



4 GOD UTBILDNING  
FÖR ALLA

# DIGITALT KOMPETENSLYFT

Slutrapport

Kulturförvaltningen



Stockholms  
stad



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

# Innehållsförteckning

<b>Tillsammans stärker vi vår digitala förmåga .....</b>	<b>3</b>
<b>Sammanfattning .....</b>	<b>4</b>
<b>Utgångspunkt, syfte och målbild .....</b>	<b>5</b>
Bakgrund och syfte .....	5
Målgrupp .....	6
Mål och mätning .....	6
<b>Arbetsätt och genomförande .....</b>	<b>8</b>
Så här arbetade vi .....	8
Ett utforskande arbetsätt .....	9
Ett lärande anpassat till var och en .....	13
Transparens och samarbete .....	22
De horisontella principerna .....	23
Hur vi nått ut .....	23
Extern utvärdering .....	27
<b>Resultat och centrala lärdomar.....</b>	<b>28</b>
Ett nytt sätt att arbeta med kompetensförsörjning .....	28
En digital mognad på framåtgående .....	33
Kvantitativa resultat .....	34
Läraktiviteter som mött medarbetarnas behov .....	35
Tvärfunktionell samverkan och agilt arbete .....	37
Chefens roll .....	38
Att skapa tid för utveckling .....	39
Projektets framdrift och interna arbete .....	40
Kommunikation och förankring .....	40
<b>Områden för implementering .....</b>	<b>42</b>
<b>Nästa steg – vägen framåt .....</b>	<b>43</b>

# Tillsammans stärker vi vår digitala förmåga

**Digital utveckling går snabbt**, och under de senaste åren har kulturförvaltningen tagit stora steg för att hänga med. Tack vare finansiering från Svenska ESF rådet har vi kunnat samla kraft, fokusera och tillsammans stärka vår digitala förmåga – något som både medarbetare och organisation har haft stor nytta av.

Projektet Digitalt kompetenslyft startade med en tydlig insikt: vi behövde höja både den individuella digitala kompetensen och den övergripande digitala mognaden. Samtidigt visade det sig snabbt att viljan att utvecklas var stark. Den höga motivationen bland medarbetarna har varit en av projektets största tillgångar och en viktig anledning till att vi kunnat genomföra så många insatser med så goda resultat.

Under projektets gång har medarbetare från hela förvaltningen deltagit i utbildningar, workshops, föreläsningar och nätverk. De har testat nya arbetsätt och metoder, delat erfarenheter och stärkt samarbetet mellan avdelningar. Resultaten visar tydligt att satsningen har gjort skillnad – både i vardagen och i organisationens långsiktiga utveckling.

I den här rapporten sammanfattar vi projektet: vad vi gjorde, vad vi lärde oss och vilka resultat vi nådde. Vi hoppas att den ger en tydlig och inspirerande bild av arbetet och visar hur vi tillsammans kan fortsätta stärka kulturförvaltningens digitala förmåga även efter projektets slut.

**Ingrid Sundberg, projektledare**  
Stockholm den 17 mars 2026



Foto: Andreas Nur

# Sammanfattning

**Projektet Digitalt kompetenslyft** har genomförts för att stärka kulturförvaltningens digitala förmåga och ge alla medarbetare bättre förutsättningar att möta ett samhälle där digital kompetens är avgörande – både för yrkesrollen och för att möta medborgarnas förväntningar. Projektet byggde på en tydlig behovsbild: låg digital mognad i organisationen och stora individuella variationer i digitala färdigheter. Målet var att höja den digitala kompetensen, öka den digitala mognaden och etablera ett långsiktigt arbetssätt för kontinuerlig kompetensförsörjning.

Arbetet har omfattat självskattningar, utvecklingsamtal, mätningar av digital mognad och ett brett utbud av läraaktiviteter – från grundläggande stöd till avancerade utbildningar. Genom ett agilt och utforskande arbetssätt har insatserna anpassats efter faktiska behov och utvecklats stegvis. Projektet har också präglats av transparens, tvärfunktionellt samarbete och en omfattande intern och extern samverkan.

Resultaten visar tydliga förbättringar. Medarbetarnas digitala kompetens har ökat, kompetensbehoven minskat och motivationen att fortsätta utvecklas är hög. Den digitala mognaden har stigit från 40 % till 50 % och når nu det nationella snittet. Projektet har dessutom skapat positiva biefekter som stärkta nätverk, ökad samsyn och en mer lärande kultur.

Flera framgångsfaktorer har varit avgörande: ett brett och behovsanpassat lärutbud, ett agilt arbetssätt, tvärfunktionell samverkan och ett starkt engagemang från chefer och nyckelpersoner. Samtidigt har projektet identifierat utmaningar, framför allt tidsbrist i vardagen, varierande digitala förutsättningar och tekniska begränsningar som ibland hindrat tillämpning av ny kunskap.

Framåt ligger fokus på att fortsätta med årliga kompetensskattningar, återkommande mätning av digital mognad och kontinuerlig utveckling av läraaktiviteter. En ny central funktion ska driva arbetet vidare och bidra till att lärandet blir en naturlig del av vardagen. Med fortsatt engagemang och tid för utveckling har kulturförvaltningen goda förutsättningar att stärka sin digitala förmåga och fortsätta vara en attraktiv och framtidsorienterad arbetsplats.

Projektet genomfördes på kulturförvaltningen i Stockholms stad, september 2023 till mars 2026 och medfinansierades av Svenska ESF-rådet.

# Utgångs- punkt, syfte och målbild

I dagens snabbt föränderliga digitala landskap är det avgörande för yrkesverksamma att ständigt utveckla sina färdigheter och anpassa sig till nya omständigheter för att förbli konkurrenskraftiga på arbetsmarknaden. Samtidigt ställer medborgarna allt högre krav på tillgänglighet och service, vilket innebär att de förväntar sig att kunna möta offentliga institutioner som kulturförvaltningen på flera olika sätt – både genom digitala plattformar och i traditionella miljöer som museer, bibliotek och kulturskolor. Detta kräver en hög grad av flexibilitet och anpassningsförmåga från både medarbetare och organisationer för att möta dessa förändrade förväntningar och behov.

Projektet Digitalt kompetenslyft genomfördes mellan september 2023 och mars 2026 med målet att erbjuda kompetensutveckling för medarbetarna i digitala färdigheter. Projektet utgick från en kartläggning av organisationens digitala mognad och medarbetarnas självskattade digitala kompetensnivåer. Utifrån behov skapades ett varierat utbud av kompetenshöjande läroaktiviteter, vilket gjorde det möjligt för varje medarbetare att – tillsammans med sin chef – utforma en plan för att höja sin digitala kompetens.

## **Bakgrund och syfte**

Kulturförvaltningens mätning av digital mognad i november 2022 visade att organisationen låg tio procentenheter under genomsnittet för landets kommuner. Även på individnivå identifierades utvecklingsbehov: nästan en tredjedel av medarbetarna använde inte digitala verktyg i sitt dagliga arbete, och var tionde medarbetare uppgav begränsade baskunskaper i digitala arbetssätt.

För att möta de identifierade utvecklingsbehoven sökte och beviljades kulturförvaltningen medel från Europeiska socialfonden (ESF) under 2023 för projektet Digitalt kompetenslyft. Medel från ESF syftar till att skapa ett mer inkluderande och hållbart arbetsliv för alla. Projektets mål och syfte var att stimulera och höja medarbetarnas digitala kompetens och stärka organisationens förmåga till omställning.

## Målgrupp

Målgruppen för projektet har varit samtliga medarbetare och chefer på kulturförvaltningen samt en mindre målgrupp från Nacka kommun.

**Projektet riktar sig mot fem avdelningar och tre staber på kulturförvaltningen:**



I Nacka riktade sig projektet mot kommunens kultur- och fritidsenhet, Dieselverkstadens bibliotek och Forumbiblioteken.

## Mål och mätning

Det övergripande målet med projektet har varit att **kompetensutveckla medarbetarna i digitala färdigheter** utifrån var och ens yrkesroll, förkunskaper och förutsättningar.

**Digitalt kompetenslyft har haft två projektmål:**

1. Att öka förvaltningens digitala mognad
2. Att etablera strukturerad och kontinuerlig kompetensförsörjning.

**De här målen har följts upp utifrån följande indikatorer:**

- Digital mognad i organisationen (mätt via DiMiOS)
- Antal medarbetare i procent som genomfört självskattning av digital kompetens och haft utvecklingssamtal med sin chef (med verktyget Grade)

- Antal medarbetare som deltagit i kompetenshöjande aktiviteter (rapportering till ESF)
- Utvärdering av metod och process för att skatta digitala kompetensbehov (utförd av Sweco)

Målet med projektet har varit att stärka alla medarbetare, oavsett hög eller låg digital utgångsnivå av digital kompetens. Fokus har legat på att utveckla digitala arbetssätt och öka nyttjande av verktyg, vilket har följts upp genom följande indikatorer:

- Individskattning – medelvärde per kompetensområde (Grade)
- Individskattning – % av medarbetare med behov (Grade)
- Antal medarbetare i % med kompetensbehov (Grade)
- Antal timmar i snitt på kompetenshöjande aktiviteter (rapportering till ESF)

Ett långsiktigt mål är att kulturförvaltningen strävar efter att utvecklas till en än mer lärande organisation som kännetecknas av agila arbets-sätt, iterativa metoder och ett effektivt utnyttjande av digitaliseringens möjligheter.

De kvantitativa målen i projektet har varit att nå 1098 personer och att de i snitt skulle genomföra 18 timmar kompetensutveckling för att höja sin digitala kompetens.



Workshop i digitalisering för kulturförvaltningens chefer. Foto: Max-Michel Koliijn

# Arbetsätt och genom- förande

## Så här arbetade vi

Projektets genomförande stöttades av flera arbetsgrupper med olika funktioner. Grupperna ansvarade för gemensam planering och löpande uppföljning under projektperioden:

### Styrgrupp

Projektets styrgrupp utgjordes av kulturförvaltningens ledningsgrupp med projektledaren som permanent medlem. Vid behov adjungerades andra intressenter för att skapa ägandeskap och förankring genom hela organisationen direkt ut i varje avdelning och stab.

### Referensgrupp

Referensgruppen bestod av chefsrepresentanter från de tre största avdelningarna, projektägaren och projektledare. Referensgruppen bidrog med organisatorisk förankring ut i organisationen och insikter till projektarbetet.

### Projektgrupp

Projektgruppen bestod av representanter för de tre största avdelningarna, delprojektledare, projektadministratör, projektcontroller och kommunikator. Projektgruppen ansvarade för operativ framdrift och genomförande av projektet.

