



Framgångsrik kompetensförsörjning

i offentliga fastighetsorganisationer



Offentliga fastigheter

Organisationen Offentliga fastigheter består av organisationer som förvaltar många av Sveriges offentliga fastigheter. Tillsammans förvaltar vi skolor, myndighetsbyggnader, försvarsfastigheter, sjukhus och fängelser. I vårt nätverk finns en enorm bredd, inte bara av olika slags fastigheter utan också i form av olika slags erfarenheter. För att ta tillvara och utveckla vår breda kompetens har vi gått samman i Offentliga fastigheter.

Vi bedriver gränsöverskridande utvecklingsprojekt som bygger upp och sprider kompetens samt effektiviserar och förbättrar förvaltningen av våra gemensamma fastigheter. Projekten ska vara angelägna och väcka nya tankar. De ska visa på inspirerande exempel och erbjuda praktiska verktyg. Med andra ord projekt som inte bara gynnar oss själva utan också kan hjälpa och vägleda många fler.

Bakom Offentliga fastigheter står Sveriges Kommuner och Landsting, Fortifikationsverket och Samverkansforum genom Statens fastighetsverk och Specialfastigheter.

Mer information hittar du på www.offentligafastigheter.se

Förord

Många offentliga fastighetsorganisationer har haft och har utmaningar med att klara kompetensförsörjningen. Flera års stora pensionsavgångar har gjort att många äldre medarbetare slutat de senaste åren. Konkurrens från privat sektor och förändrade roller och därmed kompetensbehov påverkar också hur organisationerna behöver arbeta med kompetensförsörjningsfrågan.

Utgångspunkten för projektet har varit att ta reda på och beskriva hur ett antal fastighetsorganisationer arbetar med att rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare och i detta identifiera vilka framgångsfaktorerna är.

Projektet har initierats och finansierats av Offentliga fastigheter. Här ingår Sveriges Kommuner och Landsting, Fortifikationsverket samt Samverkansforum för statliga byggherrar och förvaltare genom Statens fastighetsverk och Specialfastigheter. Christina Hansson och Linus Odell, Newsec, har varit utredare och skribenter.

Medverkande i workshop och/eller intervjuer har varit Anna-Lena Letho, Uppsalahem; Cecilia Söderström, Vasakronan; Charlotta Moberger Johansson, Västfastigheter; Christina Hallberg Höglund och Susanna Kohlström, Locum; Erika Cederlöf och Monica Henriksson, Fortifikationsverket; Fredrik Thyselius, Luleå Kommun; Hans Näslund, Västerås Stad; Jenny Sellberg, Regionfastigheter, Region Skåne; Juan Copovi-Mena, Telge Bostäder; Karin Jannerborn, Länsfastigheter Göteborg och Zara Thageson, Västfastigheter.

Saija Thacker, Sveriges Kommuner och Landsting har varit projektledare.

Stockholm i januari 2019

Gunilla Glasare
Avdelningschef

Peter Haglund
Sektionschef

Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad
Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

Sammanfattning	4
1. Bakgrund, syfte och tillvägagångssätt	5
Bakgrund.....	5
Syfte.....	5
Tillvägagångssätt.....	5
2. Ledarskap och Styrning	6
Styrning.....	6
Ledarskap.....	6
Kompetens.....	6
3. Relationsbyggande och Samverkan	7
Rekrytering av unga talanger och annan identifierad kompetens.....	7
Påverka utbildningar, kompetenssäkring och andra strategiska samarbeten.....	7
Ta tillvara på de som håller på att integreras i det svenska samhället.....	7
4. IT och Digitalisering	8
Hur och vad ska man göra?.....	8
Hur får man med medarbetarna?.....	8
Kompetenssäkring.....	8
5. Arbetsgivarvarumärke	9
Grunden i ett framgångsrikt arbete att lyfta fram arbetsgivarvarumärke.....	9
Vad kan man lyfta fram som fastighetsorganisation.....	9
Sådant som gör att man lyckas.....	10

Sammanfattning

Offentliga fastighetsorganisationer står inför stora utmaningar med att attrahera, hitta och behålla rätt kompetens, både nu och i framtiden. Företaget/organisationen behöver identifiera och besluta vilka kompetenser som är viktiga för att uppnå verksamhetens mål. Kompetensförsörjning och kompetensöverföring behöver vidare lyftas till en strategisk nivå inom verksamheten och kopplas till verksamhetens vision, värderingar och verksamhetsmål.

