



2017-03-31

Dnr 201-2017/1263

RAPPORT



Kompetensförsörjning



Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
1 Inledning och bakgrund	3
1.1 Uppdraget.....	4
2 Fastighetsbildning i förändring.....	4
2.1 Förändrat arbetssätt	4
2.2 Personalrörlighet	5
3 Kritisk kompetens för fastighetsbildningen	6
3.1 Chefer på olika nivåer.....	6
3.2 Mättnings- och kartpersonal.....	7
3.3 Förrättningsassistenter	7
3.4 Förrättningslantmätare	7
4 Vad skapar attraktivitet?	8
4.1 Underlag till analysen.....	8
4.2 Analys	9
4.2.1 Förändringsarbete och arbetssätt.....	9
4.2.2 Yrkesrollen	10
4.2.3 Att utvecklas i arbetet	11
4.2.4 Lön	12
4.2.5 Arbetsmiljö	13
4.2.6 Ledarskap och medarbetarskap	13
5 Aktiviteter	14

Sammanfattning

En stor utmaning när det gäller att korta Lantmäteriets handläggningstider är bristen på verksamhetskritisk kompetens. Lantmäteriet har därför fått i uppdrag att:

"[.....] redovisa hur myndigheten arbetar för att attrahera, anställa och utveckla sin personal [.....], i synnerhet kompetens som är kritisk för fastighetsbildningen. Redovisningen ska utgå från en analys av på vilket sätt myndigheten kan utveckla den egna verksamheten för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare."

Den analys som genomförts ger vid handen att det är förrättningslantmätarkompetensen som är kritisk för fastighetsbildningen. Avgångarna¹ inom fastighetsbildningen har under 2016 uppgått till 16 %. Medarbetarna har vid avgångssamtal uppgett olika skäl till varför de har valt att sluta på Lantmäteriet, bl.a. utvecklingsmöjligheter, lön eller vilja att prova anställning hos en annan arbetsgivare.

De områden där myndigheten kan utvecklas för att öka attraktiviteten och fullfölja förändringsarbetet är följande:

- Förändringsarbete; nystart och stöd till chefer och medarbetare.
- Attrahera och rekrytera medarbetare; bredda rekryteringsbasen, ta fram rekryteringsstrategi och arbeta med lönefrågor.
- Yrkesroll och utveckling; dialog om yrkesroller och förändringar, anpassad karriärtrappa, stärkt dialog chef/medarbetare.
- Arbetsmiljö; förbättra tidrapportering, flytta prisdiskussioner, saktaxa och handläggningssystem.

Utbildningsfrågan är av central betydelse för myndighetens och hela samhällsbyggnadssektorns möjligheter att anställa förrättningslantmätarkompetens. Lantmäteriet vill därför framhålla vikten av fler utbildningsmöjligheter inom lantmäteriområdet. Myndigheten stödjer de statliga utredarnas rekommendation till regeringen att rikta resurser till högskoleutbildningar som leder till att kompetensen inom bostadsbyggandet kan säkras.²

1 Inledning och bakgrund

Lantmäteriet kraftsamlar och flera parallella insatser pågår i syfte att öka ärendegenomströmningen och minska handläggningstiderna i förrättningsverksamheten. En stor utmaning när det gäller att korta handläggningstiderna är bristen på verksamhetskritisk kompetens. Det utbildas drygt hälften så många lantmätare som samhället efterfrågar och så har fallet varit i många år. Lantmäteriet konkurrerar om yrkeskategorin med såväl offentliga som privata aktörer. Efterfrågan på kompetensen har de senaste åren också ökat inom alla delar av samhällsbyggnadsprocessen.

Sveriges kommuner är idag den största konkurrerande aktören. Den rådande situationen med resursbrist har bidragit till att personalomsättningen har ökat och att myndigheten inte har kunnat nå sina mål vad gäller handläggningstider.

Kompetensförsörjningen för fastighetsbildningen kommer under de närmaste åren fortsatt att vara en av Lantmäteriets största utmaningar.

¹ Genomgående i rapporten används för Lantmäteriets siffror begreppet "avgångar", d.v.s. hur många som slutat och inte begreppet "personalomsättning" som har en annan definition.

² *Slutsatser och förslag på åtgärder för att säkerställa tillräcklig arbetskraftskapacitet inom byggsektorn, 2016-12-19, N2016/05027/PUB.*

1.1 Uppdraget

Lantmäteriet har i regleringsbrevet för 2017 fått ett särskilt uppdrag som rör kompetensförsörjning, i synnerhet kompetens till fastighetsbildningen:

”Lantmäteriet ska redovisa hur myndigheten arbetar för att attrahera, anställa och utveckla sin personal med fokus på områden inom sin verksamhet där man upplever problem med kompetensförsörjningen, i synnerhet kompetens som är kritisk för fastighetsbildningen. Redovisningen ska utgå från en analys av på vilket sätt myndigheten kan utveckla den egna verksamheten för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

Uppdraget ska redovisas till Regeringskansliet (Näringsdepartementet) senast den 31 mars 2017.”

Lantmäteriets bedömning är att problem med kompetensförsörjningen begränsar sig till fastighetsbildningen, vilket också redovisades i årsredovisningen för 2016. Redovisningen av uppdraget kommer att koncentreras till detta område.

Utredningsuppdraget har genomförts av en arbetsgrupp sammansatt av personer från olika delar av fastighetsbildningsverksamheten och av personer med HR-erfarenhet.

