserier.  Stödande insatser för ökad jämställdhet, jämlikhet och för att motverka diskriminering.	Löpande  Dec 2025	Respektive chef  HR-enheten	HR-enheten medverkar vid behov.

<b>Vad ska vi uppnå?</b> <i>VP- Mål</i>	<b>Kompetensförsörjningsaktivitet</b> <i>Hur gör vi det?</i>	<b>Måldatum</b> <i>När ska det vara klart?</i>	<b>Ansvarig</b>	<b>Uppföljning / Kommentar</b>
Behålla <b>låga sjuktal</b> hos förvaltningens medarbetare.	Aktivt rehabiliteringsarbete med tidiga insatser vid sjukdom och generöst nyttjande av företagshälsovård.  Enskilda arbetsmiljösamtal med chefer där fokus är att arbeta förebyggande för jämställdhet och jämlikhet i bemanning och hälsa.	Löpande  Dec 2025	Respektive chef/HR-enheten  HR-enheten	HR-enheten följer upp sjukfrånvaron på övergripande nivå. Närmaste chef ansvarar för uppföljning av sin personalgrupp.
<b>Attrahera</b>				
Idrottsförvaltningens <b>värdegrund</b> genomsyrar hela förvaltningen.	Fortsätta implementeringen av kärnvärden, förvaltningsidé och vision.	Löpande	Respektive chef	
Erbjud <b>hälsofrämjande arbetsplatser</b> och möjliggöra ett långt och <b>hållbart arbetsliv</b> .	Det interna hälsofrämjande arbetet fortskrider enligt förvaltningsövergripande plan.  Utveckla flexibla arbetssätt och rörlighet inom förvaltningen för att bredda kompetenser  Utarbeta en gemensam bemanningsstrategi för schemaläggning etc. I projektform	Löpande  Löpande Dec 2025   Dec 2025	Respektive chef, Hälsogruppen och Hälsoinspiratörer  Avdelningschefer för avdelningarna för idrottsverksamhet  Avdelningschefer för avdelningarna för idrottsverksamhet och HR-enheten.	HR-enheten samordnar Hälsogruppen
<b>Rekrytera</b>				

<b>Vad ska vi uppnå?</b> <i>VP- Mål</i>	<b>Kompetensförsörjningsaktivitet</b> <i>Hur gör vi det?</i>	<b>Måldatum</b> <i>När ska det vara klart?</i>	<b>Ansvarig</b>	<b>Uppföljning / Kommentar</b>
Alla rekryterande chefer ska tillämpa <b>kompetensbaserad rekrytering</b> .	HR Service anlitas för rekryteringsstöd och testning vid chefstillsättningar och till andra nyckelpositioner.	Löpande	Rekryterade chef	
<b>Introducera</b>				
Nya medarbetare kommer <b>snabbt in i arbetet</b> och blir en del av idrottsförvaltningen och dess organisationskultur.	Förvaltningsgemensamma introduktionsträffar för nyanställda medarbetare och chefer genomförs 1-2 ggr/år eller vid behov.  Se över möjligheten att införa digital introduktion	Löpande  December 2025	HR-enheten  HR-enheten	
<b>Avsluta/Avveckla</b>				
Medarbetare som slutar sin anställning på idrottsförvaltningen är <b>goda ambassadörer</b> för förvaltningen och staden.	Samtliga medarbetare som slutar sin anställning har avgångsamtal med sin chef. Samtalet ska även säkerställa kunskapsöverföringen.  Samtliga chefer som slutar sin anställning har avgångssamtal med HR.	Löpande  Löpande	Respektive chef  HR-enheten	