

Rapport - Kompetensförsörjning

Tekniska nämnden

Innehållsförteckning

Inledning.....	3
Förändrat kompetenslandskap	4
Genomförande.....	5
Nyckeltal.....	6
Kritiska kompetenser på förvaltningen	7
Fokusområden	8
Aktivitetsplan.....	10

Inledning

Omvärldsanalyser och erfarenhet visar att konkurrensen om arbetskraften blir allt hårdare. Tillgången på kompetens påverkar förutsättningarna för att planera och genomföra verksamhetens uppdrag.

Storstadspaketet och andra stora satsningar i om- och utbyggnaden av Malmö är viktiga inslag i tekniska nämndens verksamhet de kommande åren, likaså genomförande av Malmö stads miljöprogram. Mobilitet, godsfrågor, trafiksäkerhet, supercykelstråk och en framtida metro till Köpenhamn är ytterligare exempel på utvecklingsarbeten där tekniska nämnden arbetar med att forma framtidens Malmö. Den digitala utvecklingen leder också till ökade krav och förväntningar på tekniska nämndens verksamhet från medborgare, företag och andra delar av Malmö stad.

Strategisk kompetensförsörjning innebär att långsiktigt planera för den kompetens som behövs, planera aktiviteter för att nå den kompetensen, genomföra dessa, följa upp och förändra aktiviteter allt efter behov. Ett strategiskt arbete med kompetensutveckling bidrar till såväl ökat engagemang bland medarbetarna, som till verksamhetens utveckling och kvalitet.

Goda anställningsvillkor och en god lönestruktur är två förutsättningar för att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Det handlar om att ta vara på befintliga medarbetares kompetens och att arbeta strategiskt med samarbeten, förändrade arbetssätt och ny teknik men också om omställning för att underlätta både för medarbetarna att ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter. Tillgången på och möjligheten att rekrytera medarbetare med bland annat teknisk specialistkompetens och erfarenhet har sedan några år tillbaka varit en utmaning för nämnden. Denna utmaning förväntas präglade förvaltningens arbete framåt. Förvaltningens samlade kompetensförsörjningsinsatser och arbetet med verksamhetsutveckling är viktiga för att möta denna utmaning.

En rad insatser genomförs och planeras för att långsiktigt säkerställa rätt kompetens i organisationen. Att skapa en utvecklande och lärande miljö är både ett kort- och långsiktigt arbete för att kunna rekrytera samt utveckla och motivera medarbetare. Förvaltningen ser det som en utvecklingsmöjlighet för medarbetare att kunna erbjuda förändrade uppgifter och roller. Satsningar på ledarutveckling genom ett nära, utvecklande och kommunikativt ledarskap men också på introduktion för nyanställda, kompetens- och erfarenhetsåterföring i form av kollegialt lärande som underlättar när nya kunskaper ska omsättas i praktiskt arbete samt övriga fortbildningsinsatser förväntas få positiva effekter under åren framöver. Förvaltningen fortsätter arbetet med stadens kompetensbaserade rekryteringsprocess som ett led i att attrahera och rekrytera rätt kompetens. Genom dessa insatser arbetar förvaltningen för att vara en attraktiv arbetsgivare för befintliga och nya medarbetare.

Förändrat kompetenslandskap

Den största utmaningen som svensk arbetsmarknad står inför är att hitta rätt kompetens. Där den offentliga sektorn står inför stora utmaningar att hitta och rekrytera rätt kompetens inför framtiden. SKR (Sveriges Kommuner och Regioner) bedömer att det behövs många nya medarbetare i kommuner och regioner kommande tio år. Totalt sett behöver det anställas omkring 410 000 personer på grund av befolkningsutvecklingen och för att ersätta pensioneringar fram till 2031. Enligt SKR:s rapport "Välfärdens kompetensförsörjning – personalprognos 2021–2031" går kompetensutmaningen inte att lösa genom att enbart fortsätta rekrytera fler på grund av tuff konkurrens på arbetsmarknaden och svag ökning av arbetskraft. För att kunna möta kompetensutmaningen kan arbetsgivare exempelvis utveckla arbetssättet genom att använda kompetens rätt, utnyttja tekniken smart, stärka ledarskapet och prioritera arbetsmiljön. Rapporten menar dock att ingenjörer och annat tekniskt arbete inte behöver öka i lika stor utsträckning som andra yrkesgrupper inom kommunal verksamhet.

