

Bilaga 8. Miljöförvaltningens kompetensförsörjningsplan 2023-2025

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 2023-2025 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 2023 med strategisk inriktning för 2024-2025. Kompetensbehovet beskrivs inom följande personalområden: utveckla, behålla, attrahera, rekrytera, introducera, avveckla och avsluta.

Sammanfattningsvis står miljöförvaltningen inför ett par utmaningar för att säkra kompetensförsörjningen på lång sikt. Efterfrågan på kompetens inom miljö-, klimat- och hälsoskyddsområdet kommer att öka och antalet studenter som söker sig till passande utbildningar minskar. Detta kan leda till att förvaltningen kommer ha svårt att rekrytera till sina kärnbefattningar framöver. Förvaltningen arbetar med att stärka samverkan med relevanta utbildningsinstitutioner, och förvaltningen arbetar vidare med olika strategier för att öka attraktiviteten till yrkesområdet samt för att utveckla och förändra arbetssätt för att klara av kompetensförsörjningen. Den analys som genomfördes inom ramen för förvaltningens digitaliseringsarbete visar också 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 2023-2025 kommer behöva jobba med nya frågor och utveckling av befintliga tillsynsområden. Några exempel på särskilt prioriterade områden i tillsynsbehovsutredningen är kemikalier, förorenade områden samt frågor kopplade till avfall.

Inom lagstiftningsområdet kommer avfallsområdet och livsmedelslagstiftningen förändras något, vilket medför kompetensutvecklingsinsatser för berörda inspektörer. Avdelningen för livsmedelskontrollen kommer genomgå en större förändring under en treårsperiod. Det rör sig om att en ny del inom tillsynsområdet 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.

Inom energi och klimatområdet ökar efterfrågan på stöd från förvaltningen till stadens invånare, företag, förvaltningar och bolag. Förvaltningens energi och klimatrådgivning kommer således utökas med nyrekryteringar och ett centrum för cirkularitet kommer inrättas där personella resurser kommer behöva tillsättas även för detta.

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 fortsätter med utgångspunkt i den strategiska utvecklingsplan för digitalisering 2023 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. Krav på kompetens inom

digitalisering kommer successivt öka i samband med att processer och arbetssätt utvecklas med digitala verktyg. För att fortsatt möta dessa behov behöver förvaltningen fortsätta arbeta med digital kompetens hos befintliga medarbetare, men också ta med dessa aspekter vid behovsanalys inför rekryteringar samt strategiskt och operativt nyttjande av extern specialistkompetens.

Förvaltningen har genomfört en omorganisation med verkan från den 1 september 2022. Syftet med omorganisationen är att bland annat skapa en organisation som stödjer ökat lärande, samarbete, samverkan och utveckling av sakområden och arbetssätt. Förändringen har inte haft en stor inverkan på personalomsättningen och förvaltningen arbetar fortsatt aktivt med att kontinuerligt följa upp arbetsmiljöfrågor för att minimera risken för kommande 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 hälsoskyddsnämnden tilldelats i stadens budget 2023, ser förvaltningen att konsultanvändningen kommer att öka något under nästkommande år. 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
- speciallistroller 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.

Antalet utbildade miljö- och hälsoskyddsinspektörer på Stockholms universitet har minskat och en liknande trend syns även på andra universitet i landet. Samtidigt finns ett stort behov att rekrytera nya inspektörer i många kommuner. Förvaltningen har bland annat inlett ett tätare samarbete med Stockholms universitet för att arbeta strategiskt med att locka fler till utbildningen och nå ut till en bredare målgrupp för att nå fram till dem som vill arbeta i den offentliga sektorn med stadens frågor och uppdrag. Samarbetet omfattar även att öka utbildningens arbetslivsanknytning och utveckla studenternas förmåga att möta arbetslivet. Förvaltningen ser också ett behov av att samverka med andra utbildningsinstitutioner som berör andra yrkeskategorier inom verksamhetsområdet. Dels kan lärosäten också behöva erbjuda kortare påbyggnadsutbildningar till personer med lämplig bakgrund men som studerat eller arbetat inom andra sektorer. En dialog behöver också föras med de tillsynsvägledande myndigheterna för en gemensam beredskap för att möta kommande kompetensbehov.

För att möta rekryteringsutmaningen framöver behöver förvaltningen också se över sina arbetssätt. Det innebär att justera organisationens processer och utmana invanda arbetssätt. Exempelvis kan det övervägas att medarbetare utan inspektörsutbildning genomför vissa arbetsuppgifter som idag ligger på inspektörerna, och vidare kan arbetsmoment förenklas och effektiviseras med stöd av exempelvis digitalisering eller AI. Detta frigör tid för inspektörerna att fokusera på de uppgifter där deras kompetens bäst behövs.

