

Kompetensförsörjningsplan 2024-2026

kulturförvaltningen

Innehållsförteckning

Inledning	2
Bakgrund	2
Kulturförvaltningens uppdrag	3
Analys.....	3
Personalsammansättning.....	3
<i>Nyckeltal per sista september 2023.....</i>	<i>3</i>
<i>Jämställdhetsindex.....</i>	<i>4</i>
<i>Statistik från Statistiska centralbyrån (SCB) gällande mångfald.....</i>	<i>5</i>
<i>Summering personalsammansättning</i>	<i>5</i>
Omvärld.....	6
Nuläge och aktuella utmaningar.....	7
Kompetensbehov – kort och lång sikt	8
Ledarskap.....	8
Medarbetarskap	9
Verksamhetsutveckling och förändringsledning.....	10
Ökad digital kompetens.....	10
Lärande organisation	11
Kompetens att samverka	12
Attraktiv arbetsgivare	12
Kompetens kring lokaler och säkerhet.....	12
Kommunikation.....	13
Avdelningsspecifik kompetens.....	13
Summering av kompetensbehov.....	15
Aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen	15
Uppföljning av genomförda aktiviteter och dess resultat 2023	16
Aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen 2024-2026	21

Inledning

Bakgrund

Att jobba strategiskt med kompetensförsörjning innebär att säkerställa att det finns rätt kompetens i organisationen, på kort och lång sikt, för att nå uppsatta mål och möta framtida utmaningar. Kompetensförsörjning är ett samlingsbegrepp för hur verksamheten utvecklar och säkerställer kompetensen hos medarbetarna. Stockholms stad definierar kompetensförsörjning som en process i organisationen för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov. Det är en förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskap och färdigheter.

Syftet med kulturförvaltningens kompetensförsörjningsplan linjerar med Stockholms stads strategier och mål. Kompetenta och engagerade medarbetare är en förutsättning för att stadens verksamheter ska nå uppsatta mål.

Värdet med att ha ett strategiskt förhållningssätt i kompetensförsörjningsarbetet kan beskrivas utifrån tre perspektiv:

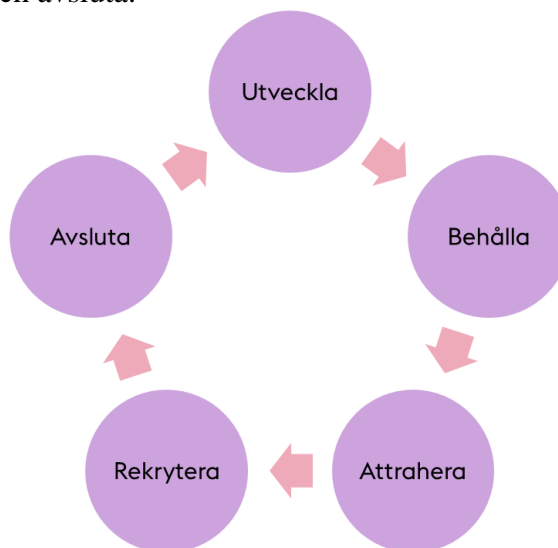
- Samhällsperspektivet som innebär att det blir en tydligare koppling mellan verksamhetens mål och uppdrag, kompetensen i verksamheten och kvaliteten på samhällsservicen för de vi är till för.
- Chefsperspektivet som innebär att chefen kan synliggöra kompetenskraven och föra dialog om medarbetarens behov av kompetenshöjande åtgärder/aktiviteter med fokus på verksamhetens mål och uppdrag.
- Medarbetarperspektivet där förhållningssättet bidrar till en god arbetsmiljö och underlättar förverkligandet av de förväntningar och krav som finns i personalpolicyn.

Arbetet sker i fyra steg utifrån stadens kompetensförsörjningsprocess:

1. **Kompetensanalys:** utifrån nuläge och framtida utmaningar identifieras kompetensgap, det vill säga skillnaden mellan kompetensbehov (organisationens behov) och befintlig kompetens (den kompetens som finns)
2. **Kompetensplanering:** aktiviteter som ska säkra den kompetens som behövs, kompetensförsörjningsplaner på olika nivåer inom verksamheten samt individuella utvecklingsplaner
3. **Genomförande av aktiviteter**

4. **Utvärdering:** aktiviteter för att löpande utvärdera och följa upp kompetensförsörjningsarbetet

Stadens modell för kompetensförsörjningsplan följer en UBARA-modell, vilket innebär att aktiviteterna i kompetensplaneringen utgår från områdena utveckla, behålla, attrahera, rekrytera, introducera och avsluta.



Kulturförvaltningens uppdrag

Kulturförvaltningens uppdrag för 2024 beskrivs i budgetunderlag och verksamhetsplan. Kultur ger möjlighet för människor att mötas, få nya intryck och själva gestalta sina liv. Stockholm växer med kultur och alla stockholmarna ska ha lika möjligheter att ta del av och skapa kultur i såväl ytterstad som innerstad. Särskilt viktigt är det att nå ut till de grupper som idag inte tar plats i stadens kulturliv. Det fria kulturlivet ska ges goda och långsiktiga förutsättningar att verka i staden och erbjuda stockholmarna kulturupplevelser av många olika slag med hög kvalitet.