### Delprojektledare

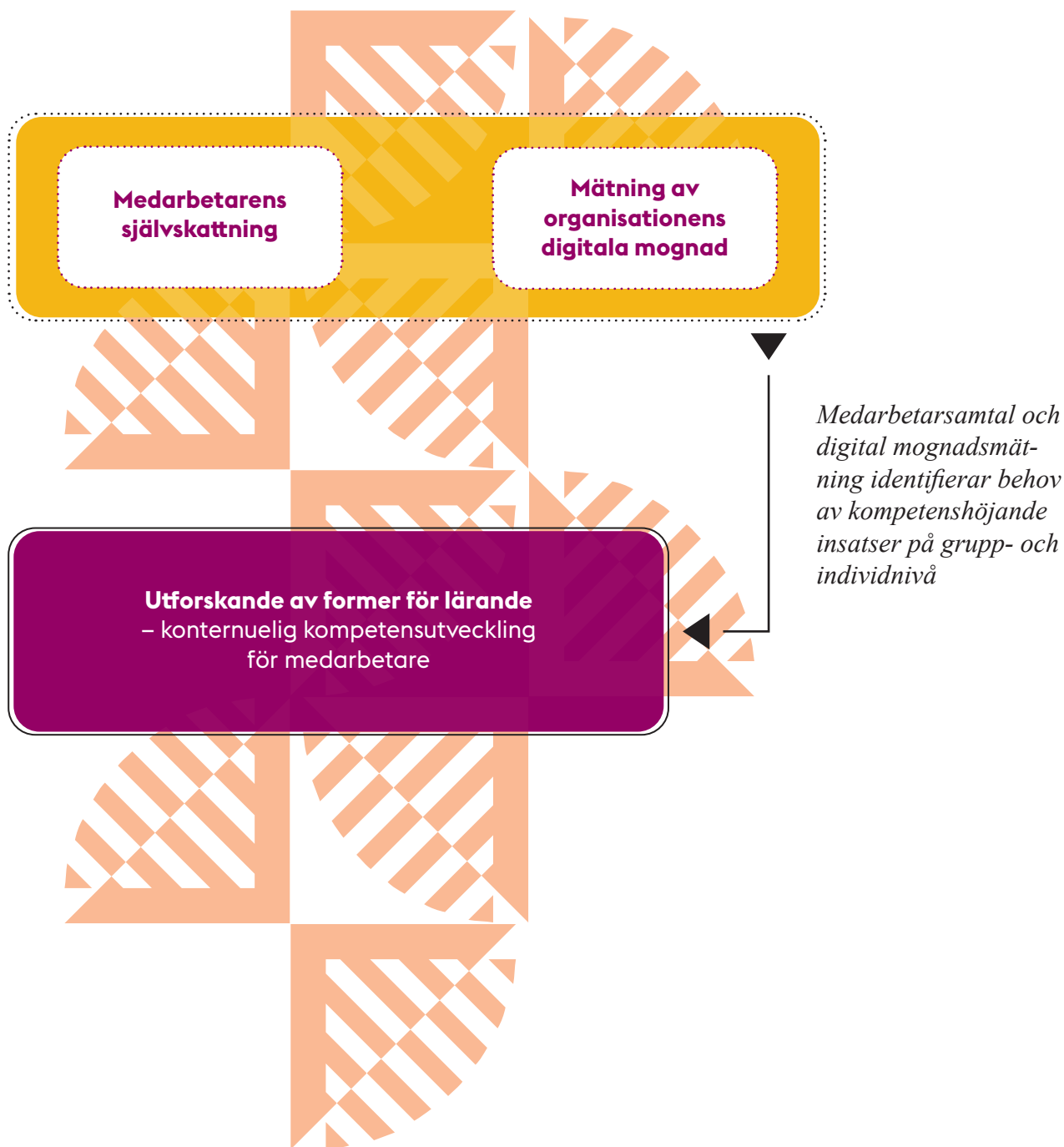
Projektet var indelat i fyra delprojekt, var och ett med en utsedd delprojektledare. Delprojektledarna ansvarade för att driva respektive delprojekt framåt enligt fastställd tidplan.

### Avdelningskoordinatorer

De tre största avdelningarna – Stockholms stadsbibliotek, Kulturskolan och Museer och konst – hade var sin avdelningskoordinator som ansvarade för att nå ut med aktiviteter, koordinera avdelningsspecifika aktiviteter och komma med inspel från avdelningen till projektet.

## Ett utforskande arbetssätt

Utgångspunkten för projektet har varit medarbetarnas självskattning av digital kompetens följt av individuella samtal med närmaste chef, tillsammans med mätningar av organisationens digitala mognad. Dessa underlag har därefter styrt vilka läraaktiviteter som utvecklats och erbjudits.



## Skattning av medarbetarens digitala kompetens

### **Projektet använde skattning av medarbetarnas digitala kompetens för att:**

- identifiera vilka kompetensbehov som fanns med syfte att planera läraaktiviteter
- följa upp att alla medarbetare hade rätt kompetensnivå
- öka förståelse för vad digital kompetens innebär
- utveckla och ta fram en metod som kan användas även efter projektets slut.

Skattningen av digital kompetens har gjorts utifrån kulturförvaltningens eget ramverk för digital kompetens som togs fram i projektets inledande fas. Ramverket är baserat på EU:s ramverk European Digital Competence Framework (DigComp) men har anpassats för att passa kulturförvaltningens verksamhet och specifika behov. Ramverket innehåller fem övergripande kompetensområden med sammanlagt tolv delkompetenser för chefer och medarbetare. Ramverket specificerar vilken kompetensnivå som respektive roll förväntas ha på de olika delkompetenserna.

### **De fem övergripande kompetensområdena är:**

- Informations- och datakunnighet
- Kommunikation och samarbete
- Skapa digitalt innehåll
- Digital säkerhet
- Problemlösning

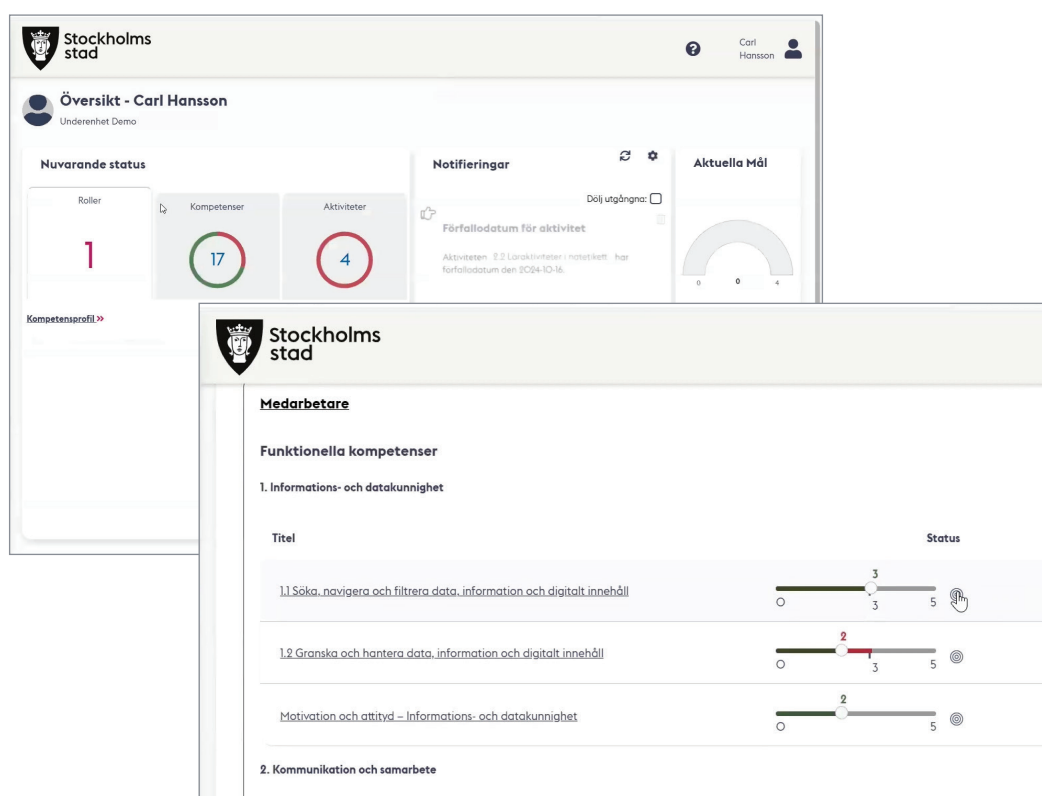
Ett sjätte kompetensområde finns också – digitalisering – men där skattar endast systemägare, systemansvariga och chefer sin kompetens. De är förvaltningens nyckelpersoner inom digitalisering.

### **Den individuella kompetensskattningen gjordes i ett digitalt verktyg enligt följande process:**

1. Medarbetaren gjorde en självskattning av sin digitala kompetens
2. Medarbetaren och närmaste chef samtalade om skattningen och justerade nivåer vid behov
3. Medarbetaren och chefen utformade tillsammans en utvecklingsplan och matchade kompetensbehov mot tillgängliga läraaktiviteter, alternativt önskade läraaktiviteter från projektgruppen
4. Efter en tid genomförde medarbetaren och chefen en uppföljning.

Uppföljningen var en viktig del av processen som gjorde det möjligt för medarbetaren att få en kontinuerlig kompetensutveckling mellan skattningstillfällena. Det här är ett exempel på ett agilt förhållningssätt med fokus på lärande.

Under projektperioden genomfördes två kompetensskattningar. Den första avslutades i april 2025 och den andra i februari 2026. Resultaten från den första skattningen gav värdefulla insikter om vilka kompetensområden som behövde prioriteras i projektets läraaktiviteter och kompetensutveckling.



## Mätning av organisationens digitala mognad – DiMiOS

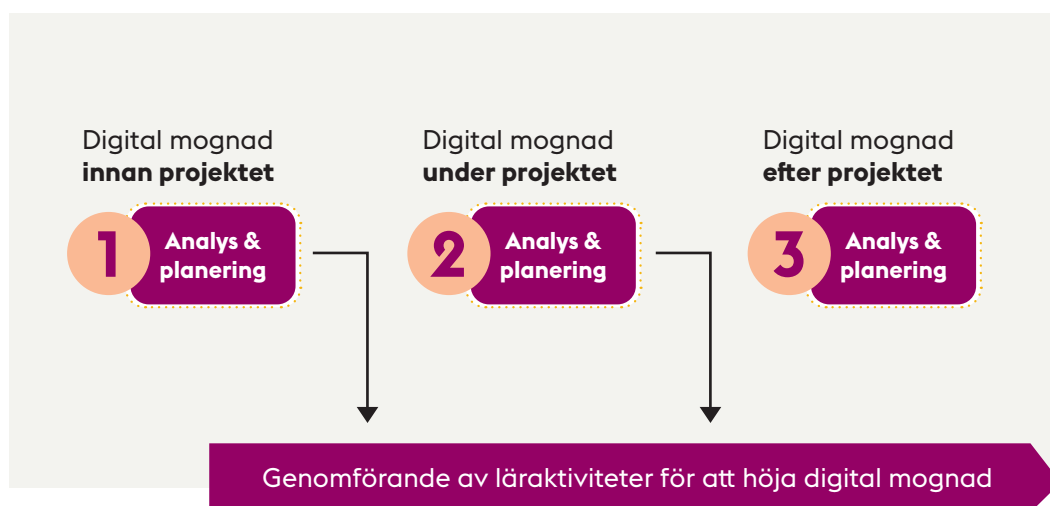
Digital mognad är ett mått på organisationers förmåga att tillgodogöra sig digitalisering. Projektet har använt DiMiOS-metoden för att mäta kulturförvaltningens digitala mognad.

[DiMiOS](#) står för Digital Mognad i Offentlig Sektor och är en metod för mätning av digital mognad som togs fram av forskare vid Göteborgs universitet på uppdrag av Regeringskansliet under 2017. Metoden definierar 26 framgångsfaktorer eller förmågor som en organisation behöver för att kunna tillgodogöra sig nyttan med digitalisering. Till skillnad från skattningarna som fokuserat på att mäta medarbetarens individuella digitala kompetenser, syftar de digitala mognadsmätningarna till att synliggöra och öka kulturförvaltningens övergripande digitaliseringsförmåga.

### Mognadsmätningarna har använts för att:

- identifiera vilka organisatoriska förmågor som behövde stärkas
- prioritera läraktiviteter utifrån evidensbaserade framgångsfaktorer för digitalisering
- fokusera metodutvecklingen
- följa upp organisationens digitala mognadsutveckling
- skapa förståelse för vad digitalisering innebär

Under projektperioden genomfördes tre mätningar: i november 2022, 2024 och 2025. Resultaten från mätningarna har gett värdefulla insikter för planering och prioritering av kompetenshöjande insatser.



