

Trafikkontorets

kompetensförsörjningsplan 2021-2023

Trafikkontorets kompetensförsörjning

Det strategiska arbetet med kompetensförsörjning syftar till att säkra kompetensen för kontorets uppdrag nu och i framtiden och bidra till att trafikkontoret upplevs som en attraktiv arbetsgivare och att förtroendet för trafikkontoret är högt.

Den här kompetensförsörjningsplanen beskriver arbetets inriktning och planering under perioden 2021 – 2023 för att säkerställa rätt kompetens för trafikkontorets uppdrag. De långsiktiga förutsättningarna och strategierna för arbetet beskrivs inledningsvis. Därefter utgångspunkterna och utmaningarna som styr arbetet under perioden. De aktiviteter som planeras under 2021 redovisas: Trafikkontorets kompetensförsörjningsplan 2021.

Kompetensförsörjningsplanen 2021-2023 är en del av trafikkontorets verksamhetsplanering och verksamhetsstyrning.

Långsiktiga förutsättningar och strategier för trafikkontorets kompetensförsörjning.

Stockholm stads vision 2040 om Möjligheternas Stockholm” och kommunfullmäktiges mål ger inriktningen för det långsiktiga utvecklingsarbetet med kompetensförsörjningen. Kompetenta och engagerade ledare och medarbetare som arbetar systematiskt med kompetensförsörjningen skapar rätt förutsättningar för att driva verksamheten i rätt riktning.

Stockholm stads vision, inriktningsmål och kompetensförsörjning

Några övergripande kompetensområden utifrån visionen och inriktningsmålen (1: En modern storstad med möjligheter och valfrihet för alla. 2: En hållbart växande och dynamisk storstad med hög tillväxt. 3: En ekonomiskt hållbar och innovativ storstad för framtiden.) som trafikkontoret kontinuerligt behöver utveckla är:

- Hållbarhet, social, miljö och ekonomi
- Innovationskraft
- Trygghet
- Förändringsförmåga

Systematiskt arbete med kompetensförsörjningen

För att lyckas med kompetensförsörjningen på både kort och lång sikt arbetar trafikkontoret systematiskt för att kontinuerligt se över och uppdatera inriktningen på aktiviteter och utvecklingsinsatser som ska säkerställa kompetensen. Arbetet med kompetensförsörjningen utmärks av en effektiv process med en bred delaktighet och god långsiktighet.

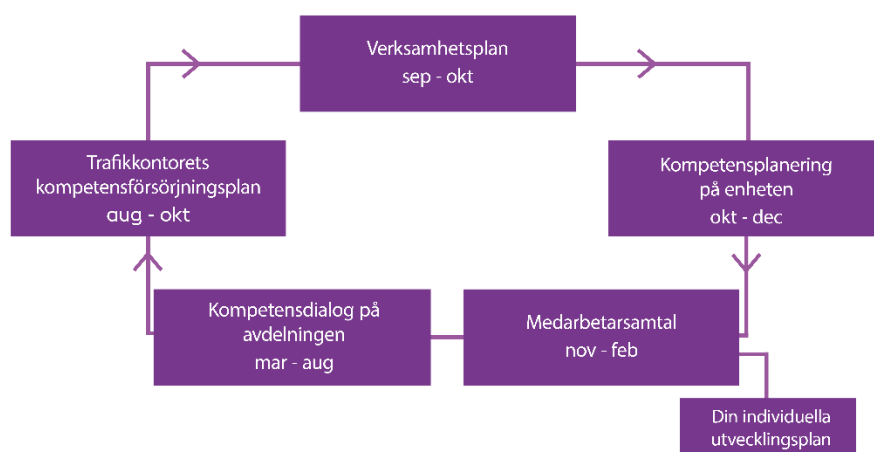


Bild Årlig process för kompetensförsörjningsarbetet på trafikkontoret

Arbetet med kompetensförsörjningen är en del av VP-arbetet och är utformad som en årlig process. Se ovanstående bild