Analys

Personalsammansättning

Nyckeltal per sista september 2023

Antal anställda totalt

Antal anställda ts	202310		202210		202110	
K	675	67 %	687	66 %	871	65 %
M	339	33 %	356	34 %	470	35 %
	1 014	100 %	1 043	100 %	1 341	100 %

Antal tillsvidareanställda

Antal anställda ts	202310		202210		202110	
Kvinnor	582	67 %	555	66 %	543	66 %
Män	287	33 %	281	34 %	276	34 %
	869	100 %	836	100 %	819	100 %

Antal anställda visstid (exklusive arbetstagare i arbetsmarknadspolitiska insatser)

Antal anställda ts	202310		202210		202110	
K	93	64 %	132	64 %	328	63 %
M	52	36 %	75	36 %	194	37 %
	145	100 %	207	100 %	522	100 %

Antal avgångar	Antal rekryteringar	Personalomsättning
54	38	4,40 %

Antal anställda fördelat på ålder (tillsvidare och visstid):

- 2 anställda ligger inom åldersspannet -19
- 97 anställda ligger inom åldersspannet 20–29
- 222 anställda ligger inom åldersspannet 30–39
- 256 anställda ligger inom åldersspannet 40–49
- 253 anställda ligger inom åldersspannet 50–59
- 128 anställda ligger inom åldersspannet 60–64
- 56 anställda ligger inom åldersspannet 65 år och uppåt

Genomsnittlig anställningstid i staden: 13,07 år

Median anställningstid i staden: 9,21 år

Avgångar med anledning av ålderspension 2024: 2 st

Jämställdhetsindex

Kulturförvaltningens resultat när det gäller Nyckeltalsinstitutet jämställdhetsindex visar att förvaltningen totalt (138) ligger över median för både branschmedian (123) och median samtliga organisationer (126). Resultatet visar även en förbättring för förvaltningen från föregående års resultat (135).

Förbättringsområden finns framförallt gällande andel jämställda yrkesgrupper och att förvaltningens aktiva arbete för likabehandling kan förstärkas.

Statistik från Statistiska centralbyrån (SCB) gällande mångfald

Antal anställda efter kön och bakgrund, Kulturförvaltningen 2023:

Kulturförvaltningen	Kön	Utländsk bakgrund		Svensk bakgrund		Totalt
		Utrikes födda	Inrikes födda med två utrikes födda föräldrar	Inrikes födda med en inrikes och en utrikes född förälder	Inrikes födda med två inrikes födda föräldrar	
Totalt	Kvinnor	13,0 %	3,6 %	6,5 %	42,9 %	66 %
	Män	5,8 %	1,8 %	3,4 %	23,0 %	34 %
	Totalt	18,7 %	5,4 %	10,0 %	65,9 %	100%

Antal anställda efter kön och grupperade födelseländer, kulturförvaltningen 2023:

Kulturförvaltningen	Kön	Grupperade födelseländer				Totalt
		Sverige	Norden (utom Sverige)	Europa (utom Norden)	Övriga världen	
Totalt	Kvinnor	53,0 %	1,7 %	4,5 %	6,8 %	66 %
	Män	28,2 %	0,6 %	2,0 %	3,2 %	34 %
	Totalt	81,3 %	2,3 %	6,4 %	10,0 %	100 %

Antal anställda efter kön och utbildningsnivå, kulturförvaltningen, 2023:

Kultur-förvalt ningen	Kön	Utbildningsnivå					Totalt
		Förgymnasial	Gymnasial	Eftergymn asial < 3 år	Eftergymnasial ≥ 3 år	Uppgift saknas	
	Kvinnor	2,3 %	6,9 %	10,6 %	45,9 %	0,3 %	66 %
	Män	1,9 %	7,0 %	7,0 %	17,7 %	0,3 %	34 %
	Totalt	4,2 %	13,9 %	17,7 %	63,6 %	0,6 %	100 %

Resultatet från SCB visar en liten skillnad från föregående år där andelen utrikes födda har ökat från 17,3 % till 18,7 %. Detta kan jämföras med att andelen utrikes födda år 2022 i hela Sveriges befolkning var 20,4 % och i Stockholms län var 27,1% (källa SCB).

Summering personalsammansättning

Sammantaget visar nyckeltal gällande kulturförvaltningens personalsammansättning att det överlag finns goda förutsättningar för förvaltningens kompetensförsörjning de kommande tre åren. Förvaltningen behöver fortsätta arbetet med att stärka kulturförvaltningen som attraktiv arbetsgivare samt en

kvalitetssäkrad rekryteringsprocess för att ha förutsättningar för att attrahera och rekrytera rätt kompetens. Kulturförvaltningen använder metoden kompetensbaserad rekrytering som är en metod för att säkerställa att det är kompetensen som är avgörande vid rekrytering samt ska bidra till att vi behandlar alla sökande likvärdigt och att ingen diskriminering förekommer.

Förvaltningen har även behov av att fortsätta arbeta med lika rättigheter och möjligheter. Särskilt fokus bör riktas på andel jämställda yrkesgrupper, ökad mångfald samt aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen.

Omvärld

I Kulturakademins rapport Skills 2022¹ har man med hjälp av omvärldsanalys undersökt vilka kompetenser som kommer att krävas på morgondagens arbetsmarknad vilket summeras i fjorton konkreta framtidskompetenser för kultursektorn.

- Förmågan att kontinuerligt lära om och lära nytt
- Förmågan att skapa samarbeten
- Kompetensen att använda nya affärsmodeller
- Förmågan att ständigt uppdatera digitala och tekniska färdigheter
- Konsten att samarbeta med artificiell intelligens
- Konsten att ha krypto-koll
- Kompetens inom upphovsrätt i en digital era
- Förmågan att nyttja digitala kanaler på en global marknad
- Självledarskap för ett hållbart arbetsliv
- Förmågan att upprätthålla balans i livet
- Förmågan att djupjobba
- Konsten att förtydliga sitt värdeskapande
- Omvärldsanalysen som motor
- Kompetens cirkulär ekonomi och social hållbarhet

I Kulturakademins rapport Skills 2023² lyfts lärandets kraft inom kulturen där syftet är att dela relevanta och framtidsinriktade insikter om lärande inom kultursektorn. I rapporten presenteras vi fem lärandekonster för kulturens organisationer.

- Lärandekonst 1: Konsten att skapa en lärande kultur
- Lärandekonst 2: Konsten att leda lärandet
- Lärandekonst 3: Konsten att bädda för dynamiskt lärande
- Lärandekonst 4: Konsten att bredda kompetensbasen

¹ [Kulturakademins-Skills-2022.pdf](#)

² [Kulturakademins_skills_-2023_Final.pdf](#)

- Lärandekonst 5: Konsten att dansa med AI

Insikter från dessa rapporter tas med till kulturförvaltningens analys.

Nuläge och aktuella utmaningar

Kulturförvaltningen får inför 2024 budgetuppdrag som leder till fortsättning av pågående utvecklingsarbete och verksamhetsutveckling.

