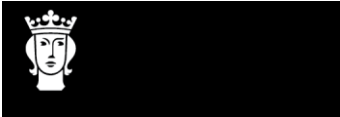


**Strategisk  
kompetensförsörjningsplan**

**2018-2020  
Exploateringskontoret**

**Aktiviteter för  
innevarande år**

**2018**



## Strategi för kompetensförsörjning

Enligt budget 2017 ska följande aktivitet leda till att kommunfullmäktiges mål uppnås:

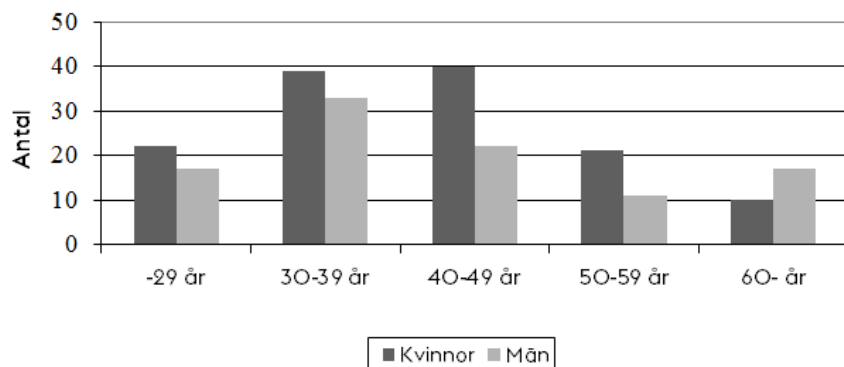
*Ta fram kompetensförsörjningsplaner på 3-5 års sikt med aktiviteter för innevarande år. Ska utgöra underlag tillsammans med övriga berörda nämnder för en strategi för den framtida kompetensförsörjningen i staden, med särskilt fokus på välfärdsyrken.*

Kompetensförsörjningsplanen är ett strategiskt dokument för verksamheten och beskriver förvaltningens kritiska kompetensbehov, planerade åtgärder och prioriteringar 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 *behålla/utveckla, attrahera, rekrytera, introducera* och *avsluta* för innevarande år 2018.

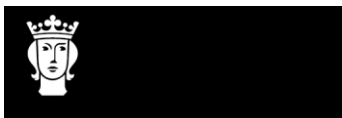
## Nulägesanalys

De tabeller som redovisas är baserade på antalet anställda 2017-10-31. Medelåldern har sjunkit från 42,8 år till 41,7 år jämfört med föregående år. Detta är en konsekvens av att vi rekryterar allt fler medarbetare direkt från högskolan.

Åldersgrupp och kön per 31 oktober 2017



Bland de som slutat på kontoret på egen begäran är ett fåtal äldre än 45 år. Majoriteten är under 30 år, och har arbetat hos oss 2-4 år. Slutsatsen vi kan dra av det är att den ökade



personalomsättningen delvis borde kunna härledas till att vi rekryterar en mycket större andel yngre nyexaminerade medarbetare till kontoret och att de har en benägenhet att vilja röra på sig inom ett par års anställning. Den yrkesgrupp där vi haft flest uppsägningar på egen begäran det senaste året är projektledare. Orsakerna man anger för att man aktivt väljer att sluta hos oss är framför allt utvecklingsmöjligheter (ny roll och utmaningar) och bättre lönevillkor.

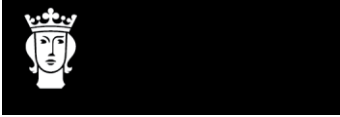
Bland medarbetarna som sagt upp sig på egen begäran, upplever ingen att det finns tydliga karriärvägar inom kontoret. Vi kan dock konstatera att vi har en relativt stor intern rörlighet och att 14 medarbetare har rekryterats till nya tjänster internt på kontoret och tittar man på hela Stockholms stad som arbetsgivare är det totalt 24 medarbetare som valt att gå vidare till en ny roll internt på kontoret. Av totalt åtta chefsrekryteringar senaste året, tillsattes fem av dessa med interna sökande.