### Stegvis och agilt framtagande av läraktiviteter

Framtagandet av läraktiviteter har växt fram löpande under projektet allt eftersom insikter, data och önskemål har kommit på vilka behov av kompetensutveckling som finns inom organisationen.

Det agila arbetssättet gjorde det möjligt att anpassa innehållet efter både organisationens och medarbetarnas behov. Metoden har visat sig effektiv för att skapa relevanta insatser, men också inneburit att alla aktiviteter inte varit tillgängliga under hela projektiden.

Flera delar av projektet inleddes med pilotinsatser, där idéer först testades i mindre skala och sedan justerades innan de infördes brett. Exempelvis pilottestades den individuella självskattningen av digital kompetens och en simulerad phishing-kampanj.

Ett utforskande och agilt arbetssätt är en kostnadseffektiv metod som passar väl för utveckling inom digitalisering. Det främjar kontinuerligt lärande, ger utrymme att pröva, utvärdera och förbättra – och har gett kulturförvaltningen värdefull kompetens och erfarenhet som kan användas även i andra sammanhang.

## Ett lärande anpassat till var och en







Projektet har erbjudit ett brett utbud av läraktiviteter för att ge alla medarbetare möjlighet att stärka sin digitala förmåga utifrån sina egna behov och förutsättningar. Målet har varit att alla ska känna att de kan – och vill – utveckla sin digitala kompetens oavsett utgångspunkt. För att säkerställa att alla medarbetare, oavsett roll eller geografisk placering, skulle få möjlighet att delta har utbildningsutbudet utformats med flera anpassningsmöjligheter:

- **Olika nivåer** – från grundläggande stöd till mer avancerade utbildningar. Allt från IT-coachning för att komma igång med Zoom till en avancerad flerdagsutbildning i en applikation som effektiviserar arbetet.
- **Olika format** – både fysiska och digitala utbildningar, korta inslag och längre kurser samt kombinationer däremellan. Allt från digitalt nanolärande om IT-säkerhet till en längre workshop på plats tillsammans med kollegor.
- **Olika inriktningar** – från övergripande teman som berört hela förvaltningen till specialanpassade utbildningar nära den egna verksamheten. Allt från en föreläsning om att bli vän med tekniken till en utbildning i ett IT-system som hjälper till att visualisera ett museums uppbyggnad.
- **Olika ämnen och perspektiv** – med fokus på olika delar av digitaliseringens möjligheter. Ett verktyg, ett arbetssätt eller ett sätt att angripa och förhålla sig till digitaliseringen – projektet har täckt det mesta.
- **Riktade insatser för att möta olika behov** – här har projektet bland annat erbjudit superanvändarutbildningar, i syfte att skapa interna experter som kan stötta kollegor, praktiska moment för att engagera deltagare med olika inlärningsstilar, och intensivkurser i små grupper för ökad interaktion och individuell feedback.
- **Lärandet ska omsättas i praktiken** – metoden Transfer of Training har använts både till förberedande moment inför utbildningar, till uppföljande uppgifter efter utbildningar, och även som verktyg för fortsatt lärande.

Anpassningarna har möjliggjort en hållbar kompetensutveckling med långsiktiga resultat för kulturförvaltningens medarbetare.

## Läraktiviteter för hela förvaltningen

Under projektets gång har medarbetarna regelbundet kunna ta del av digitala frukostföreläsningar, så kallade "zoominarier". De har utformats för att vara lättillgängliga och öppna för alla medarbetare inom kulturförvaltningen. Föreläsarna har valts med omsorg för att säkerställa en god balans mellan olika ämnen och perspektiv, samt för att innehållet skulle vara relevant för en bred målgrupp. Exempel på föreläsningar som genomförts är promptningsteknik med SM-mästaren i promptning Magnus Gille, de viktigaste aspekterna gällande tillgänglighet i digitala kanaler, och teknikintroduktion med teknikjournalisten Elin Häggberg.

Föreläsningar	Utbildningar	Workshops
 Föreläsning: Valsäkerhet i digitala tider	 Starta din AI-resa	 MIK & AI på biblioteket - miniworkshopserie
 Föreläsning: Digital inkludering och utanförskap	 Zoom – grundutbildning	 Workshop: Gamification
 Föreläsning: Lär dig AI-prompta som en mästare	 UX för bibliotek	 Workshop: Verbalisering

Utöver frukostföreläsningarna har projektet erbjudit ett omfattande utbildningsprogram i både digitala och fysiska format, anpassat för olika målgrupper och kompetensnivåer. Utbildningarna har spänt från grundläggande till avancerade nivåer och utformats utifrån de behov som framkommit i de digitala självskattningarna, DiMiOS-mätningarna och medarbetarnas egna förslag. Utbildningsutbudet har omfattat en rad olika ämnesområden, allt från färdigheter i Officepaketet och heldagskurs om digital tillgänglighet till metoder för effektiva digitala möten och strategier för smart e-posthantering.

Denna differentierade ansats har möjliggjort kompetensutveckling som möter medarbetarnas varierande behov och förutsättningar inom kulturförvaltningen. Många läraktiviteter har gett ringar på vattnet inom projektets ramar. Exempelvis ledde en allmän frukostföreläsning om hur Kalix kommun hanterade en IT-attack till att förvaltningen hade en krisledningsövning om IT-attacker, och en allmän föreläsning om upphovsrätt

ledde till flera fördjupande workshops med olika inriktningar på de olika avdelningarna.

En särskilt uppskattad aktivitet inom projektet har varit en fördjupade utbildning i design thinking med fokus på användarcentrerad metodik. Två kursomgångar har genomförts med deltagare från hela kulturförvaltningen. I tvärdisciplinära grupper har deltagarna kartlagt målgruppers behov och efterfrågan, genomfört idégenerering samt utvecklat och testat prototyper med användare. Den avslutande kursomgången utmärktes av att deltagarna arbetade med verksamhetsnära utmaningar i tvärfunktionella grupper. Det här konceptet visade sig vara både uppskattat och framgångsrikt, då det möjliggjorde praktisk tillämpning av metoden på reella verksamhetsproblem.

En utvald läraktivitet för att särskilt nå medarbetare med begränsad daglig användning av digitala verktyg var ”IT-coach på plats”. Aktiviteten erbjöds på kulturförvaltningens huvudkontor i Rinkeby och på avdelningen Museer och konst på Stadsmuseet i Slussen. Medarbetarna kunde boka individuella coachningstillfällen för att få stöd i vanliga digitala utmaningar. För att säkerställa tillgänglighet för schemalagd personal på museerna avsattes särskilda tider för denna målgrupp.

Projektet har också genomfört workshops inom olika områden och nätverksträffar för nyckelroller, med fokus på erfarenhetsutbyte och gemensamt lärande. Medarbetarna har fått lära sig att fota och filma med mobilen och att realisera och skapa smarta lösningar tillsammans med hjälp av AI. Förvaltningens kommunikatörer och andra yrkesgrupper som jobbar med ljud, foto och rörlig media har fått gå flerdagarskurser inom layout, videoredigering och bildhantering.

Under hösten 2024 fick förvaltningens chefer en heldagsutbildning med fokus på att navigera i en digital kontext i en komplex organisation. Utbildningen var uppbyggd kring både lärande och reflektion, och syftade till att ge cheferna de verktyg och insikter de behövde för att kunna leda och stödja sina medarbetare i en alltmer digitaliserad arbetsmiljö. Genom att ge cheferna en djupare förståelse för de utmaningar och möjligheter som digitaliseringen medför, syftade utbildningen till att skapa en tydligare grund för kulturförvaltningens framtida arbete.

Ett år senare gick alla chefer en utbildning i digitalisering anpassad för offentlig sektor. Utbildningen syftade till att erhålla ett gemensamt språk och skapa strukturer och utrymme för digitalisering i respektive verksamhet. Utbildningen bestod av en e-kurs med två efterföljande fördjupande workshops som hållits avdelningsvis för att vara så nära den dagliga verksamheten som möjligt. Allt för att kunna omsätta den nyvunna kunskapen i det vardagliga arbetet.

**För att underlätta lärandet har projektets läraktiviteter paketerats på flera sätt utifrån:**

1. Kompetensområden – utifrån kulturförvaltningens kompetensramverk
2. Ämnesområden – med tydliga teman för olika digitala färdigheter
3. Temamånader – för att fokusera på specifika områden, exempelvis:
  - Oktober: Informations säkerhet
  - AI-tema med samlade aktiviteter

Syftet har varit att göra det lätt för medarbetarna och cheferna att hitta relevant innehåll, oavsett roll eller behov, och att skapa en tydlig struktur som uppmuntrar till lärande i hela organisationen.



## Avdelningsspecifika aktiviteter

Utöver det förvaltningsövergripande utbudet har projektet även erbjudit skräddarsydd kompetensutveckling för kulturförvaltningens olika avdelningar. Dessa insatser har anpassats efter varje avdelnings specifika behov, verksamhetsområden och yrkesroller.

### Stockholms stadsbibliotek

Kulturförvaltningens största avdelning, Stockholms stadsbibliotek (SSB), har under projektet haft flera olika fokusområden. Ett av dessa har varit systemkunskap, där medarbetarna har fått ta del av e-lärande och workshops om ett nytt datasystem för bibliotek.

En annan viktig del har varit medie- och informationskunnighet (MIK) och AI på biblioteket, där en digital workshopserie har hållits om källkritik och olika AI-verktyg.

Föreläsningar och workshops har hållits om olika digitala verktyg och metoder för läsfrämjande, och en intensivkurs i Bibliotekslabbet har hållits med fokus på användarcentrerad design, prototyping, dataanalys och konceptutveckling.

Medarbetarna har också fått möjlighet att lära sig mer om Biblioteket Play, SSB:s streamingplattform, genom digital utbildning. Immersiva medier har varit ett annat område, där e-lärande och VR-workshops har hållits, bland annat om bemötande i hotfulla situationer.

Avdelningen har också haft egna frukost-zoominarier, där medarbetarna har kunnat ta del av information och diskussioner om digital biblioteksutveckling.

### Kulturskolan

Kulturskolans lärare har gemensam obligatorisk fortbildningstid som under projekttiden haft extra fokus på digital kompetens. Det har bland annat handlat om AI som kreativt stöd i arbetet, digitala verktyg för pedagogisk och konstnärlig verksamhet, digitala arbetssätt, spelkultur, digital tillgänglighet och upphovsrätt. Några av fortbildningsdagarna har arrangerats i digitala konferensverktyg där formatet i sig också har gett nya upplevelser och insikter.

Kulturskolan arrangerar årligen en delningsmessa där medarbetarna delar med sig av kompetens och erfarenheter, ett bra exempel på kollegialt lärande. På delningsmässan 2025 bestod hälften av innehållet av digital kompetens som används inom Kulturskolans pedagogiska verksamhet, allt från digitala verktyg för musikskapande och 3D-grafik, verbalisering för digital tillgänglighet, digital ljud- och ljusdesign för teater samt e-sport och streaming.



Lisa Söderlund, verksamhetsutvecklare och Lena Öqvist, enhetschef Järva på UX-utbildning för Kulturskolan. Foto: Ernesto Garzón

Kulturskolan har även genomfört en egen kurs i design thinking för alla chefer tillsammans med verksamhetsutvecklare, kommunikatörer och producenter. Kursen fokuserade på utmaningar formulerade utifrån verksamhetens definierade utvecklingsområden och prioriterade målgrupper. Det var en värdefull erfarenhet att arbeta i team med olika yrkesroller representerade, och med målgruppen i fokus, vilket gav mersmak och design thinking skrevs in som arbetsmetod i Kulturskolans verksamhetsplan för 2026.

