

**Fastighetskontoret
kompetens-
försörjningsplan
2024-2026**

Inledning

Det strategiska arbetet med kompetensförsörjning syftar till att säkra kompetens för kontorets uppdrag nu och i framtiden samt 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 vårt uppdrag väl 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.

Under de kommande åren kommer kontoret främst att fokusera på att behålla och utveckla kompetensen hos 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 och jämlik. Vi synliggör, tar tillvara och utvecklar medarbetarnas kompetenser.

Syfte

Med strategisk kompetensförsörjning avser vi det systematiska arbetet 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 inom ramen för de förutsättningar som verksamheten har.

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 september 2023 har kontoret 170 medarbetare och 11 vakanta tjänster. Medelåldern är 47 år, andel kvinnor är 41 % och andel män är 59 %. 14,7 % (25 medarbetare) är idag 60 år eller äldre, varav drygt hälften (13 medarbetare) av dessa arbetar på driftenheten. Under året har kontoret nyrekryterat 31 medarbetare och av dessa är det fem som har rekryterats internt. Under 2023 var det 23 medarbetare som avslutade sin anställning. Av dessa gick sex 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 uppdragen i 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

Generellt på fastighetsmarknaden förutspås en brist på kompetent och senior personal inom förvaltning av fastigheter. Det gäller alla roller inom avdelningen.

Medarbetare på avdelningen förväntas idag ha en bredare kompetens och kunskapsbas utifrån vårt unika och varierande fastighetsbestånd.

Avdelningen har även kompetenser inom specifika tekniska discipliner som fungerar som stöd till andra delar av kontorets verksamhet.

En utmaning på avdelningen är att det är en slimmad organisation med krav på många specifika kompetenser och roller. Avdelningen har ingen redundans och ser utmaningar med de utökade uppdragen från staden.

Vi ser fortsatt utmaning med återväxt av kompetent personal på marknaden och stora pensionsavgångar vilket kommer leda till ökad rörelse på marknaden och ökade krav på löner och andra förmåner. De återkommande pensionsavgångarna bland medarbetarna leder till ett fortsatt behov av successionsplanering och kompetensförsörjning inom avdelningen. 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 ett ökat behov av kompetens relaterat till det på avdelningen.

Verksamhetsstöd

Avdelningen består av ett stort antal specialistfunktioner med uppdrag att både stödja och styra verksamheten utifrån dess behov, stadens målsättningar och krav samt lagkrav. Flera av avdelningens funktioner utgörs av medarbetare med unik specialistkompetens exempelvis utredare med fokus på social hållbarhet, hållbarhetsstrateg, registrator, arkivarie, IT-specialister med flera. Höga krav ställs därför på processinriktat arbete, samarbete mellan olika funktioner samt arbete med dokumentation av arbetssätt.

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.

HR-funktionen har ett brett uppdrag som innefattar såväl strategiskt som operativt arbete. Kompetenskraven är höga på funktionens medarbetare, både på allmän HR-kompetens men också inom specialistområden som t.ex. arbetsmiljö och arbetsrätt. Det finns en viss sårbarhet inom funktionen då den är förhållandevis liten och med tanke på att det tar tid att introducera nya medarbetare till stadens processer och administrativa system. HR-funktionen har en central roll i att utveckla, behålla, attrahera och rekrytera medarbetare och chefer. Därför är det också viktigt att avsätta tid till och planera för fortbildning inom samtliga områden. Det finns även specifika behov av ökad kompetens inom särskilt bemanningsplanering i syfte att säkerställa kompetens och bemanning i exempelvis händelse av kris och krig. HR-funktionen kommer vidare att fortsätta arbetet med digitalisering av processer för chefer och medarbetare i syfte att säkra att dessa är kvalitetssäkrade och transparenta.

Funktionen för arkiv och registratur har ett viktigt uppdrag i kontorets arbete med att effektivisera dokumentations- och informationshantering samt i att säkerställa att information om kontorets verksamhet finns tillgänglig i relevanta sammanhang. Funktionens arbetssätt påverkas i hög grad av samhällsutvecklingen och därmed är aktuell och uppdaterad kompetens av stor vikt. Samtliga medarbetare inom funktionen behöver vara uppdaterade inom sakfrågorna, både på stadsintern samt på nationell nivå, samt också ha kunskap om digitala möjligheter för området. I takt med det förändrade säkerhetsläget behöver funktionen även säkerställa att rätt kompetens finns inom detta område.

Förväntningarna på att 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 i allmänhet samt också kopplat till en ökad investeringsvolym med ett större antal projekt. Under kommande år behöver enheten lägga större fokus på

att stärka och utveckla den interna kommunikationen och på kommunikation i digitala kanaler.

