

## Kompetensförsörjningsplan – stadsbyggnadskontoret 2025-2027

### Strategi för kompetensförsörjning

Utgångspunkten i kompetensförsörjningsarbetet är att stadsbyggnadskontoret ska vara en välkänd och attraktiv arbetsgivare. Ett gott ledarskap, ett aktivt medarbetarskap och en god social och organisatorisk arbetsmiljö är viktiga delar i det strategiska arbetet för att stärka stadens och kontorets attraktivitet som arbetsgivare.

Den strategiska kompetensförsörjningsplanen har utarbetats av förvaltningens HR-enhet i samverkan med verksamheten enligt stadsledningskontorets anvisningar för verksamhetsplan 2025. Planen har behandlats och beslutats av stadsbyggnadskontorets högsta ledningsgrupp för att sedan samverkas enligt gängse rutin och biläggas verksamhetsplan för 2025.

Kompetensförsörjningsplanen utgör ett strategiskt dokument som beskriver stadsbyggnadskontorets nuläge, utmaningar och mål, samt kompetensbehov för att säkerställa att verksamheten har rätt kompetens på kort och lång sikt. Planen avslutas med en beskrivning av förvaltningsgemensamma mål under 2025-2027 samt prioriterade aktiviteter för 2025, med utgångspunkt från stadens kompetensförsörjningsmodell UBARA- *utveckla, behålla, attrahera, rekrytera/introducera och avsluta*.

### Sammanfattning

Utifrån analysen av förvaltningens kompetensbehov har tre strategier prioriterats inför de kommande åren:

1. Satsningar för att stärka samarbetet och erfarenhetsdelning mellan förvaltningens avdelningar, i syfte att utveckla arbetssätt och processer samt synliggöra och tillvarata det kollegiala lärandet.
2. Satsningar för att utveckla chefer och ledningsgrupper genom riktade insatser med fokus på ett hållbart ledarskap och förändringsledning.

3. Utveckla, behålla och rekrytera verksamhetskritiska kompetenser genom en fortsatt kvalitetssäkrad rekryteringsprocess, ett utvecklat arbetsgivarvarumärke samt förbättrad intern- och externkommunikation.

## Mål och uppdrag

Stadsbyggnadskontoret ansvarar för den fysiska planeringen i staden. I detta ingår övergripande planering för bland annat bostäder, arbetsplatser, miljö och trafik. Stadsbyggnadskontoret ansvarar även för bygglovgivning, kartförsörjning och handläggning av bostadsanpassningsbidrag. Dessutom ansvarar kontoret för fastighetsbildning och planregistrering.

Förvaltningens uppdrag är fortsatt att planera och verka för att bostadsmålet om 140 000 bostäder mellan åren 2010 och 2035 förverkligas. Målet flyttades fram fem år till följd av den kraftiga konjunkturedgången i byggbranschen samt statens förändrade bostadspolitik efter valet 2022<sup>1</sup>.

## Nulägesanalys

Förvaltningens ekonomiska förutsättningar inför 2025 pekar på ett något mer stabilt ekonomiskt läge i jmf med föregående år, men med fortsatt minskade intäkter på grund av att bostadsbyggandet bedöms kvarstå på låga nivåer. Orsakerna är en tidigare hög inflation och ökade räntenivåer. För verksamhetsåret 2025 har emellertid anslaget ökat med 39,9 mnkr jämfört med budget 2024. Av dessa utgör 15 mnkr utbetalning av bostadsanpassningsbidrag för år 2025 och resterande innefattar bland annat täckning avseende intäktsbortfall för öppna data efter lagändring.

Enligt Boverket är det den fortsatta svaga köpkraften hos hushållen, ökade bolåneräntorna, kraftigt ökade byggkostnaderna samt utmaningen med finansiering som fortsatt påverkar bostadsbyggandet i negativ bemärkelse även om en svag uppgång är att förvänta under 2025. Boverkets prognos från maj 2024 förutspår att antalet påbörjade bostäder kommer att uppgå till 32 000, varav 30 000 genom nybyggnad.<sup>2</sup>

Boverkets prognos ligger även i linje med Finansdepartementets perspektiv, att konjunkturläget förbättras under 2025/2026 och att

---

<sup>1</sup> [Stockholm stads budget, 2024](#)

<sup>2</sup> [Boverkets byggprognos, maj 2024](#)

bostadsmarknaden visserligen visar vissa tecken på återhämtning, men att det kommer ta tid innan marknaden tar fart.<sup>3</sup>

Trots minskat bostadsbyggande och att bostadsmålet skjutits fram med fem år, ställs fortsatt höga krav på stadsbyggnadskontorets avdelningar som berörs av stadsutvecklingsprocessen; bygglov-plan- och stadsmättningsavdelningen. Även den administrativa avdelningen påverkas av verksamhetens behov av effektivisering, automatisering och digitalisering, både vad gäller verksamhetsspecifika processer såväl som administrativa.

