

Kompetensförsörjningsplan för miljöförvaltningen 2018-2023

Utgångspunkten i kompetensförsörjningsarbetet är att miljöförvaltningen ska vara en bra arbetsgivare med goda arbetsvillkor där medarbetare ges förutsättningar för hög arbetsprestation och hög grad av kompetensutveckling i en stimulerande och rolig arbetsmiljö.

Stadens personalpolicy syftar till att stödja ett jämställt och hållbart arbetsliv där medarbetarna ska ges goda förutsättningar att hålla en hög kvalitet och är en viktig grund för kompetensförsörjningsarbetet. Ett gott ledarskap, ett aktivt medarbetarskap och en god social- och organisatorisk arbetsmiljö är viktiga delar i arbetet för att stärka stadens attraktivitet som arbetsgivare.

Kompetensförsörjningsplanen beskriver förvaltningens övergripande kompetensbehov på kort och lång sikt samt lyfter fram områden som riskerar att påverka kompetensförsörjningen och avslutas med en beskrivning av planerade åtgärder inom följande personalområden: utveckla, bibehålla, attrahera, rekrytera, introducera, avveckla och avsluta.

Sammanfattningsvis har miljöförvaltningen en tillfredsställande kompetensförsörjning och de viktigaste framgångsfaktorerna är kontinuerlig kompetens- och verksamhetsutveckling i arbetet, det relativa löneläget, god arbetsmiljö samt starka nätverk med kompetenta yrkesverksamma och utbildningsinstitutioner inom förvaltningens verksamhetsområden.

Förvaltningens övergripande utmaningar kopplade till det kritiska kompetensbehovet

Förvaltningens utmaningar vad gäller det kritiska kompetensbehovet bedöms som hanterbara. Förvaltningens mål och uppdrag bedöms inte förändras dramatiskt utan fortsätter förändras på ett hanterbart sätt under de kommande åren. Antalet pensionsavgångar är relativt lågt och personalomsättningen är hanterbar även om den kan komma att öka något. Gapet mellan miljöförvaltningens kritiska kompetensbehov i nuläget i förhållande till hur det bedöms vara om 3-5 år är på det hela taget hanterbart.

Mål, uppdrag och kompetens på kort och lång sikt

Förvaltningens mål och uppdrag är i stort att bidra till en frisk och hälsosam miljö i staden. Det uppdraget bedöms inte förändras avsevärt över tid, däremot tillkommer vissa utmaningar i takt med att staden växer och blir tätare. En del uppdrag t.ex. vad gäller kemikalier, miljöbilar och vattenfrågor har utökats under senare tid. Stadens tillväxt innebär både kortsiktigt och långsiktigt att flera av de tillsynsområden som förvaltningen ansvarar för växer. Stadens mål om utökat byggande ökar även behovet av fler som arbetar med stadsmiljöfrågor och ställer ökade krav på kompetens inom både stadsplanering och miljöfrågor. Dessa förändringar ställer krav på fördjupade såväl som breddade miljökunskaper.

Stockholm blev utsedd till Europas första miljöhuvudstad och miljöförvaltningen i Stockholm är Sveriges största miljöförvaltning och förväntas vara ledande inom en rad olika frågor. Förvaltningen samverkar i relativt stor utsträckning med andra miljöförvaltningar, främst inom Stockholms län men också med storstäder som Göteborg och Malmö. Även andelen internationella samarbeten och EU-projekt ökar. Det ställer krav på kompetens som är på högsta nivå i Sverige och på hög nivå även internationellt. Det gäller främst inom miljöområdet men kraven ökar även vad gäller ledarskap generellt och även inom exempelvis projektledning. Krav på goda språkkunskaper, främst inom engelska språket förväntas öka något. Dels för att kunna ta in information från internationella källor och dels på grund av fler internationella samarbeten.

