

Strategisk kompetensförsörjningsplan

2027-2029

Exploateringskontoret

**Aktiviteter för
år 2026**

Kompetensförsörjningsplan

Att arbeta systematiskt, proaktivt och effektivt med kompetensförsörjning ger goda förutsättningar för att exploateringskontoret har rätt kompetens på både kort och lång sikt. Det är viktigt för att klara kontorets uppdrag, möta omvärldens utmaningar och nå våra mål.

Kompetensförsörjningsplanen utarbetas av exploateringskontorets HR-enhet, beslutas av kontorets ledningsgrupp och samverkas i kontorets förvaltningsgrupp. I planen beskrivs kontorets nuläge, utmaningar, mål och aktiviteter för att säkerställa att verksamheten har rätt kompetens.

Nulägesanalys

Antalet tillsvidareanställda är 286 per den sista december 2025. Detta nyckeltal har sjunkit kontinuerligt sedan 2023 då vi var 309 tillsvidareanställda. Minskningen kan delvis förklaras med att vi har varit restriktiva med såväl ny- som ersättningsrekryteringar. Medelåldern på 45 år är stabil över tid och återspeglar väl den erfarenhets- och kompetensnivå som krävs för att lyckas med vårt uppdrag. Fördelningen kvinnor/män visar att vi har en högre andel kvinnor, 60 procent kvinnor respektive 40 procent män, vilket är representativt för de flesta avdelningar på kontoret.

Personalomsättningen är 4,6 procent per den sista december 2025, vilket följer den trend som visar att kontoret de senaste åren konsekvent haft en låg omsättning på personal. Avslutssamtal, medarbetarenkät samt kulturenkät visar enstämmigt att våra medarbetare trivs med att arbeta på exploateringskontoret. Intressanta och utmanande arbetsuppgifter, goda utvecklingsmöjligheter, relationen till kollegor och chefer, god arbetsbelastning samt bra förmåner, är de faktorer som man är mest nöjd med i sin arbetssituation.

Avslutssamtalen visar på att den främsta anledningen till att man lämnar sin anställning är att man söker nya utmaningar för vidare karriärutveckling. 87 procent av de som svarat på avslutsenkäten anger att de kan rekommendera exploateringskontoret som arbetsgivare.

Arbetet för att främja interna karriärvägar ger resultat och det är viktigt att fortsätta fokusera på det framöver. Dels för att se till att behålla och utveckla befintlig kompetens, dels för att rekrytering inte alltid är det främsta alternativet på en osäker marknad.

Under året har fem medarbetare rekryterats till nya roller internt på kontoret. Sett till hela Stockholms stad som arbetsgivare är det åtta medarbetare som rekryterats internt. Av totalt tre chefsrekryteringar under året har samtliga tillsatts av externt sökande.

Rekryteringar 1 januari 2025 – 31 december 2025

	<i>Kvinnor</i>	<i>Män</i>	<i>Antal</i>
Internt, exploateringskontoret	1	4	5
Internt, staden	2	1	3
Externt	5	10	15
Totalt	8	15	23

Avgångar 1 januari 2025 – 31 december 2025

	<i>Kvinnor</i>	<i>Män</i>	<i>Antal</i>
Till annan befattning	1	3	4
Till annan förvaltning	2	3	5
Ålderspension	1	1	2
Slutat i staden	6	9	15
Totalt	10	16	26

Vilken kompetens har vi, vilken kompetens behöver vi?

Kompetensanalysen visar att våra medarbetare överlag har god kompetens för att kunna prestera enligt förväntan. Vi behöver dock ta i beaktan att ett antal seniora personer går i pension de närmaste åren, varför vi behöver se till att kompetensöverföring sker i god tid. I takt med att vårt uppdrag förändras och har blivit mer komplext kommer det att påverka de kompetenskrav som ställs framöver. Det innebär att vissa befattningar behöver utvecklas i sina respektive kompetenser för att möta omvärldens krav på kontoret.

Övergripande utmaningar

Förändringsfokus

Omvärldsläget, nya marknadsförutsättningar och lågkonjunktur har lett till att exploateringskontoret har gått in i ett förändringsarbete för att se över styrning och arbetssätt. Kontoret är inne i en fas av prioriteringsarbete med ett starkt fokus på ekonomi och portföljstyrning.

Förändrat kompetensbehov

Kontorets övergripande förändringsarbete kommer även att leda till att kompetensbehoven förändras. Det innebär att kompetensanalysen blir extra viktig som verktyg för att analysera och tillse att den kompetens vi har kontinuerligt utvecklas i linje med marknadens förändrade krav. Det innebär också att vi kommer att behöva jobba mer långsiktigt och dedikerat med kompetensutveckling.