I nuläget ser förvaltningen således en utmaning vad gäller kompetensförsörjning av kritiska kompetenser. Även inom vissa specialistområden blir det 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. På samma sätt syftar förvaltningens strategiska samarbete med Stockholms universitet till att öka attraktiviteten till miljö- och hälsoskyddsutbildningen. 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. Enligt avgångsenkäter och intervjuer är de vanligaste orsakerna till att tillsvidareanställda väljer att söka sig vidare fortsatt främst större utvecklingsmöjligheter/karriärvägar och högre lön. Observera att nedanstående statistik enbart sträcker sig till november månad.

Personalomsättning	2022	2021	2020	2019
	7,14%	5,47%	7,23%	5,55%

Personalomsättning beräknas enligt: Det lägsta talet av avgångar eller rekryteringar av tillsvidareanställningar under året ställs mot det genomsnittliga antalet tillsvidareanställningar per befattning under året.

Statistiken visar den externa rörligheten, dvs de som rekryterats från annan arbetsgivare samt de som slutat i staden.

Under november månad 2022 har miljöförvaltningen 265 tillsvidareanställda (264 st 2021). Totala antalet anställda inklusive visstidsanställda är 278 (284 st 2021). Förvaltningen har en förhållandevis hög intern rörlighet, där medarbetare byter anställningsform eller befattning. Könsfördelningen är ungefär densamma som tidigare år. I november 2022 var 69 % kvinnor och 31 % män. Könsfördelningen reflekterar en skev könshöjning 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 jämn åldersfördelning bland de anställda. Medelåldern för samtliga anställda är 44,8 år (män 47 år, kvinnor 43,9 år).

Under den kommande treårsperioden kommer 22 av dagens medarbetare vara över 65 år¹. 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 minska sårbarheten, 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

¹ Tidigaste uttagsålder för allmän pension är 63 år från och med 2023. Åldersgränsen i LAS (rätt att kvarstå i anställning) höjs från 68 till 69 år den 1 januari 2023.

ambitionsnivå och önskade kompetensutveckling inom ramen för vad verksamheten kan erbjuda och cheferna uppmuntrar till utveckling utifrån verksamhetens behov. 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 utmanande men 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 samt rekrytera för att tillföra ny 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 en faktor som 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 fortsätter jobba med lönepolitiken så att lönenivå och löneutveckling håller sig 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. En kommande utmaning är också den vikande trenden i att antalet sökande och färdigutbildade miljö- och hälsoskyddsinspektörer minskar kraftigt i landet.

Förvaltningens planerade åtgärder för att hantera kompetensgapet

Förvaltningen har identifierat ett par utmaningar med kompetensbehovet och arbetar aktivt, både med interna processer samt i externa samarbeten för att hantera kompetensgapet på ett bra 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 2023-2025:

- Extern och intern ämnesspecifik utbildning för förvaltningens medarbetare utifrån sitt yrkesområde.
- Fortsatt arbete med digitalisering inom prioriterade områden utifrån miljöförvaltningens strategiska utvecklingsplan 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
- Erbjud utbildningsprogram 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 stärka lärandet i organisationen mellan kollegor och samverkanspartners

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 2023-2025 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, flextid 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 miljöförvaltningen 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 2023-2025 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 arbetsmarknadsdagar.
- Öka attraktiviteten genom att gå ut med arbetsgivarvarumärket i fler kanaler, så som att sprida goda exempel på intressanta projekt och arbetsuppgifter på miljöförvaltningen.
- Inleda ett strategiskt samarbete med Stockholms universitet och andra kommuner för att hantera utmaningen om få utbildade inspektörer.
- Erbjuder Sveriges mest spännande arbetsuppgifter inom miljöområdet.
- Stärka bilden av miljöförvaltningen och Tekniska nämndhuset som en av Sveriges 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 2023-2025:

- 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 2023-2025:

- Utvärdering och vidareutveckling av den digitala introduktionsutbildningen för nyanställda som ett komplement till den fysiska introduktionen som hålls två gånger per år.
- Utveckla chefsintroduktion genom att implementera den digitala introduktionsutbildning för de tekniska förvaltningarna i samband med den fysiska introduktionen.
- Utveckla webbutbildningar som komplement till fysiska utbildningar.
- Förnya fokus på handledarskapet.

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 2023-2025:

- 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.