

# Strategisk kompetensförsörjningsplan

**2022-2024**  
**Exploateringskontoret**

**Aktiviteter för  
år 2022**

## Strategi för kompetensförsörjning

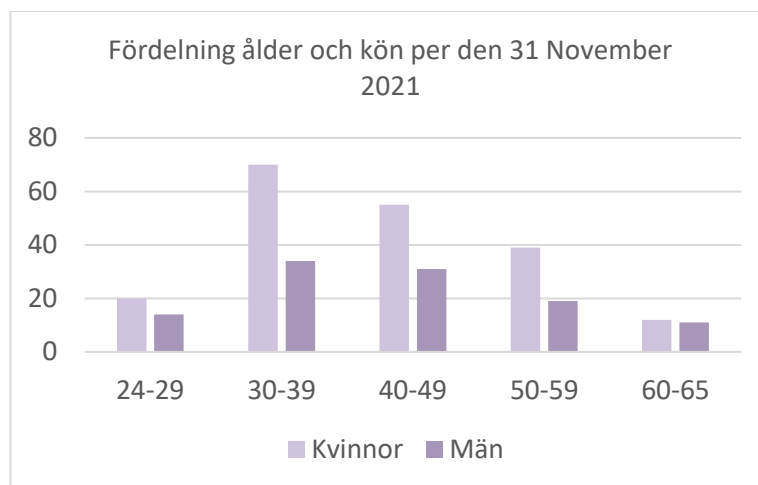
Utgångspunkten i kompetensförsörjningsarbetet är att exploateringskontoret ska vara en välkänd och attraktiv arbetsgivare. Ett gott ledarskap, ett aktivt medarbetarskap och en god social och organisatorisk arbetsmiljö är viktiga delar i det strategiska arbetet för att stärka stadens och kontorets attraktivitet som arbetsgivare.

Den strategiska kompetensförsörjningsplanen har utarbetats av exploateringskontorets HR-enhet i samverkan med verksamheten, enligt stadsledningskontorets anvisningar för verksamhetsplan 2022. Planen har behandlats och beslutats av kontorets ledningsgrupp och varit föremål för samverkan i exploateringskontorets förvaltningsgrupp.

Kompetensförsörjningsplanen är ett strategiskt dokument för verksamheten och beskriver kontorets nuläge, kompetensbehov, utmaningar och mål för att säkerställa att verksamheten har rätt kompetens på kort och lång sikt. Planen avslutas med en beskrivning av kontorsgemensamma mål och aktiviteter inom kompetensförsörjningsprocesserna *utveckla/behålla, attrahera, rekrytera, introducera och avsluta* för 2022.

## Nulägesanalys

De tabeller som redovisas är baserade på exploateringskontorets 300 tillsvidareanställda den 31 oktober 2021. Medelåldern är oförändrad i jämförelse med föregående år och uppgår till 42 år. Andelen män är 36 procent och andelen kvinnor är 64 procent vilket är en något jämnare fördelning än föregående år.



Kontoret rekryterar fortsatt många medarbetare direkt från avslutade studier på högskolan. Utvärderingen från våra avgångsenkäter visar att den gruppen har en större benägenhet att vilja röra på sig inom ett par års anställning efter examen.

Bland de som slutat på egen begäran under året har 50 procent arbetat mellan 6-7 år på kontoret. Ungefär 70 procent av de som slutat tillhör åldersgruppen 30-39 år. I avgångsenkäten som skickas ut till alla som sagt upp sig på egen begäran, ställs frågor om hur man upplevt olika anställnings- och arbetsmiljöfaktorer. Liksom tidigare utvärderingar var kopplingen mellan prestation och löneutveckling den mest bidragande orsaken till beslutet att lämna kontoret. Intressanta och utmanande arbetsuppgifter, relationen till kollegor, god arbetsbelastning och utveckling i yrkesrollen är de faktorer som man är mest nöjd med i sin arbetssituation. Bland de som besvarat enkäten har samtliga respondenter angett att de kan rekommendera exploateringskontoret oss som arbetsgivare.

