

# **Fastighetskontoret kompetens- försörjningsplan 2023-2025**

## 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 november 2022 har kontoret 166 medarbetare och 14 vakanta tjänster. Medelåldern är 47 år, andel kvinnor är 41 % och andel män är 59 %. 16,9 % (28 medarbetare) är idag 60 år eller äldre, varav drygt hälften av dessa arbetar på driftenheten

Under året har kontoret nyrekryterat 39,6 medarbetare och av dessa är det sju som har rekryterats internt. Under 2022 var det 24 medarbetare som avslutade sin anställning. Av dessa gick fyra stycken i pension.

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. Kontoret arbetar löpande med att se över kompetens hos medarbetare och säkerställa att befattningsstrukturen matchar uppdraget.

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

#### **Projektavdelningen**

Avdelningen kommer fortsätta att arbeta med löpande översyn av organisation, arbetssätt, roller och ansvarsfördelningar. Med ökad prognosticerad projektvolym ser avdelningen behov av utökade resurser för att kunna genomföra projektportföljen. En del i det arbetet är aktivt arbete med kompetensbehovsanalys inför rekryteringar.

I analyserna av kommande projekt ser avdelningsledningen ökat behov av kompetensen inom byggprojektledning dvs. bred kompetens inom samtliga skeden av byggprojekt och kompetens att driva ett projekt från start till mål.

### Fastighetsavdelningen

Avdelningen kommer att fortsätta arbeta med att tydliggöra roller och ansvarsfördelningar. Generellt på fastighetsmarknaden förutspås en brist på kompetent och senior personal inom förvaltning av fastigheter.

En utmaning på avdelningen är att många arbetar som solitärer och jobbar inom en specifik teknisk disciplin vilka är stöttepelare till andra avdelningar inom förvaltningen. Då kontoret erhåller nya eller utökade uppdrag från staden ställs högre krav på avdelningens leverans inom följande kompetensområden: idrottsanläggningar, Facility Management, klimatområdet samt säkerhet och kris.

Vi ser fortsatt återkommande pensionsavgångar bland medarbetarna vid vilket leder till ett fortsatt behov av planerad kompetensförsörjning inom driftkompetens. Behovet kommer löpande under de kommande åren men föranleder behov av aktivt arbete med kompetensöverföring och framförhållning i kompetensförsörjningsarbetet, exempelvis genom samarbeten med yrkeshögskolor, planerad kompetensväxling och tid för kompetensöverföring i samband med nyrekrytering.

För att möta teknikutveckling samt stadens miljö och klimatmål finns ökat behov av kompetens för driftpersonal att kunna inventera, upptäcka och åtgärda energiineffektiviteter.

Förvaltare förväntas idag ha en bredare kompetens och kunskapsbas med tanke på vårt unika och varierande fastighetsbestånd.

### Verksamhetsstöd

Avdelningen består av ett antal specialist- och stödfunktioner med uppdrag att både stödja och styra verksamheten utifrån behov samt lag- och processkrav. Flera av enhetens funktioner utgör singelkompetenser vid kontoret ex. miljösamordnare, utredare inom fysisk planering, hållbarhetsstrateg, registrator, arkivarie mfl. Detta ställer höga krav på successionsplaneringen då kompetensen i hög grad är personberoende. Avdelningen behöver löpande arbeta processinriktat och med dokumentation av arbetssätt för att säkerställa organisatorisk kompetens.

Avdelningen behöver under perioden fortsätta arbetet med att bygga upp kompetens och arbetssätt för olika delar inom säkerhetsområdet. Se kontorets övergripande utmaningar inom Säkerhetskänslig verksamhet, informationssäkerhet och krisberedskap, som beskrivs nedan.

Avdelningen har också en central roll i att stödja verksamheten i övergripande utmaningar gällande teknikutveckling, digitalisering samt miljö och hållbarhet som beskrivs nedan.

