

Fastighetskontorets kompetensförsörjningsplan på 3-5 års sikt

Långsiktig målbild

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.

Vår arbetsplats är välkomnande, jämlik och fri från diskriminering. Vi 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.

Syfte

Med strategisk kompetensförsörjning menar vi på fastighetskontoret att systematiskt arbeta med processer som syftar till att utveckla, behålla, attrahera, rekrytera, introducera, avveckla och avsluta framtida och nuvarande medarbetare. Kompetensförsörjningsplanen ska utgöra ett stöd till kontorets ledning, till chefer och till HR-enheten i planeringen av kommande utvecklingsinsatser.

Arbetsätt

I samband med flerårsbudgeten sker analyser av det kommande kompetensförsörjningsbehovet i avdelningarnas ledningsgrupper och i förvaltningsledningen. Denna analys utgör sedan en grund för kontorets långsiktiga kompetensförsörjningsplan. Aktiviteterna i planen kommer att följas upp i tertialrapport 2 och i verksamhetsberättelsen. Varje aktivitet ska utvärderas efter genomförandet.

Samtliga chefer på kontoret har varit med och bidragit med innehåll i planen.

Innehåll i planen

Planen innehåller tre delar:

- Förvaltningens övergripande utmaningar avseende det kritiska kompetensbehovet
- Riskanalys kopplad till identifierade utmaningar
- Förvaltningens planerade åtgärder för att hantera kompetensgapet (kompetensbehov – befintlig kompetens = kompetensgap)

Förvaltningens övergripande utmaningar avseende det kritiska kompetensbehovet

Administrativa avdelningen

Verksamhetens mål på lång sikt är att utveckla de stöd- och styrfunktioner som avdelningen ansvarar för så att de möter, och överträffar, även morgondagens krav och förväntningar.

Avdelningen står inför ett förändringsarbete på olika nivåer där förändringsförmåga är något som kommer att behövas hos alla medarbetare på avdelningen framåt då det sker ständiga förändringar i uppdrag och roller för stödfunktionerna. Ett exempel är e-dok och den påverkan det innebär för diarie- och arkivfrågor på kontoret. Ett annat exempel är uppgifter som är relaterade till stora systemupphandlingar och införanden, exempelvis projektverktyget Antura och ett nytt fastighetssystem. Ytterligare exempel är arbetet med beställarrollen inför det nya tekniska nämndhuset.

Projekt- och upphandlingsavdelningen

Verksamhetens mål på lång sikt är att vara en professionell beställare som attraherar kompetenta medarbetare och samarbetspartners. Avdelningen ska ha de bästa medarbetarna som arbetar med att dra nytta av kontorets samlade kompetens och samverka med andra förvaltningar i staden.

Avdelningen kommer att behöva arbeta mer strategisk och arbeta för att öka samarbetet, både internt och externt. Det kommer även att behövas kompetenshöjande åtgärder inom vissa områden, så som hållbarhet, arbetsmiljö, upphandling med mera. Utöver detta behöver avdelningen arbeta för att bli en mer professionell beställare. Enheterna ska utveckla och implementera processerna så att alla arbetar på samma sätt inklusive projektverktyget Antura. En av avdelningens största utmaningar är att lyckas med att attrahera kompetenta medarbetare och samarbetspartners.

Fastighetsavdelningen

Verksamhetens mål på lång sikt är att säkerställa värdet på fastigheterna och att ha nöjda hyresgäster och ändamålsenliga lokaler. Detta sker genom en aktiv och optimerad förvaltning med helhetsansvar för fastigheternas totalekonomi.

Fastighetsavdelningen ställer höga krav på sig gällande internt samarbete och kundfokus, precis som övriga avdelningar på kontoret. Avdelningen kommer framåt att arbeta för att tydliggöra

roller och ansvarsfördelningar både inom och utanför avdelningen och även arbeta mer processororienterat. Detta ställer i sin tur höga krav på ledarskapet och förmågan att kommunicera. Det kommer även att behövas kompetenshöjande åtgärder i form av utbildningsinsatser inom exempelvis strategisk fastighetsekonomi, bygg- och installationsteknik och hyresjuridik.

