

Kompetensförsörjningsplan 2022-2024

Kulturförvaltningen

Innehållsförteckning

Bakgrund	1
Analys	3
Kulturförvaltningens uppdrag	3
Personalsammansättning	3
Nuläge och aktuella utmaningar	4
Summering av nuläge och aktuella utmaningar	6
Aktiviteter	7

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.

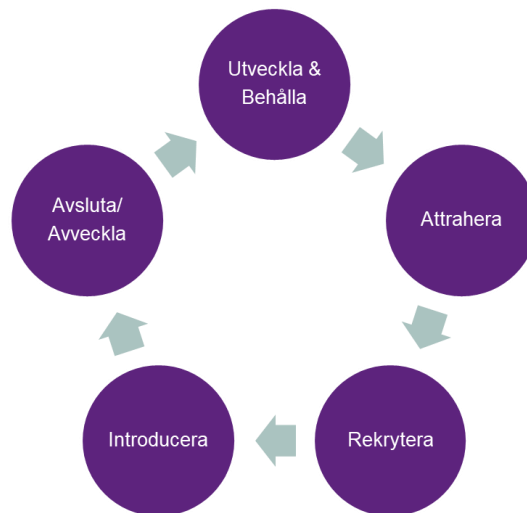
Värdet med att ha ett strategiskt förhållningssätt i kompetensförsörjningsarbetet kan beskrivas utifrån tre perspektiv:

- 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.



Analys

Kulturförvaltningens uppdrag

Kulturförvaltningens uppdrag för 2022 beskrivs i budgetunderlag och verksamhetsplan.

Personalsammansättning

Per sista oktober 2021:

Antal anställda totalt

Antal anställda ts	202110	
K	635	67,%
M	313	33,%
	948	100,%

Antal tillsvidareanställda

Antal anställda ts	202110	
K	541	66%
M	276	34%
	817	100%

Antal anställda visstid (exklusive arbetstagare i arbetsmarknadspolitiska insatser)

Antal anställda ts	202110	
K	94	72%
M	37	28%
	131	100%

Snitt antal anställningar	Antal avgångar	Antal rekryteringar	Personalomsättning
815	54	44	5,40%

Antal anställda fördelat på ålder (tillsvidare och visstid):

- 66 anställda ligger inom åldersspannet 20 – 29
- 199 anställda ligger inom åldersspannet 30 – 39
- 267 anställda ligger inom åldersspannet 40 – 49
- 259 anställda ligger inom åldersspannet 50 – 59
- 120 anställda ligger inom åldersspannet 60-64
- 37 anställda ligger inom åldersspannet 65 år och uppåt

Pensionsavgångar (68 år) under 2022 är 9 stycken.

För kulturförvaltningen totalt (tillsvidareanställda):

- Genomsnittlig anställningstid i staden: 14 år
- Median anställningstid i staden: 10,8 år

Nuläge och aktuella utmaningar

Flera av förvaltningens avdelningar får inför 2022 nya uppdrag som påverkar behovet av kompetens. De nya uppdragen innebär ett behov av både djup och bred kompetens framåt, samt att avdelningarna behöver arbeta proaktivt med att säkerställa förutsättningar som krävs.

Ett exempel på sådant nytt uppdrag är Kulturskolans uppdrag att finnas till för fler genom att bedriva mer verksamhet på lov och helger samt en satsning på Kulturskolans digitala verksamhet. Satsningen på att utöka helg- och lovverksamhet kommer att innebära nyrekryteringar under året där en analys av efterfrågan kommer att ligga till grund för rekryteringsprofiler. Satsning på att utveckla ett digitalt kursutbud leder till nya behov och kräver att kompetens inom digitalisering beaktas vid nyrekrytering samt fortbildning av medarbetare.

Ett annat exempel är den kulturstrategiska stabens nya uppdrag Barn, kultur och fritid med inriktning mot äldremålgruppen och samordning av fritidsgårdar leder till behov av både sakkompetens och förmåga att samverka inom staden.

Ytterligare behov av kompetens kopplat till uppdrag är att SSB ska ägna särskild uppmärksamhet åt de nationella minoriteterna och personer som har annat modersmål än svenska. I det fallet behöver basverksamheten kompletteras med spetskompetens som även kan arbeta med riktade insatser och bygga nätverk.

Flera av avdelningarna lyfter även 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.

Kulturförvaltningens förhållningssätt till den digitala transformationen i samhället, som påskyndades av pandemin, leder även fortsatt till behov av digital kompetens.

Under 2021 har kompetensutveckling bedrivits genom projektet Digit or Die där det blivit tydligt att det finns stora vinster med att samordna förvaltningsspecifika utbildningar och kompetensutvecklingsinsatser. Det finns fortsatt behov av denna samordning som bland annat omfattar att tillvarata den kunskap och kompetens som utbildningar redan givit inom organisationen.

Pandemin och Stockholms stad ramverk för möjlighet till distansarbete som kulturförvaltningen ser positivt på, i den mån det fungerar för verksamheten, leder även till ett ökat behov av kompetens kopplat till hybrida arbetssätt. Kompetens behövs för att kunna arbeta med och erbjuda hybridlösningar i förvaltningens publika verksamhet. I kompetensen omfattas att kunna bedöma när digitala eller fysiska lösningar bör användas, samt när och hur en kombination av både fysiska och digitala lösningar är möjligt.

Den digitala utvecklingen leder även till behov av kompetensutveckling inom områden för produktion av digitalt innehåll. Specifikt har SSB behov av att stärka kompetensen kring de produktionstekniska aspekterna men även de upphovsrättsliga och juridiska.

På längre sikt kan även den digitala transformationen leda till behov av ett ledarskap som kan fungera i en mer utvecklingsorienterad organisation med lättörliga arbetssätt och mer självledande team.

Samtliga avdelningar på kulturförvaltningen har 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.

Kulturskolan och SSB har egna kompetensförsörjningsplaner 2022 där deras specifika uppdrag, utmaningar och behov av kompetens beskrivs närmare.

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

evenemangsavdelningen kan även projekten variera väldigt mycket i storlek med vissa projekt med flera hundra personer involverade.

I takt med nya uppdrag och att komplexiteten inom staden och omvärlden ökar finns det 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. Detta gäller hela förvaltningen men SSB, den administrativa staben samt den kulturstrategiska staben har identifierat detta behov som viktigt i deras fortsatta arbete. För den kulturstrategiska staben kommer det även att krävas ett mer proaktivt arbetssätt framåt.

Flera av avdelningarna har även lyft behov av kompetens inom kommunikation som viktigt framåt för verksamheterna att nå sina mål, där flera avdelningar redan har eller kommer att öka på sina resurser inom kommunikation. Avdelningarnas resurser har fokus på den verksamhetsspecifika kommunikationen med planering, projektledning och genomförande, och med strategiskt stöd och sammanhållning av den centrala kommunikationsstaben.

Stockholms stad har under 2021 implementerat en ny chefsprofil som bygger på ledarskapsmodellen ”full range leadership model”. Utifrån chefsprofilen har förvaltningen identifierat övergripande behov i att stärka ledarskapet och kompetenserna. Även här ställer omvärlden och det postpandemiska arbetslivet nya utmaningar på ledarskapet som behöver mötas framgent. För att förtydliga chefsrollen och vad som förväntas av cheferna inom förvaltningen finns även behov av att fokusera på arbetsgivarrollen, chefskapet och dess innebörd.

Summering av nuläge och aktuella utmaningar:

- Avdelningarnas förutsättningar ser olika ut.
- Flera avdelningar har fått nya uppdrag och kompetensen behöver matcha dessa.
- Behov av både spetskompetens och bred kompetens i framtiden.
- Behovet av kompetens inom bemötande och service, digital kompetens och kompetens kring hybridlösningar ökar.
- Arbetsgivarvarumärket behöver stärkas – både för avdelningarna enskilt och för förvaltningen i stort.

- Behov av ledarskapsutveckling kopplat till chefsprofilen.
- Kompetens att samverka blir mer viktigt.

Aktiviteter i kompetensförsörjningsplan 2022

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 2022 ”Kulturförvaltningen ska vara den professionella och attraktiva arbetsgivaren där medarbetarna är stolta över sitt uppdrag”.

Aktiviteterna har delats in i målområdena:

- Arbetsgivare - kulturförvaltningen som arbetsplats
- Medarbetarskap
- Ledarskap

