

public resources

Avrapportering förstudie ”Dalsland den attraktiva arbetsgivaren”

Projektägare:

Dalslandskommunernas kommunalförbund

Processledare:

Christina Svensson, förbundschef Dalslandskommunernas kommunalförbund

Jan Elofsson, konsult Public Resources AB

Bakgrund

För att behålla och attrahera kompetent arbetskraft måste kommuner och andra arbetsgivare tänka om och tänka nytt. Tillgången till arbetskraft är en central komponent när det gäller tillväxt och alla är medvetna om den demografiska utvecklingen. Kommunchefergruppen tillsammans med förbundschefen har diskuterat åtgärder för att gemensamt arbeta med frågan i Dalsland och kommit fram till en strategi. Initialt och under förstudien användes Jan Elofsson Public Resources AB som processledare

En workshop på temat "attraktiv arbetsplats" genomfördes för Dalslands kommun- och personalchefer på uppdrag av Kommunalförbundet och kommuncheferna. Syftet med detta var att hitta en gemensam uppfattning om vad begreppet står för samt att göra en bedömning av intresset av att gå vidare för att jobba aktivt med begreppet.

Övningarna genomfördes under två till tre timmar på både individnivå och via grupparbeten. Detta för att få bredd i "tänket". Processen i sig var mycket viktig, då grupperna bestod och planerades bestå av deltagare från "alla kommuner i Dalsland".

Viktigt fundament för framtida projekt var Dalslandsperspektivet med utgångspunkt från visionen att Dalslänningen är driftig och själv skapar förutsättningarna för sin egen och Dalslands utveckling. Även Fyrbodalsperspektivet ansågs viktigt. Dalsland är ur ett utvecklingsperspektiv med offentliga sektorn en del av Fyrbodalen. Vårt arbetssätt med ett ev projekt kan/skall komma andra till del. Kommuner och regioner "brottas" med frågan. Samverkan över kommungränserna både avseende behovet av rekrytering men också att metodutveckla ansågs viktigt .

Under resans gång ändrades rubriken till "attraktiv arbetsgivare" i stället för "attraktiv arbetsplats".

Resultatet av workshopen sammanfattas i tabellen nedan:

Struktur	Varumärke	Kultur
En flexibel organisation som styrs av tydliga mål och förväntningar	Där personalen känner stolthet över sina prestationer och sin organisation	En kultur som främjar
Skapa förutsättningar för att vara en positiv arbetsgivare	Tjuren (styrka, kraft, tradition)	En gemensam värdegrund. Det är roligt att arbeta och växa.

I och med denna sammanfattning avslutades workshopen. Ett resonemang om huruvida det kan vara bra att komplettera "vår" uppfattning med de vi vill attrahera, dvs nya medarbetare, och vad de vill ha, fördes. Frågan "vad vill nya ha?" kanske kan ställas till olika fokusgrupper? Eller ska man fokusera på de befintliga medarbetarna?

Kommunalförbundet fick uppdraget att jobba vidare, och tillsammans med konsultstöd väcktes tanken på att genomföra en förstudie på temat attraktiv arbetsgivare och via detta bygga ett utvecklingsprogram samt att ansöka om tillväxtmedel för att finansiera denna förstudie.

Tänket kring förstudien växte fram och detta tänk förankrades bland kommun- och personalchefer. Slutsatsen blev att jobba med befintliga medarbetare i samtliga kommuner, och att börja med två olika yrkesgrupper.

Förstudien redovisas tematiskt nedan. Redovisningen följer rubrikerna i ansökan.

Beskrivning av insatsen

Syfte och mål

Syftet är att ta fram ett förslag på utvecklingsprogram som fokuserar på "Dalsland, den attraktiva arbetsgivaren" vilket i förlängningen syftar till att behålla och utveckla befintliga medarbetare och att attrahera nya medarbetare.

Målet är att ta fram en metod som kan tillämpas och implementeras i ett kommande huvudprojekt.