Kulturskolan har också producerat ett eget e-lärande: ”Designa för ungas delaktighet och inflytande”. Kursen gav en introduktion till design thinking som användarcentrerad metodik samt åtta praktiska och verksamhetsnära metoder som medarbetare kan använda i sin arbetsvardag. Här finns stegvisa instruktioner, mallar, goda exempel från verksamheten och tips på fördjupning och kursen kommer fortsätta användas och ge effekt i verksamheten även efter projektet är avslutat.

I syfte att bredda kompetensen inför upphandlingar av nya tekniska verktyg samt kompetensutvecklas inom digitalisering, besökte chefer, stödfunktioner och pedagoger mässan Bett i London i januari 2026. Bett beskrivs som den största mässan för utbildningsteknologi i världen och samlar över 400 föreläsare och 600 innovativa EdTech- och resursleverantörer. Besöket gav deltagarna en bredare och djupare förståelse för de steg som Kulturskolan i Stockholm behöver ta för att ha ett tillgängligt användarvänligt digitalt utbud.

## Museer och konst

Avdelningen Museer och konst har genomfört en rad utbildningsinsatser för att stärka medarbetarnas digitala kompetens. Bland annat har workshops och utbildning introducerat många fler medarbetare till ett för

avdelningen verksamhetskritiskt program och lagt grunderna för att använda samlingsförvaltningssystemet som bas och struktur för kunskapsproduktion på Stadsmuseet och Medeltidsmuseet.

Utöver detta har utbildning i fotogrammetri, 3D-modellering och publicering av arkeologiska föremål ur museisamlingen genomförts för arkeologer, fotografer och antikvarier. Dessutom har två fördjupande föreläsningar och workshops i upphovsrätt inom museer och kulturarv hållits i samarbete med Patent- och registreringsverket och en upphovsrättsjurist. Dessa insatser har stärkt medarbetarna i sin arbetsvardag, särskilt när det gäller frågor om upphovsrätt i digitala kanaler och AI. Dessa fördjupningar var en fortsättning på den grundläggande föreläsning om upphovsrätt som projektet erbjöd för alla medarbetare på förvaltningen.



”

”Som arkeolog är jag mest intresserad av var föremålen kommer ifrån. Men nu ska [föremålen] upp på internet.”

Emmy Kauppinen,  
antikvarie och arkeolog,  
Medeltidsmuseet

Avdelningen Museer och konst har också tillsammans med avdelningen Liljevalchs haft utbildningar i ett 3D-ritningsprogram, med en grundkurs för en större grupp medarbetare och en fördjupningskurs för nyckelpersoner. Utöver detta har utbildning i GIS, geografiskt informationssystem, genomförts för arkeologer och antikvarier.

Några medarbetare har också haft möjlighet att delta i Digikult, Riksantikvarieämbetets konferens för digitalt kulturarv i praktiken, i syfte att inhämta omvärldsbevakning och sprida kunskap vidare inom avdelningen. Genom dessa insatser har avdelningen Museer och konst tagit ett viktigt steg mot att öka sin digitala kompetens och förbättra sin förmåga att hantera digitala frågor i sin verksamhet.

## Övriga avdelningar och staber

Utöver dessa ovan nämnda avdelningar på förvaltningen så har övriga mindre avdelningar och staber också fått specifik och verksamhetsnära kompetensutveckling.

### Här är några exempel:

- Evenemangsavdelningen, administrativa staben, kulturstrategiska staben och kommunikationsstaben har alla fördjupat sig inom AI med kreativa workshops som öppnat ögonen för vad AI kan göra med både bra och dåliga idéer när man itererar och prototyper.
- Administrativa staben har haft ett fördjupat pilotprojekt där ett antal medarbetare fått lära sig mer om att bygga egna AI-assistenterna för att underlätta bland annat fakturahantering och att skriva protokoll.
- Liljevalchs konsthall har varit med på några av aktiviteterna som Museer och konst arrangerat och medarbetare har fått fortbildning i hur AI kan underlätta administration.
- Förvaltningens hela kommunikatörsnätverk har kompetensutvecklat sig inom bland annat digital annonsering och marknadsföring.



AI-workshop för förvaltningens alla kommunikatörer. Foto: Ernesto Garzón

## Transnationella resor

Som en del av projektet har tre transnationella studieresor genomförts i syfte att utbyta erfarenheter och stärka kunskapen om digital kulturutveckling i ett europeiskt sammanhang. Resorna har bidragit till flera av EU:s prioriterade policyområden inom Östersjöstrategin, särskilt områdena kultur, innovation och hälsa. Studiebesöken och de utbyten som gjorts på resorna har fokuserat på digitala arbetssätt, användarorienterade kulturerbjudanden och kulturens roll i samhällsutvecklingen.

### Hamburg

Kulturförvaltningens ledningsgrupp var tillsammans med projektledaren i Hamburg i Tyskland för att stärka sin kompetens och utbyta erfarenheter kring digitalisering i kultursektorn med olika tyska kulturinstitutioner. Besöken och mötena handlade bland annat om digitisering av samlingar på bibliotek och arkiv; projekt inom AI på ett AI-center finansierat av bland annat staden Hamburg; digital strategi och samarbete kring kulturdata och hur den används mot en publik i en konsthall; försäljning, kommunikation, marknadsföring och digitala rättigheter på en konsert-hall samt utvecklandet av nya publika mötesplatser på bibliotek. Det sistnämnda besöket var på projektet ”Urban knowledge hub” inom EU:s Interreg-program för Östersjöregionen.

### Venedig

Avdelningen Liljevalchs konsthall åkte till Venedig i Italien för att besöka och ha utbyte med utställningsproducenter på Venedigbiennalen. Urvalet av medarbetare till resan speglar väl de horisontella principerna då i princip alla anställda fick möjlighet att följa med. Resan och utbytet fokuserade på att se utställningar och träffa personer med kompetens och erfarenhet av digitalisering, AI och produktionsteknik med särskilt fokus på innovativa tekniska lösningar i utställningar.

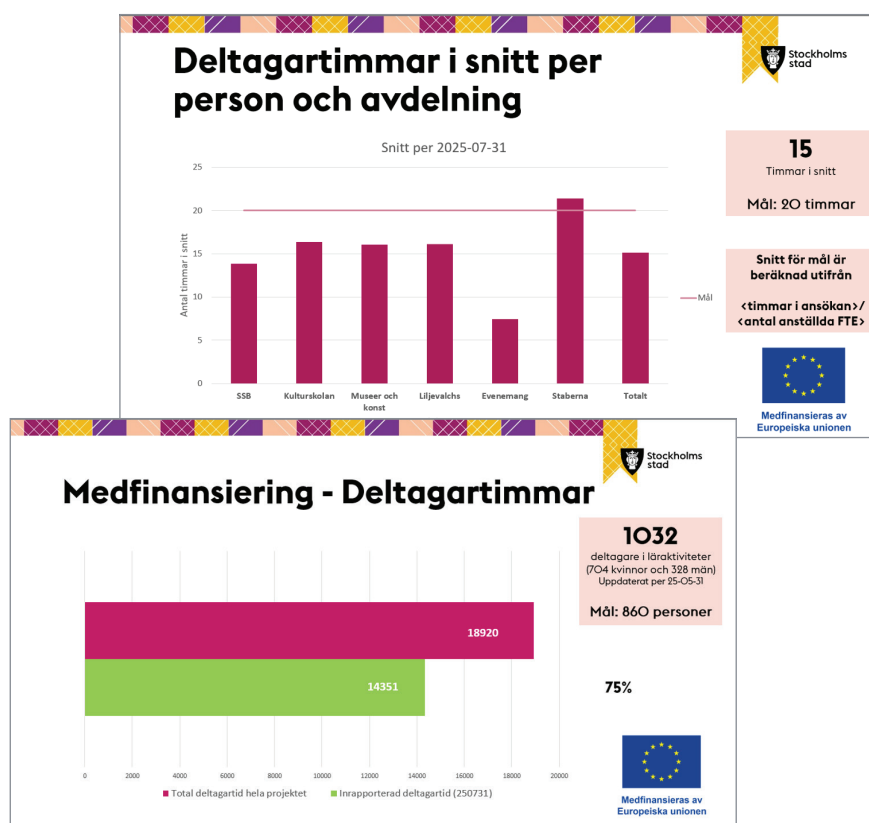
### Köpenhamn

Resan till Köpenhamn i Danmark samlade medarbetare från Stockholms stadsbibliotek som jobbar med systemstöd och kompetensutveckling. Syftet med denna studieresa var att lära mer och utbyta erfarenheter kring digitalisering på bibliotek och att skapa en gemensam förståelse för deltagarna för hur två IT-system kan användas för att effektivisera arbetsflöden och frigöra arbetstid i den dagliga verksamheten. Genom besök på logistikcentraler på bibliotek i Köpenhamn och dialog med systemadministratörer fördjupades förståelsen för hur systemen samspelar i praktiken. Resan gav även viktiga insikter om systemförvaltning och automatisering, samt visade att systemen erbjuder stor flexibilitet men behöver anpassas till den egna verksamheten. Viktiga lärdomar som därefter kommunicerats vidare internt på Stockholms stadsbibliotek.

## Transparens och samarbete

Projektet har omfattat alla kulturförvaltningens avdelningar och anställda. Därför har det varit viktigt att skapa arbetssätt som gjort det möjligt för alla att dela en gemensam bild av projektet och sprida den vidare i organisationen.

För att följa utvecklingen på en övergripande nivå har vi använt tydliga indikatorer och mätetal för projektuppföljning såsom deltagartid och budget. Det har gjort det möjligt att synliggöra och visualisera våra resultat och justera arbetet vid behov.



I det löpande arbetet har en digital planeringstavla varit ett centralt verktyg för att planera, följa upp och driva aktiviteter framåt. Det här är ett vanligt arbetssätt i ett agilt projekt och har stärkt organisationens kompetens inom agila arbetssätt och projektmetodik. Det här har också gett möjlighet att inspireras av övriga avdelningars idéer och planering och gynnat det tvärfunktionella arbetet. Ytterligare en fördel är att personberoendet minskar då alla delar samma bild och jobbar på samma sätt.

En annan viktig del i att skapa öppenhet har varit den nära kopplingen mellan projektgruppen, referensgruppen och styrgruppen. Samarbetet mellan dessa har byggt på en gemensam förståelse av projektets mål och inriktning, men med olika perspektiv – från det mer operativa till det mer övergripande.

## De horisontella principerna

De horisontella principerna inom Europeiska socialfonden är jämställdhet, icke-diskriminering och tillgänglighet. För att skapa lärande och medvetandegöra oss om detta hade vi i början av projektet en workshop faciliterad av vår utvärderare Sweco, för projekt- och referensgrupp och även en representant från Nacka kommun.

I det löpande arbetet har projektet upprätthållit de horisontella principerna på följande sätt:

### Jämställdhet

- Deltagarnärvaron har följts utifrån totalt antal deltagare nedbrutet på kvinnor respektive män

### Icke-diskriminering

- Läraaktiviteterna har varit öppna för alla och projektets utbildningar har hållits både fysiskt och digitalt, i stora och mindre sammanhang
- Projektet har haft öppna kontaktvägar ut i organisationen där alla haft möjlighet att lämna förslag eller kontakta oss antingen via ett formulär eller mejl

### Tillgänglighet

- Kurser inom digital tillgänglighet i syfte att öka kunskapen

## Hur vi nått ut

### Intern kommunikation

Projektet inleddes med en startkonferens och avslutades med en slutkonferens för förvaltningens alla medarbetare. Vid båda tillfällena har en film och ett material för att ha en vidare dialog ute på avdelningarna tagits fram.

