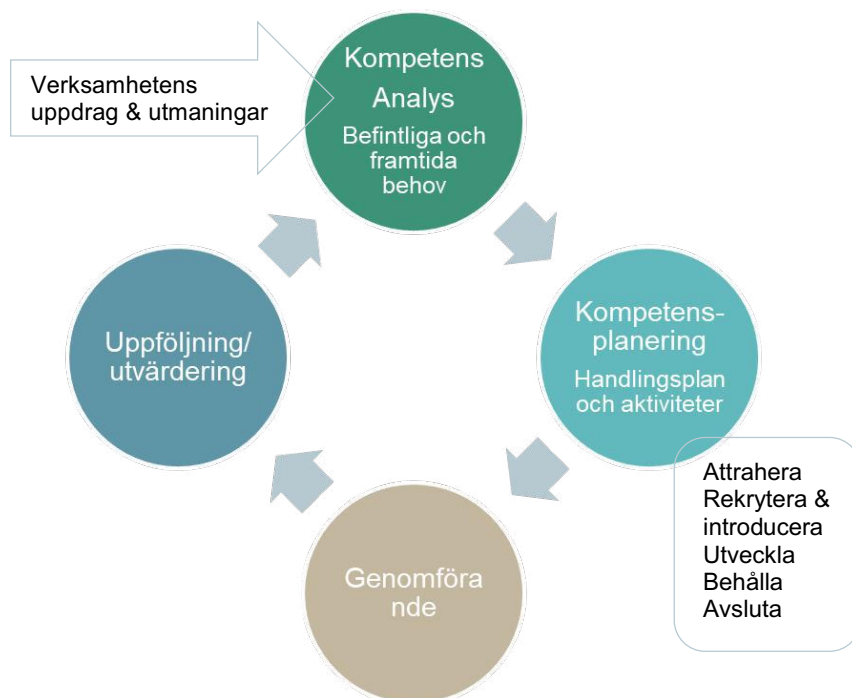


Kompetensförsörjningsplan

Förvaltning: Skånetrafiken

Reviderad: 2022-11-30

Samverkad/MBL: 2022-11-23



Uppföljning och utvärdering av tidigare kompetensförsörjningsplan

Utmaning/problem	Åtgärd/aktivitet	Önskad effekt	Utvärdering/Uppföljning
Brister i stödet kring medarbetarutveckling	Skapa onboardingprocess med introduktion till Skånetrafiken.	Medarbetare känner sig välkomna och kommer snabbt in i arbetet.	Checklistan för nya chefer är framtagen i nytt format som passar Skånetrafiken och som är mer användarvänlig. Skånetrafikens gemensamma introduktionsdag för nya medarbetare har utvecklats under året som gått med fokus på att introduktionsdagarna ska vara på plats i Hässleholm. Fokus har även varit att ta fram preboarding material för våra nya medarbetare i syfte att skapa engagemang och möjliggöra att en relation till arbetsplatsen och arbetsgivaren kan börja byggas redan innan första arbetsdagen.
Skapa tillräckligt med engagemang	Ta fram/se över generisk huvudprocess.	Få lättillgänglig översiktsbild vilket skapar förståelse för medarbetarens del i helheten. Minskar personberoende.	Ett förslag på processkarta för huvudprocess med tillhörande stödprocesser är framtaget vilket ska beslutas i förvaltningsledningen. Därefter fortsätter arbetet med uppdatering av stödprocesserna.
	Etablera en innovationsprocess.	Effektivt innovera för att möta framtidens krav.	Ett förslag på innovationsprocess är framtagen och förankras genom dialog i olika forum.
Att använd kompetensen rätt	Identifiera var krossfunktionellt samarbete behövs och skapa former för det.	Större genomslag och högre effektivitet ex. hållbarhet.	Arbetet för att stödja ett tvärfunktionellt arbetssätt pågår i flera olika former. Det är bl.a ett fokus för förvaltningsledningen och i upplägget för våra Ledarforum. Avd Strategi och affär får ny organisation med tvärfunktionellt synsätt som en utgångspunkt. Medarbetare inom avd Strategi och affär har gått en anpassad version av Region Skånes utbildning Att leda utan att vara chef. Fler kommer att gå utbildningen. Vi kommer också se över hur