En stark framgångsfaktor är ett utvecklat och anpassningsbart ledarskap med fokus på självledarskap och individen. Relationer både internt och externt är en viktig parameter för att uppnå målen. Organisationerna måste besluta vilka relationer och samarbeten som är strategiska för den egna organisationen. Det är bättre att tänka kvalitet istället för kvantitet och att arbeta aktivt med de samarbeten man identifierat. En utmaning med att säkerställa att det finns rätt kompetens är att se till att de utbildningar som erbjuds följer med i utvecklingen. Det är möjligt att vara med och påverka branschen och utbildningar genom samarbeten med utbildningssäten och i kanaler som till exempel Fastighetsbranschens Utbildningsnämnd (FastUn).

För att kunna möta framtidens totala resursbehov behövs arbetskraften bland de många som ska integreras i det svenska samhället. För att få in fler på arbetsmarknaden, gäller det att ta del av och använda de verktyg och samarbeten som finns. Exempelvis har FastUn tagit fram bra verktyg för detta.

Det är viktigt att dra nytta av teknikutvecklingen, både i fastigheterna och hos medarbetarna för att skapa effektivare och mobilare arbetssätt, och för att attrahera rätt personer med rätt kompetens. Med digitalisering går det att utveckla det som är relevant för verksamheten.

Ett starkt arbetsgivarvarumärke attraherar rätt medarbetare och detta uppnås genom att ha en fungerande organisation, där medarbetarna trivs och känner mening med det arbete de utför. Medarbetarna är ambassadörer och den bästa marknadsföringen man kan få är när de förmedlar en positiv bild av organisationen. De flesta anställningar sker genom kontakter!

1. Bakgrund, syfte och tillvägagångssätt

Bakgrund

Offentliga fastighetsorganisationer står inför utmaningar inom framtida kompetensförsörjning och kompetensöverföring. Några av de utmaningar som många verksamheter/organisationer upplever är pensionsavgångar, ledarskap och styrning samt behovet av rätt kompetens och utbildningar med relevant koppling till kompetensbehovet. Konkurrens om arbetskraften generellt i branschen lyfts också som en utmaning.

Hur ska man då tänka och gå till väga för att bli framgångsrik i arbetet med den framtida kompetensförsörjningen? I projektet har några områden som är viktiga att ha fokus på för ett lyckat arbete identifierats.

Syfte

Projektet syftar till att:

”Ta fram inspirerande exempel och strategier för kommunala och offentliga fastighetsorganisationer så att de kan förbereda sig för framtidens kompetensöverföring och -försörjning”

Tillvägagångssätt

För att få en bred bild av vilka utmaningar offentliga fastighetsorganisationer står inför, hur de har förhållit sig till dem och vad de har gjort för att hantera dem, har drygt ett tiotal intervjuer genomförts. De personer som intervjuades har olika roller, till exempel HR-chefer/-medarbetare, fastighetschefer och vd, med gemensam nämnare att de på ett eller annat sätt arbetar med kompetensförsörjning och ledarskap.

Utifrån intervjuerna utkristalliserades ett antal gemensamma områden som är kritiska för ett framgångsrikt arbete kring kompetensförsörjning, och som samtliga intervjuade lyfte upp på ett eller annat sätt.

Områdena är *Ledarskap och Styrning, Relationsbyggande och Samverkan, IT och Digitalisering* och *Arbetsgivarvarumärke*. Ämnena tangerar varandra och vissa problem och lösningar är genomgående inom samtliga områden.

Områdena och frågeställningar kring dem användes som underlag i en workshop som genomfördes med tolv representanter från offentliga fastighetsorganisationer, där en del av deltagarna även hade medverkat i intervjuerna.

Resultatet från intervjuerna och workshopen sammanfattas nedan.

2. Ledarskap och styrning

Medarbetarna har stora förväntningar på ledarskap och styrning. Detta är en viktig parameter när man väljer arbetsplats, dels initialt och dels när man väljer att stanna kvar. Hur ska man leda och styra för att attrahera och behålla rätt kompetens?

