

## **Miljöförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2022-2024**

Miljöförvaltningen ska vara en förebild som arbetsgivare med goda arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter i en stimulerande arbetsmiljö. Kompetenta och engagerade medarbetare är en förutsättning för förvaltningens verksamhet och utveckling. Utgångspunkten i kompetensförsörjningsarbetet är att medarbetarna ges förutsättningar för hög arbetsprestation och hög grad av kompetensutveckling i en motiverande och inkluderande arbetsmiljö.

Kompetensförsörjningsplanen 2022-2024 beskriver förvaltningens kompetensbehov samt planerade och prioriterade åtgärder för att säkerställa att verksamheten har rätt kompetens på kort och lång sikt. Kompetensförsörjningsplanen är ett strategiskt dokument som möjliggör samordning av aktiviteter så att resurser används på ett effektivt sätt. Kompetensförsörjningsplanen uppdateras årligen och utgår från nämndens gällande 3-åriga kompetensförsörjningsplan samt från nämndens underlag till budget 2022 med strategisk inriktning för 2023-2024. Kompetensbehovet beskrivs inom följande personalområden: utveckla, behålla, attrahera, rekrytera, introducera, avveckla och avsluta.

Sammanfattningsvis har miljöförvaltningen en tillfredsställande kompetensförsörjning och de viktigaste framgångsfaktorerna är kontinuerlig kompetens- och verksamhetsutveckling i arbetet, god arbetsmiljö samt starka nätverk med relevanta utbildningsinstitutioner och kompetenta yrkesverksamma inom förvaltningens verksamhetsområden. Den analys som genomfördes inom ramen för förvaltningens digitaliseringsarbete visar dock att det finns kompetensgap, som behöver adresseras antingen genom nyrekrytering eller vidareutveckling av befintlig personal eller genom nyttjande av konsulter med specialistkompetens.

## Mål, uppdrag och kompetens

Förvaltningens övergripande 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 att lagstiftning förändras. Stadens tillväxt innebär både kortsiktigt och långsiktigt att flera av de tillsynsområden som förvaltningen ansvarar för växer. Att Stockholm växer och blir tätare innebär också att förvaltningen måste utveckla myndighetsutövningen och tillsynen för stockholmarnas hälsa och miljö. Enligt förvaltningens tillsynsbehovsutredning pekar mycket på att förvaltningen under 2022-2024 kommer behöva jobba med nya frågor och utveckling av befintliga tillsynsområden. Några exempel på särskilt prioriterade områden i tillsynsbehovsutredningen är kemikalier, förorenade områden, utsläpp i vatten inklusive dagvatten och avfallshantering.

Inom lagstiftningsområdet kommer avfallsområdet och livsmedelslagstiftningen förändras något, vilket medför kompetensutvecklingsinsatser för berörda miljö- och hälsoskyddsinspektörer. Avdelningen för livsmedelskontrollen kommer genomgå en större förändring under en treårsperiod. Det rör sig om att en ny del inom lagområdet tillkommer, att ett nytt arbetssätt från Livsmedelsverket om ”God kontrollsed” införs samt en förändring av riskklassificeringssystemet. Detta kommer innebära att nya arbetssätt och metoder behöver utvecklas samt att personalen behöver genomgå utbildningar.

Den kommunikationsavdelning som skapades under hösten 2020 fortsätter att utveckla sina arbetssätt för att tillgodose hela förvaltningens kommunikativa behov. Avdelningen kommer framöver att arbeta med påfyllnad av följande kompetenser: proaktivt mediearbete, digitalisering och pedagogik, beställarkompetens, ledningskommunikation och tjänstedesign.

Det sker en kontinuerlig effektivisering av arbetet på förvaltningen med att förenkla och utveckla förvaltningens processer i syfte att förkorta handläggningstider och förenkla för företagare och medborgare vid kontakter med förvaltningen. Förvaltningens digitaliseringsarbete ökar med utgångspunkt i den strategiska färdplan för ökad digitalisering, automatisering och AI på miljöförvaltningen som färdigställdes våren 2020 och som årligen revideras med aktiviteter för kommande år. Denna utveckling kommer att accelerera under de närmsta åren, genom ökade tekniska möjligheter samt planerade uppgraderingar av existerande

ärendehanteringssystem och e-tjänster. Sammantaget ökar kraven på god digitaliseringskompetens inom förvaltningen, ett behov som tillgodoses genom kompetensutveckling av befintliga medarbetare men som också tas med som en aspekt vid behovsanalys inför rekryteringar.