Innehåll och genomförande

Omvärldsanalys

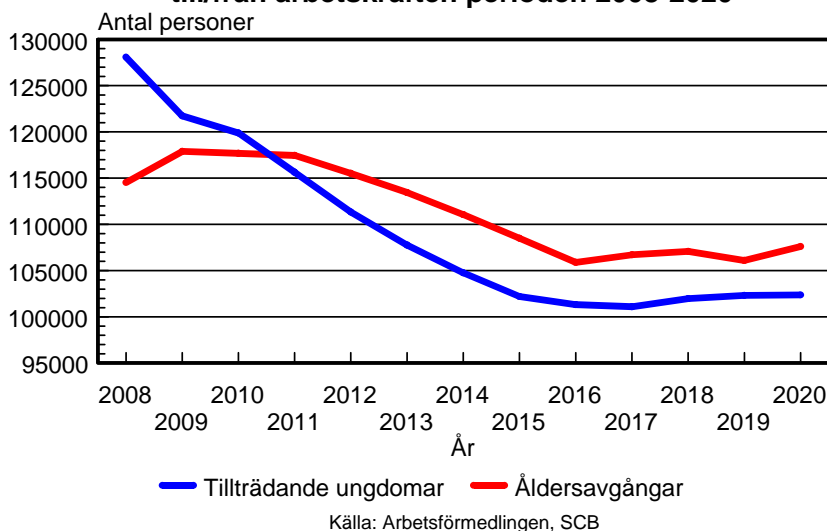
Intresset för att vara en "attraktiv arbetsgivare" är stort bland företag och organisationer. En anledning är givetvis för att kunna attrahera nya medarbetare i samband med de kommande stora pensionsavgångarna.

Tillgången till arbetskraft är en central komponent när det gäller tillväxt, och alla är medvetna om den demografiska utmaning vi har framför oss.

Detta gäller inte minst små och medelstora kommuner där man redan idag, trots ökad arbetslöshet, har svårt att behålla och rekrytera medarbetare.

Arbetsförmedlingen och SCB har tagit fram en graf som visar brytpunkten mellan framtida åldersavgångar och tillträdande ungdomar på arbetsmarknaden. Bilden (se nedan) visar att obalanser uppstår strax efter 2011.

Tillträdande ungdomar och åldersavgångar till/från arbetskraften perioden 2008-2020



Detta innebär att det trots hög arbetslöshet idag redan inom ett par år kommer att råda brist på arbetskraft. Det kommer då att vara viktigare än någonsin för både kommuner och företag att vara attraktiva arbetsgivare.

Kairos Futures genomför årligen värderingsstudier hos unga. I mars 2009 presenterades en ungdomsstudie på temat **"Drömsamhället"** som omfattade 19 000 svenskar i åldern 15-19 år. Det här är den första stora studien som genomförts på just nittio-talister. Det visar sig att det viktigaste för de "frihetstörstande" 90-talisterna är ett sk "Svenssonliv" där en av de viktigaste komponenterna är att få ett bra jobb och en fungerande familjesituation. Om inte familjerna fungerar är det skolorna som är viktigast, och om skolan sviker så är det viktigt att vara medlem i en förening.

Svenskt Näringsliv har genomfört en studie (**"Sökes: Attraktiva arbetsgivare"**) Studien visar att dagens unga har andra värderingar än tidigare generationer. För de unga är det betydelsefullt att företagen har bra personalpolicy och unga vill ha flexibla belöningsystem och arbeta mot en tydlig vision och klara mål.

Undersökningar från olika rekryteringsföretag visar att fram till 2015 måste kommuner och Landsting rekrytera ca 25 000 nya chefer. Om man kopplar det till den undersökning som tidningen Chef och fackförbundet Ledarna genomfört, som visar att ca 60 procent av unga kan tänka sig att bli chefer, men endast 15 procent inom offentlig sektor, så blir det allt tydligare att kommuner måste engagera sig ytterligare för att vara en attraktiv arbetsgivare.

Det här innebär att det i framtiden kommer att vara stor konkurrens om arbetskraften, trots hög arbetslöshet dag. För att säkerställa att man som arbetsgivare är attraktiv och således har möjlighet att locka kompetent arbetskraft, så bör man sticka ut. Vad ska man göra för att locka de bästa medarbetarna till sig? Vad premieras av den generation som nu är på väg till arbetsmarknaden?

Visst kan man ha en idé om hur man vill uppfattas som arbetsgivare. Vår bedömning är dock att det viktigaste är att den image man vill skapa faktiskt stämmer med verkligheten. Därför har vi valt att fokusera på de *befintliga medarbetarna*.

Tillsammans med kommun- och personalchefer beslutades att jobba vidare med två yrkeskategorier från samtliga medverkande kommuner. Vi valde att jobba med vårdpersonal och med personal från teknik- och parksidan. Detta för att det av tradition är två mycket mans- och kvinnodominerade "branscher".

Kommunikationsplan för projektet

Innan förstudien startade upp sattes ett antal kommunikativa mål upp för projektet. Det var vår målsättning att medarbetarna som deltar i workshops "en attraktiv arbetsgivare ska...

VETA

Att de kommunala arbetsgivarna i Dalsland tänker satsa på att bli attraktiva arbetsgivare.

Att medarbetarnas åsikter, uppfattningar och tankar behövs och tas på allvar.

Att deras deltagande kommer att göra skillnad.

KÄNNA

Att de är utvalda.

Att de är trygga under processen.