Enligt Sacos senaste arbetsmarknadsprognos tyder mycket på att både nyexaminerade och erfarna ingenjörer kommer kunna fortsätta välja bland olika jobb, både på kort och lång sikt. Arbetsförmedlingen prognosticerar en fortsatt god arbetsmarknad inom tekniskt arbete. Sammantaget bedöms möjligheterna till arbete som mycket goda för ingenjörer, civilingenjörer och tekniker överlag då dessa är mycket eftertraktade på marknaden. Samtidigt är det för få som väljer att utbilda sig inom området vilket bidrar till en hög konkurrens om kompetensen. Speciellt är det få unga tjejer som väljer att utbilda sig till ingenjör. Enligt Sveriges ingenjörers rapport "Ingenjörutbildningarnas attraktionskraft – Går det att räkna med dem som kan räkna?" är det bara en av sju unga kvinnor med högt betyg i matematik väljer att utbilda sig till ingenjör.

Pågående försämring av konjunkturen innebär en osäkerhet kring både kommande behov och möjlighet att rekrytera rätt kompetens de kommande åren. Som arbetsgivare blir det än viktigare att utveckla sin attraktivitet för att kunna rekrytera, behålla och utveckla medarbetarna. Arbetsgivare kommer behöva satsa på att kompetensutveckla befintliga medarbetare i större utsträckning.

Offentliga sektorn ses som allt intressantare som arbetsgivare bland unga. SKR:s rapport "Unga och välfärdsjobben" lyfter att dagens unga, 16–29 år, är en trygghetssökande generation där trygg anställning är viktigt. Trygghet är något som unga i stor utsträckning associerar med jobben i kommuner och regioner. I de uppföljningssamtal som förvaltningen genomför med nyanställda lyfter flera fram att en anledning till att de valde Malmö stad som arbetsgivare är att det upplevs som en trygg anställning.

Dagens unga beskrivs också som samhällsintresserade i rapporten, det är framför allt viljan att bidra till samhället som lockar. Enligt rapporten anser dock unga att kommuner och regioner kan bli bättre på att "visa upp sig". Det finns en relativt stor osäkerhet kring vad jobben i kommuner och regioner innebär, men ett stort intresse av att få veta mer – 72 % av de unga svarar att de vill ha mer information. I förvaltningens uppföljningssamtal framkommer det att flera av de nyanställda hade dålig kännedom om förvaltningen och vilka arbeten som finns inom fastighets- och gatukontoret innan de blev anställda. Andra anledningar till att de nyanställda valde fastighets- och gatukontoret är bland annat att storstadspaketet lockade, spännande med en stor kommun och förvaltningens bredd med intressanta tjänster.

Genomförande

Malmö stads ledningssystem för kompetensförsörjning lägger grunden för ett strukturerat, gemensamt och systematiskt kompetensförsörjningsarbete. Kompetensförsörjningsarbetet i ledningssystemet innebär att nämnderna minst vartannat år kartlägger och analyserar verksamheternas behov av kompetens och tillgänglig kompetens i verksamheten. Tidigare år har kompetensgap redovisats på 2–5 års sikt. Analysen har tidigare genomförts både kvantitativt och kvalitativt.

Detta år har fastighets- och gatukontoret i stället valt att genomföra en kompetensplanering för kritiska kompetenser. Fastighets- och gatukontoret är en specialistförvaltning med yrkesgrupper av både stor och liten numerär. För att bedriva ett mer långsiktigt och strukturerat arbete kring kompetensförsörjning har förvaltningen sett ett behov av att identifiera de roller som är avgörande och kritiska för organisationen eftersom ett eventuellt kompetenstapp här kan få betydande konsekvenser för verksamheten. En plan är nödvändig för att kunna säkerställa att avgörande kunskap och kompetens inom organisationen inte går förlorad. Det kan handla om att täcka upp för en medarbetare under en period av frånvaro eller att ersätta personen permanent. Planen förbereder organisationen för både oförutsägbara händelser och planerade avgångar. Förhoppningen med årets arbets sätt är att den ska göra mer nytta för verksamheten.

En kritisk kompetens beskrivs i detta sammanhang som en roll eller arbetsuppgift där någon annan arbetstagare inte kan sätta sig in i rollen eller arbetsuppgiften relativt snabbt. Det kan vara en hel roll eller del av en roll, det vill säga en eller flera arbetsuppgifter. Rollen eller uppgiften kan vara kritisk trots att den inte är kvalificerad. En kvalificerad roll eller arbetsuppgift är inte kritisk om det finns någon annan arbetstagare som kan utföra arbetet eller snabbt kan sätta sig in i det. Inom förvaltningen kan det mycket väl finnas avdelningar, enheter och/eller sektioner där kritiska kompetenser inte finns.

