

# Temarapport

Personalstrategisk utveckling 2015



## Syfte och innehåll

Syftet med temarapporten om personalstrategisk utveckling 2015 är att beskriva det personalstrategiska arbetet med inriktning på jämförelser med omvärlden och betydelsen för attraktiviteten som arbetsgivare.

## Målgrupp

Huvudsaklig målgrupp för temarapporten är förtroendevalda och tjänstemän inom Örebro kommun.

## Ytterligare information och synpunkter

Synpunkter på temarapporten kan lämnas till personaldirektören, som också kan ge fördjupad information om det personalstrategiska arbetet i kommunen.

## Tidigare års temarapporter

- Temarapport personal 2012 Ks 253/2012 innehåller presentation av personalavdelningens organisation och leverans.
- Temarapport personalstrategisk utveckling 2013 Ks 69/2013 ger en fördjupad beskrivning av de personalstrategiska utvecklingsområdena.
- Temarapport personalstrategiska utveckling 2014 Ks 486/2014 visar på utveckling inom, och effekter av, det personalstrategiska arbetet.

## Sammanfattning

Det personalstrategiska arbetet i kommunen ska skapa förutsättningar för att Örebro kommun är en attraktiv arbetsgivare för både befintliga och potentiella medarbetare för att klara kompetensförsörjningen framåt och därmed uppdraget som servicegivare. Ett antal särskilt viktiga personalstrategiska områden har identifierats och finns med i kommunens övergripande strategier och budget. Denna rapport tar sikte på att jämföra Örebro kommuns utveckling inom det personalstrategiska området med omvärlden, både i förhållande till andra arbetsgivare och till aktuell forskning. I rapporten görs en analys av vilken betydelse resultaten har för kommunens attraktivitet.

Resultatet visar att Örebro kommun står sig väl i jämförelse med andra kommuner. Ingångslönerna är i paritet med övriga jämförbara kommuner, sjukfrånvaron ligger under genomsnittet och andelen heltidsanställda är högre än i jämförelse med övriga kommuner. Den unga generationens förväntningar på framtida arbetsgivare representerar värden som en kommunal verksamhet till stor del står för, där bland annat meningsfullhet och balans mellan arbetsliv och yrkesliv lyfts fram.

Fortsatt utveckling behöver ske inom det personalstrategiska arbetets samtliga delar som exempel:

- Strategi för att kommunicera kommunens varumärke inklusive arbetsgivarlöfte och erbjudande, även med fokus på identifierade bristyrken
- En lönestruktur som avspeglar behovet av att rekrytera, behålla och utveckla kompetens
- Fortsatt utveckling av samverkan och skyddskommittéer för att ta vara på medarbetares kompetens vid utveckling av verksamheten
- Fortsatt arbete med att tydliggöra mål
- Ett mer långsiktigt strategiskt bemanningsplaneringsarbete
- Framarbeta en adekvat modell för att följa upp målet kring mångfald bland kommunens medarbetare
- Ökade möjligheter till karriär och utveckling, tänka nytt kring funktioner och arbetsuppgifter och därigenom skapa fler möjligheter.

## Attraktiv arbetsgivare

Att vara en attraktiv arbetsgivare är viktigt för att behålla befintliga medarbetare och attrahera potentiella medarbetare. Detta för att, i en situation med ökad konkurrens om kompetenta medarbetare, klara kompetensförsörjningen framåt och därmed uppdraget som servicegivare.

Arbetet med att skapa förutsättningar för att vara en attraktiv arbetsgivare drivs genom att ta ett helhetsgrepp på personalprocessens delar; attrahera, rekrytera, introducera, behålla och utveckla samt avveckla. Aktiviteter inom de olika delarna genomförs på såväl kommunövergripande nivå som förvaltningsnivå.

Sammantaget ska detta bidra till att stärka upplevelsen av Örebro kommun som en attraktiv arbetsgivare.

För att bli trovärdig i att vara en attraktiv arbetsgivare så är det viktigt att leva upp till sitt arbetsgivarlöfte samt att medarbetare och arbetsgivare förmedlar samma bild. En viktig faktor blir då att ta reda på de faktiska förhållandena och vilka faktorer som medarbetarna upplever som positiva respektive mindre bra.

Medarbetare i kommuner är ofta både motiverade och engagerade i sin yrkesroll, medan stoltheten över den egna arbetsgivaren kan saknas. En orsak kan vara en allmänt negativ bild av kommunala arbetsgivare som upprätthålls av media och kulturen i samhället. Det interna arbetet med att utveckla de faktorer som bidrar till att medarbetare upplever kommunen som en attraktiv arbetsplats är av stor betydelse för att påverka och förändra bilden.

## HME – Hållbart medarbetarengagemang

Hållbart medarbetarengagemang (HME) mäter nivån på medarbetarnas engagemang samt chefernas och organisationens förmåga att ta tillvara på och skapa engagemang. Forskning visar ett tydligt samband mellan engagerade medarbetare och nöjda brukare/kunder. Detta bidrar också till hur kommunen uppfattas som arbetsgivare. Genom att arbeta med medarbetarskapet kan Örebro kommun bli en bättre servicegivare, vilket också påverkar synen på kommunen som arbetsgivare.

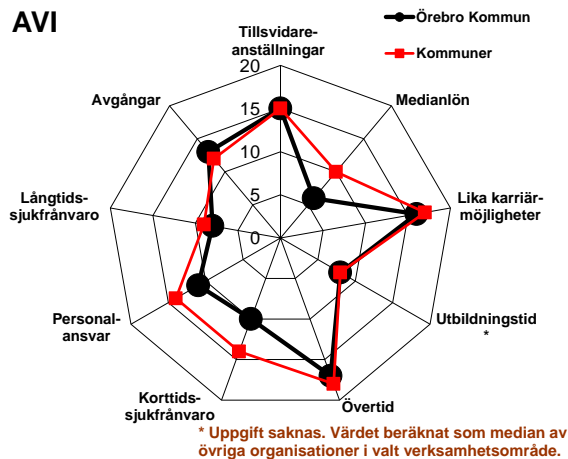
Medarbetarengagemang drivs av förståelse för organisationens värden och mål, meningsfulla arbetsuppgifter, utmaningar och möjligheter att lära nytt, förtroende och eget ansvar samt uppskattning från chefer. HME består av delindexen motivation, ledarskap och styrning.

HME för kommunen totalt har ökat i jämförelse med förra året, från 78 till 79.

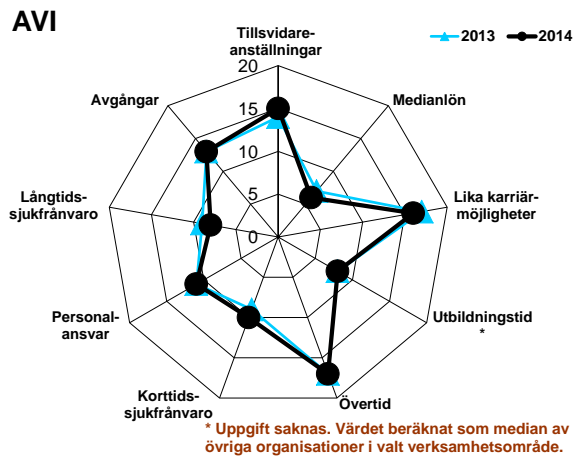
Det är bland kvinnor som resultatet har ökat och motivation är det delindex som har ökat mest. Barn och utbildning och Social välfärd har högst värden, Barn och utbildning och Vuxenutbildning och arbetsmarknad har ökat mest från förra året, med tre enheter. Kommunledningskontoret har minskat mest, med tre enheter, främst inom styrning.