Förvaltningen kommer flytta tillbaka till de renoverade lokalerna i Tekniska nämndhuset våren 2022. En hel del tid och arbete kommer att behöva läggas på att säkerställa att flytten hanteras och följs upp på bästa möjliga sätt. I det ombyggda Tekniska nämndhuset kommer förvaltningen sitta i en så kallad flexkontorslösning (där medarbetare inte har en egen plats), och även om flera medarbetare redan idag har flexibla arbetsplatser finns en risk att en sådan förändring leder till viss personalomsättning. Både inför och efter flytten kommer förvaltningen arbeta aktivt med att involvera medarbetarna och kontinuerligt följa upp arbetsmiljöfrågor för att minimera risken för kompetensbortfall.

### **Konsultanvändningen på miljöförvaltningen**

Förvaltningen köper in en del konsulttjänster inom ett par olika områden. Huvuddelen av konsulttjänster går till provtagning och analyser av olika typer av miljögifter på vatten, mark, byggmaterial i inomhusmiljön och livsmedel. Anledningen till detta är att förvaltningen varken har den utrustning som krävs i form av provtagningsutrustning, material och analysapparater eller erforderlig kompetens. I övrigt köps konsulttjänster in för bland annat framtagande av statistik, underlag och material för handlingsplaner, tekniska analyser, digitaliseringstjänster, framtagande av projekt- och EU-ansökningar. Tjänster köps även in för olika modelleringsverktyg och beräkningsmodeller för miljövetenskapliga undersökningar.

Generellt används konsulttjänsterna för spetskompetens som förvaltningen saknar, som en insats för att snabba upp processer och för att genomföra provtagning och analyser. Som en följd av satsningarna inom digitaliseringsområdet samt de många uppdrag miljö- och hälsoskydds nämnden tilldelats i stadens budget 2022, ser förvaltningen att konsultanvändningen kommer att öka något under nästkommande år, för att sedan minska igen. Förvaltningen ser kontinuerligt över om konsulttjänsterna bör införskaffas på annat sätt innan bedömning görs för inköp av tjänst.

## Kritiska kompetenser

De identifierade kritiska kompetenser förvaltningen har och ser en utmaning i att rekrytera är:

- spetskompetens inom tillsynsområden för miljö, hälsoskydd och livsmedel
- expertis inom olika miljöområden såsom t.ex. luft, buller, mark, miljöbilar, energi och klimat
- kompetens inom förändringsledning
- förmåga och kapacitet att leda och stödja digitaliseringsarbetet
- speciallister för att stödja viktiga delar av IT-miljön såsom hanteringen av luftmätningar och förvaltningens e-tjänster och ärendehanteringssystem

Befattningar som inspektör, miljöutredare och projektledare 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 då efterfrågan på kompetensen är stor på marknaden. Många som arbetar inom dessa områden som experter konkurrerar förvaltningen om med både näringsliv och offentlig sektor. Den stora efterfrågan har också lett till ett högt löneläge som förvaltningen många gånger haft svårt att möta. Att fortsätta arbeta med förvaltningens lönepolitik är avgörande så att lönenivå och löneutveckling blir konkurrenskraftig och marknadsmässig. Gällande förändringsledning kompetensutvecklas förvaltningens chefs-och ledningsgrupp löpande för att möta den höga förändringstakten.