Avdelningen, och speciellt driftenheten, besitter många unika nyckelkompetenser. Ett arbete med att kompetensdela för att minska sårbarheten och rusta inför avslut och pensionsavgångar är delvis påbörjat och kommer att fortsätta.

HR- och kommunikationsavdelningen

Verksamhetens mål på lång sikt är att, genom stöd och styrning i HR- och kommunikationsrelaterade frågor, stärka kontorets varumärke – som fastighetsägare, uppdragsgivare, hyresvärd och arbetsgivare.

Inom HR-området har chefernas behov av stöd förändrats över tid. Tidigare handlade behovet främst om administrativt stöd. Nu märks 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.

Förväntningarna på att fastighetskontoret ska vara en kommunicerande organisation – så väl internt som externt – är höga och kommer fortsätta att växa. Insikten om kommunikation som viktig framgångsfaktor ökar, vilket i sin tur ökar behovet av stöd i strategiska kommunikationsfrågor bland chefer och medarbetare. Under kommande år behöver avdelningen lägga större fokus på att stärka och utveckla den interna kommunikationen inom kontoret.

Avdelningen behöver framöver öka den strategiska höjden och stärka och utveckla kompetensen inom bland annat organisationsutveckling, förändringsledning och förändringskommunikation, krishantering och kriskommunikation.

Utvecklingsavdelningen

Verksamhetens mål på lång sikt är att säkerställa att fastighetskontorets lokalutbud stödjer stadens uppdrag och behov. Avdelningen är relativt liten där enskilda medarbetare besitter unik kompetens inom bland annat hållbarhet, processutveckling och fysik planering. Detta ställer höga krav på successionsplaneringen då kompetensen i hög grad är personberoende. Avdelningen

behöver framöver bland annat utveckla och stärka kompetens kring hållbarhet i en vidare bemärkelse, kring fysik planering, lantmäteri och servitut.

Risakanalys

Fastighetskontoret har genomfört riskanalyser inom samtliga avdelningar och enheter. Analyserna pekar bland annat på följande kontorsövergripande risker kopplat till kompetensförsörjningen på lång och kort sikt:

- Befintliga och framtida kompetenser och personella resurser matchar inte kontorets uppdrag.
- Kontorets nuvarande och framtida uppdrag kan inte säkerställas.
- Kontoret når inte uppsatta mål.
- Kontoret kan inte möta nuvarande och framtida krav från ägare, kunder, medarbetare och samarbetspartners.
- Stress och ohälsa ökar bland chefer och medarbetare.
- Kontoret kan inte säkerställa en god arbetsmiljö.
- Kontoret tappar nyckelpersoner och spetskompetens
- Viktiga kunskaper går förlorade vid avslut.
- Kontorets varumärke försvagas eller skadas.

Ett antal utvecklingsområden och åtgärder har identifierats för att, så långt som möjligt, eliminera eller minska dessa risker.

Struktur för kompetensutveckling behöver utvecklas

Kompetensutveckling är en prioriterad fråga på fastighetskontoret och främjar kvalitet, effektivitet och verksamhetsutveckling. Kompetensutveckling är också en viktig attraktivitetsfaktor som stärker arbetsgivarvarumärket. Befintliga strukturer för kompetensutveckling inom kontoret behöver utvecklas och ett systematiskt arbetssätt behöver etableras. Kontoret behöver arbeta både på kort och lång sikt med kompetenshöjande insatser bland befintliga chefer och medarbetare. Dels för att nå framtida mål och säkerställa uppdraget, men också för att säkra kompetensförsörjningen inom kontoret.

