

# **Fastighetskontorets kompetens- försörjningsplan 2025-2027**

## **Inledning**

*Det strategiska arbetet med kompetensförsörjning syftar till att säkra kompetens för kontorets uppdrag nu och i framtiden samt att fastighetskontoret säkerställer sin position som en attraktiv arbetsgivare.*

Fastighetskontoret ska vara en förebild som arbetsgivare och ett självklart val för yrkesverksamma inom fastighetsbranschen. Vår gemensamma kompetens är väl anpassad för att möta vårt uppdrag, och vårt arbete med strategisk kompetensförsörjning går i takt med verksamhetens utveckling och framtida utmaningar.

Medarbetarnas förmåga att effektivisera verksamheten, hitta kreativa lösningar på problem, se helheten samt ha mod att tänka nytt och långsiktigt är avgörande för kontorets framtida utveckling. Förutom stadens personalpolicy fungerar kontorets värdegrund som en vägledning för den kultur som genomsyrar verksamheten. Gemensamma positiva beteenden och tydlighet skapar en arbetsplats där vi trivs, upplever arbetsglädje och når positiva resultat.

Kontoret kommer främst att fokusera på att behålla och utveckla kompetensen hos våra befintliga medarbetare där organisatoriskt lärande är av stor vikt.

## **Långsiktig målbild**

Kontoret erbjuder en arbetsmiljö som främjar ett hållbart arbetsliv, lärande och karriärutveckling. Vår värdegrund är djupt förankrad och vi bemöter alla med respekt. Vår arbetsplats är inkluderande och jämlik, där vi aktivt tar tillvara på, synliggör och utvecklar medarbetarnas kompetens.

## **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, chefer och hr-enhet vad gäller utveckling och stöd kring bemanningsplanering och organisationsutveckling. Den syftar även till att säkra att rätt kompetens finns för att utföra kontorets uppdrag.

Samtliga chefer på kontoret har varit med och bidragit med innehåll till planen. Utöver den förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsplanen har respektive enhet tagit fram en egen kompetensanalys.

### **Nulägesanalys**

Per september 2024 har kontoret 179 medarbetare. Medelåldern är 48 år, andel kvinnor är 41 % och andel män är 59 %. 33 medarbetare är i september månad 60 år eller äldre, varav drygt hälften (13 medarbetare) av dessa arbetar på driftenheten. Under året har kontoret rekryterat 17 medarbetare och av dessa är det två som har rekryterats internt. Under 2024 var det sju medarbetare som avslutade sin anställning. Av dessa gick en medarbetare i pension.

De flesta av de medarbetare som kontoret rekryterar är yrkesverksamma, och vi konkurrerar i stor utsträckning om samma arbetskraft som privata fastighetsbolag. Detta innebär att vi behöver profilera oss ännu starkare som en spännande och attraktiv arbetsgivare, med ett unikt fastighetsbestånd. Kontoret arbetar kontinuerligt med att se över medarbetarnas kompetens och säkerställa att organisationen är anpassad för att möta uppdragens krav.

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

#### **Projektavdelningen**

Avdelningen kommer fortsätta att arbeta med löpande översyn av organisation, arbetssätt, roller och ansvarsfördelningar. Fokus kommer även ligga på projektstyrning samt kostnadsmedvetenhet i projekten. 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 ett ökat behov av kompetens inom byggprojektledning, det vill säga bred kompetens inom samtliga skeden av byggprojektet.

#### **Fastighetsavdelningen**

Generellt på fastighetsmarknaden förutspås 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 med tanke på vårt unika och varierande fastighetsbestånd. Även den snabba teknikutvecklingen samt stadens miljö- och klimatmål föranleder ökat behov av kompetens inom dessa områden.

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. Pensionsavgångar leder till ett fortsatt behov av successionsplanering och kompetensförsörjning inom avdelningen. Detta föranleder ett aktivt arbete med kompetensöverföring och framförhållning i kompetensförsörjningsarbetet. Detta sker exempelvis genom samarbeten med yrkeshögskolor, planerad kompetensväxling och tid för kompetensöverföring i samband med nyrekrytering.

### Verksamhetsstöd

Avdelningen består av ett stort antal specialistfunktioner med uppdrag att både stödja och styra verksamheten utifrån dess behov, stadens målsättningar samt lagkrav. Flera av avdelningens funktioner utgörs av medarbetare med unik specialistkompetens. Höga krav ställs därför på processinriktat arbete, samarbete mellan olika funktioner samt arbete med dokumentation av arbetssätt. Avdelningen ser också en utmaning när stadens målsättningar och därmed krav ökar inom de områden som avdelningen hanterar både utifrån att kompetens finns i unika roller samt utifrån att avdelningen saknar redundans.

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, miljö- och hållbarhet och kommunikation.

