

Fastighetskontoret kompetens- försörjningsplan 2022-2024

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 åter 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 oktober 2021 har kontoret 155 medarbetare och 12 vakanta tjänster. Medelåldern är 48 år, andel kvinnor är 39 % och andel män är 61 %. 16 % (25 medarbetare) är idag 60 år eller äldre, varav hälften av dessa arbetar på driftenheten.

Under året har kontoret nyrekryterat 18 medarbetare och av dessa är det tre som har rekryterats 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 2021 var det 29 medarbetare som avslutade sin anställning. Av dessa gick sju stycken i pension och fyra slutade till följd av verksamhetsövergång.

Kontoret kommer löpande att se över kompetensen hos medarbetarna 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. 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 byggprojektet och kompetens att driva ett projekt från start till mål.

Fastighetsavdelningen

Precis som projektavdelningen kommer fastighetsavdelningen fortsätta arbeta med att tydliggöra roller och ansvarsfördelningar. Generellt på fastighetsmarknaden förutspås en brist på förvaltare

och ökad konkurrens om kompetensen 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.

Att 30% (12st) av medarbetarna vid driftenheten är över 60 år innebär ett behov av kompetensförsörjning inom driftkompetens. Behovet kommer löpande under de kommande åren men föranleder behov av aktivt arbete med kompetensöverföring och framförhållning i kompetensförsörjningsarbetet, ex. samarbeten med yrkeshögskolor, planerad kompetensväxling och tid för kompetensöverföring i samband med nyrekrytering. För att möta teknikutveckling samt stadens och kontorets miljö och klimatmål ökar behov av kompetens för driftpersonal att kunna inventera, upptäcka och åtgärda energiineffektiviteter.

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 utgörs av singelkompetenser vid kontoret ex. miljösamordnare, utredare inom fysik 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 kommer under perioden ha behov av att bygga upp kompetens och arbetssätt för olika delar inom säkerhetsområdet. Avdelningen delar övergripande utmaning för kontoret som beskrivs nedan.

Avdelningen har också en utmaning i att stödja verksamheten i övergripande utmaningar gällande teknikutveckling, digitalisering samt miljö och hållbarhet. Kompetensområden är utmanande för kontoret som helhet och beskrivs nedan.

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 lärandet på enheten för att minska sårbarhet.

Arkiv och registratur är en central funktion i kontorets arbete med informationshantering. Funktionen roll och arbetssätt förändras och påverkas i hög grad av samhällets digitalisering. Kompetens och förståelse inom digitalisering är viktigt för att kunna bidra i kontorets arbete med att effektivisera informationshantering och utveckling inom exempelvis digital signering. Handläggarnas behov av stöd inom verksamhetsområdet har utvecklats vilket ställer krav på funktionen att utveckla kompetens inom pedagogik för att öka kontorets kompetens inom 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. Inom enheten pågår redan ett sådant utvecklingsarbete men det är angeläget att stärka denna kompetens ytterligare framöver.

Ekonomiavdelningen

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.

Vid avdelningen identifieras ledningskompetens inom upphandling samt kompetens inom entreprenadupphandling som kritiska kompetenser. Kompetensen är attraktiv på marknaden och kräver aktivt arbete för att attrahera samt struktur för att säkra organisatorisk kompetens. Även kompetens inom fysik 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 får många andra organisationer påverkar teknikutvecklingen och digitaliseringen kontoret.

Teknikutvecklingen innebär stora möjligheter men ställer också krav på anpassning och stärkt kompetens inom områdena. Kompetensväxling, kompetensutveckling samt strukturer för omvärldsbevakning och kompetensåterföring kommer att krävas.

Effektiv informationshantering och goda digitala förutsättningar i form av system och arbetsredskap kommer att krävas för att kontoret ska fortsätta att vara en attraktiv arbetsgivare och arbetsplats. Kontoret har många system vilket gör att det tar 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 vår förmåga att omsätta teknisk och digital utveckling. Med ökade digitala arbetsätt ökar också kraven på medarbetarnas kompetens inom informationssäkerhet.

Säkerhetskänslig verksamhet, informationssäkerhet och krisberedskap

Säkerhetsskyddslagen ställer krav på att verksamhetsutövare har en skyldighet att utreda och analysera behovet av säkerhetsskydd i syfte att skydda den information och de verksamheter som är av betydelse för Sveriges säkerhet mot spioneri, sabotage, terroristbrott och vissa andra hot. Då säkerhetsskyddsanalysen identifierat att både fastighetskontoret och vissa verksamhetsutövare i våra fastigheter bedriver säkerhetskänslig verksamhet ställer det andra och nya krav på oss som fastighetsägare. Fastighetskontoret har en

skyldighet att säkerställa att dessa fastigheter och i vissa fall med hänsyn tagen till andra verksamheter, 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 klimat framför allt inom upphandling, projektledning och till viss del för de tekniska förvaltarna.