## Attraktiv arbetsgivarindex

Örebro kommun jämför sig årligen med andra kommuner och organisationer via ett sammanfattande index som grundar sig på 9 nyckeltal. Ju högre poäng organisationen har desto bättre arbetsvillkor har den ur ett medarbetarperspektiv. De nyckeltal som följs är: andel tillsvidareanställda, medianlön, lika karriärmöjligheter för kvinnor och män, utbildningstid (redovisas inte på grund av att Örebro kommun inte har ett system för att mäta det), övertid, korttidssjukfrånvaro, personalansvar (antal medarbetare per chef), långtidssjukfrånvaro och andel avgångar.



28 andra kommuner deltar i mätningen där bland Borås, Linköping, Stockholms stad och Nacka.



De tre nyckeltal där Örebro kommun har ett lägre värde än övriga kommuner

- Antal anställda per chef
- Korttidssjukfrånvaro
- Medianlön

## Innehåll

<b>1. Kompetens- och ledarförsörjning</b> .....	<b>7</b>
1.1 INRIKTNING .....	7
1.2 FRAMGÅNG OCH KOMMUNÖVERGRIPANDE STÄLLNINGSTAGANDEN ..	7
1.3 BETYDELSE FÖR ATTRAKTIVITET .....	8
1.4 RESULTAT OCH JÄMFÖRELSE .....	8
1.5 UNDERLAG FÖR DISKUSSION .....	9
1.6 UTVECKLINGSBEHOV FRAMÅT .....	9
<b>2. Lönebildning</b> .....	<b>10</b>
2.1 INRIKTNING .....	10
2.2 FRAMGÅNG OCH KOMMUNÖVERGRIPANDE STÄLLNINGSTAGANDEN	10
2.3 BETYDELSE FÖR ATTRAKTIVITET .....	11
2.4 RESULTAT OCH JÄMFÖRELSE .....	11
2.5 UNDERLAG FÖR DISKUSSION .....	12
2.6 UTVECKLINGSBEHOV FRAMÅT .....	12
<b>3. Arbetsmiljö och hälsa</b> .....	<b>13</b>
3.1 INRIKTNING .....	13
3.2 FRAMGÅNG OCH KOMMUNÖVERGRIPANDE STÄLLNINGSTAGANDEN	13
3.3 BETYDELSE FÖR ATTRAKTIVITET .....	14
3.4 RESULTAT OCH JÄMFÖRELSE .....	15
3.5 UNDERLAG FÖR DISKUSSION .....	17
3.6 UTVECKLINGSBEHOV FRAMÅT .....	18
<b>4. Bemanningsstrategiskt arbete</b> .....	<b>18</b>
4.1 INRIKTNING .....	18
4.2 FRAMGÅNG OCH KOMMUNÖVERGRIPANDE STÄLLNINGSTAGANDEN	18
4.3 BETYDELSE FÖR ATTRAKTIVITET .....	19
4.4 RESULTAT OCH JÄMFÖRELSE .....	19
4.5 UNDERLAG FÖR DISKUSSION .....	21
4.6 UTVECKLINGSBEHOV FRAMÅT .....	21
<b>5. Mångfald</b> .....	<b>22</b>
5.1 INRIKTNING .....	22
5.2 FRAMGÅNG OCH KOMMUNÖVERGRIPANDE STÄLLNINGSTAGANDEN	22
5.3 BETYDELSE FÖR ATTRAKTIVITET .....	22
5.4 RESULTAT OCH JÄMFÖRELSE .....	23
5.5 UNDERLAG FÖR DISKUSSION .....	23
5.6 UTVECKLINGSBEHOV FRAMÅT .....	23
<b>6. Fem år i sammandrag</b> .....	<b>24</b>

# 1. Kompetens- och ledarförsörjning

## 1.1 INRIKTNING

Örebro kommun ska säkra kompetensförsörjningen för såväl medarbetare som chefer.

Med fokus på att attrahera och rekrytera nya medarbetare ingår bland annat kopplingen till det kommunövergripande varumärket, kommunens förmånserbjudande och löftet som arbetsgivare. Dessutom handlar det om introduktion, att kartlägga, synliggöra och utveckla karriärvägar inom organisation samt att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen. För att stärka ledarförsörjningen har kommunen ett antal ledarskapsprogram.

## 1.2 FRAMGÅNG OCH KOMMUNÖVERGRIPANDE STÄLLNINGSTAGANDEN

Den ökade konkurrensutsättningen, den demografiska förändringen, som innebär att fler går i pension än som träder in på arbetsmarknaden, ökar behovet av ett starkt varumärke. En ökad efterfrågan på välfärdstjänster innebär ett stort rekryteringsbehov framåt. Ledarskapet kommer att vara en av nyckelfrågorna för att utveckla välfärden i fråga om ökad effektivitet, högre kvalitet, bättre resursutnyttjande, systematiskt förbättringsarbete, innovation och nytänkande. För att säkra genomförandet av det kommunala uppdraget är det viktigt att Örebro kommun lyckas attrahera, rekrytera och behålla kompetenta chefer och medarbetare.

Arbetet har varit framgångsrikt när kommunen lyckas attrahera kvalificerade sökanden och har chefer och medarbetare som har rätt förutsättningar och kompetens för att genomföra sina uppdrag.

De gemensamma ställningstaganden som finns för kompetensförsörjningsarbetet är:

- Arbetet är en del i ordinarie verksamhetsplanering och budgetarbete.
- Beskriva och kommunicera det övergripande varumärket inklusive arbetsgivarlöftet och vårt erbjudande utifrån olika aspekter såsom lön, förmåner, kultur och personlig utveckling.
- Skapa ett samlat grepp om kompetens- och ledarförsörjningen, vilket innebär att varje verksamhet har kontroll på kompetensbehovet idag och i framtiden.

Viktiga utgångspunkter för arbetet är:

- Medarbetar- och ledarplattform, som tydliggör viljeinriktningen för medarbetarskapet respektive ledarskapet.
- Kompetensförsörjningsplaner, som ger en översiktlig bild av befintlig kompetens, framtida kompetensbehov och en handlingsplan med åtgärder.
- Kommunövergripande och förvaltnings specifika aktiviteter inom personalprocessens olika delar.

### 1.3 BETYDELSE FÖR ATTRAKTIVITET

Ungdomsbarometerns undersökning (SKL) visar att 60 procent av unga 17–24 år kan tänka sig att arbeta inom välfärden, varav 30 procent inom äldreomsorgen. Det är viktigt att kommunen lyckas ta tillvara det intresset. FöretagsBarometern utser årligen Sveriges mest attraktiva arbetsgivare, där 2015 års stora vinnare är kommunerna. Det är ett resultat av att kommunerna blivit bättre på att visa sitt erbjudande som arbetsgivare och att verksamheten innebär ett samhällsansvar, något som lockar unga mer idag än för några år sedan. För att möta rekryteringsbehovet behöver arbetsvillkor anpassas till den unga generationens förväntningar och värderingar.

FöretagsBarometern 2015 rankar vad som är viktigast för studenter i den framtida karriären:

1. Att uppnå balans mellan arbetsliv och privatliv
2. Att vara trygg eller säker i sitt arbete
3. Att vara hängiven en god sak eller känna att man tjänar ett högre syfte
4. Att utmanas intellektuellt eller genom en konkurrenspräglad miljö
5. Att vara entreprenör eller kreativ/innovativ

#### Identifierade bristyrken framåt

*Chefer*

*Förskollärare*

*Lärare i matematik/no*

*Yrkeslärare*

*Specialpedagoger/speciallärare*

*Ingenjörer*

*Undersköterskor*

*Sjuksköterskor*

*Socialsekreterare*

En utmaning är att unga inte attraheras av att i framtiden vilja bli chef (Ledarnas Framtidsbarometer 2014), en viktig nyckelgrupp för att säkra utvecklingen av välfärden. Forskning visar på vikten av att se till chefers förutsättningar, som rimliga krav, klara roller, balans mellan arbete och privatliv, stöd från chefens chef och arbetsmiljö (hållbara chefer). Samma förutsättningar som också är viktiga för medarbetare.

