

## **Kompetensförsörjningsplan 2025-2027**

### **kulturförvaltningen**

#### **Innehållsförteckning**

<b>Inledning .....</b>	<b>2</b>
Bakgrund .....	2
Kulturförvaltningens uppdrag .....	3
<b>Analys.....</b>	<b>3</b>
Personalsammansättning.....	3
<i>Nyckeltal per sista september 2024.....</i>	<i>3</i>
<i>Jämställdhetsindex.....</i>	<i>5</i>
<i>Statistik från Statistiska centralbyrån (SCB) gällande mångfald.....</i>	<i>5</i>
<i>Summering personalsammansättning .....</i>	<i>6</i>
Omvärld.....	6
Nuläge och aktuella utmaningar.....	7
<b>Kompetensbehov – kort och lång sikt .....</b>	<b>9</b>
Ledarskap.....	9
Medarbetarskap .....	10
Verksamhetsutveckling och förändringsledning.....	11
Ökad digital kompetens.....	12
Lärande organisation .....	13
Kompetens att samverka .....	14
Attraktiv arbetsgivare .....	14
Kompetens kring lokaler och säkerhet.....	15
Kommunikation.....	15
Kompetens gällande tillgänglighet och inkludering .....	16
Avdelningsspecifik kompetens .....	16
Summering av kompetensbehov.....	18
<b>Aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen .....</b>	<b>18</b>
Uppföljning av genomförda aktiviteter och dess resultat 2024 .....	19
Aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen 2025-2027 .....	22

## 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:

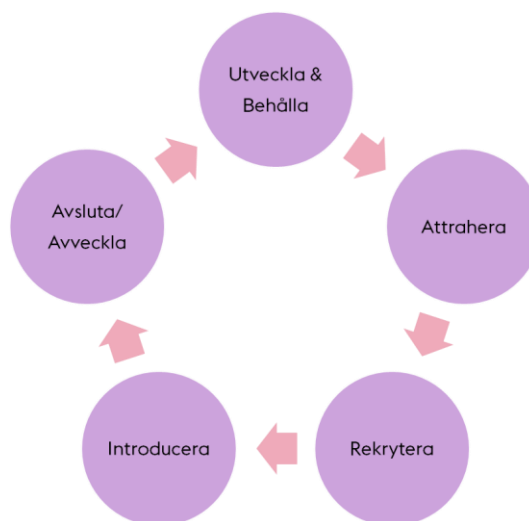
- Samhällsperspektivet som innebär att det blir en tydligare koppling mellan verksamhetens mål och uppdrag, kompetensen i verksamheten och kvaliteten på samhällsservicen för dem vi är till för.
- Chefsperspektivet som innebär att chefen kan synliggöra kompetenskraven och föra dialog om medarbetarens 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 och introducera samt avsluta/avveckla.



#### **Kulturförvaltningens uppdrag**

Kulturförvaltningens uppdrag för 2025 beskrivs i budgetunderlag och verksamhetsplan. ”Kultur ger möjlighet för människor att mötas, få nya intryck och själva gestalta sina liv och utgör en viktig del av vårt välfärdssamhälle. Stockholm växer med kultur och alla stockholmare 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 oktober 2024

##### **Antal anställda totalt**

Antal anställda ts	202410		202310		202210	
K	681	67%	685	67%	694	66%
M	340	33%	343	33%	361	34%
	<b>1 021</b>	<b>100%</b>	<b>1 028</b>	<b>100%</b>	<b>1 055</b>	<b>100%</b>

## Antal tillsvidareanställda

Antal anställda ts	202410		202310		202210	
K	592	66%	581	67%	557	66%
M	301	34%	288	33%	283	34%
	<b>893</b>	<b>100%</b>	<b>869</b>	<b>100%</b>	<b>840</b>	<b>100%</b>

## Antal anställda visstid (exklusive arbetstagare i arbetsmarknadspolitiska insatser)

Antal anställda ts	202410		202310		202210	
K	89	70%	104	65%	137	64%
M	39	30%	55	35%	78	36%
	<b>128</b>	<b>100%</b>	<b>159</b>	<b>100%</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>

## Personalomsättning

Det lägsta talet av avgångar eller rekryteringar av tillsvidareanställningar under året ställs mot det genomsnittliga antalet tillsvidareanställningar per verksamhetsnivå under året.