I ett tidigt skede fattade projektet beslut om att använda förvaltningens befintliga kommunikationskanaler i stor utsträckning, så som avdelningarnas kommunikationskanaler, nyhetsbrev, chefspost och chefsforum. Aktuella läraaktiviteter har publicerats i utbildningsplattformen och även publicerats på projektets sida på intranätet och på intranätets kalendarium. Utöver detta har affischer tagits fram för affischering ute på avdelningarna med syfte att kunna nå alla medarbetare där de befinner sig.

## DIGITALT KOMPETENSLYFT



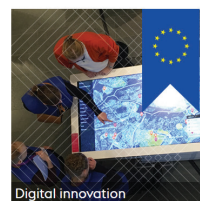
Digital arbetsplats



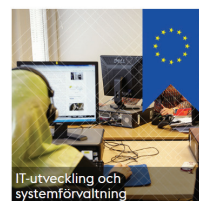
Digitala rättigheter



Digital produktion



Digital innovation

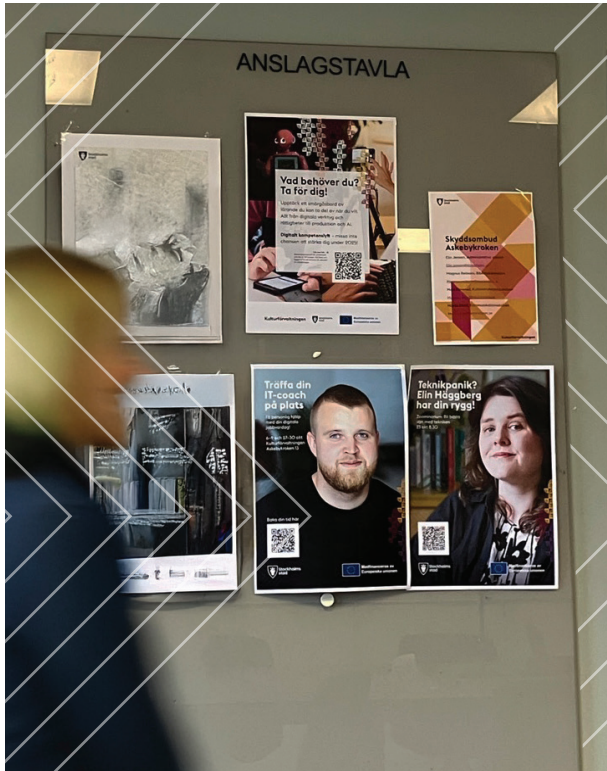


IT-utveckling och systemförvaltning



Ramverk för digital kompetens

För att underlätta användarna att hitta projektets utbud i stadens utbildningsplattform skapades en egen dashboard med olika temaingångar.



[Webblänk till startfilm, 30 min](#)

[Webblänk till slutfilm, 6 min 35 s](#)

Cheferna har varit en viktig målgrupp i kommunikationen där projektet arbetat för att cheferna skulle få förutsättningar för att kunna ta ledarrollen och driva arbetet, till exempel med den digitala skattningen och phishing. Projektet har vid flera tillfällen skapat material till arbetsplats-träffar på olika teman för att underlätta i chefernas arbete. Förankring har även skett i ledningsgrupperna på de stora avdelningarna och projektledaren har löpande varit med på olika chefsforum för att peppa och informera.

Ytterligare ett viktigt sätt att nå ut med information har varit via avdelningskoordinatorerna i projektgruppen och deras respektive interna nätverk. De har varit väl insatta i projektet och kunnat nå ut på bästa sätt i sin respektive verksamhet. Medarbetare har kunnat nå dessa projektkoordinatorer för att önska och äska resurser för särskilda aktiviteter. Och i samarbete med medarbetare har dessa kunnat utformats och genomförts med rätt personer inom respektive avdelning.

En del som inte var tänkt som en kommunikativ aktivitet men ändå fungerat som en stomme i synliggörandet och medvetandegörandet av projektet har varit självskattningen där varje medarbetare fått skatta sin digitala kompetens.

## Extern samverkan

Projektet har deltagit i ett flertal externa sammanhang för att kunna sprida erfarenheter och arbetssätt och genom det bidragit till lärande i andra organisationer. Några sådana ställen är ESF:s olika nätverk, EU-nätverket i Stockholms stad och stadens digitaliseringsforum. Projektledningen har även haft dialog med flera kommuner och regioner som varit intresserade av projektet i allmänhet och arbetet med kompetensramverket och självskattningen i synnerhet. Till exempel Nynäshamns kommun, Sundbybergs kommun, Västra Götalands Region samt Helsingfors stads kulturförvaltning.

Samarbetet med Nacka kommun har varit en viktig del i projektet med möjlighet att gemensamt delta i läraaktiviteter och att göra erfarenhetsutbyten kring arbetsmetoder.

Ett nära samarbete har bedrivits med Riksantikvarieämbetets (RAÄ) ESF-projekt Digitala museilyftet som till stor del liknat kulturförvaltningens Digitalt kompetenslyft. Projekten har delat erfarenheter kring administration, kommunikation och planering, tipsat varandra om olika kurser och föreläsare, men också deltagit i varandras läraaktiviteter och besökt varandras verksamheter.

I oktober 2024 valde Strukturfondspartnerskapet i Stockholms län att förlägga sitt höstmöte på kulturförvaltningen och projektet Digitalt kompetenslyft. Detta gav kulturförvaltningen en fin möjlighet att förankra projektet hos viktiga beslutsfattare och externa kontakter. Förvaltningen fick ett bra tillfälle att prata om projektets mål, syfte och effekt och om samverkan med Riksantikvarieämbetets Digitala museilyftet som även deltog i studiebesöket. Det primära fokuset under besöket var den då pågående implementationen av skattningen av digital kompetens. Men projektet lyfte också frågor om förutsättningarna för att driva ett projekt medfinansierat av medel från ESF. Studiebesöket var mycket uppskattat av Strukturfondspartnerskapet i Stockholms län.

Ett resultat av besöket blev att projektledaren för Digitalt kompetenslyft fick möjlighet prata på ett mobiliseringsevent för ERUF och ESF+ inför organisationer som planerade att söka externa medel för förstudier eller genomförande av projekt.

Ett annat sätt att nå ut har varit via andra samverkansytor. Ett exempel på det är Digitalidag, som Post- och Telestyrelsen anordnar för att höja den digitala kompetensen. Kulturförvaltningen genomförde två aktiviteter som en del av Digitalidag – en föreläsning om källkritik och källtillit med Emma Frans samt ett säkerhetsevent som genomfördes av Internetstiftelsen. Det här visade sig vara ett effektivt och engagerande sätt

att kommunicera och de båda aktiviteterna lockade många deltagare. Det är också ett bra sätt för kulturförvaltningen att visa för andra offentliga aktörer att förvaltningen aktivt både deltar och bidrar till en mer digital offentlig sektor.

Information om projektet har publicerats på Stockholms stads publika webb och spridits i EU:s informationskampanj ”Min region i Europa”.



Seminarium på konferensen Folk och Kultur i Eskilstuna, februari 2026. Foto: Ernesto Garzón

Även under projektperiodens avslutande fas deltog projektet i spridningsaktiviteter, bland annat på Sveriges största kulturpolitiska konvent Folk och Kultur i Eskilstuna. Projektet arrangerade ett seminarium med syftet att sprida projektets resultat, inspirera andra till kompetensutveckling och visa på hur man genom ett sådant här projekt kan stärka och gynna medarbetaren, medborgaren och kulturen.

Seminarier hette ”Att lyfta medarbetarnas digitala kompetens gör skillnad för kulturlivet” och inleddes med en presentation av projektet följt av ett panelsamtal med representanter från Digitalt kompetenslyft och RAÄ:s Digitala museilyftet. Samtalet rörde sig kring frågor om digitalisering i kulturverksamheter, vikten och värdet av externt finansierade projekt, vad som varit utmanande och vad som fungerat bra för respektive projekt.

Projektet och dess resultat har presenterats för ansvariga politiker i kulturnämnden i Stockholms stad.

## Extern utvärdering

Sweco har varit extern utvärderare i projektet och gjort ett flertal aktiviteter som hjälpt projektet med förbättringar och viktiga inspel i arbetet framåt samt bidragit till kollektivt lärande. Även om det här inte varit något krav från ESF har projektet sett det som en viktig del för att kontinuerligt kunna justera och anpassa projektet för att nå önskad effekt.

### Några av de aktiviteter Sweco gjort:

#### WORKSHOP OM HORISONTELLA PRINCIPER

**Under vintern 2024** genomfördes workshops för att reflektera och lära kring de horisontella principerna.

#### IMPLEMENTERINGSWORKSHOP

**Hösten 2025** genomfördes en implementeringsworkshop med fokus på läraktiviteter. Syftet var att ta fram förslag och prioritera delar som är viktiga att implementera.

#### NULÄGESANALYS

**Under våren 2024** genomfördes en nulägesanalys. Syftet med nulägesanalysen var att tidigt i projektet identifiera utmaningar och flaskhalsar för att kunna göra justeringar som kom projektet till nytta.

#### UTVÄRDERING AV ARBETET MED LÄRAKTIVITETER

**Under slutet av projektet**, i november 2025, genomfördes en utvärdering med intervjuer och fokusgrupper för att samla bilden av projektets arbete med läraktiviteter, vad som fungerat bra och varit utmanande och vad som är viktigt att ta med framåt.

#### UTVÄRDERING AV METODEN FÖR SJÄLVSKATTNING

**Efter den första omgången** av den digitala självskattningen genomfördes en utvärdering under våren 2025 i syfte att utvärdera och justera metoden för självskattning.

Interna utvärderingar har skett löpande i projektet, både av specifika läraktiviteter och arbetsätt. I slutet av projektet gjordes en större utvärdering av hela projektet med både projekt- och referensgruppen.

# Resultat och centrala lärdomar

Projektet Digitalt kompetenslyft har genererat värdefulla insikter om både utmaningar och möjligheter i arbetet med att stärka organisationens digitala kompetens. Resultaten visar tydligt att kompetensutveckling är en lönsam investering.

Medan många projekt begränsas av ekonomiska resurser, har detta projekt haft god finansiering. Den största utmaningen har i stället varit att avsätta tid för kompetensutveckling i medarbetarnas hektiska arbetsveckor.

Utöver de faktiska mätbara resultaten har projektet gett många fina positiva bieffekter, som vikten av att träffas över avdelningsgränserna, att skapa tvärfunktionella nätverk och att arbeta fokuserat med en fråga under en begränsad tid och att få möjlighet att utvecklas i sin yrkesroll, på egen hand eller tillsammans med kollegor från hela förvaltningen.

## **Ett nytt sätt att arbeta med kompetensförsörjning**

Projektet har initierat, genomfört och etablerat kompetensskattning som en metod för att mäta digital kompetens. Inom projektperioden genomfördes två skattningsomgångar. Första omgången avslutades i april 2025 och den andra i februari 2026.

### **I mätningarna och i analysen har vi främst tittat på:**

- hur många kompetensbehov som finns
- hur högt kulturförvaltningens anställda skattat sin kompetens, samt
- hur många som har hög motivation att utveckla sin kompetens.