### 1.4 RESULTAT OCH JÄMFÖRELSE

Antalet sökande per vakant chefstjänst har i sin helhet ökat i Örebro kommun, men det är fortfarande svårt att rekrytera rektorer och förskolechefer samt erfarna chefer inom Social välfärd och Samhällsbyggnad. En trend är att det i bristyrken även är brist på chefer.

De identifierade bristyrkena är gemensamma för riket och beror dels på pensionsavgångar, dels för få sökanden till utbildningarna.

Statistik för Ht 2014 (SCB) över sökande och antagna till högskoleutbildning visar en fortsatt ökning av behöriga förstahandssökanden till ingenjörsutbildningarna. Till lärarutbildningarna har förstahandssökande ökat med 20–25 procent jämfört med hösten 2013 och en liten ökning finns även till sjuksköterskeutbildningen. Även sökanden till utbildningarna till specialpedagog,



socionom och förskollärare har ökat i jämförelse med 2013. Sammantaget visar statistiken på en positiv utveckling.

Antalet sökande per tjänst till Örebro kommun fortsätter att öka. Den regionala tillväxten och utvecklingen kan vara en bidragande orsak till ökningen.

## 1.5 UNDERLAG FÖR DISKUSSION

Personalavdelningens bild av nuläget visar på ett antal faktorer som kan påverka hur potentiella medarbetare ser på kommunen som arbetsgivare, med utgångspunkt från de faktorer FöretagsBarometern visar att studenter söker.

- Att uppnå balans mellan arbetsliv och privatliv

Örebro kommun har ett starkt jämställdhetsarbete och blev i år utsedda av SKL till förebildskommun tillsammans med 8 (?) andra kommuner inom ramen för satsningen ”Program för hållbar jämställdhet”. Värdegrunden inom ramen för hållbar jämställdhet behöver synliggöras och definieras tydligare för både befintliga och potentiella medarbetare.

- Att vara trygg eller säker i sitt arbete

Örebro kommun har ett ställningstagande att i första hand lösa övertalighet med omställning för att så långt som möjligt undvika uppsägning på grund av arbetsbrist. Omställningsarbetet har fått en viss negativ klang istället för att uppmärksammas som den goda personalpolitik som arbetet syftar till. Ett omtag behöver göras för att återvinna den synen vilket kommer ha effekt på attraktiviteten.

- Att vara hängiven en god sak eller känna att man tjänar ett högre syfte

I årets medarbetarenkät svarar 92 procent positivt på påståendet ”Mitt arbete känns meningsfullt”, en procent högre än förra året. Inom Vård och omsorg svarar 100 procent positivt. Det är en kraft som behöver tas tillvara och spridas inom och utanför organisationen.

- Att vara entreprenör eller kreativ/innovativ

Ett av utvecklingsområdena efter förra årets medarbetarenkät var utifrån frågan ”På min arbetsplats tas mina förbättringsförslag och idéer tillvara” 69 procent svarade då positivt på frågan. Det hade ökat till årets mätning (72 procent), men är fortfarande en fråga som bör fokuseras på både på enhetsnivå och övergripande nivå.

## 1.6 UTVECKLINGSBEHOV FRAMÅT

Utvecklingsbehov för Örebro kommun att arbeta med framåt inom strategierna är:

- Strategi för att kommunicera kommunens varumärke inklusive arbetsgivarlöfte och erbjudande.
- Stöd till verksamheterna i arbetet med målgruppsanalyser för identifierade bristyrken och i att forma erbjudanden utifrån det.

- Fortsatt proaktivt arbete gentemot ungdomar och studenter för att marknadsföra Örebro kommun som arbetsgivare och uppmuntra till studier för identifierade bristyrken.
- Strategier för att utveckla känslan av att förbättringsidéer och förslag tas tillvara.
- Se över möjligheten att fördela arbetsuppgifter annorlunda. Renodla arbetsinnehåll och komplettera med annan kompetens.

## 2. Lönebildning

### 2.1 INRIKTNING

Örebro kommun har en strategi för att utveckla arbetet med kommunens lönepolitik och lönebildning. Det lönestrategiska arbetet kan kopplas till flera av de övergripande personalstrategierna, framförallt kompetensförsörjning, ledarförsörjning, jämställdhet och ickediskriminering och varumärket som arbetsgivare. Lönestrategin innehåller utveckling av lönepolitiken, arbete med lokal lönebildning, genomförande av den årliga löneöversynen, samt den individuella lönesättningen.

### 2.2 FRAMGÅNG OCH KOMMUNÖVERGRIPANDE STÄLLNINGSTAGANDEN

Lokal lönebildning handlar om att Örebro kommun tar ställning till vilka behov av löneökningar och vilka ekonomiska förutsättningar som finns i den egna organisationen. Den lokala lönebildningen gör det möjligt för oss att arbeta mer strategiskt med lönesättningen, genom att använda lönen som ett styrmedel som bidrar till kommunens verksamhetsutveckling. Det innebär att lönesättningen ska öka förutsättningarna att rekrytera in den kompetens som behövs, behålla nyckelkompetenser och även uppmuntra till kompetensutveckling i linje med verksamhetens mål och behov.

Arbetet har varit framgångsrikt när lönesättningen i kommunen bidrar till verksamhetsutveckling och måluppfyllelse.

De gemensamma ställningstaganden som finns för arbetet med lönebildning och lönesättning är:

- Lönebildningen är en del i budgetarbetet och verksamhetsplaneringen.
- Lönebildningen ska kopplas till kompetensförsörjning och önskad lönestruktur.
- Örebro kommun har en sammanhållen löneöversyn där målet är att ny lön ska betalas ut i april varje år.
- Personalavdelningen företräder arbetsgivaren i överläggning och avstämning samt genomför årlig lönekartläggning.

- Kompetensstyrningsmodellen används som verktyg vid utvecklingssamtal och lönesamtal.

## 2.3 BETYDELSE FÖR ATTRAKTIVITET

Lön är en del i de kommunala verksamheternas attraktivitet och möjlighet till kompetensförsörjning genom rådande löneläge och lägstlönenivåer, men även kopplat till processen kring kompetensutveckling och individuell lönesättning. Forskning kring lön som motivationsfaktor visar att en löneökning har en kortvarig effekt på motivationen. Däremot kan upplevelsen av att lönen är för låg bidra till minskad tillfredställelse och i värsta fall missnöje (Hertzberg m fl.) Det är inte löneläget i sig som är det viktiga för upplevelsen av en ”rättvis” lön, utan hur löneläget förhåller sig till andra; de närmaste kollegorna, yrkesgruppen som helhet eller andra jämförbara yrkesgrupper.