Ledarskap och medarbetarskap

Ett välutvecklat ledarskap och medarbetarskap är två centrala delar för att lyckas leverera i de i många komplexa uppdrag som trafikkontoret har. Ett gott, tydligt och coachande ledarskap skapar förutsättningar för engagemang och välbefinnande på arbetsplatsen, som i sin tur påverkar organisationens resultat positivt. Kontorets chefer behöver därför kontinuerlig kompetensutveckling och stöd i arbetet med att skapa bästa möjliga förutsättningar för sina medarbetare att uppnå goda resultat. Kontoret arbetar med kompetensutveckling utifrån de identifierade områden som ingår och förväntas av chefsuppdraget. Förväntningar på medarbetarskapet beskrivs i Stockholm stads personalpolicy. Övergripande kompetenser som bidrar till ett gott medarbetarskap och som kontinuerligt behöver utvecklas inom trafikkontoret är:

- Yrkeskompetens, förmågan att utifrån anställningens definierade arbetsuppgifter genomföra dessa på bästa sätt. Att ha en djup förståelse för, och kunskap om, sitt yrkesområde.
- Organisatorisk kompetens, att ha kunskap och förmåga att kunna genomföra sina arbetsuppgifter i den miljö och de sammanhang som råder. Till exempel att kunna samarbeta med andra, förstå besluts- och ansvarsområden och hur helheten hänger ihop.
- Utvecklingskompetens, förmågan att kunna bidra till en effektiv utveckling av organisationen, arbetsuppgifterna och arbetssätten.
- Tjänstepersonskompetens, förmågan att förstå och verka utifrån vad som gäller för en tjänsteperson i staden i frågor om förhållningssätt samt de lagar och regler som styr verksamheten.

Förmåga till förändrings- och innovationskraft

Med ett i arbetet integrerat och kontinuerligt lärande stärks trafikkontorets förmåga att utveckla innovationskraften. Trafikkontorets lönekriterier som reviderades 2019 utformades för att, bland annat, stötta utvecklingen och stärka förändrings- och innovationskraften.

Detta betyder att:

1. Trafikkontoret har en kultur som uppmuntrar lärande och innovation. Kulturen behöver stötta medarbetare att våga prova nya lösningar, lära av misstag och snabbt ta sig vidare.
2. Trafikkontorets medarbetare vill, kan och får lära och testa nya lösningar.
3. Trafikkontorets chefer ger förutsättningar för sina medarbetare att utveckla innovationskraften.
4. Metodik för lärande och innovation finns inbyggt i arbetet.
5. Organisation och arbetssätt mäts, utvärderas och förbättras kontinuerligt.

Trafikkontorets kompetensförsörjning 2021-2023

Trafikkontorets uppdrag, utmaningar och pågående utvecklingsarbete konkretiserar behoven av kompetensutveckling ytterligare. Arbetet för att utveckla kompetensförsörjningens olika delar, attrahera, rekrytera, introducera, behålla och utveckla samt avgångar beskrivs i det här avsnittet. En sammanfattning av avdelningarnas bidrag till arbetet med kompetensförsörjningen bidrar till ett helhetsperspektiv och trafikkontorets prioriterade kompetensområden presenteras i slutet av kapitlet.

Trafikkontorets uppdrag

Trafikkontorets uppdrag är att tillse att de offentliga rummen är trygga och attraktiva, med effektiva transportlösningar och god framkomlighet i den allt tätare staden. Trafikkontoret säkerställer en framkomlig och fungerande stad 24 timmar om dygnet, 365 dagar om året.

Trafikkontoret är en utpräglad beställarorganisation och en viktig aktör i den växande staden. Kontoret bidrar med expertkunskap till olika utvecklingsuppdrag och i samverkan med många externa parter. Kontorets uppdrag omfattar även myndighetsutövning bland annat i beslut som rör hur stadens allmänna utrymmen ska upplåtas och användas i olika sammanhang. Ett professionellt bemötande i kontakten och dialogen med stockholmare, företag och besökare är en viktig del av vår leverans och som bidrar till ett högt förtroende för verksamheten.

Personalstruktur med många kompetenser

Trafikkontoret har cirka 440 anställda som fördelas på 59 befattningsgrupper. Cirka 40 st, av befattningsgrupperna har färre än tio anställda, vilket speglar bredden på kompetensen som trafikkontoret har. Trafikkontorets fem största befattningsgrupper är:

- Trafikplanerare, 42st, på trafikplaneringsavdelningen.
- Ingenjörer, 38 st, på stadsmiljöavdelningen och infrastrukturavdelningen.
- Projektledare, 35 st, fördelat på avdelningarna trafikplanering, tillstånd och stadsmiljö.

