

# **Fastighetskontoret kompetens- försörjningsplan 2021-2023**

## Inledning

*Det strategiska arbetet med kompetensförsörjning syftar till att säkra kompetensen för kontorets uppdrag nu och i framtiden och att fastighetskontoret är en attraktiv arbetsgivare.*

Fastighetskontoret ska vara en förebild som arbetsgivare och ett självklart val för medarbetare inom fastighetsbranschen. Vår samlade kompetens matchar väl vårt uppdrag och vårt arbete med strategisk kompetensförsörjning går hand i hand med verksamhetens utveckling och framtida uppdrag.

Medarbetarnas förmåga att bidra till att effektivisera verksamheten, finna kreativa lösningar på problem, se helheten och att ha mod att tänka nytt och långsiktigt är av avgörande betydelse för kontorets väg framåt. Förutom stadens personalpolicy är kontorets värdegrund vägledningen för den kultur som ska genomsyra verksamheten. Gemensamma beteenden och tydlighet bidrar till en arbetsplats där vi trivs, känner arbetsglädje och skapar positiva resultat.

Konkurrensen om kompetens är stor inom fastighetsbranschen och en stor andel av de som arbetar i fastighetsbranschen beräknas gå i pension under de kommande åren. Förutom att åldersfördelningen är skev, med fler äldre än yngre medarbetare, ökar dessutom medelåldern något i branschen.

Under de kommande åren kommer kontoret främst att fokusera på att behålla och utveckla våra befintliga medarbetare där organisatoriskt lärande får en allt större betydelse.

### Långsiktig målbild

Kontoret erbjuder en arbetsmiljö som skapar förutsättningar för ett hållbart arbetsliv, ett livslångt lärande och karriärutveckling. Vår värdegrund är väl förankrad och vi bemöter alla med respekt. Vår arbetsplats är välkomnande, jämlik och vi synliggör, tar tillvara och utvecklar medarbetarnas kompetenser.

### Syfte

Med strategisk kompetensförsörjning menar vi på fastighetskontoret att systematiskt arbeta med processer som syftar till att långsiktigt utveckla medarbetarnas och organisationens kompetens i linje med verksamhetens mål och strategier. Kompetensförsörjningsplanen ska utgöra ett stöd till kontorets ledning, till chefer och till HR-enheten vad gäller utveckling och stöd kring bemanningsplanering, organisationsutveckling och säkra att rätt kompetens finns.

Samtliga chefer på kontoret har varit med och bidragit med innehåll i planen. Utöver den förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsplanen har respektive avdelning sin egen kompetensanalys och kompetensförsörjningsplan.

### **Nulägesanalys**

Per den 30 november 2020 har kontoret 158 anställda. Medelåldern är 48 år och andelen kvinnor är 39 % och andel män är 61 %.

Under året har kontoret nyrekryterat 18 medarbetare. Utöver dessa har fem medarbetare bytt tjänster internt. Under året rekryterades två nya chefer och båda rekryterades internt. Majoriteten av de som kontoret rekryterar är yrkesverksamma och kontoret konkurrerar i hög utsträckning om samma arbetskraft som privata fastighetsbolag. Detta gör att vi behöver profilera oss ännu mer som en spännande och attraktiv arbetsgivare med ett unikt fastighetsbestånd.

Under 2020 var det 19 medarbetare som slutade på egen begäran och av dem hade 70 % arbetat längre än 4 år på kontoret. Majoriteten av de som slutar kan rekommendera fastighetskontoret till andra. Av dessa 20 medarbetare som slutat är det fyra medarbetare som gått i pension. 18 % eller 29 medarbetare är idag 60 år eller äldre och hälften av dessa medarbetare arbetar på driftenheten. Fastighetsavdelningen har identifierat detta och kommer bland annat ta emot lärlingar från någon av yrkeshögskolorna.

Kontoret kommer löpande att se över kompetensen hos medarbetarna och säkerställa att befattningsstrukturen matchar uppdraget.