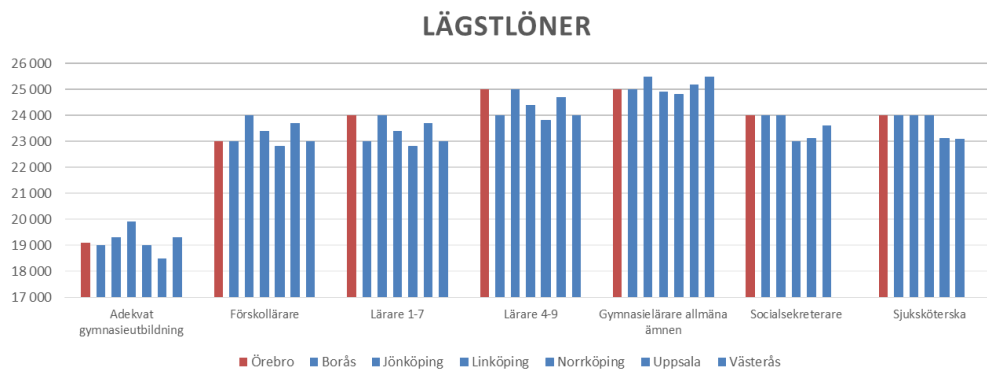
Undersökningar genomförda av bland andra Chartered Institute of Personnel and Development och Gallup visar liknande resultat, kandidater motiveras mindre av lönenivån och mer av bland annat möjlighet till utbildning och personlig utveckling, en bra balans mellan yrkes- och privatliv, intressanta och meningsfulla arbetsuppgifter, en bra arbetsmiljö samt etiska frågor

En undersökning gjord av Universum 2015 visar vilken förväntan på ingångslön studenter vid högskolor och universitet har efter avslutade studier. Manliga studenter förväntar sig cirka 29 000 kronor och kvinnliga studenter cirka 27 000 kronor.

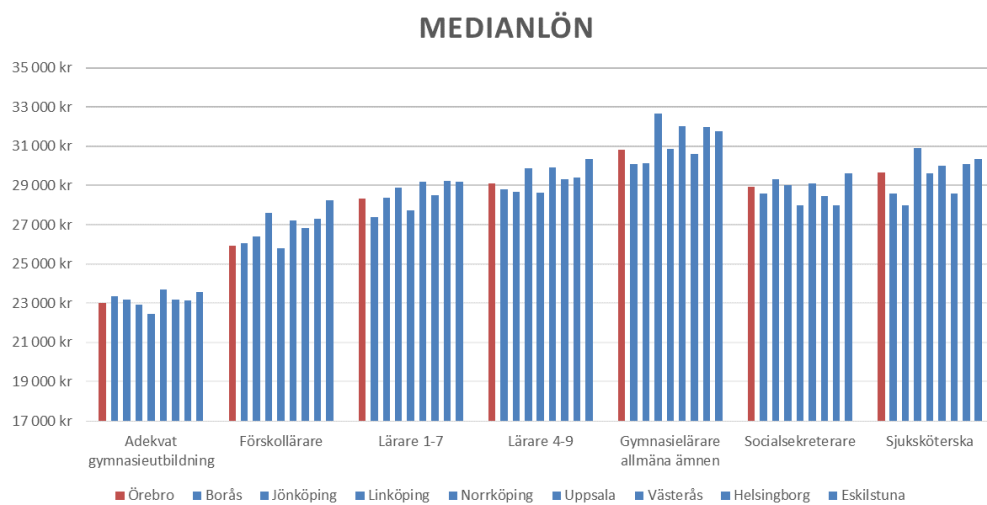
Forskning visar också att det inte bara är lönens storlek som har betydelse för om individuell lönesättning kopplad till prestation bidrar till att skapa motivation. Det är lika viktigt att processen för lönesättningen upplevs som rättvis. För att lyckas med individuell lönesättning behövs en öppen och tydlig lönesättningsprocess där det framgår vad som belönas, att medarbetarna görs delaktiga och lönesamtalen genomförs på samma sätt för alla medarbetare. Missnöjda medarbetare saknar ofta ett tydligt samband mellan lönesättning och prestation. (Teresia Stråberg, Avhandling 2010)

## 2.4 RESULTAT OCH JÄMFÖRELSE

Ingångslöner eller lägstlönenivåer har stor betydelse för möjligheten att attrahera och rekrytera medarbetare. Det är relativt lätt för potentiella medarbetare att göra jämförelser mellan olika arbetsgivares ingångslöner medan det inte är lika lätt att förutspå den framtida löneutvecklingen hos en tilltänkt arbetsgivare. Nivån på ingångslönerna i Örebro kommun för yrkesgrupper där akademisk utbildning krävs är 24 000–28 000 kronor. För yrkesgrupper med gymnasieutbildning är lägstlönen 19 700 kronor. En jämförelse mellan ingångslönerna i ett antal typyrken i Örebro kommun och andra jämförbara kommuner visar att nivån är i paritet med övriga kommuner.



En jämförelse av medianlöner med andra kommuner visar att medianlönen i Örebro kommun är i det lägre skiktet, dock inte lägst i de jämförda yrkena.



## 2.5 UNDERLAG FÖR DISKUSSION

Personalavdelningens bild av nuläget visar på ett antal faktorer som kan påverka hur den individuella lönesättningen fungerar.

- Kompetensstyrningsmodellen upplevs av vissa chefer som för komplicerad och tidskrävande. Det finns också en risk att modellen leder till att chefen bedömer hur medarbetaren är snarare än vad medarbetaren gör.
- Utvecklingssamtalen tenderar att få för stort fokus på bedömning. Det gör att möjligheten att föra en positiv dialog om utveckling minskar.
- Det saknas en gemensam bild av önskad lönestruktur i kommunen som alla chefer ställer sig bakom. Lönesättningen av en enskild medarbetare som inte tar hänsyn till helheten kan få stora effekter på andra medarbetares upplevelse av sitt löneläge. Alla chefer behöver ta ett gemensamt ansvar för detta.

## 2.6 UTVECKLINGSBEHOV FRAMÅT

- Fortsätta arbetet med att utifrån lönestrategin upprätthålla och stärka kommunens attraktivitet genom ”rätt” löneläge.

- Förvaltningarnas arbete med kompetensförsörjning ska på ett tydligare sätt kopplas till lönebildningen.
- En önskad målbild för lönestrukturen bör tas fram och avspegla behovet av att rekrytera, behålla och utveckla kompetens.
- Arbeta med chefs- och ledarskapet så att chefer på ett mer tydligt och transparent sätt, i dialog med medarbetaren, kan redogöra för uppdrag och mål, samt på vilket sätt medarbetaren förväntas agera och vilka kriterierna är för ett gott resultat.
- Syfte och mål med kompetensstyrningsmodellen behöver få en tydligare koppling mot verksamheternas uppdrag och mål samt strategisk lönesättning. Modellen behöver även utvecklas i linje med ledarplattform och medarbetarplattform.

## 3. Arbetsmiljö och hälsa

### 3.1 INRIKTNING

Örebro kommun ska säkra en god arbetsmiljö och bedriva ett hälsofrämjande arbete.

- Arbetsmiljöarbetet ska bedrivas systematiskt i verksamhetens alla delar.
- Chefer ska ges förutsättningar för och kunskap om arbetsmiljö- och hälsoledning.
- Chefer och medarbetare ska agera på ett hälsofrämjande sätt.

### 3.2 FRAMGÅNG OCH KOMMUNÖVERGRIPANDE STÄLLNINGSTAGANDEN

En god arbetsmiljö är en förutsättning för att vara en attraktiv arbetsgivare och bidrar till produktivitet och kvalitet samt gynnar både medarbetare, arbetsgivare och samhället i stort. Ett fortsatt systematiskt arbetsmiljöarbete i kommunen ska bidra till att hälsan främjas, ohälsa och olycksfall förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.

Arbetet har varit framgångsrikt när kommunen har arbetsplatser med en arbetsmiljö som har gynnsamma effekter för både verksamhet och individ.