Antalet personer som har skattat sin kompetens varierar något per delkompetens. Snittet för antal användare som skattat sin kompetens jämfört

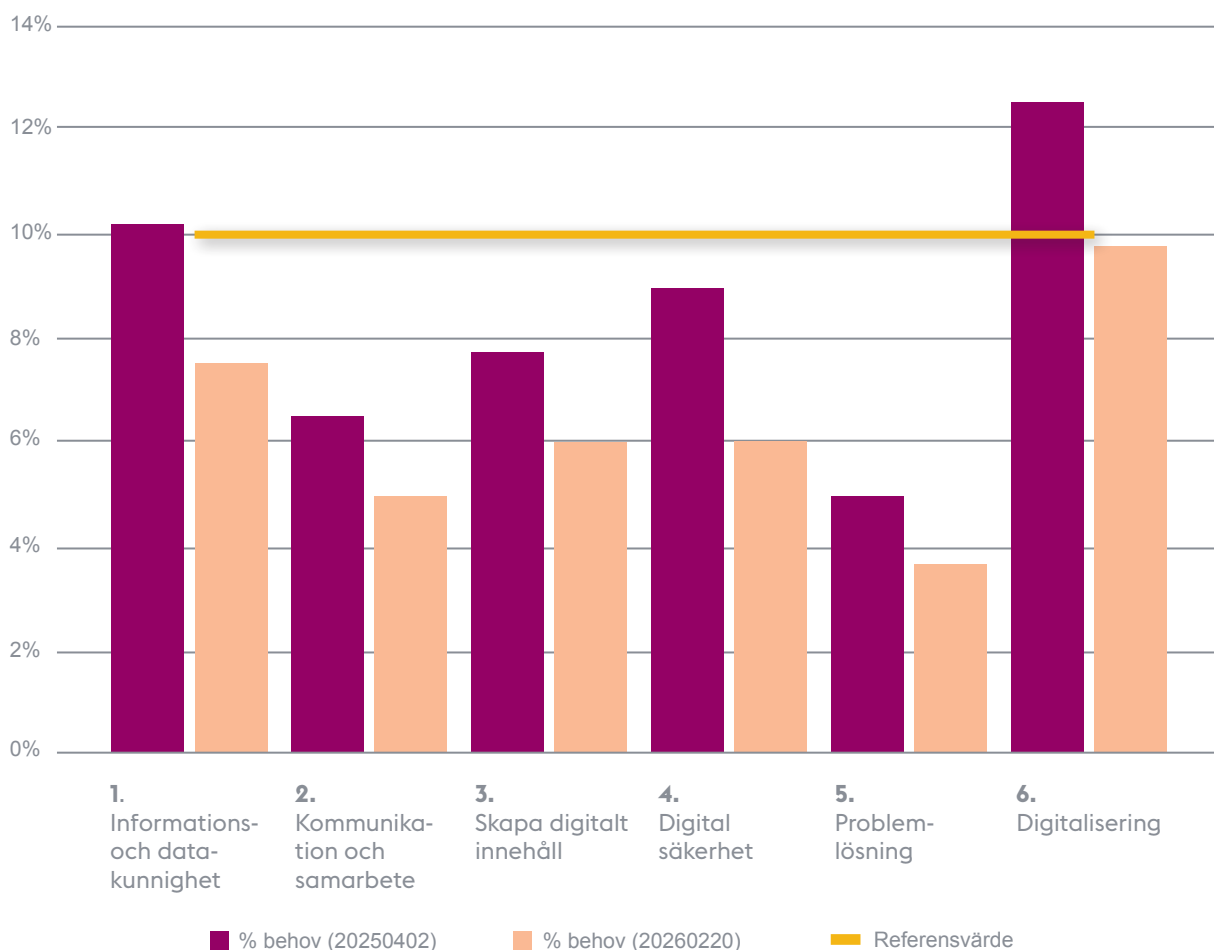
med antal användare registrerade för alla delkompetenser är 86% i skattning två, vilket är en ökning på 5 procentenheter jämfört med den första skattningen.

## Minskande kompetensbehov och ökande skattning

Jämförelsen mellan de två omgångarna av skattningar visar en generell förbättring av den digitala kompetensen inom kulturförvaltningen. Kompetensbehoven har minskat och medarbetarna skattar sin kompetensnivå högre efter genomförd kompetensutveckling. Detta indikerar att projektet har lyckats stärka kompetensen på bred front, både vad gäller olika kompetensområden och bland medarbetarna som grupp.

### De största minskningarna av antalet kompetensbehov ses inom områdena:

- Informations- och datakunnighet,
- digital säkerhet och
- digitalisering.



Tabellen visar andel kompetensbehov i procent per kompetensområde. En låg grad av behov är önskvärt vilket innebär att en minskning i andel behov är en positiv utveckling.

Andel medarbetare som har kompetensbehov har minskat mellan de två mätningarna, från 29% till 24%. Detta är alltså medarbetare där deras skattning ligger under förväntad nivå på en eller flera av de 12 delkompetenserna i kulturförvaltningens ramverk för digital kompetens.

När vi tittar på delkompetensnivån syns ett tydligt samband mellan att projektet prioriterat vissa områden mer än andra för att skapa relevanta läraaktiviteter – och att det gett effekt. Exempelvis har gapen för delkompetenserna Engagera verksamhetens målgrupper med digital teknik (delkompetens 2.3) och Skydda personuppgifter och integritet (delkompetens 4.2) minskat med 4 procentenheter. Delkompetenserna Upphovsrätt och licenser (delkompetens 3.2) och Skydda personuppgifter och integritet är de delkompetenser där skattningen har ökat mest i snitt också. Dessa delkompetenser är också bland de som har flest personliga mål kopplade till sig

### Snittskattning 1-5



Tabellen visar snittskattning per kompetensområde. En hög snittskattning är bättre vilket innebär att en ökning i snittskattning är positiv.

## Hög motivation har blivit ännu högre

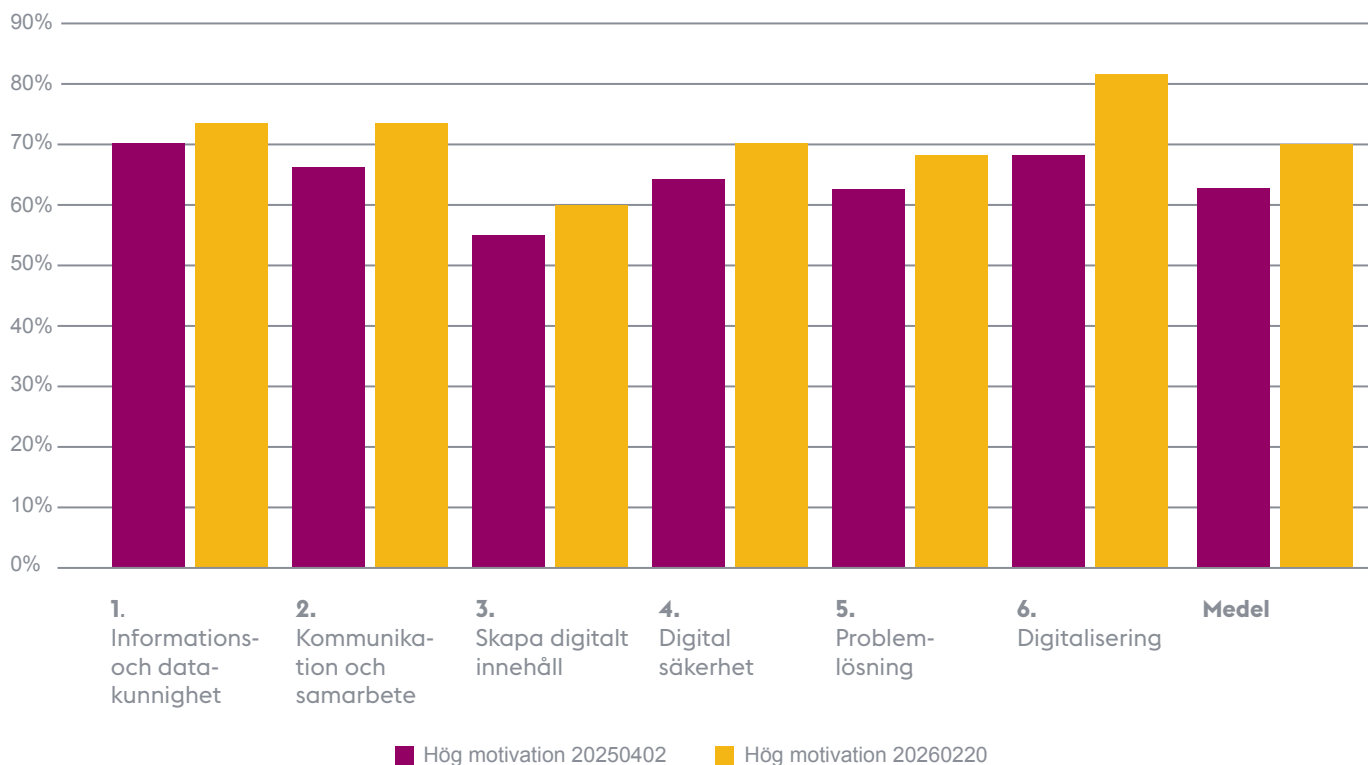
En viktig förutsättning för att lyckas med ett stort förändringsprojekt som detta är att deltagarna är motiverade. Och det är medarbetarna på kulturförvaltningen. Andel personer som har en hög motivation att utveckla sin kompetens inom digitala färdigheter har under projektets gång gått upp med nästan 7 procentenheter, från 64% till drygt 70%.

Det område där alla användare skattar sig och som har störst ökning av hög motivation är digital säkerhet. Här har i princip alla roller höjt sin motivation och de flesta med mer än 10 % enheter. Digital säkerhet är ett viktigt område som varit i fokus under projektets gång.

Allra högst enskild ökning ser vi inom kompetensområdet digitalisering som har ökat från 67% med hög motivation till 82% med hög motivation. Det är ett viktigt område för organisationens digitala mognad och de som jobbar med dessa frågor är viktiga ambassadörer ut i verksamheten.

Gruppen systemansvariga, som visserligen endast består av tio personer, är den roll med högst positiv förändring gällande motivation. De har blivit mer motiverade inom samtliga kompetensområden. Noterbart är att dessa personer höjt sin motivation inom digital säkerhet från 40% till 90% som har hög motivation.

### Hög motivation





”

Jag tyckte att jag låg någonsans i mitten. Jag hade lite svårt att skatta mig själv.

Emil Ivedal, assisterande kurator,  
Liljevalchs konsthall

”

Min personliga utveckling har gått rakt uppåt de senaste två-tre åren för att jag har fått tillfälle att lära mig och jobba väldigt aktivt.

Cecilia Jonasson Ax, biblioteksassistent,  
Kungsholmens bibliotek



Foto: Gullers

## Utvärdering av metoden för skattning

Metoden för individuell skattning utvärderades av projektets externa utvärderare Sweco efter den första omgången, våren 2025. Slutsatsen och rekommendationen var att kulturförvaltningen skulle fortsätta med metoden och verktyget. Slutsatser drogs också kring att lägga extra kraft på de som saknar grundläggande nivå samt att säkerställa att medarbetare har tid avsatt för de kompetensutvecklingsinsatser som behövs. Utvärderingen föreslog också att ta fram en plan för implementering, vilket gjorts under projektet.

Både projektets interna utvärdering och Swecos utvärdering av läraaktiviteter visar att skattningen varit en uppskattad aktivitet. Särskilt uppskattat har varit att medarbetarna fått tid att prata med sin chef om sin kompetens och utveckling, något som är svårt att hinna med i en intensiv arbetsvardag.

## En digital mognad på framåtgående

En första mätning av kulturförvaltningens digitala mognad gjordes innan projektet startade, i november 2022. Kulturförvaltningen låg då på 40% i digital mognad, att jämföra med ett snitt i landets kommuner på cirka 50%.

Inför året 2024 valdes fyra områden ut för kompetenshöjning inom projektets ramar: innovation, användare/rykte, förvaltningsstyrning och informationssäkerhet. Under året genomfördes läraktiviteter för nyckelpersoner inom förvaltningens digitalisering och verksamhetsutveckling, till exempel workshops i användarinvolvering genom metoden design thinking, nätverk för systemägare och breda insatser för hela förvaltningen gällande informationssäkerhet och cyberattacker..