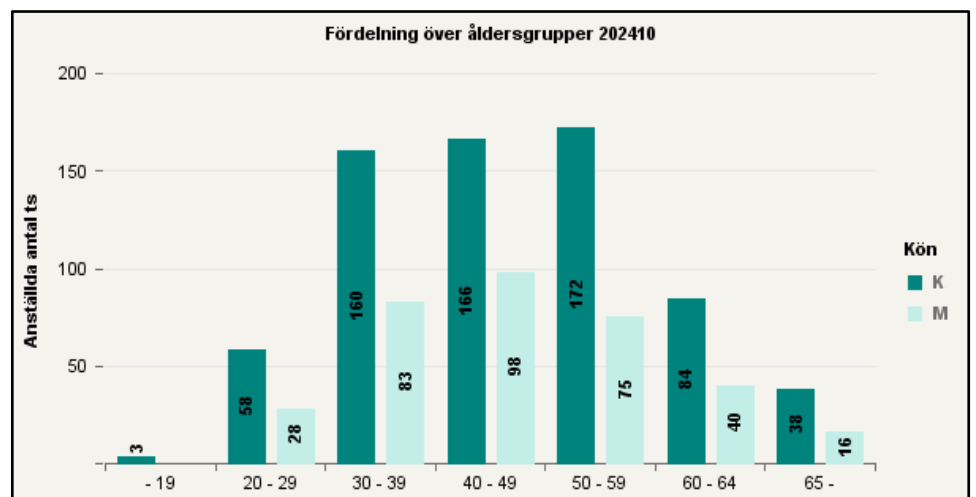
Definitioner:

Rekr.väg 2 och avg.väg 2 = Till/från annan förvaltning

Rekr.väg 3 och avg.väg 3 = Till/från externt

Antal externa avgångar & rekryteringar			Antal avgångar & rekryteringar externt och annan förvaltning		
AVG.VÄG 3	REKR.VÄG 3	P-OMS. Externt	AVG.VÄG 2 OCH 3	REKR.VÄG 2 OCH 3	PERSONALOMSÄTTNING (EXT(3) + ANNAN FÖRV(2))
60	27	3,05%	60	29	3,27%

## Fördelning ålder



Avgångar med anledning av ålderspension 2025: 6

Genomsnittlig anställningstid i staden: 15,96 år

Median anställningstid i staden: 13,04 år

### Jämställdhetsindex

Kulturförvaltningens resultat när det gäller Nyckeltalsinstitutet jämställdhetsindex visar att förvaltningen totalt (146) ligger över median för både branschmedian (122) och median samtliga organisationer (126). Resultatet visar även en förbättring för förvaltningen från föregående års resultat (138).

Kulturförvaltningen fick utmärkelse som Excellent Arbetsgivare 2024 i kategorin: Kartläggning av faktiska arbetsvillkor - Jämställdhetsindex JÄMIX®2023 års databas. Detta innebär att Kulturförvaltningen tillhör de tio procent bästa arbetsgivarna i Nyckeltalsinstitutets kartläggning av jämställda arbetsvillkor för män och kvinnor i svenskt arbetsliv. Förbättringsområden finns framförallt gällande att förvaltningens aktiva arbete för likabehandling kan förstärkas vilket förvaltningen arbetar med aktiviteter kring (se uppföljning aktiviteter 2024-2026 samt aktiviteter 2025-2027). Skillnad i sysselsättningsgrad ligger också något lägre än median samtliga organisationer, men har ökat från föregående år.

### Statistik från Statistiska centralbyrån (SCB) gällande mångfald

Antal anställda efter kön och bakgrund, Kulturförvaltningen 2024:

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	12,3%	3,6%	7,0%	43,3%	66,1%
	Män	6,1%	1,5%	3,5%	22,7%	33,9%
	Totalt	18,4%	5,1%	10,4%	66,0%	100,0%

Antal anställda efter kön och grupperade födelseländer, kulturförvaltningen 2024:

Kulturförvaltningen	Kön	Grupperade födelseländer				Totalt
		Sverige	Norden (utom Sverige)	Europa (utom Norden)	Övriga världen	
Totalt	Kvinnor	53,8%	1,6%	4,2%	6,5%	66,1%
	Män	27,7%	0,5%	2,0%	3,6%	33,9%
	Totalt	81,6%	2,1%	6,2%	10,1%	100,0%

Antal anställda efter kön och utbildningsnivå, kulturförvaltningen, 2024:

Kulturförvaltningen	Kön	Utbildningsnivå					Totalt
		Förgymnasial	Gymnasial	Eftergymnasial < 3 år	Eftergymnasial ≥ 3 år	Uppgift saknas	
	Kvinnor	2,0%	6,4%	11,0%	46,5%	0,2%	66,1%
	Män	1,7%	6,9%	6,7%	18,4%	0,3%	33,9%
	Totalt	3,7%	13,3%	17,6%	64,9%	0,4%	100,0%

Resultatet från SCB visar en liten skillnad från föregående år där andelen utrikes födda har minskat från 18,7 % till 18,4 %. Detta kan jämföras med att andelen utrikes födda år 2023 i hela Sveriges befolkning var 20% (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 fortsätta att riktas på ökad mångfald samt aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen.