### Ekonomiavdelningen

Utveckling i form av digitalisering och systemutveckling ger nya möjligheter men ger också behov av delvis nya kompetenser.

Utvecklingen innebär även utmaningar för stödfunktionerna, där effektivisering inom ett område kan leda till ökad administrativ belastning inom ett annat. Detta begränsar möjligheterna att fokusera på analys och strategiska frågor. Därför är det viktigt att arbeta långsiktigt med hela organisationen för att skapa en gemensam förståelse för hur tekniken kan förenkla det dagliga arbetet och frigöra tid för mer strategiska uppgifter.

Vid avdelningen identifieras flera olika kritiska kompetenser, 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, vilket 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 arbete gällande kompetensförsörjning:

- Säkerhetskänslig verksamhet, informationssäkerhet, och krisberedskap
- Miljö och klimatanpassning
- Teknikutveckling, digitalisering och AI
- Attraktiv arbetsgivare med ett starkt arbetsgivarvarumärke

### 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 exempelvis 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 kompetens inom samverkan, samhällsskydd och beredskap samt förmåga att snabbt och flexibelt hantera en krissituation.

Dessa krav kommer att påverka samtliga avdelningar på kontoret i varierande grad och skapar ett behov av nya förhållningssätt, arbetsmetoder samt stärkt och breddad kompetens inom säkerhetsskydd, informationssäkerhet och krisberedskap, med särskilt fokus på att öka riskmedvetenheten hos både chefer och medarbetare.

### Miljö och klimatanpassning

Kontoret ska aktivt bidra till klimatomställningen, uppfylla gällande lagstiftning samt möta stadens och kontorets krav, mål och strategier inom miljö, hållbarhet och klimatanpassning. Med detta som utgångspunkt har flera specifika kompetensområden identifierats som viktiga att säkerställa.

Ett tillkommande lagkrav gör att ökad kompetens inom området klimatdeklarationer/LCA gällande klimatpåverkan behövs. Primärt gäller detta upphandlare och projektledare men även teknikförvaltare.

Vidare krävs ökad kompetens inom klimatsmart byggande, till exempel inom områden som material- och konstruktionslösningar med lägre klimatpåverkan samt inom återbruk och cirkulärt byggande. Detta gäller primärt projektledare, byggserviceledare samt teknikförvaltare men även upphandlare och chefer. Det finns även ett behov av att stärka kompetensen kring klimatkrav och krav på återbruk, främst inom upphandling men även för projektledare och teknikförvaltare. Dessutom är ökad kunskap om ekosystemtjänster och biologisk mångfald av stor betydelse, särskilt för projektledare och teknikförvaltare.

Inom området klimatanpassning (skyfall och värmebölja) krävs ökad kompetens hos projektledare, kundförvaltare, tekniska förvaltare, chefer och ledare. Detta gäller byggnadstekniska lösningar, ekonomiska konsekvenser och verksamhetskonsekvenser samt juridiska förutsättningar.

Det behövs en höjd kunskap och efterlevnad hos medarbetare på driftenheten samt projektledare gällande substitutionsprincipen gällande material och kemikalier.

Utöver detta finns ett behov av att chefer inom teknisk förvaltning, kundförvaltning, drift och upphandling samt ledningsgruppen har uppdaterad och relevant kunskap om stadens miljöprogram för att säkerställa fokus och effektiv styrning av miljöarbetet.

#### Teknikutveckling, digitalisering och AI

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

Den digitala och tekniska utvecklingen skapar stora möjligheter men kräver samtidigt anpassning, stärkt kompetens och en förmåga som organisation att våga testa och lära sig ny teknik, exempelvis inom AI. För att möta detta behövs fortsatt kompetensväxling, kompetensutveckling samt tydliga strukturer för omvärldsbevakning och återföring av kunskap, både inom IT-funktionen och i linjeverksamheten. Det inkluderar bland annat att stärka linjeverksamhetens förmåga att fullt ut använda sina digitala verktyg i processer samt att i högre grad kunna utbilda nyanställda i aktuella digitala system och verktyg på egen hand.

Kontoret behöver arbeta med både långsiktig strategisk vision och mål framåt samt operativ och taktiskt styrning. För detta krävs stärkt förmåga till portföljstyrning inklusive övergripande planering och styrning, både inom IT-funktionen samt ur ett generellt ledningsperspektiv.

För att kontoret ska förbli en attraktiv arbetsgivare och arbetsplats krävs effektiv informationshantering samt välfungerande digitala system och IT-tjänster. Kontoret arbetar inom stadens infrastruktur och digitala ekosystem, vilket innebär att både stadsgemensamma och verksamhetsspecifika IT-stöd används. En utmaning vid hög

personalomsättning är att det ofta tar tid för medarbetare att bygga upp kunskap om vilka system och tjänster som ska användas i olika situationer. Dessutom varierar medarbetarnas digitala kompetens och förmåga, vilket påverkar den tekniska och digitala utvecklingen. Ökade krav på digitala arbetssätt medför även att medarbetarna behöver stärka sin kompetens inom och sitt förhållningssätt till informationssäkerhet.