Förvaltningens chefer har sett över kritiska kompetenser inom tre perspektiv; oförutsedd frånvaro, planerad frånvaro samt avgång. Diskussioner har också förts när det gäller identifiering av framtida behov och där kompetensen till viss del saknas inom förvaltningen.

Dialog har förts i avdelningarnas ledningsgrupper där cheferna fått diskutera ett antal frågeställningar som t ex:

- Hur kan förvaltningen arbeta tillsammans över avdelningar/enheter/sektioner?
- Är det möjligt att tänka annorlunda i stället för att ersättningsrekrytera?
- Hur kan vi kompetensutveckla befintlig personal i syfte att behålla?
- På vilket sätt kan vi arbeta med erfarenhetsåterföring?

När analysen är klar upprättas en kompetensförsörjningsplan med aktiviteter för kommande år. Aktiviteterna grupperas i områdena attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta. Detta enligt SKR:s och Malmö stads vedertagna modell – ARUBA. Aktiviteter inom *attrahera* syftar till att stärka attraktionskraften för potentiella, befintliga och även tidigare medarbetare. Arbetet med att *rekrytera* syftar till att, utifrån kompetensbaserad rekryteringsprocess, rekrytera den optimala kompetensen för det aktuella arbetet men också skapa bästa möjliga kandidatupplevelse. Inom området *utveckla* avses aktiviteter för att identifiera, utveckla och följa upp medarbetares kompetens kopplat till uppdraget. Aktiviteter inom *behålla* syftar till att vara en så attraktiv arbetsgivare som möjligt genom att sträva efter att erbjuda bästa möjliga förutsättningar för förvaltningens medarbetare. Målet med aktiviteter inom *avsluta* är att uppnå en så positiv omställning/avveckling av kompetens som möjligt och bidra till att utveckla förvaltningen.

Nyckeltal

I september 2023 var 477 personer tillsvidareanställda i förvaltningen, med att jämföra med i januari 2023 då det var 498 tillsvidareanställda. Vilket inte är någon större förändring jämfört med början av året då Lägenhetsenheten flyttat till Arbetsmarknads- och socialförvaltningen.

Antal nyanställda inom förvaltningen mellan januari och augusti 2023 är 33, jämfört med 56 nyanställda under samma period 2022. Genomförda rekryteringar mellan januari och augusti 2023 är 37.

Personalomsättningen under de två första tertialen 2023 var 6,3 % jämfört med 6,0 % samma period 2022. Fördelningen mellan kvinnor 6,3 % och män 6,5 %. Det innebär att 31 personer slutat (varav 3 är pensionsavgångar). De utgörs av 18 kvinnor och 13 män. Bedömningen är att utfallet för helåret 2023 kommer understiga 10 %. Siffrorna är rensade från Lägenhetsenhetens flytt. Jämförelsevis är Malmö stads totala personalomsättning 6,9 % för samma period.

Under den närmaste femårsperioden kommer cirka 48 medarbetare att fylla 65 år vilket motsvarar cirka 10 % av förvaltningens anställda.

Kritiska kompetenser på förvaltningen

Flera chefer inom förvaltningen har identifierat att de har kritiska kompetenser i sin verksamhet då förvaltningen har många medarbetare inom ett visst specialistområde. Samtidigt anger flera verksamheter att de inte har några kritiska kompetenser. De kritiska kompetenserna som redovisas är främst upphandlare, olika ingenjörer med expertområden såsom skyfall, markmiljö, exploatering, entreprenadombud. Samt andra yrkesgrupper med expertområden som inom säkerhet, teknik och träd.

De chefer som har identifierat kritiska kompetenser har tagit fram handlingsplan för att minska effekten av eventuellt bortfall av kritiska kompetenser och för att verksamheten ska vara mindre sårbar. Tillvägagångssätten kan handla om att arbeta mer i team, lära upp kollegor, aktiv dokumentation, transparens i projekt, systematisera rutiner, mentorskap eller rekrytera i god tid så att ersättare kan gå bredvid under en tid. Förvaltningens chefer vittnar också om att det finns flera seniora specialister vilka är svåra att ersätta, det är flest juniora medarbetare som anställs vilket gör att kompetensåterföring är ytterst viktig för att behålla kompetens.

Ledningsgrupperna har också identifierat kritiska kompetenser i ett framtida behov där kompetensen till viss del saknas inom förvaltningen i dagsläget. Här finns ett fokus på klimat- och hållbarhetsfrågor, där ingenjörer är en viktig yrkesgrupp. Ett urval av de framtida kompetensbehoven som redovisas är bland annat dagvattenhantering, byggnads- och markförvaltning, upphandling, tekniker och säkerhetssamordnare.