De gemensamma ställningstaganden som finns för arbetsmiljöarbetet är:

- Arbetsmiljöarbetet är en del i ordinarie verksamhetsplanering och budgetarbete.
- Hälsopaketet ska erbjudas samtliga medarbetare.
- Hälsofrämjande och förebyggande arbete ska drivas i kombination med tidiga rehabiliteringsåtgärder och insatser för långtidssjukskrivna.

- Ett särskilt fokus ska läggas på kvinnors sjukfrånvaro som alltför högre än männens.
- Arbetsmiljöarbetet ska bedrivas systematiskt.
- Samtliga chefer ska arbetsmiljöcertifieras.

### 3.3 BETYDELSE FÖR ATTRAKTIVITET

En arbetsplats som arbetar systematiskt med förebyggande och hälsofrämjande insatser leder till en bra arbetsmiljö och en bättre verksamhet vilket gynnar alla. Det är en angelägenhet för såväl arbetsgivare som anställda. Det ökar också arbetsplatsens attraktivitet. För att skapa goda arbetsförhållanden och minska riskerna för ohälsa och olycksfall måste alla medverka. Samverkansmetoden är en grund för allas delaktighet (Förnyelse Arbetsmiljö Samverkan, FAS).

#### Friskfaktorer

- Gemensamma värderingar
- Realistiska och tydliga mål
- En kreativ miljö och lärande organisationer med fokus på ständig förbättring och anpassning
- Delaktighet och inflytande

Arbete med att utveckla friskfaktorerna och på så sätt få en positiv effekt på medarbetarnas hälsa kommer även att ha betydelse och påverkan på attraktiviteten.

Ett centralt begrepp för att främja hälsa är ”känsla av sammanhang” (KASAM); att känna hanterbarhet, begriplighet och meningsfullhet. KASAM kan stärkas i arbetslivet på olika sätt:

**Hanterbarhet:** genom att förbättra handlingsförmåga samt öka kompetens, påverkansmöjlighet och delaktighet.

**Begriplighet:** genom kunskap, dialog och återkoppling.

**Meningsfullhet:** genom att skapa motivation, att arbetet känns meningsfullt och att egna och organisationens värderingar överensstämmer.

Forskning visar att det finns samband mellan arbetsförhållanden och ohälsa och även sjukskrivning. Starkast koppling finns till psykisk ohälsa. Fler kvinnor än män är sjukskrivna av psykiska orsaker, och ökningen på senare år är större än bland män. Detta beror på att kvinnor är överrepresenterade i så kallade kontaktyrken och att kvinnor generellt sett tar ett större ansvar för hem och familj, och inte på genetiska skillnader mellan könen.

Flera forskningsstudier förespråkar ett hälsofrämjande arbete med fokus på friskfaktorer snarare än riskfaktorer, och att förutsättningar skapas för kontroll och inflytande hos medarbetarna. Mest undersökt är ett gott ledarskap, som är rättvist, stödjande och inkluderande. Möjligheter till ett hälsofrämjande ledarskap påverkas av antalet underställda. Hjärnkoll menar att när en chef har fler än 16 medarbetare finns det risk för hälsomässiga konsekvenser i form av ökad sjukfrånvaro för medarbetarna.

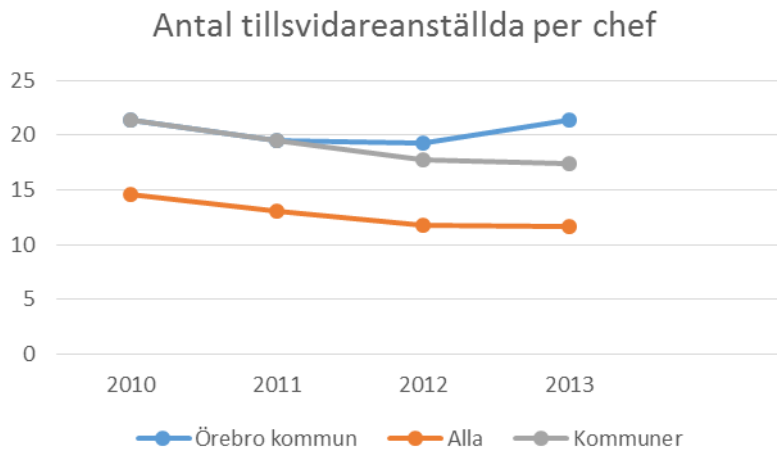
Nedan återges de mest förekommande riskfaktorerna inom studier kring psykisk ohälsa.

#### **Faktorer som forskning visar har påverkan på arbetsrelaterad ohälsa (i huvudsak psykisk ohälsa):**

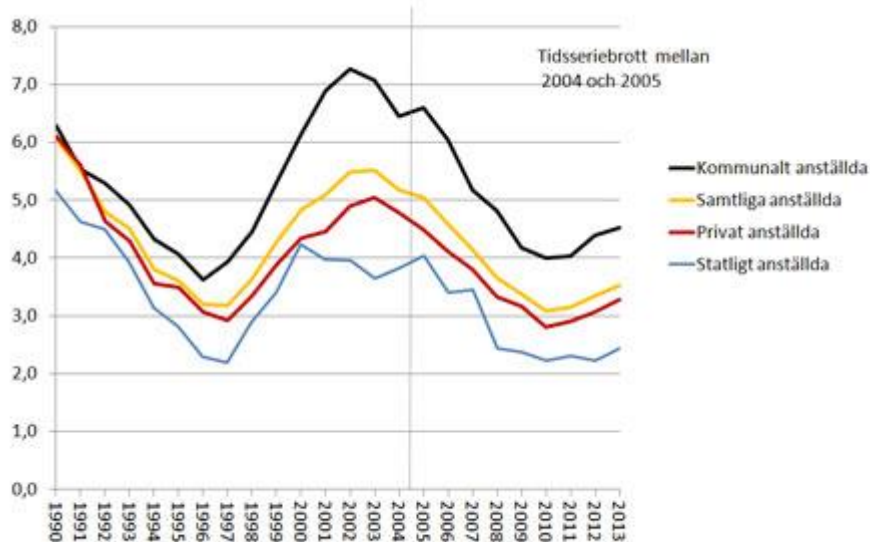
- Arbeten som innebär höga krav och låg kontroll
- Obalans mellan ansträngning och belöning
- Dubbel belastning (hemma och på jobbet, psykosocial och fysisk)
- Orättvisa
- Understimulering
- Små möjligheter till utveckling
- Rollkonflikter
- Mobbning
- Katastrofupplevelser
- Otrygg anställning

### **3.4 RESULTAT OCH JÄMFÖRELSE**

- Många av de yrken där de anställda upplever en bristande psykosocial arbetsmiljö och har en överrisk för att påbörja sjukfall med psykisk diagnos, finns inom offentlig sektor. Försäkringskassans statistik visar att både kvinnor och män som arbetar inom kontaktyrken (med nära kontakt med brukare av välfärdstjänster) löper större risk att påbörja ett sjukfall med en psykisk diagnos. Yrken inom Vård och omsorg är exempel på sådana kontaktyrken.
- Andelen sjukfall med psykisk diagnos ökar även bland Örebro kommuns medarbetare och har gått upp från 30 procent 2009 till 40 procent förra året. Vi följer ingen statistik över sjukdomsorsak per förvaltning, men de förvaltningar där merparten av medarbetarna finns inom kontaktyrken, är de som står för den högsta totala sjukfrånvaron och troligtvis även för störst andel psykisk ohälsa.
- Av Örebro kommuns medarbetare är 78 procent kvinnor och störst andel medarbetare återfinns inom kontaktnära yrken. Det är också inom de kvinnodominerade, kontaktnära yrkena som Örebro kommun har flest medarbetare per chef och där Örebro kommun ligger över genomsnittet i jämförelse med medianvärdet för övriga kommuner och andra organisationer (AVI). Inom Barn och utbildning och Vård och omsorg kan en chef ha mellan 36 och 44 medarbetare och inom Samhällsbyggnad 7–18 medarbetare.