Stadens kvalitetsprogram är styrande dokument för förvaltningens kvalitetsarbete. Kvalitetsprogrammet innebär en förändring av kultur och arbetssätt i våra verksamheter och är en utgångspunkt i kulturförvaltningens kompetensförsörjningsarbete. I det systematiska kvalitetsarbetet ingår ständiga förbättringar, innovation och digitalisering samt sex grundläggande förhållningssätt som är gemensamma för staden som organisation:

- stockholmarnas fokus
- helhetssyn
- hållbarhet
- handlingsutrymme
- lärande
- öppenhet

Förhållningssätten går i linje med stadens personalpolicy och bildar en helhet för att tydliggöra de förväntningar och krav staden som arbetsgivare har på såväl chefer som medarbetare.

Kulturförvaltningen eftersträvar utöver stadens personalpolicy och kvalitetsprogrammet ett aktivt medarbetarskap där våra beteenden utgår från att vara pålitlig, adaptiv och proaktiv (vilket är sammanfattat i forskning som gemensamt för ett gott medarbetarskap).

Adaptiv innebär att man anpassar sig till förändrade omständigheter. Att man vill lära nytt, växlar spår och släpper saker.

Proaktiv innebär att man tar initiativ till och åstadkommer förändring. Att man analyserar och testar nya sätt, påkallar brister, ber andra av tips och lär av andra.

Pålitlig innebär att man agerar och presterar enligt förväntan. Att man är kompetent, välvillig, tar ställning och omvandlar ord till handling.

För kulturförvaltningens chefer finns även stadens chefsprofil och ledarskapsmodell Full Range Leadership Modell som utgör en plattform för stadens syn på chefers ledarskap.

Chefsprofilens består av fem kompetenser som kompletteras med beskrivningar av önskvärda beteenden:

- helhetssyn
- utvecklingsinriktad
- mål och resultatorienterad
- tydlig
- samarbete

En gemensam riktlinje för chefsstruktur inom Stockholms stad kommer att beslutas och påverkar förvaltningen där en översyn och analys av förvaltningens chefstruktur ska vara klar senast i samband med verksamhetsplanering för 2025. Riktlinjen är en fortsättning på stadens arbete med en gemensam chefsprofil och ledarskapsmodell. Riktlinjen kommer att ytterligare tydliggöra chefsrollen i staden och se till att det finns förutsättningar för att uppfylla chefsprofilen och ledarskapsmodellen för alla chefer.

Kompetensbehov – kort och lång sikt

Förvaltningen har utifrån uppdraget behov av både djup och bred kompetens framåt, samt att avdelningarna behöver arbeta proaktivt med att säkerställa förutsättningar som krävs. De samlade kompetensbehoven för kulturförvaltningen kan delas in i följande områden.

Ledarskap

När det gäller ledarskap i förhållande till stadens chefsprofil och ledarskapsmodell har förvaltningen identifierat ett övergripande behov i att stärka och fokusera på ledarskapet vilket sker genom:

- Utbyte, övningar och fokus på ledarskap på chefsforum.
- Chefsutbildning kombinerat med chefnätsverksgrupper.
- Möjlighet till mentor för nya chefer.
- Att stadens chefsprofil används vid rekrytering av nya chefer.
- Medarbetarenkät, medarbetarsamtal och lönesamtal som är kopplade till stadens chefsprofil och ledarskapsmodell.

För chefer som är i behov kan även coachning via upphandlad leverantör erbjudas.

Det finns även ett generellt behov av fortsätta att förtydliga chefsrollen och vad som förväntas av cheferna inom förvaltningen när det gäller arbetsgivarrollen och chefskapet och dess innebörd.

Fokus på detta arbete sker på chefsforum där alla förvaltningens chefer deltar samt utbildningar för chefer som erbjuds. Den kommande riktlinjen för chefsstruktur kommer även att skapa en tydlighet kring ansvar och uppdraget som chef i och med utgångspunkten att chef har ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Riktlinjen förväntas även bidra till att stärka stadens och förvaltningarnas arbetsgivarvarumärke. Om vi har goda förutsättningar för ledarskapet har vi lättare att behålla, attrahera och rekrytera chefer vilket i sin tur gynnar organisationen överlag.

Det finns även kompetensutvecklingsbehov kopplat till ledning för andra roller än chefer såsom påfyllnad i projektledning, utbildning i hur man arbetar i team på ett bra sätt och kunskap kring arbetsledning.

Medarbetarskap

Kulturförvaltningen har även identifierat ett behov av att arbeta med ledarskap och medarbetarskap kombinerat med varandra för att nå större effekt. Förväntningarna kring både ledarskap och medarbetarskap behöver vara tydliga och är lika viktiga att arbeta med. Förvaltningen arbetar med fokus på medarbetarskap och ledarskap under 2022–2024 med syfte att skapa bättre förutsättningar för:

- Ett gott medarbetarskap och ett gott ledarskap
- Att samarbeta tillsammans
- Arbetsglädje
- Mående
- Ett öppet arbetsklimat där alla är delaktiga i utveckling
- Att lyckas med gemensam inriktning, uppdrag och mål

Fokus på medarbetarskap sker genom:

- Alla medarbetare och chefer tar del av en inledande utvecklingsaktivitet kopplat till medarbetarskap.
- Extra utbildning för alla chefer för att kunna arbeta med övningar kring medarbetarskap i den egna verksamheten.
- Övningar kring medarbetarskap på arbetsplatsträffar eller liknande forum under 2022 -2024.
- Uppföljning via resultat medarbetarenkät samt erfarenhetsutbyte utifrån övningarna på arbetsplatsträffarna.
- Medarbetarskapet diskuteras och följs upp i medarbetarsamtal och bedömningssamtal.
- Fokus på medarbetarskap överlag som skapar goda förutsättningar och går i linje med arbetet, t.ex. utökad friskvårdssubvention och personalsociala medel.

Verksamhetsutveckling och förändringsledning

För att dra nytta av digitaliseringens möjligheter behöver kulturförvaltningen teknik och tänkande för metodbaserad utveckling samt balansera vilka kanaler som erbjuds och som efterfrågas av medborgarna.