Mål:	Aktivitet:	Måldatum:	Ansvarig:	Uppföljning:
Ledarskap – stärkt introduktion för nya chefer	<ul style="list-style-type: none"> - Utveckla en digital introduktion för nya chefer om att vara chef inom kulturförvaltningen 	2022-06-31	Hr-enhet med hjälp av kommunikationsstab samt i samråd med avdelnings- och stabschefer	<ul style="list-style-type: none"> - Området ledarskap i medarbetarenkät - Antal nya chefer som genomgått förvaltningsgemensam introduktion
Medarbetarskap och ledarskap – stärkt introduktion och kompetensutveckling för nya medarbetare och chefer	<ul style="list-style-type: none"> - Lansering av introduktionspaket för nyanställda medarbetare och chefer - Utvecklande av stadens utbildningsplattform till förvaltningsövergripande lärportal 	2022-12-31	Hr-enhet, kommunikationsstab och övriga stödfunktioner	<ul style="list-style-type: none"> - Frågeområde Utvecklas och lär nytt i medarbetarenkät - Antal nyanställda som genomgått introduktionsutbildning samt andra obligatoriska utbildningar
Ledarskap – stärkt chefer i sitt ledarskap kopplat till Stockholms stads chefsprofil	<ul style="list-style-type: none"> - Fortsatt implementering av chefsprofilen - Uppstart av mentorskapsprogram och chefsgrupper för nya chefer - Utvecklingsinsats enligt upphandlat koncept utifrån behov - Utbildningar inom ramen för Digit or die kopplat till ledarskap - Omtag chefsforum samt övriga ytor för chefer såsom chefsposten och stadens chefsprofil 	2022-12-31	Hr-enhet, projekt Digit or Die, avdelnings- och stabschefer med underställda chefer samt kommunikation sstab	<ul style="list-style-type: none"> - Ledarskapsindex i medarbetarenkät - Deltagande och utvärdering mentorskapsprogram, chefsgrupper och utvecklingsinsats enligt upphandlat koncept - Uppföljning utbildningar Digit or die
Ledarskap och medarbetarskap – ökad digital och hybrid kompetens inom förvaltningen i syfte att möjliggöra digital transformation till nya lösningar och tjänster.	<ul style="list-style-type: none"> - Utbildningar inom ramen för Digit or Die kopplat till digital kompetens och hybridkompetens - Fortsättning efter Digit or Die: förvaltningsövergripande utbildnings-samordning 	2022-12-31	Hr-enhet, Digit or die, it-enhet	<ul style="list-style-type: none"> - Andel utbildningstimmar inom ramen för Digit or die - Aktivt medarbetarindex i medarbetarenkät - Frågeområde Utvecklas och lär nytt i medarbetarenkät
Arbetsgivare – stärkt arbetsgivarvarumärke för förvaltningen som helhet samt för respektive avdelning	<ul style="list-style-type: none"> - Framtagande av ett sammanhållet koncept för rekryteringsannonsering, vilket omfattar tonalitet i text, bild och film samt 	2022-12-31	Kommunikationsstab med hjälp av hr-enhet	<ul style="list-style-type: none"> - Frågeområde Vårt gemensamma uppdrag i medarbetarenkät - Medioutfall mäts och följs upp löpande - Antal sökande per tjänst

	<p>kanalval</p> <ul style="list-style-type: none"> - Förankra och arbeta aktivt med plan för internkommunikation 			
Arbetsgivare – utvecklad och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess med fokus att kandidater har en positiv upplevelse av kulturförvaltningen som arbetsgivare	<ul style="list-style-type: none"> - Utbildning inom rekrytering erbjuds för alla chefer. - Undersöka alternativ för att mäta kandidatupplevelse. - Implementering av digital referenstagning. 	2022-12-31	Hr-enhet	<ul style="list-style-type: none"> - Deltagande chefer på rekryteringsutbildning - Alla tjänster som läggs ut ska avslutas enligt rutin och med återkoppling till alla sökanden - Uppföljning/ utvärdering digital referenstagning
Arbetsgivare – tillgänglig Kulturskola	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeta vidare med resultat från utredning hur Kulturskolan kan skapa en mer tillgänglig Kulturskola 	2022-12-31	Avdelningschef Kulturskolan och hr-enhet	<ul style="list-style-type: none"> - Undersökning och uppföljning av deltagande hos målgrupperna
Arbetsgivare – digital Kulturskola	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeta vidare med projektplan för digital Kulturskola samt kontinuerlig översyn av kompetensbehov och förutsättningar för att utveckla en digital Kulturskola. 	2022-12-31	Avdelningschef Kulturskolan och hr-enhet	<ul style="list-style-type: none"> - Uppföljning av deltagande och nya ämnen
Arbetsgivare – utökad verksamhet helg och lov för Kulturskolan	<ul style="list-style-type: none"> - Analys av vad som krävs gällande kompetens och förutsättningar (inför rekrytering till sommaren) 	2022-05-30	Avdelningschef Kulturskolan och hr-enhet	<ul style="list-style-type: none"> - Nytt utbud och nya verksamhetsformer
Arbetsgivare – stärkt arbetet kring kompetensförsörjning	<ul style="list-style-type: none"> - Analysera och tydliggöra kulturförvaltningens behov av framtida kompetenser utifrån både kort och långsiktigt perspektiv 	2022-12-31	Hr-enhet, avdelningschefer och stabschefer	<ul style="list-style-type: none"> - Ett gemensamt arbetssätt kring kompetensförsörjning och kompetensförsörjningsplan enligt stadens modell
Arbetsgivare – stärkt förvaltningens arbete inom området lika rättigheter och möjligheter	<ul style="list-style-type: none"> - Insatser inom området bör planeras på arbetsplatsträffar eller andra forum inom alla avdelningar och staber 	2022-12-31	Hr-enhet och avdelningschefer och stabschefer med underställda chefer	<ul style="list-style-type: none"> - Frågeområde Lika rättigheter och möjligheter i medarbetarenkät