Att deras åsikter och uppfattningar kommer att påverka framöver.

Förtroende för processledarna.

GÖRA

Delta i workshops med engagemang.

Vara ambassadörer för projektet.

Ha med sig lite funderingar när de kommer tillbaka till sina arbetsplatser.

Vår bedömning är att de kommunikativa målen uppnåddes på genomförda workshops.

Kartläggning

En viktig utgångspunkt i vårt arbetssätt är det konsultativa förhållningssättet, innebärande att förslag till lösningar sker i dialog och därför valde vi att genomföra kartläggningsmomentet i workshopformat med ovan nämnda deltagare. Det systemteoretiska synsättet och tänkandet där vi ser ett öppet och levande system som grundförutsättningarna i en organisation avspeglades i metoden.

Kartläggningsdelen genomfördes processinriktat i dialogform. Som tidigare nämnts så genomfördes två heldagar med representanter från samtliga kommuner. En av kommunerna valde att vid dessa workshop delta med observatör för att därefter genomföra en workshop på hemmaplan. Resultatet från denna workshop redovisas särskilt under rubriken **kommungrupp**.

Upplägget såg ut som följer.

Introduktion, där syfte och mål gicks igenom

Omvärldsanalys – hur tror vi att det kommer att se ut?

Medarbetarskap och ledarskap

Grupprocesser via grupparbete: vad innebär en attraktiv arbetsgivare? Hur ser det ut idag? Hur vill vi att det ska se ut?

Grupprocesser via grupparbete: hur skulle ett utvecklingsprogram kunna se ut?

Om man ska jobba med ett så pass vitt och allmänt hållet begrepp som "attraktiv" så måste detta förtydligas. Det finns antagligen lika många definitioner som det finns personer. Under dagens första del, "Det här betyder en attraktiv arbetsgivare för oss", jobbade vi tillsammans med grupperna för att få fram deras bild. De fem grupperna kom fram till följande under den första dagens övningar.

Grupp 1

- Flexibla tider, valfria sysselsättningsgrader
- Att man har goda förutsättningar att klara sitt uppdrag
- Bra kommunikation
- Arbetsglädje
- Möjlighet till kompetensutveckling

Grupp 2

- Utvecklingsmöjligheter och kompetensutveckling
- Delaktighet
- Löner och förmåner, t ex friskvård
- Uppskattning och öppen kommunikation
- Nyttänkande, inte rädd för förändringar

Grupp 3

- Närvarande och tydlig chef
- Tydlig kommunikation
- Valfrihet och eget ansvar
- Utbildning, både inom och utanför arbetsgruppen
- Tydliga mål för verksamheten

Grupp 4

- Få möjlighet utvecklas, en tillåtande kultur
- Samma och tydliga regler i hela verksamheten
- Tydliga roller mellan politiker och tjänstemän
- Stöd och stöttning, t ex när man blir chef över sina gamla arbetskamrater
- Relevant information

Grupp 5

- Delaktighet och information
- Social gemenskap på arbetsplatsen
- Kompetensutveckling, dela med sig av kunskap
- Arbetsmiljö, rätt redskap till det man gör
- God löneutveckling

Tydliga mål och kommunikation kombinerat med möjligheter till utveckling ligger i de flesta definitioner som finns av begreppet attraktiv arbetsgivare. Så blev det även här. Det var många, långa och spännande resonemang och redovisningar.

Processledningen sammanställde sedan de olika gruppernas svar till en gemensam definition som bollades och godkändes av deltagarna.

En attraktiv arbetsgivare innebär

- En arbetsgivare med god arbetsmiljö, goda möjligheter till utveckling och kompetensutveckling.
- En arbetsgivare med tydliga mål och tydlig kommunikation med relevant information. Tydliga roller mellan politiken (vad) och tjänstemännen (hur).
- En arbetsgivare som vågar nytänkande och som ger förutsättningar för medarbetarna att lösa sina uppdrag.
- Medarbetare som är stolta över sina jobb, sin arbetsgivare och sina arbetskamrater.

Nuläge och önskat läge

En viktig del i processutveckling är att alla som deltar ska ha samma syn på både hur det ser ut idag, nuläge, och hur de vill att det ska vara, önskat läge. Om inte man har samsyn på detta så blir det väldigt svårt att enas och hitta en väg till målet.

Vi genomförde grupparbeten som handlade om just nuläge och önskat läge. Resultatet från grupperna den första dagen redovisas nedan.