Kulturförvaltningen har genom kompetensutvecklingsprojektet Digit or Die under 2019–2022 erbjudit kompetensutveckling inom digitalisering och verksamhetsutveckling vilket det behövs fortsatt förstärkning kring även kommande år. Behov finns av kompetensförstärkning inom alla områden som är nödvändiga för att utvecklas inom området verksamhetsutveckling, digitalisering och digital transformation. Målet är att utveckla ett relevant erbjudande i relevanta kanaler till våra medborgare. Under 2023 initierades ett nytt ESF finansierat projekt, Digitalt kompetenslyft på kulturförvaltningen som kommer kunna stärka förvaltningens samlade digitala kompetens. Se beskrivning under Ökad digital kompetens.

Gemensamt för alla avdelningar är fortsatt behov av chefers kompetens inom förändringsledning och på längre sikt behov av ett ledarskap som kan fungera i en mer utvecklingsorienterad organisation med lättroliga arbetssätt. Avdelningarnas behov och förutsättningar när det gäller förändringsledning befinner sig på olika nivåer och behöver anpassas utifrån detta. För att våra tjänster ska fortsätta vara relevanta för medborgare behöver kulturförvaltningens chefer stärka sin förmåga kring förändringsledning och att driva digital transformation. Detta genom att gå utbildningar och att få stöd i form av rådgivning ifrån kompetens internt och externt inom relevanta områden. Även genom att kompetensförsörja sin organisation på ett nytt sätt. Fokus på att stärka ledarskap samt förändringsledning sker framförallt på enhetschefsnivå.

Ökad digital kompetens

Kulturförvaltningen har under 2022 genomfört en första mätning av digital mognad inom ramen för det riksomfattande ESF-finansierade projektet DiMiOS, digital mognad i offentlig sektor. Resultatet pekar på en rad kompetensområden där kulturförvaltningen behöver stärka sin förmåga för att kunna ta tillvara på digitaliseringen möjligheter.

Det ESF-finansierade projektet Digitalt kompetenslyft startades under 2023 och löper fram till år 2026.

Projektets övergripande effektmål är att Kulturförvaltningen har ett utvecklat digitalt erbjudande och ett stärkt utbud av digitala tjänster inom kulturområdet, som användare är med och formar. För att nå effektmålet arbetar projektet konkret mot två underliggande projektmål:

- A. Högre digital mognad
- B. Strukturerad och kontinuerlig kompetensförsörjning

Projektet omfattar fyra delprojekt där Kulturförvaltningen vill:

- 1. Utveckla digitala tjänster, innehåll och erbjudanden**
Användardriven utveckling av digitala tjänster från idé till färdigt koncept med hjälp av agila metoder som UX och Design Thinking.
- 2. Öka digital mognad**
Med hjälp av den forskningsbaserade metoden DiMiOS (Digital Mognad i Offentlig Sektor) mäts och ökas den digitala mognaden i organisationen, en förutsättning för effektiv digitalisering.
- 3. Stärka strategisk kompetensförsörjning**
Vidareutvecklad process, arbetssätt och verktyg för systematisk kompetensskattning och aggregering av kompetensbehov för digitala färdigheter.
- 4. Utforska former för lärande**
Tillhandahålla kontinuerlig kompetensutveckling för medarbetare utifrån de behov som identifieras i medarbetarsamtal och digital mognadsmätning (delprojekt 2 och 3).

Lärande organisation

Förvaltningen har överlag fortsatt behov av att utveckla kompetenser och förutsättningar för att tänka nytt, att våga prova samt kollegialt lärande vilket även kräver en viss typ av organisationskultur och kopplar an till fokus på medarbetarskap och ledarskap. Det finns stora vinster med att samordna förvaltningsspecifika utbildningar och kompetensutvecklingsinsatser. Förvaltningen har under 2022 och 2023 arbetat för att skapa samordning och gemensamma förutsättningar för kompetensutveckling, t.ex. genom framtagande av gemensam webbutbildning för nya medarbetare och nya chefer samt en förvaltningsgemensam lärportal (i stadens utbildningsplattform). Förvaltningen behöver fortsätta arbeta i

samma inriktning, prova nya metoder för lärande samt säkerställa att framtagna verktyg och processer används inom verksamheten.

En metod för att säkerställa att utbildningsinsatser ger effekt och leder till nya eller förändrade beteenden är ”transfer of training”. Transfer of training handlar om i vilken omfattning lärande från någon form av lärandetillfälle blir överfört till arbetet och leder till meningsfulla förändringar av individens beteende. Stadens personalstrategiska avdelning planerar att ta fram en utbildning för hr-medarbetare i staden kring ”transfer of training” vilket med fördel kan användas och spridas inom förvaltningen framåt för att säkerställa att kompetensutvecklingsinsatser ger så bra utfall som möjligt.

Kompetens att samverka

I och med fortsatt verksamhetsutveckling och att komplexiteten inom staden och omvärlden ökar finns det fortsatt ett generellt behov framåt av kompetensen att samverka och samarbeta med andra roller, avdelningar och organisationer. När vi förväntas arbeta mer tillsammans både inom förvaltningen samt inom och utanför staden blir behovet av en väl utvecklad samarbetsförmåga och förmåga att samverka tillsammans med andra större.

Kulturförvaltningen kan generellt bli bättre på att samverka både inom förvaltningen men även över förvaltningsgränser. Det finns också förbättringspotential i att samverka med externa aktörer och samarbetspartners, vilket gäller för alla nivåer inom förvaltningen.

Attraktiv arbetsgivare

Samtliga avdelningar på kulturförvaltningen har fortsatt behov av att rekrytera nyckelkompetens framåt. Ett starkt arbetsgivarvarumärke och strategiskt rekryteringsarbete är därmed viktigt både för förvaltningen som helhet samt för avdelningarna var för sig. För till exempel Museer och Konst behövs spetskompetens inom olika funktioner som är specifika inom konst och museum. Detta är även av stor vikt för den administrativa staben som har en stor bredd av kompetenser och roller inom sina olika stödfunktioner, samtidigt som spetskompetens behövs.

