



Kompetensförsörjningsplan kulturförvaltningen 2027-2029

Innehållsförteckning

Inledning	2
Bakgrund.....	2
Analys	3
Personalsammansättning.....	3
Omvärld.....	5
Nuläge och aktuella utmaningar	6
Kompetensbehov – kort och lång sikt	6
Utveckla	7
Behålla	9
Attrahera	10
Rekrytera.....	10
Introducera	11
Avsluta.....	11
Avdelningsspecifik kompetens	11
Summering av kompetensbehov	12
Aktiviteter i verksamhetsplan	13
Genomförda aktiviteter och dess resultat 2025	13
Aktiviteter i verksamhetsplan 2026	16

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.

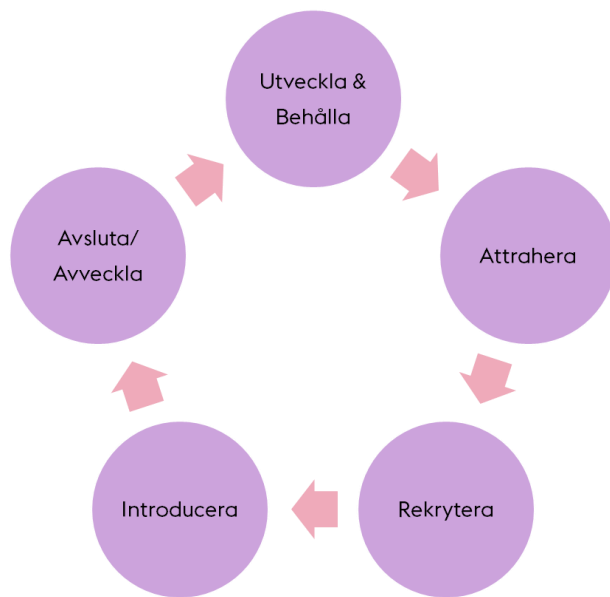
Värdet med att ha ett strategiskt förhållningssätt i kompetensförsörjningsarbetet kan beskrivas utifrån tre perspektiv:

- 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.



Analys

Personalsammansättning

Nyckeltal per sista januari 2026

Antal anställda totalt

Antal anställda ts	202601		202501		202401	
K	712	68%	667	66%	663	66%
M	337	32%	340	34%	337	34%
	1 049	100%	1 007	100%	1 000	100%

Antal tillsvidareanställda

Antal anställda ts	202601		202501		202401	
K	631	68%	602	67%	584	67%
M	301	32%	296	33%	287	33%
	932	100%	898	100%	871	100%

Antal anställda visstid (exklusive arbetstagare i arbetsmarknadspolitiska insatser)

Antal anställda ts	202601		202501		202401	
K	81	69%	65	60%	79	61%
M	36	31%	44	40%	50	39%
	117	100%	109	100%	129	100%

Personalomsättning

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

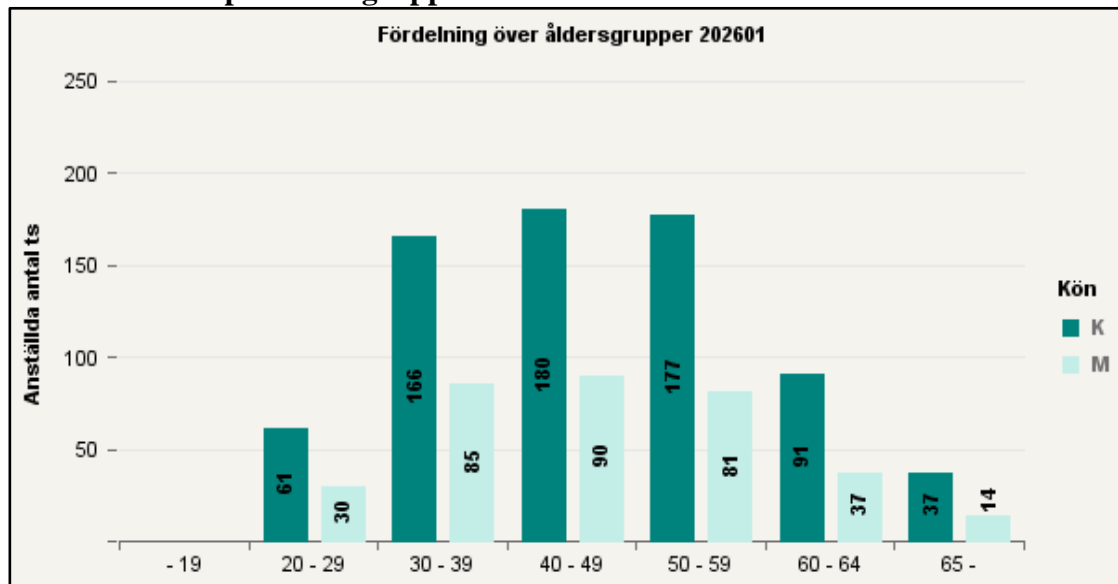
Definitioner:

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.VÅG 3	REKR.VÅG 3	P-OMS. Externt	AVG.VÅG 2 OCH 3	REKR.VÅG 2 OCH 3	PERS.OMSÄTTN. (EXT(3) + ANNAN FÖRV(2))
61	45	4,88%	66	54	5,86%

Antal anställda per åldersgrupp:



Avgångar med anledning av ålderspension 2026: 23

Jämställdhetsindex

Kulturförvaltningens resultat när det gäller Nyckeltalsinstitutet jämställdhetsindex visar att förvaltningen totalt (157) ligger över median för både branschmedian (124) och median samtliga organisationer (130). Resultatet visar även en förbättring för förvaltningen från föregående års resultat (146). Kulturförvaltningen fick även utmärkelse som bäst i branschen 2024 (kommunal förvaltning). Detta innebär att Kulturförvaltningen har uppnått högsta resultat i Nyckeltalsinstitutets kartläggning av jämställda arbetsvillkor för män och kvinnor i svenskt arbetsliv i sin bransch.

Statistik från Statistiska centralbyrån (SCB) gällande mångfald

Antal anställda efter kön och bakgrund, Kulturförvaltningen 2025:

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	12,4%	4,4%	6,5%	43,5%	66,9%
	Män	5,9%	1,9%	3,2%	22,1%	33,1%
	Totalt	18,4%	6,4%	9,7%	65,6%	100,0%

Antal anställda efter kön och grupperade födelseländer, kulturförvaltningen 2025:

Kulturförvaltningen	Kön	Grupperade födelseländer				Totalt
		Sverige	Norden (utom Sverige)	Europa (utom Norden)	Övriga världen	
Totalt	Kvinnor	54,4%	1,5%	4,4%	6,5%	66,9%

	Män	27,2%	0,6%	2,0%	3,3%	33,1%
	Totalt	81,6%	2,1%	6,4%	9,9%	100,0%

Antal anställda efter kön och utbildningsnivå, kulturförvaltningen, 2025:

Kulturförvaltningen	Kön	Utbildningsnivå					Totalt
		Förgymnasial	Gymnasial	Eftergymnasial < 3 år	Eftergymnasial ≥ 3 år	Uppgift saknas	
	Kvinnor	1,7%	6,1%	11,6%	47,2%	0,2%	66,9%
	Män	1,8%	6,5%	7,0%	17,8%	0,0%	33,1%
	Totalt	3,5%	12,7%	18,7%	65,0%	0,2%	100,0%

Resultatet från SCB visar en liten skillnad från föregående år där andelen utrikes födda med två utrikes föräldrar har ökat från 5,1 % till 6,4 %. Andelen utrikes födda ligger kvar på 18,4% som föregående år. År 2024 fanns drygt 350 150 personer med utländsk bakgrund i Stockholms stad, vilket motsvarar 35,2 procent av befolkningen¹. Utländsk bakgrund definieras som utrikes född eller inrikes född med två utrikes födda föräldrar. Motsvarande siffra för anställda inom kulturförvaltningen är 24,7% vilket innebär att andelen anställda med utländsk bakgrund inom kulturförvaltningen är lägre än andelen invånare med utländsk bakgrund i Stockholms stad.

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 kvalitetsssäkrad 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

Förvaltningen bevakar löpande rapporter och studier som ger insikt kring vilka kompetensområden som behövs framåt inom kulturområdet. Förvaltningen bevakar även trender på arbetsmarknaden överlag. Förvaltningen utgår specifikt i sin analys utifrån Sveriges kommuner och regioners rapport och strategier för att säkra kompetensförsörjningen².

Under de närmaste åren fokuserar kulturförvaltningen extra mycket på nedan strategier med konkreta aktiviteter i verksamhetsplanen som bidrar.

- Stärk chefens förutsättningar att leda
- Använd kompetensen rätt
- Utnyttja teknikens möjligheter
- Främja medarbetarnas utveckling och möjlighet till anställning
- Arbeta med friskfaktorer

¹ [Befolkningsöversikt 2024](#)

² [Nio strategier för att möta kompetensutmaningen](#)

Nuläge och aktuella utmaningar

Kompetensförsörjningsplanen förhåller sig till de utmaningar som beskrivs i kulturförvaltningens treårsbudget. I nuläget för förvaltningens kompetensförsörjning omfattas nedan områden och styrdokument.