Det sker en kontinuerlig effektivisering av arbetet på förvaltningen vilket minskar andelen mindre kvalificerade arbetsuppgifter. Förvaltningen genomgår också en digitalisering av arbetsprocesser vilket ställer ökade krav på datorvana. Denna utveckling kan komma att accelerera under de närmsta åren, genom ökade tekniska möjligheter samt planerade uppgraderingar av existerande ärendehanteringssystem och e-tjänster. Utöver det kommer förvaltningens flytt och ombyggnation av kontorshuset ytterligare driva på digitaliseringen av arbetsprocesserna. Sammantaget ökar kravet på god datorkompetens inom förvaltningen.

Kritiska kompetenser

De kompetenser som är mest kritiska på förvaltningen är spetskompetens inom olika tillsynsområden för miljö, hälsoskydd och livsmedel samt expertis inom olika miljöområden såsom t.ex. luft, buller, vatten, mark, ekosystem, kemikalier, miljöbilar, energi och klimat. Juridisk kompetens är också kritisk och det inkluderar i allt större utsträckning internationell rätt såsom EU-direktiv. Det finns även vissa kritiska specialistroller för att stödja vitala delar av IT-miljön såsom hanteringen av luftmätningar och förvaltningens e-tjänster och ärendehanteringssystem. Befattningar som inspektör och miljöutredare utgör en stor del av förvaltningens verksamhet och kompetenskraven inom dessa befattningar inkluderar ofta flera av de för förvaltningen nämnda kritiska kompetenserna.

I nuläget har förvaltningen en tillfredställande kompetensförsörjning av kritiska kompetenser. Inom vissa specialistområden blir det dock allt svårare att behålla och rekrytera kritiska kompetenser p.g.a. stor efterfrågan på marknaden.

På längre sikt och med tanke på de generellt sett ökande kompetenskrav som ställs så finns ett visst gap men bedömningen är att befintliga och planerade kompetensförsörjningsåtgärder i all väsentlighet kommer kunna överbrygga kompetensgapet. Det är i första hand en fördjupning och breddning av kompetensen inom befintliga befattningar som behövs. Vissa nya befattningar har tillkommit, såsom Projektkonom men i nuläget bedöms kompetensbehovet främst ligga inom befintliga befattningar snarare än i ett behov av att rekrytera till helt nya befattningar.

Successionsplanering

Miljöförvaltningen har en personalomsättning på strax under 10% vilket är hanterbart. Medelåldern är 43 år och relativt få personer står inför pensionsavgångar men några av de som gör det innehar kritiska kompetenser.

Varje enhet på förvaltningen ansvarar för sin kompetensförsörjning. Samtliga enheter har åtminstone övergripande planer för hur kritiska kompetenser och personal ska ersättas om någon plötsligt skulle sluta. Generellt sett så tillämpas en viss grad av kompetensöverlappning där nyckelpersoner har som en del av sitt ansvar att bidra med att lära upp personer som arbetar med liknande eller angränsande frågor.

Varje medarbetare har en individuell utvecklingsplan som uppdateras årligen i samband med medarbetarsamtal. Chefer uppmuntrar till utveckling och medarbetarna får själva ge uttryck för sin ambitionsnivå och önskade kompetensutveckling inom ramen för vad verksamheten kan erbjuda. I samband med dessa samtal diskuteras eventuella kompetensgap mellan individernas

nuläge och kompetensprofilen för att komma vidare eller nå en önskad nyckelposition. Chefen beskriver kompetensutvecklingsmöjligheter som finns och en utvecklingsplan för året beslutas.

Alla positioner som blir lediga utannonseras på stadens intranät. Generellt utlyses alla lediga tjänster externt men i fall då väldigt kompetenta interna sökande finns så sker i vissa fall endast annonseringen internt. Alla anställda har alltid möjlighet att söka nya och lediga tjänster och interna karriärer inom förvaltningen uppmuntras.

