

Rapport - Kompetensförsörjning

Stadsbyggnadsnämnden

Innehållsförteckning

Inledning.....	3
Sammanfattning	4
Tillgänglig kompetens och kompetensbehov	5
Aktivitetsplan.....	7

Inledning

Malmö stads ledningssystem för kompetensförsörjning lägger grunden för ett strukturerat, gemensamt och systematiskt kompetensförsörjningsarbete. Kompetensförsörjningsarbetet i ledningssystemet innebär att nämnderna vartannat år analyserar verksamheternas behov av kompetens och tillgänglig kompetens i verksamheten. Genom att jämföra behovet av kompetens med befintlig kompetens framkommer ett kompetensgap. Kompetensgapet analyseras på 2–5 års sikt. Med tanke på att stadsbyggnadsnämndens uppdrag, och därmed behov av kompetens, påverkas starkt av marknaden och rådande konjunktur är en analys på längre än två år svår att göra. Det redovisade underlaget har därför sin tyngd i det kortare tidsperspektivet.

Kompetensförsörjningsplanen innehåller pågående och planerade aktiviteter inom områdena attrahera, rekrytera, introducera, utveckla/motivera och avveckla. Syftet med sammanställningen är att beskriva nämndens kompetensbehov samt vilka åtgärder nämnden övergripande ska vidta. Den gemensamma bilden över nämndens utmaningar och planer underlättar och stödjer inför samarbete, prioriteringar, kommunikation och ger underlag till beslut och samverkan.

Sammanfattning

Under våren och hösten 2023 har HR träffat förvaltningens chefer för att föra dialog om förvaltningens kompetensförsörjningsarbete. Utifrån frågeställningen: *Vilka resurser och kompetenser behöver vi kommande år för att kunna möta våra politiska mål, förvaltningens prioriterade inriktningar, förändringar i omvärlden samt de krav på kompetens som ställs i vårt grunduppdrag?* har analyser genomförts kopplat till hur den tillgängliga kompetensen ser ut samt vilket behov av kompetens som cheferna ser på såväl kort som lång sikt. Resultatet av dialogerna har sammanställts och presenterats för förvaltningsledningsgruppen som i sin tur fört dialog kring förvaltningens riktning och enats om vilka insatser som ska prioriteras.

Genom att belysa vilka kompetensbehov som ökar och minskar ges en tydligare bild över vilka kompetensutvecklingsinsatser som behöver prioriteras samt ett bättre underlag för behovsanalys inför rekrytering och ersättning av personal. För att säkerställa att förvaltningen följer den riktning som beslutats och att de kartlagda kompetensbehoven prioriteras är vakansprövning tillsammans med en fördjupad behovsanalys en viktig del i förvaltningens löpande kompetensförsörjningsarbete.

Stadsbyggnadskontoret bedömer att de kompetensutmaningar som förvaltningen står inför är hanterbara. Detta baseras på att kompetensnivån på majoriteten av förvaltningens medarbetare är hög samt utifrån att behovet av att utöka personalstyrkan är lågt. Betydelsen av att utveckla och behålla befintlig personal är dock av största vikt för att bibehålla en fortsatt hög kompetensnivå. Omvärldens påverkan på samhällsbyggnadsprocessen och att förvaltningens uppdrag blir alltmer komplext ställer krav på våra medarbetares kompetens. Likaså kräver de högt ställda politiska målen både kompetenshöjande insatser för flertalet yrkesgrupper i förvaltningen och en viss spetskompetens.

Viktiga faktorer i kompetensförsörjningsstrategin framåt för att möta de kompetensutmaningar som förvaltningen ser nu och kommande år är förändrade arbetsätt, att effektivisera och utveckla våra processer genom digitalisering, kompetensutveckling genom kollegialt lärande, intern rörlighet och att arbeta mer teambaserat över avdelningsgränserna.

Tillgänglig kompetens och kompetensbehov

Stadsbyggnadskontoret bedömer att de kompetensutmaningar som förvaltningen står inför är hanterbara, utifrån att kompetensnivån på majoriteten av förvaltningens medarbetare är hög samt att behovet av att utöka personalstyrkan är lågt. Betydelsen av att utveckla och behålla befintlig personal är dock av största vikt för att bibehålla en fortsatt hög kompetensnivå. Vid rekrytering får förvaltningen kompetenta sökande och det är uppenbart att stadsbyggnadskontoret som arbetsgivare har en attraktivitet på arbetsmarknaden. En annan indikator på detta är att stadsbyggnadskontoret inte haft en oönskad personalomsättning inom kärnverksamheten.

