

VP 2019

## **Kulturförvaltningen - Kompetensförsörjningsplan 2019**

## Innehåll

<b>Kulturförvaltningen - Kompetensförsörjningsplan 2019.....</b>	<b>1</b>
Bakgrund .....	3
Nuläge och utmaningar inom kulturförvaltningen .....	5
Kompetensförsörjning inom kulturförvaltningen .....	9
Varför kompetensförsörjning? .....	10
Riskanalys kopplad till identifierade utmaningar .....	10

## Bakgrund

Att arbeta systematiskt med kompetensförsörjning samt en kompetensförsörjningsplan ger förutsättningar att kulturförvaltningen har rätt kompetens på både kort och lång sikt. Det är viktigt för att förvaltningen ska klara sina uppdrag och nå sina mål. En fungerande och proaktiv kompetensförsörjning är en viktig nyckelfaktor för att hantera förändringar i omvärlden som påverkar stadens verksamheter.

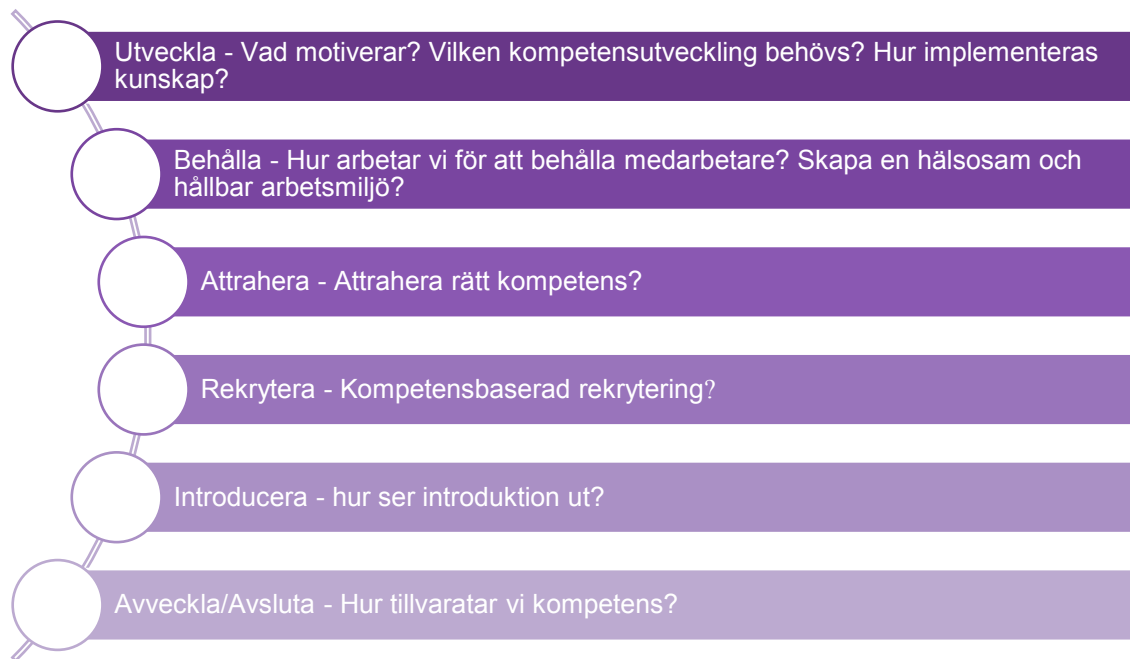


Bild 1: Stockholms stads UBARA-process

Kompetensförsörjningsplanen är ett strategiskt dokument för verksamheten och beskriver det kritiska kompetensbehovet, planerade åtgärder och prioriteringar för att säkerställa att verksamheten har rätt kompetens på kort och lång sikt.

Följande punkter är att hämta från budgeten.

### Fokus på medborgarperspektivet

- Vi ska bereda plats för fler besökare och kulturutövare och vara tillgängliga och öppna i våra verksamheter.
- på bästa möjliga sätt fortsätta leverera kultur till nöjda Stockholmare och samtidigt hantera kostnaderna för nästa år.
- Inom kulturförvaltningen ska vi samarbeta ännu mer mellan avdelningarna och se över hur vi kan bedriva våra verksamheter i framtiden, med ett tydligt medborgarperspektiv.
- Vi kommer till exempel att dela lokaler med andra verksamheter för att skapa tillgänglighet och nya möjligheter.

### **Kulturstrategiskt program**

- Ta fram ett kulturstrategiskt program tillsammans med övriga förvaltningar och bolag. Syftet är att skapa nya möjligheter när det gäller lokaler, stadsplanering och samverkan med skolan. Vi ska ta plats när förskolor, skolor och idrottsplatser byggs i nya områden.
- Det kulturstrategiska programmet ska möjliggöra att få ett Stockholm som växer med kultur

### **Stärka förutsättningarna för stadens kulturella och kreativa näringar**

- Tillsammans med Stockholm Business Region. Uppdraget ger kulturförvaltningen möjlighet att komma in i näringspolitiken på ett annat sätt än tidigare.
- Skapa möjligheter för att visa på effekten av nyföretagande genom kultursatsningar.

### **Arbetsformer och organisation**

- Analysera och skapa åtgärder för att bedriva kulturskola på andra tider och bli mer efterfrågestyrda
- Genom förändrade arbetsformer ska vi nå fler barn och unga.
- Vi måste jobba med mindre resurser och verksamheterna måste delvis ställas om.

### **Nyckelstrategier**

På kulturförvaltningen kommer kompetensförsörjningsplanen för 2019 adressera förvaltningens nyckelstrategier. Dessa är: intäktsfokus, stadsutveckling, rekrytera och utveckla rätt kompetens, digitalisering, kommunikation samt begränsade lokalkostnader.



*Bild 2: Kulturförvaltningens nyckelstrategier*

## **Nuläge och utmaningar inom kulturförvaltningen**

- Bygga rätt organisation samt kultur för att främja ett digitalt utvecklingsarbete
- Kompetensutveckling av medarbetare
- God beställarkompetens
- Kunskap i flera språk, kulturkompetens
- Förtydliga roller och kompetenskrav gentemot uppdraget
- Utveckla insatser för att nå potentiella medarbetare
- Att kunna utveckla, behålla och avveckla personal på samma gång
- Förmågan att omdefiniera kulturbegreppet och vad rätt kompetens är utifrån det politiska uppdraget
- Tydliggöra och ytterligare bemanna demokratiuppdraget
- Attraktiv samarbetspart.
- Kontinuerlig och proaktiv kompetensöverföring
- Tydlig process kring samverkan och dialog inom förvaltningen/över förvaltningsgränser
- Tydlig process kring samverkan och dialog med externa aktörer och samarbetspartners
- Intäktsfokus -offentlig medfinansiering/partnerskap/sponsring/filantropi
- Öka förankringen internt bland chefer gällande sponsringspolicy

### **Digitalisering**

En av kulturförvaltningens nyckelstrategier är **digitaliseringen**. Digitaliseringen har stor påverkan på våra olika verksamheter. Kulturförvaltningen beskriver i *Strategiskt dokument för digitalisering 2018-2020* att det gäller både att investera i IT-struktur för att följa med samhällsutvecklingen på sikt men även att bygga rätt organisation samt kultur för att främja ett digitalt utvecklingsarbete. Digitaliseringen medför förändrade användarbeteenden som förvaltningen behöver möta.

Det ställer det krav på utveckling av våra verksamheters arbetssätt samt fortsatt kompetensutveckling av medarbetare. För att underlätta och förbättra service och öka tillgängligheten så kommer vi bland annat satsa på ny teknik, nya tjänster samt nya sätt att utveckla verksamheten och förstå användarnas behov. Utbudet av olika e-tjänster samt datadriven verksamhetsanpassning och utveckling kommer även att förbättras tillsammans med utveckling av metoder för att studera och förstå användarnas behov.

Samtidigt har **kraven på servicen och utbudet av tjänster** hos invånarna förändrats. Det medför behov av förändrad kompetens hos medarbetare. Bland annat behöver verksamheterna en delvis förändrad kompetens hos medarbetare. Det innefattar yrkesskicklighet inom teknik, ökad förändringsbenägenhet samt ökad kunskap i flera språk.

### **Kommunikation**

Kulturförvaltningen har en omfattande och mångfacetterad publik verksamhet som riktar sig till många olika målgrupper och såväl den interna som den externa kommunikationen behöver

utvecklas. Den förvaltningsövergripande strategin betonar att ”den snabba samhällsutvecklingen och den digitala omvärlden kräver en strategi för kompetenshöjning inom förvaltningen för att kunna nå visionen Den kommunikativa organisationen”.

Den snabba samhällsutvecklingen och den digitala omvärlden kräver en strategi för kompetenshöjning inom förvaltningen för att kunna nå visionen Den kommunikativa organisationen. Ett ökat fokus på internkommunikation kommer stödja kompetenshöjning. Det finns ett behov av samordning av förvaltningens kommunikationsinsatser för att skapa synergieffekter. Kund- och ickekundundersökningar/målgruppsundersökningar behöver samordning och tydligare kopplas till verksamhetsutveckling.

### **Stadsutveckling**

Kulturens roll i samhälls- och stadsutvecklingen. Kulturnämnden ansvarar bland annat för Stadsmuseiavdelningens arbete med att identifiera stadens kulturhistoriska värden och medverkar med kunskapsunderlag i stadens förändringsprocesser. Att bättre ta tillvara konst-, kulturlivs- och kulturarvsaspekter i planeringsprocesserna kräver en förståelse för de olika rollerna och en utveckling av kulturförvaltningens processer, ex den gemensamma beredningen av ärenden till nämnden.

Kulturliv i Stockholms Översiktsplan:

- Kulturliv är ett allmänt intresse.
- Planeringsinriktningar ger grunden genom kulturunderlag.
- Utvecklade dialog och nya kontaktytor med kulturaktörer.
- I de lokala utvecklingsmöjligheterna synliggörs kultur

Vi har även Ateljéstrategin, som beslutades av både kulturnämnden och fastighetsnämnden i december 2016. Den sträcker sig till 2020.

Inriktningen blev det förvaltningen och kontoret föreslog:

1. Nya ateljéer etableras i stadens befintliga fastigheter, genom nybyggande samt inhyrning från andra fastighetsägare.
2. Primär etablering i områden som saknar eller har få ateljéer idag.
3. Ateljéerna ges en funktionell utformning som möter olika konstnärers behov.
4. Upplåtelse av ateljéer sker till ateljéföreningar eller andra professionella sammanlutningar av konstnärer.
5. Begränsad kostnad för professionella konstnärer genom kostnadstäckande hyra.
6. De nya ateljéerna ska spegla det framväxande och samtida behovet av lokaler för konstnärlig produktion.

### **Intäktstrategi**

- Kultur är en konkurrensfördel, genererar välstånd, en stor arbetsgivare, verktyg för social innovation, motverkar segregation och måste vara en hörnsten när staden attraherar arbetskraft och turism.
- Marknaden förändras – gränssnittet mellan samhällsfinansierad och kommersiellt finansierad kulturell verksamhet suddas ut.

VP 2019

- Filantropin ökar - ett allt större behov av individualisering och självförverkligande skapar öppningar för att själv bestämma vad som är “min” kultur.
- Andelen företagsänglar ökar – lån till och finansiering av utveckling och entreprenörskap ökar (framför allt inom high- och cleantech). Social och kulturell innovation är på uppgång.
- Den alternativa finansmarknaden växer – “crowdfunding” och “big society” är nya sätt att stötta växande verksamhet.

Här handlar det om att både att se över olika former av offentlig medfinansiering med möjlighet till partnerskap/sponsring samt filantropi. Gällande dessa typer av frågor finns idag inga strukturer för en intäktsfokuserad organisation på plats som kan hantera alternativa investeringar. Det är därför upp till varje avdelning inom kulturförvaltningen att undersöka dessa möjligheter. Gällande förvaltningens sponsringspolicy så skulle till exempel Stadsbiblioteksavdelningen under kommande år kunna göra särskilda insatser för att öka förankringen internt bland chefer samt se över hur enheterna med hjälp av statistik skulle kunna presentera sin målgrupp och räckvidd bättre för att på så sätt blir en mer attraktiv samarbetspart. Utifrån ett användarcentrerat perspektiv och fördjupad förståelse för användarbeteenden bör vi inom förvaltningen även utveckla metoder för idégenerering i syfte att arbeta fram hållbara koncept som kan attrahera extern finansiering.

### **Begränsa lokalkostnader**

Vi ser idag att vi har ökade hyreskostnader för både befintliga lokaler och de som är under produktion/renovering. De stora projekten är Liljevalchs, Stadsbiblioteket, Medborgarplatsen samt Stadsmuseet.

VP 2019

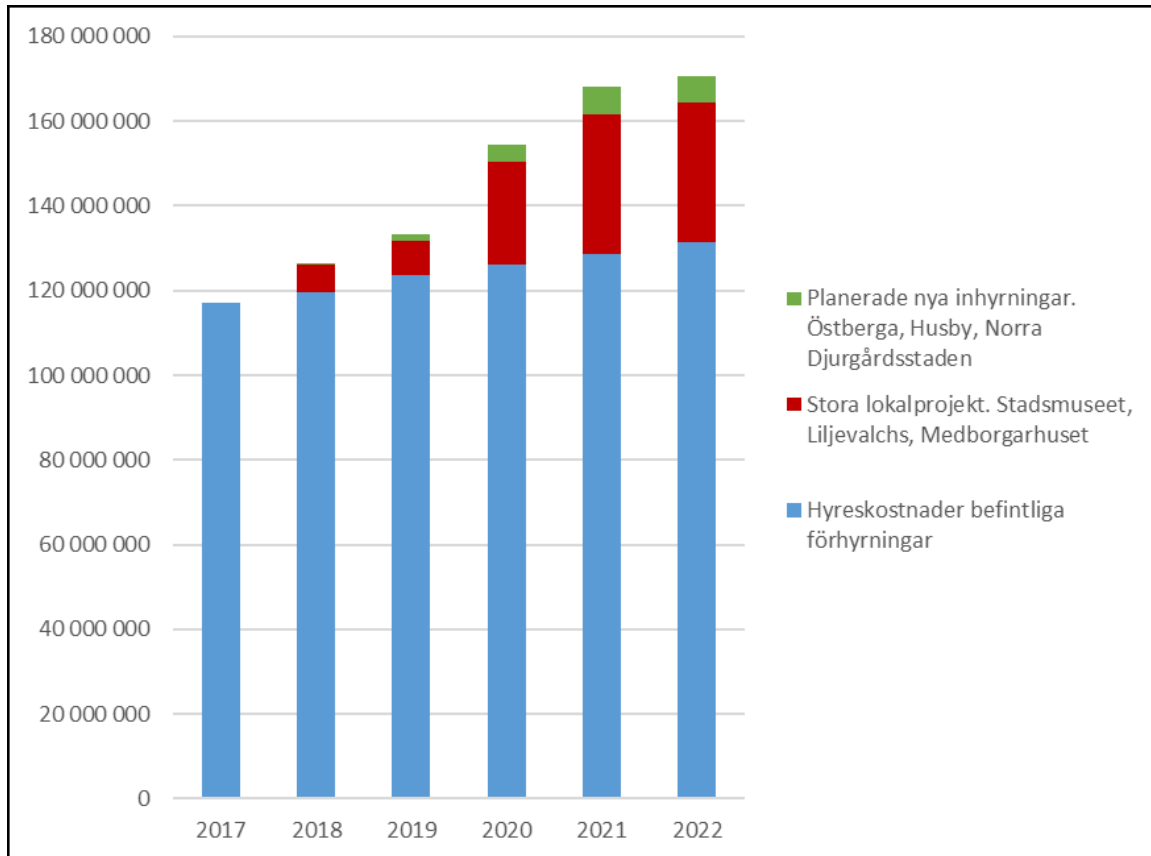


Bild 3: Lokalkostnader

### Rekrytera och utveckla rätt kompetens

Under kommande år ska alla befattningar finnas i en tydlig struktur enligt mallen för *arbetsbeskrivning och kravprofil*. Varje roll ska kompletteras med en generell kompetensprofil. Utifrån kompetensprofilen för befattningen ska varje medarbetare självskatta sina kompetenser. Självskattningen ska utgöra ett obligatoriskt underlag för den individuella kompetensutvecklingsplanen i det årliga medarbetarsamtalet. Till varje befattning ska en generell annons med möjlighet till specialisering tas fram och användas vid samtliga rekryteringar.

Ett viktigt och avgörande arbete skulle även kunna vara att i samarbetet med universitet och högskolor ta emot fler praktikanter och traineer.

Inom förvaltningen råder en relativ hög medelålder bland medarbetare i relation till låg personalomsättning vilket i värsta fall ger en inlåsningsseffekt. För att spegla samhället i övrigt så är förvaltningen i stort i behov av att se över personalgruppen för att se om den är representativ för de målgrupper vi vill nå - detta utifrån både kön, ålder, etnicitet samt funktionalitet. En annan viktig del är att **demokratiuppdraget** behöver tydliggöras och bemannas ytterligare.

Det vi ska arbeta med ur strategiskt perspektiv är

- Förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsplanering
- Vara en attraktiv arbetsgivare



- Rekrytera rätt kompetens
- Introduktion
- Kompetensutveckling med utgångspunkt från verksamhetens behov.
- Förändringsledning
- Arbetsmiljö och ett hållbart arbetsliv
- Intern kommunikation som skapar tydlighet
- Lönebildning och lönesättning för att nå målen för verksamheten.

### **Hållbar arbetsmiljö**

Förvaltningen ska fortsätta utveckla rutiner och arbetssätt för en **kontinuerlig och proaktiv kompetensöverföring**. En förutsättning är att medarbetare arbetar tillsammans och inte isolerat i kompetenskritisk verksamhet. Avdelningarna behöver säkerställa ett arbetssätt som möjliggör och uppmuntrar kompetensöverföring. Kompetensöverföring främjar en lärande organisation men minskar också risken att kompetens går förlorad vid avslut. Detta är särskilt viktigt i de fall när nyckelpersoner slutar.

Utvecklingen av digitala lösningar tillsammans med ökad komplexitet i uppdragen gör att generell beställarkompetensen behöver utvecklas. För att ta tillvara stadens samlade kompetens och säkerställa leverans av hög kvalitet till invånarna, behöver kulturförvaltningen i stort bli bättre på att samverka både inom förvaltningen men även över förvaltningsgränser. Likaså behöver kulturförvaltningen bli bättre på att samverka med externa aktörer och samarbetspartners.

Inom ramen för arbetet med tryggare bibliotek och kulturskola ska insatser göras under kommande år med fokus på kompetensutveckling kring arbetsmiljöansvar, säkerhetskunskap, service och bemötande.

### **Kompetensförsörjning inom kulturförvaltningen**

Kulturförvaltningen ska arbeta mer metodiskt med kompetensförsörjning. Bland annat finns ett fortsatt behov av att förtydliga roller och kompetenskrav inom våra olika verksamhetsområden. Vi ska skapa utvecklingsinsatser för att nå potentiella medarbetare.

Följande aktiviteter i kompetensförsörjningsplanen prioriteras därmed:

- Ökade kunskaper inom digitalisering och ökat behov av användning av digitala redskap och verktyg för att möta kraven och uppnå målen om en mer smart stad.
- Ökade kunskaper om metoder för att studera förändrade användarbeteenden och att driva användarcentrerad verksamhetsutveckling.
- Utveckla rutiner och arbetssätt för en kontinuerlig och proaktiv kompetensöverföring.
- Genomföra kompetenskartläggning av samtliga befattningar inom kulturförvaltningen. Ta fram nya eller revidera befintliga arbetsbeskrivning och kravprofil samt nödvändiga kompetenser.

VP 2019

- Genomföra självskattning av kompetenser kopplade till arbetsbeskrivning och kravprofil som underlag för individuell kompetensutvecklingsplan vid medarbetarsamtal.
- Ta fram generella kravprofiler och annonser med möjlighet till specialisering som ska användas vid samtliga rekryteringar inom SSB.
- Fortsätta fördjupa kunskaperna inom kompetensbaserad rekrytering för chefer.
- Utveckla och effektivisera introduktionsprocesser på olika nivåer och för olika målgrupper.
- Öka förutsättningarna för intern rörlighet och kollegialt lärande.
- Uppmuntra arbetssätt som motverkar att nödvändig kompetens innehavs av enskilda medarbetare.
- Handledning och mentorskap ska öka i omfattning och vara komplement till introduktioner.
- Utveckla rutiner vid avslut.
- Kompetensutveckling kring arbetsmiljöansvar, säkerhetskunskap, service och bemötande.

### **Varför kompetensförsörjning?**

Kompetensförsörjning ska vara en naturlig del i verksamhetsplaneringen. I arbetet med kompetensförsörjning är det viktigt att öka förståelsen för personalekonomi och förstå vilka ekonomiska effekter och konsekvenser olika insatser för medarbetare medför. Det är också viktigt att skapa förståelse för varför en god personalstrategi är en viktig fråga för staden. Staden arbetar ytterst på uppdrag av invånarna och arbetet finansieras med skatter och avgifter. I stadens personalpolicy betonas vikten av att använda de gemensamma resurserna på ett effektivt sätt. När kulturförvaltningen investerar i personalen görs detta för att skapa en bättre verksamhet. Personalekonomi handlar även om att skapa utrymme i budgeten för ny kompetens i form av nya medarbetare i de fall kompetensen inte kan skapas genom befintlig personals kompetensutveckling.

### **Risikanalys kopplad till identifierade utmaningar**

Kulturförvaltningen har för det kommande året expansiva uppdrag men med en mer begränsad budget. Det innebär att vi behöver arbeta på ett annat sätt än tidigare. Omställningen som ska göras 2019 grundar sig i uppdrag och finansiering i den budget kulturförvaltningen har fått.

Kompetensförsörjning blir därför mer aktuell än någonsin men också utmanande. Vi har sedan tidigare planerat ett kompetensinventeringsprojekt. Det ligger väl i tiden, även då inventeringar måste ske snabbare är planerat. Vår bedömning är att vi ska kunna klara det utan att tappa i kvalitet.

Vi kommer göra en omställning av verksamheten för att Stockholm ska kunna växa proportionerligt med kultur och för att kulturförvaltningen ska kunna utföra sitt uppdrag.

VP 2019

2019 blir därför ett år för omställning, för att kunna uppfylla våra uppdrag under flera år framöver med den budget vi har. Avdelningarna måste skaffa sig ökat handlingsutrymme för att kunna hantera ett utvecklat uppdrag. Vi behöver rusta för framtiden.

Det har redan sedan tidigare funnits behov av att effektivisera våra arbetssätt utifrån de resurser vi har och för att fullfölja vårt uppdrag till Stockholms stad och medborgarna. Nu behövs ett stadigare grepp för att kunna satsa och samtidigt minska budgetmässigt. Vi behöver helt enkelt planera mera långsiktigt.