Antalet pensionsavgångar har varit relativt få under 2021. Personalomsättningen har minskat under 2021 och den 31 oktober 2021 låg siffran på 5,5 procent (samma period förra året var den 8,3 procent).

Under året har det rekryterats 12 medarbetare till nya roller internt på kontoret. Ser vi på hela Stockholms stad som arbetsgivare är det 16 medarbetare som rekryterats internt och 10 medarbetare som valt att gå vidare till en ny roll internt. Av totalt 5 chefsrekryteringar under året, tillsattes 3 av internt sökande på kontoret och 2 internt inom staden.

Rekryteringar 1 januari 2021 – 31 december 2021

|                                | <i>Kvinnor</i> | <i>Män</i> | <i>Antal</i> |
|--------------------------------|----------------|------------|--------------|
| Internt, exploateringskontoret | 7              | 5          | 12           |
| Internt, staden                | 3              | 1          | 4            |
| Externt                        | 28             | 5          | 33           |
| Totalt                         | 38             | 11         | 49           |

|                        | <i>Kvinnor</i> | <i>Män</i> | <i>Antal</i> |
|------------------------|----------------|------------|--------------|
| Till annan befattning  | 7              | 3          | 10           |
| Till annan förvaltning | 2              | 0          | 2            |
| Ålderspension          | 1              | 3          | 4            |
| Slutat i staden        | 10             | 7          | 10           |
| Totalt                 | 20             | 13         | 33           |

## Övergripande utmaningar

Marknadsläget är fortfarande relativt osäkert inom bostads- och byggbranschen i och med att vi fortfarande befinner oss i en pandemi. Det är därför svårt att göra några alltför långsiktiga analyser när det gäller kompetensförsörjning och kritiska yrkesgrupper. Eftersom byggkonjunkturen dämpats något och vi fortfarande befinner oss i ett pandemiläge är bedömningen att personalomsättningen inom branschen minskat något.

Ersättningsrekryteringar kommer att fortsätta som en följd av personalomsättningen, men det finns också behov av utökningar inom några identifierade yrkesgrupper, för att möta de fortsatt höga målen av markanvisningar och påbörjade exploateringsprojekt. Rekryteringsbehovet bedöms därför vara relativt stort under de kommande tre åren. Förutom våra utmaningar att rekrytera rätt kompetens har vi också svårt att hitta konsultstöd med rätt kompetens.

De utmaningar som vi haft med att rekrytera till framför allt seniora roller de senaste åren bedömer vi kommer kvarstå även om det varit lättare under 2021. Bedömningen att det främst är en effekt av den rådande pandemin och räknar med att vår förmåga att attrahera och rekrytera de mest kritiska yrkesgrupperna, dvs. erfarna ingenjörer inom samhällsbyggnad, fortsatt kommer vara en utmaning. Det är vanligtvis få erfarna yrkesverksamma inom branschen som aktivt söker nytt arbete. Detta ställer krav på oss att aktivt söka upp och attrahera denna målgrupp

När det gäller att attrahera och rekrytera nyutexaminerade upplever vi inte samma utmaningar då det ofta är många sökande med rätt kompetens och profil för våra tjänster. I den målgruppen kan vi också möta förväntningar vad gäller lön och andra anställningsvillkor, till skillnad från de med

längre yrkeserfarenhet. Vår utmaning för den yngre målgruppen är snarare att skapa förståelse för att de inte behöver byta varken roll eller arbetsgivare för att kompetensutvecklas.

Vi bedömer att förvaltningens mål och uppdrag inte kommer förändras i någon större utsträckning de kommande tre åren. Kompetensbehovet bedöms främst handla om att rekrytera fler och säkra försörjningen av befintliga befattningar som byggprojektledare, projektledare och värderare. Här är åldersfördelningen bland några yrkesbefattningar skev.