Behovet av att behålla och utveckla kompetens är en förutsättning för att vara en attraktiv arbetsgivare och för att kunna möta de kompetensutmaningar som förvaltningen står inför. Omvärldens påverkan på samhällsbyggnadsprocessen och att förvaltningens uppdrag blir alltmer komplext ställer krav på medarbetares kompetens. Likaså kräver de politiska målen både kompetenshöjande insatser för flertalet yrkesgrupper i förvaltningen och en viss spetskompetens. Parallellt med detta behöver förvaltningen ha rätt kompetens för att kunna följa den digitala utvecklingen samt hitta ett förhållningsätt till, och hantera, rådande lägkonjunktur som har en direkt påverkan på hela stadsplaneringsprocessen.

Mycket av den kompetensutveckling som sker inom förvaltningen är kopplad till det dagliga arbetet. Det sker exempelvis genom kollegialt utbyte, genom medverkan i olika processer och projekt samt genom den ständiga utvecklingen i verksamhetens kärnprocesser. Under föregående år tog förvaltningen fram ett nytt underlag för medarbetar- och lönesamtal för att skapa en tydligare koppling mellan verksamhetens mål och medarbetares individuella utvecklingsplan. I det nya underlaget, som lanserades under 2023, har uppföljningen av de individuella utvecklingsplanerna fått en mer central roll vilket syftar till att medarbetares utveckling och behov av kompetensutvecklingsinsatser ska kunna följas upp på ett mer frekvent och systematiskt sätt än tidigare. Andra exempel på kompetensutvecklingsinsatser som genomförts kopplat till grunduppdraget är kompetenshöjande insatser i klarspråk och bemötande, detta för att förbättra och tydliggöra all kommunikation mellan stadsbyggnadskontoret och Malmöborna. Det har även genomförts kunskapshöjande insatser kopplat till tillgänglighet bland förvaltningens handläggare.

Kompetensutveckling för stadsbyggnadskontorets chefer är en viktig del i förvaltningens kompetensförsörjningsarbete. Likt förvaltningens medarbetare sker den främsta kompetensutvecklingen i det dagliga arbetet. Utöver det pågår kompetenshöjande insatser, både utifrån individuella utvecklingsbehov som utvecklingsbehov i ledningsgrupperna. Förvaltningen har ett pågående projekt, SBK 2026, som syftar till att ta fram viktiga strategiska inriktningar för stadsbyggnadskontoret utveckling. Inom projektet planeras bland annat utbildningsinsatser i tillitsbaserat ledarskap samt andra kompetenshöjande insatser kopplat till ledorden för de beslutade strategierna: väga, lita, spegla.

Stadsbyggnadskontorets politiska mål - jämlikhet, klimat och kvalitet - är en genomgående röd tråd i hela stadsplaneringsprocessen och kräver olika typer av kompetens. Ett par medarbetare i förvaltningen har fått i uppdrag att fördjupa sig lite extra inom respektive målområde. Det har även skapats verkstäder och öppna diskussionsforum som ger förutsättningar för kollegialt lärande samt möjlighet att kvalitetssäkra sitt arbete.

Inom målområde jämlikhet har förvaltningen bland annat skapat ett medborgarinvolveringsteam. Teamet skapades delvis för att följa lagstiftningen om att involvera sakägare i stadsplaneringsprocessen men även för att arbeta mer aktivt med att involvera andra parter som påverkas av stadsplaneringen, så som barn och unga. Uppdraget har bidragit till nya perspektiv och kunskapshöjning för förvaltningens medarbetare och teamet har dessutom utvecklat metoder och verktyg som handläggare kan använda i sitt dagliga arbete, ett exempel är metoden Min plats. Vidare har förvaltningen i uppdrag att systematisera jämlikhet i hela stadsplaneringsprocessen. Genom att samarbeta med bland annat Malmö stads experter inom mänskliga rättigheter säkerställs denna kompetens samtidigt som det bidrar till en kompetenshöjning bland förvaltningens medarbetare.

Under 2023 har förvaltningen även tillgängliggjort primärkartans datamängd som öppna data vilket innebär att primärkartans datamängd är fri att hämta utan begränsningar eller kostnad, för alla. Detta arbete har inneburit en genomgående kompetenshöjning, särskilt inom informationssäkerhet och informationsklassning.

Vad gäller målområde klimat har kraven på hållbarhet och klimatneutralt byggande ökat vilket berör samtliga delar av stadsplaneringsprocessen. Det innebär ett generellt behov av kompetenshöjning hos förvaltningens medarbetare. För att förvaltningen ska kunna möta de krav som ställs kopplat till målområdet krävs även spetskompetens och därför har förvaltningen valt att rekrytera en klimatstrateg. Klimatstrategen har förutom ett strategiskt uppdrag även i uppdrag att kunskapsdela och utbilda kollegor inom sitt expertområde.