### Omvärld

I Kulturakademins rapport Skills 2022<sup>1</sup> 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

<sup>1</sup> [Kulturakademins-Skills-2022.pdf](#)

- Förmågan att upprätthålla balans i livet
- Förmågan att djupjobba
- Konsten att förtydliga sitt värdeskapande
- Omvärldsanalysen som motor
- Kompetens inom cirkulär ekonomi och social hållbarhet

I Kulturakademiens rapport Skills 2023<sup>2</sup> 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
- Lärandekonst 5: Konsten att dansa med AI

Annat relevant input är insikter från ”Ung livsstil Barn och ungdomar i kulturen i Stockholms stad” samt kulturförvaltningens omvärldsanalys 2024 som alla förvaltningens chefer fick ta del av vid chefsforum den 3 oktober 2024.

För att förvaltningen ska nå stadens och förvaltningens mål kring jämställdhet och jämlikhet behöver kompetens kring hur detta uppnås fortsatt finnas inom förvaltningen. I omvärldsanalysen lyfts tre områden som särskilt viktiga för hur de påverkar kulturdeltagandet.

- Digitaliseringen skapar möjligheter och utmaningar
- Ökad polarisering och en orolig omvärld
- Ansträngd ekonomi för kulturen

Insikter från ovanstående rapporter tas med till kulturförvaltningens analys och strategiska aktiviteter. Förvaltningen har i sin analys även bevakat Sveriges kommuner och regioners rapport och strategier<sup>3</sup> för att säkra kompetensförsörjningen. Förvaltningen bevakar även löpande trender på arbetsmarknaden och utvärderar löpande t.ex. när det gäller möjlighet för distansarbete.

### **Nuläge och aktuella utmaningar**

Kulturförvaltningen får inför 2025 budgetuppdrag som leder till fortsättning av pågående utvecklingsarbete och verksamhetsutveckling samt även nya satsningar. I budget inför 2025 får förvaltningen även i uppdrag att arbeta för en förbättrad

<sup>2</sup> [Kulturakademi skills -2023 Final.pdf](#)

<sup>3</sup> [Nio strategier för att möta kompetensutmaningen](#)

arbetsmiljö, kompetensutveckling och utvecklande karriärvägar för förvaltningens medarbetare.

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 om 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 Model som utgör en plattform för stadens syn på chefers ledarskap.

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

- helhetssyn
- utvecklingsinriktad



- mål och resultatorienterad
- tydlig
- samarbete

Som komplement till ledarskapsmodellen finns även stadens kommunikationsprogram som uttrycker att stadens chefer i sitt ledarskap har ett särskilt ansvar för att säkerställa ett kommunikativt perspektiv inom sitt verksamhetsområde. Det innebär att förstå hur den egna verksamheten uppfattas av målgrupper och intressenter och utifrån den förståelsen tillgängliggöra beslut, sammanhang och verksamheter i syfte att bidra till öppenhet, tillit och goda relationer.

Stockholms stad har tagit fram en gemensam riktlinje för chefsstruktur. Riktlinjen är en fortsättning på stadens arbete med en gemensam chefsprofil och ledarskapsmodell. Riktlinjen tydliggör ytterligare chefsrollen i staden och ser till att det finns förutsättningar för att uppfylla chefsprofilen och ledarskapsmodellen för alla chefer. Kulturförvaltningen har under 2024 genomfört en verksamhetsöversyn kopplat till riktlinjen som visat att de flesta av förvaltningens avdelningar har goda förutsättningar i sin chefsstruktur, som även stämmer överens med stadens riktlinje för chefsstruktur. Kulturskolan är den avdelning som skiljer sig mest från riktlinjen i nuläget, en fördjupad analys och fortsatt arbete kommer att ske där.

Förvaltningen har i översynen även identifierat ett fortsatt behov att arbeta med att skapa goda förutsättningar för chefer inom verksamheten, till exempel gällande stöd från stödfunktioner samt förenklade rutiner, processer och administration. Om förvaltningen har goda förutsättningar för ledarskapet har vi lättare att behålla, attrahera och rekrytera chefer vilket i sin tur gynnar organisationen överlag.

## **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. Avdelningarnas förutsättningar och behov ser delvis olika ut. Förvaltningen behöver överlag kompetens som matchar fortsatt verksamhetsutveckling och uppdrag samt nya satsningar.