- Stockholms stads kvalitetsprogram som är styrande dokument för förvaltningens kvalitetsarbete. Kvalitetsprogrammet innebär en förändring av kultur och arbetssätt i våra verksamheter och är en utgångspunkt i kulturförvaltningens kompetensförsörjningsarbete.
- Stockholms stads personalpolicy som tillsammans med förhållningssätten i kvalitetsprogrammet 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).
- För kulturförvaltningens chefer finns även stadens chefsprofil och ledarskapsmodell Full Range Leadership Model som utgör en plattform för stadens syn på chefers ledarskap.
- 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.
- Stockholms stads riktlinje för chefsstruktur. Riktlinjen är en fortsättning på stadens arbete med en gemensam chefsprofil och ledarskapsmodell och tydliggör ytterligare chefsrollen i staden och ser till att det finns förutsättningar för att uppfylla chefsprofilen och ledarskapsmodellen för alla chefer.

Kompetensbehov – kort och lång sikt

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

Kulturförvaltningen använder sedan 2024 ett digitalt verktyg för medarbetarsamtal och bedömningssamtal. Verktyget ger möjlighet att aggregera kompetensbehov inom områden där kompetensprofiler skapats samt möjlighet att aggregera behov i form av personliga mål i individuella utvecklingsplaner. En sammanställning på förvaltningsnivå visar att de flesta personliga mål kopplar till kompetensutveckling och digitalisering, kommunikation & samarbete samt verksamhetsbidrag. Förvaltningen har i nuläget kompetensprofiler inom digital kompetens och möjlighet att bygga på med fler kompetenser och kompetensprofiler framåt.

De samlade kompetensbehoven för kulturförvaltningen kan delas in i följande områden, och redovisas under rubrikerna för stadens modell för kompetensförsörjningsplan UBARA (utveckla, behålla, attrahera, rekrytera och introducera samt avsluta/avveckla)

Utveckla

Verksamhetsutveckling och förändringsledning

Kulturförvaltningen har genom två ESF-finansierade kompetensutvecklingsprojekt år 2019–2022 samt år 2023–2026 erbjudit kompetensutveckling inom digitalisering och verksamhetsutveckling. Förvaltningen ser att denna kompetens behövs fortsatt framåt för att förvaltningen ska kunna dra nytta av digitaliseringens möjligheter. Behov finns av kompetensförstärkning inom alla områden som är nödvändiga för att utvecklas inom området verksamhetsutveckling, digitalisering och digital transformation.

Gemensamt för alla avdelningar är fortsatt behov av chefers kompetens inom förändringsledning och på längre sikt behov av ett ledarskap som kan fungera i en mer utvecklingsorienterad organisation med lättroliga arbetssätt. 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. Fokus på att stärka ledarskap samt förändringsledning sker framförallt på enhetschefsnivå.

Ökad digital kompetens

Under 2025 genomförde kulturförvaltningen sin tredje mätning av digital mognad med hjälp av verktyget DiMiOS, digital mognad i offentlig sektor. Tack vare en satsning på digitaliseringskompetens inom ramen för Digitalt kompetenslyft ser vi positiv utveckling, även om resultatet fortfarande pekar på en låg digital mognad. Kulturförvaltningen har ett fortsatt behov av förstärkning av förmågor inom flera områden för att förvaltningen ska kunna ta tillvara på digitaliseringens möjligheter. Prioriterade områden framåt är dels informationssäkerhet, och dels styrningen av systemförvaltning och digitaliseringsinitiativ.

I det ESF-finansierade projektet Digitalt kompetenslyft har alla förvaltningens medarbetare och chefer genomfört en skattning gällande sin digitala kompetens. Resultatet visar att följande delkompetenser har flest antal identifierade kompetensbehov. Delkompetenserna är sorterade i ordning efter flest antal kompetensbehov:

- 2.3 Engagera verksamhetens målgrupper med hjälp av digital Teknik
- 1.2 Granska och hantera data, information och digitalt innehåll
- 4.2 Skydda personuppgifter och integritet
- 3.2 Upphovsrätt och licenser
- 1.1 Söka, navigera och filtrera data, information och digitalt innehåll

Resultatet är uppdelat per kompetensprofil, där det syns att rollen bibliotekarie samt medarbetare har flest antal kompetensbehov, men är också de roller med flest antal användare. Efter den första omgången av skattning av digital kompetens inom ramen för projektet hade systemansvarig, systemägare, verksamhetsutvecklare och bibliotekarie störst andel kompetensbehov i förhållande till antal användare som innehade rollen. Efter andra omgången av skattning av digital kompetens har andelen behov i procent minskat mest för rollen bibliotekarie, systemägare och verksamhetsutvecklare. Vissa roller har en större andel kompetensbehov i specifika delkompetenser.

Det övergripande resultat i projektet visar en förbättring över alla kompetenser, både avseende minskning av kompetensbehov samt ökning av medelskattningen. Förvaltningen har beslutat att fortsätta skatta digital kompetens efter projektet Digitalt kompetenslyft är avslutat och fortsätter fokus på att utveckla den digitala kompetensen.