Fokusområden

Utifrån dialogerna i avdelningsledningarna och chefernas planer för de kritiska kompetenserna har förvaltningen kommit fram till att det finns ett behov att arbeta med kritiska kompetenser genom att fokusera på de områden som beskrivs nedan. Om fokus och kraft läggs inom dessa områden har organisationen en fortsatt god möjlighet att utvecklas och ha förutsättningar att både attrahera och behålla central kompetens.

Attrahera:

De närmsta åren kommer ytterligare satsningar ske inom områdena attrahera med fokus på svårrekryterade kompetenser. Fastighets- och gatukontoret intensifierar arbetet genom att nyttja sociala medier i större utsträckning. Förvaltningen kommer även öka närvaron på jobbmässor i närområdet för att förbättra kännedomen om förvaltningen, vårt uppdrag och den bredd av tjänster som finns.

En viktig del för att kunna attrahera nyexaminerade studenter är att ha ett systematiskt arbetssätt för att ta emot studenter från olika lärosäten för praktik eller examensarbete, vilket är ett utvecklingsområde för förvaltningen där satsning kommer ske inom de närmsta åren.

Förvaltningen planerar även att arbeta mer gentemot unga i Malmö för att de ska få upp ögonen för fastighets- och gatukontoret, Malmö stad, den offentliga sektorn och yrken inom ingenjörssområdet. Idag tar förvaltningen regelbundet emot högstadielärover för prao och ungdomar inom ramen för Ung i sommar för sommarjobb. Insatserna gör att unga i Malmö i tidig ålder kan bli medvetna om förvaltningens uppdrag och vilka arbetsmöjligheter som finns. Det är ett långsiktigt arbete där förhoppningen är att fler ska bli intresserade av att arbeta hos oss och väljer att studera till yrken inom vårt verksamhetsområde. I arbetet med att attrahera svårrekryterade kompetenser, främst ingenjörer, kan en framgångsfaktor vara att utöka samarbetet inom de tekniska förvaltningarna. För att kunna attrahera framtida medarbetare är det värdefullt att lyfta att vi erbjuder trygga anställningsvillkor, meningsfulla jobb och bra utvecklingsmöjligheter.

Rekrytera:

Arbetet med behovsprövningar har startat och kommer att användas i förvaltningen de kommande åren. Detta arbete innebär att varje behov av kompetens/rekrytering inom olika nivåer prövas gentemot hela förvaltning för att identifiera om befintlig kompetens finns tillgänglig internt. Förvaltningen arbetar tillsammans över avdelnings-/enhets- och sektionsgränser för att, i ett ekonomiskt ansträngt läge, hjälpas åt med de behov som uppstår. Behovsanalysen blir en viktig del för att undersöka interna lösningar innan en rekryteringsprocess startar.

Introducera:

Under kommande år ska den förvaltningsgemensamma introduktionen utvecklas för att ge den nyanställda en god kännedom om förvaltningens bredd, uppdrag och kultur. Förvaltningen har under 2023 arbetat med att digitalisera delar av den gemensamma introduktionen på förvaltningen. Ett fysiskt introduktionstillfälle är fortsatt viktigt men med mer fokus på den förvaltningsgemensamma grunden.

Som ett led i arbetet med chefs- och ledarskapsutveckling på förvaltningen görs även en satsning på introduktionen för nya chefer. En god introduktion skapar förutsättningar för den nya chefen att få en bra och trygg start i sin roll. Genom introduktionen ska chefen få en tydlig bild av vad det innebär att vara chef på fastighets- och gatukontoret och få rätt förutsättningar för att utföra sitt uppdrag.

Utveckla och behålla:

Arbetet med behovsprövningsprocessen ses också som en möjlighet till kompetensutveckling för den enskilde medarbetaren. Individen får möjlighet att utvecklas inom nya områden och arbetsuppgifter och förvaltningen ökar möjligheten att behålla medarbetare. Att öka den interna rörligheten genom att uppmuntra och möjliggöra intern annonsering ökar också chanserna till utveckling för individen och skapar en större flexibilitet i organisationen. Möjligheten finns även för förvaltningens chefer att utveckla medarbetare genom mer kvalificerade arbetsuppgifter inom ramen för anställningen.