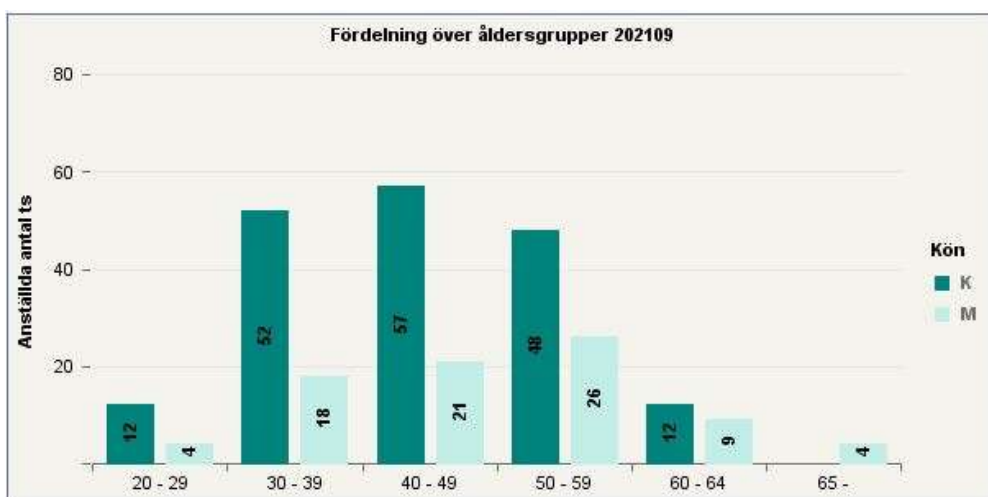
## Successionsplanering

Förvaltningens personalomsättning ligger på en tämligen låg nivå. Jämfört med föregående år har andelen avgångar ökat något liksom andelen rekryteringar. Det är främst den interna rörligheten som ökat på förvaltningen och jämfört med tidigare år har fler tidsbegränsade anställningar upphört. Enligt avgångsenkäter och intervjuer är de vanligaste orsakerna till att tillsvidareanställda väljer att söka sig vidare fortsatt främst större utvecklingsmöjligheter/karriärvägar, möjlighet att jobba närmare sin bostad samt högre lön. Observera att nedanstående statistik för 2021

enbart sträcker sig till oktober månad.

Personalomsättning	2021	2020	2019	2018
<b>Avgångar</b>				
Internt	1,97%	1,20%	0,40%	3,20%
Externt	6,31%	11,21%	9,10%	9,20%
<b>Totalt</b>	<b>8,28%</b>	<b>12,40%</b>	<b>9,50%</b>	<b>12,40%</b>
<b>Rekryteringar</b>				
Internt	4,73%	3,60%	1,60%	5,20%
Externt	8,68%	6,80%	6%	8,40%
<b>Totalt</b>	<b>13,41%</b>	<b>10,40%</b>	<b>7,50%</b>	<b>13,50%</b>

Under september månad 2021 har miljöförvaltningen 263 tillsvidareanställda. Totala antalet anställda inklusive visstidsanställda är 289, vilket är en ökning från föregående år och till stor del en följd av uppdraget om att utöva trängseltillsyn på serveringsställen för att minska smittspridningen i samhället. Förvaltningen har en förhållandevis hög intern rörlighet, där medarbetare byter anställningsform eller befattning. Könsfördelningen är ungefär densamma som tidigare år. I september 2021 var 70 % kvinnor och 30 % män. Könsfördelningen reflekterar en skev könsfördelning som finns redan på inspektörsutbildningar runtom i landet. Andelen kvinnor är fler inom de flesta åldersgrupperna, men framförallt i de yngre åldersgrupperna med flest medarbetare. Det är enbart bland det fåtal anställda som är över 65 år som män är i majoritet.



Miljöförvaltningen har en förhållandevis hög andel yngre medarbetare. Medelåldern för samtliga anställda är 45 år (män 47 år, kvinnor 44 år).

Relativt få personer står inför pensionsavgångar mellan 2022 till 2024. Under den kommande treårsperioden befinner sig 14 personer i pensionsberättigad ålder (mellan 65-69 år<sup>1</sup>). Ingen särskild befattningsgrupp är överrepresenterad bland pensionsavgångarna men några av de medarbetare som är i pensionsberättigad ålder innehar kritiska kompetenser.

Eftersom dessa kompetenser är kritiska för verksamheten och efterfrågade av arbetsmarknaden gäller det för förvaltningen att säkerställa en kompetensöverföring till övriga medarbetare. Varje enhet på förvaltningen ansvarar för sin kompetensförsörjning och har åtminstone övergripande planer för hur kritiska kompetenser och personal ska ersättas om någon plötsligt skulle sluta. Generellt så tillämpas en viss grad av kompetensöverlappning men förvaltningen skulle behöva systematisera det kollegiala lärandet i större omfattning för att undvika ett kompetensgap, samt säkra rutiner för överlämning vid kompetensöverföring som vid avslut och pensionsavgångar.

En individuell utvecklingsplan uppdateras årligen i samband med medarbetarsamtal. Medarbetarna får ge uttryck för sin ambitionsnivå och önskade kompetensutveckling inom ramen för vad verksamheten kan erbjuda och cheferna uppmuntrar till utveckling. 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.

På miljöförvaltningen utannonseras alla lediga tjänster 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.