Den totala sjukfrånvaron fortsätter att öka i samhället. Upp- och nedgångar i sjukskrivningar beror på olika faktorer i ett komplicerat samspel, till exempel hur man vid olika tidpunkter utformat sjukförsäkringen, hur det ser ut med tillgången till jobb, attityder och normer och ohälsa. Örebro kommun följer rikets trender. Kvinnors sjukfrånvaro ökar snabbare än männens i hela landet. Ökningen kommer att fortsätta under 2015 men ökningstakten kommer sedan att avta. (Laura Hartman, analysdirektör, Försäkringskassan). Sjukfrånvaron bland kommunalt anställda är högre än bland privat och statligt anställda.

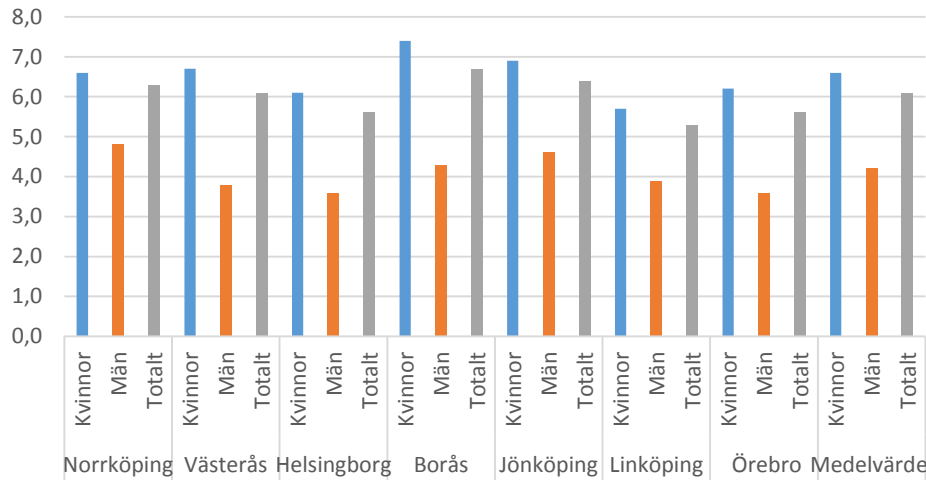


*Underlaget kommer från SCB:s arbetskraftsundersökningar. Sjukfrånvaron mäts här i procent av den tid som de anställda skulle ha arbetat under mätveckan om de inte varit sjuka. Tidsseriebrott mellan 2004 och 2005 på grund av EU-anpassning vilket bland annat inneburit frågeformulär med frågor i ändrad ordning, nya definitioner och större omfattning av åldersgrupper.*

Sjukfrånvaron i Örebro kommun ligger under genomsnittet för Sveriges kommuner. I relation till jämförbara kommuner har Örebro kommuns sjukfrånvaro ökat minst mellan år 2011 och år 2014.



### Sjukfrånvaro i procent av arbetstiden



Örebro kommun har ett väl utvecklat samverkansavtal, vilket skapar förutsättningar för delaktighet och inflytande, som är viktiga faktorer för en god arbetsmiljö och ett hälsofrämjande arbete. 97 procent av kommunens medarbetare anger att de ha arbetsplatsträffar, 87 procent av dessa att alla kan vara med och säga vad de tycker på arbetsplatsträffarna, och 74 procent att de kan påverka frågor som är viktiga för dem och för arbetsplatsen. Samtliga värden har ökat i förhållande till förra årets medarbetarenkät.

### 3.5 UNDERLAG FÖR DISKUSSION

Personalavdelningens bild av nuläget visar på ett antal möjliga faktorer som påverkar hur arbetsmiljöarbetet fungerar och hur större fokus kan läggas på ett hälsofrämjande arbete.

- Det årshjul som tagits fram som stöd för det systematiska arbetsmiljöarbetet har inte fått snurr i alla verksamheter. Personalavdelningen upplever att många chefer behöver ett mer handgripligt stöd för att få arbetet att bli en naturlig del i det dagliga arbetet.
- Ledarskapet behöver kännetecknas av ett hälsofrämjande arbete med fokus på att förstärka friskfaktorer; chefers medvetenhet om och förutsättningar för hälsa behöver öka.
- Antal medarbetare per chef och dess stora variation i organisationen får negativa konsekvenser som behöver analyseras, så att kostnaden för en utökad ledningsorganisation kan ställas mot effekterna av ett mer nära ledarskap.
- I vår uppföljning av arbetsmiljö- och hälsoarbetet läggs stor vikt vid sjukfrånvaro, som är ett grovt mått i sammanhanget och kan bero på så mycket mer än arbetsförhållanden. Analysen bör breddas till att titta på till exempel frisknärvaro, upplevelsen av gott ledarskap, måltydighet, möjlighet till påverkan, arbetsklimat och tillit till chef och organisationen.

### 3.6 UTVECKLINGSBEHOV FRAMÅT

- Fortsatt utveckling av samverkan och skyddskommittéer.
- Fortsatt utveckling av arbetet med att tydliggöra mål.
- Systematiskt arbete med resultatet från medarbetarenkäten med fokus på arbetsmiljö, delaktighet, uppskattning och inflytande.

## 4. Bemanningsstrategiskt arbete

### 4.1 INRIKTNING

Det bemanningsstrategiska arbetet syftar till att säkra Örebro kommuns verksamheters arbete med bemanning och omställning på kort och lång sikt på ett sätt som ger förutsättningar att nå såväl kvalitet som effektivitet. Med kunder/brukare i fokus ska verksamheten i kommunen bemannas utifrån största möjliga effektivitet och kvalitet, med hänsyn tagen till god arbetsmiljö och arbetsvillkor som bidrar till attraktivitet. Det bemanningsstrategiska arbetet är i huvudsak en verksamhetsfråga, där personalavdelningens roll är att stödja i frågor främst kring avtal. Det här avsnittet i rapporten kommer att ge en sammantagen analys utifrån personalavdelningens inblick i det bemanningsstrategiska arbete som bedrivs i verksamheten.

### 4.2 FRAMGÅNG OCH KOMMUNÖVERGRIPANDE STÄLLNINGSTAGANDEN

Andelen av arbetet som utförs av timanställda ska minska till förmån för tillsvidareanställningar. Det leder till bättre kontinuitet och därmed ökad kvalitet för brukare/kunder, samt även tryggare anställningsvillkor för medarbetarna. Att erbjuda anställningar på heltid bidrar till arbetsgivarens attraktivitet och möjligheter att rekrytera kompetenta och engagerade medarbetare. Eftersom deltidsanställningar främst förekommer inom Vård- och omsorgsförvaltningen och Förvaltningen för funktionshindrade som är kvinnodominerade verksamheter, är det också en viktig jämställdhetsfråga. Heltid ska vara en norm, omvårdnadspersonal ska erbjudas möjlighet att jobba heltid och de ofrivilligt delade turerna ska minska.

Arbetet har varit framgångsrikt när kommunen har rätt person, med rätt kompetens, på rätt plats, vid rätt tillfälle till rätt kostnad.

De gemensamma ställningstaganden som finns för det bemanningsstrategiska arbetet är:

- Det bemanningsstrategiska arbetet är en del i ordinarie verksamhetsplanering och budgetarbete.
- Kostnaderna för bemanningsplaneringens alla delar ska vara synliga och belasta verksamheten.

- Vi ska erbjuda bra anställningsvillkor med möjlighet för medarbetare att påverka sin arbetstidsförläggning utifrån kundernas/brukarnas behov.
- Kommunen bedriver ett aktivt omställningsarbete i syfte att undvika uppsägning på grund av arbetsbrist.

### 4.3 BETYDELSE FÖR ATTRAKTIVITET

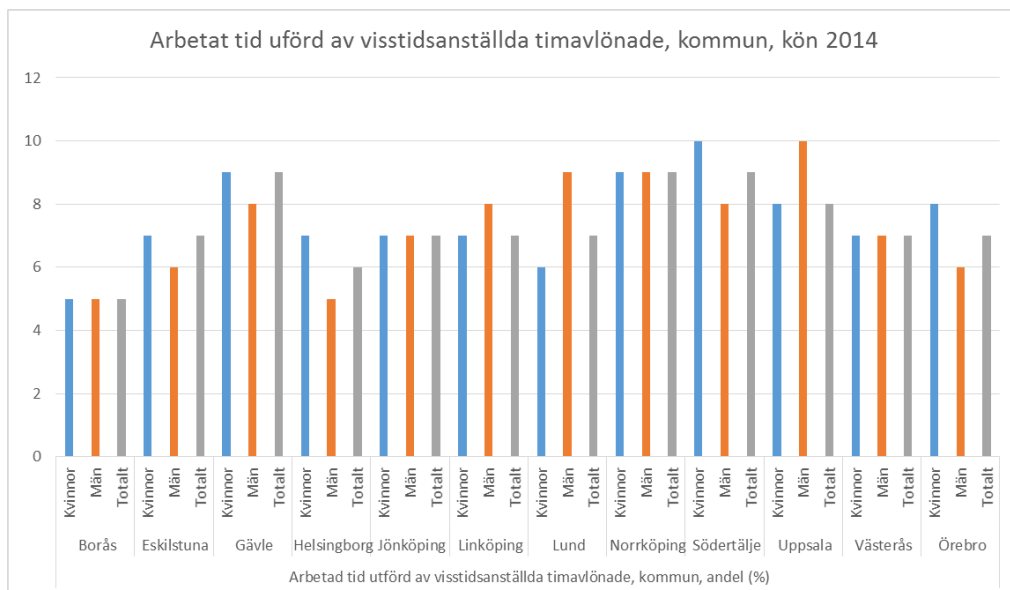
Ett strategiskt arbete med bemanning som dels syftar till att vi har rätt person, med rätt kompetens på rätt plats till rätt kostnad, dels att medarbetare ska ges möjlighet att arbeta heltid är komplext. Det handlar om att förändra normer och strukturer med nya arbetsformer, schemalösningar och nya sätt att bemanna. Myrna Palmgren, Ph.D. Operations Research, lyfter i sin forskning fram vikten av att se bemanning som en strategisk ledningsfråga. Bemanningen är enligt Palmgren en viktig del i chefens planering och styrning av verksamheten. Undersökningar från sjukvården visar att bemanningen ofta görs mer eller mindre slumpmässigt eller utifrån personalens önskemål, snarare än utifrån patienternas behov. Det får till följd att verksamheten vissa tider är antingen överbemannad eller underbemannad.

Slutsatsen av detta är att bemanningen behöver utgå ifrån en grundlig analys av behoven. Utifrån behovsanalysen görs en långsiktig planering av bemanningsbehov. Chefen behöver ge tydliga spelregler för bemanningen och genomföra en strukturerad uppföljning av den. Tydlighet om vad som gäller bidrar också till en bättre arbetsmiljö.

Det finns ingen forskning som stödjer att heltidsanställning i sig är attraktivt, däremot är arbetsvillkoren i allmänhet en viktig faktor för att medarbetare inte ska uppleva missnöje (Hertzberg). Ett stort eget inflytande över arbetstiderna har i flera undersökningar visat sig ha ett mycket positivt värde för medarbetaren. Graden av inflytande över den egna arbetstiden påverkar kraftigt inställningen till arbetstiderna och arbetssituationen i sin helhet, och verkar också ha en positiv effekt på sjukfrånvaron (Stressforskningsinstitutet).

### 4.4 RESULTAT OCH JÄMFÖRELSE

I Örebro kommun utförs 83 procent av arbetstiden av tillsvidareanställda medarbetare, 10 procent av visstidsanställda och 7 procent av timanställda (2014). Detta motsvarar snittet i kommuner i motsvarande storlek. En skillnad är att Örebro har en större andel kvinnor som är timanställda än män.



Andelen timanställda varierar stort mellan olika verksamheter i Örebro kommun. Inom Vård- och omsorgsförvaltningen utförs cirka 13 procent av den arbetade tiden av timanställda och inom Tekniska förvaltningen mindre än två procent. Den höga andelen timavlönade inom Vård och omsorg kan inte enbart förklaras av den förhållandevis höga korttidssjukfrånvaron, eftersom den endast motsvarar knappt tre procent. Högst andel timavlönade återfinns inom hemvården. En heltidsanställning innebär inte alltid att medarbetaren jobbar heltid, hen har ofta en heltidsanställning ”i botten”, är tjänstledig och jobbar i praktiken deltid. Tabellen nedan visar uppdelningen mellan andelen heltidsanställningar och andel heltidsarbetande. I till exempel Borås, som har infört rätt till heltid, är 92 procent av medarbetarna heltidsanställda, medan 70 procent faktiskt arbetar heltid.

	Heltidsanställda			Heltidsarbetande		
	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män
<b>Borås</b>	92	92	93	70	66	83
<b>Eskilstuna</b>	76	74	87	70	66	84
<b>Gävle</b>	83	81	93	73	70	89
<b>Helsingborg</b>	78	75	87	67	63	82
<b>Jönköping</b>	72	68	89	59	53	83
<b>Linköping</b>	76	74	85	62	57	78
<b>Lund</b>	71	68	80	60	55	76
<b>Norrköping</b>	75	73	87	67	63	83
<b>Södertälje</b>	82	80	87	74	71	82
<b>Uppsala</b>	73	71	81	63	59	76
<b>Västerås</b>	78	76	86	69	65	82
<b>Örebro</b>	77	74	87	66	62	81

Vid en genomgång av flera kommuner visar det sig att det endast är i ett fåtal kommuner som andelen som faktiskt arbetar heltid är större än cirka 70 procent, de exempel som finns är Göteborg med 77 och Falun med 75 procent. En reflektion utifrån detta är att variationen mellan kommuner och andelen deltidarbetande inte är särskilt stor, även om flera kommuner har tagit beslut om att införa rätt till heltid för alla. Om det ska vara möjligt att alla som vill ska jobba heltid krävs omfattande förändringar i verksamheten.

Andel heltidsanställda i Örebro kommun är högre än i övriga kommuner i riket. I Örebro kommun arbetar 77 procent heltid, 87 procent av männen och 74 procent av kvinnorna. I riket är genomsnittet för andelen heltidsanställda 74,5 procent.

## 4.5 UNDERLAG FÖR DISKUSSION

Personalavdelningens bild av nuläget utifrån kontakter med verksamheten, visar på ett antal möjliga orsaker till den stora andelen timavlönade inom främst hemvården.