- Handläggare, 31 st, främst på servicecenter.
- Anläggningsingenjörer, 25 st, på infrastrukturavdelningen.

Utmaningar 2021 -2023

Trafikkontoret har definierat följande utmaningar som påverkar trafikkontorets arbete med kompetensförsörjning under perioden:

- Att det till vissa delar av verksamheten är svårt att attrahera och rekrytera relevant kompetens. Generellt sett handlar det om ingenjörer med inriktning på samhällsbyggnad och vissa nyckelkompetenser.
- Covid-19, som ställer tydliga krav på vår förmåga till krisarbete, flexibilitet och kompetens inom samarbete när vi arbetar hemifrån och med digitala verktyg.
- Att främja ökad samarbete mellan förvaltningarna i det nya tekniska nämndhuset.
- Budgetförutsättningar som påverkar kontorets förmåga att rekrytera och kompetensutveckla.
- Att Stockholm växer, vilket erbjuder såväl nya möjligheter som en ökad komplexitet i kontorets uppdrag.
- Flexibilitet och att följa med i den snabba tekniska och digitala utvecklingen.
- Komplexiteten i att skapa och göra rätta prioriteringar i hållbara lösningar.
- Att säkerställa en god beställarkompetens i relation till våra entreprenörer.
- Förändrade förväntningar och krav från medborgarna gällande servicenivåer och delaktighet.

Pågående utvecklingsarbete

Under perioden 2021 – 2023 kommer trafikkontoret att arbeta med följande utvecklingsområden som kompetensförsörjningen ska bidra till att förverkliga:

- Vi är en uppskattad samarbetspartner och stöd till stadsdelarna.
- Vi gör staden tryggare.
- Vi är en professionell beställarorganisation.
- Vi svarar upp mot politikens uppdrag.
- Vi är ett trafikkontor och en stad.

Kompetenser som behöver utvecklas för att lyckas med detta beskrivs för respektive utvecklingsområde.

Vi är en uppskattad samarbetspartner och stöd till stadsdelarna

Att säkerställa en god samarbetsförmåga där förmågan att etablera förtroendeskapande samarbetsrelationer är utmärkande. Att vi har en mycket god förståelse och insikt om stadsdelarnas och andra samarbetspartners förutsättningar. Att samarbetet genomsyras av en konstruktiv vilja och insikt om slutanvändarnas behov och önskemål. Detta säkerställs genom att vi följer upp och utvärderar våra samarbeten kontinuerligt, lär oss av våra erfarenheter och sprider den kunskapen till andra. De samordnare som utsetts för att hålla ihop

samverkansfrågorna med stadsdelsförvaltningarna ska ha en mycket god kunskap om kontorets verksamheter och likaså kompetens inom samarbetsfrågor, kommunikation, bemötande och kunna bidra till en tydlighet och förutsägbarhet i vad trafikkontoret kan bidra med.

Vi gör staden tryggare

Förståelsen för, och kunskapen om, hur trygghets- och säkerhetsfrågorna hänger ihop ska stärkas på trafikkontoret. Vi ska ha förståelse för vad trygghet inom trafikkontorets uppdrag innebär. Vi ska ha en god struktur, tydliga roller och effektiva arbetssätt som stödjer detta.

Trafikkontoret bemöter och ger service på ett professionellt sätt. Vi följer upp hur vi når upp till de servicenivåer som eftersträvas. Vår tillgänglighet och beredskap ska möta de behov som finns för verksamheten.

Vi svarar upp mot politikens uppdrag

Vi förstår hur den politiska styrningen av staden fungerar och vad den politiska majoriteten vill uppnå. Vi är lyhörda för, och snabba på, att ta till oss de styrsignaler som kommuniceras på olika sätt, exempelvis via budgetuppdrag. Medarbetarna på trafikkontoret har kunskap om vad som gäller för en kommunal förvaltning utifrån förvaltningslagen, kommunallagen och Stockholm stads organisation.

Under perioden är det till exempel viktigt att arbeta med:

- Miljöfrågor
- Näringslivsfrågor
- Trygghetsfrågor
- Trafik och framkomlighet

De tjänsteutlåtanden som trafikkontoret levererar ska hålla en god kvalitet. Det innebär att de utredningar som ligger till grund för utlåtandet ska vara väl genomförda och förankrade i relevanta referensgrupper samt att det skriftliga språket är lätt att förstå.

Vi är en professionell beställarorganisation

Vi är professionella beställare som har mycket god förmåga att skapa värdeskapande samarbeten med leverantörer och entreprenörer. För att lyckas med detta behövs en mycket god kompetens inom bl a offentlig upphandling, entreprenadjuridik, ekonomi, avtalskonstruktioner, förhandling och uppföljning samtidigt som det är viktigt att ha gedigen kompetens inom det område vi är beställare. Vi utvecklar beställarrollen och vår förmåga att samarbeta i dialog med våra samarbetspartners.

Vi är ett trafikkontor och en stad

Vi har en hög processmognad som bidrar till att vi förstår hur trafikkontorets verksamhet hänger ihop och hur olika processer löper genom verksamheten. Trafikkontorets chefer bidrar till och möjliggör för sina medarbetare att ha ett helhetsperspektiv på verksamheten och förstå de sammanhang och förutsättningar som gäller för att lyckas. Samverkan med de tekniska

förvaltningarna och trafikkontorets tillgänglighet för stadens invånare och andra ska utvecklas.

UBARA, kompetensförsörjningens delar

UBARA står för; **u**tveckla och **b**ehålla, **a**tttrahera, **r**ekrytera (och introducera) samt **a**vgångar och beskriver de delar som tillsammans bidrar till en god kompetensförsörjning. Arbetet i, och utvecklingen av, dessa delar under kommande period beskrivs sammanfattande här:

Utveckla och behålla

Arbetet med att utveckla och behålla rätt kompetens för uppdraget har sin grund i enheternas kompetensplanering och de individuella utvecklingsplaner som kommer av medarbetarsamtalen. Lönekriterierna reviderades 2019 för att på ett tydligare sätt bidra till kompetensdelning och samarbete. Det fortsatta arbetet handlar om att stärka kopplingen mellan enheternas kompetensplaner och de individuella utvecklingsplanerna, utveckla det kontinuerliga och i arbetet integrerade lärandet samt att etablera Stockholm stads utbildningsplattform för att effektivisera och tillgängliggöra utbildningserbjudanden för trafikkontorets medarbetare.

Attrahera

Stadens budskapsplattform ger en övergripande inriktning på det erbjudande som kan kommuniceras till intressenter och kandidater till trafikkontorets verksamhet. Trafikkontoret i samarbete med övriga tekniska förvaltningar arbetar för att utveckla en tydligare digital närvaro i sociala medier med bättre fokus på våra kandidat- och intressentgrupper. Vi vill att fler med rätt kompetensprofil söker arbete på trafikkontoret och att vi får starka rekommendations- och attraktivitetsvärden. Ett arbete för att utveckla arbetsgivarvarumärket har initierats och kommer att utvecklas succesivt i takt med utvecklingsarbetet på kontoret. Kontoret fortsätter arbeta för att våra medarbetare och samarbetspartners ska kunna vara goda ambassadörer för verksamheten.

Rekrytera

Trafikkontoret genomför cirka 60-70 rekryteringar per år och i de allra flesta fall engageras serviceförvaltningen som expertstöd i genomförandet av rekryteringarna. Trafikkontorets chefer erbjuds utbildning i kompetensbaserad rekrytering i samarbete med övriga tekniska förvaltningar. Ett fåtal rekryteringar genomförs genom s.k ”Search”, där serviceförvaltningen eller annan upphandlad part söker upp möjliga kandidater via upparbetade kanaler och nätverk. Det har varit aktuellt i fall som handlat om mycket nischade anställningar som till exempel inom IT. Nästa steg för att ytterligare förbättra rekryteringarna till trafikkontoret handlar om att se över det stödmaterial som finns för cheferna som rekryterar samt att kandidatupplevelsen följs upp och utvecklas på bästa sätt.

Introducera

Introduktionen till att arbeta på trafikkontoret är utformad med en central introduktion som är gemensam för alla samt en lokal introduktion som anpassas efter medarbetaren. Den centrala introduktionen utvärderas kontinuerligt och en uppdatering av upplägget har beslutats 2020 för att börja genomföras 2021. De lokala introduktionerna utvecklas på avdelningsnivå för att säkerställa ett gemensamt upplägg som svarar upp mot avdelningens behov.