			materialet från utbildningen kan användas i fler forum.
	Skapa former för att säkerställa perspektivet "Hela resenärsresan" tidigare kallat "Hela kundresan".	Möta målet för nöjd kund-index.	Det finns ett förslag hur vi långsiktigt kan säkerställa perspektivet Hela resenärsresan. Förslaget förankras genom dialog i ledningsgrupper och andra forum.
Att stärka arbetsgivarvarumärket	För att arbetsgivarvarumärket ska kunna stärkas behöver samarbetet mellan förvaltningens ledningsgrupp, projektledare, varumärkesstrateg och HR-specialist fortsätta att utveckla det här arbetet tillsammans med NoA Consulting.	Attrahera potentiella medarbetare till svårrekryterade grupper, stärka Skånetrafikens varumärke men arbetet ska även mynna ut i ett starkt arbetsgivarlöfte.	Projektgruppen har tagit fram ett arbetsgivarlöfte som passar Skånetrafiken och som godkänts av förvaltningsledningen. I olika workshops har förslag tagits fram på aktiviteter för att levandegöra arbetsgivarlöftet internt och externt. Ett förslag på 4 arbetsströmmar ska presenteras för förvaltningsledningen. Det pågår även ett arbete med att ta fram ett kommunikationskoncept som ska stödja oss i kommunikationen framöver.

Verksamhetens utmaningar och förändringar

Uppdrag

Skånetrafiken arbetar på uppdrag av Regionfullmäktige och Kollektivtrafiknämnden. Uppdraget uttrycks på regional nivå genom Regional utvecklingsstrategi, Regionplan för Skåne, Trafikförsörjningsprogrammet och Region Skånes verksamhetsplan och budget.

I Skånetrafikens verksamhetsplanen konkretiseras uppdraget genom analys av nuläge, bedömning av marknad för resor och hur omvärldsfaktorer och trender kan komma att påverka oss. Skånetrafikens verksamhetsplan är det instrument vi använder för att styra och leda verksamheten och den ger dessutom förutsättningar för våra affärsplaner och inköpsstrategi. Utöver inköpsstrategi och affärsplaner har Skånetrafiken flera olika program och planer som kompletterar verksamhetsplanen och bryter ner uppdraget, till exempelvis miljö- och hållbarhetsprogram, trafikutvecklingsplan, trafikplan, varumärkesmanual samt försäljnings- och serviceplan. Förutom olika program och planer har Skånetrafiken fyra fokusområden som ska visa vägen till de mål som är ställda. De fyra fokusområdena är ökad marknadsandel, nöjda kunder, budget i balans och medarbetare. Sammantaget är det detta som utgör grunden för att Skånetrafiken ska kunna nå sin vision.

Vision

Visionen är den dröm vi vill förverkliga.

Världens bästa resa

Vi erbjuder världens bästa resa och är därigenom det självklara valet för skåningar att resa. På så sätt bidrar vi tillsammans till ett hållbart samhälle och till att Skåne blir en innovativ och attraktiv region att bo, verka och leva i.

Mission

Vår mission beskriver varför vi finns till och vad vi ska göra på marknaden.

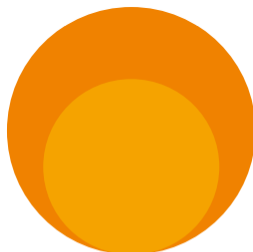
Vi gör det enkelt att resa

Vi gör det enkelt att resa hållbart. I tid, tryggt och med enastående service. Att resa med Skånetrafiken är väl använd tid.

Mål

Skånetrafikens har två mål som utgår från kunden. Ett av målen är att fördubbla marknadsandelen till 40 procent fram till år 2030 vilket kan göras genom att öka resandet och ta nya marknadsandelar. För att nå målet räcker det inte med inflyttning av nya skåningar – vi måste bli så attraktiva att befintliga skåningar reser mer och framför allt att nya kunder börja resa med oss. Att fördubbla målet är ett beslut som kollektivtrafikbranschen har tagit i sin helhet.

För att nå fördubblingsmålet behöver Skånetrafiken leverera en kollektivtrafik som håller världsklass. Det är våra kunder som avgör hur vi lyckas med detta och därför har vi ett NKI-mål som mäter kundnöjdheten. Det andra målet är att 8 av 10 kunder ska vara nöjda med oss till år 2025.



**Fördubblad
marknadsandel
40 procent 2030**



**8 av 10
kunder ska vara
nöjda med
Skånetrafiken 2025**

Skånetrafiken har kortsiktiga medarbetarmål där två har direkt koppling till kompetensförsörjning:

- Skånetrafiken ska ha engagerade och motiverade medarbetare som trivs på arbetet, vilket innebär att förvaltningen har förändringskraft. I medarbetarundersökningen för år 2022 fick Skånetrafiken ett HME (Hållbart Medarbetar Engagemang) på 79. Det är samma som föregående år. Vårt mål är satt till 80 och det målet kommer ligga kvar för 2023.
- Medarbetarundersökningen visar att 83% av våra medarbetare kan rekommendera andra att välja Skånetrafiken som arbetsplats. Det är också samma resultat som föregående år. Det finns fortfarande utrymme för att

resultatet ska kunna bli ännu bättre vilket innebär att vi siktar på ett resultat under år 2023 som är högre än 83%.