#### Rekryteringar 1 nov 2016 - 31 okt 2017

	<i>Kvinnor</i>	<i>Män</i>	<i>Antal</i>
Internt, Exploateringskontoret	11	3	14
Internt, staden	6	4	10
Externt	30	20	50
<b>Totalt</b>	<b>47</b>	<b>27</b>	<b>74</b>

#### Avgångar 1 nov 2016 – 31 okt 2017

	<i>Kvinnor</i>	<i>Män</i>	<i>Antal</i>
Till annan befattning	9	4	13
Till annan förvaltning	3	2	5
Ålderspension	2	4	6
Slutat i staden	19	9	28
<b>Totalt</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>52</b>



## Övergripande utmaningar

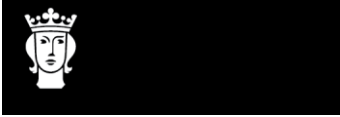
Vi står inför ett relativt osäkert marknadsläge inom byggbranschen och därför är det svårt att göra några alltför långsiktiga analyser när det gäller kompetensförsörjning och kritiska yrkesgrupper. Om byggkonjunkturen dämpas efter många års uppgång kommer personalomsättningen inom vår bransch med stor sannolikhet minska. Detta medför att våra konkurrensfördelar som arbetsgivare sannolikt kommer att stärkas eftersom faktorer som anställningstrygghet och långsiktighet blir viktigare.

Ersättningsrekryteringar kommer att fortlöpa som en följd av personalomsättningen, men det finns också behov av utökningar inom några identifierade yrkesgrupper, för att möta den ökade nivån av genomförda markanvisningar och påbörjade exploateringsprojekt. Rekryteringsbehovet bedöms därför vara fortsatt stort under de kommande tre åren. Parallellt med våra utmaningar att rekrytera rätt kompetens har vi också svårt att hitta konsultstöd med rätt kompetens, eftersom konsultbolagen har samma utmaningar som vi gällande personalomsättning och att attrahera erfaren kompetens.

De utmaningar som vi haft med att rekrytera till framför allt erfarna tjänster de senaste åren tror vi kommer kvarstå på kort sikt. Vår förmåga att attrahera och rekrytera de mest kritiska yrkesgrupperna, dvs erfarna seniora ingenjörer inom samhällsbyggnad, kommer troligtvis fortsatt vara en utmaning. Utvecklingen därefter är dock svår att bedöma då den kommer att styras av eventuell lågkonjunktur.

Det är en utmaning att rekrytera och behålla medarbetare i den stora konkurrens som råder inom samhällsbyggnadsbranschen. Vi bedömer inte att förvaltningens mål och uppdrag kommer förändras avsevärt de kommande tre åren, utan eventuella förändringar kommer i sådana fall vara hanterbara. Antalet pensionsavgångar är relativt lågt och personalomsättningen är hanterbar även om den har ökat det senaste året. Från att ha legat relativt stabilt kring 10 %, har personalomsättningen ökat under 2017 och fr o m 1 nov 2016 t o m 31 oktober 2017 var den 12,1 %.

I nuläget har vi relativt stora utmaningar att attrahera och rekrytera yrkesverksamma ingenjörer inom samhällsbyggnad. Det är få erfarna yrkesverksamma inom branschen som aktivt söker nytt arbete. Detta ställer krav på oss att aktivt uppsöka och attrahera denna målgrupp, vilket vi



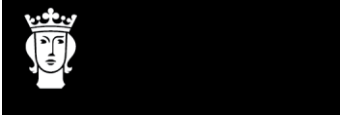
i dagsläget gör i form av search och headhunting. När det gäller att attrahera och rekrytera nytexaminerade upplever vi inte samma utmaningar då vi ofta har många sökande med rätt kompetens och profil för våra tjänster. Vår utmaning för den målgruppen är snarare att skapa förståelse för att man inte behöver byta varken roll eller arbetsgivare för att kompetensutvecklas.

Kompetensbehovet bedöms främst handla om att rekrytera fler och säkra försörjningen och tillväxten av befintliga befattningar som Byggprojektledare, Projektledare och Värderare. Det finns också anledning att se över behovet av nya specialroller inom exempelvis social hållbarhet, verksamhetsutveckling, ledningar och dagvatten.

Mot bakgrund av 2016 och 2017 års stora mängd markanvisningar, ser vi ett fortsatt behov av att växa och utöka vår personalstyrka på genomförandesidan och framför allt inom kompetensen byggprojektledning. För att fortsatt kunna rekrytera nytexaminerade i samma utsträckning som vi gjort det senaste året måste vi ha tillräckligt många specialister och erfarna medarbetare inom byggprojektledning, landskapsgestaltning, trafikplanering, miljö och upphandling, varför de yrkesgrupperna kan ses som verksamhetskritiska.

Vi har en stor utmaning i att kunna erbjuda dels en marknadsmässig löneutveckling och dels tydliggöra befattningsnivåer genom skillnader i krav, befogenheter och ansvar. Flera avdelningar på kontoret har också uttryckt intresse och önskemål att skapa bättre förutsättningar för arbetsrotation, arbete i team, erfarenhet- och kunskapsutbyte och möjligheter att prova på och sätta sig in i andra avdelningars och yrkesgruppers arbetsuppgifter. Dels för kompetensutveckling och dels för att öka förståelsen och engagemang för varandras arbetsuppgifter och inriktningar.

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



## Övergripande mål och prioriteringar 2018-2020

Vi gör redan mycket och arbetar hela tiden aktivt med de olika kompetensförsörjningsprocesserna. Vi kommer fortsatt arbeta aktivt och genom att följa upp och utvärdera våra genomförda och planerade aktiviteter säkerställer vi att vi gör rätt satsningar alternativt får underlag på vad vi behöver göra annorlunda eller kanske förbättra.

### 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 ärlig bild av oss till både befintliga och potentiella medarbetare. Stockholms stad och exploateringskontoret har många kvaliteter som gör oss till en mycket attraktiv arbetsgivare.

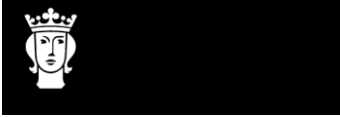
Ett gott ledarskap, ett aktivt medarbetarskap och en god social och organisatorisk arbetsmiljö är viktiga delar i arbetet för att stärka stadens och exploateringskontorets attraktivitet som arbetsgivare. Genom att fortsatt arbeta aktivt med att vara en attraktiv arbetsgivare och skapa goda förutsättningar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

De flesta av våra aktiviteter och satsningar för att kommunicera och stärka arbetsgivarvarumärket är riktade mot studenter och nyutexaminerade. Vi har t ex upprättat ett ambassadörsnätverk, deltagit på studentmässor och bjudit in studenter till ekniska nämndhuset under 2017. Vi behöver fortsatt kommunicera till den målgruppen, men också prioritera riktade kommunikationssatsningar och aktiviteter mot yrkesverksamma som inte aktivt söker jobb.

Våra engagerade och stolta 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 under 2017 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.

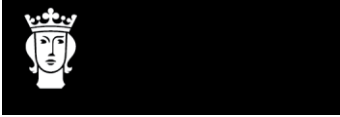
Vi behöver fortsatt arbeta med search och identifiera i vilka kanaler vi når yrkesverksamma ingenjörer inom samhällsbyggnad. Rekryteringsarbetet ska inte enbart ske när vakanser uppstår, utan detta ska vara en aktiv alltid pågående process eftersom vi alltid är intresserade av att rekrytera rätt kompetens.

### Behålla/Utveckla

Vi behöver arbeta med att skapa bättre utvecklingsvägar internt. Dels inom ramen för befintliga roller men också skapa karriärmöjligheter till seniora roller. Alla vill inte ta steget mot chefsroller med personalansvar, utan få utvecklingsstimulans i andra 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 kommer lägga stort fokus de kommande tre åren på att skapa och synliggöra tydligare karriärvägar inom kontoret. Vi behöver se över möjligheter att särskilja olika kompetensnivåer inom befintliga roller där vi har många anställda, t ex Byggprojektledarrollen som idag har 32 anställda och Projektledarrollen som 68 anställda innehar. Vi har också behov av att se över seniora roller, titlar och befattningar för att utöka karriärvägar och utvecklingsmöjligheter. När man börjar hos oss, oavsett om man är nyexaminerad och kommer direkt från högskolan eller om man är erfaren med många års yrkeserfarenhet, ska man kunna uppleva goda möjligheter att utvecklas hos oss framåt. Avsaknad av kompetensutveckling och utvecklingsmöjligheter ska inte vara en anledning till att man aktivt 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 kommer att utveckla och jobba vidare med när det gäller framför allt det systematiska arbetsmiljöarbetet.



## Avsluta

En väl genomtänkt avslutsprocess är lika viktig som en gedigen introduktionsprocess för nyanställda. Det ger oss möjlighet att fånga upp värdefulla synpunkter och inspel från medarbetare som själva valt att sluta hos oss. Syftet med en välplanerad 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 har 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 ett bra avslut på sin anställning, vilket ökar chanserna att de är goda ambassadörer för exploateringskontoret som arbetsgivare och förhoppningsvis kan tänka sig att arbeta hos oss igen.