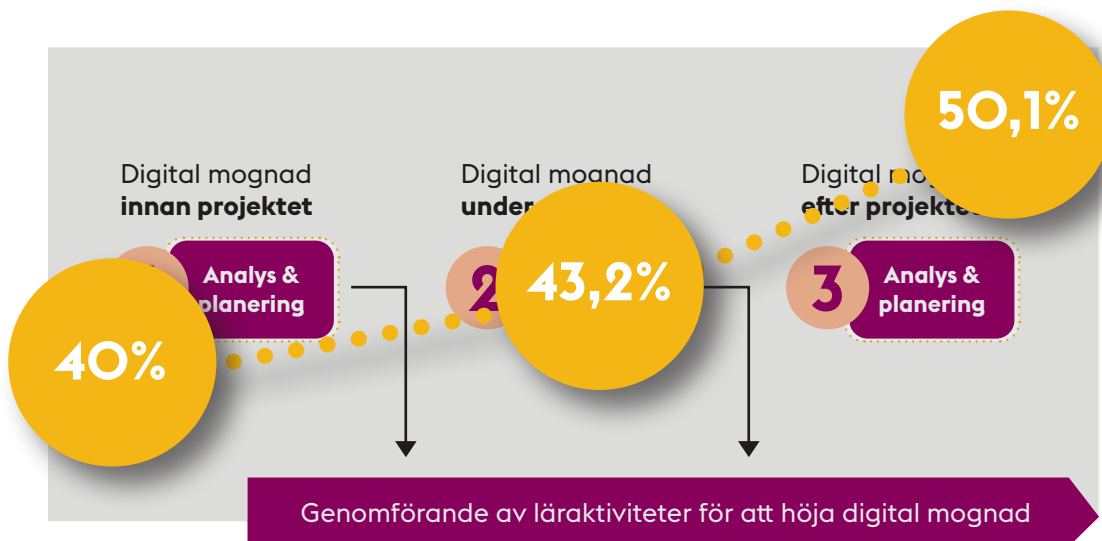
En andra mätning gjordes halvvägs in i projektet i november 2024, med ett resultat på 43,2%. I analysen av den andra mätningen konstaterade projektet en större positiv förflyttning inom de underliggande förmågor där projektet hade erbjudit läraktiviteter.

Resultatet av denna mätning ledde till nya fokusområden inför 2025: användarinvolvering, förvaltningsstyrning och informationssäkerhet be- hölls, medan chefers och ledares viktiga roll för att styra digitaliseringen lyftes upp som ett eget fokusområde.

Under året 2025 genomfördes läraktiviteter inom innovationsledning samt en chefsfortbildning inom digitalisering för samtliga förvaltningens chefer. Samtidigt fortsatte projektet med nätverket för systemägare och systemansvariga samt utbildningar och övningar inom informationssäkerhet.

En sista mätning inom projektet gjordes i slutet av projektet, i november 2025. Resultatet var en digital mognad på 50,1%, som nu är i linje med det nationella snittet för kommuner. Kulturförvaltningen kan konstatera att satsningarna gett resultat med stora förflyttningar framåt inom tre av de fyra områdena projektet hade fokuserat på under året. Inom fokusområdet informationssäkerhet ser vi däremot en negativ förflyttning vid mätning tre. En möjlig förklaring är att Stockholms stad drabbades av en omfattande dataläcka veckorna innan mätningen genomfördes, vilket satte ljus på brister inom informationssäkerheten.

En intressant aspekt här är när vi tittar på kompetensområdet digital säkerhet i den individuella skattningen. Här har behoven av kompetensutveckling minskat så projektet har alltså ökat den individuella kompetensen inom dessa frågor medan organisationens upplevda förmåga eller mognad minskat. Genom en högre kompetens och medvetenhet hos personalen får vi syn på nya brister och sårbarheter i organisationens förmåga kring informationssäkerhet.



Analysen visar tydligt att läraktiviteter inom projektets fokusområden leder till förbättrade resultat i nästa mätning. För att stärka kulturförvaltningens digitala mognad och möjlighet att tillgodogöra sig nyttan med digitalisering behövs fortsatt arbete med kompetensförsörjning och metodutveckling på organisatorisk nivå.

Även om det finns fortsatt stora utvecklingsmöjligheter för en organisation med en digital mognad runt 50% är förflyttningen med tio procentenheter över så kort tid oerhört glädjande och hade inte varit möjlig utan de extra medel och resurser för kompetens- och metodutveckling som erbjudits inom ramen för projektet Digitalt kompetenslyft.

## Kvantitativa resultat

Antal deltagare:

**1 224**

Mål: 1 098

**832**

Kvinnor

**392**

Män

Timmar totalt:

**28 237**

Mål: 18 920

Timmar/ snitt per deltagare:

**26**

Mål: 18

## Läraktiviteter som mött medarbetarnas behov

Projektet har överträffat de kvantitativa målen gällande antal deltagare och antal timmar för kompetensutveckling. I Swecos utvärdering konstateras att projektet därmed nått ut brett gällande läraktiviteter och lyckats med sin intention, men att det varierar beroende på yrkesroll och organisatorisk kontext.

Projektets interna utvärderingar visar på flera positiva resultat och att projektet kunnat erbjuda ett bra och brett utbud av läraktiviteter som lett till att den digitala kompetensen bland medarbetarna har ökat. Utan projektets medel och möjligheter hade kulturförvaltningen riskerat att ytterligare hamna i efterkälken jämfört med liknande organisationer.

Arbetet med användarcentrerade metoder har varit väldigt uppskattat av de som deltagit i dessa kurser. Kanske hade projektet kunnat jobba mer med denna metodik i själva planeringen av projektet också? Att applicera denna metod även på våra interna målgrupper är en bra fortsättning för implementering efter projektets slut.



”

Jag kan använda metoden [fotogrammetri] för att se till att vi bevarar föremålen på ett annat sätt.

Nina Sandberg, arkeolog  
Stadsmuseet

”

Jag hittade en massa möjligheter [...] kring effektivisering med hjälp av AI och jag vill börja använda det redan nästa vecka.

Elham Ketab, projektledare  
Evenemangsavdelningen

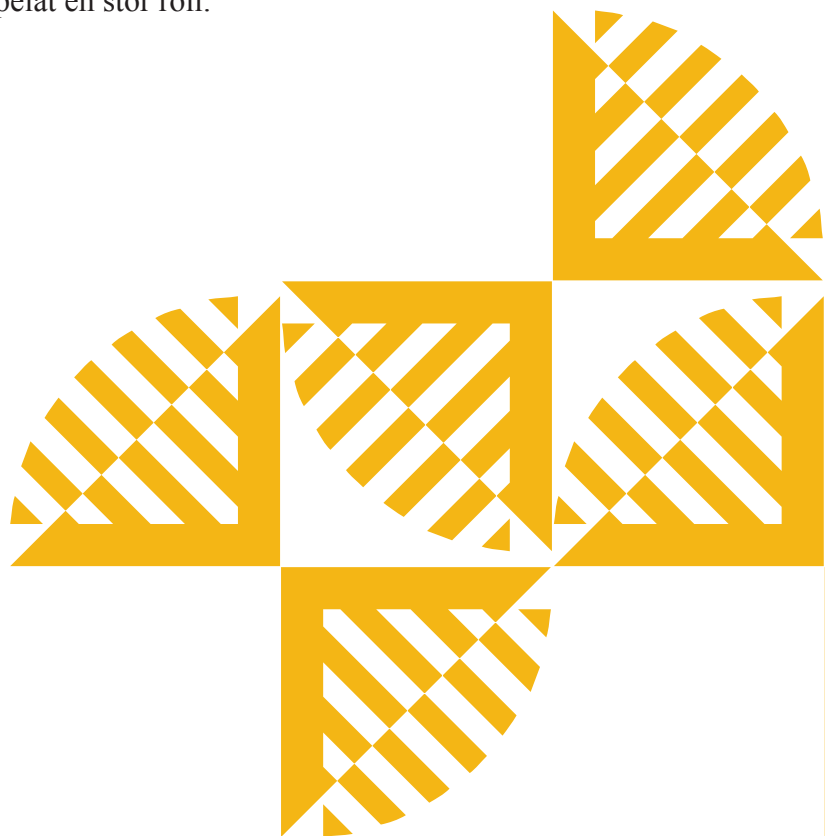


Foto: Max-Michel Kolijn

Trots de positiva resultaten har projektet så klart också identifierat utmaningar. Digitala klyftor mellan medarbetarna är ett problem, där vissa har begränsade erfarenheter av eller förutsättningar att dra nytta av digitala verktyg och arbetssätt. Det har varit utmanande att nå medarbetarna med lägst digital kompetens, här behövs ett ännu mer aktivt engagemang från chefsledet för att peppa, motivera och ibland kanske peka med hela handen.

En annan utmaning är att vissa medarbetare och chefer upplevt att satsningen på läraaktiviteter ibland inte fullt ut kunnat realiseras i praktiken, då de tekniska och organisatoriska förutsättningarna inte hängt med. Den begränsade systemmiljön som upphandlats centralt eller enhetscentralt upplevs som ett hinder för digital utveckling, särskilt när det uppmuntras att experimentera och tillämpa ny kunskap. Man har helt enkelt inte haft tillgång till alla digitala verktyg eller att de man har är en föråldrad version. I Swecos intervjuer uttrycker medarbetare frustration över att den digitala friheten begränsas av externa faktorer som ligger utanför deras kontroll. Dessutom lyfts att vissa läraaktiviteter snabbt blir utdaterade, särskilt inom områden där utvecklingen sker i snabb takt, som AI. Det gör att lärandeinsatserna ibland riskerar att tappa relevans innan kunskapen hunnit tillämpas.

Fokusgrupperna i Swecos utvärdering beskriver att det i vissa fall varit utmanande att orientera sig i lärportalen, exempelvis vad gäller hitta relevanta kurser eller vad som riktar sig till just deras verksamhet. Projektledningen har dock lagt tid och möda på att fånga upp behov och ta reda på om något fattas, bland annat genom återkommande dialog med chefer. En bakgrund till behovet att föra denna typ av dialog är att det finns behov som inte visar sig i skattningarna. Detta har varit värdefullt för att säkerställa att projektets insatser är anpassade till medarbetarnas behov. Här har avdelningskoordinatorerna spelat en stor roll.



## Tvärfunktionell samverkan och agilt arbete

En aspekt som ofta lyfts fram som särskilt positiv under projektets gång är den tvärfunktionella samverkan mellan avdelningarna. I forum som projektgruppen, referensgruppen och styrgruppen har medarbetare från olika delar av organisationen mötts, delat erfarenheter och lärt av varandra. Denna samverkan har skapat större förståelse för helheten och stärkt samarbetet över avdelningsgränserna.

Även nätverket för systemägare och systemansvariga har framhållits som ett värdefullt exempel på tvärfunktionellt lärande, där erfarenhetsutbyte och gemensam problemlösning bidragit till ökad samsyn och utveckling.

Ett annat konkret exempel är kurserna i Design Thinking, där medarbetare från olika avdelningar samarbetar i grupper under flera månader med konkreta utmaningar från kulturförvaltningen. Här blir det tvärfunktionella arbetssättet särskilt tydligt – och det agila förhållningssättet, med fokus på användarcentrering, lärande och anpassning, kommer naturligt till uttryck.

”

Att det finns UX i rummet, i allting vi gör. Det är nog det jag tar med mig mest.

Emil Vilgot Wallin, bildpedagog  
Unga berättar, Kulturskolan



Foto: Max-Michel Kolijn

Även flera av de workshops som genomförts som en del av projektets utvärdering har skapat värdefulla möjligheter till tvärfunktionellt lärande och reflektion.

Denna form av samarbete har inte bara varit givande under projektets gång. Den har också lagt grunden för informella nätverk och agila arbetssätt som stärker samarbete, flexibilitet och lärande i hela förvaltningen även framåt.