Det finns även fortsatt ett generellt behov av att öka kompetensen inom området bemötande och service, vilket blir allt mer viktigt i en föränderlig omvärld där medborgare ställer högre och högre krav.

Kompetens kring lokaler och säkerhet

Det finns ett behov av och fortsatt efterfrågan på kompetensutvecklingsinsatser inom säkerhets- och trygghetsområdet, exempelvis hot och våld, inrymning och utrymning samt bemötande. Även kontinuerliga utbildningar inom

det systematiska brandskyddsarbetet i enlighet med vårt interna styrdokument.

Kommunikation

Kommunikationsområdet är stort, så under 2023 har förvaltningen satsat på ett kompetenslyft med fokus på strategisk internkommunikation och kommunikativt ledarskap i förändringsprocesser. Både chefskollektivet och kommunikatörskollektivet har fått ta del av och träna på konkreta och praktiska verktyg att använda i vardagen. Erfarenhetsutbyte har också varit en viktig del.

Flera avdelningar fortsätter att öka på sina resurser inom kommunikation, bland annat har flera tillsatt nya roller. Exempelvis har Stadsbiblioteket tillsatt en koordinator för det nya kommunikationsnätverket samt Liljevalchs och Kulturskolan har anställt en kommunikationsansvarig.

Kompetensen inom sociala medier har ökats genom en inventering och analys av kontoportföljerna för sociala medier inom SSB och Kulturskolan. Arbetet har bestått av ett intag av specialister på området som kommit med en rekommendation för vägen framåt: organisation, arbetssätt, hur vi ska premieras av algoritmerna och så vidare. En bonus med att gjort översynen för båda avdelningarna samtidigt är att vi kan jämföra hur avdelningarna fungerar på kommunikationsområdet.

Ett stort behov har varit och är mallverktyg för ”hjälp till självhjälp” på kommunikationsområdet. Den som inte är kommunikatör till yrket ska kunna använda verktygen och på egen hand producera kommunikativa enheter som är tillräckligt korrekta och effektiva.

Avdelningsspecifik kompetens

För Kulturstrategiska staben finns fortsatt ett identifierat behov av att på handläggarnivå övergå till ett mer kommunikativt fokus och mindre administration. Inom Kulturstrategiska staben finns även behov kring ökad strategisk kompetens och kompetens som samverkansledare. Att vara samverkansledare innebär att leda projekt och utvecklingsprocesser som spänner över och inkluderar olika avdelningar och externa aktörer/leverantörer. Vanligtvis omfattar projekt och processer medarbetare, chefer och resurser som andra förfogar över. Samverkansledarens roll är att få resurserna att samspela mot ett eller flera mål. Processerna har ofta en medel- till hög nivå av komplexitet där olika intressen och målsättningar ska samspela för gemensamma effekter.

För Museer och Konst är det framförallt behov att rekrytera spetskompetens är viktigt, vilket avdelningen bedömer att det finns goda förutsättningar för.

För de mindre avdelningarna är flexibilitet fortsatt avgörande när det gäller behov av kompetens framåt. Liljevalchs Konsthall och evenemangsavdelningen har behov av resurser för specifika projekt av olika tidslängd där många projekt är på kort sikt.

Liljevalchs bedömer att avdelningen överlag har den kompetens som behövs men att det behövs mer av kompetensen och arbetar med att öka arbetstid från deltid till heltid där det är möjligt.

Liljevalchs kommer även att arbeta mer aktivt med mångfaldsperspektivet och att öka kompetens kopplat till mångfald, genom att t.ex. lägga in flera olika språk i kravprofilen vid rekrytering av befattningsvärd.

För evenemangsavdelningen kan även projekten variera väldigt mycket i storlek där vissa projekt har flera hundra personer involverade. För evenemangsavdelning märks en brist gällande vissa yrkesgrupper och kompetenser i samhället vilket påverkar tillgången för tillfälligt anställd personal. Generellt är det svårt att hitta teknik- och säkerhetskompetens för tillfälliga uppdrag.

Evenemangsavdelningen har behov av specialiserad kompetens och arbetar kontinuerligt med specialiserad fortbildning inom säkerhet och arbetsmiljö t.ex. ”Arbete på väg” och ”Arbete på höjd”.

Kulturskolan och Stadsbiblioteket har egna kompetensförsörjningsplaner för 2023 där deras specifika uppdrag, utmaningar och behov av kompetens beskrivs närmare.

Kulturskolan fortsätter arbeta med att nå ut till barn och unga med olika bakgrund och förutsättningar exempelvis genom att utveckla den uppsökande verksamheten i samverkan med stadens skolor och fritidsverksamheter. Kulturskolan genomgår ett förändringsarbete för att bredda sin verksamhet för att bättre nå barn och unga på deras villkor. I finansborgarrådets förslag till budget 2024 får kulturskolan i uppdrag att ta fram en kulturskoleplan med syfte att definiera kulturskolans roll i den kommunala verksamheten, samt ligga till grund för dess utveckling på kort och lång sikt. Arbetet med Kulturskoleplanen kommer även att identifiera kompetenser vi har samt kompetenser vi behöver utveckla och rekrytera på kort och på lång sikt.

Kulturskolan arbetar fortsatt vidare med uppdrag att ge alla barn och unga i Stockholm lika möjligheter att ta del av och delta i Kulturskolans verksamhet av hög kvalitet oavsett var i staden de bor. Det betyder att Kulturskolan fortsätter tillgängliggöra

verksamhet på olika tider och i olika format. Till det behövs kontinuerlig kompetensutveckling. Kulturskolan samverkar årligen en fortbildningsmodell för pedagoger där fortbildningstid fördelas mellan gemensam tid i kalendarium och tid i medarbetarens individuella kompetensutvecklingsplan. Avdelningens utvecklingsenhet ansvarar för planering av den gemensamma tiden utifrån förvaltningens och avdelningens kompetensförsörjningsplaner.

