

## Kompetensförsörjningsplan – stadsbyggnadskontoret 2022-2024

### Sammanfattning

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

1. Satsningar för att stärka samarbete och erfarenhetsdelning inom organisationen för att utveckla, synliggöra och tillvarata det kollegiala lärandet.
2. Attrahera och rekrytera verksamhetskritiska kompetenser genom en fortsatt kvalitetssäkrad rekryteringsprocess, stärkt kommunikation gentemot yrkesverksamma och fortsatt arbete med förvaltningens lönepolitik.
3. Fortsatt arbete med att stärka och utveckla introduktions- och återgångsprocess för medarbetare och chefer.

### Mål, uppdrag och kompetens

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 fastighetsregistrering.

Förvaltningens uppdrag är att planera för 140 000 bostäder mellan 2010 och 2030. Fram till år 2025 ska målet om 70 000 nya bostäder nås, vilket ställer höga krav på förvaltningens kompetensförsörjning.

Med utgångspunkt i dessa mål kommer trycket vara fortsatt stort på kontorets avdelningar som berörs av stadsutvecklingsprocessen; stadsmättningsavdelningen, bygglovsavdelningen och planavdelningen. Även administrativa avdelningen påverkas i form av behov från verksamheten om effektivisering, automatisering och digitalisering, både vad gäller avdelningsspecifika processer såväl som administrativa. Sett till tillgången på erfaren kompetens på arbetsmarknaden är planavdelningen och bygglovsavdelningen mest utsatta, även om övriga avdelningar och enheter kan uppleva en utmaning i att rekrytera erfaren kompetens till enskilda befattningar.

### Omvärldsfaktorer som påverkar efterfrågad kompetens

I förvaltningens kärnverksamhet är de största befattningsgrupperna stadsplanerare och bygglovhandläggare. Förvaltningens huvudutmaning ligger i att behålla samt rekrytera inom dessa områden då det finns ett underskott på erfaren kompetens inom respektive yrkesområde.

Ytterligare en omvärldsfaktor att ta i beaktande är att mängden komplexa ärenden av juridisk art ökar, vilket berör både plan- och bygglovsavdelningen. Utredningar av eventuella lagändringar av Plan- och bygglagen, PBL, pågår, där effekten skulle kunna bli en ökning av tillsynsärenden. Då en stor del av medarbetargruppen är nyexaminerad eller endast arbetat ett par år i yrket krävs förstärkning i form av juridiskt stöd för att hantera denna typ av frågor. Utmaningen består särskilt i att attrahera jurister med kunskap inom PBL, vilket är det lagrum som främst utgör grunden för nämndens myndighetsutövning.

För att möta förvaltningens mål behövs, utöver jurister, utökad kompetens inom upphandlingsområdet. Förvaltningen ser upphandlingskompetens som en nyckelfunktion för att förhandla om avtal för förvaltningsspecifika behov och göra upphandlingar utifrån förvaltningens ansvarsområden, exempelvis för konsulttjänster.

### Digitalisering

Förvaltningen ska svara upp mot stadens mål om en smart och uppkopplad stad och mot de behov och förväntningar medborgarna har på en begriplig och lätthanterlig ärendehantering. Arbetet med en digitaliserad ärendehantering för bygglovshandlingar har påbörjats, även om arbete kvarstår och kommer att ta resurser i anspråk framgent. I kombination med en digital hantering av bygglovsprocessen ställs även ökade krav på service, tillgänglighet och kommunikation. Även det nya lagkravet om digitala detaljplaner från 1 januari 2022, får påverkan på flera avdelningar och kräver en översyn av förvaltningens arbetssätt kopplat till planarbetet.

Vidare ställs fortsatta krav på nya sätt att lagra information så att den blir tillgänglig för medborgarna, vilket utgör grunden för en smart stad. Hantering av geodata kräver exempelvis specialistkompetens inom FME, det vill säga verktyg för bearbetning och förädling av geografisk information samt automatisering. Kontoret har till del denna kompetens men ser ett behov av fortsätta att stärka upp inom området, bland annat genom fortsatt kompetensöverföring internt. Utöver detta finns även behov av tillgång till annan IT-kompetens såsom informations- och verksamhetsarkitektur, för att möta ökade krav på exempelvis tillhandahållande av öppen data.

Den digitala utvecklingen kräver förändring av arbetssätt med fokus på automatisering och effektivisering. Det tidigare pandemiläget har påskyndat utvecklingen mot mer digitala arbetssätt även om arbete

fortfarande kvarstår. Med anledningen av detta ökar kraven på en hög digital kompetens vid nyrekrytering, oavsett roll eller befattning. Den ökade digitaliseringen ställer dessutom krav på medarbetares medvetenhet och kunskap kring informationssäkerhet, vilket behöver stärkas genom utbildningsinsatser.

### Utveckling av arbetssätt

Spetskompetensen inom respektive avdelning är hög. För att minska sårbarheten krävs däremot en mer systematiserad kompetensöverföring både inom, såväl som över, avdelningsgränserna. Utöver en systematisk kompetensöverföring, och kompetensutveckling, behöver förvaltningen fortsatt arbeta med att utveckla och tydliggöra interna arbetssätt. En kartläggning av gemensamma processer och rutiner främjar fortsatt verksamhetsutveckling och effektiva samarbeten. På så vis kan förvaltningen i högre uträckning även underlätta för medarbetare att förstå organisationen, beslutsvägar och sin del i helheten.

I takt med mer digitala arbetssätt och en övergång till ett allt mer flexibelt kontor ställs nya krav på medarbetarskap och självledarskap. Då den fysiska närheten till kollegor inte är lika självklar som tidigare, blir förmågan att identifiera kompetensbehov i vardagen och tillgodogöra sig kunskapen, företrädesvis i samarbete med andra, allt viktigare. Den interna kommunikationen spelar en avgörande roll, därför behöver strategiska kommunikationsvägar utvecklas och stärkas.

### Krav på framtida ledarskap

Med anledning av förändrade arbetssätt som föranletts av pandemin och som inneburit att en stor del av arbetet nu utförs på annan plats än kontoret, i kombination med den ombyggnation av TN-huset till ett flexibelt kontor, har kraven på ledarskap förändrats senaste åren.

Större krav ställs på förmågan att leda och entusiasmera medarbetare på distans och därför är kommunikation samt uppföljning av yttersta vikt. Inte minst för att fånga upp frågor kopplat till medarbetares psykosociala- såväl som fysiska arbetsmiljö. Då en stor andel av förvaltningens chefer fortfarande är relativt nya i rollen krävs ett kontinuerligt arbete för att bygga en stabil grund och gemensamt synsätt. Inför kommande år ses ett ökat behov av riktade ledarutvecklingsinsatser tillsammans med implementering av stadens nya chefsprofil, i syfte att säkerställa ett hållbart ledarskap för både chef och medarbetare.

### Utmaningar i att rekrytera verksamhetskritiska kompetenser

Förvaltningen ser fortsättningsvis en utmaning i att rekrytera ett antal verksamhetskritiska kompetenser som högt prioriterat. Till verksamhetskritiska kompetenser räknas i detta fall:

- Erfarna bygglovhandläggare: Högskoleexamen inom juridik, arkitektur, samhällsbyggnad, teknik, eller arbetslivserfarenhet i kombination med YH-utbildning inom bygglovshandläggning, med minst 5 års erfarenhet inom yrkesrollen.
- Specialister inom bygglovsavdelningen, exempelvis byggnadsantikvarier, brandinspektörer, fukt- och konstruktionsspecialister.
- Erfarna byggnadsinspektörer: Ingenjörsexamen eller motsvarande utbildning inom samhällsbyggnad, med minst 5 års erfarenhet inom yrkesrollen.
- Erfarna stadsplanerare: Magister- eller masterexamen inom arkitektur, landskapsarkitektur eller stadsplanering och 10 års erfarenhet inom yrkesrollen.
- Kart- och mättingenjörer med fotogrammetrikompetens: Högskoleexamen inom lantmäteri, geodata eller motsvarande från YH- utbildning, exempelvis Kartotek. Erfarenhet av arbete med fotogrammetri, tredimensionellt arbete, samt arbete med flygbilder utgör fortfarande ett känsligt kompetensområde.
- Erfarna lantmätare: Lantmäteriutbildning med minst 5 års yrkeserfarenhet av förrättningshandläggning.
- Jurister med kunskap inom PBL: Högskoleexamen inom juridik med goda kunskaper inom PBL.
- Upphandlare: Utbildning inom juridik eller ekonomi, goda kunskaper inom LOU och med minst 3 års erfarenhet inom yrkesrollen.