**Attraktiv arbetsgivare med ett starkt arbetsgivarvarumärke**  
Kontorets medarbetare ska ha goda möjligheter till kompetensutveckling för att möta framtidens behov och utmaningar. Detta kan innefatta insatser som omvärldsbevakning, deltagande i nätverk, kunskapsöverföring och framtagande av individuella utvecklingsplaner.

Kontoret kommer fortsätta att fokusera på att utveckla och behålla nuvarande medarbetare för att säkra kompetens. Genom att skapa karriärmöjligheter, främja intern rörlighet, erbjuda en hållbar arbetsmiljö samt stödja aktivt ledarskap och medarbetarskap, strävar kontoret efter att vara en attraktiv arbetsplats för sina medarbetare.

För att vara en attraktiv arbetsgivare är det centralt att skapa förutsättningar för ett hållbart och effektivt chefs- och ledarskap. Detta innebär att chefer både ska ha ett hållbart arbetssätt och skapa hållbara arbetsvillkor för sina medarbetare. Det ställs högre krav på förmågan att leda och inspirera medarbetare, även på distans, vilket gör att kommunikation och uppföljning blir allt viktigare, likaså ett tillitsbaserat ledarskap. Det vardagliga ledarskapet behöver fortsatt utvecklas, med särskilt fokus på organisatorisk och social arbetsmiljö, grupputveckling och kommunikation.

Med mer digitala arbetssätt ställs även nya krav på medarbetarskap och självledarskap. Eftersom den fysiska närheten till kollegor inte är lika självklar som tidigare, blir förmågan att identifiera kompetensbehov i det dagliga arbetet och att tillgodogöra sig kunskap, ofta genom samarbete med andra, allt viktigare.

Utöver stadens personalpolicy utgör kontorets värdegrund den vägledning som ska präglade verksamhetens kultur. Dessa fungerar som grund för hur vi tillsammans skapar en arbetsplats där vi trivs, upplever arbetsglädje och åstadkommer positiva resultat. Arbetsplatsens kultur är en viktig faktor för att behålla nuvarande medarbetare och rekrytera nya.



En god arbetsmiljö är en avgörande faktor för att kontoret ska ses som en attraktiv arbetsgivare och för att kunna attrahera och behålla rätt kompetens, både nu och i framtiden för stadens uppdrag. Utifrån arbetsmiljölagstiftningen och Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) samt organisatorisk och social arbetsmiljö, fortsätter kontoret sitt arbete för att erbjuda attraktiva arbetsvillkor och en attraktiv arbetsplats.

Kommunikationen kring fastighetskontorets erbjudande, attraktiva uppdrag, utvecklingsmöjligheter och förmåner behöver förbättras och synliggöras. Detta är särskilt viktigt för att behålla nuvarande medarbetare och bygga intern stolthet, men också för att attrahera nya talanger. Inför rekrytering ska en noggrann behovsanalys och kravprofil upprättas i enlighet med stadens kompetensbaserade rekryteringsprocess. Det strategiska arbetet för att positionera fastighetskontoret som en attraktiv arbetsgivare kommer att fortsätta utvecklas, bland annat genom att en strategi för detta ska tas fram. Denna strategi kommer att fokusera på områden som intern stolthet, kontorets värderingar och kultur, för att effektivt behålla medarbetare

### **Uppföljning av planerade aktiviteter 2024**

Under 2024 har kontoret haft aktiviteter inom följande områden:

- Utveckla
- Behålla
- Attrahera
- Rekrytera
- Introducera
- Avsluta/Avveckla

#### **Utveckla**

Kontorets chefer uppmuntrar medarbetare att aktivt omvärldsbevaka och ansluta sig till relevanta nätverk. För att ge alla medarbetare goda förutsättningar för kompetensutveckling ska varje medarbetare ha en individuell utvecklingsplan, som tas fram i samband med medarbetarsamtal tillsammans med närmaste chef.

Arbetet med organisatoriskt lärande är en central del av kompetensförsörjningen. Medarbetare uppmuntras till att kompetensdela, och flera projekt fokuserar även på erfarenhetsåterföring efter projektets slut.

### Behålla

Under året har kontoret anordnat gemensamma utbildningar i Tekniska nämndhuset för chefer i ämnena arbetsmiljö och tidiga signaler. Utöver dessa gemensamma satsningar har vi arbetat med kompetenshöjande insatser för chefer inom ämnena hållbart ledarskap, lönebildning och möten. Arbetet med bra och välplanerade möten kommer att fortgå även under 2025. Under 2024 implementerades SAM/ILS för cheferna. Under hösten har samtliga chefer fått utbildning i systemet och hr har träffat respektive avdelningsledningsgrupp i syfte att implementera systemet och den nya uppföljningsmetoden. Cheferna har i sin tur genomfört arbetsmiljöuppföljningen tillsammans med sina enheter. Arbetet kommer att fortsätta under 2025.

