

Personalstrategiskt program

Antagen av stadsfullmäktige 14.12.2004

INLEDNING

Inom de närmaste 10 åren kommer ca en tredjedel av stadens anställda, dvs 280 personer, att gå i ålderspension. Som jämförelse kan konstateras, att antalet ålderspensioneringar under de gångna 10 åren var 90 personer.

Samtidigt håller det på att ske en förändring i utbudet av arbetskraft. Antalet äldre ökar och antalet yngre minskar. Utbudet på arbetskraft minskar totalt sett. Konkurrensen om den arbetskraft som finns kommer att hårdna.

Befolkningsprognoserna visar att andelen äldre av totalbefolkningen ökar. Småningom minskar andelen barn och unga. Detta betyder att det finns skäl att se över servicestrukturen.

Utvecklingen är likartad i hela Norden och stora delar av Europa.

Olika projekt har startats i dessa länder för att stöda kommunerna i deras strävanden att behålla och rekrytera den personal som behövs.

I Finland har Finlands Kommunförbund, Kommunala arbetsmarknadsverket och Kommunernas pensionsförsäkring startat projektet Kommunjobb – toppenjobb” och i Sverige har man inom Svenska kommunförbundet ett projekt som kallas ”Ett bättre jobb...”

I Mariehamns stad har stadsfullmäktige i samband med budgeten för år 2003 bestämt att staden skall göra **ett konkret personalstrategiskt handlingsprogram** över frågor som gäller

- *rekrytering,*
- *kompetensutveckling*
- *motiverande lönepolitik; och*
- *arbetshälsa.*

För detta uppdrag har en arbetsgrupp tillsatts. Arbetsgruppens medlemmar är personalchef Ritva Bergholm, skoldirektör Berit Dahlin (-30.11.2003), skoldirektör (stadssekreterare - 30.11.2003) Mari-Ann Kullman, barnomsorgschef Bo Nygård och avdelningschef Lars-Göran Åström.

Arbetsgruppen har tagit sig arbetsnamnet ”**REKO-gruppen**”.

Gruppen höll sitt första möte 2.4.2003.

Arbetsgruppens uppdrag har varit att göra ett personalstrategiskt program med hjälp av vilket man försäkras sig om

att staden både nu och i framtiden inom alla verksamheter

- *har tillräckligt med personal, som har rätt kompetens, som är motiverad och engagerad och som har en konkurrenskraftig och sporrande lön*
- *har väl fungerande arbetsplatser där människor trivs, utvecklas och tar ansvar*

Avsikten med detta personalstrategiska program är således att klarlägga stadens allmänna personalstrategi och föreslå konkreta förvaltningsövergripande åtgärder i syfte att nå ovan relaterade allmänna målsättning.

Det skall också vara ett verktyg för ledningen, både för beslutsfattarna och för cheferna. Det skall tydliggöra stadens personalpolitik för personalen samt garantera att personalärendena sköts på ett konsekvent sätt i hela organisationen.

Programmet, i synnerhet till den del det gäller konkreta åtgärder, skall regelbundet utvärderas och vid behov revideras.

I detta personalstrategiska program har man utformat en vision (en bild av ett önskvärt tillstånd) för **Mariehamns stad som arbetsplats**. Man har också ställt övergripande mål gällande rekrytering, kompetensutveckling, lönepolitik och arbetshälsa.

Strategin (ett medvetet linjeval för att uppnå ställda mål) informerar om den personalpolitik som staden skall bedriva för att nå de övergripande målen och innehåller också konkreta åtgärder.

Programmet innehåller även en värdegrund som bör genomsyra hela organisationen. Då såväl stadens politiker som stadens personal verkar i enlighet med dessa värderingar kommer man att kunna förverkliga programmet på ett sätt som ytterligare stärker stadens anseende som en attraktiv arbetsplats.