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. Förvaltningen har

arbetat med särskilt fokus på ledarskap sedan 2022 och fortsätter under 2025 med:

- Utbyte, övningar och fokus på ledarskap på chefsforum.
- Olika typer av chefsutbildningar och utvecklingsinsatser för chefer utifrån behov.
- Verktygslåda för chefer kring personalhantering som stärker både chefsrollen och ledarskapet.
- Möjlighet till mentor för nya chefer.
- Att stadens chefsprofil används vid rekrytering av nya chefer.
- Medarbetarenkät, medarbetarsamtal och bedömningsamtal 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 att 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. Som exempel kommer ett av förvaltningens chefsforum att handla om tjänstepersonens roll, omvärldens påverkan och hur man hanterar det.

Riktlinjen för chefsstruktur skapar även en tydlighet kring ansvar och uppdraget som chef i och med utgångspunkten att chef har ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi.

Förvaltningen ser även ett ökat tryck på chefer att hantera många olika områden och processer samtidigt och att förmåga att prioritera och att leda i en komplex omvärld kan stärkas, vilket lyfts på chefsforum.

Påfyllnad för chefer sker även genom stadens chefsseminarium som alla chefer uppmanas att ta del av.

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 fortsätter med fokus på medarbetarskap och ledarskap 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:

- Inledande introduktion kring medarbetarskap på kulturförvaltningen.
- Stöd från hr-enheten till chefer för att kunna arbeta med övningar kring medarbetarskap i den egna verksamheten.
- Övningar kring medarbetarskap finns tillgängliga för att användas på arbetsplatsträffar eller andra passande forum.
- Uppföljning av resultat medarbetarenkät.
- Medarbetarskapet diskuteras och följs upp i medarbetarsamtal och bedömningsamtal.
- Fokus på medarbetarskap överlag som skapar goda förutsättningar och går i linje med arbetet såsom arbetsmiljö och friskfaktorer.

Förvaltningen ser även att tjänstepersonens roll är viktig för rollen som medarbetare och kommer att stärka fokus på det även för medarbetare framåt.

### **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 2024 har förvaltningen arbetat med ett ESF-finansierat projekt, Digitalt kompetenslyft, 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 lättörliga arbetssätt. Behov finns av att stärka och utveckla förhållningssättet för att leda komplex verksamhet. Avdelningarnas behov och förutsättningar när det gäller verksamhetsutveckling och 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, innovation 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**

Under 2022 genomförde kulturförvaltningen en första mätning av digital mognad med hjälp av verktyget DiMiOS, digital mognad i offentlig sektor. Resultatet pekar på en rad kompetensområden där kulturförvaltningen behöver stärka sin förmåga för att kunna ta tillvara på digitaliseringens möjligheter. Förvaltningen har som en av åtgärderna startat ett nätverk för systemägare inom förvaltningen med syfte att stärka systemförvaltningen samt kompetens hos systemförvaltare och systemansvariga.

Det ESF-finansierade projektet Digitalt kompetenslyft startades under 2023 och löper fram till mars 2026. Fram till och med januari 2026 ska medarbetare och chefer kompetensutvecklas i digital förmåga.

Målet med projektet är att möta medarbetarnas och chefernas behov av kompetensutveckling utifrån var och ens egen yrkesroll, förkunskaper och förutsättningar.

En följd av projektet är att kulturförvaltningen med sin höjda digitala kompetens ska bättre kunna möta stockholmarnas efterfrågan i en alltmer digitaliserad värld.

För att projektet ska kunna lyckas med sina mål och för att kulturförvaltningen ska dra nytta av denna möjlighet som projektet innebär behöver förvaltningens chefer prioritera deltagande inom projektets läroaktiviteter. Allt för att stärka medarbetarnas digitala förmåga.

### **Projektets innehåll:**

Digitalt kompetenslyft innehåller ett brett utforskande som respektive medarbetare har möjlighet att påverka. Projektet kommer att växa fram genom våra gemensamma insatser.

- Metodutbildning i användardriven tjänsteutveckling – vi ska lära oss hur man utgår ifrån användarnas behov när vi skapar digitala tjänster.
- Strategisk kompetensförsörjning – vi ska identifiera förvaltningens och medarbetarnas individuella behov av digital kompetens och lärinsatser.
- Öka i digital mognad – vi ska utveckla vår digitala förmåga utifrån årliga digitala mognadsmätningar.
- Utforska former för lärande – vi ska erbjuda och testa olika former för lärande. Allt från kurser och självstudier till föreläsningar och nätverk.

### **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. Läraktiviteter som görs inom ramen för projektet Digitalt kompetenslyft är ett steg i den riktningen.

Förvaltningen har under 2022-2024 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. Ett av delprojekten inom digitalt kompetenslyft handlar just om att utforska och prova nya metoder för lärande.