Ingenjörer har tidigare beskrivits som ett bristyrke och KTH valde från att år 2018 inrätta<sup>1</sup> 514 st. nya studieplatser fram till år 2023. Utökningen har inte minst skett inom samhällsbyggnad och arkitektur. Det relativt höga antalet nyutexaminerade, de få pensionsavgångarna och det positiva flyttnettot i Stockholm, gör att det totala antalet högskoleingenjörer väntas öka med drygt 5 600 personer, eller 40 procent till 2025. Efterfrågan på högskoleingenjörer bedöms öka i ungefär samma omfattning som tillgången under tidsperioden. Jämfört med idag väntas arbetsgivarna i Stockholms län anställa ungefär 5 500 fler

---

<sup>1</sup> Regeringens budgetproposition 2018

högskoleingenjörer fram till 2025. Den ökade efterfrågan beror bland annat på att arbetsgivarna i större utsträckning än tidigare antas kräva avslutad högskoleingenjörsutbildning vid nyanställning inom ett flertal ingenjörsyrken. Sammantaget pekar därför prognosen på att tillgången och efterfrågan på högskoleingenjörer i Stockholms län kommer vara i balans först år 2025<sup>2</sup>.

För kartingenjörer med fotogrammetrikompetens går trenden på arbetsmarknaden i linje med övriga ingenjörs- och teknikeryrken, om än något mer balanserat än tidigare år. En av få utbildningsanordnare är yrkeshögskolan Kartotek i Solna, där fotogrammetri ingår i den tvååriga utbildningen. Kontoret samarbetar idag med Kartotek genom att delta på mässor och ta emot praktikanter inom detta område. En stor del av rekryteringarna tillsätts av sökande med denna bakgrund. Generellt sett är dock den fotogrammetrikunskap som studenterna erhåller under utbildning inte tillräcklig och kontoret måste således vidareutbilda medarbetarna internt innan de nått tillräcklig hög nivå i sin yrkeskunskap. På stadsmättningsavdelningen 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 är av stor vikt då rekryteringsbehovet förväntas kvarstå på ungefär samma nivå.

Erfarna bygglovhandläggare och inspektörer är idag en svårrekryterad grupp då de är mycket attraktiva på arbetsmarknaden. Den stora efterfrågan har de senaste åren även lett till ett högt löneläge där förvaltningen i många fall har svårt att överbjuda kranskommuner. Det är en viktig faktor att ta i beaktande, bland annat genom fortsatt analys och uppföljning av förvaltningens lönepolitik.

Gällande stadsplanerare kan samma tendenser uppfattas. Erfarna arkitekter efterfrågas på fler av förvaltningens avdelningar, samtidigt som det finns en efterfrågan på kompetensen i övriga kommuner. Stor efterfrågan leder till ett högt löneläge och svårigheter att attrahera inom området. Det kan dock finnas andra utmaningar i att attrahera erfarna stadsplanerare kopplat till hur förvaltningens erbjudande paketeras och hur väl det står sig i konkurrensen gentemot kranskommuner, såväl som privata aktörer.

Enligt Länsstyrelsen var cirka 35 procent av arkitekterna 55 år eller äldre under 2016 och pensionsavgångarna antas därmed bli relativt

---

<sup>2</sup> [Länsstyrelsen](#) (2016)

stora fram till år 2025<sup>3</sup>. Samtidigt kan noteras att en relativt stor andel arbetar efter 65 års ålder. Länsstyrelsen belyser även att tillgången på utbildade arkitekter i Stockholms län beräknas öka med närmare 25 procent under prognosperioden, medan efterfrågan på utbildade arkitekter under samma period beräknas öka med drygt 30 procent. Tillgången och efterfrågan beräknas öka ungefär lika mycket under prognosperioden, vilket sammantaget innebär en balanserad arbetsmarknadssituation för utbildade arkitekter i Stockholms län. Dock skiljer sig situationen när det gäller erfarna arkitekter och där finns i nuläget en påtaglig brist på arbetsmarknaden, vilket har fått stor inverkan på förvaltningens kompetensförsörjning, i första hand på planavdelningen.