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

## **Kontorsövergripande mål och aktiviteter inom kompetensförsörjning för innevarande år/2018**

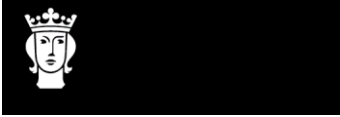
### **Attrahera**

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 indirekt på hur vi arbetar med att utveckla och behålla våra anställda.

### Mål 2018

- Befintliga medarbetare och medarbetare som väljer att lämna oss rekommenderar oss som en attraktiv arbetsgivare.





## Aktiviteter 2018

- Fortsatt arbeta tillsammans med medarbetare för att stärka vårt arbetsgivarvarumärke, t ex ambassadörsnätverket.
- Initiera riktade insatser mot yrkesverksamma inom samhällsbyggnadsbranschen.

## Rekrytera

Eftersom rekryteringen är en stor del av 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 2018

- Ökad rekryteringskompetens hos personalansvariga chefer.
- Alla sökande ska få en positiv kandidatupplevelse i samtliga rekryteringsprocesser.

## Aktiviteter 2018

- Alla chefer ska genom utbildning och stöd från HR få god kännedom om metoden kompetensbaserad rekrytering och kontorets rekryteringsprocess.
- Förutom att genomföra personlighetstester på samtliga slutkandidater i medarbetarrekruteringar, kommer HR börja initiera arbetsprover i rekryteringsprojekt där HR och rekryterande chef är överens om att det är ett effektivt och lämpligt verktyg.
- Kontinuerligt uppdatera fastställda kravprofiler och hela tiden 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 2018



- Förbättra förutsättningarna för nyanställda att snabbt komma in sin nya roll och ett sammanhang genom en effektivare introduktionsprocess.

#### Aktiviteter 2018

- Omarbeta och utveckla vår lokala introduktionsprocess utifrån behov, förutsättningar och de utvärderingar som genomförts kring vår introduktionsprocess under 2017.

#### Behålla/Utveckla

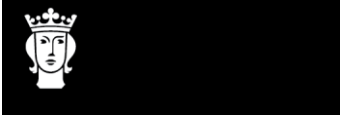
Exploateringskontorets arbete med att skapa en gemensam kultur och värdegrund och engagera alla medarbetare i detta arbete fortsätter. Vi kommer att påbörja arbetet med att inventera befintliga utvecklingsmöjligheter och alternativa karriärvägar och synliggöra dessa, men också undersöka hur vi kan möta enskilda medarbetares förväntan på individuell kompetensutveckling utifrån roll och förutsättningar.

#### Mål 2018

- Utveckla ledarskapet, ett närvarande och tydligt ledarskap skapar engagemang och trivsel.
- Alla medarbetare har en individuell utvecklingsplan som är framtagen i överenskommelse med sin chef i samband med medarbetarsamtalet.
- Stärka och tydliggöra vår kultur och värdegrund internt och externt.
- Synliggöra våra befintliga karriär- och utvecklingsvägar.
- Skapa fler karriärvägar och tydliggöra utvecklingsmöjligheter genom att särskilja kompetensnivåer i befintliga befattningar.

#### Aktiviteter 2018

- Satsning på ledarutveckling av kontorets personalansvariga chefer.
- Säkerställa ledar- och medarbetarförsörjning genom att identifiera verksamhetskritiska kompetenser och successionsplanering.



- Kommunera när medarbetare byter roll och chefer internrekryteras. Lyfta fram goda exempel på utvecklingsvägar internt inom kontoret och staden.
- Integrera de framtagna värdeorden *arbetsglädje, engagemang, professionella* och *utvecklande* i befintliga processer som till exempel våra medarbetarsamtal, lönekriterier, rekryteringsprocessen och i arbetet med arbetsgivarvarumärket.
- Utveckla och uppdatera löneprocessens och dess delmoment som på kontoret i nuläget består av medarbetarsamtal, bedömningssamtal och lönesättande samtal.
- Se över och undersöka behovet av att upprätta juniora och seniora roller inom befintliga befattningar.
- Systematisera utbildningsutbud och utbildningsadministrationen på kontoret genom att implementera en utbildningsplattform.

## Avsluta

Vårt fokus i avslutsprocessen är 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 den avslutsprocess som verkställdes 2017 bidrar vi till en professionellt och värdigt avslut oavsett på vilket sätt en medarbetare avslutar sin anställning.

## Mål 2018

- 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 2018

- Säkerställa och följa upp att den avslutsprocess som beslutades och verkställdes 2017 efterlevs.