Inom HR-området finns behov av ökad kompetens inom organisationsutveckling, grupputveckling samt utveckling av arbetssätt inom området arbetsmiljö. Det finns behov av ökad kompetens inom utbildnings- och bemanningsplanering i syfte att säkerställa kompetens och bemanning i exempelvis händelse av kris. HR-enheten kommer vidare att fortsätta arbetet med digitalisering av processer för chefer och medarbetare.

Funktionen arkiv och registratur är en central i kontorets arbete med informationshantering. Funktionens arbetssätt påverkas i hög grad av samhällets digitalisering och kompetens inom området är central för att kunna driva och utveckla kontorets arbete med att effektivisera informationshantering.

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 och på kommunikation i digitala kanaler.

### Ekonomiavdelningen

Digitalisering och systemutveckling ger nya möjligheter men också behov av nya kompetenser vid avdelningen. Utvecklingen medför utmaningar för stödfunktioner t.ex. kan effektivisering inom ett område medföra ökad administrativ hantering inom ett annat. Detta kan leda till minskat utrymme för arbete med analys och strategiska frågor. Det är därför viktigt för avdelningen att arbeta långsiktigt med hela organisationen i syfte att skapa en förståelse för hur tekniken kan underlätta vardagen samt frigöra mer tid att lägga på mer strategiska arbetsuppgifter.

Vid avdelningen identifieras främst kompetens inom upphandling samt redovisning som särskilt kritiska kompetenser. Kompetensen är attraktiv på marknaden och kräver aktivt arbete för att attrahera medarbetare. Även kompetens inom fysisk planering, lantmäteri och servitut behöver utvecklas och stärkas.

Avdelningen har också ett antal roller som utgör singelkompetenser. 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.

### **Kontorsövergripande utmaningar**

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

- Teknikutveckling och digitalisering
- Säkerhetskänslig verksamhet, informationssäkerhet och krisberedskap
- Miljö och klimatanpassning
- Attraktiv arbetsplats och arbetsgivare

#### **Teknikutveckling och digitalisering**

Precis som för många andra organisationer påverkas verksamheten av teknikutveckling, digitalisering samt frågor som relaterar till området så som informationssäkerhet och dataskydd.

Den digitala och tekniska utvecklingen innebär stora möjligheter men ställer också krav på anpassning och stärkt kompetens inom området. Kompetensväxling, kompetensutveckling samt strukturer för omvärldsbevakning och kompetensåterföring kommer även fortsättningsvis att krävas hos både IT-funktion och i linjeverksamheten. Det gäller till exempel stärkt förmåga hos linjeverksamheten att kunna nyttja sina digitala verktyg fullt ut i processer samt att i större utsträckning på egen hand utbilda nyanställda i digitala system/verktyg som är aktuella för den processen. Kontoret behöver också stärka sin förmåga till portföljstyrning inklusive övergripande planering och styrning, både inom IT-funktionen samt ur ett generellt ledningsperspektiv.

Effektiv informationshantering och goda digitala förutsättningar i form av system och IT-tjänster kommer att krävas för att kontoret ska fortsätta att vara en attraktiv arbetsgivare och arbetsplats. Kontoret verkar inom ramen för stadens infrastruktur och digitala ekosystem, vilket leder till att vi har både stadsgemensamma och verksamhetslokala IT-stöd. Det tar ofta tid för medarbetare att bygga kompetens kring vilka system och tjänster som ska användas i olika sammanhang vilket är en utmaning vid ökad

personalomsättning. Medarbetarnas varierande kompetensnivå är en utmaning i kontorets förmåga att omsätta teknisk och digital utveckling. Med ökade digitala arbetssätt ökar också kraven på medarbetarnas kompetens inom och förhållningssätt till informationssäkerhet.

### Säkerhetskänslig verksamhet, informationssäkerhet och krisberedskap

Kontorets säkerhetsskyddsanalys identifierar att både Fastighetskontoret och vissa verksamhetsutövare i våra fastigheter bedriver säkerhetskänslig verksamhet vilket ställer krav på oss som fastighetsägare. Fastighetskontoret har en skyldighet att säkerställa att dessa fastigheter har ett ändamålsenligt skydd som ska dimensioneras med hänsyn tagen till risker, hot, sårbarheter och oacceptabla konsekvenser för fastigheten i sig eller för den verksamhet som bedrivs i fastigheten.