Summering av kompetensbehov

- Avdelningarnas förutsättningar ser olika ut.
- Förvaltningen behöver kompetens som matchar fortsatt verksamhetsutveckling och uppdrag.
- Behov av spetskompetens samt en bredd av kompetenser i framtiden på förvaltningsnivå.
- Behov av fokus och utveckling gällande ledarskap i förhållande till stadens chefsprofil, ledarskapsmodell samt förändringsledning.
- Behov av fokus och utveckling gällande medarbetarskap i förhållande till stadens personalpolicy och förväntningar enligt ett aktivt medarbetarskap.
- Behov av gemensamma förutsättningar för kompetensutveckling och att vara en lärande organisation.
- Behovet av verksamhetsutveckling, förändringsledning och ökad digital kompetens är fortsatt viktigt.
- Arbetsgivarvarumärket behöver stärkas – både för avdelningarna enskilt och för förvaltningen i stort.
- Kompetens att samverka blir mer viktigt.
- Kompetens kring lokal och säkerhetsfrågor är prioriterat.

Aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen

Aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanen utgår från den övergripande analysen kring vilken kompetens som behövs hos förvaltningen på kort och lång sikt. Aktiviteterna är kopplade till kulturnämndens mål för 2024 ”Kulturförvaltningen är ett föredöme som offentlig arbetsgivare”.

Kulturförvaltningen genomför redovisade aktiviteter vilket medför kostnader i form av till exempel utbildningstid, genomförandetid och utvecklande av processer och verktyg som bör ses som investeringar för att förvaltningen ska nå utsatt inriktning, uppdrag och mål.

Uppföljning av genomförda aktiviteter och dess resultat 2023

Mål: Stärkt introduktion för nya chefer

Aktivitet: Utveckla en digital introduktion för nya chefer om att vara chef inom kulturförvaltningen.

Uppföljning:

- Lansering är försenad och är planerad att lanseras under Q4 2023. Statistik kring deltagande kommer att tas ut framåt.
- Ledarskapsindex i medarbetarenkät 2023: 82 (-1 föregående år, +2 staden).

Mål: Stärkt introduktion, onboarding och kompetensutveckling för nya medarbetare och chefer.

Aktivitet:

- Förbättrad process för onboarding.
- Utvecklande av stadens utbildningsplattform till förvaltningsövergripande lärportal.

Uppföljning:

- Frågeområde Utvecklas och lär nytt i medarbetarenkät 2023: 79 (+1 staden).
- Lärportalen lanserades 6 oktober 2023.
- Deltagarstatistik webbutbildning Introduktion kulturförvaltningen för nya medarbetare: 46 genomförd, 41 pågående.

Mål: Fokus på ledarskap och medarbetarskap under 2022-2024 i syfte att skapa bättre förutsättningar för arbetsmiljö, samarbete, arbetsklimat och resultat

Aktivitet:

- Aktiviteter inom fokus medarbetarskap och ledarskap, till exempel genomförande av övningar kring medarbetarskap på arbetsplatsträffar.
- Utbyte och utveckling på chefsforum (till exempel eventuell kunskapsutveckling förändringsledning).
- Förutsättningar för ett gott medarbetarskap och ledarskap (till exempel systematiskt arbetsmiljöarbete, riktlinjer chefsstruktur).

Uppföljning:

- Ledarskapsindex i medarbetarenkät 2023: 82 (-1 föregående år, +2 staden), Medskapandeindex i medarbetarenkät 2023: 79 (-1 föregående år, -1 staden).
- Uppföljning i ILS för aktiviteten Kulturförvaltningens enheter ska genomföra minst fyra aktiviteter per enhet inom fokus medarbetarskap: status pågående för alla enheter samt 2 enheter genomförd.

- Deltagande medarbetarskapsintroduktion 2022: 594
- Utvärdering medarbetarskapsintroduktion 2022: 2,82 (skala 1-5)
- Deltagande medarbetarskapsintroduktion 2023: 45
- Utvärdering medarbetarskapsintroduktion 2023: 3,5 (skala 1-5)
- Deltagande chefsutbildning 2022: 17
- Utvärdering chefsutbildning 2022: 4,1 (skala 1-5)
- Deltagande chefsutbildning 2023: 15

Mål:

- Öka vår digitala förmåga inom förvaltningen, genomföra en nödvändig digital transformation och nå en digital mognad i syfte att möta interna och externa behov och nå uppsatta mål för att vara relevanta både nu och i framtiden.
- Alla på kulturförvaltningen ska vara förändringsledare och leda vår transformation framåt.
- Alla på Kulturförvaltningen ska ha en bra arbetsmiljö med fungerande arbetsplats utrustning och verktyg.

Aktivitet:

- Tillsammans med SLK IT och leverantörer arbeta för att alla anställda skall få fungerande arbetsplatsutrustning.
- Söka medel för att arbeta med kompetensutveckling inom digitalisering som ett viktigt led i att stärka den digitala mognaden.
- Metodstöd för verksamhetsutveckling, digitalisering och digital transformation.

Uppföljning:

- Fungerande arbetsplatsutrustning för alla har inte gett resultat på grund av externt leverantör. Arbete fortsätter.
- Sökt och fått medel för ESF-finansierat projekt Digitalt kompetenslyft
- Vissa avdelningar har haft insatser kopplat till förändringsledning men behovet kvarstår överlag och kommer att genomföras framåt i samband med ESF-projektet.

Mål: Stärkt arbetsgivarvarumärke för förvaltningen som helhet samt för respektive avdelning.

Aktivitet:

- Implementering av ett sammanhållet koncept för rekryteringsannonsering, vilket omfattar tonalitet i text och bild (film samt kanalval).
- Fortsatt arbete med plan för internkommunikation och arbetsgivarvarumärke.

Uppföljning:

- Koncept för rekryteringsannonsering framtaget, fortsatt löpande utveckling.
- Delar av aktiviteter kopplat till internkommunikation och arbetsgivarvarumärke genomförda, flera kvarstående aktiviteter.
- Kompetenslyft inom kommunikation genomfört vilket bidrar till att stärka arbetsgivarvarumärket.

Mål: Ökad intern stolthet samt ökad förståelse och insikt i varandras arbete.

Aktivitet: Lansering av ett intern-tv-program.