Risk- och väsentlighetsanalys kopplad till ovan nämnda utmaningar

Förvaltningens övergripande utmaningar vad gäller kompetensbehovet bedöms som hanterbara. Störst risk och det som kan ha störst påverkan på kompetensförsörjningen är förvaltningens förmåga att bibehålla, attrahera och rekrytera kompetens. Nyckelfaktorn för förvaltningen är förmågan att kompetensutveckla personalen. Det är ett område som indirekt påverkar förmågan att behålla såväl som möjligheterna att attrahera och rekrytera kompetens. Samtidigt har förvaltningen redan nu en förhållandevis god förmåga att kompetensutveckla och risken för att misslyckas på det området ses som relativt låg.

Förutom förmågan att kompetensutveckla personalen är det relativa löneläget den faktor som främst påverkar förmågan att bibehålla, attrahera och rekrytera kompetens. Förvaltningen har legat efter kranskommunerna i länet vad gäller det relativa löneläget. Samtidigt har privat sektor ett ökat intresse av att rekrytera de kritiska kompetenser som finns inom miljöförvaltningen. Det relativa löneläget utvärderas årligen och under de senaste åren har förvaltningen använt en del av det ekonomiska utrymme som olika effektiviseringar skapat till att göra särskilda lönesatsningar. Förvaltningen ligger fortfarande något efter andra kommuner men läget har förbättrats.

Förutom löneläget så är en påtaglig risk vad gäller förmågan att attrahera och rekrytera kompetens att konkurrensen om miljöförvaltningens kritiska kompetenser ökar på arbetsmarknaden. Det är en trend att fler kommuner och konsultbolag söker liknande kompetenser som miljöförvaltningen samtidigt som utbudet i form av nyutexaminerade inom dessa områden inte ökar i samma takt. T.ex. kommer inspektörsutbildningen på Stockholms universitet att

göras om vilket får konsekvensen att inga nya inspektörer kommer att utexamineras under en treårsperiod. Detta kommer sannolikt att i viss mån förstärka konkurrensen om kompetent personal med andra kommuner och företag och därmed riskera att minska antalet kompetenta sökande till förvaltningen.

En faktor som i viss mån kommer påverka förvaltningens förmåga att bibehålla kompetent personal är den flytt till evakueringslokaler som planeras efter sommaren 2018 med anledning av ombyggnationen av Tekniska nämndhuset. Förvaltningen kommer med all sannolikhet att sitta i evakueringslokaler ett par år innan förvaltningen flyttar in på sin slutgiltiga destination i det renoverade Tekniska nämndhuset. Påverkan bedöms vara mindre allvarlig så länge de tillfälliga lokalerna och slutdestinationen uppfattas som attraktiva. En hel del tid och energi kommer att behöva läggas på att säkerställa att flytten hanteras och följs upp på bästa möjliga sätt.

Förvaltningens planerade åtgärder för att hantera kompetensgapet

Förvaltningens bedömning är att kompetensgapet på det hela taget kommer att kunna hanteras på ett tillfredsställande sätt. Ett antal åtgärder är särskilt prioriterade och många av dessa är specifika för respektive avdelning och enhet. Åtgärder sker fortlöpande och det finns en etablerad och fungerande hantering för att anpassa åtgärder utifrån nya eller förändrade behov som uppstår över tid.

I enlighet med stadsledningskontorets personalstrategiska avdelnings instruktioner för kompetensförsörjningsplanen beskrivs viktigare pågående och planerade åtgärder inom följande kategorier för personalen: ”Utveckla”, ”Bibehålla”, ”Attrahera”, ”Rekrytera”, ”Introducera”, ”Avveckla och avsluta”.

Huvudfokus är åtgärder som syftar till att utveckla personalen och verksamheten. I alla befattningar ingår kontinuerlig kompetensutveckling som en del av kraven och som en del av arbetsuppgifterna. Utveckling av personalen bidrar indirekt både till att behålla anställda och skapa en attraktionskraft för sökande till utlysta tjänster samtidigt som kvalitet och produktivitet ökar. I övrigt är en viktig åtgärd för förvaltningen att säkerställa att det relativa löneläget är på en nivå som bidrar till att bibehålla anställda och attrahera högkompetenta sökande. För att bibehålla, utveckla och attrahera kompetent personal så krävs också en stimulerande arbetsmiljö. Ytterligare en prioriterad åtgärd för att attrahera kompetenta sökande är att skapa och upprätthålla goda relationer med potentiella rekryter på lärosäten och inom branschen.