Kontorets fastighetsbestånd inrymmer även verksamhetsutövare som bedriver samhällsviktig verksamhet, såsom t ex. offentlig förvaltning, räddningstjänst och alarmeringstjänst. Dessa är samhällssektorer som ska upprätthållas när en allvarlig kris inträffar i samhället eller som är nödvändig eller mycket väsentlig för att en redan inträffad kris i samhället ska kunna hanteras så att skadeverkningarna blir så små som möjligt. Fastighetskontoret har en skyldighet att bidra med att skydda och värna om dessa samhällsfunktioner, vilket ställer höga krav på kompetensen inom samverkan, samhällsskydd och beredskap samt förmåga att snabbt och flexibelt hantera en krissituation.

Dessa krav kommer mer eller mindre att påverka alla avdelningar på kontoret och medför behov av nya förhållningssätt, arbetssätt och förstärkt kompetens inom områdena säkerhetsskydd, informationssäkerhet och krisberedskap med fokus på riskmedvetenhet för kontorets chefer och medarbetare.

### Miljö- och klimatanpassning

Kontoret ska bidra till klimatomställning och leva upp till lagstiftning samt stadens och kontorets krav, mål och strategier inom miljö, hållbarhet och klimatanpassning. Därav identifieras några kompetensområden som viktiga att säkerställa.

Med anledning av tillkommande lagkrav under 2022 behövs kompetenshöjning inom området klimatdeklarationer/LCA gällande klimatpåverkan framför allt hos upphandlare, projektledare och till viss del för tekniska förvaltare.

Fortsatt behövs kompetenshöjande insatser inom områdena klimatanpassning, skyfall och värmebölja, biologisk mångfald och ekosystemtjänster för främst projektledare, kundförvaltare, tekniska förvaltare inklusive dess chefer.

Vidare behövs kompetensen inom cirkulärt byggande fortsätta att höjas hos tekniska förvaltare, kundförvaltare, upphandlare samt projektledare inklusive chefer.

Även en höjd kunskap och efterlevnad av substitutionsprincipen gällande material och kemikalier finns det behov av hos driften och projektledare.

Utöver ovan finns ett behov av att ledningsgruppen och chefer för teknisk förvaltning, kundförvaltning, drift och upphandling får en ökad kunskap i stadens miljöprogram och kontorets miljöledningssystem för att säkra fokus på- samt styrning av miljöarbetet.

#### Attraktiv arbetsplats och arbetsgivare

Kontoret kommer att fortsätta arbetet med att utveckla och tydliggöra det interna samarbetet för effektiva processer samt nyttja och utveckla befintlig kompetens. Det handlar framför allt om att skapa förutsättningar för kontorets medarbetare att ta ansvar och samverka för att nyttja kontorets samlade kompetens effektivt.

Kontoret behöver säkerställa samarbete och samverkan mellan specialistfunktion och stödfunktion/utförare där behov av kombinationer av kompetens är svårrekryterad ex. upphandlare/drifttekniker med kompetens inom miljö och hållbarhet behöver kontoret

Kontoret kommer arbeta vidare med fokus på att, i första hand, utveckla och behålla befintliga medarbetare för att säkra kompetens för verksamheten med fokus på forum för lärande, internkommunikation. Medarbetarskap och ledarskap.

För att vara en attraktiv arbetsgivare är det centralt att skapa förutsättningar för ett gott och hållbart ledarskap. I begreppen ingår att som chef ha ett hållbart arbetssätt men också att skapa hållbara förutsättningar för medarbetarna. Det vardagsnära ledarskapet behöver också utvecklas med fokus på bland annat organisatorisk- och social arbetsmiljö, grupputveckling och kommunikation. Chefernas kompetens och erfarenhet ska tas tillvara genom kollegialt lärande.