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 vinster med att samordna förvaltnings specifika utbildningar och kompetensutvecklingsinsatser. Förvaltningen behöver fortsätta arbeta i samma inriktning, prova nya metoder för lärande samt säkerställa att framtagna verktyg och processer används inom verksamheten. Projektet digitalt kompetenslyft har både drivits förvaltningsövergripande samt utforskat nya former för lärande. Att ta vidare lärdomar och erfarenheter från projektet till förvaltningens fortsatta arbete är prioriterat. Förvaltningen har därför beslutat om att hr-enheten får i uppdrag framåt att ansvara för förvaltningsövergripande samordning av kompetensutveckling och lärande. En tjänst inrättas under 2026 för detta.

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. Förvaltningen ser behov av att fortsätta stärka kompetens inom detta för chefer och roller som arbetar med att skapa lärande inom för att säkerställa att kompetensutvecklingsinsatser ger så bra utfall som möjligt.

Kompetens kring lokaler och säkerhet

Utbildningsmaterial, inklusive underlag för praktiska övningar inom området Pågående dödligt våld (PDV), har utvecklats och gjorts tillgängligt för samtliga chefer. För att säkerställa en enhetlig och hög kompetensnivå bör utbildningen införas som ett obligatoriskt inslag i avdelningarnas årshjul för kompetensutveckling.

Det systematiska brandskyddsarbetet följs upp centralt av lokal- och säkerhetsenheten genom ett digitalt kontroll- och rapporteringssystem. Brandskyddskontrollanter kompetensutvecklas kontinuerligt, med särskilt fokus vid de fyra årliga träffarna inom brandskyddsnätverket, där erfarenhetsutbyte och kunskapsför djupning står i centrum. För att säkerställa kvalitet och likvärdighet i uppdraget ska en tydlig rutin samt utbildningsmaterial utarbetas, vilka brandskyddskontrollanter ska genomgå innan uppgiften tilldelas.

Lokal- och säkerhetsenheten är förvaltningens kompetensnav för lokalförvaltning och löpande underhåll. Kompetensen utvecklas kontinuerligt och enheten ger stöd till chefer i frågor som rör funktionella, säkra och kostnadseffektiva lokaler, med syfte att avlasta chefer i det dagliga arbetet.

Kommunikation

Förvaltningen ser behov av bildredaktörskompetens, vilket gäller både inom kommunikationsstaben men även generellt för alla kommunikatörer inom förvaltningen.

Inom kommunikationsområdet är även digital kompetens och kompetens för att använda AI viktigt, t.ex. hur man använder AI inom photoshop-AI som exempel. Förvaltningen har gjort insatser för kompetensutveckling inom AI redan och fortsätter inriktningen framåt.

Förvaltningen ser även att kompetens kring storytelling behöver utvecklas framåt. Stockholms stad arbetar med storytelling och förvaltningen behöver stärka sin egna kompetens inom området.

Ytterligare kompetensområden inom kommunikation är hospitality design (hur man gör i ett rum när man håller event så att det känns välkomnande och att man förstår att ämnet är viktigt) samt användarupplevelse (innan-under-efter).

Behålla

Ledarskap

Förvaltningen har under de senaste åren arbetat med att stärka ledarskapet hos förvaltningens chefer i förhållande till stadens chefsprofil och ledarskapsmodell. Förvaltningen ser fortsatt behov av att stärka ledarskapet. Utveckling av ledarskapet sker genom kontinuerliga insatser på chefsforum, utbildningar och utvecklingsinsatser, verktygslåda för chefer kring personalhantering och mentorskap. För chefer som är i behov kan även coachning via upphandlad leverantör erbjudas. Påfyllnad för chefer sker även genom stadens chefsseminarium som alla chefer uppmanas att ta del av.

Förvaltningen har särskilt identifierat ett behov av att förtydliga chefsrollen och vad som förväntas av cheferna inom förvaltningen när det gäller arbetsgivarrollen, stadens styrning samt komplexitet i uppdraget. Särskilda insatser på chefsforum har genomförts och fortsätter framåt. 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.

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 och tjänstepersonsrollen

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 för vinster i både resultat och arbetsmiljö.

Förvaltningen har de senaste åren arbetat med medarbetarskap genom bland annat introduktion i medarbetarskap, övningar på APT och liknande forum samt fokus i medarbetarsamtal och bedömningssamtal.

Förvaltningen ser fortsatt behov av utveckling gällande medarbetarskap i förhållande till stadens personalpolicy och förväntningar enligt ett aktivt medarbetarskap. Förvaltningen ser även behov av att tydliggöra tjänstepersonsrollen och vad det innebär att arbeta i en kommunal förvaltning.

Förvaltning fortsätter med fokus på medarbetarskapet genom tillgång till gemensam digital introduktion, övningar och stödmaterial. För att ytterligare stärka medarbetarskapet arbetar förvaltningen även vidare med initiativ kring pulsmätningar, friskfaktorer och tjänstepersonens roll.

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. Förvaltningsövergripande samarbete och nätverk har under projekt Digitalt kompetenslyft lyfts som mycket givande och är en av de saker som projektet föreslår bör tas vidare till implementering efter projektet.