Grupp 1

Nuläge

Arbetsmiljön har blivit bättre
Status, löner och personaltäthet för låg

Önskat läge

Fortsatta satsningar på arbetsmiljö
Högre status, lön och personaltäthet

Dåligt anpassade arbetstider

Bättre anpassade arbetstider

Grupp 2

Nuläge

Inga utvecklingsmöjligheter, pengarna styr
Tydliga mål
Kommunikation åt båda hållen
Bra (och dålig) arbetsmiljö
Dålig insyn i arbetsplatsens ekonomi

Önskat läge

Möjlighet till kompetensutveckling
Tydligare mål
Delaktighet och information
Förmåner, friskvård
Mer uppskattning

Grupp 3

Nuläge

Eget ansvar
Flexibilitet i arbetstider
Frånvarande chef
Otydliga mål
God arbetsmiljö

Önskat läge

Förebyggande friskvård
Kompetensutveckling via Vux
Handlingsplaner för medarbetare
Mål för varje individ
Tydliga lönekriterier kopplat till mål

Grupp 4

Nuläge

Otydliga mål
Utvecklad uppföljning
Otydliga roller
Väller in info
Hur förhåller vi oss till varandra?
Känsla av små utvecklingsmöjligheter

Önskat läge

Vad vill JAG?
Aktivt arbeta med mål och uppföljning
Särskilja dubbla roller

Grupp 5

Nuläge

Bristande kommunikation
Små marginaler
Slitage
Otydliga mål
Mellanchefssituationen

Önskat läge

Större delaktighet
Mera luft i systemet
Flexibla arbetstider
Statusökning serviceyrket
Kontinuerlig kompetensutveckling

Motsvarande process genomfördes även med den andra gruppen. Resultaten av de övningarna redovisas nedan.

Det här betyder en attraktiv arbetsgivare för oss:

Grupp 1

- Delaktighet, påverkan
- Öppet klimat
- Brukaren i fokus
- Lön

Grupp 2

- Bli sedd, få feedback
- Positiva rykten kring arbetsgivaren
- Kompetensutveckling/utbyte
- Lätt tillgänglighet hos arbetsgivaren
- Hälsotänk, förmåner

Grupp 3

- Lyssna!
- Ta tillvara allas kompetens
- Flexibel
- Påverka
- Tydlighet

Grupp 4

- Tydliga mål
- Delaktighet
- Bra kommunikation
- Kompetensutveckling
- Kommunal service

Grupp 5

- Trygghet
- Tydlighet
- Utveckling
- Påverkansmöjlighet
- Positiv anda

Som synes så skiljer sig inte de olika grupperna i det andra gänget speciellt mycket ifrån det första gängets tankar kring en attraktiv arbetsgivare. Detta kändes mycket bra, med tanke på framtida utvecklingsprogram.

Övningarna med det andra gänget fortsatte med samma tema. Efter livliga och bra resonemang och diskussioner i dialogform sammanfattade processledningen även det andra gängets uppfattning och syn på vad en attraktiv arbetsgivare är:

En attraktiv arbetsgivare innebär:

- En arbetsgivare med tydliga roller, mål, ansvar och ett tydligt uppdrag – med brukaren i fokus.
- En arbetsgivare med positiv anda som tar tillvara kompetens och ger möjligheter till kompetensutveckling och god löneutveckling.
- En arbetsgivare med god arbetsmiljö som ser sin personal och ger feedback på arbetsinsatser.
- En arbetsgivare med öppet klimat och tydlig kommunikation med stora påverkansmöjligheter och delaktighet.

Även i denna andra sammanfattning ser vi att det råder samsyn kring uppfattningen om vad en attraktiv arbetsgivare innebär.

Motsvarande process genomfördes även med kommungruppen och sammanfattas nedan. Vi kan konstatera att ovanstående sammanfattningar även stämmer överens med kommungruppens uppfattning

Kommungruppens redovisning - en attraktiv arbetsgivare innebär inom områdena;

- **Ledarskap** - möjlighet att utöva ledarskap färre medarbetare, närvarande chef, uppmuntrande lyssnande ledare, tydliga och raka
- **Kompetensutveckling** – växa i sitt uppdrag, professionella utvecklingsmöjligheter
- **Löne och anställningsförhållanden** – Riktig lön, konkurrenskraftig lön, känna stolthet inför sin uppgift - ambassadörer, medarbetare som talar väl om sin arbetsplats, tydlighet- både rättigheter och skyldigheter som arbetstagare, gott ledarskap/medarbetarskap, individanpassning
- **Utveckling** - Mod att pröva nya vägar/inte alltid projekt, god teamanda över förvaltningsgränserna, bra personalpolitik, aktiviteter/upplevelser på arbetsplatsen, höja statusen, se det "unga" som en möjlighet ej ett hot
- **Arbetsmiljö**- God, flexibel, positiv, uppmuntrande, gott hälsoarbete, delaktighet/medinflytande, samhörighet, trygghet/glädje, positivism, visa omsorg om personerna inte bara personalen, viktig kombination - det goda livet - både arbete och fritid i kommunen skall vara positivt

Nuläge och önskat läge

Vi genomförde processövningen nuläge – önskat läge även för omgång nummer två. Deras uppfattning redovisas nedan.