Under det år REKO-gruppen har arbetat med personalstrategierna har den satt sig in i problematiken på ett grundligt sätt. Uppgiften har känts mycket angelägen och stimulerande, och det förefaller ändamålsenligt att denna grupp kvarstår som en sporrande, övervakande och samlande grupp för det fortsatta arbetet.

Avsaknaden av en för staden övergripande vision, allmänna målsättningar och strategi för serviceproduktionen har i någon mån försvårat arbetet. Gruppen tycker att det är mycket viktigt att dessa snarast utformas för staden.

Som allmän grund för strategierna har använts de "Riktlinjer för Mariehamns utveckling" som finns i budgeten för år 2004.

Arbetsgruppen inledde sitt arbete med en enkät, där personalens åsikter om arbetsmiljön kartlades. Resultatet av denna behandlas närmare under kapitlet **Arbetshälsa**.

Även ledningsgruppen har vid flere tillfällen diskuterat olika personalstrategiska frågor. Arbetarskyddskommissionen har informerats om REKO-gruppens arbete.

Stadens personalpolitiska program från år 1989 har utvärderats och föreslås upphöra i samband med att detta personalstrategiska program antas.

REKO-gruppen överlämnar nu ett **förslag till personalstrategiskt program** för behandling i berörda instanser och hoppas programmet i sin slutliga utformning på ett positivt sätt kan förankras hos alla som det berör.

Mariehamn, den 20 september 2004

Ritva Bergholm

Mari-Ann Kullman

Bo Nygård

Lars-Göran Åström

ALLMÄNT

Vision:

Mariehamns stad

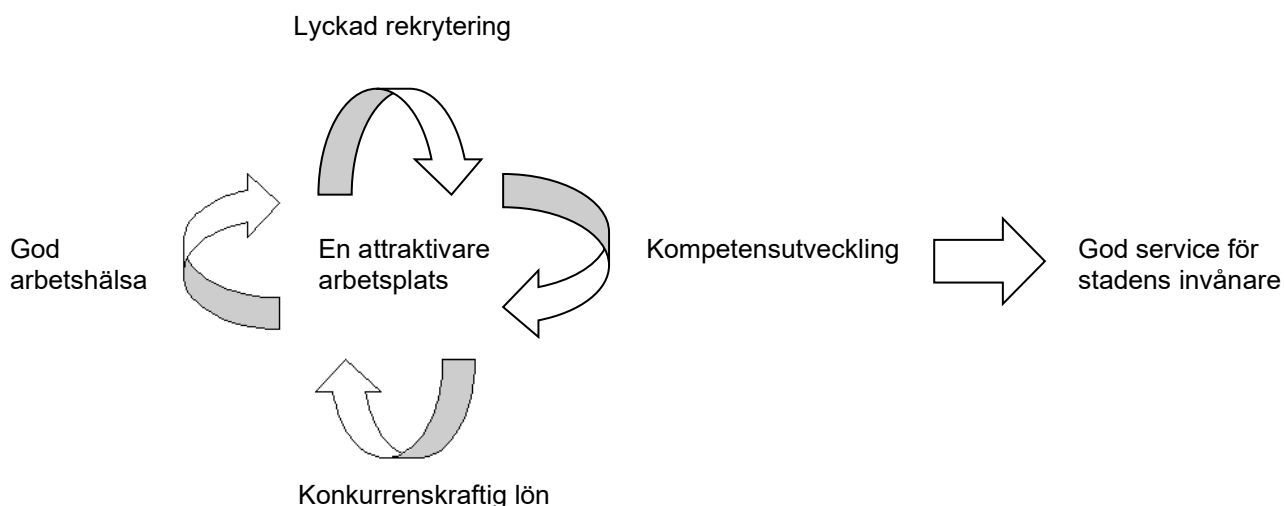
En attraktiv arbetsplats

VÄRNAR OCH VÅGAR

I riktning mot denna vision, dvs att bli en ännu attraktivare arbetsplats, där man VÄRNAR om den kunskap och erfarenhet som finns, samtidigt som man fördomsfritt VÅGAR söka nya vägar och pröva på det okända, strävar man genom ett målmedvetet utvecklingsarbete.