Utmaningar och förändringar

Skånetrafikens uppdrag har förändrats och utvecklats mycket under de senaste åren och samtidigt har vi som organisation expanderat kraftigt. Det har lett till flera olika utmaningar som vi behöver fokusera och kraftsamla kring. Det innebär bl. a att vi behöver säkerställa effektiva flöden och processer, vi behöver förbättra vårt tvärfunktionella arbete och samarbete och vi har en teknisk digital skuld där vi behöver göra tydliga prioriteringar i vad vi arbetar vidare med.

Samtidigt har vi en situation efter pandemin och ett läge i världen som utmanar förvaltningens förutsättningar att nå våra mål och skapa kostnadseffektivitet. Resandet med kollektivtrafiken har tagit fart och är i vissa delar tillbaka i det läge vi hade före pandemin. Kostnaderna för drivmedel, och risken för brist på detsamma, påverkar oss på flera sätt. Därför är det viktigt att förvaltningen har tydliga strategier för att klara dessa utmaningar. I förvaltningens strategiarbete har bl.a. fokus lagts på att konkretisera vad det är som påverkar våra mål i rätt riktning, för att vi ska kunna samla våra resurser mot det som ger mest effekt.

För att öka förståelsen och kunskapen kring det övergripande förändringsarbete som dessa utmaningar kräver behövs ett aktivt förändringsarbete. Det är även viktigt att vi säkerställer både perspektivet och kompetensen inom förändring för att få genomslag i de processer som tas fram. Förvaltningen behöver arbeta med organisationskulturen för att få genomslag i och hålla fast vid de förändringar som krävs.

Skånetrafiken kommer ägna tid och fokus även under 2023 åt ovanstående utmaningar. Vi behöver säkerställa att vi har en organisation med effektiva flöden och processer med ett tvärfunktionellt synsätt och ett ledarskap och en kultur som stödjer vårt arbete i rätt riktning. Detta gör att även kompetensförsörjningsarbetet påverkas av strategiarbetet. Först i nästa steg kommer vi vara helt klara över hur våra framtida kompetensbehov ser ut och vad vi behöver göra i mer traditionella kompetensförsörjningsaktiviteter. Den förvaltningsövergripande kompetensförsörjningsplanen för 2023 fokuserar därför framför allt det vi behöver göra i första steget.

Inom respektive avdelning och affärsområde har en kompetensförsörjningsanalys gjorts. Utifrån den analysen har handlingsplaner tagits. Några utmaningar har varit av mer generell och övergripande karaktär och de har tagits med i den förvaltningsövergripande analysen. I sammanställningen av dessa utmaningar framkommer en röd tråd inom följande fem områden.

1. Titulaturer och tydliggörande av roller
2. En tydlig lönestruktur
3. Kompetensstegar
4. Attrahera
5. Prioriteringar från förvaltningsledningen.

Dessa utmaningar arbetar vi redan delvis med och de har tagits med i den förvaltningsövergripande analysen och planeringen av aktiviteter.

Kompetensanalys

Befintliga och framtida behov

Balans	Det råder balans mellan tillgång och efterfrågan på kompetens
Obalans	Tillgången motsvarar knappt efterfrågan. Ofta men inte alltid är det möjligt att rekrytera rätt kompetens.
Brist	Efterfrågan på kompetens är större än tillgången, vilket kan innebära att det finns vakanta tjänster.

Yrke	Verksamhetsområde	Balans	Obalans	Brist
HR-administratör, HR-chef, receptionist, redovisningsansvarig, redovisningsekonom, ekonomichef, informationsarkitekt, diariemedarbetare	Stab			
Controller, HR-specialist, verksamhetsutvecklare, risk- och säkerhetsansvarig, verksamhetscontroller	Stab			
HR-specialist (senior)	Stab			
Leveransansvarig, hållplatsansvarig, ekonomicontroller, verksamhetsanalytiker, verksamhetsutvecklare, enhetschef	AO Buss			
Trafikbeställare, avtalscontroller, fordonsspecialist, projektledare intrastruktur,	AO Buss			
Enhetschef, teamledare, färdtjänsthandläggare, sjukresehandläggare, kundtjänstmedarbetare, resesamordnare, ekonomicontroller, affärsområdeschef	AO Serviceresor			
Verksamhetsutvecklare, produktionsplanerare, administratör, affärsutvecklare, verksamhets controller, trafikplanerare, trafikutvecklare, områdeschef/verksamhetschef	AO Serviceresor			
Beställningsmottagare, trafikledare	AO Serviceresor			
Affärsutvecklare, controller	AO Tåg			
Trafikutvecklare, projektledare (med specialistkunskap)	AO Tåg			
Fordonsförvaltare, verksamhetsutvecklare	AO Tåg			
Kommunikatör, marknadsansvarig, webbkommunikatör, sociala medier strateg, originalare, teamledare, producenter infotainment, varumärkesstrateg, eventansvarig, företagssäljare, affärsanalytiker, administrativ personal, controller, affärsutvecklare, innovation och förändringsledare, teknisk support, partner-erbjudande ansvarig, infotainment säljare, operativt ansvarig kontrollantverksamheten	Marknad och försäljning			

Kommunikationsansvarig (press), prisstrateg	Marknad och försäljning			
Produktägare	DoIT			
IT-arkitekt, dataanalytiker, techlead, tekniska specialister	DoIT			
Kundmötesstrateg, upphandlare, upphandlingsspecialist, hållbarhetskoordinator, enhetschef, avdelningschef, förändringsledare	Strategi och affär			
Affärsutvecklare, projektledare, trafikanalytiker, omvärldsanalytiker, controller	Strategi och affär			
Big data analytiker, upphandlingsstrateg	Strategi och affär			
Kundombudsman, trafikinformatör, operativ ledare, trafikinformationsspecialist, utbildningsledare, produktionsplanerare/chefstöd, enhetschef, områdeschef, avdelningschef	Kundservice och trafikinformation			
Kundservicemedarbetare, administrativt stöd, objektspecialist, processledare	Kundservice och trafikinformation			
Verksamhetsutvecklare	Kundservice och trafikinformation			

Kommentar

Skånetrafiken har en god balans inom flertalet yrkesgrupper och tillgången till rätt kompetens motsvarar efterfrågan. Det finns dock yrkesgrupper som är svårrekryterade och utbudet av potentiella medarbetare inte kan möta upp det behov Skånetrafiken har. Detta gäller till exempel yrkena beställningsmottagare, trafikledare, IT-arkitekter, fordonsförvaltare och verksamhetsutvecklare.

Skånetrafiken är en organisation som kräver specialistkompetens på många positioner och med stor sannolikhet kommer det att vara en stor utmaning att rekrytera medarbetare med just specialistkompetens de kommande åren. Inom vissa områden, till exempel IT, kan det vara svårt att rekrytera på grund av stor konkurrens på marknaden. Skånetrafiken har de senaste åren arbetat med konsultväxling och på så sätt kunna tillsvidareanställa medarbetare med hög IT-kompetens.

Inom affärsområde Serviceresor är behovet av beställningsmottagare och trafikledare stort och har så varit under en längre tid. Detta beror bland annat på att verksamheten växer i snabbare takt än möjligheterna att rekrytera in rätt medarbetare. Serviceresor har tagit hjälp av bemanningsföretaget Experis i arbetet med att hitta lämpliga kandidater.

Inom en överskådlig framtid uppstår pensionsavgångar men detta är ingen utmaning som påverkar förvaltningen i stort. Inom till exempelvis affärsområdet Buss arbetar man med kontinuerlig kunskapsöverföring från äldre till yngre medarbetare för att inte tappa för mycket kompetens när kommande pensionsavgång blir ett faktum.

I analysen av befintliga och framtida kompetensbehov är det viktigt att notera att vi på Skånetrafiken i år har en mycket hög personalomsättning. Siffran har stigit från 9,25% (januari till och med september 2021) till 15,20% (januari till och med september 2022). Skånetrafiken är inte ensamma om denna utmaning och det kan vara en tillfällig pandemieffekt, men det är mycket viktigt att vi följer denna utveckling. Det är utifrån detta perspektiv viktigt att fokusera på att vi kan behålla våra befintliga medarbetare men också att vi kan attrahera potentiella medarbetare till svårrekryterade yrken.

Kompetensplanering

Handlingsplan och aktivitet

Sammanfattning av Skånetrafikens utmaningar inför 2023

Det finns ett behov av klara och tydliga flöden och processer. De här processerna ska bidra till att vi arbetar på ett enhetligt sätt och därigenom skapar vi en effektiv organisation. Att ha en tydlighet hur vi arbetar processorienterat på Skånetrafiken bidrar även till att skapa engagemang där var och en av oss kan medverka i verksamhetens utveckling och ständiga förbättringar på ett strukturerat sätt. Det tydliggör också hur vi behöver fokusera och samordna vår kompetens för att få ut bästa effekt.

Många av rollerna på Skånetrafiken är specialisttjänster eller tjänster där medarbetarna har en hög kompetens och/eller mångårig erfarenhet. För att ta vara på denna kompetens och använda kompetensen rätt är det viktigt att vi kan samarbeta tvärfunktionellt inom förvaltningen. För att göra detta möjligt krävs det att vi kan bejaka nya perspektiv och innovation genom att utmana och förändra de traditionella arbetssätten. I detta arbete behöver vi fortsätta arbetet med att säkerställa perspektivet ”Hela resenärsresan”. Att lyfta fram innovationsprocessen och tydliggöra den är också en del i arbetet att rikta kompetens och fokus för att få ut mesta möjliga effekt.

För att öka förståelsen och kunskapen kring det övergripande förändringsarbete som bedrivs inom flera avdelningar och affärsområden behövs kompetensutveckling inom just förändringsarbete. Det är även viktigt att få kunskap i hur man får genomslag i de processer som tas fram.

Aktivitet	Förväntad effekt	Ansvarig	Tidplan
Ta fram/se över generisk huvudprocess. <i>Arbetet med att ta fram/se över den generiska huvudprocessen, och tillhörande underprocesser och stödprocesser behöver fortgå under 2023.</i>	Få lättillgänglig översiktsbild vilket minskar personberoende och skapar förståelse för medarbetarens del i helheten. Stärker känsla av sammanhang vilket bidrar till Skånetrafiken som attraktiv arbetsgivare.	Avdelning stab (Gunilla Blad)	Q1 2022 – Q4 2023
Etablera en innovationsprocess. <i>Arbetet med att etablera en innovationsprocess behöver fortgå även under 2023.</i>	Effektivt innovera för att möta framtidens krav. Visar Skånetrafikens fokus på utveckling och innovation vilket stärker attraktiviteten för Skånetrafiken som arbetsgivare.	Strategi & affär (Anders Yngwe Söderstjerna)	Q1 2022 – Q4 2023
Skapa former för att säkerställa perspektivet ”Hela resenärsresan”.	Möta målet för nöjd kund-index. Stärker känsla av samarbete och sammanhang vilket bidrar till	Strategi & affär (Anders Yngwe Söderstjerna)	Q1 2022 – Q4 2024

<i>Arbetet med att etablera perspektivet Hela resenärsresan behöver fortgå även under 2023.</i>	Skånetrafiken som attraktiv arbetsgivare.		
• Stärk arbetsgivarvarumärket Inom ramen för arbetet med arbetsgivarvarumärket finns förslag på fortsatt arbete inom tre arbetsströmmar: ○ <i>Kommunikation</i> ○ <i>Onboarding</i> ○ <i>Kultur</i> <i>Förslag om upplägget på det fortsatta arbetet kommer läggas fram för förvaltningsledningen för beslut i början av 2023.</i>	Stärka Skånetrafikens arbetsgivarvarumärke i syfte att behålla medarbetare och attrahera potentiella medarbetare.	HR-enheten (Kristina Aurell), Försäljning och marknad (Christina Elwing)	Q2 2021 – Q4 2023
• Samordning och fokusering inom arbetet med kultur, ledning, styrning, tvärfunktionellt samarbete och förändringsledning. <i>Inom förvaltningen pågår olika initiativ inom ovanstående områden. Vi behöver se över dessa initiativ som en helhet för att hitta fokus och kraft framåt.</i>	Hitta en tydlig riktning för fokus och kraft framåt och samtidigt vara flexibel och föränderlig som organisation. Säkerställa arbetet mot vision och mission. Skapar tydlighet i kompetens- och utvecklingsbehov för medarbetare och stärker oss som arbetsgivare.	Förvaltningsledning (Maria Nyman) Ledning och styrning för effektiv organisation Planering Ledarforum	Q1 2022 – Q4 2023
• Titulatur, roller och lönestruktur <i>En genomgång behövs av vilka befattningar vi använder och hur dessa ska klassificeras. Därefter översyn av lönestruktur.</i>	Enhetlighet och tydlighet för att skapa förutsättningar för genomtänkt lönebildning. Rätt lön för rätt kompetens skapar förtroende för Skånetrafiken som arbetsgivare.	HR-enheten (Kristina Aurell)	Q1 2023 - Q4 2023