Styrning

- Var tydlig med vart företaget/organisationen är på väg, förankra vision och värderingar
- Arbeta med en integrerad affärs-/övergripande verksamhetsplan där allt som genomförs inom organisationen syftar till att uppnå företagens/organisationens verksamhetsmål.
Lyft upp/in mål och strategier för kompetensförsörjning i planen utifrån vilken kompetens som behövs för att nå företagens/organisationens verksamhetsmål. Vilken kompetens har vi idag, vilken kommer vi behöva och vilken kompetens behöver vi inte?
- Förhålla sig till att allt är föränderligt, och att förhålla sig till förändringen
- Gå från hur saker ska utföras till vad som förväntas levereras, och följ upp
- Var öppen och samverka
- Genomför stegvisa förändringar
- Bygg relationer inom och utanför organisationen

Ledarskap

- Relationen mellan ledare och medarbetare är en framgångsfaktor, medarbetare förväntar sig en ärlig, utvecklande relation
- Rätt ledarskap kan attrahera och behålla rätt personer med rätt kompetens
- Arbeta med ledarnas och medarbetarnas självledarskap
- Uppmuntra oliktankande och innovation, var modig och reflekterande

Kompetens

- Tips är att ta hjälp av FAVAL, ett system för validering av fastighetsbranschens yrkesroller som FastUN, Fastighetsbranschens Utbildningsnämnd, tagit fram, www.faval.info
- Ta tillvara och utveckla medarbetarnas kompetens, det ska finnas goda och tydliga utvecklingsmöjligheter inom organisationen
- Nyttja spetskompetensen i organisationen
- Gå från funktion till team och från del till helhet, jobba mot uppdrag snarare än fasta strukturer
- Kompetensöverföring kan ske genom en strukturerad process, funktionsnätverk, utvecklingsresa och nätverk

3. Relationsbyggande och samverkan

En framgångsfaktor för att nå ut till framtida medarbetare och att påverka i olika sammanhang är samarbeten och relationer. Vilka samarbeten och relationer är strategiska för att få rätt kompetens för att nå våra verksamhetsmål?

Rekrytering av unga talanger och annan identifierad kompetens

- Besluta vilka företaget/organisationen vill attrahera och ha en relation med
- Välj kanaler med omsorg
- Väck intresse för fastighetsbranschen redan i tidig ålder
- Samarbeta med utbildningar exempelvis genom att ta fram ämnen för examensarbete
- Arbeta strukturerat med trainee-program, bland annat har SABO:s program lyfts fram som ett bra exempel
- Erbjud motiverande praktikplatser
- Uppmuntra medarbetarna att fungera som kommunikationskanaler, en stor andel nyrekryteringar sker via kontakter

Påverka utbildningar, kompetenssäkring och andra strategiska samarbeten

- Ta hjälp av FastUn, Fastighetsbranschens utbildningsnämnd. FastUn är en ideell förening som arbetar för kompetenssäkring av fastighetsbranschen. De företräder branschen i utbildnings- och kompetensfrågor och finansieras genom kollektivavtal mellan arbetsmarknadens parter. De har också *Stödmaterial för informationsträffar om fastighetsbranschen*, www.fastun.se
- Arbeta med relationsbyggande samarbete tillsammans med geografiskt nära yrkeshögskolor, högskolor och universitet. Kontinuitet i yrkesutbildningar är en utmaning, ta hjälp av varandra
- Delta i och/eller skapa nätverk och samverkan med andra fastighetsaktörer i liknande situation eller från en helt annan bransch för att få nya perspektiv

Ta tillvara de som håller på att integreras i det svenska samhället

- Ta hjälp av vad FastUn har att erbjuda
- Handedarstöd för nya svenskar genom medel från Asyl-, migrations- och integrationsfonden
- Lingio – Språkapp med kurser i yrkessvenska
- Snabbspår för nyanlända – Ett samarbete med Arbetsförmedlingen
- Korta vägen – en arbetsmarknadsutbildning som riktar sig till akademiker med utländsk bakgrund, www.arbetsformedlingen.se
- Språket är en svårighet, men var lär man sig språket bäst? På arbetsplatsen!
- Använd FastUns valideringssystem Faval för att validera kompetensen

4. IT och digitalisering

Vi lever i en föränderlig värld och allt mer runt omkring oss och i våra fastigheter blir digitaliserat och IT-baserat. Hur ska vi ta vara på utvecklingen?

Dagens medarbetare i företag förväntar sig en organisation med modernt och mobilt arbetssätt, bland annat digitalt men också att man arbetar värderingsstyrt och visar tillit till varandra. Digitalisering är ett medel, inte ett mål.

Hur och vad ska man göra?