Ekonomiavdelningen

Utveckling i form av digitalisering och systemutveckling ger nya möjligheter men ger också behov av delvis nya kompetenser. Utvecklingen medför också utmaningar för stödfunktionerna t.ex. kan effektivisering inom ett område medföra ökad administrativ hantering inom ett annat vilket kan leda till minskat utrymme för arbete med analys och strategiska frågor. 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 att lägga på mer strategiska arbetsuppgifter men samtidigt beakta och hantera de utmaningar som det kan medföra inom ett annat område.

Vid avdelningen identifieras flera olika kritiska kompetenser men där främst senior kompetens inom upphandling samt redovisning bedöms som särskilt svåra att rekrytera. Kompetensen är attraktiv på marknaden och kräver aktivt arbete för att attrahera medarbetare.

Avdelningen har också ett antal roller som utgör singelkompetenser. Detta ställer höga krav på successionsplanering då kompetensen i hög grad är personberoende. Former för kompetensdelning och informationsspridning har utvecklats på enheten och detta arbete behöver fortsätta att utvecklas.

Kontorsövergripande utmaningar

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

- Teknikutveckling och digitalisering
- Säkerhetskänslig verksamhet, informationssäkerhet, kris- och krigsberedskap
- 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 arbeta med en långsiktig strategisk vision och mål framåt samt 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 både stadsgemensamma och verksamhetslokala IT-stöd används i verksamheten. 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 kompetens och förmåga inom det digitala området 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. Kontoret 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. Kontoret 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 samt utökad kompetens inom områdena säkerhetsskydd, informationssäkerhet och krisberedskap med fokus på riskmedvetenhet för kontorets chefer och medarbetare.

Miljö- och klimatanpassning

Kontoret ska bidra till klimatomställningen 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 behövs kompetenshöjning inom området klimatdeklarationer/LCA gällande klimatpåverkan framför allt hos upphandlare, projektledare och teknikförvaltare.

Fortsatt behövs kompetenshöjande insatser inom områdena klimatanpassning, skyfall, värmebölja, biologisk mångfald och ekosystemtjänster för främst projektledare, kundförvaltare, teknikförvaltare och drift samt för chefer och ledare inom dessa områden.

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

Hos driften och bland projektledarna behövs en höjd kunskap och efterlevnad av substitutionsprincipen gällande material och kemikalier.

Utöver ovan finns behov av att chefer för inom projekt, förvaltning, drift och upphandling samt ledningsgruppen har aktuell och uppdaterad kunskap i stadens miljöprogram och kontorets miljöledningssystem för att säkra fokus på samt styrning av miljöarbetet.

Attraktiv arbetsplats och arbetsgivare

Kontorets medarbetare ska ges goda förutsättningar till kompetensutveckling för att matcha morgondagens behov och

utmaningar. Det kan exempelvis handla om omvärldsbevakning, nätverk, kompetensöverföring och individuella utvecklingsplaner.

Kontoret kommer arbeta vidare med fokus på att utveckla och behålla befintliga medarbetare för att säkra kompetens. Genom att skapa karriärmöjligheter, verka för intern rörlighet, en hållbar arbetsmiljö samt ett aktivt ledar- och medarbetarskap så erbjuder kontoret en attraktiv arbetsplats för sina medarbetare.

För att vara en attraktiv arbetsgivare är det centralt att skapa förutsättningar för ett gott och hållbart chef- och ledarskap. I begreppet ingår att som chef ha ett hållbart arbetssätt men också att skapa hållbara förutsättningar för medarbetarna. Större krav ställs på förmågan att leda och entusiasmera medarbetare även på distans och därför är kommunikation samt uppföljning av yttersta vikt, likaså ett tillitsbaserat ledarskap. Det vardagsnära ledarskapet behöver fortsatt utvecklas med fokus på bland annat organisatorisk- och social arbetsmiljö, grupputveckling och kommunikation. Inför kommande år ses ett fortsatt behov av riktade ledarutvecklingsinsatser på såväl grupp som individnivå. För att säkerställa ett hållbart ledarskap och en god arbetsmiljö för både chefer och medarbetare planeras fortsatt arbete med implementering av stadens chefsprofil samt modellen ”Full range leadership model”.

I takt med mer digitala arbetssätt och en övergång till ett allt mer flexibelt kontor ställs nya krav på medarbetarskap och självledarskap. Då den fysiska närheten till kollegor inte är lika självklar som tidigare, blir förmågan att identifiera kompetensbehov i vardagen och tillgodogöra sig kunskapen, företrädesvis i samarbete med andra, allt viktigare.

