

Åtgärdsplan

**för en bättre arbetsmiljö inom
Skellefteå kommun**

Innehåll

Bakgrund	3
Extern utredning	3
Tillit som ledningsfilosofi - ett viktigt pågående arbete	4
Tillitsbaserad styrning och ledning i Skellefteå kommun.....	4
Förslag på åtgärder	6
Sammanfattning av åtgärder	6
Beskrivning av åtgärder	6
Organisationskultur och styrning.....	7
Arbetsmiljöarbete.....	8
Ledarskap	9
Medarbetarskap	10
HR	11
Hur åtgärderna hänger ihop	12
Avslutande ord	12

Bakgrund

Kommunen har fått kritik i en Facebookgrupp och i media. Kritiken mot kommunen är allvarlig. Det finns vittnesmål om att medarbetare har upplevt att de till exempel har mobbats, kränkts och utsatts för härskartekniker. Kommunen ska också ha brutit mot rutiner vid omplaceringar, svartlistat oönskade medarbetare och satt i system att köpa ut personal. Även om bara en bråkdel av allt detta är sant så är det inte acceptabelt.

För Skellefteå kommun är det viktigt att få kännedom om eventuella missförhållanden. Vi välkomnar därför medias granskning och ser kritiken som ett tydligt tecken på att det arbetsmiljöarbete som vi hittills bedrivit inte har varit tillräckligt. Därför beslutade kommundirektören om två åtgärder:

- För det första bjöds de fackliga organisationerna in till en särskild dialog för att lyssna till deras synpunkter.
- För det andra tillsattes en extern utredning som ska kartlägga eventuella missförhållanden och ge förslag på förbättringar. Utredningen genomfördes av en fristående part och presenterades den 1 juni.

Dessutom uppmanades alla medarbetare som själva har varit med om eller bevittnat missförhållanden att berätta om detta för sin chef eller någon annan i ledande ställning som man har förtroende för. Vi som chefer inom kommunen har ett ansvar att lyssna aktivt, ta berättelserna på allvar och se till att de följs upp.

Extern utredning

Den externa utredningen har genomförts av Lisa Ineland, Ineland Psykologi AB. Utredningen syftar till att kartlägga eventuella missförhållanden utifrån de signaler på brister som framkommit. Utredningen är sammanställd i en skriftlig rapport där resultat och rekommendationer presenteras i fyra fokusområden:

- Kulturella aspekter
- Ledarskap och HR-rollen
- Strukturer och processer
- Individ och medarbetare

De åtgärder som utredningen föreslår är av olika karaktär; där några handlar om hur kommunen leds och styrs och vilken kultur som finns. Andra åtgärder är mer konkreta som översyn och förbättring av processer. Utifrån utredningens rekommendationer har en åtgärdsplan arbetats fram i samverkan mellan arbetsgivaren och arbetstagarorganisationerna. I arbetsgruppen har följande personer ingått: Per Andersson/Kommunal, Katarina Holmqvist/Vision, Anna Cohen Wikström HR-strateg, Helena Delborn kommunikationsstrateg, Birgitta Holmström förhandlingschef, Eva Hård chef kommunhälsan, Camilla Lindström HR-chef Socialförvaltningen och Joakim Lundin personalchef.

Tillit som ledningsfilosofi - ett viktigt pågående arbete

I utredningen om arbetsmiljön har det framkommit att många i organisationen inte känner till vad som pågår vad gäller olika utvecklingsarbeten i kommunledningen. Vi behöver bli bättre på att kommunicera, berätta, involvera, lyfta fram och berömma goda exempel som finns i våra verksamheter. Vi behöver också vara öppna med det som inte fungerar och uppmuntra chefer och medarbetare som tar ansvar för helheten och agerar när de ser missförhållanden och problem. Vi behöver också vara tydliga med hur vi ser på styrning och ledning och vilka principer vi vill ska genomföra vår kultur. Det har nämligen stor betydelse för vår arbetsmiljö och våra förutsättningar att göra ett bra jobb.

Tillitsbaserad styrning och ledning i Skellefteå kommun

Skellefteå kommun har utmaningar. Ekonomin, hur vi ska få tag på kompetens och ökade förväntningar från våra invånare. Tre utmaningar som vi behöver möta på helt nya sätt. Invånare, företag, besökare och medarbetare kommer att ställa krav på vår förmåga till omställning, utveckling och kulturförändring.

För att möta utmaningarna och för att skapa bästa kvalitet och störst nytta för våra invånare är det avgörande att vi tar tillvara invånarnas och medarbetarnas engagemang och förmågor. Grunden är att vi väljer att lita på att människor i kärnverksamheterna har kunskap, omdöme och vilja att genomföra sitt arbete på ett bra sätt utan detaljstyrning. Organisationens viktigaste uppdrag är att skapa förutsättningar utifrån behov i mötet mellan medarbetare och invånare. Det kräver också en förståelse för syftet med verksamheten. Det handlar inte bara om ett förhållningssätt, utan också något som vi vill ska tillämpas konkret i styrning och ledning.

Skellefteå kommun har sedan några år tillbaka arbetat med tillit (tillitsbaserad styrning och ledning) som ledningsfilosofi. Vi har många goda exempel i våra verksamheter, men mycket återstår att göra. Vi är mitt i en förändringsprocess som utformas i dialog med de fackliga organisationerna och medarbetarna. En resa där viljeinriktningen är klar, men där arbetssätten utvecklas allt eftersom.

Det handlar om en kulturförändring som kommer att ta tid, men arbetet är en förutsättning för att vi ska klara av framtidens komplexa utmaningar och för vår förmåga att samarbeta över gränser, att förändra våra arbetssätt med stöd av ny teknik och att vara en bra arbetsgivare.

De nio vägledande principer som vi vill ska genomsyra vår verksamhet är tillit, invånarfokus, helhetssyn, god etik, stöd, handlingsutrymme, kunskap, öppenhet och långsiktighet (Källa: *Tillit – en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*, Louise Bringselius, 2018).

Det betyder att vi ska sträva efter att ha som utgångspunkt att *lita på* dem vi samarbetar med och ha positiva förväntningar. Vi ska sätta *medborgarens upplevelse och kunskap i fokus* och försöka förstå vad medborgaren sätter värde på. Vi ska uppmuntra medledarskap, det vill säga att alla i verksamheten aktivt och gemensamt tar *ansvar för helheten* och samverkar över gränser. Vi ska verka för *god etik* med respekt för grundläggande rättsliga principer. Vi ska sträva efter att skapa förståelse, engagemang och respekt för varandras kompetenser, ett så kallat kunskapspartnerskap. Det är vår tolkning av ett *stödjande arbetssätt*. En bra kunskapspartner sätter medborgarens behov i fokus och har ett helhetsperspektiv, som inte alla gånger finns lokalt. Vi ska skapa *handlingsutrymme* genom att delegera befogenheter och mandat. Vi värderar *kunskapsutveckling*, ständigt lärande och en praktik baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet. Vi strävar efter *öppenhet* genom att dela information, välkomna oliktankande och respektera kritik. Vi arbetar för att skapa långsiktigt hållbara lösningar.

En god kultur är särskilt viktig vid tillitsbaserad styrning. Goda resultat och en god kultur utmärks bland annat av tillit, en positiv människosyn och lärande och etik. Vår ambition är att tillsammans formulera en målbild för kulturen som en del av ett större arbete kring värderingar och beteenden. Arbetet med målbilden blir en viktig grund för många av de åtgärder som vi presenterar här.

Återigen- vi är mitt i en förändringsprocess där vi tillsammans med de fackliga organisationerna har en tydlig viljeinriktning. Det handlar om en kulturförändring som kommer att ta tid.