Idag sker kunskapshöjande insatser inom fastighetskontoret oftast ad hoc. Det sättet att arbeta får bland annat konsekvenser i de verksamhetsspecifika frågorna med påverkan på kvalitet och minskar möjligheten för samordning av utvecklingsinsatser på aggregerad nivå inom kontoret. Det skapar en otydlighet kring de

utvecklingsmöjligheter som finns för befintliga medarbetare och kan leda till att medarbetare väljer att lämna kontoret som därmed riskerar att förlora nyckelfunktioner och spetskompetens.

Kontoret behöver tydliggöra strukturer för utvecklingsmöjligheter och karriärstege.

Interna samarbetet för att ta vara på befintlig kompetens behöver utvecklas

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 den kompetens som redan finns. Det handlar framför allt om att alla på kontoret – chefer, ledare och medarbetare – har ett ansvar att samarbeta, att ta hjälp av kollegor och nyttja varandras kompetenser så att kontorets samlade leverans kan säkerställas.

Det strategiska och det vardagsnära ledarskapet behöver stärkas

Det strategiska ledarskapet bland cheferna behöver stärkas ytterligare med ökat fokus på ett långsiktigt perspektiv och omvärldsbevakning.

Det vardagsnära ledarskapet behöver också stärkas och ha fokus på bland annat värdegrundsfrågor och förhållningssätt, på kommunikation, motivation, förväntningar och på att synliggöra goda exempel.

Koppling mellan verksamhet och kompetens behöver tydliggöras

Fastighetskontoret behöver skapa en tydligare koppling mellan verksamhet och kompetens vid verksamhetsplanering framöver. Ett strategiskt perspektiv främjar förberedelsearbetet och planeringen på sikt kring mål och uppdrag och skapar samtidigt proaktiva förutsättningar för försörjningen av nyckelfunktioner inom kontoret. Detta är särskilt viktigt med hänsyn till den påverkansgrad som utmaningar inom fastighetsbranschen och den alltmer konkurrerande arbetsmarknaden har på fastighetskontoret – både vad gäller nyrekryteringar och kompetensutveckling hos befintliga medarbetare.

Behov av verksamhetsspecifika utvecklingsinsatser

Inom fastighetskontoret finns det många olika behov av verksamhetsspecifika utvecklingsinsatser för att möta framtida krav.

Det handlar bland annat om

- att öka kunskaper om interna processer och system,
- ett övergripande behov av kompetens kring självledarskap, ambassadörskap och bemötande,
- ett behov av att löpande tydliggöra förvaltningens mål, prioriteringar och riktning på ett övergripande plan för att öka förståelsen för helheten hos chefer och medarbetare och skapa incitament för samarbete på olika nivåer och bland olika grupper,
- behov av att etablera interna nätverk vilket bidrar till kompetensöverföring inom förvaltningen.

Arbetet med att attrahera, rekrytera och introducera nya medarbetare behöver utvecklas

Fastighetskontoret ingår i en bransch som kantas av bristyrken inom vissa områden och det finns ett behov av nya kompetenser på sikt. För att säkerställas detta behöver arbetet inom kompetensförsörjningsområdena attrahera, rekrytera och introducera utvecklas.

Marknadsföring och kommunikation med relevanta målgrupper

Kontoret behöver bland annat 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.

Kommunikationen om fastighetskontorets erbjudande och attraktiva uppdrag, utvecklingsmöjligheter och förmåner behöver utvecklas och är särskilt viktig när kontoret vill nå externa målgrupper.

Kravställning vid rekrytering

I en alltmer växande konkurrens, behöver fastighetskontoret se över kravställningen vid rekryteringen av olika yrkesgrupper så att den, i högre grad, matchar utbudet på arbetsmarknaden och inom olika utbildningsinstitutioner. Proportionerna mellan arbetsuppgifter och

kompetenskrav behöver ses över. Idag riktas kraven främst till målgruppen akademiker.

Struktur för introduktion och handledning

Fastighetskontorets lokala introduktion för nya medarbetare behöver utvecklas. Kontoret saknar idag en struktur för handledning av nya medarbetare och för att systematiskt utbilda nya handledare och mentorer.