Utveckla

Miljöförvaltningen satsar mycket på kontinuerligt kompetensutveckling. Den största delen sker inom ramen för det dagliga arbetet och tillsammans med kollegor och partners i olika projekt.

- Anställda har individuella utvecklingsplaner
- Utvecklingsbehov listas kopplat till definierade utvecklingsprojekt på avdelningsnivå
- Lära av kollegor och samverkanspartners i det dagliga arbetet
- Yngre får gå bredvid personer som har nära till pension
- Ämnesarbetsgrupper på befintliga och nya kunskapsområden (inom och mellan enheter)
- Olika kompetensområden har kompetenstrappor/moduler där expertis stegvis byggs upp i det dagliga arbetet (från nybörjare till nationell expert, eller rent av internationell)
Bygga upp redundans inom nyckelkompetenser (uttalade 1:e och 2:e ansvarig)
- Handböcker med instruktioner som fungerar som kompetensbank
- Interna utbildningar inom enheter, avdelningar eller på förvaltningen
- Omvärldsbevakning
- Externa ämnesspecifika utbildningar
- Medverka på konferenser och seminarier
- Branschutbildningar
- Utbildningar genom Miljösamverkan i Stockholms län (MSL)
- Möjlighet att för kortare eller längre tid prova på andra befattningar och arbetsuppgifter
- Bygga upp mini-funktioner ute på avdelningar/enheter (Kontrollstöd, Juridik, HR, Projektekonomi/Kommunikation)
- Likartade arbetssätt och breddade kunskaper för att kunna täcka upp för varandra (chefer, inspektörer)
- Planerade långsiktiga överlämningar när personer går i pension
- Tid och pengar avsätts för att ämnesspecialister ska kunna upprätthålla en mycket hög kompetensnivå.
- Ledarskapsutveckling genom bland annat UGL-kurser
- Projektledarutbildningar
- Utvecklingsgrupp och stödnätverk för projektledare
- Externa föreläsare
- Frukostseminarier och föreläsningsserier (interna föreläsare, externa gäster inom staden och utifrån)

- Samverkan med lärosäten, ta del av forskning och bidra som gästföreläsare
- Hålla föreläsningar på konferenser och nätverksträffar
- TN-akademin (10 dagars accelererad utveckling för utvalda medarbetare inom Tekniska nämndhuset, ett samarbete mellan miljöförvaltningen, stadsbyggnadskontoret, trafikkontoret, exploateringskontoret och fastighetskontoret)

Behålla

Viktigt för att behålla anställda är en god arbetsmiljö med bra kollegor, utvecklande och meningsfulla arbetsuppgifter samt en lön som är konkurrenskraftig. Andra faktorer som spelar in är arbetsplatsens läge, flexibla arbetsförhållanden och förmåner som t.ex. friskvård och föräldraersättningar.

- Utvecklande arbetsuppgifter (se rubriken Utveckla)
- Alternativa karriärvägar (specialistfördjupningar eller breddad expertis)
- Unika arbetsuppgifter inom miljösverige
- Flexibla arbetssätt med flextid och möjlighet till distansarbete
- Säkerställa ett konkurrenskraftigt löneläge
- Friskvård och stöd till de anställdas intresseförening MIFF
- Lokalernas läge och utformning i samband med ombyggnad av Tekniska nämndhuset
- Möjlighet att representera Stockholm i regionala, nationella och internationella nätverk

Attrahera

De viktigaste faktorerna för att skapa en attraktionskraft är nöjda medarbetare som kan förmedla bilden av en arbetsplats med unika möjligheter till utveckling och där de mest spännande arbetsuppgifterna i miljösverige finns. Attraktionskraften beror indirekt på hur väl förvaltningen hanterar andra frågor för att utveckla och bibehålla personal. De anställda är de bästa ambassadörerna för att sprida en attraktiv bild av miljöförvaltningen som en stimulerande arbetsplats med god arbetsmiljö, konkurrenskraftig lön och flexibla arbetsförhållande.