Inom Stockholms stad rekommenderas metoden ”transfer of training” för att säkerställa att utbildningsinsatser ger effekt och leder till nya eller förändrade beteenden. 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. Roller som arbetar med att skapa lärande inom förvaltningen bör ta del av stadens utbildning inom området för att säkerställa att kompetensutvecklingsinsatser ger så bra utfall som möjligt. Kunskap om metoden kan även vara bra för att ytterligare stärka förvaltningens chefer kring chefens roll för att få ut effekt av medarbetares utvecklingsinsatser.

Förvaltningen bör även fortsätta att fokusera på det kollegiala lärandet och att säkra kunskapsöverföring mellan medarbetare och olika enheter och avdelningar.

### **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.

Exempel på samverkan är initiativ hos Liljevalchs konsthall att skapa erfarenhetsutbyte med andra konsthallar och dess personal samt hur kulturstrategiska staben arbetar med utbildade samverkansledare.

### **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. Ett annat exempel är den administrativa staben som har behov av en stor bredd av kompetenser och roller inom sina olika stödfunktioner, samtidigt som spetskompetens behövs.

Exempel på hur förvaltningen arbetar med att stärka arbetsvarumärket är Stockholms stadsbiblioteks initiativ att arbeta med att tydliggöra interna karriärvägar. Stockholms stadsbibliotek har för avsikt att arbeta mer med ungdomsanställningar (och traineeprogram) och förtydliga hur de interna karriärvägarna ser ut till andra befattningar vilket även kan öka mångfalden inom personalgruppen framåt. Initiativet skulle kunna överföras till andra avdelningar och/eller förvaltningsnivå framåt.

Kulturförvaltningen har sedan 1 maj 2024 mätt kandidatupplevelsen i förvaltningens rekryteringar. Förvaltningen har under oktober i genomsnitt 5,12 på en 10-gradig skala på samtliga frågor och under perioden maj-oktober ett CNPS (Candidate Net Promoter Score) på -44 av +100. Candidate Net Promoter Score (CNPS) mäter hur

nöjda kandidater är med rekryteringsprocessen där ett högre värde är bättre. Genomsnittet för alla företag via samma mätverktyg är 5,4 av 10. Utifrån resultat och svar på frågor från kandidater rekommenderas förvaltningen att:

- Ge kandidater bra och konstruktiv återkoppling.
- Hålla ett bra tempo/tidsram i processen.
- Ge kandidater insyn och uppdatera dem om processens steg.
- Hjälpa kandidater ge en rättvis bild av sig själva i processen.

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 fortsatt 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 2024 har förvaltningen satsat på ett kompetenslyft med fokus på digital kompetensutveckling. Både chefskollektivet och kommunikatörskollektivet har fått specifik kompetensutveckling på området, och har tränat på konkreta och praktiska verktyg. 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 biblioteksorganisationen anställt en kommunikationschef med ansvar för budget och personal.

Kompetensen inom sociala medier har ökats genom implementering av nya (olika) strategier för både biblioteken och Kulturskolan. Strategierna har testats under en period och sedan utvärderats. Behovsinventering pågår för upphandling och implementering av ett planeringsverktyg för sociala medier under 2024. stadens. En pilot med stadens LinkedIn-konto har genomförts med biblioteken under 2024.

Alla kommunikatörer i kulturförvaltningen har erbjudits och deltagit i en kompetenshöjande kurs om innehålls- och planeringsstrategier för sociala medier inom ramen för ESF-projektet (europeiska socialfonden). Flera kommunikatörer har gått

en omfattande kurs i ux (user experience) på Open lab på KTH i Stockholm, även det inom ramen för ESF.

### **Kompetens gällande tillgänglighet och inkludering**

Kulturförvaltningen arbetar för att Stockholm växer med kultur och alla stockholmare 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.

Förvaltningen behöver för att nå inriktningen och målen kring jämställdhet och jämlikhet samt krav på tillgänglighet (såsom kulturrådets krav på tillgänglighet) ha kompetens för att arbeta med frågorna. Förvaltningen bedömer att kompetensen finns i hög grad redan idag. Det är viktigt att bevara kompetensen och att fortsätta utveckla fokus och arbetssätt. Exempel på hur förvaltningen arbetar idag är Muséer och konst som under 2024 haft en utbildningsdag med mångkulturellt centrum i Botkyrka samt Stockholms stadsbibliotek som har byggt en systematik och arbetssätt för att arbeta med mångfald med en särskilt utsedd samordnare och nätverk. Att ha kompetens kring tillgänglighet handlar även om digital kompetens.

För att möta behoven bör det även finnas jämställdhet och mångfald i kulturförvaltningens medarbetargrupp. Kulturförvaltningen som arbetsgivare ska även vara tillgänglig för att kunna möta olika medarbetares olikheter.

### **Avdelningsspecifik kompetens**

Respektive avdelning är ansvarig för att genomföra kompetensanalys och se till att säkra fackkompetens som behövs för att klara av avdelningens uppdrag nu och framåt.