En sund balans mellan att värna och att våga måste även genomsyra förverkligandet av alla de konkreta åtgärder som skall garantera ett så gott anseende och så professionella rekryteringsmetoder att man alltid lyckas rekrytera den personal man behöver, en s.k. lärande organisation som snabbt och smidigt kan anpassas till förändringar i omvärlden, en konkurrenskraftig lön för alla anställda och ett arbetsklimat som gör att personalen trivs, utvecklas och tar ansvar.

Allt detta leder till en god service för stadens invånare.



Följande värderingar och människosyn utgör grund för programmet:

VÄRDEGRUND:

Staden som arbetsgivare värdesätter sina anställda, behandlar alla jämlikt, ger möjlighet till aktiv delaktighet och personlig utveckling och förväntar sig fullödiga insatser av var och en.

Kundperspektivet beaktas i verksamheten genom tillgänglig personal, snabb service, hög kvalitet och ett vänligt och respektfullt bemötande.

Arbetsklimatet på stadens arbetsplatser kännetecknas av öppenhet, rättvisa, arbetsglädje samt tydliga och gemensamma mål.

LEDAR- OCH PERSONALPROFIL:

Stadens chefer motiverar, engagerar och stöder, klargör målsättningar och förväntningar för alla anställda, ger konstruktiv och tydlig återkoppling samt skapar förutsättningar för alla anställda att lyckas och känna arbetsglädje.

Stadens personal förstår syftet med och känner ansvar för sina arbetsuppgifter, vill utvecklas i sin egen yrkesroll och delta i utvecklandet av sin arbetsplats, vill ge kunderna "det lilla extra" och har förmåga och vilja att samarbeta.

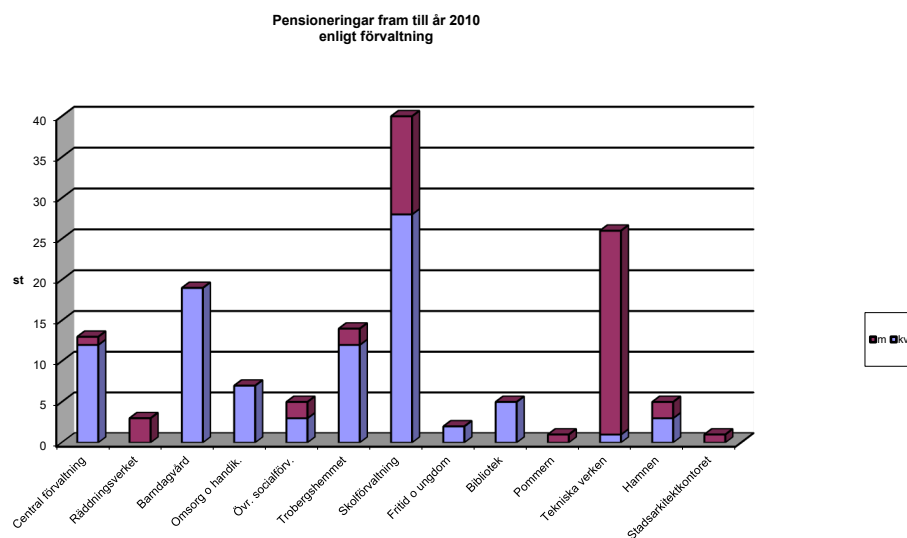
REKRYTERING

Bakgrund

Staden hade 31.12.2003 786 st av stadsfullmäktige godkända anställningsförhållanden motsvarande 740,04 årsarbetare. Av dessa var 391 inrättade tjänster och 395 arbetsavtalsförhållanden. Hur anställningsförhållandena fördelar sig på olika verksamheter framgår ur tabellen nedan:

Verksamhet	Antal årsarbetande
Stadsledningen	34,78
Byggnadsnämnden	3,00
Miljövårdsnämnden	2,40
Räddningsnämnden	34,59
Allmän social vht	35,10
Barnomsorg	159,89
Omsorg . handikapp	78,22
Trobergshemmet	52,02
Skolnämnden	133,06
Kulturnämnden	25,39
Medborgarinstitutet	14,30
Pommernnämnden	4,00
Fritidsnämnden	32,47
Tekniska nämnden	83,77
El-verket	15,70
VA-verket	16,23
Hamnnämnden	16,52
Stadsplanenämnden	4,60
Sammanlagt	740,04

Enligt gällande pensionslagstiftning kommer ca en tredjedel av stadens personal att gå i ålderspension under de närmast följande 10 åren. Till antalet flesta pensioneringar kommer att ske inom skolförvaltningen, barnomsorgen, allmän teknisk verksamhet och stadsledning.



Övergripande mål

Stadens goda anseende gör, att man alltid lyckas anställa den personal som behövs.

STRATEGI

Utgående från stadens övergripande framtidsvision och servicestrategi görs årligen inom varje verksamhet en noggrann bedömning av både det lång- och det kortsiktiga personalbehovet.

ÅTGÄRDER

- Stadens ledning utformar stadens övergripande vision och målsättningar samt uppgör en strategi för serviceproduktionen. Dessa konkretiseras även av respektive nämnd och förvaltningsledning.
- Budgetdirektiven omarbetas så, att förvaltningarna har i uppdrag att i underlaget till den årliga budgeten presentera en noggrann bedömning av det framtida personalbehovet.

Professionella, etiska och smidiga rekryteringsrutiner, som är enhetliga för stadens samtliga verksamheter utarbetas.

Alla de personer, som deltar i rekryteringsprocessen förstår, att de i kontakten med sökandena handhar en betydelsefull del av stadens marknadsföring.

ÅTGÄRDER

- En manual för rekryterare uppgörs. I den beskrivs hur man inrättar ett anställningsförhållande och uppgör en s.k. kravprofil på den som skall anställas till hur man kontakter sökanden, intervjuar, tar referenser, återkopplar och sist och slutligen på ett lyckat sätt introducerar den nyanställda i sitt arbete.
- Enhetliga introduktionsrutiner utarbetas. (t.ex. Välkommen på jobb-folder, informationstillfällen för nyanställda)
- För stadens platsannonser utformas ett enhetligt och "slående" utseende. En gemensam logo tas fram, likaså en kort ingress med uppgifter om staden som arbetsgivare.

För att kunna rekrytera personal även inom sådana branscher där det eventuellt råder eller kommer att råda brist på arbetskraft gör staden en målmedveten satsning på att delta i rekryteringsmässor, göra besök i läroanstalter, marknadsföra inom kringliggande regioner och försöka påverka utbudet av utbildningstillfällen.

ÅTGÄRDER

- En arbetsgrupp utses, vars uppgift är att planera, organisera och förverkliga de externa, allmänna rekryteringsåtgärderna.
- För att göra det lättare att rekrytera personal från kringliggande regioner underlättas möjligheterna till pendling och till ett flexibelt arbetstidsarrangemang.
- Lockande personalförmåner utvecklas.

KOMPETENSUTVECKLING

Bakgrund

Utvecklingen går allt mera emot att man inom organisationer måste ha en förmåga att aktivt följa omvärlden och snabbt reagera på signaler, krav och behov. Detta ställer krav på flexibilitet och en fortlöpande förnyelse av den samlade kompetensen.