Generellt sett bedöms tillgången på utbildade jurister i Stockholms län öka med cirka 30 procent fram till 2025<sup>4</sup>. Efterfrågan på utbildade jurister beräknas under samma period öka med nästan lika mycket. Efterfrågeökningen beror till stor del på att branscherna juridiska och ekonomiska konsulter samt civila myndigheter, där många juristutbildade är verksamma, väntas växa till 2025. Även om detta innebär det ett balanserat arbetsmarknadsläge, bör arbetet med att attrahera jurister med specifik PBL-kunskap fortsätta.

Efterfrågan på upphandlingskompetens inom offentlig verksamhet är stor i hela landet, så även i Stockholm. Under 2018 beviljades 25 300 utbildningsplatser, följt av 16 800 under 2019<sup>5</sup>. Även inom detta område har förvaltningen en efterfrågan på kompetens och effekten av de nyinrättade utbildningsplatserna förväntas dröja. Det har även medfört ett högt löneläge gällande yrkesgruppen och visat sig som en stor utmaning i de senaste rekryteringsförsöken förvaltningen har gjort avseende upphandlarkompetens.

### **Svårigheter i att behålla verksamhetskritisk kompetens**

Den förhållandevis höga rörlighet som tidigare funnits på två av förvaltningens avdelningar, bygglovsavdelningen och planavdelningen, och drabbat de verksamhetskritiska kompetenserna hårt har delvis avstannat för att under de senaste månaderna återigen öka. Den tidigare avstanningen kan dels förklaras av att roller och organisation förtydligats samt ett tidigare aktivt arbete med förvaltningens lönepolitik. Utifrån det senaste året är tendensen dock tydlig att brist på erfaren kompetens inom tekniska yrken återigen påverkar löneläget och påverkar förvaltningens konkurrenskraftighet som arbetsgivare. Mot bakgrund av den kompetensbrist som råder och kommer att fortsätta

---

<sup>3</sup> [Länsstyrelsen \(2016\)](#)

<sup>4</sup> [Länsstyrelsen \(2016\)](#)

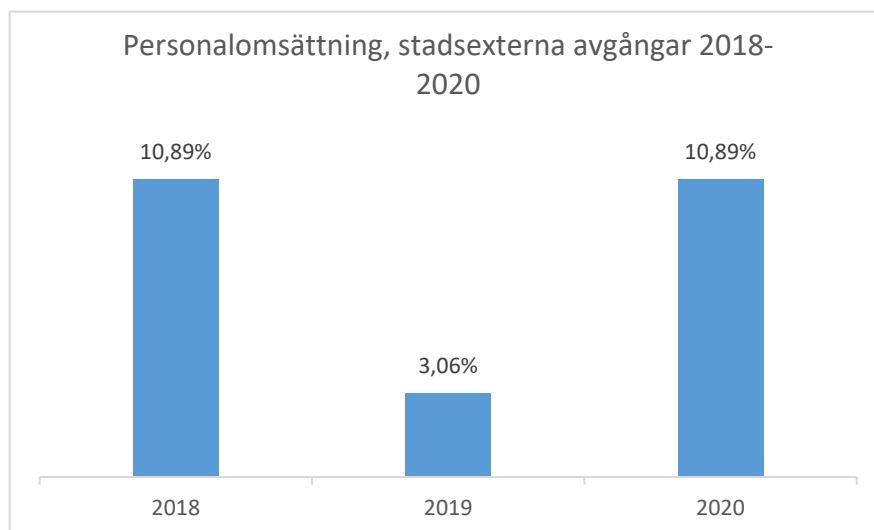
<sup>5</sup> [Inköpsrådet \(2018\)](#)

råda, bör arbetet med attrahera och behålla erfaren kompetens på ovannämnda avdelningar prioriteras högt.

Som ett led i att behålla kompetens på kontoret behöver möjligheter till kompetensutveckling förtydligas och synliggöras, liksom interna karriärvägar. Arbetet med att utveckla en förvaltningsövergripande introduktion för nyanställda har kommit en god bit på väg men behöver förstärkas ytterligare, både på avdelningsnivå men även i form av en bättre paketering. Benägenheten att stanna kvar tros öka genom att samtliga anställda förstår medarbetarrollen, förväntningar, beslutsvägar samt den möjlighet de har att påverka helheten. Genom ett fortsatt arbete med riktade kompetensutvecklingsinsatser möjliggörs en intern utveckling i syfte att behålla kritisk kompetens inom förvaltningen.