### **Avdelningsspecifika utmaningar avseende det kritiska kompetensbehovet**

#### **Administrativa avdelningen**

Avdelningen behöver framåt arbeta med att tydliggöra målen för avdelningen och hur var och en bidrar till att nå dem. En annan generell utmaning är att förankra att tydliggöra processer och arbetssätt. Teknikutveckling och digitalisering ger nya möjligheter och utmaningar för stödfunktionerna. Det är därför viktigt att arbeta långsiktigt med hela organisationen i syfte att skapa en förståelse för hur tekniken kan underlätta vardagen och frigöra mer tid för var och en att lägga på mer strategiska arbetsuppgifter.

### Projektavdelningen

Avdelningen kommer fortsätta att arbeta för att tydliggöra roller och ansvarsfördelningar. Det är alltid viktigt med en tydlig behovsanalys inför rekryteringar och arbetet med behovsanalysen kommer bli allt viktigare. I analyserna av kommande projekt ser avdelningsledningen behov av att kontoret har byggprojektledare med bred kompetens inom samtliga skeden av byggprojektet, det vill säga kompetens att driva ett projekt från start till mål.

### Fastighetsavdelningen

Precis som projektavdelningen kommer fastighetsavdelningen fortsätta arbetet att tydliggöra roller och ansvarsfördelningar. Generellt på fastighetsmarknaden kommer det att bli en brist på förvaltare och ökad konkurrens då fler privata fastighetsbolag kommer att ägna sig mer åt förvaltning. Denna förändring kan bli en utmaning för kontoret och arbetet med att synliggöra fastighetskontoret som en attraktiv arbetsgivare kommer att bli ännu viktigare.

### Staben

Inom HR-området har chefernas behov av stöd förändrats över tid. Det finns ett ökat behov av mer strategiskt stöd som exempelvis stöd i organisationsutveckling, stöd i målstyrning på enhets- och individnivå och stöd i hantering och utveckling av arbetsmiljöfrågor. Det finns även behov av öka kompetens kring bemanningsplanering i syfte att säkerställa bemanning i exempelvis händelse av kris. HR-enheten kommer att fortsätta arbetet med digitalisering av processer för chefer och medarbetare samt säkerställa det kollegiala lärande på enheten för att minska sårbarhet.

Förväntningarna på att fastighetskontoret ska vara en kommunicerande organisation, internt och externt, är höga och kommer att fortsätta växa. Insikten om att kommunikation är en viktig framgångsfaktor för organisationen ökar, vilket i sin tur ökar behovet av kommunikationsstöd till chefer och medarbetare. Under kommande år behöver enheten lägga större fokus på att stärka och utveckla den interna kommunikationen inom kontoret och på kommunikation i digitala kanaler. Inom enheten pågår redan ett sådant utvecklingsarbete men det blir ännu mer angeläget att stärka denna kompetens framöver, bland annat mot bakgrund av det omfattande distansarbetet som påbörjades under pandemin 2020

och som innebär stora förändringar för många.

### Utvecklingsavdelningen

Avdelningen är relativt liten där flertalet medarbetare är utgör singelkompetens i sina roller. Exempel på sådana roller är hållbarhetssamordnare, miljösamordnare, utredare inom fysik planering med flera.

Detta ställer höga krav på successionsplaneringen då kompetensen i hög grad är personberoende. Former för kompetensdelning och informationsspridning har utvecklats på enheten och detta arbete kommer att fortsätta.

Avdelningen behöver framöver bland annat utveckla och stärka kompetens kring fysik planering, lantmäteri och servitut.

### Kontorsövergripande utmaningar

Utöver dessa avdelningsspecifika utmaningar har kontoret definierat fyra utmaningar som påverkar fastighetskontorets framtida arbete med kompetensförsörjning.

- Teknikutveckling och digitalisering
- Skyddsobjekt och säkerhetsklassade byggnader, informationssäkerhet och krisorganisation
- Utveckla och tydliggöra det interna samarbetet för effektiva processer samt nyttja och utveckla befintlig kompetens.
- Utveckling av arbetet kring fastighetskontoret som en attraktiv arbetsgivare

### Teknikutveckling och digitalisering

Precis som får många andra organisationer påverkar teknikutvecklingen och digitaliseringen kontoret.

Teknikutvecklingen innebär stora möjligheter men ställer också krav på anpassning och förstärkt kompetens inom området. Det finns exempel behov av att digitalisera utbildningsutbudet genom utökad användning av utbildningsplattformen. Andra exempel på identifierade utvecklingsområden är digitalisering av ronderingar inom driften, digital preboarding och introduktion. För att möta dessa behov kommer det framförallt handla om att utveckla befintlig kompetens.