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.

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. Att ha kompetens kring tillgänglighet handlar även om tillgänglighet i digitala kanaler.

För att möta behoven bör det även finnas jämställdhet och mångfald i kulturförvaltningens medarbetargrupp, som bör spegla representation inom Stockholms stads befolkningsgrupp. Kulturförvaltningen som arbetsgivare ska även vara tillgänglig för att kunna möta olika medarbetares olikheter. Förvaltningen har under 2025 gjort uppföljning av aktiva åtgärder kopplat till diskriminering och har flera åtgärder planerade, bland annat att stärka kunskaperna kring kränkande särbehandling och diskriminering samt stadens program för mänskliga rättigheter.

Attrahera

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.

Förvaltningen ser behov på längre sikt av att tydliggöra interna karriärvägar som ett sätt att vara en attraktiv arbetsgivare samt att öka mångfalden inom personalgruppen. Stockholms stadsbibliotek har påbörjat arbete inom detta område (genom t.ex. ungdomsanställningar). Exempel på åtgärder som förvaltningen skulle kunna arbeta med på längre sikt är egna traineeprogram och program för potentiella chefer. Förvaltningen ser även att det finns vinster att tydliggöra tjänstepersonsrollen för arbetsgivarvarumärket genom att lyfta vilka samhällsvärden man bidrar till när man arbetar i kommunal förvaltning.

Rekrytera

Kulturförvaltningen följer Stockholms stads rekryteringsprocess och metod för kompetensbaserad rekrytering för att motverka diskriminering samt öka mångfald. Förvaltningen arbetar för att säkerställa att metoden följs samt ser att förvaltningens rekryteringsarbete framåt kan stärkas ytterligare. Som exempel har förvaltningen arbetat med en pilot att rekrytera utan personligt brev under 2025.

Kulturförvaltningen har sedan 1 maj 2024 mätt kandidatupplevelsen i förvaltningens rekryteringar. Förvaltningen har under perioden 250101 till 251231 ett CNPS (Candidate Net Promoter Score) på -32 av +100. Candidate Net Promoter Score (CNPS) mäter hur nöjda

kandidater är med rekryteringsprocessen där ett högre värde är bättre. Förvaltningen ser fortsatt behov av att förbättra kandidatupplevelsen och arbetar vidare med åtgärder kring detta.

Introducera

Förvaltningen har under de senaste åren arbetat med att utveckla en förvaltningsgemensam ingång på utbildningsplattformen, kulturförvaltningens lärportal. Respektive avdelning har även en ingång i lärportalen där medarbetare ska hitta de utbildningar som är relevanta för ens uppdrag. Förvaltningen ser behov av att fortsätta inriktningen med att se till att det finns stöd för introduktion av nya medarbetare både inom respektive avdelning och på förvaltningsnivå.

Avsluta

Förvaltningens målsättning är att avveckla och avsluta anställningar på ett sådant sätt att den som väljer att sluta blir en ambassadör för kulturförvaltningen och Stockholms stad. Avslutningssamtal ska hållas av ansvarig chef för att fånga upp eventuella förbättringsförslag både för verksamheten men också för det egna ledarskapet.

Avdelningsspecifik kompetens

Respektive avdelning är ansvarig för att genomföra kompetensanalys och se till att säkra den verksamhetskompetens som behövs för att klara av avdelningens uppdrag nu och framåt. Respektive avdelning ansvarar för relevanta aktiviteter för avdelningens kompetensförsörjning.

Museer och Konst

För Museer och Konst är det framförallt behov att rekrytera spetskompetens som är viktigt, vilket avdelningen bedömer att det finns goda förutsättningar för. Avdelningen kommer på längre sikt behöva hantera ett antal pensionsavgångar vilket gör att avdelningen behöver arbeta med kunskapsöverföring samt rekryteringar. Avdelningen har de senaste åren rekryterat flest byggnadsantikvarier vilket avdelningen ser kommer vara ett viktigt område framåt också. Avdelningen ser även att digital kompetens är viktigt framåt och har sett goda effekter av projektet Digitalt kompetenslyft. Avdelningen har för avsikt att fortsätta med relevant kompetensutveckling inom digital kompetens.

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

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. Avdelningen har ett starkt arbetsgivarvarumärke och har lätt att rekrytera eftersom det finns få liknande jobb att söka. Det finns en naturlig medarbetarresa inom avdelningen och stabil personalomsättning vilket är positivt, men skapar utmaning för att få in mångfald och nya perspektiv till avdelningen. Liljevalchs ser behov av kompetens för att fortsätta jobba med mångfald, verksamhetsutveckling och digital utveckling. Avdelningen har även behov av att utveckla och stärka den pedagogiska kompetensen för att nå målgruppen barn och unga. Här finns potentiella vinster med att samverka med andra avdelningar inom förvaltningen, t.ex. Kulturskolan.

Evenemangsavdelningen

För evenemangsavdelningen kan projekt variera väldigt mycket i storlek där vissa projekt har flera hundra personer involverade. Avdelningen bedömer att det i nuläget finns bättre förutsättningar att få in kompetens inom teknik och säkerhet. Avdelningen bevakar utvecklingen framåt och har generellt lätt att få in rätt kompetens. En potentiell utmaning framåt är tillgång till senior projektledarkompetens för stora evenemang, men i nuläget finns god kompetens.

Evenemangsavdelningen har behov av specialiserad kompetens och arbetar kontinuerligt med specialiserad fortbildning inom t.ex. säkerhet och arbetsmiljö. Avdelningen ser behov av att fortsätta utveckla digital kompetens och kompetens kring tjänstepersonsrollen framåt.

Administrativa staben

För administrativa staben finns framåt behov av en stor bredd av kompetenser och roller inom sina olika stödfunktioner, samtidigt som spetskompetens också behövs. Förstärkning behövs gällande kompetens inom informationssäkerhet, projektledning och upphandling. Lokal- och säkerhetsenheten ska kompetensutvecklas inom ämnet Krisstöd och krissamtal och bredda sin byggnadstekniska kompetens inklusive tillgänglighetslagstiftningen.

Kulturstrategiska staben

För Kulturstrategiska staben finns fortsatt ett identifierat behov av att på handläggarnivå övergå till ett mer kommunikativt fokus samt resultatfokus. 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. Kompetens och förmåga behövs även för att arbeta i förhållande till politiken.

Kulturstrategiska staben ser även ett behov att säkra kompetens inom IT-upphandlingar framåt. Staben har pensionsavgångar framåt där brist kring beställarkompetens kommer att uppstå. Staben ser en utmaning med att säkerställa denna kompetens inom staben och ser ett behov av kompetens centralt på förvaltningen.

Kulturskolan och Stadsbiblioteket har egna kompetensförsörjningsplaner för 2025 där deras specifika uppdrag, utmaningar och behov av verksamhetsspecifika kompetenser beskrivs närmare.

För Kulturskolan behöver kompetensförsörjningsarbetet anpassas utifrån Kulturskoleplanen framåt, för att säkerställa att avdelningen har rätt kompetens för att nå sitt uppdrag. I övrigt ser avdelningen att AI och förändrad omvärld påverkar samt att det är fortsatt viktigt att arbeta med tjänstepersonsrollen.

Summering av kompetensbehov

- Behov av fokus och fortsatt utveckling gällande ledarskap i förhållande till stadens chefsprofil, ledarskapsmodell samt arbetsgivarrollen.
- Behov av fokus och fortsatt utveckling gällande medarbetarskap i förhållande till stadens personalpolicy, förväntningar enligt ett aktivt medarbetarskap samt tjänstepersonsrollen.
- Behov av gemensamma förutsättningar för kompetensutveckling och att vara en lärande organisation.
- Behov av verksamhetsutveckling, förändringsledning och ökad digital kompetens är fortsatt viktigt.

- Förvaltningen har överlag ett gott arbetsgivarvarumärket och behöver aktivt arbeta för att behålla och ytterligare stärka arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare.
- Kompetens att samverka blir mer viktigt.
- Kompetens kring lokal och säkerhetsfrågor är prioriterat.
- Kompetens gällande tillgänglighet och inkludering behövs och förvaltningen behöver säkerställa att det finns jämställdhet och mångfald i kulturförvaltningens medarbetargrupp.

Aktiviteter i verksamhetsplan

Aktiviteterna i kompetensförsörjningsplanen utgår från den övergripande analysen kring vilken kompetens som behövs hos förvaltningen på kort och lång sikt.

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.

Genomförda aktiviteter och dess resultat 2025

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 2025: 79 (+1 föregående år)
	Kulturförvaltningens enheter använder de obligatoriska webb utbildningarna som finns för medarbetare och chefer (introduktionsutbildningar samt för chefer även arbetsmiljö och kompetensbaserad rekrytering).	2026-12-31	Chefer på alla nivåer	Deltagarstatistik webb utbildning Introduktion kulturförvaltningen för nya medarbetare: 88 genomförda (+36 föregående år). Deltagarstatistik webb utbildning Introduktion kulturförvaltningen för nya chefer: 11 genomförd (+8 föregående år).
	Vidareutveckling av lärportalen, och fortsatt kommunikation. Fokus 2025 på nätverk, genomgångar, instruktioner för uppföljning och förtydligande kring obligatoriska utbildningar.	2026-12-31	Hr-enheten	Under 2025 har instruktioner för uppföljning, automatiska uppföljningsrapporter till förvaltningens chefer samt förtydligande obligatoriska utbildningar införts.
	Vidareutveckling av lärportalen – avdelningsingångar.	2026-12-31	Avdelningschefer	Olika utveckling för avdelningar, pågående arbete.