2 Fastighetsbildning i förändring

De länsvisa lantmäterimyndigheterna hade blivit en del av Lantmäteriet 2008, men verksamheten bedrevs fortfarande på olika sätt i olika delar av landet. Lantmäteriet initierade därför 2013 ett förändringsarbete i fastighetsbildningen som syftar till att modernisera och effektivisera verksamheten så att den svarar upp mot samhällets krav när det gäller t.ex. handläggningstider, mer enhetlig ärendehantering och kundbemötande.

Förändringsarbetet berör ett antal områden (samhällsnytta, handläggning, enhetlighet, effektivitet, kompetensförsörjning, ledar- och medarbetarskap) och innehåller ett brett spektrum av åtgärder; arbetssätt, kompetenser, teamarbete och kontorsstruktur. Delar av förändringsarbetet handlar om att förändra kultur och arbetssätt, områden där det tar tid att se effekter.

Förändringarna har implementerats i olika takt i det femtiotal kontor som fastighetsbildningen har. Det finns kontor där man kommit långt, men det finns också kontor där mycket av förändringsarbetet återstår. Uppföljning och utvärdering har genomförts i begränsad omfattning.

2.1 Förändrat arbetssätt

Lantmäteriet ska, som alla myndigheter i Sverige, säkerställa likvärdig behandling av alla medborgare samt uppfylla kraven på effektivitet och service. Lantmäteriet förväntas handlägga lantmäteriförrättningar på ett likartat sätt oavsett var i landet handläggningen sker.

En del i förändringsarbetet är att skapa en gemensam och enhetlig förrättningsprocess. För att åstadkomma detta måste den tidigare i hög grad etablerade ”enhandläggarmodellen” ersättas med ett nytt arbetssätt som bygger på teamarbete. Den ökande bristen på lantmätare har förstärkt behovet av denna förändring.

Begreppet enhandläggare innebär att en förrättningslantmätare ansvarar för all hantering i varje tilldelat ärende – allt från postöppning, grundregistrering, utredning, kommunikation och möten med sakägare, mätning och kartframställning till framställning och distribution av protokoll och fakturering. Oavsett moment debiterades sakägaren efter samma taxa.

Den nya förrättningsprocessen innebär att flera yrkesgrupper samverkar och fördelar arbetsmoment mellan sig för att frigöra tid för beslutsfattande. T.ex. utförs kartarbetet av mätningenjörer eller förrättningsassistenter som också utför enklare utredning och administration. Mätningenjören utför det mätningsarbete som behövs. Förrättningslantmätarens roll blir dels att beställa och koordinera insatser som görs av andra yrkesgrupper och dels att fatta myndighetsbeslut, som kan vara beredda av förrättningslantmätaren själv eller kollegor i teamet. En förrättningslantmätare kan därmed avlastas i ett antal arbetsuppgifter som andra yrkesgrupper kan utföra.

En annan del i förändringen utgörs av produktionsutjämning. Lantmäteriet har infört en modell som innebär att ärenden kan handläggas där det finns ledig kompetens oberoende av var i landet det är. Vissa moment har också koncentrerats till specifika kontor.

Lantmäteriet har undersökt hur andra myndigheter med snarlik, men i vissa fall även ännu mer komplex, verksamhet har ändrat sin organisation och sitt arbetssätt, för att se vad fastighetsbildning kan lära sig av dem. De organisationer som studien inriktades mot var Försäkringskassan, Skatteverket, Åklagarmyndigheten och Genomförandekommittén för den nya polismyndigheten.

Skatteverkets och Åklagarmyndighetens respektive förändringsresor hade inslag av liknande utmaningar som Lantmäteriets, t.ex. kritik med anledning av långa och ojämna handläggningstider, ojämn belastning inom organisationen, självständiga yrkesutövare med egen beslutanderätt, internt motstånd mot ärendeutjämning och krav på enhetlig rättstillämpning. Även lösningarna var till stor del desamma som Lantmäteriets med fokus på kundens upplevelse, effektivare handläggning med nya vägar in (internet, telefon), ärendeutjämning, specialisering av medarbetarna, handläggning av vissa ärenden på andra kontor än där ärendet hör hemma geografiskt, uthållighet och kontinuitet i kommunikationen. En slutsats som Lantmäteriet drog av benchmarken var att Lantmäteriet kan göra samma framgångsrika resa som Skatteverket gjort för att komma till rätta med till exempel enhetlighet och handläggningstider. Detta bl.a. inspirerat av ett uttalande av Skatteverkets dåvarande generaldirektör Mats Sjöstrand som sade att:

”Ett statligt monopol har ett större ansvar mot medborgarna än ett kommersiellt, där människor kan välja leverantör. Allt måste ha sin utgångspunkt i uppdraget och kärnverksamheten – hur gör vi vårt jobb bättre? Ansvaret ligger i att hela tiden utvecklas, att hänga med sin tid. Det som var ett bra jobb för tio år sedan är det inte idag.”

2.2 Personrörlighet

Lantmäteriets division fastighetsbildning har i januari 2017 cirka 890 tillsvidareanställda medarbetare, fördelade på ett antal yrkesgrupper. Avgångarna³ inom fastighetsbildningen har under 2016 uppgått till 16 % (varav 11 % på grund av nytt jobb). Siffrorna för fastighetsbildningen kan jämföras med motsvarande siffror för hela Lantmäteriet som är 12 % (7 %).

Även en jämförelse med personrörligheten⁴ i staten som helhet ger en fingervisning om hur Lantmäteriet ligger till. Den senaste tillgängliga uppgiften om personrörligheten i staten avser perioden september 2014 till september 2015 och rörligheten för detta tidsintervall var 11 %.

I fastighetsbildningen finns fyra stora yrkesgrupper. Nedan redovisas avgångar i respektive grupp.

³ Genomgående i rapporten används för Lantmäteriets siffror begreppet ”avgångar”, d.v.s. hur många som slutat och inte begreppet ”personalomsättning” som har en annan definition.

⁴ Den personrörligheten som redovisas är den lägsta andelen av nyanställda resp. andelen avslutade.

Antal medarbetare och andel avgångar i respektive yrkesgrupp, 2016

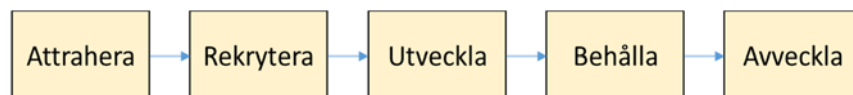
Yrkesgrupp	Antal personer, cirka	Avgångar 2016 (varav övergång till ny arbetsgivare)
Chefer på olika nivåer	90	7 % (6 %)
Förrättningslantmätare	470	21 % (15 %)
Mättnings- och kartpersonal	130	14 % (9 %)
Förrättningsassistenter	90	12 % (2 %)
Övriga grupper ⁵	110	10 % (5 %)

3 Kritisk kompetens för fastighetsbildningen

Enligt uppdraget ska analysen inriktas på kompetens som är kritisk för fastighetsbildningen. Nedan följer en analys av respektive yrkesgrupp som förekommer i denna verksamhet och den baseras på tidsperioden 2014 – 2016.

Under perioden 2014 – 2016 har totalt 370 personer lämnat division fastighetsbildning, varav 241 på grund av övergång till annat arbete. 362 personer har börjat under perioden. Lantmäteriet har under perioden rekryterat till alla yrkesgrupper i sammanställningen ovan.

Delar av kompetensförsörjningsarbetet kan beskrivas i nedanstående steg:



I sin bedömning av vilken kompetens som är kritisk har Lantmäteriet framför allt tittat på stegen attrahera, rekrytera och behålla. Som en ytterligare parameter ingår en diskussion om det framtida rekryteringsbehovet.

3.1 Chefer på olika nivåer

Fastighetsbildningen har en organisation där respektive organisationsdel ansvarar för ett geografiskt område. Merparten av de 90 cheferna är funktionschefer, d.v.s. chefer på lägsta nivå.

Under åren 2014 – 2016 har 21 personer lämnat chefspositioner och 15 börjat. Minskningen i antal beror bl.a. på ändrad organisation. I de rekryteringar som genomförts har det funnits ett tillfredsställande antal sökande. De som rekryterats har haft varierande bakgrund när det gäller utbildning och erfarenhet. Divisionen har lyckats med att rekrytera nya chefer, både internt och externt.

Organisationen bygger på att det ska finnas närvarande chefer på varje funktion, och att respektive chef har ett hanterbart uppdrag. Lantmäteriet ser därför inga större förändringar framför sig när det gäller antalet chefer, varken fler eller färre.

Sammantaget så bedömer Lantmäteriet att kompetensförsörjningsläget när det gäller yrkesgruppen chefer inte är kritiskt.

⁵ Exempelvis jurister, verksamhetsutvecklare, controllers, i huvudsak i den centrala organisationen.

3.2 Mättnings- och kartpersonal

I slutet av 2016 fanns det cirka 130 medarbetare som i huvudsak arbetade med arbetsuppgifter som var hänförliga till mätning och kartframställning. Under 2014 – 2016 har 35 personer slutat och 43 börjat. Avgångarna ligger procentuellt på en acceptabel nivå.

Sett över hela landet är tillgången till kompetens god. Möjligheterna att attrahera och rekrytera varierar mellan orter. Det är på ett fåtal orter som det är en utmaning att rekrytera mättnings- och kartpersonal.

De personer som Lantmäteriet rekryterar till denna yrkesgrupp har varierande utbildningsbakgrund och kan både vara nyutexaminerade eller personer med yrkeserfarenhet.

Sammantaget så bedömer Lantmäteriet att kompetensförsörjningsläget när det gäller yrkesgruppen mättnings- och kartpersonal inte är kritiskt i dagsläget. Förändringar i arbetssätt och yrkesroll kan dock medföra att situationen kan bli en annan längre fram.

3.3 Förrättningsassistenter

Förrättningsassistenter är en ny yrkesgrupp i dagens fastighetsbildning. Det är t.ex. mäklare, mäklarassistenter och personer med administrativ erfarenhet. Det finns idag ett nittiototal personer i organisationen, varav hälften har börjat under 2016. 16 personer har slutat under 2014 – 2016.

De personer som rekryterats har varierande bakgrund. Det har hittills varit lätt att attrahera och rekrytera förrättningsassistenter. Rekryteringsläget gynnas också av att det 2015 etablerades en skraddarsydd utbildning för förrättningsassistenter inom yrkeshögskolans ram. Under 2017 kommer de första att utexamineras.

I och med det arbetssätt som nu etableras inom fastighetsbildningen är det naturligt att framöver utöka med fler förrättningsassistenter med juridisk eller teknisk inriktning. Dessa arbetar med beredning av förrättningsärenden vilket avlastar andra yrkesgrupper.

Sammantaget så bedömer Lantmäteriet att kompetensförsörjningsläget när det gäller yrkesgruppen förrättningsassistenter inte är kritiskt. Det är snarare mycket gott.

3.4 Förrättningslantmätare

I slutet av 2016 fanns 470 förrättningslantmätare i organisationen. Till gruppen finns behov av att få ett inflöde både av nyutexaminerade och av medarbetare med erfarenhet.

Under perioden 2014 – 2016 har totalt 266 personer inom yrkesgruppen lämnat Lantmäteriet och 211 börjat. Avgångarna av mer erfarna förrättningslantmätare har ökat. Ökningen har varit särskilt tydlig under 2016. Medarbetarna har vid avgångssamtal uppgett olika skäl till detta, bl.a. utvecklingsmöjligheter, lön eller vilja att prova anställning hos en annan arbetsgivare.