Kommunikationen om fastighetskontorets erbjudande och attraktiva uppdrag, utvecklingsmöjligheter och förmåner behöver utvecklas och synliggöras. Det är särskilt viktigt för att behålla befintliga medarbetare och bygga intern stolthet, men även när kontoret vill attrahera nya medarbetare. Inför rekrytering ska en grundlig behovsanalys tillika kravprofil göras i enlighet med stadens kompetensbaserade rekryteringsprocess.

Kontoret behöver fortsätta att utforska och analysera effekten av att nå ut med sitt arbetsgivarvarumärke.

Kompetensförsörjningsplan för fastighetskontoret

Aktiviteterna utgår från förvaltningens behov avseende år 2024

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
Utveckla				
Kontorets medarbetare bidrar till sin egen kompetensutveckling samt ges förutsättningar att matcha morgondagens behov och utmaningar.	<ul style="list-style-type: none">Systematiskt arbete med omvärldsbevakning, nätverk och reflektion.Ge förutsättningar för kompetensutveckling (IUP per medarbetare, tid och avsatta medel).Ge förutsättningar för organisatoriskt lärande (forum för kompetensöverföring exempelvis samarbetsyta, dialog, enhetsmöte etc.).Upprätta och följa upp kompetensförsörjningsanalys för enheten.	Löpande Löpande Löpande 2024-11-01	Samtliga medarbetare Enhetschef Samtliga chefer Enhetschef	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
Behålla				
<p>Kontoret behåller talanger genom att skapa karriärmöjligheter och intern rörlighet, erbjuder en hållbar arbetsmiljö, ett engagerat och aktivt ledarskap/medarbetarskap och attraktiva förmåner och löneutveckling.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Genom utbildning och dialog skapa förutsättningar för aktivt arbete och systematiskt uppföljning av enheternas arbetsmiljö (ILS, AM-året etc.). • Utveckling av ledarskapet utifrån stadens chefsprofil samt vidare arbete med personlig utveckling och kollegialt lärande för kontorets chefer. • Fortsatt samarbete mellan tekniska förvaltningar (gemensam utbildning, lärande och nätverk.) • Genomföra kompetenskartläggningar för att säkra kompetens i krigsorganisation. 	<p>2024-12-31</p> <p>2024-12-31</p> <p>2024-12-31</p> <p>2024-12-31</p>	<p>Enhetschef med stöd av HR</p> <p>Samtliga chefer med stöd av HR</p> <p>Samtliga chefer</p> <p>Säkerhetschef med stöd av 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
Attrahera				
Kontoret ska attrahera rätt kompetens genom att erbjuda meningsfulla och intressanta tjänster, ett attraktivt anställningserbud samt arbeta aktivt med kontorets arbetsgivarvarumärke	<ul style="list-style-type: none"> • Uppdatera och arbeta utifrån handlingsplan med varumärkesbyggande åtgärder jämte identifierade målgrupper (annonsering och LinkedIn). • Säkra kvalitet och samverkan inom kontoret vid mottagande av Trainee, ferie, praktikanter och LIA. 	<p>Löpande</p> <p>2024-12-31</p>	<p>Kommunikation och HR</p> <p>Enhetschefer med stöd av HR</p>	Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar
Rekrytera				
Kontoret rekryterar kompetens för att matcha nuvarande och framtida kompetenskrav genom en kompetensbaserad och professionell rekryteringsprocess	<ul style="list-style-type: none"> • Se över kravprofiler för att attrahera och rekrytera rätt kompetens • Fortsätta utveckla arbetssätt med tester och urvalsfrågor i rekryteringar i syfte att på sikt ersätta personliga brev • Erbjuder chefer utbildning inom kompetensbaserad rekrytering 	<p>Löpande</p> <p>Löpande</p> <p>Löpande</p>	<p>Rekryterande chef med stöd av HR och SF rekrytering</p> <p>Rekryterande chef med stöd av HR och SF rekrytering</p> <p>HR</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
Introducera				
Nya medarbetare ges goda möjligheter att snabbt komma in i verksamheten, arbetsuppgifter, kontaktytor och kultur/gemenskap	<ul style="list-style-type: none"> Fortsatt arbete med samverkan mellan interna lokala introduktioner samt förvaltningsövergripande. 	Löpande	Rekryterande enhetschef och HR, arkiv och registratur	Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar
Avsluta/Avveckla				
Medarbetare som slutar på kontoret är goda ambassadörer och kompetensen stannar kvar på förvaltningen	<ul style="list-style-type: none"> Säkra efterlevnad av rutin vid avslut (avslutschecklista, avslutssamtal med chef samt avslutsenkät) 	Löpande	Enhetschef och HR	Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar

