

Bilaga 1

# **Kompetensförsörjningsplan**

Idrottsförvaltningen 2024 – 2026 med  
aktivitetsplan för 2024

## **Strategisk kompetensförsörjning**

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

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

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

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

## **Idrottsförvaltningens uppdrag**

Idrottsförvaltningens uppdrag är att skapa förutsättningar för stockholmarna att vara fysiskt aktiva genom att erbjuda en stor variation av idrotts- och motionsmöjligheter för en aktivare livsstil. Organiserad idrott genom föreningslivet och möjligheter till spontanidrott ska ge möjligheter till aktivitet för alla. Folkhälsa, tillgänglighet för alla, gemenskap i förening, jämställdhet och hållbarhet är viktiga nyckelord. Såväl förvaltningens eget arbete som de aktiviteter som erbjuds, ska genomsyras av dessa nyckelord. Visionen är ett Stockholm där alla vill och kan röra på sig.

Idrott utgör en viktig roll i byggandet av samhället när Stockholm fortsätter att växa som stad, nya bostadsområden skapas och stadens befolkning ökar i antal. Fler stockholmare innebär ökade behov och krav på idrottsanläggningar och andra ytor där stadens invånare kan vara fysiskt aktiva. Idrottsförvaltningen säkerställer, i samverkan med andra förvaltningar i staden, att invånarna i det växande Stockholm ges tillgång och närhet till ytor och anläggningar med möjligheter till fysisk aktivitet. Alla stockholmare, ung som gammal och oberoende av var man bor, ska kunna utöva idrott och motion utifrån egna önskemål och förutsättningar. Idrottsförvaltningen ska även verka för att föreningslivet ges goda förutsättningar att bedriva sin verksamhet.

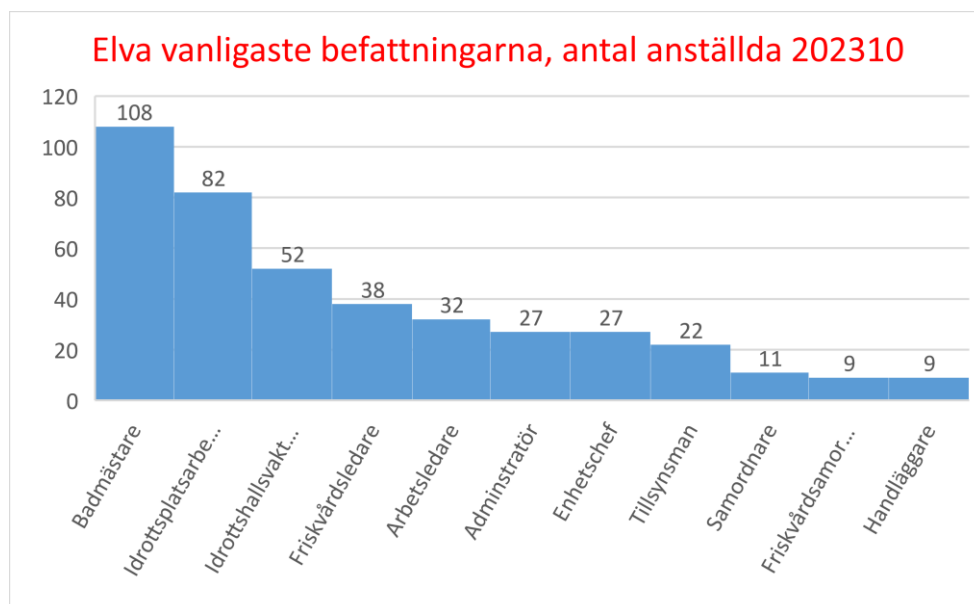
Idrottsförvaltningens arbete utgår från Stockholms stads program för idrott, motion och friluftsliv. I programmet beskrivs att det övergripande målet är ”att genom ökad fysisk aktivitet förbättra folkhälsan och minska ojämlikheter i hälsa”. För att nå det övergripande målet inriktas programmet särskilt på följande målgrupper:

- Ungdomar 13-20 år, särskilt flickor och ungdomar med låg socioekonomisk status
- Personer med funktionsnedsättning från 7 år

Stadens budget lyfter även fram behovet av att förbättra möjligheterna för äldre att bli eller fortsätta vara fysiskt aktiva. Det är en grupp som kan nå stora hälsovinster för den enskilde och stor samhällsnytta om andelen fysiskt aktiva ökar.

### Medarbetarnas sammansättning

Idrottsförvaltningen har drygt 479 tillsvidareanställda, merparten arbetar inom avdelningarna för idrottsverksamhet inomhus respektive utomhus. Största gruppen medarbetare utgörs av badmästare. Näst största yrkesgruppen är idrottsplatsarbetare som arbetar på en eller flera olika idrottsplatser beroende på behov och årstid. Idrottshallsvaktmästare är den tredje största befattningsgruppen. På förvaltningen arbetar även ett stort antal personer på kortare eller längre uppdrag som exempelvis simlärare och instruktörer.

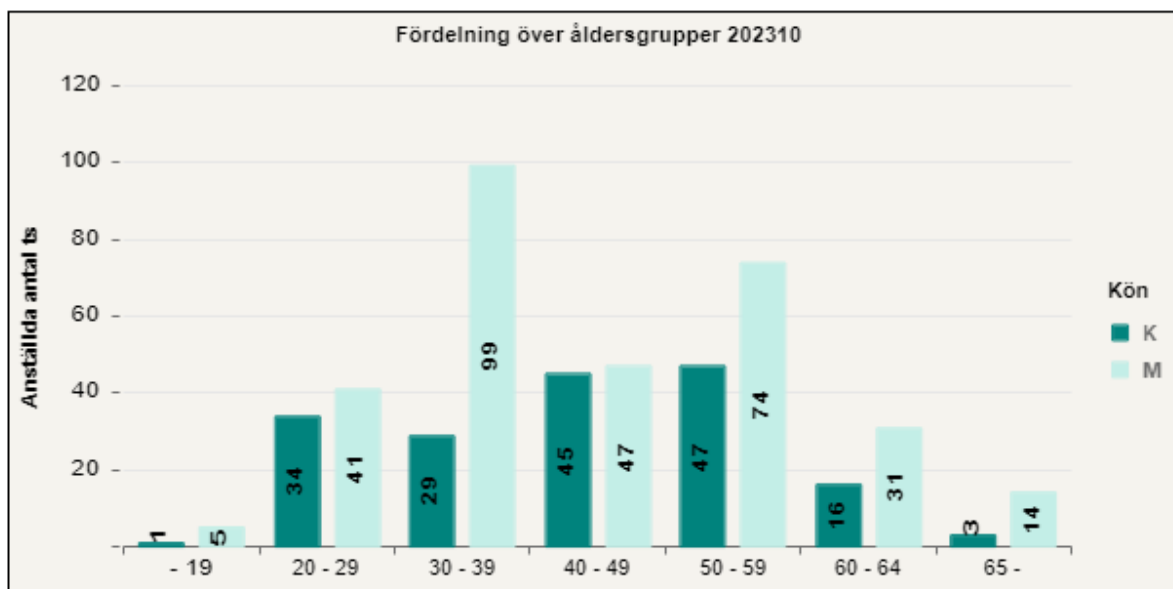


De elva vanligaste befattningarna på idrottsförvaltningen och antal anställda per befattning.

En stor andel av idrottsförvaltningens medarbetare har arbetat länge på förvaltningen. Förvaltningen vill uppmuntra till intern rörlighet för att alla ska ges

samma möjligheter att prova ett nytt arbete såväl inom samma befattning som för att möjliggöra för medarbetare att bredda sin kompetens- och karriärutveckling genom arbete på andra avdelningar.

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



Könsfördelning och åldersfördelning – månadsavlönade.

Fördelningen av kvinnor och män på hela förvaltningen har varit relativt konstant de senaste åren. Utav den totala andelen månadsavlönade medarbetare är 38 procent kvinnor och 62 procent män.

Kvinnor och män återfinns inom olika delar av organisationen; inom avdelningen för idrottsverksamhet inomhus arbetar flest kvinnor inom friskvårdsområdet medan avdelningen för idrottsverksamhet utomhus till största delen sysselsätter män. Den näst största yrkesgruppen idrottsplatsarbetare, utgörs till drygt 91 procent av män.

Arbetet med att få en jämnare könsfördelning inom de olika befattningsgrupperna är prioriterat under de kommande åren. Bland förvaltningens fem största befattningsgrupper ser fördelningen ut enligt nedan:

| Befattning              | Kvinna<br>i % av<br>totalen | Man i %<br>av<br>totalen | Antal<br>totalt  |
|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------|
| Badmästare              | <b>39</b> (40)              | <b>61</b> (60)           | <b>108</b> (100) |
| Idrottsplatsarbetare    | <b>4</b> (9)                | <b>96</b> (91)           | <b>82</b> (80)   |
| Idrottshallsvaktmästare | <b>31</b> (28)              | <b>69</b> (72)           | <b>52</b> (50)   |
| Friskvårdsledare        | <b>61</b> (67)              | <b>39</b> (33)           | <b>38</b> (39)   |
| Arbetsledare            | <b>31</b> (36)              | <b>69</b> (64)           | <b>36</b> (31)   |

Könsfördelning de fem största befattningsgrupperna, 2022 års siffror i procent inom parentes.