### Skyddsobjekt och säkerhetsklassade byggnader, informationssäkerhet och krisorganisation

Skyddsobjekt är benämningen på byggnader, andra anläggningar och områden eller objekt som enligt skyddslagen (2010:305) kan

behöva ett förstärkt skydd mot sabotage, terroristbrott, spioneri samt i andra fall röjandet av uppgifter som rör totalförsvaret, och grovt rån. Då fler hyresgäster sannolikt kommer att säkerhetsklassa sin verksamhet ställer det andra och nya krav på oss som fastighetsägare. Detta arbete kommer att påverka mer eller mindre alla avdelningar på kontoret och medför behov av nya arbetssätt och förstärkt kompetens inom områdena säkerhetsskydd, informationssäkerhet och krisorganisation med fokus på riskmedvetenhet för kontorets medarbetare.

Utveckla och tydliggöra det interna samarbetet för effektiva processer samt nyttja och utveckla befintlig kompetens. Det interna samarbetet och den interna kommunikationen mellan avdelningarna behöver utvecklas och stärkas för att fastighetskontoret på ett effektivt sätt ska kunna ta vara på och utveckla den kompetens som redan finns. Det handlar framför allt om att alla på kontoret – chefer, ledare och medarbetare – har ett ansvar att samarbeta, ta hjälp av kollegor och nyttja kontorets samlade kompetens så att kontorets leverans kan säkerställas.

#### Utveckling av arbetet kring fastighetskontoret som en attraktiv arbetsgivare

Utifrån avdelningarnas analyser ser kontoret ett behov av att skifta fokus från att attrahera nya medarbetare till att arbeta mer med att utveckla och behålla befintliga medarbetare. I detta arbete ligger allt från ledarskap, internkommunikation till intern stolthet.

För att vara som en attraktiv arbetsgivare är *ledarskapet* centralt. Vi som arbetsgivare behöver ge cheferna goda förutsättningar att bedriva ett hållbart ledarskap. I begreppen ingår att själv vara hållbar men också att skapa hållbara förutsättningar för medarbetarna.

Det *vardagsnära ledarskapet* behöver också utvecklas med fokus på bland annat värdegrundsfrågor och förhållningssätt, på kommunikation, motivation, förväntningar och på att synliggöra goda exempel. Kontorets klimat ska främja kollegialt lärande och chefernas unika kompetens och erfarenhet ska tas tillvara.

För att medarbetare ska känna *stolthet* för oss som arbetsgivare ska kontoret bland annat arbeta med kollegialt lärande, kompetensutveckling, introduktion, värdegrund, kultur och trivsel.

Kommunikationen om fastighetskontorets erbjudande och attraktiva uppdrag, utvecklingsmöjligheter och förmåner behöver utvecklas

och är särskilt viktig för att behålla befintliga medarbetare men också när kontoret vill attrahera nya medarbetare.

Fastighetskontoret ingår i en bransch som kantas av bristyrken inom vissa områden och det finns ett behov av nya kompetenser på sikt. Kontoret behöver se över möjligheten att bredda målgruppen jämte varje kravprofil vid rekrytering. Kontoret behöver utveckla aktiviteter som syftar till att marknadsföra fastighetskontoret ytterligare mot relevanta målgrupper. Det finns också ett ökat behov att utveckla kommunikationen med olika målgrupper, till exempel bland junior och erfaren arbetskraft inom fastighetsbranschen och identifiera och anpassa forum och kommunikationskanaler för att nå ut till dessa målgrupper. Detta gäller även målgrupper som kontoret inte når idag och som kan vara relevanta på sikt.