Kompetens är skicklighet eller förmåga att utföra en viss aktivitet och innefattar

- ❖ kunskaper
- ❖ färdigheter
- ❖ erfarenheter
- ❖ värderingar och attityder
- ❖ kontakter och kontaktnät

Med kompetens avses alltså inte enbart den formella behörigheten utan kompetens innebär såväl kunskaper, färdigheter som vilja.

Personalen inom kommunsektorn överlag har stor yrkesskicklighet och i regel en hög utbildningsnivå.

Övergripande mål

Staden är en omvärldsorienterad och förändringsinriktad organisation, en s.k. "lärande organisation"

STRATEGI

Staden har kunskap om vilken kompetens som finns i organisationen samt vilken kompetens som behövs nu och i framtiden.
Hela organisationen känner till stadens visioner, vilka mål man arbetar mot och hur man tillsammans vill nå dem.

ÅTGÄRDER

- En kompetenskartläggning görs bland personalen.
- Personalen informeras och görs delaktiga i stadens strategier och målsättningar.
- Alla anställda medverkar till att utgående från stadens servicestrategi upprätta en individuell kompetensutvecklingsplan.
- Utreds möjligheterna till EU-bidrag för kompetenskartläggning och kompetensutvecklingsplaner.

De anställda ges möjlighet till delaktighet både då det gäller att analysera problem i den löpande verksamheten och i utvecklingsarbetet. Alla uppmuntras till att söka ny kunskap och nya sätt att arbeta på. Vars och ens eget ansvar för att upprätthålla kompetensen betonas.
Stadens ledare ombesörjer att det på varje arbetsplats finns en god inlärningsmiljö.

ÅTGÄRDER

- Utgående från den individuella kompetensutvecklingsplanen ges den anställda möjlighet att delta i utbildningstillfällen.
- På arbetsplatserna utarbetas rutiner som gör det möjligt för organisationen som helhet att ta till vara de enskilda personernas ökade kompetens.
- Team bildas kring särskilda arbetsuppgifter, även över förvaltnings- och avdelningsgränser.
- Man påbörjar ett aktivt kvalitetsarbete inom stadens samtliga förvaltningar och som redskap tar man i bruk ett gemensamt, av stadsstyrelsen godkänt, kvalitetsverktyg.
- Möjligheterna till arbetsrotation utreds och förverkligas.

SPORRANDE LÖNEPOLITIK

Bakgrund

Inom staden tillämpas följande kollektivavtal som innehåller bestämmelser om anställningsvillkor och lönesättning: Allmänt kommunalt tjänste- och arbetskollektivavtal (AKTA), Kommunalt tjänste- och arbetskollektivavtal för undervisningssektorn (UKTA), Kommunalt tjänste- och arbetskollektivavtal för teknisk personal (TS) och Kommunalt arbetskollektivavtal för timavlönade (TIM-AKA).

Under de senaste åren har utvecklingen gått mot en lönesättning som baserar sig på en värdering av arbetsuppgifternas svårighetsgrad. Denna lönesättningsmodell förverkligades inom TS-avtalet år 1996 och inom AKTA-avtalet år 2002. Inom UKTA-avtalet är denna lönesättning möjlig för vissa tjänsteinnehavargrupper och på kommande för hela avtalet, inom TIM-AKA håller man som bäst på och verkställer denna lönesättning.

Avtalen ger också möjligheter till utbetalande av individuella tillägg, som baserar sig på individuella arbetsprestationer. Denna möjlighet har tillsvidare använts inom TS-sektorn och regler för individuellt tillägg utarbetas för AKTA-sektorn.

Övergripande mål

Alla anställda har en konkurrenskraftig lön.

STRATEGI

Lönesättningen skall basera sig på arbetsuppgifternas svårighetsgrad och individens och arbetsplatsens arbetsprestationer. Kriterierna för lönesättningen görs klara och tydliga så att samtliga anställda känner till dem.

ÅTGÄRDER

- Manualer för hur lönerna fastställs utarbetas
- Individuella lönetillägg tas i bruk
- Resultatarvoden tas i bruk

Unika och flexibla lönesättningsmodeller som uppfyller kraven på rättvisa och objektivitet.

Sambandet mellan arbetsgivarens förväntningar och utförda prestationer skall tydligt avspeglas i lönen.

ÅTGÄRDER

- Staden fortsätter att tillsammans med de fackliga organisationerna utarbeta och utveckla reglerna och metoderna för lönesättningen.

ARBETSHÄLSA

Arbetshälsa är ett omfattande begrepp som i detta program innefattar

- ❖ **ledarskap**
- ❖ **samverkan**
- ❖ **arbetsmiljö; och**
- ❖ **friskvård**

Under sommaren 2003 gjordes en enkät om arbetsmiljön i staden. Enkäten var indelad i 4 huvudgrupper, dvs i frågor gällande

1. arbetsuppgifterna
2. arbetsplatsens ledarskap
3. fysisk hälsa
4. atmosfär och samarbete på arbetsplatsen.

Totalt svarade 692 personer, vilket ger en svarsprocent på 81,4 %.

På det hela taget visade svaren att stadens anställda är nöjda med sin arbetsmiljö.

Svarsresultaten har beaktats vid utarbetandet av detta program.

Speciell vikt har fästs vid följande punkter:

- 20 % var oroliga för att deras arbetsuppgifter skulle förändras
- 55 % fick inte veta vad deras chef tycker om deras arbetsinsatser
- 60 % fick inte regelbundet delta i utvecklingssamtal
- 40 % tyckte att de inte motionerar tillräckligt
- 50 % tyckte att det förekommer onödigt missnöje och "gnäll" på arbetsplatsen
- 21 % fick inte hjälp och stöd om de hade problem i arbetet.

Samtliga punkter kommer att genomgå under en period om 3 år.

Beträffande personalens direkta och indirekta deltagande kan konstateras att det finns effektiva system för medinflytande. Samarbetsförfarandet i enlighet med det allmänna avtalet och arbetarskyddssamarbetet har förenats. Utvecklingssamtal är ett utmärkt sätt att främja personalens direkta deltagande. Arbetsplatsmöten är en viktig del av systemet för medinflytande på arbetsplatsen.

Personalens hälsa är av största vikt, både då det gäller den enskilda individens välmående som med tanke på en välfungerande serviceverksamhet med nya utmaningar och förändringar.

För att minska sjukskrivningarna och öka välmåendet på arbetsplatserna har staden ett "Bry sig om"-program som reviderats våren 2004.

Staden stöder olika friskvårdsaktiviteter, så som styrketräning, gymnastik och simning. Dessa åtgärder är värdefulla i sig, men för att nå bra resultat behövs systematisk och målinriktad verksamhet.

Stadens anställda har också rätt till avgiftsfri läkarvård (allmänläkarnivå).

De flesta av stadens anställda har numera en ålderspensionsålder på 63 – 65 år.

Medelåldern för pensioneringar ligger dock betydligt lägre. Medelåldern för de anställda som gick i pension år 2003 var 56 år.

Från år 2005 träder en ny pensionslag i kraft. I den går man in för en flexibel pensionsålder på 63 – 68 år.

Övergripande mål

Personalen trivs, utvecklas och tar ansvar och alla förstår att syftet är att verka för stadens invånare.

STRATEGI

Ledarskap

Stadens ledare känner till, följer i sitt uppdrag och delger personalen de politiska besluten om målsättningarna och om ramarna för verksamheten.

Cheferna har den kompetens som behövs för ett tydligt och konsekvent ledarskap.

ÅTGÄRDER

- Kartläggs vilka färdigheter man behöver utveckla hos stadens ledare.
- En målinriktad ledarskapsutbildning anordnas.
- Arbetshandledningen utvecklas.

Samverkan

Systemet för medinflytande utvecklas och olika samarbetsformer effektiveras. Alla anställda ges möjlighet att i större utsträckning påverka sitt eget arbete.

Gemenskapen och arbetsglädjen stärks.

ÅTGÄRDER

- På alla arbetsplatser hålls regelbundna arbetsplatsmöten.
- Varje chef håller årligen utvecklingssamtal med alla sina anställda. Ledningen kan ge direktiv om att i samtalen skall tas upp frågor som berör alla.
- Metoder för att utveckla formerna för samarbete utvecklas.
- "INSPIRATIONS" dagar ordnas årligen för hela personalen.
- Flexibla arbetstidsarrangemang utvecklas.
- Olika slag av personalförmåner utvecklas.

Fysisk arbetsmiljö och friskvård

Den fysiska arbetsmiljön skall främja de anställdas hälsa och därför, med beaktande av individuella olikheter, vara ergonomiskt rätt utrustad.

Alla anställdas tar ett eget ansvar för sin hälsa. Staden stöder olika friskvårdsaktiviteter.

ÅTGÄRDER

- "Bry sig om" – programmet följs på alla arbetsplatser
- En arbetsgrupp med representanter för ledningen, personalförvaltningen, företagshälsovården, arbetarskyddet och personalen tillsätts. Arbetsgruppen har som uppgift att initiera och förverkliga friskvårdsprojekt.
- Reglerna för vilka motions- rekreationsaktiviteter staden stöder genomgås och revideras vid behov.
- Redskap och hjälpmedel som underlättar arbetet i fysiskt tunga arbeten samt förhindrar belastnings- och förslitningsskador anskaffas.

Det skapas förutsättningar för personer i olika livssituationer att framgångsrikt arbeta i staden. (t.ex. äldre anställda, unga personer, anställda med familj, personer med nedsatt arbetsförmåga)

ÅTGÄRDER

- Arbetsmetoderna och arbetsuppgifterna anpassas, då det är möjligt, till olika personers individuella behov.
- Reglerna för omplacering av personer med nedsatt arbetsförmåga genomgås och revideras vid behov.
- Äldre anställdas möjligheter att stanna kvar i arbetslivet ända fram till åldern för ålderspension ägnas speciell uppmärksamhet.
- Flexibla lösningar som gör det möjligt att på ett bra sätt kombinera arbetslivet med hem och fritid utvecklas.

AVSLUTNING

Inom ramen för detta program har man varit tvungen att begränsa antalet konkreta åtgärder till ett sådant antal, som man rimligtvis kan förväntas förverkliga inom en överskådlig framtid.

Avsikten är dock inte, att samtliga konkreta åtgärder skall förverkligas omedelbart utan i enlighet med "raket" - modellen i bilagan, där vissa åtgärder skall vara färdiga innan följande vidtas. Detta är nödvändigt med tanke på att många av dem är beroende av varandra för att ha effekt.

Långt viktigare än att förverkliga alla åtgärder genast, är att hela organisationen arbetar i programmet "anda". För att uppnå det, är det av största betydelse hur det slutliga programmet presenteras för personalen. Personalens medverkan då det gäller att utforma förslagen till praktiskt genomförbara åtgärderna är både önskvärd och nödvändig.

Förverkligandet av programmet kommer att kosta pengar. Staden bör vara beredd att i kommande budgeter ta in anslag för programmets åtgärder. Dessa ekonomiska satsningar skall dock på sikt visa sig vara lönsamma.

Över förverkligandet av de enskilda åtgärderna rapporterar ansvarspersonerna fortlöpande till ledningen. Metoderna för rapportering och utvärdering skall utarbetas.

Förutom detta personalstrategiska program har för staden godkänts/kommer att godkännas

följande program och riktlinjer gällande personalen:

- anställande av personal
- rekrytering
- introduktion
- beviljandet av tjänstledigheter
- personalutbildning
- jämställdhetspolicy och –program
- Bry Sig Om - program