- Identifiera vilken utveckling som behövs i den egna verksamheten/organisationen för att nå företagets/organisationens verksamhetsmål
- Digitalisera med klokhet och tydliggör syftet med digitaliseringen: Att effektivisera och försöka bidra till ett förenklat arbetssätt
- Säkerställ att arbetssättet genom förändringen bidrar till värdeskapande arbete
- Ta ett steg i taget, börja från grunden. Var uthållig!

Hur får man med medarbetarna?

- Digitalisering/förändring ska ske genom delaktighet och ett agilt ledarskap, ett ledarskap som är anpassningsbart och med fokus på människor
- Arbeta med medarbetarnas självledarskap
- Få med det som engagerar och det som gör att man valt fastighetsbranschen – passionen för hus
- Förbered och förklara varför förändringen genomförs

Kompetenssäkring

- Framtiden kommer att innehålla liknande yrkeskategorier men med ett förändrat arbetsinnehåll och fördelning
- Var som arbetsgivare delaktiga i och påverka utveckling av utbildningar och deras innehåll så att utbildningarna följer utvecklingen, särskilt i yrkesutbildningarna
- Var öppen, kompetensen kanske hittas i andra branscher

5. Arbetsgivarvarumärke

Medarbetarna är verksamhetens ambassadörer och arbetsgivarvarumärket är en spegling av hur organisationens medarbetare mår och trivs, och vilken mening de känner i sitt arbete.

Grunden i ett framgångsrikt arbete är att lyfta fram

arbetsgivarvarumärket

- Säkerställ att hemläxan är gjord innan arbetet med arbetsgivarvarumärket påbörjas. Kontrollera att styrning, ledning och arbetssätt fungerar och att man lever som man lär
- Bygg inifrån och gå ut för att involvera hela organisationen
- Låt ledarna bära fanan och tänk att alla i organisationen är ambassadörer utåt
- Identifiera vilka som är era framgångsfaktorer som skapar en attraktiv medarbetarupplevelse
- Ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke inkluderar strategisk kompetensförsörjningsplan som är beslutad av högsta ledningen
- Arbeta med medarbetarnas hela livscykel för att vara attraktiv i alla delar; attrahera, rekrytera, introducera, utveckla, behålla och avsluta
- Hitta rätt position på marknaden
- Arbetsgivarvarumärket är en del av hela varumärket

Vad kan man lyfta fram som fastighetsorganisation

- Alla har relationer till fastigheter/samhällsutveckling
- Lyft upp ett högre syfte med vårt arbete:
 - ”Vi bygger för livet”
 - ”Hus som räddar liv”
- Lyft fram era styrkor och framgångsfaktorer som arbetsgivare, t.ex.
 - Meningsfullt arbete, bidrar till samhällsnyttan
 - Långsiktiga och hållbara relationer med kunder
 - Komplexa, spännande fastigheter med mycket teknik och komplicerade lösningar
 - Positiv arbetskultur
 - Inkluderande och delaktighet
 - Ledarskap och medarbetarskap
 - Möjlighet till utveckling inom organisationen
 - Långsiktiga och nära relationer med kunder
 - Trygghet och stabilitet

Sådant som gör att man lyckas

- Uppmuntra medarbetarna att verka som ambassadörer och därmed kommunikationskanal
- Låna lyckade exempel från andra branscher för att bygga arbetsgivarvarumärket, exempelvis polisens medverkan på sociala medier
- Marknadsför och kommunicera både internt och externt
- Kommunikationsstöd för t.ex. paketering
- I en fungerande organisation där medarbetarna trivs och känner mening med det de gör, får man mycket gratis i arbetet med arbetsgivarvarumärket

Kompetensförsörjning i offentliga fastighetsorganisationer

Många offentliga fastighetsorganisationer står inför stora utmaningar med att attrahera, hitta och behålla rätt kompetens, både nu och i framtiden.

Företag/organisationer behöver identifiera och besluta vilka kompetenser som är viktiga för att uppnå verksamhetens mål. Kompetensförsörjning och kompetensöverföring behöver vidare lyftas till en strategisk nivå inom verksamheten och kopplas till verksamhetens vision, värderingar och verksamhetsmål.

Det och mer kan du läsa om i denna rapport vars syfte är att visa på vilka framgångsfaktorer som deltagande organisationer lyft fram för ett lyckat arbete med kompetensförsörjning.

Upplysningar om innehållet
Saija Thacker, saija.thacker@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2018
ISBN: 978-91-7585-709-1
Text: Christina Hansson, Newsec
Illustration/foto: SKL
Produktion: SKL