### Attrahera

Under året deltog kontoret, tillsammans med andra tekniska förvaltningar, för första gången på mässan Nordbygg. Utvärderingen visade att vår medverkan var framgångsrik, varför kontoret har beslutat att delta även 2026. Under 2024 lanserade SLK det nya arbetsgivarvarumärket "Huvudstaden" och arbetet med att implementera det nya varumärket har påbörjats och kommer att fortsätta under 2025.

### Rekrytera

Serviceförvaltningen rekrytering stödjer kontoret vid majoriteten av alla rekryteringar. Arbetet med att kontinuerligt se över kravprofiler och kompetensanalyser pågår regelbundet. Flera av förvaltningens chefer har testat att genomföra rekryteringar utan personliga brev. Detta arbetssätt har visat sig vara både intressant och utmanande.

### Introducera

Under året har den förvaltningsövergripande introduktionen reviderats och utvecklats. Vid det senaste tillfället genomfördes en utvärdering som gav mycket positiva resultat. Den fortsatta planen är att regelbundet se över introduktionen för att säkerställa kontinuerlig utveckling. Även checklistan som används vid introduktion av nya medarbetare ses över och arbetet kommer att fortsätta under 2025.

Under hösten 2024 fattades beslutet att återinföra enkäten Intention to stay, med syftet att undersöka om nya medarbetare har fått en god introduktion samt om tjänstebeskrivningen stämmer överens med den aktuella tjänsten.

#### Avsluta/avveckla

Under hösten 2024 beslutades att återinföra avgångssamtal för medarbetare som lämnar kontoret. Den avgångsenkät som infördes under föregående år kommer att vara kvar, men kompletteras med ett samtal tillsammans med Hr. Dessa samtal ersätter inte chefens avgångssamtal, utan ska ses som ett komplement.

## Kompetensförsörjningsplan för fastighetskontoret

Aktiviteterna utgår från förvaltningens behov avseende år 2025

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>Säkerhetskänslig verksamhet, informationssäkerhet och krisberedskap</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontoret och verksamhetsutövare i våra fastigheter bedriver både säkerhetskänslig verksamhet och samhällsviktig verksamhet vilket ställer höga krav på kompetensen inom samverkan, samhällsskydd och beredskap samt förmåga att snabbt och flexibelt hantera en krissituation. Vi ser därför behov av nya förhållningssätt, arbetssätt och förstärkt samt utökad kompetens inom definierade områden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetenshöjande aktiviteter inom områdena säkerhetsskydd, informationssäkerhet och krisberedskap med fokus på riskmedvetenhet för kontorets chefer och medarbetare.</li> </ul>	2025-12-31	Säkerhetschef med stöd av Hr, arkiv och registratur.	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>Miljö och klimatanpassning</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ökad kompetens inom klimatdeklarationer/LCA gällande klimatpåverkan, klimatsmart byggande, klimatanpassning skyfall och värmebölja, substitutionsprincipen samt kunskap i stadens miljöprogram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Framtagande av utbildningsprogram och plan för genomförande av utbildning inom miljö och klimatanpassning</li> </ul>	2025-12-31	Miljöstrateg tillsammans med Hr, arkiv och registratur	Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar
<b>Teknikutveckling, digitalisering och AI</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Våga testa ny teknik till exempel inom AI.</li> <li>- Stärkt förmåga hos linjeverksamheten att kunna nyttja sina digitala verktyg fullt ut.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utvalda enheter kommer att testa nytt AI-verktyg.</li> <li>- Kompetenshöjande ande insatser inom befintliga digitala verktyg.</li> </ul>	2025-12-31	Enhetschef IT och strategi och utvalda enhetschefer	Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar
2025-12-31	Enhetschef IT och strategi och utvalda enhetschefer	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>Attraktiv arbetsgivare med ett starkt arbetsgivarvarumärke</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ge förutsättningar för ett gott och hållbart chefs- och ledarskap</li> <li>- God arbetsmiljö är en viktig faktor för att kontoret ska upplevas som en attraktiv arbetsgivare och attrahera och behålla rätt kompetens, både nu och framåt för stadens uppdrag.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ta fram en plan för arbete med kultur och värdegrundsfrågor.</li> <li>- Ta fram strategi för arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare</li> </ul>	<p>2025-12-31</p> <p>2025-12-31</p>	<p>Enhetschef Hr, arkiv och registratur tillsammans med enhetschef kommunikation och ledningsgruppen.</p> <p>Hr- funktionen</p>	<p>Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar</p>