Det utforskande arbetssättet med behovsdrivna läraktiviteter har dock gjort att projektet behövt invänta resultat från mätningar innan lärutbudet kunnat tas fram. Samtidigt har det bidragit till att läraktiviteterna blivit väl anpassade till organisationens verkliga behov.



Kurs i användarcentrerad metod, Design thinking, oktober 2025. Foto: Max-Michel Kolijn

## Chefens roll

Ett område som lyfts i flera sammanhang är vikten av chefens engagemang i frågor om medarbetarnas kompetensutveckling.

Cheferna har fått egen kontinuerlig kompetensutveckling under projektets gång och de har varit en prioriterad målgrupp för att stärka både sin egen kompetens men också att föra ut vikten av projektet och kompetensutveckling till sina medarbetare. Utvärderingar visar att de lärinsatser som projektet gjort riktade specifikt mot chefer har varit uppskattade men kunde ha varit ännu mer effektiva om de hade genomförts tidigare i projektet, då de skulle ha kunnat ge cheferna en tydligare grund för att stödja projektets mål och insatser. Trots detta skapade utbildningarna viktiga förutsättningar för kulturförvaltningens framtida arbete, och gav cheferna en ökad förståelse för hur de kan leda och stödja sina medarbetare i en digitaliserad arbetsmiljö.

”

Som ledare har jag lärt mig hur bra och viktigt det är att jobba tillsammans med medarbetare i olika konstellationer, om man vill prata utveckling, så att man får ett gemensamt språk.

Jelena Veljkovic, avdelningschef  
Kulturskolan



Foto: Max-Michel Kolijn

Chefens roll har varit central för projektets resultat, framgång och fortsatta implementering. Ett aktivt ledarskap har stor betydelse för att skapa engagemang och förutsättningar, följa upp lärande och ge stöd i utvecklingen. Det visar både projektets interna utvärdering och den externa uppföljning som Sweco gjorde. Sweco pekar på att chefernas engagemang måste säkerställas framöver. Och att det är viktigt att tydliggöra förväntningar, både på medarbetare och chefer, och ansvarsfördelningen mellan medarbetare och chefer.

”

Är det här [AI] viktigt för mig i jobbet?  
Ja det är det, absolut. Framförallt som chef.  
Jag måste inspirera teamet. [...] Jag tror att vi tjänstepersoner, ju bättre vi är på att nyttja AI-möjligheterna desto effektivare blir vi, desto bättre service kan vi ge på alla plan. Och så ligger vi hela tiden i framkant.

Roger Ticoalu, avdelningschef  
Evenemangsavdelningen



## Att skapa tid för utveckling

Att skapa tid och utrymme för lärande i vardagen har varit den största förutsättningen och den största utmaningen i det här projektet. Det här har visat sig löpande under projektets gång, i projektets interna utvärdering och i utvärderingar gjorda av Sweco. Många medarbetare har visat hög motivation men saknat tid och förutsättningar för att genomföra utbildningar.

Sweco konstaterar i sin utvärdering att det är tydligt att olika yrkesroller har olika möjligheter att ta del av utbudet. Medarbetare i organisatoriskt stabsnära yrkesroller har ofta större flexibilitet i sin arbetsvardag och kan i högre grad delta i exempelvis kurser och zoominarter. För yrkesgrupper med fasta scheman krävs däremot tydligt avsatt tid för att kunna delta.

Men Sweco pekar också på att projektet överträffat sitt satta mål för det totala antalet deltagartimmar och antal individer som deltagit i läraaktiviteter, trots utmaningarna för medarbetarna att ska utrymme för lärande. Detta tyder ändå på att medarbetarna lyckats hitta tid att delta på läraaktiviteter. Icke desto mindre kan många ha uppfattat det som utmanande att hitta tid. Det finns också en inbyggd utmaning i att läraaktiviteterna konkurrerar med andra projekt och uppgifter.

## Projektets framdrift och interna arbete

Hur har då det interna arbetet gått och fungerat? Inledningsfasen i alla ESF-projekt är kort, något som ledde till ett par initiala utmaningar i projektet Digitalt kompetenslyft. Bland annat skedde flera byten av projektledare, vilket påverkade kontinuiteten och försvårade det inledande arbetet. Projektets interna utvärdering visar att en längre inledningsfas och tydligare roller och ansvar hade underlättat. Men när stabilitet väl etablerats ökade tydligheten och framdriften av projektet.

I utvärderingen från Sweco pekar man på att projektet hade tjänat på att arbeta fram en tydligare förändringsteori under inledningen av projektet. Att jobba igenom förändringsteorin kan också vara ett sätt att klargöra hur målen ska mätas och kunna följas upp. Arbetet med förändringsteori brukar också innebära en översyn av målformuleringar. Även en översyn av indikatorer tidigt i projektet hade varit hjälpsamt för att ännu bättre kunna mäta och följa projektets framdrift och resultat.

Detta till trots så visar den interna utvärderingen att man är nöjd med projektets interna arbetssätt och att det lett till att projektmognaden inom förvaltningen ökat i allmänhet. Men det hade varit en fördel om projekt- och referensgrupp gått en gemensam utbildning i början av projektet i agil projektmetodik för att skapa en gemensam grund för det fortsatta arbetet. Projekt- och referensgruppen har haft ett mycket gott arbetsklimat och samarbete, något som troligtvis har bidragit till projektets goda resultat.

## Kommunikation och förankring

Att nå ut med information till hela organisationen har varit både viktigt och utmanande trots väl fungerande kanaler. Frågan om hur vi kommunicerar mest effektivt och når alla medarbetare har varit återkommande för att nå ut till rätt personer med rätt typ av lärande vid rätt tillfälle.

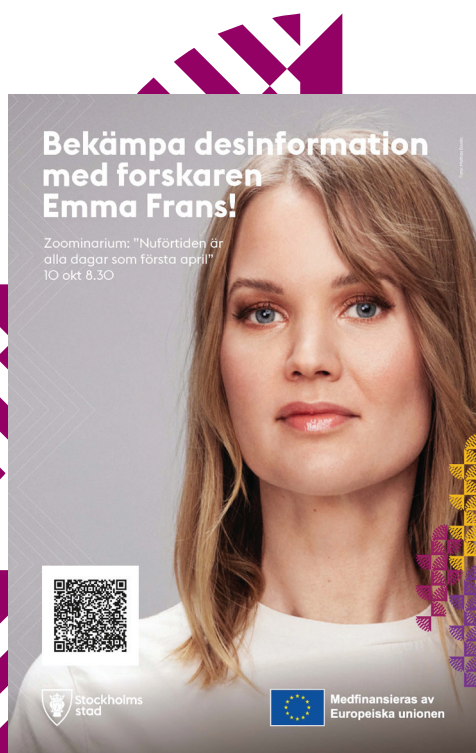
Även utvärderingen från Sweco visar att kommunikationen inte når hela vägen fram, trots ansträngningar från projektledningen som aktivt arbetat med att sprida information genom en uppstartskonferens, nyhetsbrev, digitala kanaler och regelbundna chefsmöten. Trots dessa insatser visar Swecos intervjuer att kommunikationen inte alltid nått hela vägen ut i verksamheterna. I vissa fall verkar informationen ha fastnat på chefsnivå eller inte prioriterats tillräckligt i de operativa delarna av organisationen.



Ett uppskattat inslag i projektet är enligt Swecos utvärdering projektledningens kontinuerliga närvaro i olika delar av organisationen och stöd under arbetets gång, särskilt i form av regelbundna påminnelser och uppmantran att ta del av läraaktiviteterna.




Under den tid som projektet pågått har både projektet och dess mål – kompetensutveckling inom digitala färdigheter – varit inskrivna i förvaltningens olika styrdokument som verksamhetsplan och kompetensförsörjningsplan.

Projektet arbetade aktivt med samverkan och spridning för att dela resultaten med Stockholmsregionens kommuner.



**Bekämpa desinformation med forskaren Emma Frans!**

Zoominarium: "Nuförtiden är alla dagar som första april!"  
10 okt 8.30



**Agera säkert på nätet! Björn Appelgren ger dig sju experttips på skydd**

Zoominarium: Säkerhet på nätet – skydda dig mot bedrägerier  
3 dec kl 8.30–9.30



**Så hanterade Kalix en av Sveriges största IT-attacker**

Hör kommunikationschef Reine Sundqvist berätta om när hela kommunen slogs ut.

Digital föreläsning



**Fånga potentialen i din mobilkamera med Max-Michel Kolijn!**

Zoominarium: Fota och filma med mobilen  
2 okt 8.30



# Områden för implementering

För att få ett hållbart resultat av det som gjorts inom projektet och bibehålla välfungerande metoder och arbetssätt har tid och kraft lagts under den senare delen på att sätta en implementeringsplan. Områden att implementera har tagits fram i workshop tillsammans med Sweco samt i genomgångar med de olika delprojekten.

Genom dessa aktiviteter har tre fokusområden tagits fram, ansvarig enhet har utsetts och beslut har fattats och förankrats i relevanta forum.

## Fortsatt fokus på individuell skattning av digital kompetens

- Fortsätta den individuella skattningen och samtalen på årsbasis
- Inkludera digital kompetens som en del av rekryteringsprocessen i de fall det är relevant

## Kontinuerlig utveckling av läraktiviteter:

- Kontinuerlig utveckling och kurering av läraktiviteter (generella utbildningar, zoominarium/frukostföreläsning, riktlinje för kompetensutveckling vid införande av nya system, temamånad)
- Användarcentrerade metoder

## Återkommande mätning av digital mognad:

- Kontinuerlig mätning av digital mognad för analys och fortsatta insatser

Ett annat önskemål som kommit fram under diskussionerna kring implementering är behovet av ett styrdokument för digitalisering. Styrdokumentet kan ge stöd till framtida insatser, hjälpa till att rikta insatser och ge chefer och medarbetare riktning.

För att fortsätta och stötta implementeringen med förvaltningsövergripande kompetensutveckling tillsätts en ny central tjänst efter projektet, som verksamhetsutvecklare med fokus på kompetensutveckling. Denna tjänst ska ansvara för att driva arbetet med den kontinuerliga utvecklingen av läraktiviteter.

Utöver dessa centralt framtagna fokusområden pågår löpande implementering i det stora och i det lilla ute på förvaltningen med nya arbetssätt, ny inspiration, nya nätverk och nya frågeställningar att ta vidare.

# Nästa steg – vägen framåt

Inom projektet har flera olika arbetssätt, metoder och modeller prövats och använts för att mäta och stärka medarbetarnas digitala kompetens. De nya sätten att kontinuerligt arbeta med kompetensförsörjning i kombination med den höga motivation som många medarbetare visat ger en stark grund för kulturförvaltningens fortsatta utveckling inom digitalisering.

För att bygga vidare på det som skapats är den viktigaste framgångsfaktorn att fortsätta skapa tid och utrymme för lärande i medarbetarnas arbetsvardag. När medarbetare ges möjlighet att utvecklas inom digitalisering och även andra områden, stärks deras kompetens och förvaltningens förmåga att möta medborgarnas behov ökar – samtidigt som individens ställning på arbetsmarknaden förstärks.

Med ett fortsatt engagemang kring dessa områden kan kulturförvaltningen fortsätta stärka både den digitala förmågan och den gemensamma lärandekulturen. Allt för att fortsätta utveckla sina medarbetare och fortsätta vara en attraktiv arbetsgivare.

Projekt: Digitalt kompetenslyft  
Period: September 2023 – mars 2026  
Diarienummer ESF: 22-O43-SO1  
Diarienummer Kulturförvaltningen: Kul 2023/554  
Projektnummer: KST 0230 – 02304  
Kontakt: kultur@stockholm.se

**Kulturförvaltningen**



Stockholms  
stad



Medfinansieras av  
Europeiska unionen