Ett annat område där ett utvecklingsarbete kommer att genomföras är ledarskapsutveckling. Detta innebär en mer genomgripande satsning på utveckling för chefer de närmaste åren. Syftet är att stärka cheferna i sin roll. Detta arbete skapar en större trygghet för chefer att jobba med det utvecklande ledarskapet som i förlängningen kan leda till att både chefer och medarbetare i större utsträckning stannar kvar i förvaltningen. Förvaltningen ska även ta fram en plan för medarbetarutveckling för att utveckla och stärka medarbetarnas roll.

Ett mentorskapsprogram är under utveckling i förvaltningen. Detta för att skapa ett mer strukturerat arbete med mentorer i syfte att utveckla och behålla nyanställd och övrig befintlig personal.

Samverkansutbildning planeras och ska genomföras i förvaltningen under kommande år. Dessutom fortsätter arbetet med information och kompetensutveckling för chefer kring arbetsmiljöfrågor. Aktiviteterna syftar till att bibehålla och utveckla en god arbetsmiljö i förvaltningen och skapar förutsättningar för förvaltningens medarbetare att må bra och trivas.

Som ett led i att skapa struktur kring kompetensutvecklingsfrågorna kommer ett IT-verktyg för lärande att implementeras i förvaltningen, ett så kallat LMS - Learning management system. Detta verktyg kommer att införas i syfte att samordna, administrera och underlätta genomförandet av kompetensutvecklingsinsatser i förvaltningen. LMS-systemet kommer underlätta arbetet med att lägga upp och använda studieprogram för att kompetensutveckla chefer och medarbetare på längre sikt.

Avsluta:

Att genomföra exitenkäter är ett sätt att fånga in viktiga synpunkter från medarbetare som slutar i organisationen. Avgående medarbetare känner sig hörda och får ett bra avslut oavsett orsak till avgång. Enkätsvaren utgör också ett viktigt underlag för utveckling av organisationen.

Aktivitetsplan

Malmö stads kompetensförsörjningsstrategi visar vilken riktning vi ska ha i vårt arbete med kompetensförsörjning för att kunna hitta möjligheter att möta de utmaningar vi ser. Strategin 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

Utifrån dialog i avdelningsledningarna och chefernas planer för kritiska kompetenser har en aktivitetsplan tagits fram. Aktiviteterna är av flerårig karaktär.

Aktivitet	Slutdatum
ATTRAHERA - Arbetsgivarvarumärke	2025-12-31
Aktivitetsbeskrivning <ul style="list-style-type: none">• Ta fram en strategi hur förvaltningen profilerar sig på sociala medier.• Öka närvaron på jobbmässor för att öka kännedom om förvaltningen.• Systematisera hur förvaltningen tar emot studenter från universitet, högskolor och yrkeshögskolor för examensarbete och praktikplatser.• Väcka intresset och öka kännedomen om ingenjörsyrket bland unga i Malmö.• Utöka samarbetet inom de tekniska förvaltningarna för att attrahera ingenjörer.	
Utförare: HR, kommunikation samt respektive verksamhet.	
REKRYTERA	2025-12-31
Aktivitetsbeskrivning <ul style="list-style-type: none">• Fortsätta arbetet med förvaltningens behovsprövningsrutin vid rekryteringsbehov. Behovsanalys görs genom dialog och samråd i avdelningsledningarna och med HR för att undersöka interna lösningar.• Undersöka möjligheterna för intern rörlighet såsom att annonsera mer internt.	
Utförare: HR	
INTRODUCERA	2025-12-31
Aktivitetsbeskrivning <ul style="list-style-type: none">• Utveckla den förvaltningsgemensamma introduktionen för att ge den nyanställda en god kännedom om förvaltningens bredd, uppdrag och kultur.• Fortsatt utveckla samt implementera chefsintroduktionen.	
Utförare: HR, kommunikation samt respektive verksamhet.	
UTVECKLA och BEHÅLLA	2025-12-31
Aktivitetsbeskrivning <ul style="list-style-type: none">• Undersöka möjligheterna för intern rörlighet såsom att annonsera mer internt som ett led i utveckling för den enskilde.• Utveckla medarbetarsamtalsmallen gällande framtida kompetensutveckling inom förvaltningen.• Färdigställ och implementera mentorskapsprogram.• Fortsatt arbete med förvaltningens chefs- och ledarutvecklingsplan.• Ta fram plan för medarbetarutveckling• Samverkansutbildning	

Utförare: HR respektive verksamhet.	
AVSLUTA	2025-12-31
Aktivetsbeskrivning	
<ul style="list-style-type: none">• Genomföra exitenkäter vid avslut av anställning.	
Utförare: HR	