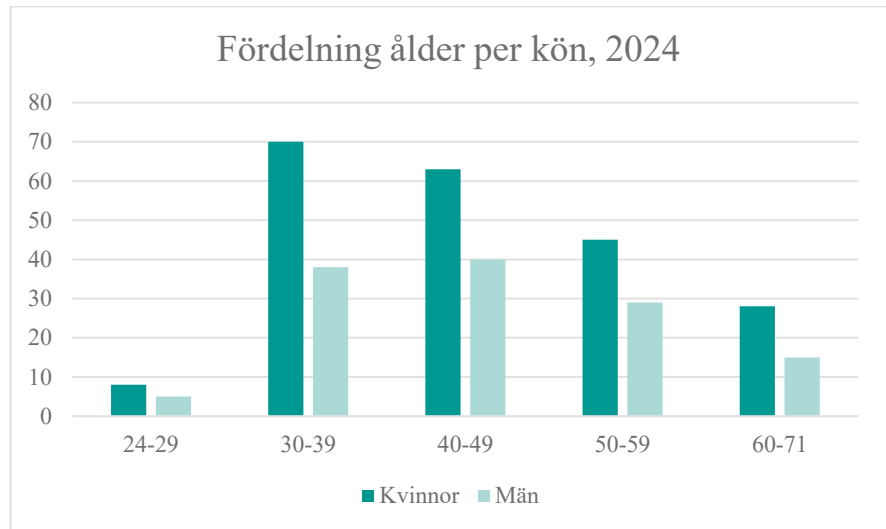
Stadsbyggnadskontoret har sedan det tredje kvartalet 2023 samt under hela 2024 utmanats påtagligt av det svåra ekonomiska läget med hög inflation och ökade räntenivåer, vilket har ställt höga krav på omvärldsbevakning och omställningsförmåga vid kraftigt ändrade förutsättningar. Det senaste året har innefattat fokus på intern kompetenstillsättning och intensifierad intern kompetensöverföring istället för extern rekrytering. Även om kommande verksamhetsår tyder på en positiv konjunkturutveckling råder fortfarande en svag uppgång på bostadsmarknaden. För stadsbyggnadskontorets del betyder detta att avsteg nu kan göras, från ett tidigare restriktivt rekryteringsläge, under kommande verksamhetsår. Dock kvarstår stort fokus på att behålla och utveckla kompetens i form av utveckling av arbetssätt och processer för att kunna möta krav på en mer ändamålsenlig och hållbar organisation. Stadsbyggnadskontoret har under de senaste åren befunnit sig i en tillväxtfas och även om tillförsel av ny kompetens är fortsatt viktig bör rekryteringar ses i ett större (omvärlds)perspektiv, där omställningsförmåga hos befintliga medarbetare är av mer avgörande betydelse.

## Antal anställda

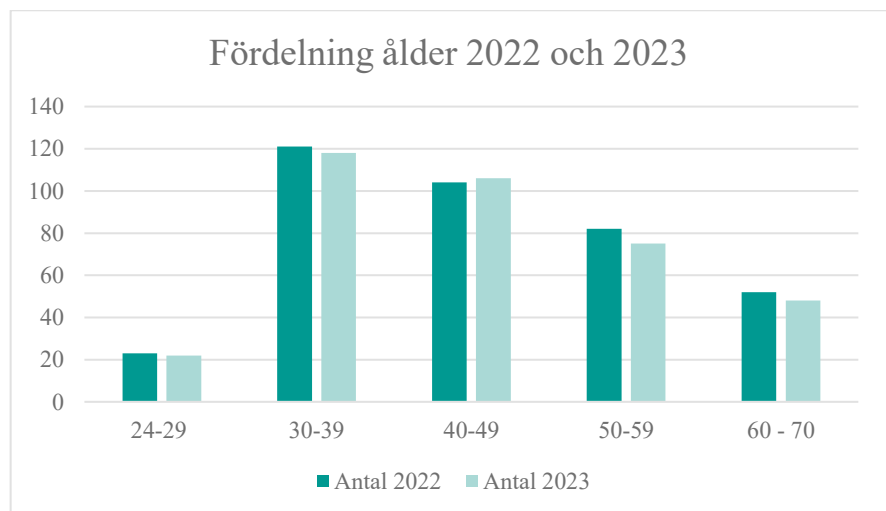
De tabeller som redovisas nedan är baserade på stadsbyggnadskontorets 342 stycken tillsvidareanställda per den 31 oktober 2024. Medelåldern är marginellt förändrad i jämförelse med föregående år och uppgår till 45 år på kontoret, förra året motsvarade medelåldern 44 år.

---

<sup>3</sup> <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2024/08/lagkonjunktur-i-svensk-ekonomi-men-ljusare-framtidsutsikter/>



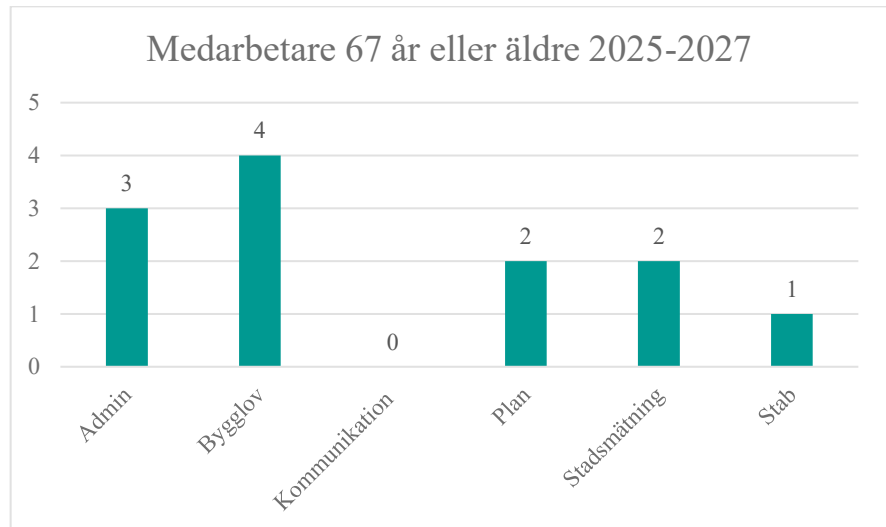
I tabellen nedan redovisas åldersstruktur på förvaltningen under 2022 och 2023.



Av kontorets totalt 342 stycken anställda utgör andelen män 37 procent och andelen kvinnor 63 procent, vilket är en oförändrad fördelning jämfört med föregående år.

## Pensionsavgångar

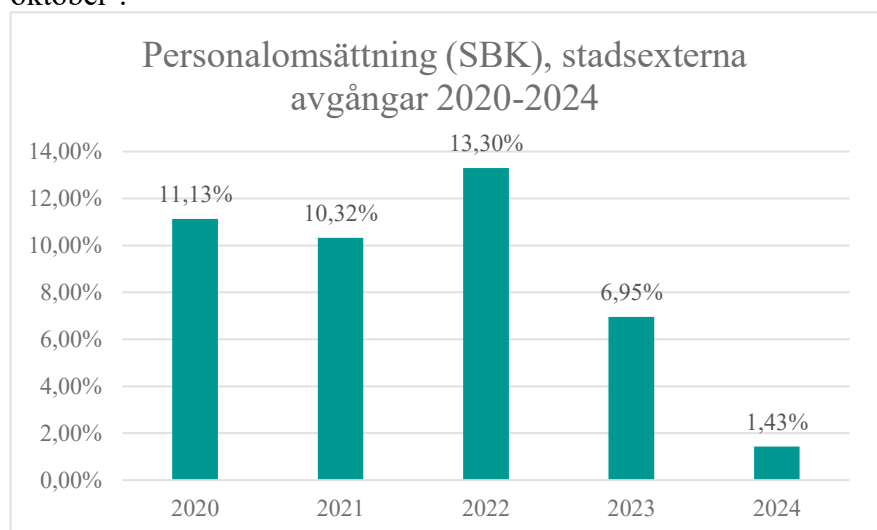
Antalet pensionsavgångar har varit sex stycken fram till 31 oktober 2024. I tabellen nedan presenteras kommande pensionsavgångar under perioden 2025-2027 berör primärt bygglovsavdelningen (fyra stycken) och kan medföra att erfaren kompetens försvinner.



Genom bland annat årlig kompetensinventering inom ramen för arbetet med förvaltningens kompetensförsörjningsplan säkerställs hur kompetens ska omhändertas från medarbetare som går i pension. Dock bör det kollegiala lärandet i större omfattning systematiseras för att undvika eventuella kompetenstapp.

## Personalomsättning

Personalomsättningen har minskat under 2024 i jmf med 2023. Den 31:a oktober 2024 låg siffran på 1,43 %, och för samma period år 2023 var siffran 6,95 %. Tabell nedan redovisar personalomsättning för åren 2020-2024. Statistiken har beräknats för perioden januari till december för samtliga år som redovisas i tabellen nedan, med undantag för 2024 där statistiken redogör för perioden januari-oktober<sup>4</sup>.



<sup>4</sup> Personalomsättningen är beräknad enligt stadens formel, nyckeltalet beräknas genom det lägsta antalet av externa avgångar eller rekryteringar av

Diagrammet visar att förvaltningens personalomsättning befunnit sig på en relativt jämn nivå under åren 2020-2022. Under 2023 minskade personalomsättningen med drygt sex procentenheter, vilket kan förklaras av pågående lågkonjunktur och minskat bostadsbyggande. Personalomsättningen för 2024 är markant lägre än övriga år och förklaras i huvudsak att förvaltningens restriktiva rekryteringsläge till följd av ett ansträngt ekonomiskt läge. Då rådande omständigheter tycks kvarstå och byggtakten förväntas bli låg även under 2025 är bedömningen att det leder till fortsatt låg personalomsättning och ett klart minskat behov av rekrytering även kommande verksamhetsår.

## **Förändringar som påverkar kompetensbehovet**

Som tidigare har presenterats står förvaltningen inför ett fortsatt osäkert verksamhetsår sett till bostadsbranschens förutsättningar och andra ekonomiska aspekter. Det övergripande bostadsmålet kvarstår dock. Utifrån att i närtid kunna behålla viktig kompetens och fortsatt öka konkurrenskraften gentemot andra arbetsgivare i branschen, bör fortsatta prioriteringar göras genom uthålligt arbete med attraktivt innehåll, nödvändig marknadsanpassning och transparent lönepolitik. På sikt kvarstår utmaningen i att attrahera och rekrytera erfaren kompetens, primärt inom stadsplanering och bygglovhandläggning. Förvaltningen beslutar löpande om rekryteringar utifrån ett helhetsperspektiv för att säkerställa försörjningen av nyckelkompetens.

## **Digitalisering**

Den digitala utvecklingen i samhället kräver förändring av arbetssätt med fokus på automatisering och effektivisering och därmed ökar kraven på en hög digital kompetens. Dagens lagstiftning och den ökade digitaliseringen ställer krav på förvaltningens organisation inom informationssäkerhet, men ökar även kraven på samtliga medarbetares medvetenhet och kunskap om informationssäkerhet. Den kompetensen behöver stärkas genom interna utbildningsinsatser.

God informationshantering och dataförvaltning tillsammans med utvecklade arbetssätt och ökad automatisering är förutsättningar för en öppen, tillgänglig och smart stad. Verktyg och hantering av geografisk information för förädling, kartproduktion och

presentation/visualisering utvecklas och är centralt för kontorets uppdrag, övriga staden och kunder.

Utöver detta finns ett stort behov av utvecklingsinsatser inom digitalisering och automatisering av vissa arbetsuppgifter, till exempel för att öka servicenivån och effektiviteten gällande bygglovshantering, bostadsanpassning och verksamhetsstödet. Ett sådant skifte kommer förändra arbetssätt från operativt och manuellt arbete till projektledning, analys och datainsamling.

Digitaliseringsarbetet och dess utveckling behöver drivas gemensamt mellan avdelningarna, förvaltningens IT-enhet samt utifrån staden centralts riktlinjer. Det ställer krav på organisationen och dess medarbetare i form av att kontinuerligt utveckla den digitala kompetens som behövs för att förstå digitaliseringens påverkan och möjligheter inom verksamhetsområdet.

### **Lagändring plan- och bygglagen (PBL)**

En omvärldsfaktor som påverkar förvaltningen är de eventuella lagändringar inom PBL som börjar gälla från 1 juli 2025<sup>5</sup>. Lagändringarna antas leda till ändrade, och till viss del högre, krav på bygglovsavdelningens arbetssätt. En stor utbildningsinsats krävs för främst byggnadsinspektörerna. Det ställer även krav på nya arbetssätt och kommunikation till kunder, nya rutiner och en kompetensutveckling bland de anställda. I dagsläget pågår en analys av vad den nya lagstiftningen ställer för krav avseende kompetens, vilket skulle kunna resultera i ett ökat behov av fler sakkunniga konstruktörer och brandingenjörer. Lagändringarna kan även leda till ett ökat behov av juristkompetens på avdelningen. Jurister med kunskap i PBL är att betrakta som en svårrekryterad kompetens, då efterfrågan är större än tillgången.

### **Förvaltningens kompetensförsörjningsbehov**

Förvaltningens övergripande utmaningar vad gäller kompetensbehovet bedöms som delvis utmanande men hanterbara. Spetskompetensen inom respektive avdelning är hög. För att minska sårbarheten krävs dock en mer systematiserad kompetensöverföring både inom respektive avdelning, men framförallt kunskapsöverföring över avdelningsgränserna i alla led. Utöver detta bör förvaltningen fortsättningsvis utveckla och tydliggöra interna arbetssätt inom avdelningarna men även sinsemellan i syfte att stärka helhetssynen hos medarbetare och chefer.

## Kritiska kompetenser

Förvaltningen ser fortsättningsvis en utmaning i att rekrytera ett antal verksamhetskritiska kompetenser på kort och lång sikt. Till kritiska kompetenser räknas i detta fall:

- erfarna stadsplanerare
- erfarna bygglovhandläggare och bygglovhandläggare med arkitektbakgrund
- inspektörer med spetskompetens med anledning av de behov som uppkommer genom ny lagstiftning
- jurister med kunskap inom PBL
- erfarna tekniska lantmätare med FME-kompetens
- kart- och mätingenjörer med fotogrammetri- och stomnätskompetens

## Rekrytering av erfaren kompetens

Erfarna stadsplanerare är fortsatt en svårrekryterad grupp jämfört med nyexaminerade inom samma område. Utmaningen i att attrahera erfarna stadsplanerare är kopplat till hur förvaltningens erbjudande paketeras och hur väl det står sig i konkurrensen gentemot kranskommuner, såväl som privata aktörer. Utmaningarna med att rekrytera erfarna medarbetare de senaste åren bedöms kvarstå även under kommande år.

Förvaltningen samarbetar idag med Kartotek och övriga utbildningsanordnare genom att ta emot praktikanter som studerar till mät- och kartingenjörer. En stor del av tidigare rekryteringar har tillsatts av sökande med bakgrund från Kartotek. Generellt sett är dock den kunskap som studenterna erhåller under utbildning inte tillräcklig och kräver således vidareutbildning av medarbetarna internt innan de nått tillräcklig hög nivå i sin yrkeskunskap. På stadsmätningsavdelningen har det under senaste året gjorts ett mer aktivt arbete i form av kompetensöverföring avseende både fotogrammetri- och FME-kompetens, vilket har gett positiva effekter. Ett fortsatt nära samarbete med Kartotek och andra utbildningsanordnare är av stor vikt då rekryteringsbehovet av mät- och kartingenjörer uppkommer löpande och det finns få yrkeshögskolor som erbjuder utbildningar med relevant innehåll.

Det är vanligtvis få erfarna kandidater inom förvaltningens yrkesroller som aktivt söker nytt arbete. Detta ställer därför höga krav på förvaltningen att aktivt söka upp och attrahera denna målgrupp. Det behövs fortsatt riktade kommunikationssatsningar och aktiviteter mot dem som inte aktivt söker ett nytt arbete. Arbetsmetodiken med riktade jobbbannonser på LinkedIn vid svårrekryterade profiler kommer att fortsätta då dessa dels når en



större, men även en mer exakt (relevant) målgrupp. När det gäller att attrahera och rekrytera nytexaminerade upplevs inte samma utmaningar, då det ofta finns ett stort intresse för kontorets verksamhet och roller bland inom denna målgrupp. Utmaningen när det gäller den yngre målgruppen är snarare att skapa en förståelse för yrkesrollen och synliggöra interna karriärvägar på kontoret.

## Introduktion

Att vara en attraktiv arbetsgivare grundläggs redan vid introduktionen och det är därmed viktigt att förvaltningen har ett introduktionspaket som skapar goda förutsättningar för nyanställda att snabbt komma in i sin roll, arbetsprocesser och arbetsplatskultur. Därför behövs en god och effektiv introduktion på både enhets- och avdelningsnivå. Dels genom att säkerställa överlämningar och underlag vid övergångar från medarbetare som slutar till medarbetare som börjar, dels för att alla nyanställda ska ges möjlighet till en tydlig och strukturerad introduktion. Arbetet med att vidareutveckla den förvaltningsövergripande introduktionen för nyanställda har kommit en god bit på väg, men behöver förstärkas ytterligare. Även de avdelningsspecifika introduktionerna behöver utvecklas kontinuerligt.

## Behålla och motivera kompetenta medarbetare

I förvaltningens kärnverksamhet är de största befattningsgrupperna stadsplanerare och bygglovshandläggare med en stor andel yngre medarbetare. Förvaltningens huvudutmaning ligger i att behålla kompetenta medarbetare framförallt inom dessa områden men även inom övriga avdelningar. Ett fortsatt arbete krävs därför med en utvecklad introduktionsutbildning, mentorer samt tillgång till specialistkunskap på respektive avdelning. Det krävs även en systematisk kunskapsöverföring mellan såväl enheter och avdelningar. Den största delen av erfarenhetsdelning bör ske inom ramen för det dagliga arbetet och tillsammans med kollegor, externa kontakter och samarbetspartners.

## Kompetensutveckling

Att erbjuda medarbetare möjlighet till kompetensutveckling är också ett viktigt led i att vara en attraktiv arbetsgivare och bidra till att behålla kompetenta medarbetare. Som en del i att behålla kompetens behövs fortsatt arbete med riktade kompetensutvecklingsinsatser samt att möjligheterna till kompetensutveckling förtydligas och synliggörs, inte minst interna karriärvägar. Synen på karriär behöver fortsatt breddas- karriär är inte endast att bli chef. Andra karriärvägar kan vara nya uppdrag inom befintlig roll, som till exempel projektledare eller generalist. Närmaste åren kommer att ställa krav på en snabb omställningsförmåga både hos verksamhet såväl som enskilda

medarbetare, vilket gör att generalistkompetens kommer att värderas högt. Viljan att stanna kvar tros också öka genom att samtliga anställda förstår medarbetarrollen, förväntningar, beslutsvägar samt får en möjlighet att se helheten och en större förståelse för övriga enheters och avdelningars arbete.

Medarbetarsamtalet och individuella utvecklingsplaner är fortsatt utgångspunkt för medarbetarnas kompetens- och karriärutveckling. Genom kompetens- och karriärutveckling ges medarbetarna chansen att utveckla både sig själva och verksamheten, vilket samtidigt gör arbetet mer attraktivt. Arbetet med lönebildning, som ett strategiskt styrmedel för verksamheten, kommer också att fortsätta – med utgångspunkt från övergripande principer inom avtalsrörelsen och centrala direktiv. Löneutveckling är nära förknippat med kompetens och karriärutveckling för många medarbetare och lönen ska vara individuell och differentierad utifrån medarbetarens prestation kopplat till kontorets lönekriterier.

### Nyckelkompetens

Ett antal nyckelfunktioner har identifierats på respektive avdelning. Det är till största delen erfarna medarbetare men framförallt specialister som är ensamma i sin yrkesroll eller där antalet kollegor med liknande kompetens är få till antalet. De har i och med sin särställning i organisationen en kritisk påverkan på verksamheten i det fall de väljer att lämna sin anställning. Mycket kunskap kan gå förlorad om inte arbetet dokumenteras och rutiner för överlämning utvecklas. Löpande kompetensöverföring till övriga kollegor både inom respektive avdelning, men även över avdelningsgränserna bör ske mer systematiskt än i dagsläget.

### Framtida ledarskap

Ledarskapet är avgörande för att kunna attrahera och behålla kompetenta och engagerade medarbetare. För att kunna utveckla och motivera medarbetarna på bästa sätt behövs chefer som kan leda och driva i förändring, tillsammans med sina medarbetare.

Utifrån stadens riktlinje om ny chefsstruktur och slutsatser från genomlysningsarbete är det fortsatt av stor vikt med en pågående dialog om det hållbara ledarskapet och organisatoriska förutsättningar för att främja det. Större krav ställs på förmågan att leda och entusiasmera medarbetare i tuffa tider och därför är kommunikation och uppföljning av yttersta vikt. Inte minst för att fånga upp frågor kopplat till medarbetares psykosociala- såväl som den fysiska arbetsmiljön. Inför kommande år planeras en utvecklingsinsats för chefskollektivet i syfte att främja en god arbetsmiljö och förstärka kompetensen avseende förändringsledning samt verksamhetsutveckling.

Slutligen ska förvaltningens uppskattade satsning TN-akademin, ett ledar- och utvecklingsprogram för medarbetare som drivs tillsammans med övriga tekniska nämnder, fortgå. Utbildningen rustar bland annat medarbetare för en framtida ledar- eller specialistroll och är en avgörande satsning för chefsförsörjningen.

### Utveckling av arbetssätt, processer och kunskapsöverföring

För att möta kommande förändringar i omvärlden bedöms behovet av generalistkompetens öka, även om det inom vissa områden fortfarande finns en hög efterfrågan på specialistkompetens till exempel inom säkerhetsområdet. Medarbetares omställningsförmåga blir mer avgörande för organisationens totala måluppfyllelse – vilket ställer höga krav på förvaltningen i att utveckla nya arbetssätt, digitala processer och säkerställa förutsättningar för ett närvarande ledarskap.

Inför den kommande treårsperioden hanteras därmed ett eventuellt kompetensgap främst genom intern kompetensutveckling, i form av ett breddande av nuvarande medarbetares kompetenser, men även väl avvägda rekryteringar för nyckelfunktioner.

## Uppföljning av aktiviteter 2024

Nedan följer en sammanställning över genomförda aktiviteter under 2024 utifrån uppsatta mål inom ramen för föregående års kompetensförsörjningsplan.

### Utveckla/Behålla

- I nära samverkan med övriga tekniska förvaltningar har skraddarsydda utbildningsinsatser genomförts för förvaltningens chefer såväl som tematiska insatser för att främja ett hållbart ledarskap.
- Utvecklat medarbetarsamtalsmall för chefer utifrån FRLM-modellen och stadens chefsprofil.
- Fortsatt satsningen på TN-akademin, ledar- och utvecklingsprogram för medarbetare. Tre medarbetare från förvaltningen har deltagit under perioden 2023-2024.

### Attrahera

- Förvaltningen har, trots ett restriktivt rekryteringsläge under året, fortsatt ta emot praktikanter och verkat för goda relationer med lärosäten samt samordnat studiebesök i verksamheten.
- Tagit fram folder med information om förvaltningen, förväntningar på nya medarbetaren samt förmåner som erbjuds.
- Medverkat på arbetsmarknadsmässor i syfte att visa förvaltningen som en attraktiv arbetsgivare.

### Rekrytera

- Tagit fram rekryteringshandbok för chefer samt tillhörande stödmaterial i form av annonsmallar har tagits fram.

### Avsluta

- Utvecklat förvaltningens avgångsenkät och verkat för en ökad svarsfrekvens genom mer systematisk uppföljning vid medarbetares avslut av anställning.

## Förvaltningens övergripande mål och prioriteringar för 2025-2027

Nedan redovisas förvaltningens planerade åtgärder för att kunna möta identifierat kompetensförsörjningsbehov under 2025-2027, utifrån stadens kompetensförsörjningsmodell UBARA- *utveckla, behålla, attrahera, rekrytera/introducera och avsluta*.

## Utveckla

Förvaltningen ska fortsätta med kompetenshöjande insatser som syftar till att utveckla både chefer och medarbetare och på så vis bidra till att verksamheten når sina mål. Kompetensutveckling diskuteras i samband med medarbetarsamtalet och dokumenteras i den individuella utvecklingsplanen. Nedan listas prioriterade aktiviteter för 2025-2027:

- Utveckla det kollegiala lärandet genom att systematisera erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring mellan avdelningarna via forum och styrgrupper.
- Internkommunikationen ska stärkas genom exempelvis nyhetsbrev, intranät, frukost- och avdelningsmöten för att lyfta fram goda exempel, gemensamma processer och olika kompetenser. Genom stärkt kommunikation ska medarbetares kännedom om förvaltningens uppdrag och olika verksamheter öka. På så vis utvecklas helhetssynen med syfte att stärka samarbetet mellan avdelningarna, ”vi-känslan” och en förbättrad måluppfyllelse.
- En fortsatt viktig målsättning är att säkra försörjningen av medarbetare i chefs- och ledarposition. Därmed ska satsningen med TN-akademin, ett ledar- och utvecklingsprogram för medarbetare vilka har utmärkt sig samt visat ett stort intresse för ledar- och medarbetarskap, fortgå. På så vis kan motivationen öka för dessa medarbetare att stanna och utvecklas vidare i organisationen. Årlig utvärdering av innehåll och upplägg i dialog med leverantör. Nominering sker årsvis under kvartal 2.

## Behålla

Förvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda medarbetare ett stimulerande och utvecklande arbete. Nedan listas prioriterade aktiviteter under 2025-2027 för att behålla kompetenta och engagerade medarbetare:

- Ledarskapet ska stärkas genom säkerställande av årliga chefsutbildningar och tematiska ledarutvecklingsinsatser.
- Utveckla chefsintroduktion med utgångspunkt från stadens chefsprofil och chefers arbetsmiljöansvar
- Framtagande av årshjul för chefer i syfte att verka för ett hållbart ledarskap.
- Stärka konkurrenskraften gentemot andra kommuner och branschen som helhet avseende lönestrukturer. Det innebär fortsatt arbete med en lönepolitik med fokus på det relativa löneläget – i syfte att säkerställa ett konkurrenskraftigt och

marknadsmässigt löneläge. Avdelningsgemensam lönekalibrering ska kvarstå som del i löneöversynen.

- Implementering av lönestrategiskt dokument för förvaltningen.
- Förtydligande av arbetsgivarlöfte inom ramen för arbete med arbetsgivarvarumärket för att fortsatt vara en attraktiv arbetsgivare.
- Initiera arbete med att synliggöra förvaltningens karriär- och utvecklingsvägar.

## Attrahera

För att fortsatt vara en attraktiv arbetsgivare behöver förvaltningens särställning bland kommunerna i regionen och den möjlighet våra medarbetare har att påverka huvudstadens utveckling tydliggöras och således attrahera en större andel erfarna sökande. Nedan presenteras aktiviteter under 2025-2027:

- Utveckla och förtydliga arbetsgivarvarumärket, med fokus på arbetsgivarlöfte, för att stärka varumärket internt och externt.
- Fortsatt samarbete med relevanta lärosäten kring praktikplatser, studiebesök och arbetsmarknadsmässor.
- Lyfta kontorets framträdande profiler i kontorets marknadsföring för att locka nya medarbetare, arbeta med storytelling och relationsskapande aktiviteter på LinkedIn och övriga sociala kanaler av relevans.

## Rekrytera

Förvaltningen arbetar utifrån att all rekrytering ska ske kompetensbaserat och utifrån stadens principer. Nedan presenteras aktiviteter under 2025-2027:

- Säkerställa att utbildning i kompetensbaserad rekrytering samt fördjupning erbjuds för samtliga chefer som, tillsammans med HR som projektleder processen, verkar för en professionell och likvärdig hantering av samtliga kandidater. Vid rekrytering av chefer ska stadens chefsprofil tillämpas.
- Implementera ny annonsmall utifrån uppdaterat arbetsgivarvarumärke för attraktivare platsannonser

## Introducera

Det är fortsatt viktigt för förvaltningen att säkerställa en effektiv och relevant introduktionsprocess som skapar goda förutsättningar för nyanställda att snabbt komma in i sin roll, arbetsprocesser och

arbetsplatskultur. Samtliga anställda ska förstå medarbetarrollen, förväntningar, beslutsvägar, den möjlighet de har att påverka sin del i helheten. Nedan presenteras aktiviteter under 2025-2027:

- Implementering av uppdaterad förvaltningsövergripande introduktion.
- Översyn av avdelningsspecifika introduktioner för att tydliggöra roller och skapa en större trygghet i medarbetarskapet.

## Avsluta

En väl genomtänkt avslutsprocess är lika viktig som en gedigen introduktionsprocess för nyanställda. Den ger möjlighet att fånga upp värdefulla synpunkter från medarbetare som själva valt att sluta. Syftet med en strukturerad process är också att den kan bidra till ett bra avslut för medarbetaren, som får möjlighet att tillsammans med närmaste chef reflektera över sin tid på förvaltningen. Förvaltningen har en systematiserad rutin vid avslut av medarbetare i syfte att fånga upp förbättringsområden samt verka för medarbetare som goda ambassadörer. Avslutsenkäter genomförs för samtliga anställda och avslutsintervjuer erbjuds för anställda av närmaste chef såväl som av HR-funktion. Nedan presenteras aktiviteter under 2025-2027:

- Årlig översyn av avslutsenkät och fortsatt analys av underlag från avgångsenkäter.
- Framtagande av mall för upprättande av individuell avvecklingsplan för att säkra kompetensöverföring vid avslut.
- Översyn av checklista vid avslut i syfte att förenklad och förbättra rutinen vid avslut.

## Mål och aktiviteter inom kompetensförsörjning för 2025

För kommande verksamhetsår är följande aktiviteter prioriterade utifrån stadens kompetensförsörjningsmodell UBARA- *utveckla, behålla, attrahera, rekrytera/introducera och avsluta*.

### Utveckla/Behålla

**Mål:** Utveckla och synliggöra ledarskapet inom chefskapet med fokus på stadens nya chefsprofil och verktyg för ett hållbart ledarskap.

**Aktivitet:** Genomförande av chefsutvecklingssatsning för att främja en god arbetsmiljö och förstärka kompetensen avseende förändringsledning och verksamhetsutveckling.

**Mätetal:** Förflyttning av avseende gul- och rödmarkerade resultat till grönt avseende årlig uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete i ILS under 2025. Ökat AMI och positiv förflyttning avseende ledarskapsindex i medarbetarenkät för 2026.

**Ansvarig funktion:** Förvaltningschef, HR-chef

**Mål:** Stärka medarbetarskapet och utveckla det kollegiala lärandet genom att systematisera erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring mellan avdelningarna.

**Aktivitet:** Utreda möjligheterna för avdelningsövergripande och avdelningsinterna forum såväl som att skapa förutsättningar för nya arbetssätt i form av relevanta styrgrupper.

**Mätetal:** Senast uppföljning av slutsatser inom ramen för kompetensförsörjningsplan 2026-2028.

**Ansvarig funktion:** Kontorsledning

**Mål:** Samtliga medarbetare ska få ökad kännedom om kontorets uppdrag och olika verksamheter, för att på så vis utveckla helhetssyn med syfte att stärka samarbetet mellan avdelningarna, medarbetarskapet och förbättra måluppfyllelsen.

**Aktivitet:** Stärkt arbete med internkommunikation genom nyhetsbrev samt tydliggörande av kontoret arbetsplatskultur och värdegrund.

**Ansvarig funktion:** Kommunikationschef, HR-chef och kontorsledning.

## Attrahera

**Mål:** Förvaltningens särställning bland kommunerna i regionen och den möjlighet våra medarbetare har att påverka huvudstadens utveckling ska tydliggöras och således attrahera en större andel erfarna sökande.

**Aktivitet:** Utveckla och förtydliga arbetsgivarvarumärket för att locka nya medarbetare, arbeta med storytelling och relationsskapande aktiviteter på LinkedIn och övriga sociala kanaler av relevans.

**Mätetal:** Framtagande av uppdaterad kommunikationsplan innehållande aktiviteter i syfte att stärka arbetsgivarvarumärket intern och externt. Ökat antal visningar och räckvidd avseende kanalen LinkedIn.



**Ansvarig funktion:** Kommunikationschef, HR-chef.

## Rekrytera

**Mål:** Samtliga rekryterande chefer ska ha goda förutsättningar, att med stöd av HR-funktion, säkerställa att all rekrytering sker kompetensbaserat samt verka för en god kandidatupplevelse.

**Aktivitet:** Implementering av rekryteringshandbok för chefer samt utbildningsinsats för chefer och berörda fackliga representanter i kompetensbaserad rekrytering.

**Mätetal:** Kvalitativa underlag från genomförda rekryteringar genom uppmätt kandidatupplevelse (Realcruit), där målsättning är att öka svarsfrekvensen under året då verktyget nyligen är infört. En uppföljning med chefskollektiv sker genom enkät efter genomförd utbildningsinsats.

**Ansvarig funktion:** HR-chef.

## Introducera

**Mål:** Säkerställa och underlätta introduktion för medarbetare vid återkomst efter längre frånvaro vid sjukdom, föräldra-, studie- eller tjänstledighet. På så vis ökar medarbetarens förutsättningar för att snabbt komma in i sitt arbete, finna sig till rätta och känna sig (åter)välkommen.

**Aktivitet:** Framtagande av checklista för introduktion vid återgång till arbete.

**Mätetal:** Öka antal gröna svar till 98 % för motsvarande frågeställning i ILS avseende årlig uppföljning av systematiskt arbetsmiljöarbete.

**Ansvarig funktion:** HR-chef, avdelningschefer

## Avsluta

**Mål:** En systematiserad och förenklad rutin vid avslut av medarbetare i syfte att fånga upp förbättringsområden.

**Aktivitet:** Implementering av ny intervjumall för chefer vid avslut av medarbetare.

**Mätetal:** Öka svarsfrekvens i avslutsenkät till 90 %.

**Ansvarig funktion:** HR-chef