### Personalomsättning på hela förvaltningen

Förvaltningen har under de senaste åren arbetat med att främja den interna rörligheten samt med strategier för att utveckla och behålla befintliga medarbetare. Strategierna har dels innefattat organisationsförändringar i form av färre antal medarbetare per chef, variation när det gäller arbetsuppgifter samt riktade utvecklingsinsatser för att ytterligare stärka ledarskapet. Under åren 2015 och 2016 var personalomsättningen drygt 16 procent på förvaltningsnivå men har under de senaste åren den minskat, vilket är en signal på att kontorets strategier har gett önskvärd effekt.



Utifrån diagrammen går det att utläsa att personalomsättningen på förvaltningen har minskat med drygt 7 procentenheter mellan år 2018 och 2019, men däremot ökat med samma procentenheter mellan 2019 och 2020. Siffran för 2019 förklaras i huvudsak av att en stor andel medarbetare bytt tjänst inom förvaltningen. För innevarande år (2021) saknas motsvarande siffror.



## Successionsplanering

### Nyckelkompetens och ledarförsörjning

Förvaltningen har identifierat ett antal nyckelfunktioner. Det är till största delen erfarna medarbetare eller specialister, som inte sällan är ensamma i sin yrkesroll, eller där antal kollegor med samma kompetens är mycket få. 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 dokumenterats och rutiner för överlämning skärps. Löpande kompetensöverföring till övriga kollegor bör ske mer systematiskt än i dagsläget.

Försörjning av nyckelkompetens, exempelvis specialister samt teamledare, sker till stor del internt. Till grund för detta ligger medarbetarsamtal och individuella utvecklingsplaner för att kartlägga medarbetares intresse, potential och kompetens. Samtliga medarbetare ska ha en individuell utvecklingsplan. Förvaltningen ser positivt på intern rörlighet och uppmuntrar medarbetare att söka sig vidare inom organisationen i nya roller.

Från 2018, då den första kompetensförsörjningsplanen började gälla, och fram till november 2021 har ett flertal nya chefer tillträtt. Under 2018 tillträdde 9 nya chefer, under 2019 var antalet 10 stycken, under 2020 har 7 nya chefer tillträtt sin tjänst och nu senast under 2021 ytterligare 3 nya chefer. Av dessa chefstillsättningar är totalt 14 internrekryteringar. Detta ställer höga krav på hur förvaltningen internt rustar och säkerställer att samtliga chefer ges en gemensam syn på ledarskap såväl som utbildning och redskap för uppdraget. Stadens nya chefsprofil kommer att implementeras och såväl rekryteringsprocessen som i arbetet med att utveckla och behålla chefer.

Förvaltningens uppskattade satsning i form av utvecklingsprogram för medarbetare som TN-akademin fortgår alltjämt, som bland annat rustar medarbetare för en framtida ledar- eller specialistroll.

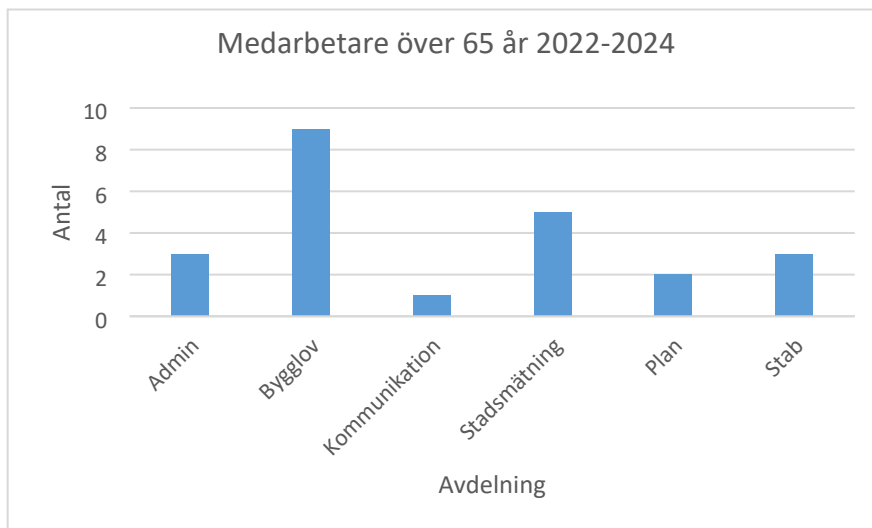
### Åldersstruktur och pensionsavgångar

Förvaltningen har fortfarande en förhållandevis hög andel yngre medarbetare. Det är rimligt att tro att detta är personer som är relativt nya i sin yrkesroll och därmed har kortare arbetslivserfarenhet. På förvaltningens två största avdelningar, plan- och bygglovsavdelningen, är 46 procent samt 45 procent av de anställda under 40 år. Avseende stadsmättnings- och administrativa avdelningen är förhållandet det omvända, 22 procent samt 32 procent av de anställda är under 40 år. Åldersfördelning, med en stor andel yngre medarbetare inom de två största avdelningarna,



