

# Strategisk kompetensförsörjningsplan

2019-2021  
Exploateringskontoret

Aktiviteter för  
innevarande år

2019

## Strategi för kompetensförsörjning

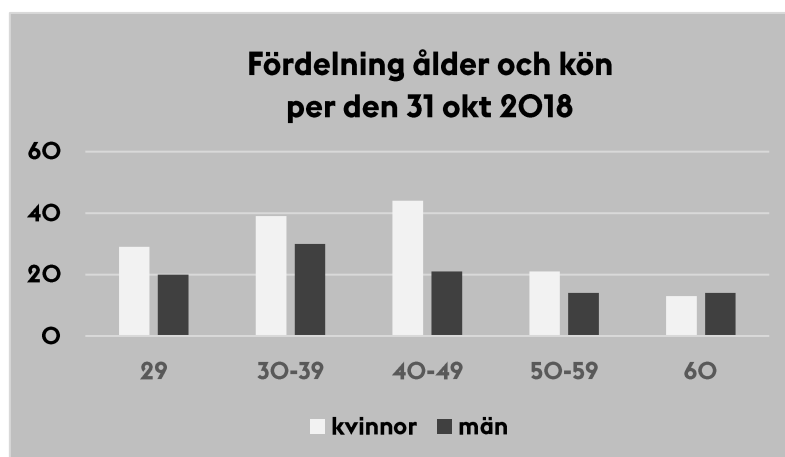
Utgångspunkten i kompetensförsörjningsarbetet är att exploateringskontoret ska vara en välkänd och attraktiv arbetsgivare. Ett gott ledarskap, ett aktivt medarbetarskap och en god social- och organisatorisk arbetsmiljö är viktiga delar i det strategiska arbetet för att stärka stadens och kontorets attraktivitet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

Den strategiska kompetensförsörjningsplanen har utarbetats av exploateringskontorets HR-enhet, enligt uppdrag i budget 2019. Planen har behandlats och beslutats av kontorets ledningsgrupp och varit föremål för samverkan i exploateringskontorets förvaltningsgrupp och fastställts den 19 december 2018.

Kompetensförsörjningsplanen är ett strategiskt dokument för verksamheten och beskriver förvaltningens nuläge, kompetensbehov samt 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 *behålla/utveckla, attrahera, rekrytera, introducera och avsluta* för 2019.

## Nulägesanalys

De tabeller som redovisas är baserade på exploateringskontorets 246 tillsvidareanställda 2018-10-30. Medelåldern är i stort sett oförändrad i jämförelse med föregående år och ligger på 41,8 år. Andelen män och kvinnor är 41 procent respektive 59 procent.



Vi rekryterar fortsatt många medarbetare direkt från avslutade studier på högskolan. Vi ser i statistik från våra avgångsenkäter och att den gruppen har en större benägenhet att vilja röra på sig inom ett par års anställning efter examen.

73 procent bland de som slutat på egen begäran har arbetat i mindre än 4 år. 50 procent av de som slutar på kontoret tillhör åldersgrupp 30-39 år, vilket är en ökning i den gruppen från föregående år. I avgångsenkäten som skickas ut till alla som sagt upp sig på egen begäran, ställer vi frågor kring hur man upplevt olika anställnings- och arbetsmiljöfaktorer. I den senaste rapportsammanställningen var kopplingen mellan prestation och löneutveckling samt en god arbetsbelastning de faktorer som skattades lägst. Intressanta och utmanande arbetsuppgifter, relationen till kollegor samt utveckling i yrkesrollen är de faktorer som skattats högst. Bland de som slutat och besvarat enkäten kan 25 av 26 svarande rekommendera oss som arbetsgivare.

Antalet pensionsavgångar är relativt lågt och personalomsättningen är hanterbar även om den har ökat det senaste året. Personalomsättningen har fortsatt öka under 2018 och från 1 dec 2017 till 30 november 2018 var den 13,3 procent (samma period förra året var den 12,1 procent).

Vi kan konstatera att vi har en stor intern rörlighet. 16 medarbetare har rekryterats till nya tjänster internt på kontoret. Ser vi hela Stockholms stad som arbetsgivare är det totalt 20 medarbetare som valt att gå vidare till en ny roll internt eftersom fyra har gått till en tjänst inom staden. Av totalt sex chefsrekryteringar senaste året, tillsattes fyra av interna sökande.