Sedan några år tillbaka rekryteras majoriteten av förrättningslantmätare i en rikstäckande årlig rekryteringsinsats som oftast resulterar i ett sjuttiototal nyanställda. Hittills i rekryteringen i huvudsak resulterat i att nyutexaminerade anställts. Tillströmningen av sökande brukar vara relativt god. Eftersom den samlade rekryteringen avser många olika orter kan det dock skilja i sökandeunderlag mellan olika orter. Det faktum att handläggningen kan ske oberoende av geografin har varit positivt för rekryterarna.

Utöver den gemensamma rekryteringsomgången så rekryterar varje enhet också löpande till yrkesgruppen förrättningslantmätare. Rekryteringen av erfarna är betydligt mer problematisk. Lantmäteriet har inte lyckats rekrytera erfarna medarbetare i önskvärd omfattning.

För många av de Lantmäteriet anställer vid rekryteringstillfällena är anställningen deras första efter examen. I likhet med många andra organisationer är Lantmäteriets erfarenhet att en relativt stor andel av de nytexaminerade även vill prova på en annan arbetsgivare och byter arbete efter att ha introducerats i arbetet och deltagit i grundläggande utbildningar. Andra arbetsgivare är väl medvetna om att Lantmäteriet har en bra introduktion av nya medarbetare.

Det som har stor negativ påverkan på verksamheten är dels den tid som går åt för att rekrytera och skola in nyanställda och dels utflödet av erfarenhet som tar lång tid att ersätta. Detta märks bland annat i Lantmäteriets förmåga att lösa mer komplexa ärenden.

Sammanfattningsvis är förrättningslantmätare av flera orsaker en kritisk yrkesgrupp i fastighetsbildningen. De är den största gruppen och har störst andel avgångar. Det tidigare arbetssättet med förrättningslantmätaren som enhandläggare bidrar också till att behovet av förrättningslantmätare blivit bekymmersamt.

När det gäller förrättningslantmätare utan yrkeserfarenhet lyckas Lantmäteriet att attrahera medarbetare, men klarar inte att behålla dessa i tillräcklig omfattning. Beträffande de erfarna ligger utmaningen både i att attrahera och att rekrytera.

4 Vad skapar attraktivitet?

I avsnitt 3.4 konstateras att det är förrättningslantmätare, och främst erfarna, som är den kritiska kompetensen för fastighetsbildningen. Följande avsnitt är en analys av hur Lantmäteriet kan öka sin attraktivitet som arbetsgivare i förhållande till denna grupp, och redovisar vilka områden som är angelägna att arbeta med. Konkreta åtgärder redovisas i nästa avsnitt.

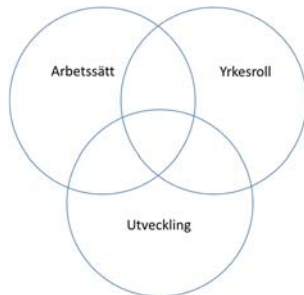
4.1 Underlag till analysen

Som underlag till analysen av vilka åtgärder som kan öka attraktiviteten har följande material använts:

- Statistiska uppgifter av olika slag. Det gäller till exempel anställningstid för medarbetare som slutat, medarbetarnas utbildningsbakgrund, löneuppgifter.
- Sammanställning av de avgångssamtal som närmaste chef hållit med medarbetare som sagt upp sin anställning.
- Sammanställning av de avgångsintervjuer som den centrala HR-enheten hållit efter att anställningen upphört.
- Material från en workshop som genomförts med arbetstagarorganisationerna, Lantmäteriakademikerna och ST inom Lantmäteriet.
- Rapport från internrevisionens granskning av personalomsättningen inom Division fastighetsbildning (dnr 201-2016/4776), med förslag till hantering av rekommendationerna.
- "Uppdrag medarbetarkraft" – en intervjuundersökning genomförd september – oktober 2016 med 160 medarbetare inom olika delar av Lantmäteriets organisation. Analys av intervjuerna finns sammanställda i en rapport.
- Diverse material från motivationsforskning och undersökningar om arbetsgivares attraktivitet.

4.2 Analys

I det material som används för analysen finns vissa områden som utkristalliserar sig som viktiga för möjligheterna att attrahera medarbetare till Lantmäteriet och även för att de ska stanna en "rimlig" tid. Analysen i avsnitten nedan är delvis överlappande. Arbetsätt, yrkesroller och utveckling i arbetet hänger intimt samman och vad som hör hemma i respektive del kan diskuteras.



4.2.1 Förändringsarbete och arbetsätt

I det underlagsmaterial som använts till analysen är förändringsarbetet och nytt arbetsätt ett område som återkommer. I de intervjuer som genomfördes inom ramen för "Uppdrag medarbetarkraft" framkom att medarbetare på funktionsnivå förstår orsakerna till förändringarna som har införts, men man saknar en dialog som ytterligare förtydligar vad som ska göras och framförallt hur. I internrevisionens intervjuer har det framkommit önskemål om att chefer från högsta divisionsledningen besöker i ökad utsträckning kontoren och missionerar om verksamhetens mål och förändringar.

Lantmäteriets kontor har en historia som egna myndigheter med stark lokal förankring. Förändringsarbetets inriktning är att gå från det lokala med "mina" ärenden och vårt lokala område till ett större ansvar och helhetssyn. Denna förändring bryter många invanda förhållningssätt och är utmanande i flera avseenden inte minst kulturellt. Nu förväntas man vid behov arbeta med ärenden som finns utanför kontorets geografiska område. Detta kräver arbetsätt och processer som är lika.

Den pågående förändringen har påverkat Lantmäteriets attraktivitet som arbetsgivare. För medarbetare som lockas av bredden i arbetsuppgifterna, att göra "allt", kan det nya arbetsättet upplevas som begränsande. Å andra sidan finns det medarbetare som ser förändringen som positiv och gärna vill arbeta i en modern myndighet och i nära samarbete med andra, men som väljer att sluta för att omställningen till ett nytt arbetsätt går för långsamt.

En slutsats som kan dras av underlagsmaterialet är att bara man säger "stopp" i förändringsarbetet och t.ex. återgår till tidigare arbetsätt så kommer även benägenheten att lämna Lantmäteriet att minska. Det är inte en framkomlig väg, av flera olika skäl. Enhandläggarmodellen är sårbar. Bristen på lantmätare gör att modellen inte är långsiktigt hållbar. En gemensam process och ett teambaserat arbetsätt minskar riskerna och skapar ett mer stabilt och långsiktigt system. I teamarbetet koncentreras olika moment i handläggningen till färre personer vilket innebär att behovet av antalet medarbetare med den aktuella kompetensen minskar. Med en uppdelad process förenklas också inskolningen i arbetsuppgifterna.

Syftet med en gemensam process är att skapa större transparens och förutsägbarhet samt att öka rättssäkerheten genom likabehandling i juridiska bedömningar, handläggningstider och förrättningskostnader. Den gemensamma processen underlättar också inskolningen av nya medarbetare, liksom

byte av handläggare vid t.ex. föräldraledigheter. Förändringen är en förutsättning för att fastighetsbildningens digitalisering ska kunna fortsätta.

Medarbetarnas behov av att ha en dialog om förändringen måste tillgodoses för att chefer och övriga medarbetare ska kunna bidra och utvecklas i det nya arbets sättet.

Lantmäteriet konstaterar att vi inte lyckats förmedla nödvändigheten av förändringsarbetet och dess syfte i tillräcklig omfattning. Att förändringsarbetet hållit olika tempo i olika delar av organisationen är olyckligt och arbetet behöver en nystart. Då mycket av förändringsarbetet återstår är det angeläget att låta nystarten inbegripa uppföljning och utvärdering.

Lantmäteriet har redan i ett tidigare uppdrag⁶ konstaterat att det totalt sett utexamineras för få från lantmäterit utbildningarna för att täcka hela branschens behov. Det nya arbets sätt som införs under det pågående förändringsarbetet öppnar för att bredda rekryteringsunderlaget till fler yrkesgrupper, både nyutbildade och med erfarenhet.

Ett exempel på breddning av rekryteringsbasen är de jurister som rekryterats under de senaste åren. Sökandeunderlaget har varit gott och rekryteringarna lyckade. Att fortsätta med rekrytering av jurister, när så är lämpligt, är en väg att bredda sökandeunderlaget som kan leda till en mindre ansträngd situation redan under innevarande år. Även i fortsättningen kommer lantmätare att vara en nyckelkompetens för förrättningsverksamheten.

4.2.2 Yrkesrollen

Det förändrade arbets sättet innebär att yrkesrollen för förrättningslantmätare förändras. Rollen blir mer specialiserad med utredning, sammanträden, att göra juridiska bedömningar och att fatta myndighetsbeslut. Istället för att själv ha hela ärendet med alla dess moment i sin hand utför man istället bara delar av handläggningen.

I avsnitt 2 ovan beskrivs förändringen i arbets sätt som innebär att förrättningslantmätaren från att ha varit en handläggare blir en del i ett team som arbetar med förrättningen; en förrättning som kanske inte ens finns i samma geografiska område som kontoret. I mer komplexa ärenden är man också den som driver processen. Det handlar inte bara om en förändring i arbets sätt utan även en förändring som omvandlar förrättningslantmätarens yrkesidentitet, och i viss mån också yrkesidentiteterna för andra yrkesgrupper. Samtidigt bör det framhållas att det nya arbets sättet har betydande likheter med hur man arbetade innan en handläggarmodellen infördes i mitten av 1990-talet.

Denna förändring har mottagits olika av olika personer. Många uppskattar att få arbetskamrater att samverka närmare med och att kunna fokusera mer. Andra ser en så stor förlust i att förlora bredden i arbetet och den stora självständigheten att de väljer att gå till annan arbetsgivare. I internrevisionens rapport sammanfattas de intervjuer som revisorerna genomför t.ex. på följande sätt:

”Det upplevs på många håll som om förrättningslantmätarrollen ”urholkas” och känns inte längre som den tjänst man en gång sökte och utbildade sig till. Det finns de som tycker att yrkes stoltheten försvinner och det upplevs som ett ”löpande band”-arbete när man inte får vara med i hela flödet.”

I intervjuundersökningen ”Uppdrag medarbetarkraft” kommer man också till slutsatsen att det finns ett behov av att kommunicera den förändrade yrkesidentiteten. Även i avgångsintervjuer och avgångssamtal tas arbetsuppgifterna upp som en viktig orsak till att medarbetare lämnar Lantmäteriet.

⁶ Lantmäteriets rapport Dnr 119-2012/3823.

Det förändrade arbetssättet och den därmed förändrade yrkesrollen är också en del i påverkan på Lantmäteriets attraktivitet. Många av de som lämnar Lantmäteriet är de som har sökt sig till en lantmäteriuutbildning med bilden av ett yrke där man får kombinera ”inne och ute”. De har utbildats i mätning och i många fall tillämpat den kunskapen i sitt arbete. Det gör att en del av förrättningslantmä-tarna förknippar yrkesrollen med dessa attribut.

Det som varit attraktivt i tidigare yrkesroll måste ersättas med något annat. I teamarbetet finns det möjligheter att utveckla befintliga roller. Förutsättningen för detta är att grupper har ett handlingsutrymme att själva forma teamarbetet inom givna ramar. Då kan man t ex ersätta det positiva i att vara ”navet” i den lilla kommunen med det positiva i att arbeta tillsammans i ett lag.

Redan nu finns exempel på framgångsrikt teamarbete av olika slag. Det handlar både om team inom kontor där olika yrkesgrupper samarbetar om ärenden, och team av personer med samma kompetens som samarbetar inom sitt kompetensområde oberoende av ort.

Det är också viktigt att kommunicera en rättvisande bild av yrket för presumtiva medarbetare. Förrättningslantmätaren fattar myndighetsbeslut och hanterar stora värden, något som kan vara en attraktionsfaktor för vissa grupper och personer. Lantmäteriyrkenas viktiga roll i samhällsbyggnadsprocessen är ytterligare en faktor som kan vara viktig för attraktionskraften.

Lantmäteriet konstaterar att nya yrkesidentiteter inte har hanterats tillräckligt i det förändringsarbete som pågår inom fastighetsbildningen. För medarbetarna blir det oklart hur de nya rollerna ser ut och vad de innehåller.

4.2.3 Att utvecklas i arbetet

Det nya arbetssättet är mindre omväxlande; yrkesrollen förrättningslantmätare har blivit mer specialiserad. Många uppger det som ett skäl till att man lämnar Lantmäteriet vid de avgångssamtal som genomförs.

Bristande utvecklingsmöjligheter är också ett skäl till att medarbetare lämnar Lantmäteriet. I syfte att tydliggöra utvecklingsmöjligheter och lönenivåer för befattningar med olika svårighetsgrad har en s.k. karriärtrappa för förrättningslantmätare införts. En benchmark med Domstolsverket, Polisen och Kronofogdemyndigheten har visat att dessa myndigheter haft goda erfarenheter av karriärtrappan kopplat till karriärvägar och utvecklingsmöjligheter för sina medarbetare. Vid Lantmäteriets uppföljning av hur trappan fungerat de första åren framkom att det finns förbättringsmöjligheter.

I utvecklingen av ett nytt arbetssätt är det viktigt att tydliggöra roller och processer, vilket också efterfrågas av medarbetarna. Det är dock en balansgång mellan å ena sidan behovet av enhetlighet och å andra sidan mandat för grupper att lösa uppgiften utifrån kompetens och intresse, att ha ett visst handlingsutrymme. Att processer och roller ramas in alltför hårt kan uppfattas som hämmande för möjligheterna att utvecklas.

Med ett nytt arbetssätt kan Lantmäteriet också möta de medarbetare som har ambitionen att utvecklas till de experter inom fastighetsbildningsområdet som står för de komplexa bedömningarna och har en god förståelse för komplexiteten i hela samhällsbyggnadsprocessen. För att ges möjlighet att utvecklas i denna riktning behöver en specialisering i arbetssätt stödja detta.

I samband med att en mer strategisk utvecklingsplanering och genomförande nu införs inom fastighetsbildningen finns möjlighet att bidra i projekt för att utveckla processer och arbetssätt. Ett exempel på det är de så kallade insatsstyrkorna i Eksjö och Uddevalla där personal från fastighetsbildningen tillsammans med personal från fastighetsinskrivningen bildar team för att handlägga enklare ärenden

och därigenom förkorta handläggningstiderna. Det visar att Lantmäteriet kan jobba med en betydligt större beredningsorganisation där förrättningslantmätarens roll renodlas mer mot beslutsfattande. Effekten blir betydligt fler beslut per förrättningslantmätare/beslutsfattare.

Medarbetarsamtal och uppföljningssamtal mellan chef och medarbetare bedrivs kontinuerligt i Lantmäteriet. Analysen av det material Lantmäteriet har använt ger vid handen att denna dialog behöver stärkas inom fastighetsbildningen. Detta handlar om både ledarskap och medarbetarskap.

Till människans grundläggande behov hör att bli sedd, hörd och bekräftad och de olika samtalen är bra tillfällen för detta. Inom fastighetsbildningen behöver dock samtalen få ytterligare fokus på utveckling och karriär. "Utveckling" betyder olika saker för olika personer. För vissa kan det vara att arbetsuppgifterna är breda och omväxlande, för andra att man har möjlighet att fördjupa sig inom ett område. Samtalen behöver t.ex. handla om medarbetarens livssituation, mål för utveckling och vad som krävs för att medarbetaren ska kunna nå dessa. För att tydliggöra medarbetarnas möjligheter till individuell utveckling krävs en bra och tät dialog mellan chef och medarbetare. Återkopplingen om prestation och förväntningar ska stärkas på alla nivåer i organisationen.

Fastighetsbildningen har en stor andel medarbetare med relativt kort yrkeserfarenhet. Svårigheterna att rekrytera personer med erfarenhet har varit betydande. Detta är naturligtvis inte hållbart. Med ett nytt arbetssätt som mer tydligt erbjuder möjligheter till specialisering och fördjupning kan attraktiviteten öka bland dem som redan har yrkeserfarenhet.

4.2.4 Lön

Bristen på lantmätarkompetens i Sverige gör att olika aktörer konkurrerar med löner. Av de förrättningslantmätare som lämnar Lantmäteriet uppger många, t ex i avgångsintervjuer, att lönen är ett viktigt skäl till att man byter arbetsgivare. För Lantmäteriet som stor aktör inom området är det en utmaning att följa med i utvecklingen. För en mindre organisation med t.ex. få förrättningslantmätare eller markförhandlare anställda blir det en liten kostnad i sammanhanget att erbjuda högre lön.

Den största konkurrenten om lantmäterikompetensen är kommunerna. Dit går över 70 % av de som lämnar Lantmäteriet och i många fall är det någon av de kommunala lantmäterimyndigheterna man går till. Lantmäteriet har, i syfte att få kunskap om det externa löne- och kompetensläget, jämfört sina löner med lönerna i kommunala lantmäterimyndigheter. Jämförelsen visade att den genomsnittliga månadslönen är knappt 3 000 kronor högre i de kommunala lantmäterimyndigheterna.

Den största skillnaden till Lantmäteriets nackdel gäller förrättningslantmätare med anställningstid upp till tio år. Vid längre erfarenhet är löneläget mer likartat och för de med riktigt lång anställningstid visar siffrorna på högre nivåer för anställda i Lantmäteriet.

Lantmäteriet har under ett par år gjort riktade lönesatsningar för förrättningslantmätare och uppföljning av dessa satsningar visar att de som har omfattats av satsningen har högre benägenhet att fortsätta arbeta hos Lantmäteriet.

En konkurrenskraftig lön är ett instrument både för att kunna attrahera och behålla medarbetare. Konkurrensmässiga löner behövs också för att kunna rekrytera erfarna. I dialoger om lön behövs en tydlig koppling mellan löneutveckling och prestation. Lantmäteriets lönekriterier utgår från medarbetarens prestation, arbetsuppgifternas komplexitet, svårighetsgrad och ansvar samt den personliga kompetensen.

Vi har konstaterat att Lantmäteriets lönenivå ligger lägre än nivån hos de främsta konkurrenterna om kompetensen – kommunerna. Lantmäteriet behöver fortsätta att regelbundet jämföra myndighetens

löneläge med andra, framför allt offentliga, arbetsgivare och använda den informationen i vårt lönebildningsarbete.

Karriärtrappan och riktade satsningar har bidragit till att i någon mån "begränsa flödet" men har inte fungerat fullt ut. Därför pågår nu en översyn av trappan där avsikten är att utöka till fler steg, höja lönenivåerna och öka lönespannen för respektive befattning. Detta kommer (förhoppningsvis?) att ge medarbetarna en tydligare bild av vilken löneutveckling som är möjlig och vad som krävs för att den ska falla ut. Med den nya trappan är det också lättare att erbjuda externt rekryterade med erfarenhet en högre lönenivå. Detta bedöms som helt nödvändigt, liksom att tydligare "sälja in" andra förmåner som följer av en statlig anställning.

4.2.5 Arbetsmiljö

Till det som påverkar Lantmäteriets attraktivitet på ett negativt sätt hör flera faktorer i medarbetarnas dagliga arbetsmiljö. Det handlar t.ex. om föråldrade handläggningssystem som inte stödjer nya arbetsätt och de diskussioner om ärendets pris som förrättningslantmätaren ibland för med sakägaren.

Ytterligare en faktor som tagits upp i avgångsintervjuer och avgångssamtal är den detaljerade tidredovisning som medarbetarna gör för att ärendet ska kunna faktureras. Många uppfattar detta som negativt för arbetsmiljön. Tidrapporteringen upplevs också som hämmande för lärande. En diskussion som skulle generera lärande kanske inte blir av eftersom det inte finns något "konto" att redovisa tiden på. Om saktaxa införs för vissa ärenden, så skulle detta även inverka positivt på arbetsmiljön. Att prisdiskussioner tas av någon annan än förrättningslantmätaren kan också påverka i positiv riktning. Samtidigt måste konstateras att kraven på tidredovisning inte är unikt för Lantmäteriet. Samma behov finns i många andra verksamheter, inte minst i konsultbranschen.

4.2.6 Ledarskap och medarbetarskap

I fastighetsbildningens tidigare organisation var medarbetarens närmaste chef i många fall placerad på ett kontor på en annan ort. I syfte att ge förutsättningar för ett närmare ledarskap infördes 2013 ytterligare ett chefsled, funktionschefer. Den är, förutom på mycket små kontor, placerad på samma ort som medarbetarna.

Förutsättningarna för att funktionscheferna ska klara av det viktiga uppdrag som förändringsarbetet utgör, är att de får stöd för detta arbete. Det kan gälla att ha en löpande dialog om syfte och mål med förändringen. Intervjuer i "Uppdrag Medarbetarkraft" visar att det finns ett upplevt avstånd mellan funktionernas medarbetare och ledarnivåerna över funktionschef. Man har i allmänhet stort förtroende för sin närmaste chef, men upplever att det finns ett kommunikativt glapp till nästa nivå, enhetschef och uppåt.

Inledningsvis i denna rapport konstateras att förändringsarbetet har implementerats i olika takt i de femtiotal kontor som fastighetsbildningen har. Detta indikerar bristande förmåga att hålla ihop och leda förändringen och att följa upp den.

I ett gott medarbetarskap ingår att veta vad som förväntas men också möjligheterna att kunna påverka och känslan av glädje och engagemang. Dialogen chef – medarbetare behöver stärkas för att åstadkomma detta.

5 Aktiviteter

Analysen ovan pekar på att redan påbörjade aktiviteter behöver fortsätta och nya behöver initieras. Lantmäteriets bedömning är att det handlar om åtgärder som berör arbetsätt och roller, medarbetarnas möjligheter till utveckling, arbetsmiljö, rekrytering och lön. Följande åtgärder kommer att genomföras och en del av dem är redan påbörjade:

Förändringsarbete

- Förändringsarbetet behöver en nystart, som inkluderar såväl insatser för att stärka förmågan till förändringsledning som löpande uppföljning och utvärdering.
- Funktionschefer ska stödjas i sin roll som förändringsledare.
- Introduktionen av nya medarbetare kommer att göras mer enhetlig och även innefatta introduktion i förändringsarbetet.