ställer krav på stöd med bland annat en grundläggande introduktionsutbildning, kunskapsöverföring, mentorer och tillgång till specialistkunskap.

Mellan åren 2022 - 2024 fyller 13 medarbetare 65 år. Den avdelning som berörs till största del av pensionsavgångar är bygglovsavdelningen (9), därefter stadsmättningsavdelningen (5).



Då erfaren kompetens utgör en nyckelfunktion blir kompetensöverföringen till övriga medarbetare oerhört viktig. Förvaltningen behöver systematisera det kollegiala lärandet i större omfattning än vad som görs idag för att undvika ett allt för stort kompetensstapp, samt säkra rutiner för överlämning och kompetensöverföring inför avslut såväl som inför pensionsavgångar.

För att lösa de stora rekryteringsutmaningarna inom offentlig sektor ser SKR möjligheten att få fler att arbeta längre. Att få fler att jobba längre ställer dock höga krav på flexibilitet och en god arbetsmiljö som främjar arbete även efter 65 års ålder. SKR lyfter även vikten av delaktighet som ett sätt att öka medarbetarens engagemang och på så vis öka viljan att stanna kvar länge på arbetsplatsen.<sup>6</sup> Hösten 2019 fattade riksdagen beslut om att höja pensionsåldern. Reglerna träder i kraft i två omgångar, en höjning till 68 år den 1 januari 2020 och till 69 år den 1 januari 2023.<sup>7</sup> Per den 1/1 2020 gjordes även förändringar i LAS som medger att medarbetare kvarstår i anställning även efter 68 års ålder. Hur detta påverkar förvaltningens kompetensförsörjning återstår att se men följs fortsättningsvis noga. I november 2021 arbetar nio medarbetare på förvaltningen efter 65 års ålder.

<sup>6</sup> SKR (2015)

<sup>7</sup> [Riksdagen \(2019\)](#)

## Förvaltningens planerade åtgärder för att hantera kompetensgapet

Med bakgrund av tidigare diskussion kring måluppfyllnad, behovet av att bli mer robusta och effektiva i arbetssätt, samt svårigheten i att rekrytera erfaren kompetens läggs fokus primärt på åtgärder inom områdena utveckla och behålla, attrahera samt rekrytera och introducera. Detta gäller både på kort såväl som lång sikt.

### Utveckla och behålla

Kort sikt:

**Mål:** Fortsätta arbetet med service och bemötande av medborgare och näringsliv som ett led i att uppfattas som en modern och tillgänglig myndighet.

**Aktivitet:** Föreläsningar och workshops på temat samt individuell handledning.

**Måldatum:** Löpande under 2022

**Ansvarig funktion:** Kommunikationschef

**Mål:** Utveckla det kollegiala lärandet genom att systematisera erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring.

**Aktivitet:** Utredda möjligheterna för avdelningsövergripande och avdelningsinterna forum.

**Måldatum:** Löpande under 2022

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

**Mål:** Förankra, och förtydliga, förvaltningens gemensamma värdegrund och således även medarbetarrollen och förståelsen för den enskilda medarbetarens del i helheten.

**Aktivitet:** Fortsatt arbete med bland annat workshops på APT samt ytterligare implementering i befintliga processer.

**Måldatum:** Löpande under 2022.

**Ansvarig funktion:** Avdelningschefer, kommunikationschef, HR-chef.

**Mål:** Samtliga medarbetare ska öka sin kännedom om kontorets uppdrag och olika verksamheter, för att på så vis utveckla helhetssyn med syfte att stärka samarbete, medarbetarskap och förbättra måluppfyllnad.

**Aktivitet:** Stärkt arbete med internkommunikation genom exempelvis storytelling för att lyfta fram goda exempel, gemensamma processer och olika kompetenser.