Arbetet med kompetensöverföring vid avslut behöver utvecklas

Fastighetskontoret behöver utveckla en tydligare struktur för kompetensöverföring vid pensionsavgångar eller avslut av en anställning. Idag finns risk för att relevant kompetens går förlorad därför att man missat att tanka av kompetens innan en medarbetare slutar sin avställning. Risken att information går förlorad är särskilt stor när en nyckelfunktion slutar.

Med utgångspunkt från genomförd riskanalys och utpekade utvecklingsområden, kommer fastighetskontoret att genomföra ett antal aktiva åtgärder för att dels hantera dagens utmaningar kring kompetensförsörjning men också för att vara bättre rustad på längre sikt.

Kompetensförsörjningsplan för fastighetskontoret

Aktiviteterna utgår från förvaltningens behov på kort och lång 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
Utveckla				
Utveckla ledarskapet på kontoret	Ta fram utbildningsplan utifrån identifierade behov, exempelvis strategiskt ledarskap och ledningsgruppsutveckling på avdelningsnivå	Planen klar Q1 2018	HR & Kommunikation i samarbete med ledningsgruppen	Planen följs upp och revideras årligen.
		Genomförande av planen 2018 – 2020	Samtliga chefer	Varje aktivitet följs upp efter genomförande
Utveckla medarbetarskapet på kontoret	Ta fram utbildningsplan utifrån identifierade behov, exempelvis handledarutbildning, effektiva möten och presentationsteknik	Planen klar Q1 2018	HR & Kommunikation i samarbete med ledningsgruppen	Planen följs upp och revideras årligen.
		Genomförande av planen 2018 – 2020	Samtliga chefer	Varje aktivitet följs upp efter genomförande.

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				
Samtliga medarbetare känner till och strävar efter att leva kontorets värdegrund.	Samtliga enheter har dialoger på APT kring värdegrund och personalpolicy	Q4 2018	Enhetschefer/ avdelningschefer tillsammans med HR & Kommunikation	
Omvärldsbevakning och erfarenhetsutbyte för att utveckla verksamheterna	Respektive avdelning identifierar relevanta nätverk, möjligheter till arbetsrotation och hittar forum för erfarenhetsutbyten.	Löpande	Respektive avdelningschef	
Chefer har ett bra verktyg för att identifiera kompetensbehov	Fortsatt arbete med utveckling av systemstödet Koll	Löpande	HR & Kommunikation tillsammans med kontorets chefer	

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				
Stärka bilden av fastighetskontoret som en attraktiv arbetsgivare med spännande uppdrag	Ta fram en handlingsplan med aktiva varumärkesbyggande åtgärder för 2018 med inriktning 2019 - 2020.	Plan klar Q1 2018.	HR & Kommunikation	Planen följs upp och revideras årligen.
		Genomförande 2018 – 2020	HR & Kommunikation	Aktiviteter följs upp löpande.
Rekrytera				
Chefer har goda kunskaper i kompetensbaserad rekrytering	Utbildning av samtliga chefer	Löpande	HR & Kommunikation	
Introducera				
Nya medarbetare får en effektiv och snabb lokal och central introduktion	Fokusgrupp med nya medarbetare med syfte att undersöka hur de upplever den lokala introduktionen	Q1 2018	HR & Kommunikation	
	Konsulter får relevant introduktion till fastighetskontoret	Löpande	Respektive chef	
	Ta fram och implementera stödmaterial	Q3 2018	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
	för lokal introduktion		Kommunikation	
	Översyn och utvärdering av den centrala introduktionen	Q4 2018	HR & Kommunikation	
Avsluta/Avveckla				
Få ut mesta möjliga information från medarbetare som slutar med syfte att utveckla verksamheten	Utveckla arbetssättet kring avgångssamtalen	Q4 2018	HR & Kommunikation	
Säkerställa att arbetssätt och arbetsmaterial finns dokumenterat när en medarbetare slutar	Systematisera och anpassa överlämningen när medarbetare slutar	Löpande	Respektive chef	