Förvaltningen genomför även utvecklingsprogram för medarbetare som TN-akademin. Syftet är att bidra till medarbetarnas personliga utveckling och för att rusta medarbetare att kliva in i ledarroller i framtiden.

## Risikanalys kopplat till identifierade utmaningar

Förvaltningens övergripande utmaningar vad gäller kompetensbehovet bedöms som hanterbara. De utmaningar som förvaltningen står inför den kommande treårsperioden som kan innebära visst kompetensgap hanteras främst genom att kompetensutveckla och bredda nuvarande medarbetares kompetens. Det är i första hand en fördjupning och breddning av kompetensen inom befintliga befattningar som behövs. Mycket utvecklingsarbete pågår, inte minst inom digitaliseringsområdet. Förvaltningens strategi är att utveckla befintlig personal men det kan även bli aktuellt att på sikt behöva rekrytera in kompetenser inom digitaliseringsområdet som inte finns i dagsläget.

Förvaltningen behöver också stärka upp arbetet med att successionsplanera inför kommande pensionsavgångar eller inför att nyckelpersoner väljer att sluta. Många enheter på förvaltningen har goda exempel på hur arbetet kan göras, att dela med sig av sina erfarenheter och systematisera arbetet i större omfattning vore bra för att trygga kompetensgapen som eventuellt kan uppstå.

Störst risk och det som kan ha störst påverkan på kompetensförsörjningen är förvaltningens förmåga att behålla, attrahera och rekrytera kompetens. Även om mycket fokus kommer ligga på kompetensutveckling de kommande åren anses risken för att misslyckas på det området som relativt lågt då förvaltningen redan nu har en förhållandevis god förmåga att kompetensutveckla.

Det relativa löneläget är den faktor som främst påverkar förmågan att behålla, attrahera och rekrytera kompetens. 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 måste fortsätta jobba med lönepolitiken så att lönenivå och löneutveckling blir konkurrenskraftig och marknadsmässig.

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.

## 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.

### Utveckla

Förvaltningen fortsätter med kompetenshöjande insatser som syftar till att utveckla och bredda den enskilde medarbetarens kompetens och därmed bidra till att verksamheten uppnår sina mål, uppdrag och sitt framtida kompetensbehov. Kompetensutveckling diskuteras i samband med medarbetarsamtalet och dokumenteras i den individuella utvecklingsplanen. Förvaltningen ser vissa förändringar kommande år kopplat till nya uppdrag och arbetssätt så som nya tillsynsområden, förändringar i livsmedelslagstiftningen och fortsatt intensifiering av digitalisering och digitala arbetssätt. Nedan listas prioriterade aktiviteter för 2022-2024:

- Extern och intern ämnesspecifik utbildning för förvaltningens livsmedelsinspektörer kopplat till lagändringar och ny riskklassningsmodell
- Intern och extern utbildning av förvaltningens miljö- och hälsoskyddsinspektörer inom tillkomna tillsynsområden, exempelvis energi, kemikalier, markföroreningar och dagvatten.
- Intern och extern utbildning av förvaltningens kommunikatörer inom digitalisering och pedagogik, ledningskommunikation och tjänstedesign
- Fortsatt arbete med digitalisering inom prioriterade områden utifrån miljöförvaltningens strategiska färdplan för digitalisering, automatisering och AI, och därmed kompetensutveckling inom digitaliseringsområdet
- Utveckla och stärka upp arbetet med kompetensöverföring för att säkerställa att kritisk kompetens finns kvar i organisationen vid pensionsavgångar och avslut.
- Erbjud utbildningar för förvaltningens chefer inom ledarskap, lönebildning, arbetsmiljö, arbetsrätt och kompetensbaserad rekrytering
- Fortsätta den ledningsutvecklingsinsats för förvaltningens chefer som har påbörjats
- Ledarutveckling utifrån stadens utvecklade chefsprofil



- Erbjudna utvecklingsprogram för medarbetare som TN-akademin (utveckling för utvalda medarbetare inom Tekniska nämndhuset, ett samarbete mellan miljöförvaltningen, stadsbyggnadskontoret, trafikkontoret, exploateringskontoret och fastighetskontoret)
- Planerade förvaltningsövergripande möten för att lära av kollegor och samverkanspartners
- Internutbildningar som tillhandahålls av förvaltningens jurister inom bland annat allmän förvaltningsrätt livsmedelslagstiftning, miljöbalken och GDPR
- Utbildningsinsatser inom projektledning

### **Behålla**

Genom engagerat ledarskap, utvecklande och inkluderande arbetsmiljö samt delaktighet och inflytande är miljöförvaltningen en arbetsplats där medarbetarna vill stanna kvar. Förvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda medarbetarna ett meningsfullt arbete. Nedan listas prioriterade aktiviteter under 2022-2024 för att behålla kompetenta och engagerade medarbetare:

- Nya aktiva åtgärder för att säkerställa allas lika rättigheter och möjligheter på jobbet.
- Fortsätta arbeta med det relativa löneläget för att säkerställa ett konkurrenskraftigt och marknadsmässigt löneläge.
- Tydliggöra alternativa karriärvägar i form av specialistfördjupningar eller breddad expertis.
- Fortsätta satsningar för att vara en attraktiv arbetsgivare inom bland annat friskvård, trivselaktiviteter och flexibla arbetssätt. Exempel: Sponsrade löplopp, friskvårdstimme, MIFF, flexitid och möjlighet till hemarbete.
- Ge medarbetare inflytande över den egna arbetssituationen för att på så sätt öka motivation och deras resultat.

### **Attrahera**

För goda verksamhetsmässiga resultat behöver miljöförvaltningens fortsatt attrahera rätt kompetens och nå relevanta målgrupper, särskilt inom bristyrken. 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 arbetsförhållanden. Prioriterade aktiviteter under 2022-2024 för att öka miljöförvaltningens attraktivitet:

- Lyft fram goda exempel där medarbetarens ambassadörskap synliggör verksamhetens värderingar

(mot samarbetspartners, nätverk, branschfolk, studenter och lärosäten).

- Fortsätta öka utbyte av kunskap och praktiska erfarenheter mellan universitet och miljöförvaltningen. Öka antal högskolepraktikanter samt exjobb och därigenom fler studenter som lär känna miljöförvaltningen som en attraktiv arbetsplats.
- Deltagande på universitetens arbetsmarkandas dagar.
- Öka attraktiviteten genom att gå ut med arbetsgivarvarumärket i fler kanaler, så som att sprida goda exempel på intressanta projekt och arbetsuppgifter på miljöförvaltningen.
- Erbjuder Sveriges mest spännande arbetsuppgifter inom miljöområdet.
- Stärka bilden av miljöförvaltningen och Tekniska nämndhuset som en av världens mest spännande arbetsplatser för hållbar stadsutveckling.

### **Rekrytera**

Miljöförvaltningen tillämpar kompetensbaserad rekrytering. I en rekrytering möter förvaltningen många potentiella medarbetare och en väl genomförd rekrytering bidrar till att stärka bilden av miljöförvaltningen som en bra och attraktiv arbetsgivare. Nedan listas prioriterade aktiviteter under 2022-2024:

- Förvaltningen anordnar årligen utbildning i kompetensbaserad rekrytering för cheferna.
- Förstärkt användande av sociala medier vid rekryteringar (LinkedIn, Facebook)

### **Introducera**

Introduktionen för nyanställda är viktig och påverkar hur snabbt en nyanställd kan komma upp i full produktivitet. En väl genomförd introduktion främjar ett gott arbetsklimat och en god arbetsmiljö. Förvaltningen genomför lokal introduktion ute på enheterna och avdelningarna samt en förvaltningsövergripande introduktion som genomförs två gånger per år. Dessutom har ett förstärkt introduktionsprogram för chefer skapats. Tre satsningar planeras för att förbättra introduktionen på förvaltningen under 2022-2024:

- Utvärdering och vidareutveckling av den digitala introduktionsutbildningen för nyanställda som ett komplement till den fysiska introduktionen som hålls två gånger per år.

- Utveckla webbutbildningar som komplement till fysiska utbildningar.
- Förnya fokus på fadderskapet.

### **Avveckla och avsluta**

Förvaltningen har en systematiserad rutin för hur avslut av medarbetare hanteras. Vad gäller de avslut som kontinuerligt sker så är fokus på att ta reda på om förvaltningen kan lära något av varför någon slutar; avslutsenkäter genomförs för samtliga anställda och avslutsintervjuer för tillsvidareanställda av såväl HR som närmsta chef. Det är även viktigt för förvaltningen att tidigare anställda ska gå vidare i yrkeslivet som goda ambassadörer och alumni. Nedan listas prioriterade aktiviteter under 2022-2024:

- 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. Vid behov skapas överlämningsplaner för att säkra kompetensöverföring till efterträdare