Inom målområde kvalitet anordnas bland annat kompetenshöjande föreläsningar kopplat till arkitektur och stadsplanering varannan månad. Utöver det erbjuder förvaltningens stadsarkitektteam tematiska samtal där medarbetare samlas för att fördjupa sina kunskaper inom olika områden, exempel på tema som tagits upp är tillbyggnader, bottenvåningar och förgårdsmark.

Stadsbyggnadskontorets arbete med effektivisering och digitalisering är fortsatt högt prioriterat. Dels för att kunna följa med i den digitala utvecklingen, dels för att höja kvaliteten i vår service och tillgodose tillgängligheten av våra tjänster för Malmöbon. Att bibehålla en hög kompetensnivå inom det digitala området är därför av stor vikt. Ett exempel på förvaltningens digitala utvecklingsarbete är att bygglovsprocessen numera är helt digitaliserad.

Att effektivisera genom digitala lösningar och nya arbetssätt frigör tid och resurser. Detta skapar i sin tur utrymme och möjlighet att använda förvaltningens befintliga medarbetares kompetens på andra sätt än tidigare.

Andra kompetensbehov som stadsbyggnadskontoret ser som prioriterade är bland annat att utveckla kompetensen inom kulturmiljö. Detta då förändrade arbetssätt inom Malmö stad kräver en ökad kompetens inom förvaltningen. Vidare ser stadsbyggnadskontoret även ett förvaltningsövergripande behov att utveckla kompetensen inom process- och projektledning.

Aktivitetsplan

Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi pekar ut tre handlingsvägar som särskilt viktiga i vårt arbete med kompetensförsörjning:

- Vi ser varje medarbetare som en investering
- Vi utvecklar våra arbetsätt
- Vi satsar på innovativ samverkan

Baserat på den kartläggning och analys som genomförts kan stadsbyggnadskontoret konstatera några övergripande viktiga faktorer för kompetensförsörjningsstrategi framåt: förändrade arbetsätt, att effektivisera och utveckla våra processer genom digitalisering, kompetensutveckling genom kollegialt lärande, intern rörlighet och att arbeta mer teambaserat över avdelningsgränserna.

Förvaltningen ska fortsätta arbeta med kompetensförsörjning genom att attrahera, rekrytera, introducera, behålla och utveckla samt avsluta anställningar på ett professionellt sätt. Följande aktiviteter är pågående eller planerade:

Attrahera

- Förvaltningen ska fortsätta arbetet med att belysa vad som gör stadsbyggnadskontoret till en attraktiv arbetsgivare och arbetsplats. Detta genom att arbeta med förvaltningens employer branding, såväl ur ett internt som externt perspektiv. Att stadsbyggnadskontorets befintliga medarbetare trivs och vill stanna på sin arbetsplats är en förutsättning för att bygga ett starkt varumärke och lyckas attrahera framtida potentiella medarbetare. I det externa employer branding-arbetet är förvaltningens ambassadörer som aktivt arbetar med att involvera och diskutera stadsplanering med olika målgrupper, så som medborgarinvolveringsteamet och stadsarkitektteamet, viktiga nyckelpersoner.

Rekrytera

- Förvaltningen ska fortsätta att utveckla arbetet med behovsprövning inför rekrytering för att säkerställa att beslutad riktning och kompetensförsörjningsstrategi följs.
- Förvaltningen ska se över och uppmuntra möjlighet till intern rörlighet för att behålla och utveckla våra medarbetares kompetens.

Introducera

- Förvaltningen ska slutföra pågående utvecklingsarbete med att uppdatera och digitalisera introduktionsprocessen.

Utveckla och behålla

- Förvaltningen ska fortsätta att arbeta mer teambaserat över avdelningsgränserna.
- Förvaltningen ska höja kompetensen gällande klimatfrågor genom att bland annat anställa en klimatstrateg vars uppdrag kommer vara förvaltningsövergripande.
- Förvaltningen ska synliggöra och uppmuntra medarbetarna att visa intresse för att avancera eller fördjupa sin kompetens genom att till exempel leda projekt eller medverka i specifika uppdrag.
- Förvaltningen ska utveckla arbetet med att kartlägga medarbetares upplevelse kring hur kompetens och erfarenhet tas tillvara genom bland annat uppföljningsverktyget &Frankly.

- Förvaltningen ska fortsätta pågående kompetensutvecklingsinsatser för förvaltningens chefer, både individuellt och i grupp.
- Förvaltningen ska följa upp och utvärdera nytt underlag för medarbetar- och lönesamtal, vilket kommer ske under andra kvartalet 2024.

Avveckla

- Förvaltningen ska årligen analysera resultatet av de exitenkäter som skickas ut till samtliga medarbetare som avslutar sin anställning på stadsbyggnadskontoret. Resultatet från enkäten kommer att användas som en del i förvaltningens arbete med att utveckla och förbättra verksamheten.