Attrahera och rekrytera

- Rekryteringsbasen till förrättningslantmätaryrket ska breddas.
- Ta fram och arbeta efter en strategi för att rekrytera erfarna medarbetare.
- Följa löneläget hos andra arbetsgivare och fortsätta utveckla vår lönebildning.

Yrkesroll och utveckling

- Dialog i organisationen om yrkesroller och hur rollerna, exempelvis i en arbetsgrupp kan utvecklas inom ramen för det nya arbetsättet.
- Karriärtrappan ska anpassas för att återspegla olika kompetenskrav.
- Stärka dialogen mellan chef och medarbetare, framför allt när det gäller medarbetarnas utveckling. Moderna verktyg för t.ex. återkoppling ska implementeras.
- Driva på utvecklingen av förrättningslantmätarrollen till en professionell och tydlig statstjänstemannaroll.

Arbetsmiljö

- Ta fram bra processtöd för tidrapportering och flytta fokus vid uppföljning från tid till leverans.
- Undersöka om prisdiskussionerna kan lyftas bort från förrättningslantmätarna.
- Införande av saktaxa.
- Ett nytt, modernt handläggningssystem skulle påverka arbetsmiljön positivt. Hur detta kan realiseras, i vilken takt och i vilka delar kommer att beskrivas i Lantmäteriets regleringsbrevsuppdrag som rör handläggningstider.

Att förändra kultur och arbetsätt är ett långsiktigt arbete och åtgärderna ovan är en början. Vartefter utvärdering och uppföljning genomförs kommer åtgärderna att kompletteras med ytterligare åtgärder.

Lantmäteriet anser att de åtgärder som beskrivs ovan kommer att ha påverkan på Lantmäteriets attraktivitet. I stor utsträckning handlar det om åtgärder som tydliggör fastighetsbildningens förändringsarbete och som ger medarbetarna en tydlig bild av hur hens/ gruppens arbete bidrar till helheten och vilka möjligheter till utveckling som finns.

Utöver dessa åtgärder behövs också en mängd olika åtgärder som i olika delar förbättrar möjligheterna att attrahera och behålla medarbetare. Det rör t.ex. beskrivning av roller och kompetenskrav. Under det senaste året har Lantmäteriet också tagit fram ett arbetsgivarvarumärke för att förmedla bilden av myndigheten. Lantmäteriet har också etablerat närvaro på sociala medier som Facebook och LinkedIn.

Sedan ett antal år tillbaka har Lantmäteriet regelbunden kontakt med de lärosäten som utbildar inom lantmäteriområdet, främst Lunds Universitet, Högskolan Väst, Kungliga Tekniska Högskolan och Högskolan i Gävle. Dialogen mellan Lantmäteriet och dessa lärosäten handlar om att säkerställa utbildningarnas existens och innehåll samt om att förankra behovet av forskning inom lantmäteriområdet och fler utbildningsplatser. I dessa kontakter kommuniceras även hur behovet av medarbetare ser ut och hur yrkesrollen och därmed kompetenskraven förändras. Lantmäteriet har därutöver en kontakt med Umeå Universitet utifrån det magisterprogram med inriktning mot mark- och miljörett som bedrivs där. Myndigheten för även en dialog med Uppsala Universitet om möjligheten att etablera en ny lantmätarutbildning.

Lantmäteriet bedriver också ett sedan flera år etablerat och väl fungerande arbete riktat mot skolelever och studenter. Detta kommer naturligtvis att fortsätta.

2012 tog Lantmäteriet fram en rapport om bristen på lantmätare. En bieffekt av det arbetet blev att ett samarbete etablerades mellan arbetsgivare från flera sektorer. Ett av syftena med samarbetet är att på olika sätt försöka påverka tillgången till utbildning, t.ex. genom etableringar av nya utbildningar. Detta är ett långsiktigt arbete och samarbetet kommer att fortsätta.

Lantmäteriet har också bidragit med underlag till de statliga utredarna som fick i uppdrag att se över behovet av åtgärder för att säkerställa utbudet av arbetskraft inom byggbranschen.⁷ Lantmäteriets medskick till utredarna var att det krävs betydligt fler utbildningsmöjligheter än vad som idag är tillgängligt och att det behövs åtgärder både på kort och lång sikt. Enligt Lantmäteriets bedömning är samhällsbyggandet inte färdigt med den boom vi upplever idag och tillgången till mark blir alltmer begränsad. Behovet av kompetens inom lantmäteriområdet kommer därför att fortsätta att öka.⁸ De statliga utredarna lyfte i sin rapport⁹ fram den rådande resurssituationen i samhällsbyggnadssektorn och menade att en förrättningslantmätare med ett par års erfarenhet från Lantmäteriet är en attraktiv resurs att anställa. Utredningen utmynnade i en rekommendation till regeringen att rikta resurser till högskoleutbildningar som leder till att kompetensen inom bostadsbyggandet kan säkras. Lantmäteriet stödjer utredarnas analys och slutsatser.

⁷ Uppdrag till statliga samordnare att se över behovet för att säkerställa tillräcklig arbetskraftskapacitet inom byggbranschen", N 2016/05027/PUB.

⁸ Lantmäteriets rapport Åtgärder för att säkerställa utbudet av arbetskraft inom byggbranschen, 2016-10-24, Dnr 309-2016/4847.

⁹ Slutsatser och förslag på åtgärder för att säkerställa tillräcklig arbetskraftskapacitet inom byggsektorn, 2016-12-19, N 2016/05027/PUB.