Avgångar

När en medarbetare slutar på trafikkontoret ska hen kunna fortsätta att vara en ambassadör för verksamheten. Överlämningen av arbetsuppgifter och kompetensöverföringen kring dessa ska vara planerade och genomföras på ett strukturerat sätt. I avslutssamtal med medarbetaren kan viktig information inhämtas som kan bidra till en fortsatt utveckling av verksamheten och trafikkontoret som arbetsplats. Informationen från avslutssamtalen kompletteras med resultaten från avslutsenkäten som skickas till alla som slutar på trafikkontoret. Kunskapen om hur och när avslutssamtalen genomförs ska stärkas på trafikkontoret för att förbättra andelen genomförda avslutssamtal.

Avdelningarnas kompetensdialog

I de strukturerade kompetensdialoger som genomförs årligen har avdelningarna analyserat sina kompetensbehov och formulerat sina aktiviteter för att utveckla kompetensförsörjningen på respektive avdelning. Tabellen nedan visar sammanfattande status för respektive område som avdelningarna har analyserat i sina kompetensdialoger.

Analysområde i avd. kompetensdialog	Sammanfattande status
Attrahera	Behov av att bättre kunna attrahera relevanta kompetenser.
Rekrytera ✓ Rekryteringsbehov ✓ Enhetschefer kan kompetensbaserad rekrytering ✓ Uppföljning kandidatupplevelse	Generellt sett kan verksamheten rekrytera den kompetens som efterfrågas. Men bl a Infrastrukturavdelningen har anställningar som är svåra att besätta. Något som i vissa fall löses med konsultleverantörer. Exempel på kompetenser som avdelningarna tar upp som är svårare att rekrytera är: • Tekniska specialister • Erfarna projektledare/anläggningsingenjörer • Verksamhetsutvecklare • IT-kompetens
Introduktion. ✓ Lokal introduktion ✓ Uppföljning	Introduktionen fungerar bra. En avdelning vill utveckla den avdelningsgemensamma introduktionen för att säkerställa en god flexibilitet i bemanningsplaneringen.
Behålla/Utveckla ✓ Enheterna har kompetensplaner	Alla avdelningar rapporterar att arbetet med enheternas kompetensplanering har kommit igång och att alla

✓ Alla medarbetare har en utvecklingsplan. ✓ Successionsplanering gjord	medarbetare ska ha en utvecklingsplan. Successionsfrågorna är genomlysta per avdelning.
Avslut	Antalet genomförda avslutssamtal kan förbättras.

Gemensamma teman som fler än en avdelning tagit upp som de arbetar/kommer att arbeta med för att utveckla kompetensen inom avdelningen är:

- Professionell beställare
- Processarbete
- Projektledning

Fyra kompetensområden som tagits upp i avdelningsdialogerna som kan bidra till en effektivare och bättre verksamhet handlar om att stärka kompetensen inom;

- Innovation, som ett första steg definiera ett ledningssystem på trafikkontoret för detta
- Kvalitetsledning.
- Artificiell Intelligens tillsammans med digitaliseringens möjligheter
- Miljöarbete och hållbarhet.

Prioriterade kompetensområden

Trafikkontorets prioriterade kompetensområden ses över och revideras årligen för att styra utvecklingen av trafikkontorets kompetenser. Aktivitetsplaneringen för att utveckla de prioriterade kompetensområdena görs i de kontorsövergripande utvecklingsprojekten, i enheternas kompetensplanering och i avdelningarnas kompetensdialog. Trafikkontorets prioriterade kompetensområden för perioden 2021-2023 är följande:

- Beställarkompetensen
- Processtyrning
- Trygghet
- Projektstyrning och projekthantering
- Ledarskap och medarbetarskap
- Informationshantering

Sammanfattande analys gällande trafikkontorets kompetensförsörjning

Det systematiska och strukturerade arbetet med kompetensförsörjningen på trafikkontoret har under föregående period (2018-2020) utvecklats och en årlig process har etablerats. Med denna processen säkerställs att behoven av kompetensutveckling analyseras på rätt nivå och

att aktiviteter genomförs för att utveckla grupperns kompetens och att alla medarbetare har individuella utvecklingsplaner. Upplevelsen att få använda och utveckla sin kompetens i arbetet bidrar starkt till att engagemang och upplevelse av meningsfullhet i arbetet.