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 och det finns på sikt ett behov av nya kombinationer av olika kompetenser. Kontoret behöver se över möjligheten att bredda målgruppen jämte varje kravprofil vid rekrytering. Kontoret behöver också arbeta aktivt med aktiviteter som syftar till att marknadsföra Fastighetskontoret ytterligare mot relevanta målgrupper.

## Kompetensförsörjningsplan för Fastighetskontoret

Aktiviteterna utgår från förvaltningens behov avseende år 2023

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>• Ge förutsättningar för kompetensutveckling (IUP per medarbetare, tid och avsatta mede).</li> <li>• Ge förutsättningar för organisatoriskt lärande (forum för kompetensöverföring exempelvis samarbetsyta, dialog, enhetsmöte etc.).</li> <li>• Upprätta och följa upp kompetensanalys för enheten.</li> </ul>	<p>Löpande</p> <p>Löpande</p> <p>Löpande</p> <p>2023-10-31</p>	<p>Samtliga medarbetare</p> <p>Enhetschef</p> <p>Enhetschef</p> <p>Enhetschef</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>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 chefer har dialog på ex. APT om arbetsmiljö och förutsättningar i arbetet. (tillgänglighet, digitala arbetssätt, lärande etc.)</li> <li>• Säkerställa att alla chefer har grundläggande förutsättningar och utbildning för att ta emot delegering av arbetsmiljöuppgifter.</li> <li>• Utveckling av ledarskapet utifrån stadens chefsprofil samt vidare arbete med roll, uppdrag och kollegialt lärande.</li> <li>• Fortsatt samarbete mellan tekniska förvaltningar (arbetsgivarvarumärke, gemensam utbildning, lärande och nätverk.)</li> <li>• Ta fram ram för kontorets fortsatta arbete med att förtydliga ansvar och roller</li> <li>• Fortsatt systematisk planering och genomförande av aktiviteter som främjar trivsel och gemenskap</li> </ul>	<p>2023-12-31</p> <p>2023-12-31</p> <p>2023-12-31</p> <p>2023-12-31</p> <p>2023-12-31</p> <p>2023-12-31</p>	<p>Enhetschef med stöd av HR</p> <p>Avdelningschef med stöd av HR</p> <p>Förvaltningschef med stöd av HR-chef.</p> <p>HR-chef</p> <p>HR tillsammans avdelningscheferna</p> <p>HR och kommunikation</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
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortsatt systematisk planering och genomförande av utbildning för att säkra framtidens kompetensbehov.</li> </ul>	2023-12-01	Enhetschefer med stöd av HR	

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 med kontorets varumärke	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uppdatera och arbeta utifrån handlingsplan med varumärkesbyggande åtgärder jämte identifierade målgrupper (ex. LAVA, LinkedIn)</li> <li>Säkra samverkan inom kontoret vid mottagande av Trainee, ferie, praktikanter och LIA.</li> </ul>	Löpande  2023-12-31	Kommunikation  Enhetschefer med stöd av HR	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>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>• Fortsätta utveckla arbetssätt med arbetsprover och urvalsfrågor i rekryteringar i syfte att på sikt ersätta personliga brev.</li> <li>• Erbjuder chefer utbildning inom kompetensbaserad rekrytering</li> </ul>	<p>Löpande</p> <p>Löpande</p> <p>Löpande</p>	<p>Rekryterande chef med stöd av HR</p> <p>Rekryterande chef med stöd av HR</p> <p>HR</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>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>• Fortsatt arbete med samverkan mellan interna lokala introduktioner samt förvaltningsövergripande i TN.</li> <li>• Se över möjlighet till nätverk eller andra aktiviteter för målgruppen nyanställda i syfte att bygga gemenskap och kontaktytor inom kontoret.</li> <li>• Genomföra och följa upp ”Intention to stay” fyra månader efter anställningsstart.</li> </ul>	2023-12-31	HR	Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar
		2023-12-31	HR	
		2023-12-31	Enhetschef och HR	
<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>• Säkra efterlevnad och utvärdera rutin vid avslut (avslutschecklista och avslutssamtal)</li> </ul>	2023-12-31	Enhetschef och HR	Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar