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 som 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 fortsatt med att öka arbetstid från deltid till heltid där det är möjligt. Liljevalchs har arbetat med och kommer även fortsatt 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 befattningen värd. Liljevalchs arbetar med utveckling för hela medarbetargruppen men har även en utmaning kopplat till att kompetensutvecklingen blir påverkad av verksamhetens intäktskrav.

För evenemangsavdelningen kan även projekten variera väldigt mycket i storlek där vissa projekt har flera hundra personer involverade. För evenemangsavdelningen märks fortfarande en brist gällande vissa yrkesgrupper och kompetenser i samhället, vilket påverkar tillgången för tillfälligt anställd personal. Generellt är det svårt att hitta teknisk – och säkerhetskompetens för tillfälliga uppdrag men det har under 2024 blivit bättre i och med att verksamhetens arbetsgivarvarumärke och nätverk verkar ha stärkts. Det är lättare för avdelningen att få in rätt kompetens. När det gäller teknisk kompetens har även tillgången förbättrats.

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”. Andra exempel som avdelningen arbetat med har varit att stärka avdelningen kring omvärldens påverkan och hur man hanterar det (tjänstemannarollen).

Kulturskolan och Stadsbiblioteket har egna kompetensförsörjningsplaner för 2025 där deras specifika uppdrag, utmaningar och behov av verksamhetsspecifika kompetenser 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 fick 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 är pågående och kommer även att identifiera

kompetenser kulturskolan har samt kompetenser kulturskolan 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**

- Behov av fokus och utveckling gällande ledarskap i förhållande till stadens chefsprofil, ledarskapsmodell samt arbetsgivarrollen.
- 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.
- Kompetens gällande tillgänglighet och inkludering behövs.

### **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 2025 ”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 2024

Mål	Aktivitet	Måldatum	Ansvarig	Uppföljning och resultat 2024
Stärkt introduktion och kompetensutveckling för förvaltningens medarbetare och chefer.	Kulturförvaltningens enheter använder den förvaltningsövergripande lärportalen.	2026-12-31	Chefer på alla nivåer	Frågeområde Utvecklas och lär nytt i medarbetarenkät 2024: 78 (-1 förgående år, -1 staden)
	Kulturförvaltningens enheter använder webb utbildning introduktion för nya medarbetare och introduktion för nya chefer.	2026-12-31	Chefer på alla nivåer	Deltagarstatistik webb utbildning Introduktion kulturförvaltningen för nya medarbetare: 52 genomförda, 61 pågående. Deltagarstatistik webb utbildning Introduktion kulturförvaltningen för nya chefer: 3 genomförd, 12 pågående.
	Vidareutveckling av lärportalen	2026-12-31	Hr-enheten	Nätverk för utbildningsplattformen och lärportalen har startats i syfte att samordna och utveckla arbetet för förvaltningen och avdelningar. Fortsatt behov finns framåt.
	Vidareutveckling av lärportalen - avdelningsingångar	2026-12-31	Avdelningschefer	Olika utveckling för avdelningarna.
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	Status pågående eller klart i ILS, flera enheter planerar för övningar under hösten. Medskapandeindex i medarbetarenkäten: 78 (-1 föregående år, -3 staden)
	Utbyte och utveckling på chefsforum (erfarenhetsutbyte och nya kompetenshöjande insatser t.ex. förändringsledning).	2024-12-31	Kommunikationsstaben och Hr-enheten	Utbyte och utveckling skett på chefsforum under året. Ledarskapsindex i medarbetarenkäten: 81 (-1 föregående år, 0 staden)
	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	Deltagare introduktion medarbetarskap 2024: 25 (2023: 59) Faciliteringsträning inställd p.g.a. för få deltagare. Deltagande chefsutbildning ledarskapsmodell 2023-2024: 15 (2024: 17)
	Utvärdering av fokus medarbetarskap och ledarskap inklusive ta fram förslag fortsatt arbetssätt efter 2024.	2024-12-31	Hr-enheten	Utvärdering medarbetarskapsintroduktion 2024: 3,56 (skala 1-5) Utvärdering chefsutbildning 2023-2024: 3,45 (skala 1-5) Delutvärdering medarbetarskap och ledarskap visar på vikt av att fortsätta men att delvis justera upplägget.

				Slututvärdering görs i början på 2025.
	Översyn och analys utifrån stadsgemensam riktlinje för chefsstruktur (efter beslut i KF).	2025-10-31	Förvaltningschef	Översyn och analys genomförd. Uppföljning sker framåt genom stadens nyckeltal samt kvalitativ uppföljning gällande kulturskolans analys samt chefs förutsättningar kopplat till stöd, rutiner, processer och administration
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.	Frågeområde Vårt gemensamma uppdrag i medarbetarenkät: 76 (-1 föregående år, -3 staden) Antal sökande per tjänst: 78,2 (2022: 55) Uppdaterad internkommunikationsplan kommer att vara klar under hösten 2024.
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	Nytt verktyg digital referenstagning samt verktyg för kandidatupplevelse är implementerat. Indikatorer kandidatupplevelse: genomsnitt 5,12 på en 10-gradig på samtliga frågor och ett CNPS (Candidate Net Promoter Score) på -44 av +100.
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	Införande av verktyg och metod för hela förvaltningen startats under hösten 2024 och pågår. 241031 har 460 medarbetare genomfört skattning av kompetens i Grade.
	Vidareutveckling av verktyg och metod för medarbetarsamtal och kompetensinventering till att omfatta övriga kompetensområden.	2026-12-31	Hr-enheten	Fokus under 2024 har varit på verktyg och metod för att skatta digital kompetens. Utveckling sker framåt utifrån utvärdering kring verktyg och metod.
	Ta fram förslag för hur former och metoder för lärande som använts i projektet kan fortsätta användas.	2026-03-31	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	Status pågående eller klart i ILS, flera enheter planerar för genomförande under hösten.
	Ta fram förslag för förstärkning kring aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen.	2024-12-31	Hr-enheten	Förslag på ny rutin framtagen för implementering under 2025.

	Ta fram förslag på hur förvaltningen kan arbeta för ökat fokus på jämställdhet och mångfald vid rekrytering.	2024-12-31	Hr-enheten	Förslag på åtgärder att arbeta med under 2025 är framtagna.
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 planerad till november 2024.
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	Projektet är uppstartad och pågår i förvaltningen.
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	Genomfört
	En digital utbildning om rapportering av brandskyddsronder i verktyget IA.	2024-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Ej genomfört ännu, kvarstående behov.
	Erbjuda VR utbildning i hantering av handbrandsläckare.	2024-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Genomfört
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	Genomfört
	Veckorapporter om det rådande säkerhetsläget i staden skickas till ledningsgrupp.	2024-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Genomfört

## Aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen 2025-2027

Mål	Aktivitet	Måldatum	Ansvarig	Uppföljning
Stärka introduktion och kompetensutveckling för förvaltningens medarbetare och chefer.	Kulturförvaltningens enheter arbetar aktivt med lärande och använder den förvaltningsövergripande lärportalen.	2026-12-31	Chefer på alla nivåer	Indikator frågeområde Utvecklas och lär nytt i medarbetarenkät
	Kulturförvaltningens enheter använder de obligatoriska webbutbildningarna som finns för medarbetare och chefer (introduktionsutbildningar samt för chefer även arbetsmiljö och kompetensbaserad rekrytering).	2026-12-31	Chefer på alla nivåer	Indikator statistik från lärportal gällande deltagande vid utbildningar.
	Vidareutveckling av lärportalen, och fortsatt kommunikation. Fokus 2025 på nätverk, genomgångar, instruktioner för uppföljning och förtydligande kring obligatoriska utbildningar.	2026-12-31	Hr-enheten	Uppföljning i samband med nästa års plan.
	Vidareutveckling av lärportalen – avdelningsgångar.	2026-12-31	Avdelningschefer	Uppföljning i samband med nästa års plan.
Fokus på ledarskap och medarbetarskap i syfte att skapa bättre förutsättningar för arbetsmiljö, samarbete, arbetsklimat och resultat.	Kulturförvaltningens chefer använder övningar kring medarbetarskap utifrån behov samt ser till att medarbetare får ta del av introduktion kring medarbetarskap som finns.	2025-12-31	Chefer på alla nivåer	Indikator medskapandeindex i medarbetarenkät.
	Kulturförvaltningens chefer använder ledarskapsutveckling och stöd som finns för chefer såsom verktygslåda inom personalhantering, utbildningar och coachning utifrån behov.	2025-12-31	Chefer på alla nivåer	Indikator ledarskapsindex i medarbetarenkät.
	Utbyte och utveckling på chefsforum (erfarenhetsutbyte och nya kompetenshöjande insatser t.ex. AI och tjänstepersonens roll).	2025-12-31	Kommunikationsstab och hr-enhet	Uppföljning i samband med nästa års plan.
	Tillgängliggöra grundläggande webbutbildning inom konflikthantering för alla chefer.	2025-03-31	Hr-enheten	Indikator genomförande av utbildning konflikthantering.
	Utvärdering av fokus medarbetarskap och ledarskap inklusive att ta fram förslag fortsatt arbetssätt efter 2025.	2025-06-30	Hr-enheten	Uppföljning i samband med nästa års plan.
Stärka arbetsgivarvarumärke för förvaltningen som helhet samt för respektive avdelning.	Implementering och spridning av ny internkommunikationsplan samt aktiviteter till planen.	2025-12-31	Kommunikationsstab och hr-enhet	Uppföljning i samband med nästa års plan. Indikator frågeområde Vårt gemensamma uppdrag i medarbetarenkät
	Stärkt internkommunikation som utgår både från stadens nya koncept för arbetsgivarvarumärket med ett mer visuellt och emotionellt tilltal än tidigare ("Huvud staden").	2027-12-31	Kommunikationsstab	Uppföljning i samband med nästa års plan.

