

Strategisk
kompetensförsörjningsplan

2020-2022
Exploateringskontoret

**Aktiviteter för
år 2020**

Strategi för kompetensförsörjning

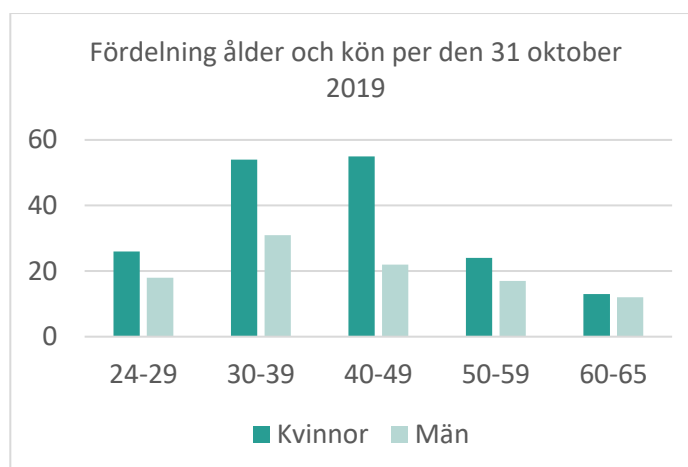
Utgångspunkten i kompetensförsörjningsarbetet är att exploateringskontoret ska vara en välkänd och attraktiv arbetsgivare. Ett gott ledarskap, ett aktivt medarbetarskap och en god social och organisatorisk arbetsmiljö är viktiga delar i det strategiska arbetet för att stärka stadens och kontorets attraktivitet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

Den strategiska kompetensförsörjningsplanen har utarbetats av exploateringskontorets HR-enhet, enligt stadsledningskontorets anvisningar för verksamhetsplan 2020. 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 2020.

Nulägesanalys

De tabeller som redovisas är baserade på exploateringskontorets 270 tillsvidareanställda den 31 oktober 2019. Medelåldern är i stort sett oförändrad i jämförelse med föregående år och ligger på 42 år. Andelen män är 37 procent och andelen kvinnor är 63 procent.



Vi 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 har 73 procent arbetat mindre än 4 år på kontoret. Ungefär 50 procent av de som slutat tillhör åldersgruppen 30-39 år. I avgångsenkäten som skickas ut till alla som sagt upp sig på egen begäran, ställer vi frågor om hur man upplevt olika anställnings- och arbetsmiljöfaktorer. Liksom föregående års utvärdering 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 arbetsituation. Bland de som slutat och besvarat enkäten har samtliga respondenter angett att de kan rekommendera oss som arbetsgivare.

Antalet pensionsavgångar är relativt lågt och personalomsättningen är hanterbar. Personalomsättningen har minskat under 2019 och den 31 oktober 2019 låg siffran på 10,9 procent (samma period förra året var den 14,3 procent).

Vi kan konstatera att det finns en stor intern rörlighet. Det har rekryterats 10 medarbetare till nya roller internt på kontoret. Ser vi på hela Stockholms stad som arbetsgivare är det totalt 11 medarbetare som valt att gå vidare till en ny roll internt eftersom en har gått till en tjänst inom staden. Av totalt 2 chefsrekryteringar under året, tillsattes en av dessa av en internt sökande.

Rekryteringar 1 januari 2019 – 31 december 2019

	<i>Kvinnor</i>	<i>Män</i>	<i>Antal</i>
Internt, exploateringskontoret	7	3	10
Internt, staden	1	0	1
Externt	34	12	46
Totalt	42	16	58

Avgångar 1 jan 2019 – 31 dec 2019

	<i>Kvinnor</i>	<i>Män</i>	<i>Antal</i>
Till annan befattning	7	3	10
Till annan förvaltning	1	0	1
Ålderspension	1	1	2
Slutat i staden	11	14	25
Totalt	20	18	38

Övergripande utmaningar

Marknadsläget är för närvarande relativt osäkert inom bostads- och byggbranschen och därför är det svårt att göra några alltför långsiktiga analyser när det gäller kompetensförsörjning och kritiska yrkesgrupper. Eftersom byggkonjunkturen dämpats något är vår bedömning att personalomsättningen inom branschen minskat något. Detta medför att våra konkurrensfördelar som arbetsgivare sannolikt kommer att stärkas eftersom faktorer som anställningstrygghet och långsiktighet blir viktigare.

Ersättningsrekryteringar kommer att fortsätta som en följd av personalomsättningen, men det finns också behov av utökningar inom några identifierade yrkesgrupper, för att möta den ökade nivån av 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.

De utmaningar som vi haft med att rekrytera till framför allt seniora roller 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. 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 nytexaminerade 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 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.

Vi bedömer inte att förvaltningens mål och uppdrag kommer förändras avsevärt de kommande tre åren, utan eventuella förändringar kommer i sådana fall vara hanterbara.

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.

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 de senaste åren måste vi ha tillräckligt många specialister och erfarna medarbetare.

Vi har en 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 2020-2022

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 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 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 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 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. Det arbetet har vi påbörjat under 2019 med riktade insatser på LinkedIn, där vi har börjat arbeta med sponsrat innehåll. Genom att sponsra innehåll på LinkedIn når vi en större målgrupp och kan dessutom välja specifika kompetenser som vi vill nå ut till.

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 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 för nyanställda. Den ger oss möjlighet att fånga upp värdefulla synpunkter och inspel 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 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. 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 fortsatt kommer att avsluta sina anställningar främst genom uppsägning på egen begäran eller pensionsavgång.

Kontorsövergripande mål och aktiviteter inom kompetensförsörjning för år 2020

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 2020

- 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 2020

- 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 alla befintliga HR-processer.
- Systematisera utbildningsutbud och utbildningsadministrationen på kontoret genom att implementera en utbildningsplattform.
- Fortsätta arbetet med arbetsgivarevarumärket

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 2020

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

Aktiviteter 2020

- 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.

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 2020

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

Aktiviteter 2020

- 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 av 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 2020

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

Aktiviteter 2020

- Implementera den digitala förvaltningsspecifika introduktionen som komplement till kontorets nuvarande 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 en professionellt och ett bra avslut oavsett på vilket sätt en medarbetare avslutar sin anställning.

Mål 2020

- 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 2020

- Följa upp och utvärdera avslutsprocessen.