Mot bakgrund av de senaste årens stora mängd markanvisningar, ser vi ett fortsatt behov av att växa och utöka personalstyrkan på genomförandesidan och framför allt inom kompetensen byggprojektledning. För att fortsatt kunna rekrytera nyutexaminerade i samma utsträckning som de senaste åren behöver vi ha tillräckligt många specialister och erfarna medarbetare som kan handleda och stötta med sin kompetens.

Förutom vår förmåga att kompetensutveckla personalen är lönenivån den faktor som främst påverkar förmågan att behålla, attrahera och rekrytera verksamhetskritisk kompetens.

Vi har en utmaning i att kunna erbjuda dels en marknadsmässig löneutveckling och dels tydliggöra befattningsnivåer genom skillnader i krav, mandat och ansvar.

## Övergripande mål och prioriteringar 2022-2024

Kontoret arbetar aktivt och strategiskt med de olika kompetensförsörjningsprocesserna och genom att följa upp och utvärdera genomförda och planerade satsningar och aktiviteter, säkerställa att vi gör rätt satsningar alternativt får underlag till analys vad vi behöver göra annorlunda eller förbättra.

### Utveckla/Behålla

Vi behöver fortsätta arbetet med att skapa fler utvecklingsmöjligheter internt. Dels inom ramen för befintliga roller men också skapa karriärmöjligheter i seniora roller. Alla vill inte ta steget till chefsroller med personalansvar, utan få utvecklingsstimulans i andra mer kvalificerade roller.

Att erbjuda medarbetare möjlighet till kompetensutveckling är ett viktigt led i att vara en attraktiv arbetsgivare och bidrar till att behålla kompetenta medarbetare på exploateringskontoret. Den största delen sker inom ramen för det dagliga arbetet och tillsammans med kollegor, externa kontakter och samarbetspartners i olika projekt. Vi behöver fortsatt se över möjligheter att särskilja olika kompetensnivåer inom befintliga roller där vi har många anställda. När medarbetare börjar hos oss, oavsett om de är nyexaminerade och kommer direkt från högskolan eller om de är erfarna med många års yrkeserfarenhet, ska upplevelsen vara att det finns goda möjligheter att utvecklas.

Avsaknad av kompetensutveckling och utvecklingsmöjligheter ska inte vara en anledning till att man väljer att avsluta sin anställning på exploateringskontoret.

Arbetsmiljön är en del av verksamhetsstyrningen och vi behöver de närmaste åren integrera arbetsmiljöarbetet i våra processer på kontoret. Arbetsplatsträffarna (APT) är ett forum som vi har skapat en struktur för genom en egen samarbetsyta med stöd- och styrningsmaterial för att underlätta ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

### Attrahera

Allt vi gör och säger bygger bilden av oss som arbetsgivare. Genom en planerad och samordnad kommunikation kan vi nå fram med en tydlig och rättvisande bild av oss till både befintliga och potentiella medarbetare. Stockholms stad och exploateringskontoret har många kvaliteter som gör oss till en attraktiv arbetsgivare.

Ett gott ledarskap, ett aktivt medarbetarskap och en god social och organisatorisk arbetsmiljö är viktiga delar i arbetet för att stärka stadens och exploateringskontorets attraktivitet som arbetsgivare. Genom att fortsatt arbeta aktivt med att vara en attraktiv arbetsgivare och skapa goda förutsättningar för våra anställda att trivas och utvecklas, ökar vi också vår attraktivitet externt och stärker arbetsgivarvarumärket.