Förslag på åtgärder

Skellefteå kommun vill vara en arbetsgivare där arbetsmiljön präglas av öppenhet, medskapande, respekt och tillit mellan medarbetare och mellan chefer och medarbetare. Skellefteå kommuns förslag på åtgärder förväntas på olika sätt skapa bättre förutsättningar för detta.

Sammanfattning av åtgärder

Skellefteå kommun har i samverkan arbetat fram 13 åtgärds punkter baserat på den externa utredningens rekommendationer. Vi ska:

- Ta fram en målbild för organisationskulturen i Skellefteå kommun
- Tydliggöra förväntningar på ledarskap och medarbetarskap i Skellefteå kommun
- Utveckla kommunikation kring arbetet med tillitsbaserad styrning och ledning
- Utveckla den interna kommunikationen
- Tydliggöra syftet med och hanteringen av processer som är kartlagda i den externa utredningen
- Förbereda upphandling av verktyg för pulskända medarbetarundersökningar
- Samverka för friskare arbetsplatser
- Utveckla chefshandboken
- Ta fram en kommunövergripande plan för chefers kompetensutveckling och lärande
- Genomföra en fördjupad studie av chefers förutsättningar
- Utveckla en kommunövergripande plan för medarbetares kompetensutveckling och lärande
- Utveckla introduktionen för nyanställda
- Utredda HR:s uppdrag

Ansvariga kommer att tillsätta arbetsgrupper för genomförandet av åtgärderna. Uppföljning kommer att ske i KÖS, personalchefsgrupp, kommunens ledningsgrupp och personalnämnden. Arbetet och uppföljningen kommer att kommuniceras löpande.

Beskrivning av åtgärder

Åtgärderna ovan beskrivs här mer utförligt samt hur de anknyter till utredningens rekommendationer. De är indelade i fem olika områden.

- Åtgärder för organisationskultur och styrning
- Åtgärder för arbetsmiljöarbetet
- Åtgärder för ledarskap
- Åtgärder för medarbetarskap
- Åtgärder för HR

Organisationskultur och styrning

Att arbeta med organisationskultur och styrning innebär att skapa en grundläggande struktur för vad det är som styr oss i vardagen. Vad är våra uppdrag, vilka mål ska vi uppnå och vilka beteenden är viktiga för att vi ska lyckas? Hur ser vi på våra invånare och på varandra? Vad präglar våra arbetssätt?

Mycket av detta sätter vi fingret på när vi jobbar med tillitsbaserad styrning och ledning som grund. Men utifrån nuläget finns brister som pekas ut i utredningen. Brister i tydlighet framför allt vad gäller tillämpningen av tillitsbaserad styrning och ledning. Det framkommer även ett behov av att utveckla och förtydliga chefspolicyer samt att informationsflödet kring pågående utvecklingsarbeten brister från ledning till medarbetare och tillbaka. Det framkommer att många i organisationen inte känner till att det sker en lång rad utvecklingsprojekt och aktiviteter i kommunledningen. Ledningen och de fackliga organisationerna upplever att man har en god samverkan tillsammans (från båda håll), att man har bra forum för dialog och att viktiga och centrala frågor tar plats på agendan. Samtidigt finns det ibland helt andra upplevelser ute på arbetsplatserna, där man inte upplever att ens åsikter, upplevelser och kunskaper efterfrågas och att man inte vet vad som pågår "i våningen ovanför".

Åtgärder kopplat till det här området syftar till att skapa tydlighet i styrningen samt att förbättra information och kommunikation generellt och i pågående utvecklingsarbeten.

- **Ta fram en målbild för organisationskulturen i Skellefteå kommun**
Klart: 30 september 2020.
Ansvarig: Personalnämnd och kommundirektör
- **Tydliggöra förväntningar på ledarskap och medarbetarskap i Skellefteå kommun**
Förväntningarna ska utgå från målbilden för organisationskulturen.
Klart: 15 oktober 2020
Ansvarig: Personalnämnd och kommundirektör
- **Utveckla kommunikationen kring arbetet med tillitsbaserad styrning och ledning**
Klart: Pågående
Ansvarig: Kommunikationschef och personalchef
- **Utveckla den interna kommunikationen**
Fortsätta att utveckla former och rutiner för den interna informationen och kommunikationen från ledning till medarbetare och tillbaka. Även mellan förvaltningar, avdelningar och enheter. Det kräver att både chefer och medarbetare är aktiva i att söka information, kommunicera och informera och ge förslag.
Klart: Långsiktigt och uthålligt arbete.
Ansvarig: Kommunikationschef

Arbetsmiljöarbete

Ett systematiskt och väl fungerande arbetsmiljöarbete är grunden för en säker fysisk arbetsmiljö och en trygg social och organisatorisk arbetsmiljö.

I utredningen framkommer förslag på att generellt utveckla och förbättra arbetsmiljöarbetet. Mer specifikt rekommenderar utredningen att utveckla sätt att utreda och behandla missförhållanden i samarbetskulturen, agera på dysfunktionella uttryck på varje enhet, utveckla möjligheter att snabbt upptäcka brister i ledarskap och åtgärda. Utredningen ser även brister i kommunikationen när vi arbetar i en process med en individ eller grupp, i samband med avslut och överenskommelser, kränkande särbehandling och internutredningar.

De åtgärder som föreslås inom området syftar till att skapa förutsättningar för att det som utredningen pekar ut som brister ska bli bättre och bidra till att medarbetare, chefer och arbetsplatser tillsammans kan jobba för en väl fungerande arbetsmiljö.

- **Tydliggöra syftet med och hanteringen av processer som är kartlagda i den externa utredningen**
 - Överenskommelser om avslut i rehabiliteringsprocessen
 - Överenskommelse om avslut i förhållande till uppsägning eller avsked vid missköt-samhet
 - Internutredning
 - Kränkande särbehandling

I förbättringsarbetet ingår även på vilket sätt noteringar efter avslut ska hanteras i våra system.

Klart: 1 oktober 2020

Ansvarig: Personalchef

- **Förbereda upphandling av verktyg för pulsade medarbetarundersökningar**

Arbeta fram ett förslag till hur pulsade medarbetarundersökningar kan användas i uppföljning av arbetsmiljön och som uppföljning av t.ex. kultur, tillit, ledarskap.

Klart: Upphandling inleds efter eventuellt beslut i personalnämnden i september.

Ansvarig: Personalnämnd och personalchef

- **Samverka för friskare arbetsplatser**

Ett partsgemensamt arbete har startats med en gemensam avsiktsförklaring. Konceptet kallas "Samverkan för friskare arbetsplatser" och syftar till att stärka det lokala arbetsmiljöarbetet samt att minska sjuktalen. Arbetet sker med deltagare från fack och arbetsgivare och genom flera olika delprojekt.

Arbetet har startats upp under våren.

Klart: Implementering våren 2021

Ansvarig: Kommunövergripande samverkansgrupp (KÖS)

Ledarskap

Det ledarskap som chefer står för är av stor betydelse för både arbetsmiljön och kvaliteten i verksamheten. Ledarskapet spelar också en stor roll i allt utvecklingsarbete som sker. Men vilka förutsättningar har våra chefer att vara så goda ledare som det förväntas?

Utredningen poängterar vikten av att skapa förutsättningar för ett nära ledarskap. Utredningen visar också att chefspolicyen behöver utvecklas och förtydligas och att chefer behöver erbjudas kompetensutveckling och ökat stöd. Det behöver också finnas arbetssätt eller metoder för att snabbt upptäcka brister i ledarskap för att sedan kunna åtgärda det.

Åtgärderna i det här området syftar till att förbättra förutsättningarna för chefer och ett nära ledarskap.

- **Utveckla chefshandboken**

Säkerställa att de rutinbeskrivningar, stödmaterial och policydokument med mera som finns är enkla att hitta och förstå för både chefer, medarbetare och stödfunktioner.

Klart: 1 december 2020

Ansvarig: Personalchef och kommunikationschef

- **Ta fram en kommunövergripande plan för chefers kompetensutveckling och lärande**

De insatser som erbjuds ska vara relevanta utifrån chefers uppdrag, förutsättningar och utmaningar. Planen ska bygga på förmågor som krävs för att vara chef och ledare i Skellefteå kommun och inkluderar introduktion, mentorskap och kollegialt lärande, lärande mellan olika professioner, handledning, personlig utveckling och ämnesspecifika utbildningar. Strukturen ska omfatta både nya och erfarna chefer.

Klart: 1 december 2020

Ansvarig: Personalchef

- **Genomföra en fördjupad studie av chefers förutsättningar**

Studera chefers förutsättningar att leda (och leda nära) utifrån uppdrag, utmaningar och utifrån de förväntningar på ledarskapet som ska tas fram.

- Vilka arbetsuppgifter kan förenklas? Tas bort? Automatiseras? Digitaliseras? Skillnader mellan verksamheter?
- Hur ser stödet ut? Vilket stöd behövs? Skillnader mellan verksamheter?
- Vilka arbetsuppgifter borde ägnas mer tid? Skillnader mellan verksamheter?

Klart: Våren 2021

Ansvarig: Personalchef

Medarbetarskap

Att medarbetare i Skellefteå kommun har förutsättningar att göra ett bra jobb är av stor betydelse för hur väl vi lyckas med våra uppdrag gentemot invånarna.

I utredningen framkommer att medarbetarskapet behöver stärkas generellt i Skellefteå kommun och att rättigheter, skyldigheter och varje individs bidrag till arbetsmiljön behöver förtydligas. Här behöver vi även förtydliga hur stödet till medarbetare fungerar.

En stor del av ledningsfilosofin tillitsbaserad styrning och ledning är just medarbetarskap och medledarskap. Det handlar om att ta vara på medarbetarens kunskap och omdöme, att lita på professionerna. I tillitsarbetet kommer dessa aspekter alltid att finnas med.

De åtgärder som föreslås inom området är mer konkreta och något vi kan göra här och nu för att förbättra förutsättningar. (Stöd till medarbetare kommer att ingå i utredningen av HR:s roll och tjänsteutbud.)

- **Utveckla en kommunövergripande plan för medarbetares kompetensutveckling och lärande**

Ta fram en utvecklingsplan utifrån kunskaper och insikter kopplat till medledarskapet.

Klart: 1 december 2020

Ansvarig: Personalchef

- **Utveckla introduktionen för nyanställda**

Fortsätta att utveckla introduktionen på övergripande nivå genom att bland annat tydliggöra medarbetare och chefers rättigheter, skyldigheter och varje individs ansvar för en god arbetsmiljö. Inspirera arbetsplatser att arbeta med introduktion och mottagande av nya medarbetare på ett genomtänkt och tydligt sätt.

Klart: 1 december 2020

Ansvarig: Kommunikationschef och personalchef

HR

HR som stödfunktion arbetar för att skapa så goda förutsättningar som möjligt för chefer och medarbetare att göra ett bra jobb. HR-stödet och HR-processerna har stor betydelse för hur arbetsgivarpolitiken verkställs.

I utredningen framkommer kritik om hur HR kommunicerar, framför allt i processer med individer och grupper. Det finns även behov av att utveckla hur HR arbetar och kommunicerar i samband med avslut och överenskommelser. HR behöver samarbeta och samordna mer, minska sårbarhet och kvalitetssäkra. Det behöver även tydliggöras hur stöd till medarbetare ingår i HR:s uppdrag.

Den åtgärd som föreslås inom området syftar till att tydliggöra HR som stödfunktion samt att kvalitetssäkra arbetssätten och på vilket sätt vi kommunicerar.

- **Utreda HR:s uppdrag**

- Vilka uppdrag ska HR ha i förhållande till chefer, medarbetare, kommunhälsan och andra stödfunktioner
- Vilka roller och kompetenser behöver finnas
- Genomlys HR-processerna för att säkerställa att de motsvarar verksamhetens behov

Klart: januari 2021

Ansvarig: Personalchef

Hur åtgärderna hänger ihop

Många av åtgärderna är beroende av varandra. Att exempelvis arbeta fram ett förslag på kompetensutveckling för chefer, underlättas av att det finns tydliga förväntningar på chefer. Då kan kompetensutvecklingen anpassas så att den bygger förmågor som ger chefer bättre förutsättningar att leva upp till förväntningarna.

Med illustrationen nedan vill vi beskriva hur olika delar i åtgärdsplanen hänger ihop och bygger på varandra. Basen är en viktig grund för att skapa förståelse och tydlighet i nästa nivå – att skapa förutsättningar. Förutsättningarna skapar i sin tur ordning och reda för det arbete som sker på arbetsplatsen. I praktiken kan vi inte vänta in det ena utan att börja göra det andra. Många av åtgärderna kommer därför att ske parallellt. Detta ställer krav på att de som jobbar med de olika åtgärderna kommunicerar och samarbetar med varandra.

På arbetsplatsen

Introduktion, kollegialt stöd, systematiskt arbetsmiljöarbete, tillgänglig information, samverkan, snabbt agerande, stödfunktioner

Förutsättningar

Strategisk kompetensutveckling, chefens roll och förutsättningar, HR:s roll och förutsättningar, kommunhälsans roll, gemensamma processer, systemstöd, medarbetarundersökning

Grundläggande strukturer och tillitsbaserad styrning och ledning

Målbild, människosyn, tydliggöra förväntningar och beteenden för ledare och medarbetare, strategier för arbetsmiljöarbete, samverkan, informationsflöden

Avslutande ord

Det är svårt att förändra och förbättra. Vi ser att det finns flera utmaningar i de åtgärder som föreslås. Det första är att åtgärderna kräver kommunikation som är tillgänglig och begriplig för alla. Vi vet sedan länge hur svårt det är att nå ut i en stor organisation med skilda informationsvägar och rutiner. Men vi ska göra vårt allra bästa för att bli bättre på detta.

Det andra som är utmanande med förändring är att faktiskt lyckas. Att ambitionerna och målen som finns ska leda till att chefer och medarbetare på varje arbetsplats ska uppleva att det blir skillnad på riktigt. Att man upplever sig mer involverad, mer lyssnad på, har en ökad förståelse för varför det är som det är. Men framför allt, att upplevelsen blir att vi har det bättre på jobbet och kan göra ett bättre jobb med dem vi finns till för, våra invånare.

De som är ansvariga för åtgärderna kommer inte själva att sitta på lösningarna. I slutändan kommer varje chef och medarbetares förhållningssätt, engagemang och insats att spela roll för hur vi lyckas med åtgärderna.

Vi tror att vi kan lyckas, med gemensamma ansträngningar och med positiva förväntningar på varandra.

Skellefteå 2020-06-15

Kommunens ledningsgrupp

Kristina Sundin Jonsson, Hans Andersson, Anders Bergström, Gabriella Hahr Werkmäster, Yngve Lindmark, Joakim Lundin, Samuel Lundqvist, Staffan Näslund, Jan Sundbom och Ingrid Thylin.

Kommunövergripande samverkansgrupp

Ingrid Boström Vision, Helena Degerman Samordnande huvudskyddsombud, Anna-Karin Knutsson Eriksson SACO-rådet, Thomas Ekholm Lärarnas riksförbund, Annika Forssander Vårdförbundet, Mikael Johansson Lärarförbundet, Anki Pettersson Kommunal, Kristina Sundin Jonsson, Joakim Lundin, Birgitta Holmström, Eva Hård och Yngve Lindmark