	Kompetenshöjande aktiviteter för att nå ut till branschcommunities och business to business-målgrupper på stadens LinkedIn-konto.	2027-12-31	Kommunikationsstab	Uppföljning i samband med nästa års plan.
	Aktiviteter för att bättre nå ut till målgruppen barn och unga samt aktiviteter kring mångfald och inkludering 2025-2027.	2027-12-31	Kommunikationsstab	Uppföljning i samband med nästa års plan.
Utvecklad och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess med fokus att kandidater har en positiv upplevelse av kulturförvaltningen som arbetsgivare.	Utifrån resultat kandidatupplevelse: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta fram förvaltningsmallar för återkoppling till kandidater.</li> <li>• Ta fram checklista för vad man kan tänka på gällande återkoppling.</li> <li>• Förse avdelningarna med sitt resultat för dialog inom respektive avdelning.</li> </ul>	2025-12-31	Hr-enheten	Uppföljning i samband med nästa års plan. Indikator statistik från rekryteringsverktyg.
Stärka 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	Uppföljning i samband med nästa års plan. Indikator skattningar i Grade.
	Vidareutveckling av verktyg och metod för medarbetarsamtal och kompetensinventering till att omfatta övriga kompetensområden.	2026-12-31	Hr-enheten	Uppföljning i samband med nästa års plan.
	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
Stärka förvaltningens arbete inom området lika rättigheter och möjligheter.	Kulturförvaltningens enheter ska årligen lyfta lika rättigheter och möjligheter på APT (APT-material och övningar finns).	2025-12-31	Chefer på alla nivåer	Statusuppföljning i ILS.
	Implementera rutin och stödmaterial kring aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen.	2025-06-30	Hr-enheten	Uppföljning i SAM-modul i ILS-webb.
	Kulturförvaltningens chefer har kunskap inom kompetensbaserad rekrytering (KBR) som metod och har genomfört webbutbildning inom KBR.	2025-12-31	Chefer på alla nivåer	Uppföljning i samband med nästa års plan. Indikator statistik webbutbildning KBR.
	Arbete för att säkerställa att det finns tydliga befattningsbeskrivningar (gemensam mall), kravprofiler och annonsmallar inom förvaltningen.	2025-06-30	Hr-enheten	Uppföljning i samband med nästa års plan.
	Pilot rekrytering utan personligt brev	2025-06-30	Hr-enheten och medverkande chefer i piloten.	Uppföljning i samband med nästa års plan.
Alla på Kulturförvaltningen ska ha en bra arbetsmiljö med fungerande arbetsplatsutrustning och verktyg.	Tillsammans med SLK IT och leverantörer fortsätta arbeta för att alla anställda skall få fungerande arbetsplatsutrustning.	2025-12-31	Enhet Digitalisering och IT	DiMiOS mätning

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.	Fortsatt genomförande av projekt Digitalt kompetenslyft	2026-03-31	Projektägare administrativ chef samt avdelningschefer	Slutrapport projekt Digitalt kompetenslyft samt löpande uppföljning av antal deltagartimmar på förvaltningsnivå och avdelningsnivå.
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.	2025-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Uppföljning i samband med nästa års plan.
	En digital utbildning om rapportering av brandskyddsronder i verktyget IA.	2025-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Uppföljning i samband med nästa års plan.
	Erbjuda VR utbildning i hantering av handbrandsläckare.	2025-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Uppföljning i samband med nästa års plan.
En hög medvetenhet om hur hot- och våldssituationer kan förebyggas och hanteras.	Digitala utbildningar, informationsmaterial och utbildningar på plats ute i verksamheterna.	2025-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Uppföljning i samband med nästa års plan.
	Specifika insatser: <ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus på utbildning pågående dödligt våld, inrymning och utrymning kulturskolan under 2025.</li> <li>Föreläsning ekobrott och välfärdsbrott kulturförvaltningens ledningsgrupp mars 2025</li> <li>Krisledningsövning oktober 2025</li> </ul>	2025-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Uppföljning i samband med nästa års plan.
	Veckorapporter om det rådande säkerhetsläget i staden skickas till ledningsgrupp.	2025-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Uppföljning i samband med nästa års plan.