



Bromölla kommun

KOMMUNAL FÖRFATTNINGSSAMLING Nr 010.1

Antagen/Senast ändrad

Gäller från

Dnr

Ks 2022-10-05 § 194

2022-10-06

2022/647

KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSTRATEGI



HR- och kommunikationsenheten

Malin Andersson, 0456-82 21 02
malin.andersson2@bromolla.se

Kompetensförsörjningsstrategi

Inledning med bakgrund och syfte

Sveriges kommuner och regioner är tydliga i sin slutsats i rapporten Valfärdens kompetensutmaning¹:

"Valfärdens kompetensförsörjning är en av det kommande decenniets viktigaste frågor för Sveriges kommuner och regioner. En välfungerande förskola, skola, äldreomsorg, hälso- och sjukvård och kollektivtrafik angår oss alla – som elever och föräldrar, som brukare, patienter och anhöriga samt som medborgare och skattebetalare. För att klara kompetensförsörjningen behöver kommuner och regioner fortsätta att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare med rätt kompetens".

Den svenska arbetsmarknaden har under de senaste åren haft en låg arbetslöshet inom många av välfärdens stora yrkeskategorier samtidigt som behoven av kompetens, inte minst utbildad och legitimerad personal, fortsatt att öka. Många kommuner och regioner befinner sig nu i en krånglig sits och behöver anamma nya och innovativa metoder för att hantera kompetensförsörjningsutmaningen.

Syftet med en kommunövergripande kompetensförsörjningsstrategi är att öka vår beredskap och förmåga att hantera omvärldens förändrade krav och förväntningar kring framtida kompetensförsörjning samt säkerställa att vi med helhetssyn och hållbarhetsperspektiv kan utveckla välfärden och nyttan för kommunens alla invånare. Genom verksamhetsdialog skapar vi förutsättningar för att stimulera till engagemang och vara en lärande organisation i framkant². Med strategins förankring och implementering vill Bromölla kommun:

- Bevara och säkra kompetens
- Stärka, främja och utveckla medarbetarskap och ledarskap
- Uppmuntra till förnyelse och innovation i verksamheten

¹ <https://rapporter.skr.se/mot-valfardens-kompetensutmaning.html>

² Med lärande organisation innefattas även e-learning

<https://skr.se/skr/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/sammanhallendigitalservice/digitaldelaktighetoppenhet/clarande.7711.html>

Bromölla kommun

Postadress
HR- och kommunikationsenheten
Box 18
295 21 Bromölla

Besöksadress
Storgatan 48
Bromölla

Telefon 0456-82 20 00 vx
Fax 0456-82 22 00
E-post kommunstyrelsen@bromolla.se
Webbplats www.bromolla.se

Orgnr 212000-0894

Strategin ska leda till att kompetensförsörjningsdialoger årligen genomförs inom varje verksamhetsområde. Dessa dialoger kan med fördel genomföras som workshops med utgångsläge från det metodmaterial som finns som bilaga till detta strategidokument. Att involvera representanter från medarbetarna i detta arbete är ett viktigt drag för att fånga verksamhetsnära perspektiv. Det finns ingen "quick fix" till att jobba med förändringsarbete och förnyelse. Att lyckas med att gå från ord till handling handlar ytterst om att hela tiden arbeta med det kommunikativa och lärande ledarskapet och att kontinuerligt föra dialog med medarbetarna, vara tydlig i frågor om värderingar, strategier, mål/syften och visioner. Och att vi gör det tillsammans på ett lustfyllt sätt. Därför är metodmaterialet utformat med verksamhetsdialogen som modell. Materialet behöver inte följas till punkt och pricka utan kan fungera som inspiration och användas vid ex arbetsplatsträffar eller möten för verksamhetsplanering. HR- och kommunikationsenheten kan bistå med samtalsledning.

Dialogerna ska utmytna i planer med prognoser av kompetensbehov, analys av kompetensgap (skillnaden mellan befintlig kompetens och önskad kompetens), åtgärder för att motverka gapet samt uppgift om ansvarig för genomförande och uppföljning. Det sistnämnda görs – vid behov - genom en klassisk riskanalys. HR- och kommunikationsenheten stödjer hela processarbetet, inkluderat framtagning av mallar, understödjande dokument såsom statistik, åldersstrukturer, personalomsättning, pensionsprognoser etc samt uppföljning och analys. Planerna ska sedermera ligga till grund för prioriterade satsningar och vara en naturlig del av diskussionerna i samband med kommunens budgetarbete och påföljande verksamhets- och personalplanering.

Med strategin och genomförda verksamhetsdialoger som utgångspunkt ansvarar HR- och kommunikationsenheten för en systematisk årlig översyn av de planer och riktlinjer som Bromölla kommun sorterar in under det sk kompetensförsörjningshjulet (attrahera, rekrytera, introducera, utveckla & behålla och avsluta).

Strategin och dialogmaterialet ska uppmuntra till initiativ och aktiviteter för att konkretisera vilka framgångsfaktorer som understödjer att Bromölla kommun utvecklar sin identitet som en lärande organisation i framkant.

Kompetensförsörjning relaterat till digitalisering kommenteras i den nyckelfaktor som i modellen betecknas som "Utnyttja tekniken smart" och korrelerar med den digitaliseringsstrategi som Bromölla kommun antagit³. Digitaliseringsstrategin är dock långt mer uttömmande och ska ses som en inspirationskälla till att se samband mellan smart teknikutnyttjande och välfärdsutmaningar.

Begreppsdefinition

Begreppet kompetens förklaras ofta som ett samlingsbegrepp för en individs förmåga att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter. Rikstermbankens definition av kompetensförsörjning är "att på kort och lång sikt säkerställa att verksamheten har tillgång till medarbetare med rätt kompetens"⁴.

Kompetensutredningen (SOU 1991:56) definierar kompetens som "förmågan att klara av de olika krav som ställs i en viss situation i en viss verksamhet". Med en dylik ansats förstås att kompetens alltid ska ses i relation till en specifik uppgift eller situation. Vidare är det då relevant att tillägga att kompetensbegreppet bör omfatta såväl motivation och attityder som förmågan att omsätta teoretiska eller

³ Kf 2020-04-27 § 41, 2020/92 DIGITALISERINGSSTRATEGI

⁴ Rikstermbanken, 2022-01-07

praktiska kunskaper. En användbar definition av ”kompetens” har utvecklats av pedagogikprofessor Per-Erik Ellström:

”En individs potentiella handlingsförmåga i relation till en viss uppgift, situation eller kontext. Närmare bestämt förmågan att framgångsrikt (enligt egna och andras kriterier) utföra ett arbete, inklusive förmågan att identifiera, utnyttja och, om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder”⁵.

Den definition som Bromölla kommun antar i detta strategidokument lyder enligt nedan:

- Förmåga är erfarenhet, förståelse och omdöme att omsätta kunskaper och färdigheter
- Vilja är attityd, engagemang, mod och ansvar
- Kunskaper är fakta och metoder
- Färdigheter är att kunna utföra i praktiken

Kompetens är förmågan och viljan att utföra en uppgift genom att tillämpa Kunskaper och färdigheter utifrån gemensamma värderingar och förhållningssätt. Bromölla kommuns värdeord; gott bemötande, delaktighet och mod, är vägledande.

⁵ Ellström, P.-E. (1992). Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv. Sid. 21, Stockholm: Publica.

Att möta kompetensutmaningen

För att möta kommande utmaningar med bland annat en åldrande befolkning och begränsad ekonomi, samtidigt som förväntningarna på kommunal service ökar, krävs en utveckling mot effektivare arbetsmetoder och ökad digitalisering. För att hantera utmaningarna behöver Bromölla kommun våga göra prioriteringar, säkra resurser och investera i relevant teknik. Att ligga i framkant inom digitalisering ger oss goda förutsättningar för att bli en attraktiv kommun att verka i. Tekniken ska designas så att den underlättar invånarnas vardag i vad de kan utföra själva utifrån individuella önskemål samtidigt som tekniken ska underlätta, avlasta och stödja kommunens medarbetare i sina jobb och tjänsteutövningar.

Genom att tänka nytt och våga utmana det traditionella kan Bromölla kommun också hitta nya lösningar för att möta kompetensutmaningen. Det handlar om att utveckla befintliga arbetsmetoder och att hitta nya samarbeten men också att våga utmana konventionella arbetsformer och rutiner och ha ett förnyelsetänk i all verksamhetsplanering. Vi behöver också säkerställa att varje medarbetares kompetens används på ett ändamålsenligt sätt och att potentialer inte går till spillo. Det är inte bara viktigt för den enskilde medarbetaren utan också för att etablera en stanna-kultur där kapacitet och förmåga tillvaratas och utvecklas. Att fokusera på aktiviteter och insatser som resulterar i en minskad personalomsättning kommer vara av särskild prioritet framåt. Detta kräver inte minst att stor vikt läggs vid att skapa attraktiva och hållbara arbetsförutsättningar.

För att få till förändring är det helt centralt att organisationskulturen i Bromölla kommun präglas av delaktighet, mod och en engagerad dialog. Dessa begrepp utgör också en viktig del av fundamentet till kommunens värdegrund och värdeord och bygger därmed också basen för vår vision och våra strategiska prioriteringar.

I begreppet kompetensutmaning ligger såväl en utmaning i att utveckla och vid behov ställa om befintlig kompetens som att personalförsörja våra verksamheter efter skiftade behov och föränderlig efterfråga. Tillgången till rätt kompetens är en strategiskt viktig fråga för kommunen då den påverkar möjligheten att leva upp till givna uppdrag, uppsatta mål och de krav som ställs enligt lag för de olika verksamheter som vi bedriver. Kompetensförsörjning riktar sig alltså både till de som redan är anställda och de som behöver bli anställda via rekrytering. Sett ur en strategisk synvinkel sitter det hållbara arbetslivet tajt sammankopplat med arbetsplatsens attraktivitet och förmåga att rekrytera, behålla och utveckla sin personal.

Sveriges kommuner och regioner, SKR, har i sitt strategiarbete för välfärdssektorns utmaningar tagit fram en modell med nio olika nyckelfaktorer för hur kommuner och regioner kan möta den annalkande kompetensutmaningen⁶. Modellen, som presenteras på nästa sida, utgör fundament för hur Bromölla kommun ska ta sig an och intensifiera arbetet med att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare med rätt kompetens. På så vis genomsyrar modellen inte bara den här strategin utan också det påföljande dialogmaterialet som är framtaget som en enkel form av handledning för att levandegöra frågan inom organisationen. Med dialogen som metod vill vi uppmuntra till samtal och dialog mellan chefer och medarbetare, inspirera till ett aktivt förändringsarbete och till ett ansvarsfullt individuellt och organisatoriskt lärande.

⁶ <https://rapporter.skr.se/mot-valfardens-kompetensutmaning.html>



I Bromölla kommun tar vi nu ett helhetsgrepp kring vår framtida arbetsplats och gör oss redo för att vara ett toppalternativ för den som söker sysselsättning, praktik, sommarjobb eller ett vikariat. Vi vill självklart också ses som en plats att stanna kvar på, där medarbetare inspireras till kreativitet, där spännande möten med kollegor och invånare äger rum, där det råder förnyelsetänk och innovation och där vi – på tillsammansnivå – tar ett gemensamt ansvar för en härlig arbetsmiljö, hälsosam organisationskultur och friska medarbetare.

Kommunstyrelsen beslutar om kompetensförsörjningsstrategin och har ansvar för de strategiområden som är fastställda inom kompetensförsörjningsområdet. Strategin ska harmoniera med övriga uppsatta styrdokument och vision och styrmodell.

Den kommunövergripande ledningsgruppen ska behandla strategiska kompetensförsörjningsfrågor på en kommunövergripande nivå. Ledningsgruppen har mandat att ta ställning i strategiska beslut som behöver fattas i samband med utförandet av de åtgärder/aktiviteter som dialoger och planer effektueras i. Respektive verksamhetschef har det övergripande ansvaret för kompetensförsörjningsprocessen inom sitt verksamhetsområde och ansvarar för att lyfta upp frågor till samtliga hierarkier inom sitt område. Verksamhetschefen ansvarar för att skapa förutsättningar för att eventuellt underställda enhetschefer och funktionschefer aktivt ska kunna följa de riktlinjer som fastställs inom verksamhetsområdet.

Representanter från medarbetarna är delaktiga i dialogen av verksamhetens uppdrag och vilka utmaningar och förändringar som verksamheten står inför samt vilken kompetens som kan komma att krävas för att bemöta dessa. Dessa ska också ges förutsättningar för att förstå sambandet mellan styrmodell och vision, värdegrund och värdeord, verksamhetens uppdrag och de aktiviteter som beslutas.

HR- och kommunikationsenheten fungerar som en stödfunktion till övriga verksamhetsområden i det strategiska arbetet med kommunens kompetensförsörjning. HR- och kommunikationsenheten tar fram och utvecklar metodmaterial och underlag för workshops, dialog och samtal kring olika verksamhetsområdets specifika behov och utmaningar.



Att nå sin fulla potential

Många undersökningar visar att en av de viktigaste uppgifterna inom kompetensförsörjning är att behålla medarbetare. Förutom att det är tråkigt att tappa medarbetare så är det också kostsamt i både tid och pengar. För många människor är möjligheten till individuell utveckling ett avgörande incitament för lusten till att stanna på sin arbetsplats.

Medarbetarutveckling handlar om ge och stimulera till förutsättningar för medarbetarna så att de trivs, presterar och utvecklas i sin roll och på sin arbetsplats. Det är lätt att hitta beröringspunkter mellan utveckling, kompetensförsörjning, engagemang och lärande och dessa faktorer måste samverka. Vi kallar det också för det aktiva medarbetarskapet, där varje medarbetare har ett ansvar för att bidra till verksamhetens resultat och för att medverka till en hållbar och trivsamt arbetsmiljö. Att jobba med medarbetarnas kompetensutveckling genom hela arbetslivet är en satsning som kräver en rad olika insatser. Idag och i ännu högre utsträckning framåt kommer vi att se att många människor kommer att byta inriktning på sitt yrkesliv i stor utsträckning. Den tekniska utvecklingen gör att arbetslivet förändras i snabb takt. Nya yrken och arbetsuppgifter uppstår, medan andra försvinner. Att individer kan vidareutbilda sig och kontinuerligt fylla på med kompetens är viktigt för att klara av nya arbetsuppgifter och arbetssätt eller till och med för att kunna byta yrke. Det är i sin tur avgörande för att utveckla välfärdens verksamheter.

I SKR:s studie Sveriges viktigaste jobb – mitt i livet⁷ formuleras möjligheten till kompetensutveckling så här:

Kompetensutveckling och möjligheten att nå sin fulla potential oavsett ålder är viktigt för många, inte minst i ett arbetsliv som förändras snabbt. Att utvecklas professionellt och de valmöjligheter det medför är viktigare för många än att göra karriär.

Bromölla kommun har vidareutvecklat organisationens modell för dialog. Dialog utgör en delmängd i Bromölla kommuns verksamhetsutveckling och ersätter tidigare samtalsmodell som främst varit knuten till tre årliga samtal: medarbetarsamtal, bedömningsamtal och lönesamtal. Dialogsamtalen ska i huvudsak vara framåtblickande och är grunden för den individuella dialogen mellan medarbetare och chef. Det som framkommer i dialogsamtalen ska utmynna i en utvecklingsplan som ska dokumenteras, där medarbetaren tillsammans med chef specificerar vilka områden som ska vara i fokus för medarbetarens bidrag till verksamhetsutveckling under året och över tid och vad som behöver göras för att detta ska kunna uppnås.

Det är viktigt att dialogen innefattar samtal om:

- vad som ingår i medarbetarens uppdrag
- vad medarbetaren behöver för att utföra uppdraget
- hur medarbetaren bidrar till måluppfyllelse kopplat till värdegrund
- verksamhetens och medarbetarens syften och hur medarbetaren mår och har det på jobbet

⁷ https://skr.se/download/18.71b542201784abfbf7a5a02a/1617192244564/SVJ_Mitt-i-livet.pdf



Lärande och hållbart ledarskap

Välfärden står inför stora utmaningar, där chefs- och ledarförsörjningen är en av de viktigaste aspekterna. För att utveckla välfärden behövs inspirerande chefer som kan leda och driva förändring tillsammans med sina medarbetare. Bromölla kommun strävar alltid efter att säkerställa en ledar- och chefsförsörjning med fokus på invånarnas bästa.

En ledare i Bromölla kommun ska i varje sammanhang företräda Bromölla kommun och vara en god ambassadör. Att vi har utvecklande ledare som skapar förutsättningar för delaktighet och kreativitet är en absolut nödvändighet för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Våra ledare främjar en bra arbetsmiljö genom att fokusera på medarbetarens upplevelse av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Vi som arbetsgivare vill vikta upp det hälsofrämjande, hållbara och nära ledarskapet. Att värna om allas lika värde och möjligheter är helt grundläggande och när det gäller tillämpning av verksamhetens värdegrund och värdeord är våra ledare självklara förebilder.

Goda organisatoriska förutsättningar och stödstrukturer är viktigt för att det ska vara utvecklande och hållbart att vara chef. Det handlar bland annat om att hålla koll på antalet underställda medarbetare, tillgång till administrativt och tekniskt stöd, närhet till närmsta chef för dialog samt tillgång till arenor där chefer kan mötas och ge varandra support. Nya ledare ska ges både en allmän och en individuellt anpassad introduktion. Men även erfarna chefer och ledare behöver kontinuerliga utvecklingsmöjligheter. Alla ledare i Bromölla kommun ska ges möjligheter till en individuellt anpassad ledarutveckling där det ges förutsättningar att utvecklas i sin roll och profession. Att ge våra chefer möjligheter att agera med ett ledarskap som präglas av delaktighet, gott bemötande och mod är av högsta prioritet.

Den ledarskapsutveckling som eftersträvas av Bromölla kommun ska genomföras på ett sådant sätt att det stärker chefen som person, ger kunskap och möjlighet att agera utifrån situation, individ och verksamhetens bästa. Dessa insatser ska förutom faktabaserad kunskapsinhämtning såsom arbetsmiljöutbildningar och arbetsrättsutbildningar inkludera även mjuka aspekter såsom hållbart och hälsofrämjande ledarskap, teambuilding, inkluderingsperspektiv, konflikthantering och förändrings- och förnyelseledning.

Nära förnyelseledning ligger det lärande ledarskapet. Med ett lärande ledarskap vill Bromölla kommun inspirera till ett ledarskapsklimat som uppmuntrar medarbetare att utbilda och utveckla sig, där vi har ledare som arbetar för ett tryggt socialt klimat och som möjliggör lärande. I ett lärande ledarskap inspireras medarbetare att delta i ett arbete som syftar till verksamhetsförbättringar. Lärande ledarskap behövs på alla nivåer i en arbetsorganisation för att ett utvecklingsarbete ska bli hållbart.



Bromölla kommun som arbetsplats ska spegla samhället

I Bromölla kommun har vi sedan 2016 en uttalad och fastställd policy som betonar målsättningar med kommunens likabehandlingsarbete. I den uttrycks tydligt både en önskan och en strävan att skapa en organisation präglad av mångfald och likabehandling vilket kommer att bidra till ökad kompetens, en effektivare organisation och en mer kreativ miljö. I policyn poängteras att vi i organiserandet av verksamheter och vid rekrytering av medarbetare alltid ska ha ett likabehandlingsperspektiv⁸. Men hur säkerställer vi att alla har samma chans?

All offentlig verksamhet ska vara rättssäker, effektiv och tillhandahålla god service med hög tillgänglighet samt präglas av invånarorientering och ett inkluderande synsätt. För att nå framgång i dessa avseenden fordras en strategisk kompetensförsörjning som på kort och lång sikt tar tillvara olika bakgrund och kompetens som har betydelse för invånarnas behov, verksamhetens utvecklingskraft och kvalitet. Startskottet för detta avfyras redan i rekryteringsprocessen. Genom att ha ett inskräppt fokus på inkluderande rekrytering sätter vi kärnkompetensen först i samtliga rekryteringsprocesser. Inkluderande rekrytering betyder att vi har en fördomsfri rekrytering genom hela rekryteringsprocessen, från jobbbannons via intervjuer till jobberbjudande.

Begreppet universell utformning (UUA) är hämtat från FN:s konvention om rättigheter för personer med funktionsnedsättning och innebär att fokus flyttas från utpekande och stigmatiseringar till inkluderande lösningar som skapar goda förutsättningar för alla.⁹ UUA är en del av att skapa ett hållbart arbetsliv, en nödvändighet nu när välfärdssektorn befinner sig i ett akut läge med snabbt växande behov av kompetens och dessutom med ett stort förestående generationsskifte i åtanke. Samtidigt som många grupper har svårt att komma in på arbetsmarknaden, till exempel personer med funktionsnedsättningar, ohälsa eller utländsk bakgrund så behöver vi trygga våra arbetsplatser så att alla känner sig önskade och vill stanna. UUA bygger på en helhetssyn som går längre än traditionell handikappanpassning eller enskilda integrationsåtgärder. Hellre göra rätt från början än att behöva improvisera enstaka anpassningar¹⁰.

Alla arbetsgivare har ett ansvar att motverka diskriminering och ska verka för lika rättigheter och möjligheter i sin verksamhet¹¹. Ansvaret beskrivs i diskrimineringslagen och kallas för aktiva åtgärder. Aktiva åtgärder är arbetet att förebygga diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter på jobbet. På samma sätt innebär det en process där man undersöker och analyserar risker för diskriminering, genomför åtgärder och utvärderar resultat. Viktigt är att komma ihåg alla mjuka värden som värderingar, normer och klimat även i rekryteringsssammanhang. Hur framställer vi oss som arbetsgivare och hur uppfattas vår psykosociala arbetsmiljö av personer som inte passar in i funktionsnormen? Detta är minst lika relevant som att säkerställa hörselslingor och hiss.

⁸ Mångfalds- och likabehandlingspolicy, Bromölla kommun, dnr 2018/1113

⁹ <https://www.suntarbetsliv.se/artiklar/fysisk-arbetsmiljo/arbetsplatser-som-passar-fler/>

¹⁰ <https://usercontent.one/wp/rattframborjan.nu/wp-content/uploads/2021/09/Guide-till-universell-utformning-21-september-2021.pdf?media=1638272775>

¹¹ Guide till inkluderande arbetsplatser,

https://skr.se/download/18.544e1c0b1784a90739256c0/1616405330972/Guide_till_inkluderande_arbetsplatser.pdf



Tillsammans i digital omställning

Digitalisering och robotisering förändrar arbetslivet, oavsett sektor eller bransch. En mängd uppgifter som tidigare har utförts av arbetstagare utförs redan av datorer och robotar och ingenting tyder på att den utvecklingen kommer att avta. Tvärtom. Artificiell intelligens, big data och fortsatt digitalisering innebär att automatisering och robotisering nu återfinns i hela samhället. Samtidigt visar erfarenheten att nya jobb, men av annan karaktär, skapas i samma takt. Under pandemin har många människor upplevt sig vara beroende av ett funktionellt digitalt nätverk för att kunna utföra uppgifter kopplat till såväl privat- som arbetsliv. Omfattningen, bredden och snabbheten i digitaliseringens transformerande kraft är svåröverskådlig och effekterna för vårt samhälle, näringsliv, arbetsliv och vardagsliv är svåra att greppa.

Sveriges regering har antagit en strategi som anger riktningen för digitaliseringspolitiken. Visionen bakom strategin är ett hållbart digitaliserat Sverige. Det övergripande målet är att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. SKR, Sveriges kommuner och regioner, har tecknat ned en digitaliseringsstrategi där syftet är att förbättra kommunal sektors förutsättningar för utveckling av e-förvaltning genom att peka ut gemensamma mål och insatsområden. Strategin visar inriktningen på det arbete som behöver göras gemensamt inom sektorn oavsett verksamhetsområde. SKR lyfter fram tre övergripande mål för kommunal sektors utveckling av e-förvaltning som bidrag till e-samhället:

- Enklare vardag för privatpersoner och företag
- Smartare och öppnare förvaltning stödjer innovation och delaktighet
- Högre kvalitet och effektivitet i verksamheten

Våren 2020 antog Bromölla kommun en digitaliseringsstrategi som säger att kommunen ska utveckla digitala tjänster som svarar mot invånarnas efterfrågan. Syftet med strategin är att ange en färdriktning för Bromölla kommuns digitalisering och att visa att digitalisering kan öka samhällsservicen för de som bor och verkar i kommunen. Genom digitaliseringen i Bromölla kommun vill vi:

- Ge bästa service till våra invånare
- Få ett effektivt arbetssätt och frigöra tid till gagn för invånarna
- Öka tillgängligheten
- Säkerställa kvaliteten för våra invånare och samtidigt öka tryggheten för verksamheterna

En förutsättning för detta är att vi kan forma våra verksamheter utifrån invånarnas behov samt öka självbetjäningen. Att lyckas med att paketera detta i en gemensam e-tjänstplattform är en förutsättning. Detta ställer höga krav på vår interna utveckling, där vi prioriterat behöver vikta upp:

- Ledningens och medarbetarnas digitala kompetens och engagemang
- Kartläggning av behoven för att med kunskap avgöra när digitala lösningar passar och när variationen i efterfrågan passar bättre för personlig service
- Utveckling av digitala tjänster som svarar mot den efterfrågan våra invånare har
- Långsiktiga satsningar i ett helhetsperspektiv
- Möta framtiden kreativt och innovativt genom nya, förändrade och effektiva arbetssätt
- Trygga säkerheten vid digital informationshantering för att skapa tillit till det digitala samhället bland invånare och medarbetare



Vad är bäst för den som vi är till för?

Rätt kompetens på rätt plats skapar bra kvalitet i verksamheten. När verksamheterna utvecklas måste yrkesrollerna hänga med. Genom att organisera arbetet annorlunda kan både personal och verksamhet utvecklas och resurser användas effektivt. Vi ska alltid sträva efter att arbeta med det som skapar värde för våra invånare och undvika att lägga tid på det som inte efterfrågas. Behoven är mångskiftande och vi måste lära oss att balansera mellan flexibilitet och stabilitet.

I rapporten "Utveckla Arbetsätten"¹² som SKR tog fram 2019 görs en noggrann analys av olika framgångsfaktorer för arbetsplatsers förmåga att använda kompetens på ett effektivt sätt. Flera olika slutsatser kan ur ett övergripande perspektiv ge inspiration för att belysa framgångsfaktorer för ett smart kompetensutnyttjande. Uppgiftsväxling mellan yrkesgrupper, införande av nya kompetenser och nya teamsammansättningar är exempel på tillvägagångssätt som verksamheter inom hälso- och sjukvård tipsat om för att använda medarbetarnas kompetens på ett bättre sätt. I Bromölla kommun har vi ett systemtänkande arbetssätt med fokus på dem som vi jobbar för – alla våra invånare. Vi ska alltid sträva efter att arbeta med det som skapar värde för våra invånare och undvika att lägga tid på det som inte efterfrågas. I det teoretiska ramverket för värdeskapande organisationer brukar betydelsen av kollegial kvalitetssäkring och tvärprofessionellt förändringsarbete betonas. Ur ett personalperspektiv leder tvära team bland annat till ett ökat lärande då man delger varandra kunskaper inom sina respektive område och stärker den individuella och den gemensamma kompetensen. De tre mest applicerbara faktorerna från SKRs rapport, modifierade för att passa Bromölla kommuns övergripande perspektiv och med inslag av Vanguards systemtänk¹³, är:

<ul style="list-style-type: none"> • Prata kompetens – inte yrke och se bortom titlar • Identifiera osynliga kompetenser • Ha i åtanke: Oavsett utbildningsnivå, roll, funktion eller var medarbetaren befinner sig i den organisatoriska hierarkin betraktas kompetensen närmast kommuninvånarna som den mest värdefulla. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Säkerställ att medarbetare får visa sina kärnkompetenser ➢ Kompetenser trumfar yrkestitlar vid fördelning av arbetsuppgifter ➢ Medarbetare kan inte ses som direkt utbytbara utifrån titlar eller yrkesroll
<ul style="list-style-type: none"> • Identifiera syften och uppdrag i respektive verksamhetsområde och lista vilka arbetsuppgifter som behöver utföras för att nå dit. Våga ifrågasätta det som görs av normer och tradition och ställ frågor såsom; Vad gör vi och hur gör vi det? Motsvarar vår service invånarens individuella behov? Är vår service förenlig med verksamhetens syfte? Vad behöver förändras eller förbättras? 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Försök hitta svar på vad som är bäst för den som vi är till för. Kanske behöver vi tänka nytt i relation till en förändrad omvärld? ➢ Låt ledningsarbetet utgå från styrning med medarbetarnas kompetenser istället för styrning av medarbetarnas kompetenser
<ul style="list-style-type: none"> • Säkerställ att ledningsfunktioner har hög förändringsvilja och att chefer bedriver ett lärande och hållbart ledarskap och att de visar genuin tillit till sina team 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Arbeta i små förändringscykler

¹²Utveckla arbetsätten - STRATEGIER FÖR ATT ANVÄNDA KOMPETENS RÄTT I HÄLSO- OCH SJUKVÅRDEN <https://skr.se/download/18.5627773817e39e979ef38a73/1642166645053/7585-879-1.pdf>

¹³ SOU 2018:38 Värdeskapande med brukarperspektiv



Tillsammans är man lite

mindre ensam

Kommunen är den lokala delen i det demokratiska systemet och ansvarar för en stor del av den samhällsservice som finns där människor bor och verkar. Varje kommun kan bestämma själv hur de ska organiseras och vilka mål de ska ha. När resurserna är begränsade behöver värdeskapande och meningsfulla samarbeten skapas för att möta invånarnas behov av välfärd. Många av de uppdrag Bromölla kommun utför är lagstyrda och måste utföras även när resurserna tryter eller kompetenstillgången dalar. Intern samverkan mellan olika funktioner och enheter utvecklas ständigt av chefer och medarbetare. Även mellan angränsande och närliggande kommuner finns väl utvecklade samverkansformer och nätverk. Många omkringliggande samhällsaktörer har snarlika uppdrag som Bromölla kommun och genom samverkan och initiativtagande till nya samarbeten kan vi gemensamt hjälpas åt att göra vår kommun lite bättre för våra invånare.

Det offentliga vilar på ett representativt demokratiskt uppdrag och har ansvar för att beslut och verksamheter ska gagna det allmänna, det vill säga alla invånares, intressen. Civilsamhällets organisationer representerar däremot särintressen och är fria att driva de intressen och frågor som deras medlemmar önskar. Kommunerna och myndigheterna har ofta ett ansvar att jämka samman olika intressen i sina uppdrag. Offentliga aktörer och många organisationer i civilsamhället möts dock ofta i ett delat allmänintresse, nämligen att på olika sätt förbättra välfärden och demokratin för invånare i Sverige. När nya utmaningar uppstår i samhället är det ofta civilsamhället som fångar upp problemen först. Det kan också vara civilsamhället som är först med att svara på behoven och som kan hjälpa kommunen att nå fram till viktiga målgrupper, ex genom sina etablerade mötesplatser, eller möta grundläggande mänskliga behov genom sina resurser för att aktivera klädinsamlingar och dylikt. Många aktörer i civilsamhället utför offentliga välfärdstjänster genom att de ger service till invånarna. Det kan också vara så att en idéburen organisation i vissa givna situationer är bäst lämpad för att ta hand om verksamheter som kommunen ansvarar för, då de ofta har en stark förankring i lokalsamhället och ofta en enorm förmåga att mobilisera frivilligas engagemang.

Anledningarna och vinsterna för Bromölla kommuns olika verksamheter att samarbeta med civilsamhället är många. Motiven nedan är framtagna med inspiration från studien "Samla Kraft" som gjorts av Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällefrågor¹⁴:

- Ideella organisationer kan vara röstbärare som ger viktiga insikter i målgruppernas behov och möjligheter. Ett exempel är Ensamkommandes Riksförbund som gjort stora insatser vid flyktingvågor och tillströmning av människor i behov av akut hjälp.
- Som servicegivare erbjuder civilsamhället medlemmar och allmänhet tjänster och verksamhet utan att få någon eller full ersättning, här återfinns exempelvis organisationer som tillhandahåller läxhjälp, högläsning eller väntjänst.

Ur ett kompetensförsörjningsperspektiv är det relevant att beakta alla samverkansformer som gynnar den enskilda invånaren, oavsett om det handlar om fler mellankommunala samarbeten, mellan kommun och region eller mellan kommun och näringsliv/akademi/lärosäten. Som i alla andra sammanhang där överenskommelser ska träffas mellan olika parter gäller det naturligtvis att vara överens i förväg samt ta hänsyn till de lagar, förordningar och reglementen som påverkar olika samverkansrelationer. Därför är det alldeles nödvändigt att hålla koll på vad som gäller kring ex information och samråd, dokumenthantering och personuppgiftsbehandling, offentlighet och sekretess, arbetsrätt och arbetsmiljö och uppföljning & uppsikt.

¹⁴ <https://www.mucf.se/publikationer/samla-kraft>



Jag kan, jag orkar och jag vill

Arbetsmiljöundersökningar har under decennier visat att jobben i välfärden är de mest meningsfulla, i alla fall när du frågar medarbetarna! Den senaste undersökningen visade att 8 av 10 kommunanställda helt eller delvis upplevde sitt arbete som mycket meningsfullt. Attitydundersökningar visar att meningsfullhet och möjligheten att bidra till samhällsnytta är viktiga drivkrafter i valet av jobb och utbildning. Det gäller för både unga och personer mitt i livet. Unga förknippar dessutom jobben i välfärden med en god arbetsmarknad och trygga anställningar. För välfärdens arbetsgivare är detta en mycket stor tillgång när det gäller att attrahera, rekrytera och behålla medarbetare¹⁵.

Enligt Arbetsmiljölagen ansvarar arbetsgivaren för en säker arbetsmiljö och anpassar arbetsförhållanden till medarbetarnas olika förutsättningar. I arbetet för en god arbetsmiljö jobbar Bromölla kommun systematiskt med att undersöka, riskbedöma, åtgärda och kontrollera alla risker och möjliga brister inom alla kommunens verksamheter. I arbetet är det viktigt att inkludera ett tillgänglighetsperspektiv som tar hänsyn till den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön. Målet är att skapa förutsättningar för en arbetsmiljö som är tillgänglig för alla kvinnor och män oberoende av funktionsförmåga. Att jobba med en främjande arbetsmiljö är en uppgift för både chefer och medarbetare. Det är väldigt viktigt att alla känner till hur arbetsmiljöarbetet bedrivs på arbetsplatsen och vilken roll och ansvar som den enskilda ska ta.

Mycket i arbetsmiljölagstiftningen och i det traditionella arbetsmiljöarbetet handlar om risker, brister och problem. Arbetsgivare har en skyldighet att förebygga arbetsrelaterad ohälsa och olycksfall. Men genom ett utgå från det som funkar bra på arbetsplatsen och att utgå från friskfaktorer är en bra metod för att arbeta hälsofrämjande. Forskning visar att arbetsplatser med låg sjukfrånvaro ofta kännetecknas av väl utvecklade friskfaktorer. Att arbeta enligt friskfaktorerna är också utvecklande för verksamheten.

Sunt arbetsliv, som drivs gemensamt av Sveriges kommuner och regioner (SKR), Sobona (de kommunala företagens arbetsgivarorganisation) och de fackliga organisationerna har identifierat följande friskfaktorer:

- Ledarskap – ett närvarande, tillitsfullt och engagerat ledarskap
- Delaktighet – att det finns möjlighet att påverka beslut och system för att föra synpunkter vidare
- Kommunikation och återkopplingen mellan chef och medarbetare är välutvecklad
- Systematiskt arbetsmiljöarbete integrerat i den dagliga verksamheten
- Rehabiliteringsarbetet präglas av kunskap, överblick och rutiner
- Organisationen uppfattas som rättvis och transparent där alla följer samma spelregler
- Medarbetare får möjlighet till kompetensutveckling och uppmuntras till förkovring
- Prioriteringshjälp när arbetsbelastningen blir för hög

På suntarbetsliv.se finns en uppsjö av olika verktyg, metoder och utbildningsinsatser för att greppa och jobba med de senaste rönen inom arbetsmiljöspektrat, t ex checklistor och inspirationsmaterial kring digital arbetsmiljö, möteskartläggning, guider kring återhämtning och vila och väldigt mycket mer.

¹⁵ <https://webbutik.skr.se/sv/artiklar/prioritera-arbetsmiljoarbetet.html>



Att stretcha arbetslivet

Att ta hand om våra medarbetare som vill jobba efter uppnådd pensionsålder kommer vara av stor betydelse från och med nu. För ett par år sedan var den genomsnittliga pensionsåldern i kommuner och regioner knappt 64 år. Om den består beräknas 34 000 personer årligen gå i pension under de kommande tio åren. Men normen att gå i pension vid 65 år börjar luckras upp och fler väljer att förlänga arbetslivet. Antalet medarbetare i kommuner och regioner som är 65 år eller äldre har mer än fördubblats de senaste tio åren. En av tre medarbetare över 55 år tror också att de kommer att gå i pension först vid 67 års ålder eller senare. En förändrad lagstiftning kommer sannolikt också att motivera fler arbetstagare att stanna kvar längre i arbetslivet, helt eller delvis. Som arbetsgivare är det helt centralt att vi tidigt signalerar att vi gärna behåller våra anställda ett tag till och att vi är beredda på att det kan innebära att vi behöver kompromissa om vissa förutsättningar, ex kring flexibilitet i arbetstider. I rapporten "Ett förlängt arbetsliv – forskning om arbetstagarnas och arbetsmarknadens förutsättningar"¹⁶ som tagits fram på statligt initiativ listas arbetsgivarens attityd som en viktig förutsättning för att tillvarata på de möjligheter som ett förlängt arbetsliv visar på. För arbetsgivare är det av vikt att skapa en miljö där alla medarbetare kan prestera väl utifrån sina förutsättningar, oavsett ålder och att utveckla ett åldersmedvetet ledarskap i organisationen. Enligt rapporten är det inte bara en ökad kunskap om åldrandets processer och äldres förutsättningar för arbete som behöver inskräpas, utan fokus behöver också ligga på kompetensutveckling och kunskapsöverföring från äldre och erfarna till nyanställda. Ett initiativ till kunskapsöverföring kan vara att undersöka möjligheterna till att starta upp mentorskapsprogram i kommunen.

Att förlänga arbetslivet handlar inte bara om jobba längre utan också att Bromölla kommun arbetar aktivt med att underlätta ingången till en anställning hos oss. Att samverka med universitet, högskolor och andra aktörer inom utbildningssektorn ger oss möjligheter att knyta till oss studenter och nyutbildade samtidigt som vi introducerar välfärdssektorn för unga. Unga är en viktig målgrupp för Bromölla kommun, både för att klara framtidens kompetensförsörjning men också för idégenerering och för att utveckla nya och smarta arbetssätt. Den studie som SKR lät göra 2019 tillsammans med Ungdomsbarometern¹⁷ "Unga och välfärdsjobben" visar att dagens unga har ett stort samhällsengagemang där miljö- och klimatfrågor, jämställdhet och integration väcker särskilt stort intresse. Medvetenhet och samhällsintresset är viktiga drivkrafter för unga när de väljer utbildningsvägar och letar efter karriärmöjligheter. När unga ska lista vad de tycker är viktigast hos en framtida arbetsgivare pekar de på faktorer såsom trevliga kollegor, bra stämning på jobbet, bra chefer och gott ledarskap samt intressanta arbetsuppgifter. Även goda karriärs- och utvecklingsmöjligheter, en god balans mellan arbete och fritid samt chanser att vara med och påverka listas högre än exempelvis hög lön. Detta är en tydlig perspektivförflyttning från tidigare undersökningar, där ex 2012 års barometer visade att "hög lön" kom allra högst överst på listan över vad som är viktigast vid val av framtida arbetsgivare.

Att samtala kring vad vi som arbetsgivare kan göra för att understödja för medarbetare och presumtiva medarbetare att förlänga arbetslivet i välfärdssektorn kommer vara en mycket viktig faktor i det kommande kompetensförsörjningsarbetet. Vi måste visa och välkomna unga till Bromölla kommun, en arbetsplats där vi erbjuder jobb i vilka man får göra skillnad både för andra människor och för samhället i stort.

¹⁶ <https://data.riksdagen.se/fil/A690BB27-3B98-4608-9B49-330CDA529527>

¹⁷ UNGA OM VÄLFÄRDSJOBGEN

<https://skr.se/download/18.583b3b0c17e40e30384682ad/1642690251816/7585-784-8.pdf>



Heltid som norm

Skolan, vården och omsorgen behöver rekrytera många nya medarbetare de närmaste åren. Dels för att ersätta de som går i pension, dels för att behovet av vård, skola och omsorg ökar. När fler medarbetare i välfärden arbetar heltid, minskar rekryteringsbehoven samtidigt som jobben blir attraktivare och jämställdheten ökar. Det är en mycket önskad bild att urskilja att fler och fler av välfärdens medarbetare arbetar heltid. I Bromölla kommun har vi haft en fantastisk kurva det senaste decenniet och kommit ikapp landet i övrigt. Det är en positiv utveckling som innebär en påtagligt större möjlighet att klara välfärdens rekryteringsutmaning.

Nedanstående diagram visar på andel Heltidsanställda månadsavlönade totalt/samtliga månadsavlönade.¹⁸



Men fortfarande har vi många som jobbar deltid. Att börja fråga medarbetarna vad som ligger till grund för det frivilliga deltidssarbetandet kan vara en viktig väg att gå för att bibehålla och kanske till och med öka heltidsresan ytterligare. Vad krävs för att minska det frivilliga deltidssarbetet? Genom att årligen fråga alla medarbetare som arbetar deltid, exempelvis i dialogsamtal, om orsakerna till att de valt deltid kan vi kanske som arbetsgivare bidra med lösningar. Det kan handla om arbetsbelastning hemma och på arbetsplatsen, men även att medarbetarna anser sig sakna kompetens och förmåga att gå upp i tid. Om det föreligger arbetsrelaterade anledningar så kan arbetsgivaren med fördel undersöka om något på arbetsplatsen kan förändras för att möjliggöra att fler medarbetare känner sig lockade av att frivilligt gå upp till heltidsarbete.

¹⁸

<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/heltid/statistik/heltid.32781.html>

Att vara en lärande organisation i framkant

Inte bara i det privata näringslivet, i de stora bolagen eller i den lilla tillverkningsindustrin är ökad effektivisering och innovationsförmåga en nödvändighet för framgång. I offentlig sektor är det kanske inte konkurrenskraft eller marginalkostnader som är den starkaste motivatorn eller det viktigaste incitament till att få till en lärandekultur, utan snarare om att profilera sig som en arbetsgivare där den enskilda medarbetaren får möjlighet till inflytande, delaktighet och möjlighet att påverka. I en rapport som tagits fram av en av de ledande revisionsbyråerna är möjligheterna till karriär, lärande och utveckling en av de viktigaste egenskaperna hos arbetsgivare när arbetstagare väljer arbetsgivare¹⁹.

Att vara en lärande organisation i framkant. Så lyder en av de prioriterade uppmaningarna som är fattat av kommunens förtroendevalda. Men det är alla anställda, chefer och medarbetare som tillsammans måste ta ett stort ansvar för att detta ska ske. För att etablera en lärandekultur behöver vi i alla led uppmuntra till dialog och samtal kring hur vi skapar en ändamålsenlig attityd till de förändringsbehov som vi står inför.

Även det intilliggande begreppet lärandemiljö behöver vi härleda till en rad olika aspekter. I rapporten ”Framtidens lärandemiljöer – en forskningsgrundad översikt”²⁰, som Akademiska hus tagit fram, förstås att vi till den fysiska och tekniska miljön (salar, digitala verktyg) även behöver addera aspekter såsom arbetskultur och det omgivande samhället. Samma rapport diskuterar formella lärandemiljöer, t e x att sitta i ett grupprum och lyssna på ett seminarium och informella lärandemiljöer, som då snarare handlar om att sitta i ett café (motsvarande fikarum eller lunchrum) där det ges möjlighet för samverkan.

Den teoretiska basen för utvecklingen av lärande organisationer härleds ofta i stort till organisationsforskning och sociokulturella perspektiv på lärande, där den amerikanske organisationsforskaren Peter Senge är ofta citerad. Senge utvecklade sin syn på lärande organisationer efter att ha ansvarat för en serie av seminarier om ledarskap, avsedda att utbilda chefer i frågor om systemdynamik, personlig utveckling och gemensamma visioner. Nedan återges den översättningen av Senges ”The fifth discipline” som Vanguardmetoden²¹ framhåller och som beskriver de fem viktiga disciplinerna eller kunskapsområdena hos den lärande organisationen:

1. Personligt mästerskap – kontinuerligt personligt lärande
2. Mentala modeller – att vara medveten om de förvärvade mentala modellerna inom organisationer och att ständigt utmana dem
3. Gemensamma visioner – skapa ”framtidbilder” som alla medlemmar i en grupp kan identifiera sig med
4. Teamlärande – lärande i team eller tillsammans genom dialog och diskussion så att medlemmarna i en grupp blir effektivare än de skulle vara som enskilda individer
5. Förmågan att se organisationen som en helhet, som något med sina egna beteendemönster, åtskilt från de enskilda personerna som är ingående delar av systemet

¹⁹ <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation.html>

²⁰ https://www.akademiskahus.se/globalassets/dokument/tekniska-publikationer--bilder/framtidens_larandemiljoer_rapport_2021.pdf

²¹ <https://vanguardmetoden.se/peter-senge/>

Senges argument är att organisationer fungerar som en uppsättning sammankopplade delsystem, där beslut som fattas i en del av organisationen får konsekvenser för övriga delar. Ledare har lärt sig att bryta ner och avgränsa problem för att göra dem hanterbara och därmed riskerar de att missa betydande samspel mellan delarna och helheten. Senge hävdar att ledare bör omfamna komplexitet snarare än att tillgripa vanligtvis reduktionistiska perspektiv, där man alltid söker enkla avgränsade svar på komplexa frågor. Han säger vidare att en öppen dialog måste genomföras bland anställda i en organisation och att det är först när varje anställd ser alla andras synpunkter och lär av dem, som någon form av konsensus uppnås.

I Bromölla kommun vill vi komma till skott, vi vill gå från ord till handling. Vi väljer därför att på ett samtalsorienterat tillvägagångssätt lansera ett dialogmaterial som möjliggör att ämnet för denna strategi får förutsättningar för att processas i verksamheten. Med dialogen och det gemensamma tänkandet lyfter vi våra perspektiv och bidrar gemensamt och tillsammans för att reflektera och planera kring behoven i våra olika verksamhetsområden.

Dialogmaterialet finns på intranätet och för alla frågor eller funderingar hänvisas till HR- och kommunikationsenheten.

(nedan ser du en exempelbild på dialogmaterial)



Bromölla kommun

Datum
2022-09-15

Referens
2022/647

Sida
17(17)