De flesta av våra aktiviteter och satsningar för att kommunicera och stärka arbetsgivarvarumärket är riktade mot studenter och nyutexaminerade. Vi har till exempel upprättat ett ambassadörsnätverk, deltagit på studentmässor och bjudit in studenter till Tekniska nämndhuset. Vi behöver fortsatt kommunicera till den målgruppen, men också prioritera riktade kommunikationssatsningar och aktiviteter mot yrkesverksamma som inte aktivt söker jobb. Arbetet med riktade insatser och sponsrat innehåll på LinkedIn fortsätter. Genom att sponsra innehåll når vi en större målgrupp och kan dessutom välja specifika kompetenser som vi vill nå.

Våra engagerade och kompetenta medarbetare är våra bästa ambassadörer, och därför handlar mycket om att aktivt arbeta för att vara ett attraktiv arbetsgivare för våra befintliga medarbetare.

### Rekrytera

Stockholms stad arbetar med kompetensbaserad rekrytering som en metod för att säkerställa att det är kompetensen som är avgörande vid en rekrytering. Utifrån denna metod har HR-enheten tagit fram en rekryteringsprocess anpassad för kontorets chefer som tydliggör processens olika delar. I en rekrytering möter vi många potentiella medarbetare och en tydlig process som ger chefer bra stöd och vägledning bidrar också till att stärka bilden av oss som en bra arbetsgivare.

Vi behöver fortsatt arbeta med search och identifiera i vilka kanaler vi når yrkesverksamma inom samhällsbyggnad. Rekryteringsarbetet ska inte enbart ske när vakanser uppstår, utan detta ska vara en aktiv ständigt pågående process eftersom vi alltid är intresserade av att rekrytera rätt

kompetens.

### Avsluta

En väl genomtänkt avslutsprocess är lika viktig som en gedigen introduktionsprocess är för nyanställda. Den ger oss möjlighet att fånga upp värdefulla synpunkter från medarbetare som själva valt att sluta hos oss. Syftet med en strukturerad process är också att den ska bidra till ett bra avslut för medarbetaren där denna får möjlighet att tillsammans med närmaste chef reflektera över sin tid på exploateringskontoret. Genom att vi implementerat en strukturerad avslutsprocess har det möjliggjort för oss att följa upp och analysera varför man väljer att sluta. Det ökar också förutsättningarna för att de som slutar upplever en bra avslutning på sin anställning. Då ökar chanserna att de är goda ambassadörer för exploateringskontoret som arbetsgivare och förhoppningsvis kan tänka sig att arbeta hos oss igen.

Exploateringskontoret planerar inte att minska organisationen eller aktivt avveckla någon del av verksamheten, varför de som slutar kommer att avsluta sina anställningar främst genom uppsägning på egen begäran eller pensionsavgång.

## Kontorsövergripande mål och aktiviteter inom kompetensförsörjning för år 2022

### Utveckla/Behålla

Exploateringskontorets arbete med att skapa en gemensam kultur och värdegrund och engagera alla medarbetare i detta arbete fortsätter. Vi behöver undersöka hur vi kan möta enskilda medarbetares förväntan på individuell kompetensutveckling utifrån roll och förutsättningar för att öka utvecklingsmöjligheter i befintlig roll.

### Mål 2022

- Utveckla ledarskapet enligt stadens nya chefsprofil som innefattar kompetenserna *helhetssyn, utvecklingsinriktad, mål och resultatorienterad, tydlig och samarbete*.
- Alla medarbetare har en individuell utvecklingsplan som är framtagen i överenskommelse med sin chef i samband med medarbetarsamtalet.
- Stärka och tydliggöra exploateringskontorets kultur och värdegrund internt och externt.
- Synliggöra våra karriär- och utvecklingsvägar.

### Aktiviteter 2022

- Utvecklingsinsatser med fokus på stadens nya chefsprofil.
- Fortsätta kommunicera när medarbetare byter roll och chefer internrekryteras. Lyfta fram goda exempel på utvecklingsvägar internt inom kontoret och staden.
- Fortsätta arbetet med att integrera kontorets värdeord *arbetsglädje, engagemang, professionella* och *utvecklande* i våra HR-processer.
- Systematisera utbildningsutbud och utbildningsadministrationen på kontoret genom att fortsätta utveckla innehållet på utbildningsplattformen.
- Fortsätta arbetet med arbetsgivarvarumärket.

### Attrahera

Den viktigaste faktorn för att kunna attrahera medarbetare är nöjda befintliga medarbetare som kan förmedla bilden av en attraktiv arbetsplats som speglar vår kultur och värdeorden *arbetsglädje, engagerade, professionella* och *utvecklande*. Våra anställda är de bästa ambassadörerna och hur attraktiva vi upplevs beror bland annat på hur vi arbetar med att utveckla och behålla våra anställda.

#### Mål 2022

- Vi ska vara en välkänd arbetsgivare, och befintliga medarbetare och medarbetare som väljer att lämna oss, rekommenderar oss som en attraktiv arbetsgivare.

#### Aktiviteter 2022

- Fortsatt arbeta tillsammans med medarbetare för att stärka vårt arbetsgivarvarumärke, till exempel ambassadörsnätverket.
- Fortsatt deltagande på studentmässor.
- Bjuda in studenter till studiebesök på kontorets olika projekt.
- Initiera riktade insatser mot yrkesverksamma inom samhällsbyggnadsbranschen och upprätta ett internt nätverk och arbetsgrupp med erfarna medarbetare.
- Fortsätta utveckla och skapa trafik till kontorets LinkedIn-sida och den gemensamma karriärsidan med de andra tekniska förvaltningarna.

#### Rekrytera

Eftersom rekrytering ingår i chefernas personalansvar på kontoret är det viktigt att säkerställa att de har den kompetens som krävs inom området. Samtidigt har HR en viktig roll att säkerställa att kontoret levererar effektiva och kvalitativa rekryteringsprocesser genom ett professionellt chefsstöd till rekryterande chefer.

#### Mål 2022

- Säkerställa en god rekryteringskompetens hos personalansvariga chefer.
- Ge alla sökande en positiv kandidatupplevelse i samtliga rekryteringsprocesser.

#### Aktiviteter 2022

- Alla nya chefer ska genom utbildning i kompetensbaserad rekrytering och stöd från HR få

god kännedom om rekrytering och kontorets rekryteringsprocess.

- Förutom att genomföra personlighetstester på samtliga slutkandidater i medarbetarrekryteringar, kommer vi fortsätta öka användandet av arbetsprover där HR och rekryterande chef är överens om att det är ett effektivt och lämpligt verktyg.
- Kontinuerligt uppdatera fastställda kravprofiler och analysera och omvärdera kompetensbehovet vid nya tjänster och ersättningsrekryteringar.

### Introducera

Det är viktigt att kontoret har en bra introduktionsprocess som skapar goda förutsättningar för nyanställda att snabbt komma in i sin roll, arbetsprocesser och kontorets kultur.

### Mål 2022

- Skapa goda förutsättningar för nyanställda att snabbt komma in sin nya roll och ett sammanhang genom en effektiv introduktionsprocess.

### Aktiviteter 2022

- Fortsätta utveckla den digitala förvaltnings specifika introduktionen som är ett komplement till kontorets fysiska introduktionsprocess.

### Avsluta

Vårt fokus i avslutsprocessen är att förstå generella och individuella orsaker till varför medarbetare slutar samt bidra till ett bra avslut och en god ambassadör i medarbetaren som slutar. Genom att följa processen bidrar vi till ett professionellt och bra avslut oavsett på vilket sätt en medarbetare avslutar sin anställning.

### Mål 2022

- Medarbetare som väljer att sluta hos oss ska vara goda ambassadörer och känna att de kan tänka sig att återvända till oss och rekommendera oss som en attraktiv arbetsgivare.

### Aktiviteter 2022

- Följa upp och utvärdera avslutsprocessen.