Bra helhetssituation men med rekryteringsutmaningar

Återkopplingen från avdelningarnas kompetensdialoger visar att kontoret som helhet har en bra situation vad gäller att ha rätt kompetens för uppdraget. Upplevelsen från avdelningarna är att introduktionen fungerar tillfredställande och på sina håll riktigt bra i den lokala introduktionen. En uppdatering av upplägget för den centrala introduktionen beslutades 2020 för att börja genomföras 2021. Det finns dock utmaningar i att rekrytera viss kompetens till en del arbeten. Det handlar bl a om

- Tekniska specialister och förvaltare av byggnadsverk
- Kompetens inom geoteknik inom gatuunderbyggnad men även inom byggnadsverk, signalsystem mm
- Erfarna projektledare för gatu- och stadsutvecklingsprojekt
- Driftingenjörer
- Kompetens inom miljöområdet, bland annat för att ställa rätt krav i upphandlingar
- Kompetens inom avtalshantering
- Erfarna trafikplanerare
- Verksamhetsutvecklare
- IT-kompetens.

Omvärld

Prognosen under perioden är att det för den här typen av kompetens som trafikkontoret haft svårt att rekrytera fortsatt finns en stor efterfrågan på och/eller att det är en specialiserad kompetens som är svår att hitta. Trafikkontoret konkurrerar här bland annat med bygg- och anläggningsentreprenörer, konsultföretag inom teknik-, bygg, och samhällsplanering. Men också andra kommuner och statliga arbetsgivare. Det ser inte ut som att det kommer att bli lättare att rekrytera den här typen av kompetenser under perioden. Vilket innebär att kontoret ska vara bra på att utveckla befintlig kompetens och att kontoret behöver bli bättre på att nå relevanta kandidater och att kommunicera de värden som trafikkontoret och staden står för.

Utveckla kompetensen

Behovet att utvecklas i takt med omvärlden och att det i vissa delar är svårt att rekrytera kompetenser ställer krav på organisationens förmåga att vidareutveckla kompetensen och att genomföra kompetensutvecklande insatser som är relevanta för uppdraget. En viktig del i detta är att det lärande som sker i arbetet tas om hand och kan spridas till fler. För att tillgängliggöra kunskaps- och erfarenhetsutbytet arbetar kontoret med flera aktiviteter.

- Genomföra interna utbildningar och seminarier
- Arrangera medarbetarmöten och medarbetardagar
- Avdelningsspecifika utvecklingsarbeten
- Använda erfarenhetsbanken

Att bidra till en erfarenhetsåterföring och kunskapsspridning är också något som lönekriterierna har utformats för att stötta i den fortsatta utvecklingen.

Utbildningsplattformen

För att ytterligare göra de interna utbildningarna och seminarierna mer tillgängliga och synliga pågår ett arbete med att etablera den stadsgemensamma utbildningsplattformen på trafikkontoret.

Stärka arbetsgivarvarumärket

Det finns en potential i att kontoret blir bättre på att attrahera rätt kompetens. För att stärka den förmågan har ett arbete initierats för att stärka arbetet med arbetsgivarvarumärket och den digitala närvaron på nätet. Ett arbete som till viss del bedrivs i samverkan med de andra tekniska förvaltningarna inom staden.

Återkoppling till enheternas kompetensplanering

Enheternas kompetensplaner ska bifogas som en bilaga till enhetens verksamhetsplanering som finns i ILS:en.

Instruktionen till enheternas arbete med sin kompetensplanering är att:

- Säkerställa delaktigheten i framtagandet av ny kompetensplan eller uppdatering av den befintliga kompetensplanen.
- Fortsatt arbete med framtidsperspektiv – analysera en möjlig utveckling av omvärlden och vilka konsekvenser det får för verksamheten.
- Analysera behovet av att utveckla något/några av kontorets prioriterade kompetensområden
- Följ upp genomförandet av planen som finns för enheten. Analysera hindrande och främjande faktorer för kompetensutvecklingen på enheten.
- Använd sammanställningen av avdelningens kompetensdialog som underlag till enhetens kompetensplanering.
- Använd ”Trafikkontorets kompetensförsörjningsplan 2021-2023”, detta dokument, som underlag till enhetens kompetensplanering.
- Formulera hur kopplingen mellan enhetens kompetensplan och uppförandet av den individuella utvecklingsplanen kan stärkas.