- Osäkerhet om man kommer att kunna klara budgetramarna som leder till att vakanser inte tillsätts. Istället fylls behovet med timanställda.
- Genom att ha många timanställda kan verksamheten bemannas flexibelt, utifrån de behov som uppstår.
- Det finns en, troligen felaktig, uppfattning att verksamheten blir billigare om man bemannar med timanställda.
- Chefer som tar in timanställda behöver inte ta hänsyn till medarbetare med företrädesrätt, omställningsbehov och så vidare, och kan därmed själva välja den person man vill rekrytera.
- Många timanställda ökar belastningen på den ordinarie personalen vilket leder till ökad korttidsfrånvaro som i sin tur leder till ökat behov av timanställda.

## 4.6 UTVECKLINGSBEHOV FRAMÅT

Bemanningsfrågorna är viktiga strategiska frågor med stark koppling till ekonomi och verksamhetsstyrning och kvalitet för brukarna. I dagsläget ägnar chefer mycket tid åt att lösa det dagliga bemanningsbehovet. Vi behöver komma till ett läge där tiden istället kan ägnas mer åt det långsiktiga, strategiska planeringsarbetet.

Implementeringen av schemaplanerings- och bemanningsverktyget Medvind som ger stöd att planera bemanningen utifrån verksamhetens behov, ger ökade förutsättningar att jobba strategiskt med bemanningsfrågorna.

Chefernas intresse, kunskap och engagemang är en avgörande faktor när verksamheten behöver planeras utifrån brukarnas behov, ekonomi och att service ges vid lämpligast tidpunkt. Stöd och utbildning till chefer i bemanningsfrågor är därför mycket viktigt framåt.

Det påbörjade utvecklingsarbetet med verksamhetsanpassade bemanningsstrategier, flexibla arbetstidslösningar, beredningsgrupper som hanterar övertalighet och omställningsbehov, gemensam hantering av korttidsbemanning med mera behöver fortsätta.

## 5. Mångfald

### 5.1 INRIKTNING

Örebro kommun ska upplevas som en attraktiv arbetsgivare oavsett etnisk bakgrund. Mångfald bland kommunens medarbetare är viktig för att kommunen framöver ska lyckas attrahera och rekrytera fler med utländsk bakgrund. Nuvarande medarbetare med utländsk bakgrund är viktiga ambassadörer för jobben inom välfärden. Kommunen står inför stora rekryteringsbehov och mångfald är en förutsättning för att säkra kompetensförsörjningen över tid. Den politiska plattformen 2015–2018 anger målsättningen att de som är anställda i kommunen ska avspegla befolkningssnittet. Det innebär att fler personer med funktionsnedsättning och fler med utländsk bakgrund ska beredas möjlighet till anställning.

### 5.2 FRAMGÅNG OCH KOMMUNÖVERGRIPANDE STÄLLNINGSTAGANDEN

Det finns flera trender som påverkar det kommunala uppdraget. En av dessa är medborgarnas sammansättning och behov som ställer nya och förändrade krav på välfärdstjänsterna och kommunens medarbetare. För att möta en mer differentierad grupp av medborgare krävs att kommunen som servicegivare kan leverera och erbjuda kvalitativa tjänster till alla. Ett gott förhållningssätt och aktivt arbete för ökad mångfald och jämställdhet ska bidra till att säkra service på lika villkor.

Arbetet har varit framgångsrikt när kommunen är en attraktiv arbetsgivare för såväl kvinnor som män och har ett förhållningssätt som skapar mångfald och jämställdhet.

De gemensamma ställningstaganden som finns för jämställdhetsarbetet är att:

- Arbete utifrån kommunens jämställdhets – och ickediskrimineringsplan
- Kompetensbaserad rekryteringsprocess
- Medarbetarenkät varje år med frågor om diskriminering och trakasserier

### 5.3 BETYDELSE FÖR ATTRAKTIVITET

En trend inom såväl arbetslivet som forskningen är begreppet ”Diversity management” (Jönhill 2012:193). Där ses individers grupperingar, till exempel utländsk bakgrund, som en styrka istället för belastning. I forskning kring relationen mellan arbetsgivarvarumärke, attraktivitet och mångfald, ses mångfald i sin helhet som något positivt. På lång sikt leder en ökad mångfald till bättre arbetsklimat och ökad förmåga att attrahera och behålla kompetent personal, samtidigt som blandade arbetsgrupper ger nya infallsvinklar och perspektiv. (Centre for Strategy Evaluation Services, Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, 2003).

## 5.4 RESULTAT OCH JÄMFÖRELSE

Örebro kommun arbetar med kompetensbaserad rekrytering, en strukturerad metod där den efterfrågade kompetensen styr rekryteringsprocessen och subjektivt tyckande elimineras så långt det är möjligt. Det är en likabehandlande rekryteringsmetod som innebär att alla sökande behandlas lika och att ingen sökande missgynnas på grund av kön, sexuell läggning, etnisk tillhörighet, religion, eller annan trosuppfattning. Detta ska bidra till rekrytering av fler medarbetare som speglar samhällets mångfald.

Andel månadsavlönade med utländskt ursprung

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Kvinnor</b>	13	14	14	16	17	17
<b>Män</b>	14	16	15	18	18	19
<b>Totalt</b>	13	15	14	16	17	18

## 5.5 UNDERLAG FÖR DISKUSSION

Som konstaterats tidigare står Sverige, och även Örebro, inför en ökad efterfrågan på välfärdstjänster. Örebro kommuns politiska fokusområde ”Insatser för jobb och social sammanhållning” tar sitt avstamp i barnfattigdomen. Att bredda rekryteringarna och jobba för att attrahera utrikesfödda till arbete i kommunens tjänst, är även av vikt för att klara kommande rekryteringsbehov. Mångfald bidrar även till ökad kvalitet för en mer differentierad grupp av medborgare och möjliggör att säkra service på lika villkor. Verksamheterna bör identifiera behov av språkkompetens och kulturell mångfald i arbetet med kompetensförsörjningsplaner.

## 5.6 UTVECKLINGSBEHOV FRAMÅT

- Stärka chefernas förutsättningar och kompetens inom området, med målet att utveckla arbetssätt för att bättre möta servicetagarens behov.
- Fortsätta utveckla rekryteringsarbetet med ökat mångfaldsperspektiv i till exempel framtagandet av kravprofiler.

## 6. Fem år i sammandrag

Sammandrag av nyckeltal per den 31 december

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Medianlöner</b>					
Totalt		22 730	23 550	24 100	25 000
Kvinnor		22 500	23 300	23 900	24 650
Män		24 000	24 918	25 550	26 200
<b>Sjukfrånvaro <sup>1</sup></b>					
Totalt	4,8	4,8	5,1	5,2	5,6
Kvinnor	5,3	5,4	5,6	5,7	6,2
Män	3,3	3,3	3,3	3,5	3,6
<b>Utländsk bakgrund <sup>2</sup></b>					
Totalt	15	14	16	17	18
Kvinnor	14	14	16	17	17
Män	16	15	18	18	19
<b>Timavlönade <sup>3</sup></b>					
Totalt	852	898	832	852	931
Kvinnor	667	593	620	643	742
Män	185	182	175	209	262
<b>Heltidsanställda <sup>4</sup></b>					
Totalt	76	77	77	77	78
Kvinnor	72	74	74	74	75
Män	89	90	90	89	89
<b>Antal snittansökningar per tjänst</b>	17,2	30,5	34,9	37,1	35,8
<b>Antal medarbetare per chef</b>	21,4	19,5	19,3	21,4	21,3

1. Sjukfrånvaro i procent av arbetstiden
2. Andel månadsavlönade med utländskt ursprung
3. Lönekostnad för timavlönade omvandlade till årsarbetare
4. Andel heltidsanställda tillsvidareanställda