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: 80 (+2 föregående år)
	Kulturförvaltningens chefer använder ledarskapsutveckling och stöd som finns för chefer såsom verktyglåda inom personalhantering, utbildningar och coachning utifrån behov.	2025-12-31	Chefer på alla nivåer	Indikator Ledarskapsindex i medarbetarenkäten: 84 (+3 föregående år)
	Utbyte och utveckling på chefsforum (erfarenhetsutbyte och nya kompetenshöjande insatser t.ex. AI och tjänstepersonens roll).	2025-12-31	Kommunikationsstab och hr-enhet	Tema tjänstepersonsrollen på chefsforum maj 2025.
	Tillgängliggöra grundläggande webbutbildning inom konflikthantering för alla chefer.	2025-03-31	Hr-enheten	Antal genomfört utbildning konflikthantering: 17 st
	Utvärdering av fokus medarbetarskap och ledarskap inklusive att ta fram förslag fortsatt arbetssätt efter 2025.	2025-06-30	Hr-enheten	Utvärdering har genomförts under året, förslag att fortsätta med övningar och webbutbildning så länge och paketera ihop med tjänstepersonsroll, friskfaktorer och pulsmätning 2026.
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	Genomfört. Indikator frågeområde Vårt gemensamma uppdrag i medarbetarenkät: 79 (+3 föregående år)
	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	Pågående arbete.
	Kompetenshöjande aktiviteter för att nå ut till branschcommunities och business to business-målgrupper på stadens LinkedIn-konto.	2027-12-31	Kommunikationsstab	Pågående arbete.
	Aktiviteter för att bättre nå ut till målgruppen barn och unga samt aktiviteter kring mångfald och inkludering 2025-2027.	2027-12-31	Kommunikationsstab	Pågående arbete.
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"> Ta fram förvaltningsmallar för återkoppling till kandidater. Ta fram checklista för vad man kan tänka på gällande återkoppling. Förse avdelningarna med sitt resultat för dialog inom respektive avdelning. 	2025-12-31	Hr-enheten	Pågående arbete in i 2026. Indikatorer kandidatupplevelse genomsnitt CNPS (Candidate Net Promoter Score) för 2025 -32 av +100 (jmf -44 för del av 2024)

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	Indikator antal skattningar i Grade: 891 skattningar 260130 (motsvarar 80% av medarbetarna)
	Vidareutveckling av verktyg och metod för medarbetarsamtal och kompetensinventering till att omfatta övriga kompetensområden.	2026-12-31	Hr-enheten	Pågående arbete in i 2026.
	Ta fram förslag för hur former och metoder för lärande som använts i projektet kan fortsätta användas.	2026-12-31	Projektledare projekt Digitalt kompetenslyft	Pågående arbete in i 2026. 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	Förvaltningens enheter rapporterat genomfört i ILS.
	Implementera rutin och stödmaterial kring aktiva åtgärder enligt diskrimineringslagen.	2025-06-30	Hr-enheten	Rutin och stödmaterial framtaget, uppföljning aktiva åtgärder skedde våren 2025.
	Kulturförvaltningens chefer har kunskap inom kompetensbaserad rekrytering (KBR) som metod och har genomfört webbutbildning inom KBR.	2025-12-31	Chefer på alla nivåer	Antal genomfört webbutbildning stadens rekryteringsprocess: 7 st
	Arbete för att säkerställa att det finns tydliga befattningsbeskrivningar (gemensam mall), kravprofiler och annonsmallar inom förvaltningen.	2025-06-30	Hr-enheten	Material gällande mall, kravprofil och annonsmall framtaget och kommunicerat till förvaltningens chefer.
	Pilot rekrytering utan personligt brev	2025-06-30	Hr-enheten och medverkande chefer i piloten.	Genomfört pilot. Beslut kring fortsättning lyfts under 2026.
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	Indikator DiMiOS mätning: Digital mognad 50,3% (44,9% 2024), digitalt arv 50,6% (44,9% 2024) och digital förmåga 50,0 (44,9% 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.	Fortsatt genomförande av projekt Digitalt kompetenslyft	2026-03-31	Projektägare administrativ chef samt avdelningschefer	Slutrapport projekt Digitalt kompetenslyft. Förvaltning nått över målet för antal deltagartimmar i projektet.

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	Genomfört
	En digital utbildning om rapportering av brandskyddsronder i verktyget IA.	2025-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Implementerat
	Erbjuda VR utbildning i hantering av handbrandsläckare.	2025-12-31	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.	2025-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Genomfört
	Specifika insatser: <ul style="list-style-type: none"> Fokus på utbildning pågående dödligt våld, inrymning och utrymning kulturskolan under 2025. Föreläsning ekobrott och välfärdsbrott kulturförvaltningens ledningsgrupp mars 2025 Krisledningsövning oktober 2025 	2025-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Allt genomfört
	Veckorapporter om det rådande säkerhetsläget i staden skickas till ledningsgrupp.	2025-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Genomfört

Aktiviteter i verksamhetsplan 2026

Vissa aktiviteter pågår flera år framåt.

Mål	Aktivitet	Måldatum	Ansvarig	Uppföljning
Stärka introduktion och kompetensutveckling för förvaltningens medarbetare och chefer.	Starta upp modell för förvaltningsövergripande samordning för kompetensutveckling	2026-12-31	Hr-enheten	Indikator frågeområde Utvecklas och lär nytt i medarbetarenkät samt statistik från lärportalen.
	Vidareutveckling av lärportalen, och fortsatt kommunikation. Under 2026 fortsatt fokus på uppföljning.	2026-12-31	Hr-enheten	Indikator statistik från lärportal gällande deltagande vid utbildningar.
	Vidareutveckling av lärportalen – avdelningsingångar.	2026-12-31	Avdelningschefer	Uppföljning i VB
	Se över möjligheter för eget program för potentiella chefer för kulturförvaltningen	2026-12-31	Hr-enheten	Uppföljning i VB

Fokus på ledarskap och medarbetarskap i syfte att skapa bättre förutsättningar för arbetsmiljö, samarbete, arbetsklimat och resultat.	Kulturförvaltningens enheter ska årligen lyfta medarbetarskap på APT (APT-material och övningar finns).	2026-03-31	Chefer på alla nivåer	Uppföljning i VB. Indikator ledarskapsindex och medskapandeindex i medarbetarenkät
	Ta fram paket kring medarbetarskap, friskfaktorer och pulsmätningar.	2026-12-31	Hr-enheten	Uppföljning i VB
	Ta fram plan för ytterligare utbildning kring tjänstepersonens roll (se över om Stockholms stadsbiblioteks webbutbildning kan användas/justeras för hela förvaltningen).	2026-12-31	Hr-enheten	Uppföljning i VB
Stärka arbetsgivarvarumärke för förvaltningen som helhet samt för respektive avdelning.	Stärkt internkommunikation som utgår både från stadens nya koncept för arbetsgivarvarumärket med ett mer visuellt och emotionellt tilltal än tidigare.	2027-12-31	Kommunikationsstab	Uppföljning i VB
	Kompetenshöjande aktiviteter för att nå ut till branschcommunities och business to business-målgrupper på stadens LinkedIn-konto.	2027-12-31	Kommunikationsstab	Uppföljning i VB
	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 VB
Utvecklad och kvalitetssäkrad rekryteringsprocess med fokus att kandidater har en positiv upplevelse av kulturförvaltningen som arbetsgivare.	Förse avdelningarna med sitt resultat och stöd för kandidatupplevelse för dialog inom respektive avdelning.	2026-12-31	Hr-enheten	Uppföljning i VB. Indikator statistik från rekryteringsverktyg.
Stärka förvaltningens arbete kring kompetensförsörjning. Sker i samband med projekt Digitalt kompetenslyft.	Förbereda möjlighet för avdelningarna att vidareutveckla verktyg och metod för medarbetarsamtal och kompetensinventering till att omfatta övriga kompetensområden.	2026-12-31	Hr-enheten	Uppföljning i VB
	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
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).	2026-12-31	Chefer på alla nivåer	Uppföljning i VB
	Tema stadens program för mänskliga rättigheter samt område lika rättigheter och möjligheter på chefsforum maj 2025 för att ge kunskapspåfyllnad till chefer samt möjlighet att jobba vidare med området med sina enheter.	2026-06-30	Kommunikationsstaben och hr-enheten	Uppföljning i VB
	Ta fram förslag för införande av rekrytering utan personligt brev	2026-06-30	Hr-enheten	Uppföljning i VB
Öka vår digitala förmåga inom förvaltningen, genomföra en nödvändig digital	Fortsatt genomförande av projekt Digitalt kompetenslyft	2026-03-31	Projektägare administrativ chef samt avdelningschefer	Slutrapport projekt Digitalt kompetenslyft samt löpande uppföljning av antal

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.				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.	2026-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Uppföljning i VB
	Erbjuda VR utbildning i hantering av handbrandsläckare.	2026-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Uppföljning i VB
En hög medvetenhet om hur hot- och våldssituationer kan förebyggas och hanteras.	Utbildningar Pågående dödligt våld (PDV) vid behov på plats ute i verksamheterna.	2026-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Uppföljning i VB
	<ul style="list-style-type: none"> • Föreläsning ekobrott och välfärdsbrott kulturförvaltningens ledningsgrupp 2026 • Krisledningsövning 1-2 gånger per år. 	2026-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Uppföljning i VB
	Veckorapporter om det rådande säkerhetsläget i staden skickas till ledningsgrupp.	2026-12-31	Lokal- och säkerhetsenheten	Uppföljning i VB