## Arbetsmiljö

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

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

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

Det pågående arbetet med att utveckla och ytterligare systematisera arbetsmiljö-, trygghets- och säkerhetsarbetet kommer att fortgå även de kommande åren. Arbetsmiljön omfattar alla förhållanden på en arbetsplats; sociala, organisatoriska

liksom fysiska förhållanden. Det är viktigt att chefer kommunicerar och säkerställer att det råder nolltolerans mot diskriminering och sexuella trakasserier och här har kompetenshöjande insatser skett under 2023.

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

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

För att kunna möta framtida utmaningar och vara en attraktiv arbetsgivare behöver förvaltningen säkerställa att rätt person gör rätt saker och har den kompetens som uppdraget kräver. Det pågår ett kontinuerligt tydliggörande av uppdrag, ansvarsfördelning och funktionsbeskrivningar genom att utveckla tjänsteportföljer. Detta arbete sker löpande inom samtliga områden och är en viktig del i att skapa en effektiv och ändamålsenlig organisation som är rätt bemannad. Hälsosam bemanning är ett fokusområde de närmaste åren.

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

Förvaltningen arbetar kontinuerligt med chefsutveckling, organisationskultur och arbetssätt för att säkerställa en effektiv och ändamålsenlig organisation. Chefer och arbetsledare kommer att fortsätta stärkas i sina ledarroller och som bärare av förvaltningens värderingar och vision genom coachning i grupp och riktade utbildningsinsatser.

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

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

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

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

### **Ytterligare utmaningar de närmaste åren**

- Det ekonomiska läget i Sverige gör det ännu viktigare att tänka i effektiva termer, att göra rätt saker med rätt kompetens. En gemensam utmaning är att attrahera och behålla kompetens. En utmaning är att det är få specialister inom respektive område, därför blir det än mer viktigt att säkerställa kvalitetssäkrade och smidiga arbetsprocesser
- Allt fler politiska uppdrag och omvärldens krav bygger på utredning, analys och beräkningar snarare än genomförande av fysiska insatser. Det ökar kraven på en utredande och analytisk förmåga och att kunna omsätta de färdigheterna i formellt skrivande.
- Utveckla former för innovation såväl inom förvaltningen som mellan förvaltningen och andra aktörer. Innovation är ett stort fokusområde inom staden och en spännande utmaning att arbeta vidare med.
- Möta den ökade efterfrågan inom områdena hållbarhet, energi och miljö.
- Det säkerhets- och trygghetsskapande arbetet behöver utvecklas ytterligare.

## Aktivitetsplan för idrottsförvaltningen – VP 2024

Kompetensförsörjningsplanen och aktivitetsplanen utgår från verksamhetsplanen för 2023 och nämndmålet att idrottsförvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder hälsofrämjande arbetsplatser.

| Vad ska vi uppnå?<br><i>VP- Mål</i>                                                                                         | Kompetensförsörjningsaktivitet<br><i>Hur gör vi det?</i>                                                                           | Måldatum<br><i>När ska det vara klart?</i> | Ansvarig                                                                         | Uppföljning / Kommentar                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Utveckla</b>                                                                                                             |                                                                                                                                    |                                            |                                                                                  |                                                  |
| Alla verksamheter har medarbetare med den <b>kompetens</b> som uppdraget kräver.                                            | Fortsatt utveckling av tjänsteportföljer.                                                                                          | Löpande                                    | Respektive chef                                                                  | Administrativ chef leder och ger stöd i arbetet. |
|                                                                                                                             | Alla medarbetare har en individuell utvecklingsplan kopplat till uppdrag och verksamhets mål.                                      | Löpande                                    | Respektive chef                                                                  | HR ger stöd i arbetet.                           |
| Ett <b>ledarskap</b> (både chefer och arbetsledare) präglad av tillit, mod och en tydlig kommunikation med klara målbilder. | Fortsätta utveckla samarbeten och ge förvaltningens chefer relevanta verktyg för sitt ledarskap genom chefsforum.                  | Dec 2024                                   | Förvaltningschef tillsammans med HR-chef och chef för Administrativa avdelningen |                                                  |
|                                                                                                                             | Stärka arbetsledare i sin roll och i sitt uppdrag som arbetsgivarrepresentanter bl.a. genom deltagande i chefsforum och coachning. | Dec 2024                                   | Respektive chef                                                                  |                                                  |
|                                                                                                                             | Fortsatt förankring av den stadsgemensamma ledarskapsmodellen <i>Full Range leadership model</i> .                                 | Dec 2024                                   | HR-chef                                                                          |                                                  |

| Behålla                                                                                                        |                                                                                                                              |          |                            |                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Arbetsplatser där alla känner sig <b>säkra</b> och <b>trygga</b> .                                             | Genomförande av hot- och våldsutbildning för all personal som arbetar på idrottsanläggningar.                                | Dec 2024 | Respektive chef            | Säkerhetssamordnare följer upp                               |
|                                                                                                                | Genomförande av bemötandebildning för all personal som arbetar på idrottsanläggningar                                        | Dec 2024 | Respektive chef            | Säkerhetssamordnare följer upp                               |
| Arbetsplatser fria från <b>diskriminering, trakasserier, kränkande särbehandling</b> och <b>repressalier</b> . | Erbjuda kompetenshöjande insatser vid t ex APT inom området likabehandling och att motverka diskriminering och trakasserier. | Dec 2024 | Respektive chef            | HR-enheten medverkar vid behov.                              |
| Behålla <b>låga sjuktal</b> hos förvaltningens medarbetare.                                                    | Aktivt rehabiliteringsarbete med tidiga insatser vid sjukdom och generöst nyttjande av företagshälsovård.                    | Löpande  | Respektive chef/HR-enheten | HR-enheten följer upp sjukfrånvaron på övergripande nivå.    |
|                                                                                                                | Enskilda arbetsmiljösamtal med chefer där fokus är hälsofrämjande bemanning och tidiga signaler på ohälsa                    | Dec 2024 | HR-enheten                 | Närmaste chef ansvarar för uppföljning av sin personalgrupp. |

| Attrahera                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                               |                                                                                                                                                                                                            |                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Idrottsförvaltningens <b>värdegrund</b> genom-syrar hela förvaltningen.                              | Fortsätta implementeringen av kärnvärden, förvaltningsidé och vision.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Löpande                                       | Respektive chef                                                                                                                                                                                            |                                   |
| Erbjuda <b>hälsofrämjande arbetsplatser</b> och möjliggöra ett långt och <b>hållbart arbetsliv</b> . | <p>Det interna hälsofrämjande arbetet fortskrider enligt förvaltningsövergripande plan.</p> <p>Utveckla flexibla arbetssätt och rörlighet inom förvaltningen för att bredda kompetenser och använda resurserna på ett mer effektivt sätt.</p> <p>Erbjuda insatser och aktiviteter för chefer i bemanning för en säker och hälsofrämjande arbetsplats.</p> | <p>Löpande</p> <p>Löpande</p> <p>Dec 2024</p> | <p>Respektive chef, Hälsogruppen och Hälsoinspiratörer</p> <p>Avdelningschefer för avdelningarna för idrottsverksamhet</p> <p>Avdelningschefer för avdelningarna för idrottsverksamhet och HR-enheten.</p> | HR-enheten samordnar Hälsogruppen |
| Rekrytera                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                               |                                                                                                                                                                                                            |                                   |
| Alla rekryterande chefer ska tillämpa <b>kompetensbaserad rekrytering</b> .                          | HR Service anlitas för rekryteringsstöd och testning vid chefstillsättningar och till andra nyckelpositioner.                                                                                                                                                                                                                                             | Löpande                                       | Rekryterade chef                                                                                                                                                                                           |                                   |

| Introducera                                                                                                              |                                                                                                                                     |          |                 |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------|--|
| Nya medarbetare kommer <b>snabbt in i arbetet</b> och blir en del av idrottsförvaltningen och dess organisationskultur.  | Förvaltningsgemensamma introduktionsträffar för nyanställda medarbetare och chefer genomförs 1-2 ggr/år eller vid behov.            | Löpande  | HR-enheten      |  |
|                                                                                                                          | En översyn och revidering av innehåll och tillämpning av förvaltningens välkomst-kit.                                               | Dec 2024 | HR-enheten      |  |
| Avsluta/Avveckla                                                                                                         |                                                                                                                                     |          |                 |  |
| Medarbetare som slutar sin anställning på idrottsförvaltningen är <b>goda ambassadörer</b> för förvaltningen och staden. | Samtliga medarbetare som slutar sin anställning har avgångssamtal med sin chef. Samtalet ska även säkerställa kunskapsöverföringen. | Löpande  | Respektive chef |  |
|                                                                                                                          | Samtliga chefer som slutar sin anställning har avgångssamtal med HR.                                                                | Löpande  | HR-enheten      |  |