### Rekryteringar 1 jan 2018 - 31 dec 2018

	<i>Kvinnor</i>	<i>Män</i>	<i>Antal</i>
Internt, Exploateringskontoret	8	8	16
Internt, staden	2	2	4
Externt	35	18	53
<b>Totalt</b>	<b>45</b>	<b>28</b>	<b>73</b>

	<i><b>Kvinnor</b></i>	<i><b>Män</b></i>	<i><b>Antal</b></i>
Till annan befattning	10	8	18
Till annan förvaltning	1	3	4
Ålderspension	2	1	3
Slutat i staden	16	16	32
<b>Totalt</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>57</b>

## Övergripande utmaningar

Vi står inför ett relativt osäkert marknadsläge inom bostads- och 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 bedömer vi kommer kvarstå på kort sikt. Vår förmåga att attrahera och rekrytera de mest kritiska yrkesgrupperna, dvs. erfarna ingenjörer inom samhällsbyggnad, kommer troligtvis fortsatt vara en utmaning. Utvecklingen därefter är dock svår att bedöma då den kommer att styras av framtida bostadsbyggnadstakt.

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.

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. När det gäller att attrahera och rekrytera nytutexaminerade upplever vi inte samma utmaningar då vi ofta har många sökande med rätt kompetens och profil för våra tjänster. I den målgruppen kan vi också möta förväntningar i lön och andra anställningsvillkor, till skillnad från de med längre yrkeserfarenhet. Vår utmaning för den yngre 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. Här är åldersfördelningen bland några yrkesbefattningar skev, och vi har exempelvis inga värderare födda på 60- eller 70-talet. Det finns också anledning att fortsatt se över behovet att nya specialister inom exempelvis social hållbarhet, verksamhetsutveckling, ledning och dagvatten.

Mot bakgrund av de senaste årens 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 nytutexaminerade i samma utsträckning som vi gjort det senaste året måste vi ha tillräckligt många specialister och erfarna medarbetare inom byggprojektledning, landskapsgestaltning, trafikplanering, miljö, värdering 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, mandat och ansvar. Flera avdelningar på kontoret har också uttryckt intresse och önskemål att skapa bättre förutsättningar för arbetsrotation, arbete i team, erfarenhets- 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 2019-2021**

Vi arbetar redan aktivt och strategiskt med de olika kompetensförsörjningsprocesserna. Vi kommer fortsatt arbeta aktivt och genom att följa upp och utvärdera våra genomförda och planerade satsningar och aktiviteter, säkerställer vi att vi gör rätt satsningar alternativt får underlag till analys 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 Tekniska nämndhuset under 2017 och 2018. Vi behöver fortsatt kommunicera till den målgruppen, men också prioritera riktade kommunikationssatsningar och aktiviteter mot yrkesverksamma som inte aktivt söker jobb. Det arbetet har vi påbörjat under 2018 och vi kommer fortsatt utveckla de riktade aktiviteterna.

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 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 fortsätta det påbörjade arbetet med att skapa fler 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 att lägga fokus de kommande tre åren på att skapa, och framför allt synliggöra befintliga, karriärvägar inom kontoret. Vi behöver fortsatt se över möjligheter att särskilja olika kompetensnivåer inom befintliga roller där vi har många anställda. 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 har skapat en struktur för under 2018 genom egen samarbetsyta med stöd- och styrningsmaterial för att underlätta ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

### **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/2019**

### **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 2019

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

#### Aktiviteter 2019

- Fortsatt arbeta tillsammans med medarbetare för att stärka vårt arbetsgivarvarumärke, t ex ambassadörsnätverket.
- Initiera riktade insatser mot yrkesverksamma inom samhällsbyggnadsbranschen och upprätta ett internt nätverk och arbetsgrupp med erfarna medarbetare.
- Utveckla och skapa trafik till kontorets LinkedIn-sida som lanserades i slutet på 2018.

### **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 2019

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

#### Aktiviteter 2019

- Alla nya 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 medarbetarrekyteringar, kommer vi fortsätta öka användandet 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 2019

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

#### Aktiviteter 2019

- Omarbeta och utveckla vår lokala introduktionsprocess utifrån behov, förutsättningar och de utvärderingar som genomförts kring vår nuvarande introduktionsprocess.
- Komplettera kontorets fysiska introduktionspass med en digital förvaltningsspecifik introduktion.

### **Behålla/Utveckla**

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

#### Mål 2019

- 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.

#### Aktiviteter 2019

- Kommunera när medarbetare byter roll och chefer internrekryteras. Lyfta fram goda exempel på utvecklingsvägar internt inom kontoret och staden.
- Fortsätta arbetet med att integrera de framtagna värdeorden *arbetsglädje*, *engagemang*, *professionella* och *utvecklande* i alla befintliga HR-processer.
- Systematisera utbildningsutbud och utbildningsadministrationen på kontoret genom att implementera en utbildningsplattform.

#### 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 den avslutsprocess som verkställdes 2017 bidrar vi till en professionellt och värdigt avslut oavsett på vilket sätt en medarbetare avslutar sin anställning.

#### Mål 2019

- 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 2019

- Följa upp och utvärdera avslutsprocessen som beslutades 2017.