- Stärka bilden av miljöförvaltningen och Tekniska nämndhuset som en av världens mest spännande arbetsplatser för hållbar stadsutveckling
- Genom word-of-mouth och nätverkande sprida goda exempel på intressanta projekt och arbetsuppgifter på miljöförvaltningen
- Erbjud Sveriges mest spännande arbetsuppgifter inom miljöområdet

- Ambassadörsverksamhet (mot studenter, lärosäten, samarbetspartners, nätverk, branschfolk)
- Alumni-nätverkande för tidigare anställda
- LinkedIn närvaro och kampanjer
- Praktikplatser och exjobb för studenter
- Gästföreläsande på lärosäten

- Högprofil-projekt inom miljöområdet
- Spjutspetskompetens
- Internationella projekt
- Flexibla arbetsförhållanden med generös flexitid och möjligheter att arbeta hemifrån
- Friskvårdssatsningar
- Klamparhallen med gym och aktiviteter
- Sponsrade löp-lopp
- Stödja aktiviteter inom personalförening MIFF
- Roliga arrangemang (i samband med årlig julfest, kick-offs, avdelningsdagar)

Rekrytera

Miljöförvaltningen tillämpar kompetensbaserad rekrytering och anordnar kontinuerligt utbildning i detta för cheferna. Trenden är att rekryteringsannonser sprids på nätet snarare än via tryckta media.

- Kompetensbaserad rekrytering
- Förstärkt användande av sociala media vid rekryteringar (LinkedIn, Facebook)
- Formulera jobbannonser som når yrkesverksamma med relevant kompetens i hela miljöbranschen
- Utveckla kontakterna med lärosäten med relevanta utbildningar
- Utöka andelen tillsvidareanställda
-
- Satsningar på högkompetenta och högpresterande medarbetare även om det innebär aningen högre löner.

Introducera

Introduktionen för nyanställda är viktig och påverkar hur snabbt en nyanställd kan komma upp i full produktivitet. Två satsningar som planeras för att förbättra introduktionen är att börja använda webbutbildningar som komplement till fysiska utbildningar, dessutom ska ett förstärkt introduktionsprogram för chefer skapas.

- Digitala utbildningar av grundläggande utbildningsmoment som t.ex. ärendehanteringssystemet ECOS
- Förstärkt introduktionsprogram för chefer
- Terminsvis introduktionsdagar för nyanställda

- Avdelningsspecifika checklistor för introduktion av nyanställda
- Stockholms stads program för nya chefer
- Stockholms stads program för nya inom HR
- Stockholms stads program för nya inom Ekonomi
- Stockholms stads webbaserade introduktion för alla nyanställda

Avveckla och avsluta

Förvaltningen har inga planer på att minska organisationen eller aktivt avveckla någon del av verksamheten. Vad gäller de avslut som kontinuerligt sker så är fokus på att ta reda på om förvaltningen kan lära något av varför någon slutar samt att tidigare anställda ska gå vidare i yrkeslivet som goda ambassadörer och alumni.

- Avslutsenkät för samtliga anställda som slutar
- Avslutsintervju för samtliga tillsvidareanställda som slutar
- Årlig sammanställning och rapportering av vart personer som slutar tar vägen, varför de slutar och eventuella lärdomar kring vad förvaltningen kunde gjort för att behålla dem.
- Checklistor för hantering av avslut
- Rutin för formell avtackning
- Vid behov skapas överlämningsplaner för att säkra kompetensöverföring till efterträdare