## Kompetensförsörjningsplan för fastighetskontoret

Aktiviteterna utgår från förvaltningens behov ett års sikt

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Uppföljning / Kommentar
<b>Utveckla</b>				
Kontorets medarbetare bidrar till sin egen kompetensutveckling samt ges förutsättningar att matcha morgondagens behov och utmaningar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematiskt arbete med omvärldsbevakning, nätverk och reflektion.</li> <li>• Fördjupa systematiskt arbete med medarbetarsamtal och utvecklingsplaner</li> <li>• Utveckla av systematik för kollegialt lärande.</li> </ul>	2021-12-31  2021-12-31  2021-12-31	Samtliga medarbetare  HR-enheten tillsammans med enhetschefer  HR-enheten	Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar



Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Uppföljning / Kommentar
<b>Behålla</b>				
<p>Kontoret behåller talanger genom att skapa karriärmöjligheter och intern rörlighet, erbjuda en hållbar arbetsmiljö, ett engagerat och aktivt ledarskap/medarbetarskap och attraktiva förmåner och löneutveckling</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samtliga enheter har dialoger på APT kring värdegrund och personalpolicy</li> <li>• Fortsatt utveckling av systemstöd för kompetensinventering</li> <li>• Utveckling av ledarskapet i form av framtagande av: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ledarskapsidé</li> <li>○ Chefsprofil</li> </ul> </li> <li>• Initiera ökat samarbete med förvaltningsledningen samt respektive avdelningsledning</li> <li>• Ta fram underlag för hur kontoret kan arbeta med att förtydliga ansvar och roller</li> <li>• Ta fram årshjul för aktiviteter som främjar trivsel och gemenskap</li> </ul>	<p>2021-12-31</p> <p>2021-12-31</p> <p>2021-12-31</p> <p>2021-12-31</p> <p>2021-12-31</p> <p>Q1</p>	<p>HR- och kommunikations- enheterna samt resp. enhet</p> <p>HR-enheten</p> <p>HR-chef tillsammans med ledningsgrupp och chefer</p> <p>HR-enheten tillsammans avdelningscheferna</p> <p>HR-chef tillsammans med ledningsgrupp och chefer</p> <p>HR- och kommunikationsenheten</p>	<p>Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar</p>

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Uppföljning / Kommentar
<b>Attrahera</b>				
Kontoret attrahera rätt kompetens genom att erbjuda meningsfulla och intressanta arbeten, ett attraktiva anställningserbjudanden samt arbeta aktivt kring kontorets varumärke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta fram en årlig handlingsplan med aktiva varumärkesbyggande åtgärder jämte identifierade målgrupper</li> <li>• Ta fram en strategi i syfte att stärka bilden av fastighetskontoret som en attraktiv arbetsgivare i Stockholms stad.</li> </ul>	<p>Q1</p> <p>2021-12-31</p>	<p>HR-och kommunikationsenheten</p> <p>HR- och kommunikationsenheten</p>	Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar
<b>Rekrytera</b>				
Kontoret rekryterar kompetens för att matcha nuvarande och framtida kompetenskrav genom en kompetensbaserad och professionell rekryteringsprocess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se över och bredda kravprofilerna för att attrahera och rekrytera rätt kompetens</li> <li>• Undersöka möjlighet till att använda arbetsprover i samband med rekryteringar</li> <li>• Erbjuder chefer utbildning inom likabehandling och mångfald samt kompetensbaserad rekrytering</li> </ul>	<p>Löpande</p> <p>Löpande</p> <p>2021-12-31</p>	<p>HR i dialog med rekryterande chef</p> <p>HR i dialog med rekryterande chef</p> <p>HR-enheten</p>	Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar

Vad ska vi uppnå?	Aktivitet <i>Hur gör vi det?</i>	Måldatum <i>När ska det vara klart?</i>	Ansvarig <i>(Funktion)</i>	Uppföljning / Kommentar
<b>Introducera</b>				
Nya medarbetare ges goda möjligheter att snabbt komma in i verksamheten, arbetsuppgifter, kontaktytor och kultur/gemenskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta fram ett gemensamt arbetssätt för introduktion vid kontoret</li> <li>• Utveckla preboarding</li> <li>• Initiera ett nätverk eller andra aktiviteter för målgruppen nyanställda i syfte att bygga gemenskap och kontaktytor inom kontoret.</li> </ul>	2021-12-31  2021-12-31 2021-12-31	HR-enheten  HR-enheten HR-enheten	Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar
<b>Avsluta/Avveckla</b>				
Medarbetare som slutar på kontoret är goda ambassadörer och kompetensen stannar kvar på förvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla arbetssättet kring avslut</li> <li>• Systematisera och anpassa överlämningen när medarbetare slutar</li> </ul>	2021-12-31  2021-12-31	HR-enheten tillsammans med berörda chefer  HR-enheten tillsammans med berörda chefer	Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar

