

# **Kompetensbron**

**113 kommunala medarbetare och chefer om  
kommunen som arbetsgivare**

**Slutrapport från sex workshops om kompetensförsörjning**

**Kristina Vejbrink och Karin Ljudén  
Lyhra kommunikation och förändring AB**

**Mars 2010**

## Innehållsförteckning

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Del 1. Inledning</b>                                        | <b>3</b>  |
| 1.1 <i>Kompetensbron</i>                                       | 3         |
| 1.2 <i>Kompetensförsörjning – några definitioner</i>           | 4         |
| <b>Del 2. Resultatredovisning</b>                              | <b>6</b>  |
| 2.2 <i>Kommunernas omvärld</i>                                 | 6         |
| 2.3 <i>Kompetenskrav på framtidens kommunala medarbetare</i>   | 7         |
| 2.4 <i>Kompetenskrav på framtidens kommunala chef</i>          | 8         |
| 2.5 <i>Olika perspektiv på kompetensförsörjning</i>            | 10        |
| 2.6 <i>Kompetensförsörjning – en process i flera steg</i>      | 12        |
| 2.6.1 <i>Attrahera och rekrytera</i>                           | 12        |
| 2.6.2 <i>Introducera</i>                                       | 14        |
| 2.6.3 <i>Behålla och utveckla</i>                              | 17        |
| 2.6.4 <i>Sprida och avveckla</i>                               | 21        |
| 2.7 <i>Hinder för kompetensförsörjning</i>                     | 23        |
| 2.8 <i>Prioriterade åtgärder enligt deltagarna</i>             | 24        |
| <b>Del 3. Slutsatser och rekommendationer</b>                  | <b>25</b> |
| 3.1 <i>Medvetenhet och kunskap om kompetensförsörjning</i>     | 26        |
| 3.2 <i>Utveckla arbetsgivarmärket</i>                          | 27        |
| 3.3 <i>Kommunkunskap och värdegrund</i>                        | 27        |
| 3.4 <i>Ledarskap och medarbetarskap</i>                        | 28        |
| 3.5 <i>Alternativa karriärer, intern rörlighet och lärande</i> | 28        |
| 3.6 <i>Avveckling och kunskapsöverföring</i>                   | 29        |
| 3.7 <i>Återföringsseminarier med workshopdeltagarna</i>        | 29        |
| <b>Bilaga. Prioriterade åtgärder för varje kommun</b>          |           |



[www.lyhra.se](http://www.lyhra.se)

## **Del 1. Inledning**

### **1.1 Kompetensbron**

Den här rapporten är en del av mobiliseringsfasen i ESF-projektet Kompetensbron, som är ett samverkansprojekt mellan åtta kommuner. Projektets övergripande syfte är att underlätta generationsväxlingen och skapa bättre förutsättningar för kompetensförsörjning och kompetensväxling i de deltagande kommunerna. Det handlar både om att öka förmågan att attrahera nya medarbetare och att tillvarata och överföra kompetens mellan generationerna. Syftet är också att skapa förståelse och engagemang som leder till ett aktivt arbete med långsiktig kompetensförsörjning i kommunerna.

Projektet ska

- Utveckla och genomföra innovativa metoder för kompetensöverföring/kompetensväxling.
- Stärka kommunernas kompetensförsörjning.
- Skapa attraktiva arbetsplatser.
- Säkra chefsförsörjning och chefsutveckling.

Deltagande kommuner:

- Örnsköldsviks kommun
- Skellefteå kommun
- Oskarshamns kommun
- Enköpings kommun
- Håbo kommun
- Upplands Väsby kommun
- Sollentuna kommun
- Lidingö stad

Lyhra Kommunikation och förändring AB har på uppdrag av Kompetensbron (med projektledning i Håbo kommun) genomfört sex tvådagarsworkshops med kommunalt anställda chefer och medarbetare. Totalt har 113 personer från de åtta kommunerna deltagit.

Varje workshop har haft karaktären av en kreativ verkstad där grupparbeten, individuella arbeten och storgruppsdiskussioner varvats. Målsättningen har varit att skapa engagemang och kreativitet genom olika pedagogiska former, gruppindelningar utifrån olika bakgrundsfaktorer (ålder, kön, förvaltning, mångfald). Två konsulter från Lyhra kommunikation och förändring har varit processledare. Den ena har drivit arbetet framåt och den andra har antecknat det som sagts. Resultatet från alla arbeten har dokumenterats i en delrapport.

Varje workshop har också utvärderats av Kompetensbron med avseende på innehåll, delaktighet, arbetsformer mm. Utvärderingarna har varit mycket positiva.

## 1.2 Kompetensförsörjning – några definitioner

I det här avsnittet kommer vi att ge några referensramar och begreppsdefinitioner. Begreppen återkommer fortlöpande i rapporten, både i resultatredovisningen och i våra slutsatser. Dessa definitioner har också använts som underlag för grupparbeten och diskussioner i genomförda workshops.

Med *kompetensförsörjning* menar vi i den här rapporten organisationens samlade arbete med att säkerställa att den har rätt kompetens för att tillgodose verksamhetens behov på både kort och lång sikt<sup>1</sup>. Kompetensförsörjning kan också beskrivas som organisationens arbete med att attrahera, introducera, behålla, utveckla, sprida och avveckla kompetens<sup>2</sup>. *Chefsförsörjning* innebär att säkerställa att organisationen har rätt chefskompetens på alla nivåer. Även här handlar det om att attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla ledningskompetens.

Det finns många olika sätt att definiera begreppet *kompetens*. Gemensamt är att kompetens, till skillnad från kunskap, handlar om tillämpning i relation till en given uppgift eller ett givet mål. Enligt den definition<sup>3</sup> som använts inom projektet är kompetens:

*”Förmågan och viljan att utföra en uppgift genom att tillämpa sina kunskaper och färdigheter”.*

Med *förmåga* menas erfarenhet, förståelse och omdöme att omsätta sina kunskaper och färdigheter i handling. Med *vilja* avses attityd, engagemang, mod och ansvar. *Kunskap* handlar om att veta, dvs. fakta och metoder. *Färdighet* är att kunna utföra i praktiken.

Kompetensbegreppet kan delas in i fyra dimensioner<sup>4</sup>:

- *Fack- och sakkompetens*; Kunskap om teorier, metoder, föreskrifter etc. men också förmågan att tillämpa dessa kunskaper.
- *Förvaltningskompetens*; Kunskap om frågor som rör styrning, beslutsprocess, offentlighetsprincip, förvaltningslagstiftning etc.
- *Strategisk kompetens*: Kunskap och förståelse för den egna verksamheten, organisationen och dess omvärld samt om uppdrag, mål, lagändringar, forskning mm som påverkar den egna verksamheten.

---

<sup>1</sup> SIS, SS 62 40 70 *Ledningssystem för kompetensförsörjning – Krav. Swedish Standards Institute.*

<sup>2</sup> *Vejbrink, K. Personalidéer i kunskapsföretag. En studie av tio forskningsbaserade kunskapsföretag. IPF-rapport, Institutet för Personal- och Företagsutveckling AB, 1991.*

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> *Fritt efter Planera för kompetens – en handledning. Statens Kvalitets- och kompetensråd, 2001.*

- *Förhållningssätt*; Förhållningssättet är hur de egna värderingarna kommer till uttryck, hur man förhåller sig i arbetet och i samspelet med andra. Självkännedom, samarbetsförmåga och lyhördhet.

*Arbetsgivarmärket*<sup>5</sup> handlar om en organisations varumärke som arbetsgivare mot nuvarande och framtida anställda (employer brand). Det är avgörande för att kunna attrahera rätt personer, rekrytera dem som behövs samt behålla och utveckla dem. Arbetsgivarmärket består av organisationens identitet (hur den uppfattas internt) och image (hur den uppfattas externt). Arbetsgivarmärket ska besvara frågor om hur vi uppfattas och vill uppfattas av medarbetare samt hur vi uppfattas och vill uppfattas av potentiella medarbetare och på arbetsmarknaden i stort.

Identiteten och imagen behöver stämma överens för att kommunikationen på arbetsmarknaden ska vara verksam och trovärdig.

---

<sup>5</sup> Finns bland annat beskrivet i *Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning*, KKR 2003.

## Del 2. Resultatredovisning

I detta kapitel redovisas resultaten av de grupparbeten och diskussioner som genomförts under sex workshops. Vi har sammanställt huvudlinjer i grupparbeten och diskussioner och sammanfattat dem under rubriker som i stort följer upplägget för respektive workshop. Observera alltså att detta är röster från deltagarna.

### 2.2 Kommunernas omvärld

Alla organisationer påverkas av sin omvärld, så också den kommunala verksamheten. Vad är det då för förändringar i kommunernas omvärld som kan komma att påverka kraven och förväntningarna på medarbetare och chefer. En del av varje workshop har ägnats åt den frågan och nedan följer den samlade bilden efter deltagarnas redovisningar.

- Nya politiska beslut inom EU och Sverige påverkar kommunerna. Det gäller t ex valfrihet, konkurrens, upphandling, kontroll och myndighetsutövning. Man förväntar sig minskade skatteintäkter och fortsatt ansträngd ekonomi. Delar av de kommunala verksamheterna privatiseras. Valet 2010 – avvaktan!
- Kommunerna blir allt mer konkurrensutsatta, t ex inom vård och skola, vilket ställer krav på marknadsföring, bemötande och kvalitet. Det sker en ökad användning av konsulter och entreprenadföretag för arbetsuppgifter som tidigare gjordes av kommunernas anställda.
- Nya brukargrupper påverkar behov och förväntningar. Den demografiska utvecklingen med allt äldre befolkning ställer nya krav på kommunernas verksamhet. Fler invandrare och nya invandragrupper kommer att innebära andra krav på service och bemötande. Flyktingar från krisdrabbade områden behöver tillfälliga boenden och placeringar.
- Dagens och framtidens kommuninvånare har mer kunskap, känner till sina rättigheter och söker information genom internet. Tillgänglighetsprincipen innebär att medborgarna alltid ska kunna få svar på sina frågor, genom personliga kontakter med kommunen eller via e-tjänster. Ökad individualisering ställer krav på bemötande och service till brukarna. Det innebär både möjligheter, krav och utmaningar för kommunens chefer och medarbetare.
- Krav på ökad samverkan mellan kommuner (krisberedskap, klimatfrågan), ökad regional och nationell samverkan.
- Konkurrens med näringslivet (och andra kommuner) om arbetskraft. Svårt att konkurrera med löner. Den ökade individualiseringen innebär att medarbetare vill bli bemötta som individer, inte som kollektiv, vilket innebär större flexibilitet i anställningarna, krav på delaktighet, inflytande och feedback. Unga människor vill resa, jobba utomlands, komma och gå lite mer. Brist på människor som vill engagera sig i politiken och föreningslivet. Svårt att attrahera yngre politiker. Ökad rörlighet på arbetsmarknaden är att vänta när konjunkturen vänder.

Den bild som tonar fram ställer krav på förändringsförmåga hos kommunerna och hos enskilda chefer och medarbetare. För att kunna möta nya politiska beslut, ny lagstiftning och medborgare med nya behov behövs kompetenta och engagerade medarbetare med rätt kompetens. Det kommer dessutom att bli viktigt för kommunerna att kunna anpassa sig till nya och yngre medarbetares behov och syn på arbetslivet.

### **2.3 Kompetenskrav på framtidens kommunala medarbetare**

Vilka krav kommer då att ställas på kommunernas medarbetare? Vad behöver de kunna för att möta framtiden? Begreppet kompetens består enligt definitionen i kapitel 1 av fyra dimensioner. Resultaten av workshopdeltagarnas arbeten med kompetenskraven har sorterats i modellens fyra rubriker. Nedanstående sammanställning ska ses som en schabloniserad och mycket generell bild av "den kommunala medarbetaren". Självfallet beror kompetenskraven också på var i organisationen man befinner sig, vilken yrkesroll man har samt arbetsuppgifter och individuella mål.

- **Fack-/sakkompetens.** Den kommunala medarbetaren behöver i första hand ha rätt grundkompetens och rätt formell kompetens samt rätt erfarenheter och färdigheter. För att kunna nyttja sin sakkompetens förutsätts också att man kan använda de verktyg som står till buds, t ex modern teknik. Även språkkunskaper har lyfts fram som viktigt för att kunna möta internationaliseringen samt nya medborgares behov.
- **Förvaltningskompetens.** Den kommunala medarbetaren behöver också ha grundläggande kunskaper om vad det innebär att arbeta offentligt och i en kommunal verksamhet. Det innefattar förståelse för styrmodell, demokrati-process, förvaltningslagstiftning, offentlighet och sekretess, ekonomiska förutsättningar mm.
- **Strategisk kompetens.** Den kommunala medarbetaren behöver också ha en bred kunskap om den egna kommunen, organisationen och omvärlden. Många behöver förstå hur det egna ansvarsområdet påverkas av politik, EU och samhällets utveckling. Att kunna företräda arbetsgivaren internt och externt och vara en god ambassadör för verksamheten lyfts fram som viktigt. Ytterligare en aspekt som lyfts fram av deltagarna är det som kan kallas hälsokompetens, dvs. att förstå betydelsen av och arbeta för ett hälsofrämjande arbetsliv.
- **Förhållningssätt.** Den kommunala medarbetaren behöver ha förhållningssätt och grundvärderingar som stämmer överens med verksamhetens behov. Det innebär t ex att ta ansvar för kvalitet och helhet, att ha ett bra bemötande mot brukare och medarbetare, att vara produktiv och leverera i tid, att vara lojal mot arbetsuppgiften och arbetsgivaren. Viktigt också att vara öppen för att pröva nytt och ha ett "gränsöverskridande arbetssätt" och att ha mod och vilja att bidra till utveckling.

Fokus i diskussionerna har framför allt legat på två av dimensionerna ovan, nämligen förvaltningskompetens och förhållningssätt. Många menar att *förvaltningskompetens* är mycket viktigt för att man ska förstå förutsättningarna för det kommunala uppdraget och därmed kunna agera i enlighet med de krav som ställs. Det här är "något som man kommer in i" men mer kunskap inom förvaltningsområdet skulle kunna underlätta introduktionen och förståelsen. Man menar att det på ett relativt enkelt sätt skulle gå att utbilda nya medarbetare i grunderna, för att på så vis förenkla starten i det nya jobbet.

Att ha "rätt" *förhållningssätt* uppfattas som en avgörande del i kompetensen samt en förutsättning för att fack-/sakkompetensen ska kunna användas på ett bra sätt. Här har flexibilitet och anpassningsförmåga gått som en röd tråd genom alla grupparbeten. Särskilt har gruppen "unga medarbetare" lyft fram förhållningssätt som en viktig aspekt då flera av dem upplever en viss tröghet och möts av "så här har vi alltid gjort". Kompetenskravet "att våga framföra idéer och synpunkter" har två sidor – dels att som individ kunna och våga framföra synpunkter men också att bli lyssnad på och respekterad som "ung och grön".

Ytterligare en aspekt på förhållningssätt är bemötandefrågan och förmågan att skapa förtroende i medborgardialogen. Medarbetare behöver vara lyhörda för brukarnas behov och kunna anpassa arbetet efter dem. Samtidigt är det nödvändigt att kunna sätta gränser, då det finns gränser för kommunens uppdrag och resurser. Här behövs mycket stöd då det är "svårt att säga nej på ett bra sätt".

## **2.4 Kompetenskrav på framtidens kommunala chef**

Kraven och förväntningarna på framtidens chef togs fram på samma sätt, i grupparbeten kopplade till omvärldsfrågorna. Både chefer och medarbetare har bidragit till punkterna nedan.

- **Verksamhets- och arbetsgivarföreträdare.** Chefen ska förstå och tycka om att arbeta i en politikerstyrd verksamhet men också kunna skapa stabilitet trots de politiska svängningarna. Det är nödvändigt att förstå behoven av förändring men också av stabilitet, att vara länken mellan verksamheten och politiken, klara av att vara en offentlig person och företräda i media. Viktigt att vara en god ambassadör för verksamheten samt samverka med andra funktioner, internt och externt. Att motverka revirtänkande uppfattas som mycket viktigt i chefsrollen. En bra chef behöver vara tydlig och våga fatta beslut, även obekväma, men också vara lyhörd för medarbetarnas behov. Viktigt också att chefen har mod att ta tag i svårigheter, konflikter och medarbetare som inte fungerar eller lever upp till krav och förväntningar.
- **Vara en god ledare och bygga bra team.** Chefen ska vara en god ledare och förebild och leva som han/hon lär. Viktigt att kunna stödja och inspirera medarbetare och hela gruppen och att kommunicera bra både mot uppåt och nedåt. Att vara bollplank, få andra att växa, bekräfta och ge feedback på både bra och dåliga prestationer upplevs som viktiga egenskaper, liksom att motivera förändringar och få med sig medarbetarna på ett bra sätt (förändringsledarskap). Chefen ska delegera och känna tillit till medarbetarnas förmåga och vilja att göra

ett bra jobb. Han/hon ska också ha fokus på arbetsgruppen och kunna forma bra grupper där olika kompetenser och personligheter kommer till sin rätt. Att ha kunskap om hur man arbetar med gruppens utveckling är viktigt. Att arbeta aktivt med kompetensförsörjningen blir en nödvändig del i chefsens ledarskap, särskilt mot bakgrund av de väntade pensionsavgångarna. För att klara allt detta behöver chefen ha självkänedom. Egenskaper som "att vara mogen", "att bottna i sig själv", "att ha självinsikt", "att vara sann som chef" lyfts fram.

- **Omvärldsorienterad.** Att som chef vara omvärldsorienterad innebär att ha ett "helikopterperspektiv" på verksamheten och ett samhällsintresse. Det handlar om att följa med i samhällsförändringar samt att vara lyhörd för medborgarnas/brukarnas behov och förväntningar. Särskilt viktigt är detta i verksamheter som konkurrensutsätts. Chefen bör också verka för extern samverkan så att verksamheten inte blir "insnöad".
- **Mål och visioner.** Chefen ska, särskilt enligt de yngre, leda verksamheten genom tydliga mål och visioner (jfr. detaljstyrning) och ha en förmåga att skapa engagemang för visionen. Att kunna förmedla "vad är vi till för" och bygga en gemensam värdegrund lyfts fram. Chefen ska kunna visa på scenarios och lyfta fram konsekvenser av olika alternativ. Viktigt också att kunna bryta ned övergripande mål till grupp- och individnivå så att man "förstår sin roll". Flera nämner också att det är viktigt att chefer tänker i processer och flöden i stället för i stuprör. Att motverka revir mellan olika grupper är chefsens och medarbetarnas gemensamma uppgift, men behöver ledas av chefen.

Ovanstående kan ses som en sammanfattad önskelista. Vid några tillfällen har frågan om det ställs för höga krav på chefer uppkommit. Finns de chefer som klarar allt detta? Är det för stora krav och vad innebär det i så fall för den framtida ledarrollen? När cheferna själva ombads beskriva sina största *utmaningar/utvecklingsområden* så framkom följande;

- Vara marknadsförare
- Arbeta mer strategiskt
- Vara tydlig och styrande
- Mäta resultat och följa upp
- Bygga och utveckla väl fungerande team

En intressant men inte särskilt förvånande skillnad mellan medarbetargrupperna (som också bestod av några chefer) och den renodlade chefsgruppen är att cheferna själva lyfter fram mer "hårda" egenskaper, t ex vara tydlig och styrande, resultatnriktad, arbeta mer strategiskt medan medarbetargrupperna har stark betoning på det "mjuka", t ex ha självkänedom, stödja och inspirera, främja medarbetarnas utveckling etc. En tolkning är att cheferna har stora förväntningar på sig att skapa effektiva och kostnads-effektiva verksamheter vilket ställer krav förändringar som inte alltid uppfattas så positiva av medarbetarna. Dessa vill bli stimulerade, entusiasmerade, sedda och lyssnade på och efterfrågar därför den typen av chefsegenskaper.

En fråga som engagerat deltagare är hur mycket fack-/sakkunskap chefen behöver ha för att vara trovärdig i sin chefsroll. Många menar att kommunerna fortfarande

rekryterar de bästa specialisterna till chefsbefattningar och att det leder till ett ledarskap som inte fungerar så bra. I stället behövs chefer som tillsätts på sin förmåga att vara goda verksamhets- och personalledare. Det finns olika uppfattningar om detta, allt ifrån att chefen behöver vara mycket kunnig inom sakområdet till att chefen framför allt behöver vara en bra ledare och ska arbeta genom sina medarbetare.

Flera deltagare har efterlyst ett tydliggörande av den kommunala chefsrollen, vad den innebär och vilka förväntningar och krav som kommunledningarna ställer. Även chefens behov av administrativt stöd har engagerat; är det rimligt att en chef ska ha ett så tungt administrativt ansvar och samtidigt leda en verksamhet på ett professionellt sätt?

Avslutningsvis kan vi konstatera att det generellt sett ställs stora krav på de kommunala cheferna och att ledarskapet lyfts upp som en förutsättning för en väl fungerande verksamhet och för att medarbetare ska må bra och göra ett bra jobb. Relaterat till kompetensförsörjning så menar deltagarna att chefens ledarskap har stor betydelse för om man vill börja eller stanna kvar på en arbetsplats.

Följande citat från en deltagare får sammanfatta det här avsnittet. "Bra chefer får auktoritet genom att förtjäna det, inte genom sin formella status som chef".

## **2.5 Olika perspektiv på kompetensförsörjning**

Deltagarna fick också arbeta med kompetensförsörjningsproblematiken ur olika perspektiv. Syftet var bland annat att synliggöra olika aspekter på kompetensförsörjning. Här redovisas några aspekter på varje perspektiv.

### *Det geografiska perspektivet*

Stockholmskommunerna verkar ha större problem än landsortskommunerna med konkurrens om arbetskraft med andra arbetsgivare och kommuner. Framför allt konkurrerar man med privata företag, där lönerna upplevs vara betydligt högre. Landsortskommunerna å andra sidan har mer fokus på utflyttning och bristande kommunikationer då det påverkar viljan att bosätta sig i kommunen, och därmed rekryteringsunderlaget. De lyfter bland annat fram medföljandejobb och "hela livspaketet" som sätt att få människor att bosätta sig i kommunen.

### *Förvaltningsperspektivet*

Inom de tekniska förvaltningarna upplever man svårigheter med att rekrytera erfarna specialister. Många nyexaminerade söker tjänsterna, men få med relevant erfarenhet. Inom skolan finns det problem med att rekrytera lärare till vissa naturvetenskapliga ämnen och omsättningen på rektorer är hög på vissa skolor.

### *Könsperspektivet*

Könsfördelningen i kommunerna är ojämn. Inom vård och omsorg är kvinnodominansen stor och man har svårt att rekrytera och behålla män. Av vissa upplevs det som ett stort problem, inte bara för sammansättningen i arbetsgrupperna utan också för bemötandet av barn i förskola och skola. En person berättar att hon aldrig under sina 27 år i barnomsorgen haft en manlig kollega. Nyanställda unga män slutar ofta ganska fort och

många menar att arbetsgrupperna, som ofta består av medelålders kvinnor, har svårt att ta emot unga män så att de känner sig som en del i teamet. Flera nämner också att de fall av sexuellt utnyttjande av barn som speglas i media skrämmer män att söka sig till barnomsorgen.

Inom de traditionellt manliga förvaltningarna (tekniska) har könsfördelningen jämnats ut. Framför allt miljörelaterade frågeställningar verkar attrahera kvinnor. Det har fått till följd att många arbetsgrupper inom de tekniska förvaltningarna består av äldre män och yngre kvinnor. En intressant fråga är om det finns några lärdomar att dra från de traditionellt manliga förvaltningarna där könsfördelningen utjämnats?

En annan aspekt på kön är lönenivåer, där många menar att lön och status är nära sammanbundet och att lönenivåerna påverkar framför allt männens vilja att söka sig till kommunala jobb i allmänhet - och chefsjobb i synnerhet.

### *Generationsperspektivet*

Vi har inte uppfattat att skillnaderna i synen på kompetensförsörjning mellan generationer är så stora. Självklart präglas de äldre av en syn att de är på väg att lämna och vill lämna över på ett bra sätt. De yngre talar mer om att vilja bli lyssnade på och få utrymme för sitt sätt att tänka och handla och genomgående är att de inte vill stanna i kommunen till dess att de går i pension. De yngre betonar också tydligare viljan att samarbeta och gruppjobba mer.

Några röster från olika generationer; **40-talister:** Ställer om fokus att bli mentorer och stötta yngre, vill att deras erfarenhet skall tas tillvara. Vill hitta former för att "trappas ner", vara mentor etc. **50-talister:** Har en bit kvar och står stadigt i sig själva, vill fortfarande utvecklas men har svårt att hitta utveckling om de inte vill bli chefer. Har mycket kvar att ge men vill också stötta nya och yngre kollegor. **60-talister:** Ser sig som stora resurser med lång erfarenhet och utbildning men med förmåga att tänka nytt. Efterlyser större flexibilitet i kommunerna. Länken mellan yngre och äldre. **70- och 80-talister:** Vill tas på allvar och bli lyssnade på. Vill att deras kompetens skall tas tillvara. Vill inte bli "utlasade", har svårigheter att komma in på arbetsmarknaden. Efterlyser flexibla och attraktiva arbetsformer. Ställer krav och accepterar inte vad som helst. Få har aktivt valt kommunen som arbetsgivare.

### *Etnisk mångfald*

Av de 113 deltagarna har bara ett fåtal en annan etnisk bakgrund än den svenska. När vi arbetat med dimensionen etnisk mångfald så har endast två personer totalt uppgivit att de har sitt ursprung från länder utanför nordens och ytterligare några få från våra grannländer. Detta är tänkvärt mot bakgrund av den hotande kompetensbristen, och vetskapen om att det finns utnyttjade resurser på den svenska arbetsmarknaden. En viktig aspekt på kompetensförsörjning kan därmed vara att utveckla den kommunala verksamheten så att den passar fler grupper anställda och att säkerställa "fördomsfria rekryteringar".

Sammanfattningsvis tror vi att det är nödvändigt att väga in mångfaldsperspektivet i kompetensförsörjningsarbetet – för att skapa bra arbetsgrupper, för att nyttja den kompetens som finns på arbetsmarknaden och för att kunna möta olika brukargrupper.

## **2.6 Kompetensförsörjning – en process i flera steg**

Inledningsvis definierade vi kompetensförsörjning som organisationens samlade arbete med att attrahera, rekrytera, introducera, behålla, utveckla, sprida och avveckla kompetens. Deltagarna fick i grupper arbeta med frågeställningen; Vad behöver kommunerna satsa på för att underlätta kompetensförsörjningen när det gäller de olika stegen Attrahera och rekrytera, Introducera, Behålla och utveckla samt Sprida och avveckla.

Det som beskrivs nedan är resultatet av deltagarnas arbete och ska tolkas som verksamhetens (chefer och medarbetares) tankar och förslag till ledningar och personalavdelningar. Observera att vi inte har värderat förslagen, inte heller gjort någon bedömning om rimlighet eller ekonomiska förutsättningar.

### **2.6.1 Attrahera och rekrytera**

Projektet Kompetensbron handlar om hur kommunerna ska klara kompetensväxlingen då många äldre medarbetare slutar. En viktig fråga blir då hur man ska kunna attrahera och rekrytera en ny generation medarbetare. Exempel på aktuella svårigheter som nämnts i workshops är att hitta chefer med tillräckliga kvalifikationer, specialister med tillräcklig erfarenhet till de tekniska förvaltningarna, män till kvinnodominerade yrkesområden och lärare till naturvetenskapliga ämnen. Flera vittnar om att det är gott om nytexaminerade personer som söker arbete, men att de som både har utbildning och erfarenhet uteblir.

De förslag och idéer som kommit fram om hur man ska kunna locka nya medarbetare finns samlade nedan.

#### ***Utveckla och tydliggöra arbetsgivarmärket***

Kommunen har låg status som arbetsgivare enligt workshopdeltagarna, vilket påverkar möjligheten att attrahera personer med rätt kompetens. Det här upplevs som ett problem när det gäller rekrytering men det påverkar också de kommunanställdas motivation. Flera har berättat om roliga och utvecklande jobb, men att de inte med stolthet berättar för sina kamrater om var de jobbar. Detta gäller främst yngre medarbetare.

Bilden av kommunen påverkas av många saker. Arbetsgivarmärket påverkas av hur befintliga medarbetare pratar om sina jobb. Tycker man om sin arbetsgivare? Hur pratar man om ledningen? Har man bra villkor och förutsättningar? Är man en god ambassadör? Det är arbetsgivarmärket som avgör hur organisationen uppfattas på arbetsmarknaden.

Ett tydligt resultat från diskussionerna är att arbetsgivarmärket behöver utvecklas och tydliggöras mot relevanta målgrupper. En nytänkande och visionär kommun är betydligt

mer lockande än en som signalerar tröghet. En kommun som visar på mål, visioner och en bra personalpolitik har lättare att konkurrera än en som visar upp en dålig ekonomi. Det är samtidigt viktigt att bilden stämmer med verkligheten så att medarbetare känner igen sig.

### ***Ansiktet utåt***

I det sammanhanget lyfts också vikten av en bra webbplats upp. Hur beskrivs kommunen, organisationen, målen, verksamheten där man söker jobb, personalpolitiken och det aktuella jobbet i annonsen? Det ska vara lätt att hitta information, och den ska vara uppdaterad och aktuell. Webbplatsen är också viktig när det gäller att marknadsföra kommunen för att attrahera fler invånare.

En viktig faktor för hur bilden av kommunen påverkas är mediebevakningen. Mediebilden upplevs ofta spegla kommunerna negativt och är därmed ett hinder även för kompetensförsörjningen. För att balansera mediebilden behöver goda exempel lyftas fram till allmänheten genom media (och därmed till potentiella framtida medarbetare). Man behöver också utveckla goda relationer till lokala media. Någon menar att "för varje negativ nyhet behöver vi lobba för att få in två positiva".

Sociala medier som rekryteringskanal har diskuterats i några workshops. Det finns en viss tveksamhet hos några av de yngre som menar att arbetsgivare ska tänka sig noga för eftersom "även unga attraheras av seriositet". Sociala medier innefattar mycket. I diskussioner som förts har det i första hand rört sig om Facebook. Inga slutsatser kan dras av detta om sociala medier som rekryteringskanal.

### ***Aktivt rekryterings- och lobbyingsarbete***

Rekryteringsarbetet behöver enligt många bli mer aktivt, förebyggande och målgruppsinriktat. Många uppfattar att det sker allt för breda annonseringar och att det är svårt att nå rätt personer på det sättet. Även sättet att benämna en befattning i annonsen påverkar attraktionskraften (som exempel tas här benämningen personal-sekreterare som jämförs med HR-specialist, HR-konsult eller HR-partner vilka uppfattas signalera en mer modern syn på yrkesrollen).

Att bedriva ett mer aktivt "lobbyingsarbete" mot riktade målgrupper är ett sätt att synliggöra de kommunala jobben för framtida kandidater. Här blir kontakter med utbildningssäten och studenter viktiga sätt att etablera tidiga kontakter eftersom "dagens studenter är framtidens medarbetare". Att i ännu högre grad än idag ta emot praktikanter, delta vid arbetsmarknadsmässor, välkomna examensarbetare mm. skulle vara ett strategiskt sätt att arbeta med rekrytering.

Det har också kommit fram förslag om att skapa traineeprogram, eller "pröva-på"-program, där nyutexaminerade personer med rätt kompetens får pröva olika jobb inom sitt yrkesområde under en begränsad period. Syftet skulle vara att visa att det finns många intressanta och givande arbeten inom den kommunala sektorn. Det finns exempel på framgångsrika trainéprogram för nya och potentiella chefer.

Även själva rekryteringsprocessen skulle kunna förbättras enligt deltagare som nämnt exempel på processer som dragit ut så långt på tiden, eller varit otydliga, så att kandidaterna tappat intresset eller fått andra jobb under tiden. Viktigt också att öka

medvetenheten om hur chefens agerande under rekryteringstiden, påverkar motivationen för jobbet, "man väljer sin chef". Anställningsintervjun är ett viktigt möte för båda parter, man testar av varandra. Ett budskap är alltså; säkerställ att cheferna är bra på att rekrytera och att det finns tydliga processer för rekrytering.

I landsortskommunerna (Skellefteå, Ö-vik och Oskarshamn) påverkas rekryteringsbasen av nya medarbetares vilja att bosätta sig i kommunen. Jobb för medföljande, bostäder och skola/barnomsorg är viktigt för den familj som funderar på att flytta till orten, eller flytta ifrån. Marknadsföringen av jobben innebär alltså att man behöver bredda synen och marknadsföra "hela livspaketet".

### ***Attrahera och rekrytera chefer***

När det gäller att attrahera och rekrytera chefer så har det varit viktigt att hitta en balans mellan intern och extern chefsrekrytering. I en kommun verkar huvuddelen av rekryteringarna ske externt, och i en annan internt. Fördelen med externa rekryteringar upplevs vara att det kommer in nya perspektiv från andra verksamheter, ibland från näringslivet. Fördelen med interna rekryteringar är att cheferna kan verksamheten, förstår den kommunala beslutsprocessen och att det öppnar upp för möjligheten att göra intern karriär. Modeller för att rekrytera chefer och säkerställa att de har rätt ledaregenskaper efterlyses. Assessment center lyfts fram som en strukturerad och väl genomtänkt där kandidater får visa sina egenskaper i skarpt läge.

Ett annat sätt är att identifiera interna chefskandidater och starta utvecklingsprogram för att träna dem i ledarskap. Det finns goda exempel på detta i de medverkande kommunerna som andra kommuner skulle kunna titta närmare på.

En aspekt som uppfattas som hindrande är att chefstillsättningar är offentliga och att det därmed kan hindra bra personer att skicka in sin ansökan. Lokala medier brukar också publicera namn på dem som söker tjänster. I en av landsortskommunerna har man gjort en överenskommelse med lokaltidningen om att de inte ska publicera listan på sökande.

## **2.6.2 Introducera**

När väl rekryteringen är i hamn så är det dags att introducera den nya medarbetaren till sitt arbete. De flesta minns sin första dag på jobbet. Vi har fått ta del av såväl skräck-exempel som goda exempel på hur nyanställda blivit mottagna och introducerade på sin nya arbetsplats. En sak som tydligt kommer fram är att ansvaret ska inte läggas på den nyanställde själv (vilket förekommer) utan det är chefens ansvar att säkerställa att introduktionen planeras, genomförs och följs upp på ett strukturerat sätt. Många vittnar om hur de som nyanställda varit så angelägna om att producera och göra ett bra jobb att de själva prioriterat bort introduktionsaktiviteter.

### ***Individuellt utformat introduktionsprogram***

Varje nyanställd bör få ett individuellt utformat introduktionsprogram för den första tiden på jobbet. Hur lång den tiden är kan variera från jobb till jobb, men tiden som det tar att bli varm i kläderna ska inte underskattas. Många menar att introduktionsperioden varar upp till ett år. En kommungemensam grundstruktur som sedan

skraddarsys för varje förvaltning och individ skulle förbättra förutsättningarna för att varje introduktion tas på allvar.

Kommunen bör erbjuda en kommungemensam introduktionsutbildning där nyanställda får träffa andra nya och där man får ordentliga genomgångar. Detta sker också i kommunerna, dock på olika sätt och med olika ambitionsnivå. Utbildningen bör ge kunskap om kommunen i stort, organisationen, beslutsprocess, styrning och planering, ekonomiska förutsättningar etc. Frågor som bör besvaras är Vad är en kommun? Varför gör man som man gör? Hur fattas beslut? Studiebesök i andra delar av verksamheten samt inblick i den politiska beslutsprocessen skulle underlätta förståelsen för den nya arbetsgivaren. Några deltagare berättar om uppskattade guidningar och bussresor i kommunen som en del i introduktionen där man också fått träffa andra nyanställda.

En introduktionsutbildning bör också, enligt deltagarna, utveckla de nyanställdas förvaltningskompetens.

Viktiga förutsättningar för en bra introduktion:

- Engagerad och närvarande chef
- Information om mål och vision för verksamheten.
- Information om värderingar och kulturella koder.
- Strukturerat introduktionsprogram som pågår över längre tid.
- Introduktion till arbetsuppgifterna, genomgång.
- Utse en fadder bland medarbetarna. Tydliggör fadderns uppgift.
- Introduktion i IT-stöd.
- Genomgång av personalhandbok.
- Första dagens intryck mycket viktigt (säkerställ att det finns dator, arbetsplats, att andra informerats om att det kommer en ny medarbetare mm).
- Introduktion till viktiga personer och funktioner.
- Regelbundna uppföljningsamtal med fadder samt med chef – feedback.

Något som flera tar upp är att man inte ska exkludera vikarier och andra visstidsanställda från introduktionen. De är ofta framtidens tillsvidareanställda.

### ***Tydlig arbetsbeskrivning***

En tydlig arbetsbeskrivning underlättar för den nyanställda och dennes arbetsgrupp att förstå vilka förväntningar som finns. En arbetsbeskrivning kan förändras över tid, men den behöver vara särskilt tydlig under introduktionsperioden. Samtidigt lyfter deltagarna fram att den nyanställda ska få möjlighet att forma sitt jobb annorlunda än företrädaren. Att sätta upp mål för introduktionsperioden kan vara ett annat sätt att skapa tydlighet. Återkommande uppföljningsmöten och feedback är viktigt för att den nye ska hitta in i jobbet på ett bra sätt.

Många deltagaren har haft synpunkter på det glapp som ofta verkar uppstå när någon slutar och innan den nye börjat. Glappet upplevs påverka möjligheterna till en bra introduktion då "högarna ligger och väntar" och då kompetensöverföringen från företrädaren inte blir möjlig. En viss irritation över bristande framförhållning och planering märks och man vill skicka med till chefer och ledningar att det behövs en mer förutseende planering när någon slutar.

### ***Mentor, trainee och nätverk***

Att som nyanställd få en *mentor* uppfattas som ett mycket bra sätt att få stöd i sin nya roll. En mentor kan med fördel komma från en annan förvaltning eller från annan arbetsgivare då man vill känna sig frikopplad från prestationskrav, våga ställa dumma frågor och få stöd när "det kör ihop sig". Deltagare med erfarenhet från mentorskap betonar hur viktigt det är att mentorprogram är väl strukturerade och att både mentor och adept får en utbildning. Uppgiften måste tas på allvar av båda parter för att det ska fungera.

Särskilt viktig är en mentor för nyblivna chefer och interna chefskandidater. Även specialister kan ha behov av stöd från en äldre och mer erfaren kollega från annan verksamhet.

Ett annat förslag som har kommit fram är att införa *traineeprogram* då den nyanställde får testa på olika jobb och uppdrag inom kommunen. Det ses som ett attraktivt sätt för yngre medarbetare att komma in i kommunen, få ökad kännedom om organisationen och utveckla kompetens om olika arbetsplatser och arbetssätt. För individen skulle det ge möjligheter till utveckling och bred kännedom om organisationen. För kommunen skulle det kunna ge ökad flexibilitet, spridning av kompetens samt motiverade medarbetare.

Ytterligare förslag från deltagarna handlar om *nätverksskapande bland nyanställda*. Då det i många kommuner finns få yngre medarbetare så skulle ett centralt sammanhållet nätverk bland unga, för umgänge, erfarenhetsutbyte och lärande, underlätta kontakter och skapa motivation och gemenskap. I det sammanhanget har det också kommit upp tankar om nätverk för män i kvinnodominerade yrkesområden.

### ***Lärande och arbetsklimat***

Den nyanställde kan också behöva hjälp med att hitta in i arbetsgruppen på ett bra sätt. Varje nyanställd påverkar gruppen och deltagarna uppmanar chefer att satsa på återkommande aktiviteter som *utvecklar gruppen* och fokuserar det gemensamma uppdraget. Gruppsamtal och gemensamt arbete om förhållningssätt, bemötande och grundvärderingar underlättar för den nyanställde att förstå uppgiften och kulturen på arbetsplatsen. Att som nyanställd vara med i verksamhetsplaneringen är också ett bra sätt att få förståelse för helheten. Flera deltagare har också lyft fram vikten att förstå outtalade kulturella koder som finns på varje arbetsplats så att man inte trampar i klaveret ("t ex på fikarasterna pratar vi inte jobb" eller "på grund av allergiker får man inte använda parfym").

### ***Hur kan äldre medarbetare bidra till att yngre får en bra start?***

Flera av de medarbetare som närmar sig pension beskriver att det kan vara en jobbig psykologisk process att acceptera att någon annan faktiskt ska ta över det som man byggt upp under lång tid. För att kunna vara ett stöd för de yngre så handlar det först och främst om att acceptera detta faktum. Att känna sig behövd in i det sista är ett grundläggande mänskligt behov och här kan chefer och medarbetare vara ett stort stöd. Att delta i rekryteringen av sin efterträdare kan vara bra ibland, men det finns också en risk att man cementerar tidigare yrkesroller och värderingar som inte längre är aktuella. Lämpligheten behöver bedömas från fall till fall, men i dialog mellan chefen och den äldre kollegan.

De äldre kan också underlätta för nyanställda genom att lyssna och vara nyfikna. Ett utbyte mellan generationerna där man med ömsesidig respekt lyssnar på varandra är en ideal situation. Viktigt också att förmedla en känsla av att det är ok att vara ny och okunnig. Ett samarbete i att dokumentera processer och rutiner är att föredra framför att den äldre gör detta ensam på sin kammare.

### ***Introducera chefer***

Chefer verkar i många fall få en sämre introduktion än andra då de förväntas vara mer självgående. Chefer, särskilt de som kommer från privat sektor, upplever att de har ett stort behov av att introduceras i den kommunala styr- och planeringsmodellen och förstå beslutsprocesserna och delegationsordningen. Även introduktion till policys och riktlinjer är viktigt då chefer förväntas vara förebilder i internt och externt agerande. Chefsprogram där chefer också får möta andra chefer, både nyanställda och erfarna, är bra sätt att slussas in i den nya rollen. Ett centralt framtaget introduktionsprogram för chefer, som därefter anpassas efter varje persons behov, skulle kunna säkerställa en enhetlig hangering av chefsintroduktioner. I vissa kommuner finns sådana strukturer.

Traineeprogram för chefer lyfts också fram som bra sätt att få en inblick i den kommunala verksamheten. Mentorprogram som ett annat sätt att få stöd i sin roll som chef i kommunen.

### **2.6.3 Behålla och utveckla**

När den nyanställda är introducerad och varm i kläderna på sitt nya jobb så är nästa steg i kompetensförsörjningsarbetet att se till personen trivs, gör ett bra jobb och utvecklas enligt de behov som finns i verksamheten. Vad är det då som gör att man vill stanna på en arbetsplats? Vilka förutsättningar ska vara uppfyllda för att man ska utvecklas i rätt riktning?

### ***Intressanta och utvecklande arbetsuppgifter***

Att ha intressanta och utvecklande arbetsuppgifter lyfts fram som grunden för att vilja stanna och utvecklas på en arbetsplats.

I grupparbeten fick deltagarna beskriva hållbara argument som attraherar dagens medarbetare, med särskilt fokus på unga. Följande områden kom högst på listan (prioriterad ordning):

- Utvecklande jobb och goda utvecklingsmöjligheter
- Spännande arbetsuppgifter och händelserik vardag
- Flexibel organisation och tillåtande klimat
- Hälsosam arbetsplats

Arbetsuppgifterna, utvecklingsmöjligheterna, arbetsklimat och hälsa bedöms alltså vara viktiga aspekter, både när det gäller att utforma personalpolitik och arbetsförhållanden. Tydliga uppdrag, tydliga förväntningar och återkoppling på resultat är några av de faktorer som nämns som viktiga. Att kunna påverka och forma arbetsuppgifterna likaså. Målstyrning är att föredra i stället för detaljstyrning.

Flexibilitet återkommer på flera sätt. Dels vill man ha möjlighet att påverka arbetsinnehållet och hur arbetsuppgifterna ska utföras, dels efterlyser man (främst yngre och blivande pensionärer) flexibilitet i anställningsvillkoren, t ex arbetstider, distansarbete, semesterdagar etc.

Några deltagare har ställt sig frågan om de kommunala arbetsbeskrivningarna ibland uppfattas som är föråldrade. Kommer bredden fram, utmaningarna, mångfalden? Ett förslag är att i högre grad använda projektarbete som arbetsform då det uppfattas som mer attraktivt för vissa eftersom man då får följa ett projekt från början till slut och inte "bara är en kugge". Att vara projektledare kan också vara en bra träning inför ett framtida ledarskap.

Att arbeta med samhällets välfärd, vara samhällsbyggare och service till medborgare uppfattas av vissa som en viktig drivkraft. De menar också att just detta bör lyftas fram i som argument för varför man ska arbeta i kommunen. Andra menar att det idealistiska i ett sådant budskap inte attraherar den yngre generationen utan att det snarare understryker "mossigheten". Vi upplevde vid ett par tillfällen att det fanns vissa svårigheter med mötet över generationsgränserna i den här frågan.

### ***Bra ledarskap och arbetsklimat***

Ledarskapet lyfts fram som en grundförutsättning för att man ska vilja stanna kvar på en arbetsplats. En tydlig uppmaning till kommunledning och till Kompetensbrons styrgrupp är att satsa på chefsrekrytering och ledarutveckling. Många menar också att det behöver finnas ett större mod att byta ut chefer som inte fungerar, eller att ge dem professionellt stöd i form av ledarutbildning, handledning och coaching.

Chefen har en stor påverkan på arbetsklimatet i gruppen. Hur skapas engagemang och framtidstro? Hur mycket tillit finns det till medarbetarnas kompetens? Hur sker delegationen, hur är möteskulturen, hur delaktiga görs medarbetarna i verksamhetsutvecklingen. Ett klimat som uppmuntrar samarbete, delaktighet och som präglas av bra värderingar verkar stimulerande för de flesta.

Många lyfter fram att mångfald i arbetsgrupperna leder till bättre trivsel och vi har fått höra flera exempel på hur nya medarbetare från andra generationer, yrkesgrupper och kulturer har påverkar gruppklimatet på ett positivt sätt. Inom vård och omsorg är det svårt att attrahera män, vilket påverkar gruppammansättningarna. Av vissa upplevs det som ett problem, av andra inte. Ju större olikheter desto viktigare är det att skapa ett respektfullt klimat med hög tolerans för olikheter.

Att få återkoppling på sitt arbetsresultat och att arbeta i ett bra team där man får synas för det man är bra på. Det upplevs också som viktigt att det finns ett arbetsklimat som uppmuntrar till nytänkande och som tar tillvara medarbetarnas potential. Att i arbetsgruppen kunna resonera om vad som fungerar bra och vad som behöver förändras skapar engagemang för det gemensamma uppdraget.

Utvecklingssamtalen är viktiga instrument i dialogen med chefen och för ömsesidig feedback och för samtal om framtiden. För att våga säga att man på sikt vill något annat så måste chefen tycka att det är positivt och visa en vilja att stötta. Utvecklingssamtalen

upplevs som värdefulla men många lyfter fram att det finns en stor förbättringspotential. Över huvud taget är kommunikationen med chefen och inom gruppen något som är viktigt för arbetstillfredsställelsen.

### ***Kompetensutveckling och intern rörlighet***

Att känna att man utvecklas i arbetet uppfattas som en viktig förutsättning för att vilja stanna i en anställning – både för att man behöver det som människa och för att kunna möta de förändringar i krav som sker hela tiden. Viktigt också att känna att man är anställningsbar även utanför kommunen. De yngre medarbetarna poängterar tydligare än de äldre hur viktigt det är att förstå hur den egna utvecklingen och prestationen påverkar löneutvecklingen. Alla medarbetare bör enligt deltagarna få individuella utvecklingsplaner, "både de som vill utvecklas och de som behöver peppning".

Många pratar om att jobben skulle bli mer attraktiva om man kände att det finns möjlighet "att gå vidare". Det behöver inte innebära att avancera i hierarkin och bli chef. Däremot vill man ha möjlighet att prova olika jobb, byta förvaltning, vara projektledare eller projektmedarbetare i tvärprofessionella grupper, variera mellan att jobba "på golvet" och i en stabsfunktion etc.

Den enda tydliga karriärvägen som deltagarna kan peka på är chefskarriären. Möjligen har detta att göra med att begreppet karriär får oss att tänka på "att stiga i graderna". Flera lyfter fram att det är problem för specialister att förstå hur de kan utvecklas inom den kommunala organisationen, och hur de kan få en löneutveckling. Det är många duktiga specialister som varken vill eller är lämpade för chefsuppdrag. Hur ska de känna långsiktig motivation och engagemang?

### ***Anställningsvillkor***

När det gäller lönebildningen så är det tydligt att medarbetare, särskilt de yngre, jämför med privata sektorn och menar att det är stora skillnader. En icke konkurrenskraftig löneutveckling uppfattas som ett större problem än låga ingångslöner. De yngre medarbetarna har också en tydligare uppfattning att "bra prestationer ska synas i lönekuvertet". Många menar att kommunerna behöver bli bättre på att lyfta fram andra villkor och fördelar än lönen "om den inte går att påverka". "När kompisarna med höga löner i näringslivet får en fin morgonrock i julklapp och vi en pocketbok står det i tidningen att vi slösar med skattebetalarnas pengar".

Som svar på frågan om man kan kompensera lägre lönenivåer med andra attraktiva villkor så blir svaret "ja delvis, men inte fullt ut". De villkor som lyfts fram och som många kan utvecklas är; ökad flexibilitet i arbetstider, generösa tjänstledigheter, extra semesterdagar, friskvård, kompetensutveckling, deltagande i internationella projekt. Det finns också deltagare som menar att lönenivåerna har ett oförtjänt dåligt rykte, både internt och externt.

Många menar att kommunen fortfarande är en "trygg" arbetsplats och att det borde lyftas fram i arbetsgivarmerket. Andra menar att trygghetsfaktorn skulle understryka bilden av kommunen som en "skyddad verkstad". En tredje grupp menar att det inte alls är tryggt att jobba kommunalt längre, och hänvisar till aktuella uppsägningar.

Kommunerna upplevs, framför allt av de yngre deltagarna, ligga efter när det gäller teknikanvändning. De menar att tekniskt stöd är viktiga förutsättningar att göra ett bra jobb. "Om det känns som stenåldern vill man inte jobba där". De menar också att arbetsgivaren ska ge förutsättningar men medarbetaren har ett eget ansvar för att följa med i utvecklingen.

Friskvård och hälsosatsningar lyfts fram som viktigt. Arbetsgivare som visar att de ser hela människan, inte bara det yrkesmässiga, uppskattas. Chef och medarbetare kan tillsammans arbeta för att skapa hälsosamma arbetsplatser med hälsosamma vanor, arbetstider, friskvårdspolicy etc. Även den psykosociala arbetsmiljön är viktig och man vill se att chefen prioriterar både psykisk och fysisk hälsa. Friskvårdserbjudanden uppskattas. Flera deltagare undrar om man inte skulle kunna erbjuda kommunernas många friskvårdsanläggningar och andra interna resurser som personalförmåner.

### ***Behålla och utveckla chefer***

Det är tufft att vara chef i en politikerstyrd verksamhet med krympande ekonomi. Ökade krav på uppföljning och kontroll påverkar chefernas vardag i hög grad samtidigt som resurserna är begränsade. För att en chef ska orka efterlyser de stöd på olika sätt. Dels är det nödvändigt, menar många, att hitta en balans mellan vad chefen förväntas göra själv, vilket administrativt stöd som finns att tillgå samt var gränsen går mellan stabsfunktionernas ansvar och chefernas. Medarbetargrupperna har lyft fram att chefernas tid går åt till administration i stället för ledarskap.

En annan typ av stöd är att skapa nätverk bland chefer så att man kan hämta stöd och bollplank hos kollegor. Att ingå i en ledningsgrupp kan ge ett kollegialt utbyte förutsatt att ledningsgruppen fungerar väl. Ledningsgruppsutveckling, dvs att arbeta med klimatet i gruppen och med gruppens uppdrag, är ett sätt att också stötta de enskilda cheferna.

Det är också önskvärt att kunna få riktat chefsstöd i specifika situationer, t ex konflikt-hantering, krishantering, grupputveckling. Personalavdelningar kan ge sådant stöd eller hänvisa till externa konsulter. Det verkar dock finnas en kultur som innebär att man ska klara sig själv, som ibland kan vara ett hinder för att söka stöd.

Mentorstöd från en utsedd mentor eller handledning/coachning från extern konsult är bra sätt att hantera svårigheterna i chefsrollen. Ett mentorsstöd behöver vara förenat med utbildning i vad mentor och adeptrollen innebär och det behöver vara en bra parkonstellation.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att ledarskapet, kompetensutveckling och arbetsklimat står i fokus när det gäller att behålla och utveckla medarbetare. Lönevillkoren, som upplevs som problematiska, behöver kompletteras med andra förmåner/mervärden.

En fråga som uppstått då grupperna arbetat med behålla-perspektivet är hur länge man kan förvänta sig att en person ska stanna och om guldklockan verkligen är eftersträvansvärd. Det finns en samstämmighet hos deltagarna om att den yngre generationen kommer att vilja röra på sig i mycket högre grad än äldre personer. Kommunerna kan sannolikt räkna med en betydligt större personalomsättning

framöver och det ska inte uppfattas som vantrivsel eller flykt utan som ett "normalt beteende" och ses som ett naturligt och kanske till och med positivt inslag.

#### **2.6.4 Sprida och avveckla**

Så småningom så ska alla medarbetare sluta, i samband med pensionsavgång eller vid byte av arbetsgivare. Ett av Kompetensbrons syften är att hitta former för avveckling, så att inte all uppbyggd kunskap och erfarenhet försvinner med den som slutar. En annan viktig aspekt är att personer som slutar, oavsett skäl, fortsätter att vara ambassadörer för kommunen som arbetsgivare. Det förutsätter ett respektfullt avslut på anställningen.

##### ***Planera för pensionsavgångar***

Regelbundna utvecklingssamtal och en öppen kommunikation mellan chef och medarbetare skapar goda förutsättningar för samtal om medarbetarens framtidsplaner. Pensionsåldern är idag mer flexibel än tidigare och det finns ett spann på flera år då det finns möjlighet att gå i pension. Det är alltså inte helt lätt att som chef veta hur länge den blivande pensionären planerar, eller orkar, att arbeta.

Ett sätt att tänka kring kompetensförsörjning är att underlätta för äldre att orka arbeta fram till pensionen. På frågor till de äldre om vad som då skulle krävas svara de;

- Flexibilitet och att kunna styra lite mer över sin tid.
- Arbeta deltid utan att det ska påverka framtida pension.
- Säsongsarbetstid, del av dag, slippa jour och storhelger om man tycker att det är viktigt. Successiv nedtrappning – från en viss ålder.
- Byta arbetsuppgifter och få vara senior.
- Känsla av att man ha något att ge och bli bekräftad.
- Bra arbetsklimat och gemenskap med arbetskamrater.

##### ***Individuellt utformat avvecklingsprogram***

Kompetensöverföring i samband med pensionsavgång är inte något "quick-fix". Att överlämna kunskap till nya medarbetare kräver eftertanke och stöd från omgivningen. Det handlar inte om att "gå dubbelt" i en vecka. Ge avvecklingsprocessen samma status som introduktionsprocessen och ta fram stödstrukturer och verktyg som chefer och medarbetare kan använda. Det är ett av de förslag som kommit fram i grupparbeten om avveckling.

Viktiga förutsättningar för ett bra avslut:

- Öppen dialog mellan chef och medarbetare.
- Respektfullt bemötande från omgivningen
- Gemensamt framtagen plan för avvecklingsperioden
- Genomgång av arbetsuppgifter, inventera kompetensförlusten.
- Dokumentation av de viktigaste arbetsrutinerna och processerna
- Kartläggning av nätverk och viktiga kontaktpersoner
- Identifiera "kritisk kompetens" och hur och till vem den kan överföras.
- Centralt framtagen plan eller checklista, dokumentationsmall eller liknande.
- Chefen måste vara närvarande och leda processen, den kan inte överlåtas helt till den som ska sluta.

- Avvecklingsarbetet måste uppfattas som en prioriterad uppgift, både av den som ska sluta och de som eventuellt ska ta över arbetsuppgifter.

Workshopdeltagarna har också lyft fram avgångssamtalet som ett viktigt verktyg när personer slutar. Det är också ett sätt för chefen att få synpunkter på vad som fungerar bra och mindre bra i verksamheten, och på hur tiden innan avslutet har upplevts.

Ytterligare en aspekt på när någon slutar är att det ger en möjlighet att tänka nytt, att låta andra medarbetare i gruppen utvecklas med nya uppgifter, att hitta nya lösningar mm. Det finns bland deltagarna en upplevelse av att det allt för ofta rekryteras "en likadan för samma arbetsuppgifter". Att kartlägga kompetensen och mångfalden i gruppen kan ge ny input till vad gruppen egentligen behöver.

Benämningar som seniorkonsult, seniorhandledare och mentor har nämnts som möjliga roller för en blivande eller nybliven pensionär. En person som slutar, eller ska sluta, kan vara mentor till yngre kollegor. Det ska i så fall ske "på riktigt" genom att det blir tydliga uppgifter både för mentorn och för adepten. Deltagarna framhåller att endast vissa personer passar till att vara mentorer och det förutsätter ett engagemang och en positiv syn på arbetet. Det samma gäller om en nyanställd medarbetare ska gå dubbelt med sin företrädare.

### ***Satsa på ambassadörskap***

Många lyfter fram hur viktigt det är att den som slutar får ett bra avslut och slutar med värdighet och självförtroende. Att i förtid "räkna ut" en blivande pensionär kan vara förödande för upplevelsen. Några lyfter också fram idéer om att skapa "veteranklubbar" eller seniornätverk för att möjliggöra fortsatt kontakt med sin arbetsgivare. Sådana nätverks skulle ha till syfte att ge lite information om utvecklingen, men framför allt ge möjlighet till kontakter och nöjda före detta medarbetare. Det har även kommit upp tankar om att skapa resurspooler bland pensionärer som vill och är lämpliga att gå in i tillfälliga jobb.

### ***Sprida kompetens och minska individberoendet***

Det finns en fara i alla organisationer med att skapa enmansfunktioner med mycket specialistkompetens. Det uppstår en sårbarhet som kan vara svår att möta då någon slutar. Flera av deltagarna har haft exempel på detta från sina verksamheter. Hur kan man då arbeta för att minska sårbarheten?

Ett vanligt förekommande sätt, som också sker i vissa kommuner, är att kartlägga arbetsflöden och dokumentera processer och rutiner. Det här handlar ofta om verksamhetsprojekt (kvalitetsarbete, lean arbete) som kräver ordentlig förankring, utbildning och ett stort engagemang från chefer och ledningar. Processbeskrivningar måste vara levande dokument. Det finns exempel från de deltagande kommunerna, t ex inom hemtjänst med dokumentation av rutiner och värderingar.

Ett annat sätt att arbeta med att minska individberoendet är att skapa forum för kompetensspridning inom en arbetsgrupp, eller mellan grupper. Att fortlöpande utvärdera verksamheten gemensamt, diskutera värdegrund och kvalitet, skapar en lärande organisation som leder till att gemensamma plattformar formas. På dessa möten kan gammalt möta nytt, lång erfarenhet möta färska kunskaper från utbildningar, och

förhoppningsvis skapas mervärde i form av engagemang och uppgiftsfokus. Att som chef fortlöpande arrangera arbetsplatsträffar är ett bra sätt att sprida kunskap från individ till organisation. Även gränsöverskridande möten (över avdelnings-, förvaltnings-, och kommungränser) kan uppmuntras i syfte att utveckla och sprida lärande och kompetens.

### ***När chefen slutar***

När chefer slutar är det tveksamt, enligt deltagare, om den nya chefen ska gå parallellt med den gamle. Det är viktigt för en ny chef att få göra saker på sitt sätt. Däremot underlättar det för den nye chefen att ta del av kontaktnät och uppbyggda relationer.

En svårknäckt fråga är hur man kan påverka attityder till chefsavveckling så att chefer kan gå i och ur chefsroller utan att det känns som ett misslyckande. En ökat rörlighet mellan roller skulle underlätta flexibiliteten och det skulle inte bli en prestigeförlust för den chef som väljer att gå vidare till en specialistroll. Enligt deltagare skulle alla tjäna på detta, cheferna själva, medarbetarna och organisationen i stort. Några personer menar att det måste finnas förebilder, att belöningsystemen inte ska motverka och att det behöver finnas en prestigelöshet i arbetsklimatet.

## ***2.7 Hinder för kompetensförsörjning***

Under varje workshop har varje deltagare fått till uppgift att identifiera de tre viktigaste hindren för att kommunerna ska kunna attrahera, behålla och utveckla nödvändig kompetens. Frågeställningen är således problemorienterad och svaren därav formulerade som brister. De drygt ett hundra deltagarnas drygt tre hundra svar har kategoriserats till följande åtta områden.

### ***Kommunens ekonomi***

Besparingar och neddragningar.

### ***Status på kommunala jobb***

En lika stor del av svaren handlar om att de kommunala jobben har låg status och att bilden av kommunen som arbetsgivare är skev.

### ***Politikerstyrd verksamhet***

Flera hinder som lyfts upp handlar om den kommunala byråkratin med långsamma beslutsprocesser, tröghet när det gäller förändringsförmåga och bristande kommunikation mellan politiker och tjänstemän.

### ***Bristande kompetensplanering***

En mycket stor del av svaren handlar om bristande kompetensplanering, dvs avsaknad av kompetensförsörjningsplaner och framförhållning när det gäller medarbetare som går i pension, introduktion av nyanställda, avsaknad av strukturerad kompetensöverföring när någon slutar etc.

### ***Ledarskapet***

Ledarskapet lyfts av många fram som ett hinder. Det politiska ledarskapet upplevs av många som nyckfullt och försvårande för chefer inom kommunen. Flera menar också fram att chefsrollen är otydlig och att många chefer fortfarande rekryteras till chefsroller på sina meriter som specialist. Cheferna själva har önskemål om mer stöd i sin chefsroll, både i form av tydliggörande av förväntningar och av chefsutbildning.

### ***Karriär- och utvecklingsvägar***

Nära relaterat till ovanstående punkt är de interna karriär- eller utvecklingsvägarna. Det finns en upplevelse av att det är svårt att "gå vidare" till mer kvalificerade jobb om man inte vill eller är lämpad att vara chef. Det får till följd att duktiga specialister går till chefsjobb, slutar eller upplever att "de står och stampar". Även specialister förväntar sig utveckling både vad gäller ansvar och lön.

### ***Lönebilden***

Lönebilden och statusen hör nära samman enligt många deltagare. Låga löner gör att det är svårt att rekrytera personer som också är attraktiva i näringslivet. Låg löneutveckling upplevs som ett större problem än låga ingångslöner, då (särskilt de yngre) förväntar sig att bli belönade efter prestation och utveckling.

### ***Konkurrens om arbetskraft***

Kommunerna konkurrerar med näringslivet om arbetskraft. Inom Stockholmsregionen konkurrerar även kommunerna med varandra. Det är svårt att behålla bra personer. Särskilt stora problem verkar finnas inom tekniska förvaltningar samt chefer. Kommuner i landsort har svårigheter att attrahera människor att bosätta sig i kommunen, då det bland annat kan vara svårt att hitta arbete åt partner.

## ***2.8 Prioriterade åtgärder enligt deltagarna***

Vilka blir de viktigaste åtgärderna för att underlätta den framtida kompetensförsörjningen? Deltagarna har i denna frågeställning fått jobba kommunvis. De har ombetts prioritera de tre viktigaste åtgärderna och rikta det som en uppmaning till respektive kommunledning/styrgruppsrepresentant. I bilaga finns varje kommuns resultat samlat. Här har vi lyft fram de sju vanligast förekommande förslagen (i prioriterad ordning):

1. Förbättra kompetensplaneringen (analysera personalläge, kompetensbehov, pensionsavgångar mm) och vidta åtgärder i god tid.
2. Stärka kommunernas arbetsgivarmärke.
3. Satsa på ledarskapet och alternativa karriärvägar för duktiga specialister.
4. Hitta former för kompetensöverföring när medarbetare slutar.
5. Se till att det blir något konkret av projektet kompetensbron.
6. Satsa på strukturerade mentorprogram.
7. Förbättra villkoren – löneutvecklingen och andra mervärden.

### Del 3. Slutsatser och rekommendationer

Lyhra har under sex intensiva veckor i januari och februari 2010 träffat totalt 113 kommunala medarbetare och chefer under sex tvådagarsseminarier. Det har varit mycket intressant att komma in i den kommunala verksamheten genom så många röster. Det här kapitlet innehåller våra slutsatser och rekommendationer efter att ha lyssnat, sammanställt och tolkat resultatet av alla grupparbeten, enskilda arbeten och storgruppsdiskussioner. Vi rekommenderar arbetsgruppen och styrgruppen att även läsa resultatredovisningen då det framkommer en hel del förslag och tankar som vi inte har tagit upp här.

Projektet Kompetensbron som helhet ska:

- Utveckla och genomföra innovativa metoder för kompetensöverföring/kompetensväxling.
- Stärka kommunernas kompetensförsörjning.
- Skapa attraktiva arbetsplatser.
- Säkra chefsförsörjning och chefsutveckling.

Vårt uppdrag har varit att fånga upp medarbetares och chefers tankar och idéer om vad kommunerna behöver göra för att underlätta kompetensförsörjningen, framför allt vad gäller den pågående kompetensväxlingen. Vi har haft begreppet *kompetensförsörjning* i fokus för upplägget av seminarierna. Enligt den definition vi har använt innebär det att hitta arbetssätt och former för att attrahera, rekrytera, introducera, behålla, utveckla, sprida och avveckla kompetens. För oss är kompetensförsörjning i princip synonymt med kompetensväxling, då båda begreppen har med den "anställdes livscykel" att göra; medarbetare kommer in i verksamheten, stannar i den och utför arbete och slutar så småningom.

Begreppet kompetensväxling hänvisar till att det kommer att vara ovanligt många som går i pension de närmaste åren och som måste ersättas på något sätt. Erfarenhet och kunskap försvinner och behöver ersättas med ny. Samtidigt som ungdomsarbetslösheten är stor så har man redan idag svårt att attrahera rätt kompetens. Omvärldskraven på kommunerna förändras fortlöpande och det är inte säkert att den kompetens som lämnar ska ersättas med motsvarande. Kompetensväxlingen innebär alltså både problem och möjligheter för arbetsgivarna.

Det har varit lätt att skapa engagemang kring kompetensförsörjning då det är frågor som deltagarna lätt kan relatera till. Arbetsformerna har uppskattats då de helt och hållet byggts på delaktighet och samtal. Vi har varit igångsättare, processledare och sekreterare. Syftet har varit att skapa en sorts kreativ verkstad där deltagarnas erfarenhet, engagemang och idéer samlas ihop och struktureras. Varje workshop har sammanfattats i en delrapport, som utgjort underlag för den här slutrapporten.

Deltagarna har representerat en stor bredd inom den kommunala verksamheten. Åtta kommuner, olika förvaltningar, chefer och medarbetare, unga och äldre. Vi har nyttjat dessa olikheter i grupparbeten, t ex genom att göra indelningar baserade på kön, ålder, förvaltning och geografi.

Vi anser oss ha tillräckligt mycket empiriskt belägg för att påstå att medvetenheten om kompetensväxlingen och dess risker finns på ett övergripande plan men att den inte resulterat i ett riktat och systematiskt arbete. Vi har dock fått flera intressanta exempel från deltagarna som visar att det pågår olika aktiviteter i kommunerna, t ex med chefsutbildningar, traineeprogram, kommunsamverkan om kompetensutveckling, mångfald i servicegrupper för att kunna möta olika brukargrupper mm.

Utifrån den insyn vi fått har vi sammanställt några rekommendationer till de deltagande kommunerna och till Kompetensbrons styrgrupp. Dessa behöver läsas tillsammans med kapitel 2 då det finns intressanta aspekter där som vi inte lyfter fram här, eller som ingår i nedanstående utan att det framgår.

### **3.1 Medvetenhet och kunskap om kompetensförsörjning**

Vår uppfattning är att kompetensförsörjningsfrågan behöver komma upp på den strategiska agendan i kommunernas ledningar och bland chefer i verksamheterna. Det är en förutsättning för att den ska få tyngd. Chefer på olika nivåer behöver påbörja ett långsiktigt och strategiskt arbete med kompetensförsörjning och för att komma i gång bedömer vi att det behövs både medvetenhet, kunskap och verktyg. Chefer som bygger in kompetensförsörjningsfrågan i sin verksamhetsplanering får möjlighet att ligga steget före.

Om Kompetensbron skulle få möjlighet att ordna *workshops i kommunledning och bland chefer* så tror vi att mycket skulle vara vunnet. Temat skulle vara "Kompetensförsörjning som en strategisk nyckelfråga" eller något i den riktningen. Workshops skulle också med fördel kunna genomföras förvaltningsvis vilket möjliggör ett mer riktat arbete. I dessa workshops presenteras delprojektledarnas analys, resultatet från slutrapporten, viktiga definitioner och så får deltagarna arbeta aktivt med att diskutera den egna kommunens behov utifrån det som framkommit i projektet.

Vi föreslår också att Kompetensbron tar fram en *handledning/idéskrift* som inspiration och stöd till chefer och personalavdelningar. Gemensamma referensramar och en gemensam begreppsapparat skulle underlätta arbetet ute i kommunerna (t ex definition av kompetens). Det finns redan idag mycket material att utgå ifrån i Kompetensbron och flera goda exempel i de medverkande kommunerna. Skulle en sådan handledning kunna vara ett samarbete mellan SKL och Kompetensbron? I projektansökan framgår att kompetensbrons arbete också ska ge värde för kommuner utanför projektet, något som en handledning/idéskrift skulle kunna medverka till.

Vi föreslår också att Kompetensbron utbildar "*kompetensambassadörer*", t ex på personalavdelningar, med ett fortlöpande ansvar för att säkerställa att frågan om kompetensförsörjning får plats i ledarskapet. Kompetensambassadörerna skulle få utbildning, tydliga rollbeskrivningar samt ingå i ett nätverk för ömsesidigt stöd. En utgångspunkt att börja med är delprojektledarnas sammanställningar av kompetensförsörjningssituationen i varje kommun. På sikt bör ett systematiskt återkommande arbete genomföras inom ramen för verksamhetsplaneringen.

### **3.2 Utveckla arbetsgivarmärket**

Kommunernas status som arbetsgivare har återkommit som en röd tråd i alla seminarier. Många medarbetare beskriver att de trivs med sitt arbete men att de inte känner sig stolta när de berättar om det. Framför allt gäller det yngre medarbetare.

Att etablera ett arbetsgivarmärke är ett systematiskt och långsiktigt arbete. Bilden av kommunen som arbetsgivare behöver förändras så att medarbetare både är nöjda och stolta. Medarbetare som inte är stolta är sannolikt inte heller bra ambassadörer. Att utveckla arbetsgivarmärket innebär att förstärka kommunikationen kring det medarbetare är nöjda med och finna argument i rekrytering och i den övergripande kommunikationen. Arbetsgivarmärket består både av organisationens identitet (hur den uppfattas internt) och image (hur den uppfattas externt). Att utveckla arbetsgivarmärket innebär att arbeta med frågeställningar om hur kommunen (alternativt gatukontoret, skolan, socialtjänsten etc.) uppfattas och vill uppfattas av sina nuvarande och potentiella medarbetare.

Vi föreslår att Kompetensbron initierar ett arbete med att utveckla *kommunernas arbetsgivarmärke*. Arbetet med arbetsgivarmärket kan med fördel genomföras med delaktighet från chefer och medarbetare. Här skulle kommunerna kunna samverka. Förstudier behöver genomföras för att bedöma inriktning och omfattning. Man behöver bland annat fundera över om fokus ska ligga på den kommunala verksamheten i stort, på en specifik verksamhet (t ex skolan) eller på den enskilda kommunen (t ex Håbo). Den interna marknadsföringen blir en viktig början och den skulle kunna fokusera på att höja kunskapen om den kommunala verksamheten (se nästa avsnitt).

### **3.3 Kommunkunskap och värdegrund**

En viktig aspekt är medarbetarnas kunskap om kommunernas organisation, beslutsystem och roll i samhället. Vi har hört unga medarbetare hylla näringslivet där de menar att besluten går snabbt, där tydligheten är större, lönen högre och julklapparna inte bara symboliska. Vår tolkning är att det behövs en större förståelse för förutsättningar i en politiskt styrd verksamhet. Att satsa på kunskap om på kommunens roll i samhället, dess beslutsprocesser samt arbeta med frågor som värdegrund, förhållningssätt och bemötande skulle ge en förståelse för helheten, vilket vi tror är viktigt för att man ska känna stolthet. Att arbeta med samhällsbyggande och medborgarstöd i en politikerstyrd verksamhet skulle av yngre medarbetare kunna betraktas som viktigt, spännande och utmanande i stället för trögt och mossigt.

Vi föreslår att Kompetensbrons styrgrupp överväger att ta fram en modell för hur kommuner kan arbeta med *värdegrundsfrågor*, kopplat till nya medborgarkrav, ökad konkurrenssituation, nya värderingar mm. Ett sådant arbete skulle också kunna bidra till att sprida kompetens och erfarenheter mellan generationerna. Modellen skulle prövas i någon eller några av de deltagande kommunerna och därefter utvärderas. Den bör förslagsvis vara utformad så att chefer på olika nivåer kan arbeta med den tillsammans med sina arbetsgrupper, så att det inte bara blir fina honnörsord utan att de faktiskt utgör grunden för arbetet.

### **3.4 Ledarskap och medarbetarskap**

Ett gott ledarskap är en förutsättning för arbetsgivares förmåga att attrahera och behålla viktig kompetens. Att döma av diskussioner och redovisningar verkar det finnas ett behov av att tydliggöra och förankra innehållet i den kommunala chefsrollen, särskilt mot bakgrund av att omvärldens krav förändras. Även chefer uttrycker en osäkerhet kring kraven. En satsning på ledarskapet är också en satsning på medarbetarskapet. Yngre medarbetare vill vara delaktiga, kunna påverka och bli lyssnade på. De vill utvecklas och få respekt för sin kunskap. Sannolikt har de flesta chefer kunskap om kopplingen mellan ledarskap och arbetets attraktionskraft, men det är långt ifrån säkert att man har insikt i hur det egna ledarbeteendet behöver utvecklas.

Självfallet består kommunerna också av många chefer som leder med ett utmärkt ledarskap. Om detta har vi också fått många vittnesmål. Dessa chefer skulle kunna identifieras och nyttjas som mentorer. Det skulle ge utveckling både till mentor och adept.

I kapitel 2 finns en sammanfattning av krav och förväntningar på "den framtida chefen" och "den framtida medarbetaren". Om man ställer dessa bredvid varandra kan man se att ett gott ledarskap skapar förutsättningar för ett gott medarbetarskap. Medarbetare förväntas vara ansvarstagande, flexibla, utvecklingsorienterade och duktiga på samarbete och bemötande. Chefer förväntas skapa engagemang, styra genom mål och visioner, vara tydliga, delegera och ha tillit till sina medarbetare. Ledarskap och medarbetarskap måste alltså ses i relation till varandra.

Vårt förslag är att kompetensbron genomför ett arbete med att *tydliggöra krav och förväntningar på den kommunala chefen*. Självfallet ser dessa förväntningar olika ut beroende på chefsnivå och organisatorisk tillhörighet. Vi tror dock att det skulle vara möjligt att identifiera en kärna av viktiga kompetenskrav (jämför kapitel 2) som sedan skulle kunna vara underlag för utvecklingsåtgärder och chefsuppföljning. På samma sätt skulle det vara möjligt att ta fram en *medarbetarprofil*. En sådan skulle också kunna utgöra underlag för utvecklingssamtal, uppföljning och feedback. Vi kan tänka oss att sådana profiler redan finns i vissa kommuner.

En viktig uppgift för kompetensbrons genomförandefas kan vara att testa och utforma *modeller för ledarutveckling och medarbetarutveckling kopplat till värderingar, ledarskap och medarbetarskap*. Vi anser att det är viktigt att stärka cheferna så att de står stadigt i sina roller men också att stärka medarbetarna och arbetsgrupperna så att de kan leva upp till förväntningar på självständighet, samarbete och bemötande. Ett genomgripande arbete som fokuserar förväntningar och samverkan tror vi också är välgörande för synen på kommunen som arbetsgivare, och därmed arbetsgivarmärket.

### **3.5 Alternativa karriärer, intern rörlighet och lärande**

Alla vill inte bli chefer, andra är inte lämpade. Frågan om alternativa karriärvägar, eller snarare utvecklingsvägar, har lyfts fram av många deltagare. Man upplever att det är svårt att röra sig inom organisationen, särskilt över förvaltningsgränserna, och att arbetsbeskrivningarna är snäva. Något som nämnts av flera yngre medarbetare är att det är roligt och lärorikt att arbeta i avgränsade projekt. Att vara projektledare kan också vara ett bra sätt att träna ledarskap. Tre utvecklingsvägar blir därmed synliga;

chef, specialist och projektledare/medarbetare. Frågan om alternativa karriärvägar och intern rörlighet skulle kunna vara ett område för Kompetensbron att arbeta vidare med.

Ett annat sätt att skapa rörelse och möten över de traditionella organisationsgränserna är att skapa forum för samverkan. Det kan handla om tvärfunktionella möten, nätverk och tankesmedjor. Många medarbetare har önskemål om utblickar från det egna jobbet, som ett sätt att lära nytt och få nya intryck. Ett exempel är de workshops som ligger till grund för den här rapporten. Människor med helt olika bakgrunder och yrkesidentiteter träffades under två dagar och bidrog med sina olika perspektiv. Engagemanget var stort och flera personer berättade att de lärt sig mycket och fått nya kontakter. Förhoppningsvis ger de nya perspektiven också ett mervärde i kommunerna. Samarbetsprojekt kring olika frågor kan ske mellan kommuner, mellan professioner och mellan generationer. Ökad intern och extern samverkan är ett sätt att utveckla en lärande organisation. Även här ser vi att Kompetensbron skulle kunna bidra med att utforma modeller och påverka attityder.

### **3.6 Avveckling och kunskapsöverföring**

Vi vill också lyfta fram förslaget om att "ge avvecklingsprocessen samma status som introduktionsprocessen". I kapitel 2 under rubriken Sprida och Avveckla finns en sammanfattning av deltagarna listning av vad som är viktigt när någon ska sluta. Det handlar bland annat om att ta fram stödstrukturer för de blivande pensionärernas sista år i yrkeslivet, så att de orkar och behåller sitt engagemang och så att de bidrar till kompetensöverföringen, t ex som seniorrådgivare.

I det sammanhanget vill vi slå ett slag för två saker som kanske inte ligger inom ramen för Kompetensbron men som ändå behöver lyftas fram. Det handlar båda om att minska individberoendet och nyckelpersonsberoendet genom att sprida kompetens till fler. Ett sätt att göra det är att starta ett arbete som syftar till att beskriva processer och arbetsflöden i verksamheten. I olika former av kvalitetsprojekt brukar processer kartläggas för att också kunna förbättras. Sådant arbete sker säkert redan i vissa delar av kommunerna. Ett annat sätt att sprida kompetens är att skapa möteskulturer där värderingar och förhållningssätt fortlöpande diskuteras och revideras. På så sätt kan generationer mötas, erfarenheter spridas och kunskapsutbyte stimuleras.

### **3.7 Återföringsseminarier med workshopdeltagarna**

Avslutningsvis föreslår vi styrgruppen att de personer som deltagit i workshops får ta del av resultatet i samband med återföringsseminarier. Delprojektledarnas arbete skulle redovisas där, liksom huvudlinjerna i den här rapporten samt styrgruppens beslut om fortsättning. Dessa tillfällen skulle också kunna nyttjas till tolkning av resultat och att testa idéer inför genomförandet. Seminarierna skulle med fördel kunna ske kommunvis.

Utöver det vi valt att lyfta fram i slutkapitlet så finns det konkreta förslag från deltagarna i kapitel 2 under rubrikerna Attrahera och rekrytera, Introducera, Behålla och utveckla samt Sprida och Avveckla. Det är viktigt att även dessa ingår i styrgruppens beslutsunderlag, då det består av deltagarnas arbete. Den "bruttolista" som efterfrågades av någon i styrgruppen återfinns vid en genomläsning av dessa avsnitt.

Kompetensbron ska bland annat "utveckla och genomföra innovativa metoder för kompetensöverföring/kompetensväxling". Ordet *metoder* anser vi vara svårtolkat i det här sammanhanget, då kan leda tankarna till att det finns enkla "knep" för att lösa komplexa problem. Vår rapport visar att det i mångt och mycket handlar om att arbeta med kultur-, klimat- och värderingsfrågor samt med att utveckla både ledarskap och medarbetarskap. Den visar också att bilden av kommunen som arbetsgivare (arbetsgivarmärket) behöver förändras, både internt och externt. Huruvida detta är innovativt och nyskapande är svårt att bedöma. Det här är frågor som många organisationer, ledningar och personalavdelningar brottas med. Det som är nytt i en verksamhet kan vara något som är väl beprövat på en annan.

Vi hoppas att det här underlaget är till stöd för Kompetensbrons arbetsgrupp och styrgrupp i samband med att genomförandefasen i projektet ska planeras och beslutas. Vi tänker oss också att det kan vara ett underlag för chefer och personalavdelningar som ansvarar för att utveckla verksamheter och arbetsmiljöer.