Uppföljning: Det nya intranätet är nu sjösatt och kunskapen om dess möjligheter och hur det fungerar ökar för varje dag. För att nå det övergripande målet kommer istället för ett tv-program en redaktionell planering sättas med redaktionsmöte en gång i veckan framåt. En del artiklar kommer vara textbaserade och andra i form av rörligt innehåll.

Mål: Utvecklad och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess med fokus att kandidater har en positiv upplevelse av kulturförvaltningen som arbetsgivare.

Aktivitet:

- Undersöka alternativ för att mäta kandidatupplevelse.
- Uppföljning av digital referenstagning.

Uppföljning: Båda delarna ingår i stadsgemensam upphandling av nytt rekryteringsverktyg.

Mål: Stärkt arbetet kring kompetensförsörjning.

Aktivitet: Ytterligare förstärka ett gemensamt arbetssätt kring kompetensförsörjning och kompetensförsörjningsplan enligt stadens modell.

Uppföljning: Måldatum satt till 2024-12-31, förstärkning kommer att ske i samband med EFS-projektet Digitalt kompetenslyft där tanken är att använda metod för kompetensinventering i processen för kompetensförsörjningsplan framåt.

Mål: Stärkt förvaltningens arbete inom området lika rättigheter och möjligheter.

Aktivitet:

- Bevakning av området i medarbetarenkäten.
- Genomgång av APT-material inom lika rättigheter och möjligheter.
- Förstärkning kring aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen

Uppföljning:

- Frågeområde Lika rättigheter och möjligheter i medarbetarenkät 2023: 77 (+1 staden)
- Jämställdhetsindex från Nyckeltalsinstitutet: Jämix 138 (+3 föregående år, +12 samtliga organisationer)
- Statistik från Statistiska centralbyrån: överlag oförändrat resultat från föregående år, en liten skillnad finns från föregående år där andelen utrikes födda har ökat från 17,3 % till 18,7 %.
- Uppföljning i ILS för aktiviteten Kulturförvaltningens enheter ska ha genomgång av APT-material inom lika rättigheter och möjligheter: status pågående för alla enheter samt 3 enheter genomförd.
- Förstärkning aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen är måldatum satt till 2024-12-31, arbete pågår.

Mål: Ökad medvetenheten om kommunikationens betydelse för en verksamhet att nå sina mål, och ökad förståelse kring vilka möjligheter som finns.

Aktivitet:

- Genomförande av ett kunskapslyft om strategisk kommunikation.
- Kunskapslyftet innebär kommunikationstema på chefsforum, införande av och utbildning i praktiska och konkreta kommunikations-verktyg samt en turné på samtliga avdelningar för att introducera verktygen och diskutera kommunikation med medarbetare.

Uppföljning:

- Kompetenslyft 1: Genomfört ett fysiskt chefsforum med alla 60 chefer med fokus på strategisk internkommunikation och kommunikativt ledarskap i förändring. Dagen innehöll både praktisk träning, erfarenhetsutbyte och kunskapsinhämtning.
- Kompetenslyft 2: Genomfört ett fysiskt möte med alla kommunikatörer i kulturförvaltningen med fokus på strategisk internkommunikation och kommunikativt ledarskap i förändring. Dagen innehöll både praktisk träning, erfarenhetsutbyte och kunskapsinhämtning.

Mål: Säkerställt kunskap inom systematiskt brandskyddsarbete (SBA).

Aktivitet:

- Utbildning inom systematiskt brandskyddsarbete av personal och chefer på plats i verksamheten och genom digitala utbildningar.
- Utbilda i digital rapportering av brandskyddskontroller.

Uppföljning: Nätverk har skapats bestående av brandskyddskontrollanter från varje verksamhet, tre

nätverksmöten har hållits samt en digital föreläsning om systematiskt brandskyddsarbete riktad till alla medarbetare. Samtliga verksamhetslokaler har uppdaterade utrymningsplaner och dessa har lagts upp i vårt inrapporteringssystem för brandskyddskontroller. Antalet genomförda brandskyddsronder som registrerats i vårt digitala rapporteringssystem har ökat från 17 stycken år 2022 till 50 stycken år 2023.

Mål: Ökad kompetens inom hot- och våldssituationer inom publika verksamheter.

Aktivitet: Ta fram digitala utbildningar och erbjuda utbildning på plats i våra verksamheter.

Uppföljning: Utbildningar inom Hot och våld för medarbetare och chefer har genomförts på plats på samtliga kulturskolor. Vi har medverkat till innehållet i den VR utbildning inom bemötande som Stockholms stadsbibliotek har producerat. En digital föreläsning om det förhöjda säkerhetsläget har hållits för chefer och ett utbildningsmaterial har tagits fram. Inspelad föreläsning och material finns tillgängligt på förvaltningens utbildningsplattform.

Mål: Uppsökande verksamhet i Kulturskolan.

Aktivitet:

- Undersöka vilken kompetens som krävs för uppdraget.
- Undersöka hur kulturskolan utifrån fritidsgårdsstrategin kan bidra till mer tillgängliga kulturformer.

Uppföljning: Kulturrådets rapport om Öppen verksamhet. Uppföljning av skolsamarbeten: estetiska lärprocesser, tvåornas kör, fyrornas teater, El Sistema. Uppföljning av öppen verksamhet på fritidsgårdar.

Mål: Digital Kulturskola.

Aktivitet: Arbete vidare med projektplan för digital Kulturskola samt kontinuerlig översyn av kompetensbehov och förutsättningar för att utveckla en digital Kulturskola.

Uppföljning: Projektet Digital kulturskola fortsätter enligt plan under ledning av projektledare på Utvecklingsenheten.

Mål: Utökad verksamhet helg och lov för Kulturskolan.

Aktivitet: Analys av vad som krävs för kompetens och förutsättningar.

Uppföljning: Som en del av aktiviteten tillsattes en Utredning av anställningsavtal för pedagogisk personal på uppdrag av förvaltningschef. Utredningen blev försenad och pågår till 2023-12-31 när resultatet kommer att redovisas.

Aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen 2024-2026

Mål	Aktivitet	Måldatum	Ansvarig	Uppföljning
Stärkt introduktion och kompetensutveckling för förvaltningens medarbetare och chefer.	Kulturförvaltningens enheter använder den förvaltningsövergripande lärportalen.	2026-12-31	Chefer på alla nivåer	Statusuppföljning i ILS. Indikatorer är statistik från lärportal gällande deltagande vid utbildningar samt frågeområde Utvecklas och lär nytt i medarbetarenkät.
	Kulturförvaltningens enheter använder webbutbildning introduktion för nya medarbetare och introduktion för nya chefer.	2026-12-31	Chefer på alla nivåer	
	Vidareutveckling av lärportalen	2026-12-31	Hr-enheten	
	Vidareutveckling av lärportalen - avdelningsingångar	2026-12-31	Avdelningschefer	
Fokus på ledarskap och medarbetarskap under 2022-2024 i syfte att skapa bättre förutsättningar för arbetsmiljö, samarbete, arbetsklimat och resultat.	Kulturförvaltningens enheter ska årligen genomföra minst fyra aktiviteter per enhet inom fokus medarbetarskap.	2024-12-31	Chefer på alla nivåer	Statusuppföljning i ILS.
	Utbyte och utveckling på chefsforum (erfarenhetsutbyte och nya kompetenshöjande insatser t.ex. förändringsledning).	2024-12-31	Kommunikationsstaben och Hr-enheten	Statusuppföljning i ILS. Indikatorer är ledarskapsindex och medskapandeindex i medarbetarenkät samt deltagande och utvärdering fokus medarbetarskap och ledarskap.
	Säkerställa deltagande vid utbildningsaktiviteter (medarbetarskapsintroduktion för nya medarbetare och chefer, faciliteringsträning för chefer, samt övriga chefsutbildningar utifrån behov).	2024-12-31	Chefer på alla nivåer	
	Utvärdering av fokus medarbetarskap och ledarskap inklusive ta fram förslag fortsatt arbetssätt efter 2024.	2024-12-31	Hr-enheten	
Översyn och analys utifrån stadsgemensam riktlinje för chefsstruktur (efter beslut i KF).	2025-10-31	Förvaltningschef	Följs upp årligen i kompetensförsörjningsplanen	
Stärkt arbetsgivarvarumärke för förvaltningen som helhet samt för respektive avdelning.	Uppdatering av internkommunikationsplanen utifrån SLK:s arbete med arbetsgivarvarumärket, inklusive spridning av både plan och lathund för internkommunikation.	2024-12-31	Kommunikationsstab och hr-enhet.	Statusuppföljning i ILS. Indikatorer är frågeområde Vårt gemensamma uppdrag i medarbetarenkät samt antal sökande per tjänst.

Mål	Aktivitet	Måldatum	Ansvarig	Uppföljning
Utvecklad och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess med fokus att kandidater har en positiv upplevelse av kulturförvaltningen som arbetsgivare.	Implementering av ev. nytt verktyg digital referenstagning samt verktyg för kandidatupplevelse (utifrån stadens upphandling för rekryteringssystem).	2024-12-31	Hr-enheten	Statusuppföljning i ILS. Indikatorer är statistik från rekryteringsverktyg.
Stärkt förvaltningens arbete kring kompetensförsörjning. Sker i samband med projekt Digitalt kompetenslyft.	Kulturförvaltningens enheter använder verktyg och metod för medarbetarsamtal och kompetensinventering både på individnivå samt gruppnivå.	2026-12-31	Chefer på alla nivåer	Statusuppföljning i ILS årligen.
	Vidareutveckling av verktyg och metod för medarbetarsamtal och kompetensinventering till att omfatta övriga kompetensområden.	2026-12-31	Hr-enheten	Statusuppföljning i ILS årligen.
	Ta fram förslag för hur former och metoder för lärande som använts i projektet kan fortsätta användas.	2026-12-31	Projektledare projekt Digitalt kompetenslyft	Slutrapport projekt Digitalt kompetenslyft
Stärkt förvaltningens arbete inom området lika rättigheter och möjligheter.	Kulturförvaltningens enheter ska årligen ha genomgång av APT-material inom lika rättigheter och möjligheter.	2024-12-31	Chefer på alla nivåer	Statusuppföljning i ILS
	Ta fram förslag för förstärkning kring aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen.	2024-12-31	Hr-enheten	Statusuppföljning i ILS
	Ta fram förslag på hur förvaltningen kan arbeta för ökat fokus på jämställdhet och mångfald vid rekrytering.	2024-12-31	Hr-enheten	Statusuppföljning i ILS
Alla på Kulturförvaltningen ska ha en bra arbetsmiljö med fungerande arbetsplatsutrustning och verktyg.	Tillsammans med SLK IT och leverantörer arbeta för att alla anställda skall få fungerande arbetsplatsutrustning.	2024-12-31	Enhet Digitalisering och IT	DiMiOS mätning

Mål	Aktivitet	Måldatum	Ansvarig	Uppföljning
Öka vår digitala förmåga inom förvaltningen, genomföra en nödvändig digital transformation och nå en digital mognad i syfte att möta interna och externa behov och nå uppsatta mål för att vara relevanta både nu och i framtiden.	Genomförande av projekt Digitalt kompetenslyft	2026-03-31	Projektägare administrativ chef samt avdelningschefer	Uppföljning via extern utvärderare
En hög kompetens inom systematiskt brandskyddsarbete i alla förvaltningens verksamheter och en kännedom om innebörden i vårt interna styrdokument "SBA inom kulturförvaltningen"	Digitala informations-och utbildningsträffar för brandskyddskontrollanter fyra gånger per år.	2024-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Statusuppföljning i ILS
	En digital utbildning om rapportering av brandskyddsronder i IA systemet.	2024-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Statusuppföljning i ILS
	Erbjuda VR utbildning i hantering av handbrandsläckare.	2024-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Statusuppföljning i ILS
En hög medvetenhet om hur hot- och våldssituationer kan förebyggas och hanteras.	Digitala utbildningar, informationsmaterial och utbildningar på plats ute i verksamheterna.	2024-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Statusuppföljning i ILS
	Veckorapporter om det rådande säkerhetsläget i staden skickas till ledningsgrupp.	2024-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Statusuppföljning i ILS