**Måldatum:** Löpande under 2022.

**Ansvarig funktion:** Kommunikationschef

**Mål:** Ledarskapet ska stärkas och nya chefer ska få en tydlig chefsintroduktion samt verktyg för ett hållbart ledarskap.

**Aktivitet:** Årliga chefsutbildningar, stärkt chefsintroduktion samt tematiska ledarutvecklingsinsatser under primärt 2022.

**Måldatum:** Mäts löpande i medarbetarenkäten.

**Ansvarig funktion:** HR-chef

#### Lång sikt:

**Mål:** Stärka konkurrenskraften gentemot andra kommuner och branschen som helhet avseende lönestrukturer.

**Aktivitet:** Fortsatt arbete med lönepolitik som säkerställer en god löneutveckling för samtliga medarbetare samt fortsatt arbete med avdelningsgemensam lönekalibrering.

**Måldatum:** Löpande i samband med löneöversyn.

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

**Mål:** Säkra försörjning av personal i chefs- och ledarposition genom fokus på high potentials.

**Aktivitet:** Fortsätta satsningen med TN-akademin, det utvecklingsprogram för medarbetare som utmärkt sig samt visat ett intresse för medarbetarskap och ledarskap, för att på så vis öka motivationen för dessa medarbetare att stanna och utvecklas vidare i organisationen.

**Måldatum:** Nominering sker årsvis under kvartal 2.

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

**Mål:** Den interna tillsättningen av specialister och teamledare ska fortgå, i syfte att synliggöra karriärvägar samt utveckla och behålla medarbetare.

**Aktivitet:** Fortsatt arbete med framtagna mall för medarbetarsamtal där individuell utvecklingsplan är en obligatorisk del, för att belysa medarbetares potential samt fånga upp intressen och önskemål om utveckling från medarbetare.

**Måldatum:** Löpande.

**Ansvarig funktion:** Enhetschef.

#### Attrahera

##### Kort sikt:

**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:** Lyfta kontorets framträdande profiler i kontorets marknadsföring för att locka nya medarbetare, arbeta med storytelling och relationsskapande aktiviteter genom stärkt närvaro på LinkedIn och övriga sociala kanaler av relevans.

**Måldatum:** Löpande under 2022.

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

**Lång sikt:**

**Mål:** Skapa långsiktiga relationer med utbildningsanordnare samt studenter för att stärka vårt varumärke som attraktiv arbetsgivare.

**Aktivitet:** Fortsatt samarbete med YH-utbildningar i form av mottagande av LIA-praktikanter och deltagande på mässor och branschdagar. Systematisera process för praktikperioder och utveckla erbjudande gentemot studenter i form av traineeprogram samt examensarbete.

**Måldatum:** Löpande.

**Ansvarig funktion:** HR-chef

**Rekrytera och introducera****Kort sikt:**

**Mål:** Samtliga anställda ska förstå medarbetarrollen, förväntningar, beslutsvägar, den möjlighet de har att påverka och sin del i helheten för att på så vis öka benägenheten att stanna kvar i organisationen.

**Aktivitet:** Utveckla introduktionsprogrammet ytterligare genom bland annat avdelningsspecifika introduktioner för att tydliggöra roller och skapa en större trygghet i medarbetarskapet samt öka förståelse för helheten och sammanhang.

**Måldatum:** Löpande under 2022.

**Ansvarig funktion:** HR-chef.

**Mål:** All rekrytering ska ske kompetensbaserat.

**Aktivitet:** Säkerställ 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 användas.

**Måldatum:** Kvartal 3, 2022.

**Ansvarig funktion:** HR-chef.

**Lång sikt:**

**Mål:** Effektivisera rekryteringsprocessen för att korta svarstider, arbeta mer resurseffektivt samt ge snabbare återkoppling till kandidater i syfte att stärka kandidatbemötandet.

**Aktivitet:** Implementera systemstöd för digital referenstagning.

**Måldatum:** Kvartal 3, 2022.

**Ansvarig funktion:** HR-chef

## **Avveckla och avsluta**

Kort sikt:

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

**Aktivitet:** Fortsatt arbete med avgångsenkäter samt öka svarsfrekvensen i kombination med avslutssamtal.

**Måldatum:** Löpande

**Ansvarig funktion:** HR-chef