Grupp 1

Nuläge

Dålig rykte
Oro för ekonomin
Bristande kompetens

Önskat läge

God löneutveckling
Närvarande chef
Dialog om förändring och utveckling

Meningsfulla arbetsuppgifter
Yrkesstolthet

Nöjda brukare
Gott rykte

Grupp 2

Nuläge

Positiv stämning i arbetsgrupper
Oro inför negativa förändringar
Negativa rykten om arbetsgivaren
Omorganisation
Viss kompetensutveckling

Önskat läge

Brukaren i fokus
Konkurrenskraftig lön
Arbetsro och trygghet
Mera kompetens
Positiv anda

Grupp 3

Nuläge

Mer arbete på samma tid
Höga krav på anställda
Frånvarande chefer
Mycket administrativa uppgifter

Önskat läge

Bra ekonomi
Delaktighet
Mer tid
Bra råvaror – mat och personal

Grupp 4

Nuläge

Otrygghet
Negativ ekonomi
LEAN
Bra personal
Tappade sugar

Önskat läge

Politisk tydlighet
Bättre ekonomi
Samverkan mellan kommunerna
Aktiv delaktighet

Grupp 5

Nuläge

Helhetssyn saknas
Tuff ekonomi
Sliten personal
Stolt över jobbet men inte över AG
Bra och spännande verksamhet

Önskat läge

Tydligt uppdrag med brukarfokus
Välutbildad personal med utvmöjligheter
Engagemang
Se ekonomi som ett verktyg
Prata GÖTT om arbetsgivaren

Kommungruppens redovisning fokuserade på förbättringsområden och följande framkom;

Organisation - Tydliggöra ledarskapet mellan politiken - tjänstemannaorganisationen, tidsbegränsat ledarskap, tydlig styrning, mindre personalgrupper, helhetsperspektiv, rätt person på rätt plats, medvetandegöra

medarbetarskapets betydelse och ansvar, lyfta fram det unika och se varje person, utvärdera mera, en väg in - när det gäller rekrytering, vikten av det goda livet i kommunen - skolor, pendling mm, karriärmöjligheter i ett vidare kommunperspektiv-samarbet mellan kommunerna exvis i Dalsland

Löne och anställningsförhållanden/arbetsmiljö – Kontinuerlig

ledarskapsutveckling , stöttning mm. Framhålla den lilla kommunens fördelar, hjälpa till med bostadsförmedling etc

Höjd lönenivå, flexibla arbetsförhållanden, arbeta under restid, påverka

infrastrukturförbättringar, utveckla rörlighet mellan enheterna -utveckla teamkänslan

Delaktigheten måste öka

Genom att genomföra de här övningarna, sammanfatta resultaten i dialog och "stöta och blöta" dem lite så framkom en bra och tydlig grogrund för att fortsätta jobbet med att hitta förslag till ett utvecklingsprogram mot en attraktiv arbetsgivare. Nu finns begreppet definierat hos båda gängen samt även hos kommungruppen, och det visar sig att de är mycket lika. Det finns dokumenterade uppfattningar om hur det ser ut idag, nuläget, och hur de medverkande deltagarna skulle vilja att det såg ut, det önskade läget. Med detta avklarat fortsatte processen med att ta fram idéer om ett utvecklingsprogram.

Analys

Tankarna kring attraktiv arbetsgivare stämmer väl överens med den senaste forskning som undersökt vilka faktorer som bidrar till att en arbetsplats upplevs som attraktiv. **Grawitch, Kohler och Trares (2007)** har undersökt temat arbetsituationen. De har listat fem olika uppfattningar av hälsosamma och sunda arbetsplatsförhållanden som kan utgöra en form av definition av attraktiv arbetsgivare. Dessa är

1. anställdas möjlighet att kunna påverka och vara involverade
2. anställdas utveckling och möjlighet att kunna växa
3. anställdas erkännande såsom olika belöningssystem
4. balans mellan arbetet och privatlivet, samt
5. den faktiska arbetsmiljön.

Dessa uppsättningar visar sig samstämma väl med vad som framkom i båda workshopen.

Kopplar man dessutom de resultat som vi fick under de båda dagarna samman med de undersökningar som Kairos Futures och Svenskt Näringsliv gjort, kan konstateras att det trots allt finns ett antal beröringspunkter; bra personalpolicy, flexibla system, tydliga mål och visioner är begrepp som gäller både de tillträdande ungdomarna och de befintliga medarbetarna.

Men är det riktigt att arbeta med begreppet attraktiv arbetsgivare i dessa kristider?

I flera debattartiklar har Gunnar Wetterberg, Saco:s samhällspolitiska chef visat på vikten av att inte göra som under 1990- talets kris då han menar att kommunernas nedskärningar fördjupade och förlängde krisen. När till och med landstingens och

kommunernas jobb visade sig osäkra på 1990-talet, då blev sparsignalerna och raset på hemmamarknaden ännu starkare skriver han i en krönika i Corren 2009-01-22 Han menar att läget är ännu farligare nu ur ett rekryteringsperspektiv. Han skriver vidare att de närmaste tio åren ska alla kommunala fyrtyotalister ersättas. Följden av finanskrisen kan bli att generationsväxlingen i välfärdssystemen spårar ur. Det är menar han ett tydligt exempel på hur det kortsiktiga sparbehovet kan hamna i konflikt med den långa sikten.

Lärdomen av 1990-talet borde bli att ge personalpolitiken en mycket viktigare roll i krishanteringen menar han vidare.

Bl.a. tycker han att kommuner och landsting som stärkt sina balansräkningar kan ta ett par år med underskott för att inte äventyra generationsväxlingen.

Välfärdstjänsterna måste enligt Wetterberg fungera i ur och skur. Ingen annan sektor menar han kommer att ha så många fyrtyotalister att ersätta. Det är viktigt att inte bränna sitt förtroende bland de unga.

Då frågan diskuterades på direktionen och i kommunchefsgruppen samt med personalcheferna ansåg alla kommuner vikten av att arbeta med frågan.

Metodutveckling – förslag på ett utvecklingsprogram

Utvecklingsprogrammet skall skapa ett mervärde för befintliga medarbetare, lyfta fram kreativitet, energi och engagemang bland medarbetarna.

I samband med ovan nämnda kartläggning valde vi också att ta fram medarbetarnas tankar och förslag till hur ett utvecklingsprogram skulle kunna se ut. Vår bedömning är att förslag till lösningar skall ske i dialogform. Genom detta förhållningssätt har vi nu ett tänk kring ett utvecklingsprogram som har ett tydligt underifrånperspektiv.

Processledningen valde att använda den processinriktade dialogmodellen även för att ta fram gruppernas tankar och idéer gällande ett framtida utvecklingsprogram. Gruppernas resultat redovisas nedan. Som avslutning redovisas processledningens tankar och reflektioner kring ett framtida program, tillsammans med en uppsättning kritiska framgångsfaktorer.

Den första dagens grupper redovisade följande tankar kring *frågan "hur skulle ett utvecklingsprogram kunna se ut som tar oss ifrån nuläget till det önskade läget utifrån den definition vi har av attraktiv arbetsgivare?"*

Grupp 1

- Medarbetarutbildning: vilka finns vi till för? Roller? Uppdrag? Ta fram ett medarbetaravtal för tydlighet!
- Samverkansprojekt mellan kommunerna och yrkesgränserna. Programmet måste vara tvärprofessionellt.
- Utvecklingsprogrammet får inte vara en kommunledningsfråga – alla anställda måste få vara med.
- En tydlig informations- och kommunikationspolicy.

- Lista alla bra saker i kommunen och kommunicera ut detta.
- Introduktionsdag för alla nyanställda

Grupp 2

- Underifrånperspektiv, med arbetsledarna. Alla bär ansvar för utveckling och detta måste kommuniceras. Ta fram och visa arbetsgruppernas kompetens.
- Ett tydligt ledarskap som vågar ta i problem. Ledarskap och medarbetarskapsutbildning.
- Våga gå över gränserna, utbyta kompetens och erfarenheter över både verksamhets- och kommungränserna.
- Flexibel arbetstid – visa vinsterna med detta.
- Målinriktat arbete inom verksamheten med den enskilde i fokus.
- Öppenhet i arbetsgrupperna.

Grupp 3

- Mötesplatser/arenor för möten och diskussioner över yrkes- och kommungränserna.
- Involvera de som studerar, t ex genom att de som läser omvårdnadsprogrammet lovas fast anställning i Dalsland.
- Samarbete med det privata näringslivet för att visa helheten. Gemensamma rekryteringar med privata företag.

Grupp 4

- Förtydliga – vem är vår arbetsgivare och vad förväntas av oss?
- Utveckla trygga och tydliga chefer, särskilt viktigt om man är upplösd ur de egna leden.
- Arbetsrotation både inom och över kommunerna, ett billigt sätt att skapa helhet, förståelse och kompetensutveckling.

Grupp 5

- Arbete över gränserna för ökad förståelse.
- Nätverksträffar.
- Underifrån.
- Låt utvecklingsprogrammet vara en insats för kompetensutveckling, gemensam för hela Dalsland. Se till att det tas på allvar, är förankrat och att det finns tid avsatt till detta,
- Sprida det goda som händer via personaltidningar och webb.
- Använda mediekontakter och andra nätverk för att nå ut.
- Massmedieträning.
- Utse "årets medarbetare", "årets arbetsplats" odyl.

Den andra dagens grupper redovisade följande tankar kring frågan "hur skulle ett utvecklingsprogram kunna se ut som tar oss ifrån nuläget till det önskade läget utifrån den definition vi har av attraktiv arbetsgivare?"

Grupp 1

- APT viktigt, det måste finnas tid att prata utveckling.
- Politikerna måste stå upp för verksamheten och medarbetarna.

- Programmet måste följas upp.
- Kan de anställda höja sina löner?
- Alla medarbetare måste med från början i ett sådant här arbete.
- Samverkan.
- Förändringsarbete – ta tillvara kunskap och ha återkommande dialog.

Grupp 2

- Kommunchefen måste vara med och gå ut och prata om att det här är viktigt.
- Mötesplatser kommuner emellan.
- LEAN bör inblandas.
- Utvecklingsarbetet måste vara ett levande dokument.
- Bloggen "Melleruds kommun"; veckans bloggare.
- Samarbete över gränserna.

Grupp 3

- Tydlighet i arbetsbeskrivningar
- Fördelning av ansvar.
- APT/utvecklingsdagar.
- En coach för att stötta och coacha de anställda.
- Utbyta erfarenheter mellan arbetsplatser och kommuner.
- Attityder – att våga vara positiva.
- Ledarskap/medarbetarskap.

Grupp 4

- Motivation att jobba i enlighet med "en attraktiv arbetsgivare". Tydliggöra vinsten för de anställda.
- Skapa tid och förutsättningar för att jobba med detta.
- Tydliga uppdrag och gemensamma mål för var och en, så att alla drar åt samma håll.
- Bra ledning är grunden.
- Politiskt mod.
- Inte bara ord. VERKSTAD.

Grupp 5

- Arbetsgivare/arbetstagarutbildning.
- Tydlighet i uppdraget.
- Ge och ta ansvar och befogenheter.
- Information/kommunikation.
- Karriärcoaching för medarbetarna.
- Attitydförändring – en ny form av medarbetarskap.
- Medarbetarna är de bästa ambassadörerna.

Kommungruppens tankar om utvecklingsprogram

- Skapa nya forum
- Öppna den stängda verkstaden
- Organiserat erfarenhetsutbyte, ta hjälp av varandra inom kommunen över förvaltningsgränserna men även av andra kommuner

- Bemanningseenhet - en väg in rekrytering, rätt person på rätt plats
- Skapa alternativa karriärmöjligheter inom visa jobb - en plan med start i hemmakommunen och vidare till övriga kommuner- mer info om kommunens möjligheter och Dalsland möjligheter
- Kurs i bemötande/värdskap/ guideskap /kommunikation
- Samarbete/samordning inom kommunen- mellan kommuner
- Nya kontraktsformer-projekt(tidsbegränsade uppdrag), korta begränsade insatser
- Förändringsarbetet måste börja på den egna förvaltningen - ett bottom up perspektiv
- Utbildning för alla, utbyte mellan olika yrkesgrupper(träffa andra med samma problem)
- Tydliga mål för verksamheterna
- Öppenhet

Utvärdering i rummet

Efter båda dagarna, innan deltagarna lämnade genomfördes i storgrupp en utvärdering där var och en fick uttrycka vad de kände efter dagen.

Alla var mycket positiva och var i stort sett nöjda med upplägget på dagarna. Att mötas över kommungränserna och arbeta processinriktat var första gången för många. Att förstudiegruppen såg ut som den gjorde ansågs intressant. Flera uttryckte vikten av en fortsättning.

Några av synpunkterna sammanfattas nedan - tolkat av processledningen”:

- Bra dag - gillar processmetoden och att vi på kort tid fått fram så mycket
- Jag kommer ta med mig den positiva känslan från dagen till min arbetsplats – jag /vi har ett eget ansvar att göra arbetsplatsen attraktiv
- Vi inser att nya ambassadörer för attraktivitet är vi själva
- Jag var mycket skeptisk ifrån början men det här var verkligen bra!

Även **kommungruppen** som genomförde utvecklingsarbetet under en förmiddag var nöjda med dialogformen. Fokuserat arbete som på kort tid ändå resulterade i så många synpunkter och att alla kommit till tals var man överens om.

I samband med utvärderingen diskuterades också implementering av ev fortsatt projekt. Alla deltagarna och även övriga medarbetare i Dalsland kommer att ha tillgång till dokument om vad som hänt och händer i projektet via hemsidan www.dalsland.se.

Den genomgående uppfattningen i alla grupper är att man vill fortsätta utveckla konceptet och arbetet med Dalsland den attraktiva arbetsgivaren

Processledningens reflektioner och förslag på upplägg

Utifrån att ha lett båda heldagarna så framgår det att det finns ett antal utgångspunkter och gemensamma tankar som hänger samman. Nedan följer processledningens förslag till hur ett utvecklingsprogram skulle kunna se ut:

Medarbetarskapsutbildning

Detta skulle kunna vara en yrkesgrupps- och kommungemensam utbildning där man tydligt går igenom hur kommunen och andra politiskt styrda organisationer fungerar, vilka visioner, värdegrunder och mål som finns. Klargörandet av förväntningar, uppdrag och roller. Genomgång av begreppet "medarbetarskap", både i teori och praktik. Detta bör avslutas med ett medarbetaravtal.

Mötesplatser och arenor

Samtliga kommuner och yrkesgrupper bör mötas över gränserna i utvecklingsprogrammet. Detta skapar en vi-känsla ("vi i Dalsland") tillsammans med förståelse för varandras yrkesroller. På något sätt bör politiker ingå. Det finns flera praktiska upplägg för den här typen av alternativa mötesplatser.

Kommunicera fördelar!

Låt de som ingår i programmet lista och ta fram fördelar med både sina arbetsgivare och med Dalsland som område. Paketera och kommunicera ut detta. Gör en tydlig kommunikationsplan, både för projektet och för det här delmomentet.

Privat näringsliv och delaktighet

Bygg broar över till näringslivet och få med dem på tåget. Visa arbetsmarknaden i Dalsland som helhet.

Gemensamma träffar

För att jobba med ledarskap/medarbetarskap. De är två sidor av samma mynt, och det bör framgå.

Kritiska framgångsfaktorer för att projektet ska lyckas

För att säkerställa framgång för ett dylikt utvecklingsprogram gör processledningen bedömningen att det finns ett antal kritiska framgångsfaktorer.

- Stark förankring hos politiken och kommunledningen. Det är centralt att det framgår att projektet är viktigt och prioriterat. Detta måste visas genom handling, inte minst genom deltagande.
- Stark förankring hos första linjens chefer och arbetsledare – av samma anledning. Det måste framgå att det är viktigt!
- Alla medarbetare måste bli berörda. Det får inte vara så att det bara rör vissa eftersom detta föder subkulturer och annat som skapar "vi och dom"-känslor.
- En tydlig och gemensam kommunikationsplan. Ett paket med informationsmaterial kopplas till detta så att alla får samma information. Denna plan skall även innefatta media samt marknadsföring av projektet.
- En tydlig struktur och planering måste finnas.
- Tätt samarbete med de fackliga organisationerna – som måste vara med.

- Att tid finns avsatt.
- Att alla kommuner i Dalsland medverkar.

Indikatorer

Workshop kommunchefer/personalchefer

Antal deltagande kvinnor: 4 st

Antal deltagande män: 6 st

Workshop medarbetare från de fyra kommunerna

Antal deltagande kvinnor: 50 st

Antal deltagande män: 15 st

Workshop medarbetare från en av kommunerna

Antal deltagande kvinnor: 7 st

Antal deltagande män: 2 st

Jämställdhet, miljö, integration

Genom det processinriktade arbetssättet har ledstjärnorna som omnämndes i förstudieansökan; mångfald, kreativitet, delaktighet, innovation uppfyllts.

Utgångspunkten för vårt arbete är den vision som finns för landskapet; driftighet, skapa förutsättningar för utveckling. Metoder för detta är att i alla sammanhang ha högt i tak för diskussioner, släppa fram kreativitet och nya idéer, skapa ett tillåtande klimat och uppmuntra till samarbete. Det processinriktade arbetssättet borgar för detta. Redovisningen visar mångfalden.

Hållbar utveckling

Nyskapande

Utvecklingsprogrammet har tagits fram i dialog med först kommunchefer och personalchefer via att inledande workshops redan hållits. Dialog har inletts med VG-regionen där intresse finns för att följa programmet. Det mest nyskapande är dock temat samt metoden innebärande satsningen på dialog-workshops med befintlig personal över samtliga kommuner och med olika arbetsuppgifter i det dagliga arbetet.

Gemensamt Fyrbodal

Samtliga kommuner inom Dalslandskommunernas kommunalförbund ingår i Fyrbodal. Samtliga kommuner medverkar i projektet.

En sammanfattning av resultaten från workshops finns på Dalslandskommunernas kommunalförbunds hemsida; www.dalsland.se .