Minskade konsultkostnader

Kontoret har tagit beslut om att konsultkostnaderna ska minskas samt att nyttjandet av konsulttid ska vara noga genomtänkt och motiverat. Som ett led i det arbetet har ett flertal konsultväxlingar gjorts. Fokus har varit att ersätta konsulter med tillsvidareanställda på de befattningar som är verksamhetskritisk kärnkompetens. Framåt behöver kontoret skapa en sund balans mellan tillsvidareanställda och konsulter. Kontoret ska nyttja interna resurser på ett effektivt sätt.

Låg personalomsättning och få rekryteringar

Personalomsättningen på kontoret har minskat under 2025 och bedömningen är att den kommer att vara fortsatt låg även kommande år som en konsekvens av det osäkra marknadsläget i branschen. Det innebär att antalet ersättningsrekryteringar troligen blir få under de närmsta åren, liksom antalet nyrekryteringar.

Då rekryteringsbehov uppstår ska vi i första hand undersöka om det finns möjlighet till interna förflyttningar, förändringar eller kompetensutveckling. Extern rekrytering sker först om interna lösningar saknas, och de ska vara noggrant motiverade med hänsyn till kostnader.

Kontorsövergripande mål och aktiviteter inom kompetensförsörjning för år 2026

Kontoret arbetar aktivt och strategiskt med de olika kompetensförsörjningsprocesserna. Nedan beskrivs vad som görs inom respektive område under året.

Utveckla/Behålla

Att erbjuda möjlighet till kompetensutveckling är ett viktigt led i att vara en attraktiv arbetsgivare och bidrar till att behålla medarbetare på exploateringskontoret. Den största delen sker inom ramen för det dagliga arbetet och tillsammans med kollegor, externa kontakter och samarbetspartners i olika projekt.

Arbetsmiljön är en del av verksamhetsstyrningen och vi arbetar kontinuerligt med att utvärdera och förbättra kontorets processer.

Mål 2026

- Utveckla ledarskapet enligt stadens chefsprofil, med fokus på förändringsledning.
- Öka kompetensen hos kontorets kritiska befattningar så att kontoret står bättre rustade att klara vårt uppdrag.
- Tydliggör och uppmuntra interna karriär- och utvecklingsmöjligheter.

Aktiviteter 2026

- Utvecklingsinsatser för att stärka ledarskapet vid flera tillfällen under året med fokus på att leda i förändring.
- Med utgångspunkt i kompetensanalysen, ta fram utbildningspaket för de kärnbefattningar som behöver kompetensutveckling för att klara de förändrade behoven från marknaden.
- Kommunicera när medarbetare byter roll internt. Lyfta fram goda exempel på utvecklingsvägar internt inom kontoret och staden. Utlysa samtliga tjänster och tilläggsuppdrag och möjliggöra för alla medarbetare att söka.

Attrahera

Den viktigaste faktorn för att kunna attrahera nya 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.

De närmaste åren ska fokus ligga internt, på våra befintliga medarbetare. Det är av största vikt att utveckla och behålla den kompetens vi har, i synnerhet då antalet rekryteringar förmodas bli begränsat framöver.

Mål 2026

Kontoret ska upplevas som en attraktiv och långsiktig arbetsgivare av sina medarbetare.

Aktiviteter 2026

- Kommunicera kring interna utvecklingsmöjligheter, extra uppdrag och goda exempel.
- Följs upp genom medarbetarenkäten.

Rekrytera

Antalet ersättningsrekryteringar blir troligen få under de närmsta åren, liksom antalet nyrekryteringar.

Mål 2026

Exploateringskontorets rekryteringsprocess ska vara kostnadsmedveten, effektiv och kvalitativ.

Aktiviteter 2026

- Se över och uppdatera kontorets rekryteringsprocess i syftet att säkerställa att den lever upp till målbilden
- Då rekryteringsbehov uppstår ska vi i första hand undersöka om det finns möjlighet till interna förflyttningar, förändringar eller kompetensutveckling. Extern rekrytering sker först om interna lösningar saknas, och de ska vara noggrant motiverade med hänsyn till kostnader.

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 2026

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

Aktiviteter 2026

Ta fram en kontorsgemensam riktlinje/process för hur introduktionen ska ske på samtliga avdelningar/enheter.

Avsluta

En väl genomtänkt avslutsprocess ger oss möjlighet att fånga upp värdefulla synpunkter från medarbetare som 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. Ett bra avslut på anställningen ökar chanserna att de är goda ambassadörer och förhoppningsvis kan tänka sig att arbeta hos oss igen.

Mål 2026

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

Aktiviteter 2026

Följa upp och utvärdera avslutsprocessen. Enkät och avslutssamtal sammanfattas och presenteras årligen för ledningsgruppen.