Fortsatt kompetenshöjande insatser inom områdena klimatanpassning skyfall, biologisk mångfald och ekosystemtjänster för främst projektledning, kundförvaltning och teknisk förvaltning. Även vidare arbete med att höja kunskap och efterlevnad av substitutionsprincipen gällande material och kemikalier.

Vidare behövs ökad kompetens inom cirkulärt byggande för kontorets chefer.

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 samarbeta så vi nyttjar kontorets samlade kompetens. I de fall specifik kombination av kompetens är svårrekyterad ex. upphandlare/drifttekniker med kompetens inom miljö och hållbarhet behöver kontoret säkerställa samarbete och samverkan mellan specialistfunktion och stödfunktion/utförare för att säkerställa kompetensen på annat sätt.

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

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 också 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 avseende år 2022

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. • Utveckla av arbetssätt för organisatoriskt lärande. 	<p>Löpande</p> <p>2022-12-31</p>	<p>Samtliga medarbetare</p> <p>HR-enheten tillsammans med enhetschefer</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
Behålla				
<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"> • Samtliga enheter har dialoger på APT kring värdegrund och personalpolicy • Utveckling av ledarskapet utifrån stadens chefsprofil samt vidare arbete med chefs arbetsmiljö och förutsättningar i arbetet. • Initiera ökat samarbete mellan tekniska förvaltningar i form av ex. samverkan och nätverk. • Ta fram ram för kontorets fortsatta arbete med att förtydliga ansvar och roller • Fortsatt systematisk planering och genomförande av aktiviteter som främjar trivsel och gemenskap • Fortsatt systematisk planering och genomförande av utbildning för att säkra framtidens kompetensbehov. 	<p>2022-12-31</p> <p>2022-12-31</p> <p>2022-12-31</p> <p>2022-12-31</p> <p>2022-12-31</p> <p>Q1</p>	<p>HR- och kommunikations- enheterna samt resp. enhet</p> <p>HR-chef tillsammans med ledningsgrupp och chefer</p> <p>Chefer</p> <p>HR tillsammans avdelningscheferna</p> <p>HR och kommunikation</p> <p>HR och chefer</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 attraherar rätt kompetens genom att erbjuda meningsfulla och intressanta arbeten, attraktiva anställningserbjudanden samt arbeta aktivt kring kontorets varumärke	<ul style="list-style-type: none"> • Uppdatera och arbeta utifrån handlingsplan med varumärkesbyggande åtgärder jämte identifierade målgrupper • I samverkan med arbetsmarknadsförvaltningen utveckla arbete med mottagande av ferie, praktikanter och LIA. 	<p>Löpande</p> <p>2022-12-31</p>	<p>HR-och kommunikation</p> <p>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 och bredda kravprofilerna för att attrahera och rekrytera rätt kompetens • Undersöka möjlighet till att använda arbetsprover i samband med rekryteringar • Erbjuder chefer utbildning inom likabehandling och mångfald samt kompetensbaserad rekrytering 	<p>Löpande</p> <p>Löpande</p> <p>2022-12-31</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
Introducera				
Nya medarbetare ges goda möjligheter att snabbt komma in i verksamheten, arbetsuppgifter, kontaktytor och kultur/gemenskap	<ul style="list-style-type: none"> • Hitta ytor för samverkan mellan interna lokala introduktioner samt förvaltningsövergripande i TN. • Fortsatt arbete med preboarding • Initiera ett nätverk eller andra aktiviteter för målgruppen nyanställda i syfte att bygga gemenskap och kontaktytor inom kontoret. 	<p>2022-12-31</p> <p>Löpande</p> <p>2022-12-31</p>	<p>HR-enheten</p> <p>HR-enheten</p> <p>HR-enheten</p>	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 och utvärdera rutin vid avslut • Systematisera och anpassa överlämningen när medarbetare slutar 	<p>2022-12-31</p> <p>2022-12-31</p>	<p>HR-enheten tillsammans med berörda chefer</p> <p>HR-enheten tillsammans med berörda chefer</p>	Uppföljning av status på aktiviteterna sker i samband med ordinarie tertialuppföljningar

