

# HR i en föränderlig tid

---

## SKR intervju

Tre intervjuer med personer  
som tänker utanför boxen



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner

# Ödmjuk HR spränger gränser



Ett unikt samarbete där de tre kommunerna Mariestad, Töreboda och Gullspång delar på en och samma HR-avdelning. Synergieffekterna och samordningsvinsterna är tydliga, enligt HR-chefen Per Johansson. Men det krävs både fingertoppskänsla och ödmjukhet för att få samarbetet att fungera.

Strukturerat och långsiktigt samarbete mellan kommuner är ofta reserverat för väl avgränsade resurser som till exempel brandförsvar. Men tre kommuner i Västra Götaland: Mariestad, Töreboda och Gullspång, visar att det går att samarbeta också kring HR. 2018 enades de om att skapa en gemensam HR-avdelning. I samma veva tillträdde Per Johansson som HR-chef och fick axla rollen som projektledare.



”Jag var ny på jobbet och fick ett halvår på mig att sätta en helt ny organisation. Det blev väldigt intensivt, men jag fick en bra start tack vare att kommunerna lagt ner mycket jobb på att förankra idén”

Den gemensamma HR-avdelningen för ”MTG”-kommunerna består av nio HR-konsulter och en HR-assistent. Det finns gott om utmaningar på avdelningens bord. Den största är kanske att få till ett HR-arbete som uppnår synergieffekter och samordningsvinster, men samtidigt visar respekt för kommunernas identitet och särart.

– I början lade vi stor vikt vid att lära känna nyckelpersoner och medarbetare i de tre kommunerna. Vi reste kors och tvärs för att träffa folk, etablera relationer och skapa trygghet kring vårt gemensamma arbete. HR-konsulterna på min avdelning blev fantastiska ambassadörer och hanterade mycket av den oro som trots allt fanns. Samverkansavtal i all ära, men till syvende och sist handlar ett lyckat samarbete om att bygga relationer på ett konstruktivt och hållbart sätt, säger Per Johansson.

Han själv blev snart varse att även detaljer som att ha rätt nål på kavajslaget har betydelse.



”En gång åkte jag till Töreboda med ett Mariestadsmärke på mig och fick en diskret vink om att det var mindre lämpligt. Det kan tyckas vara en småsak, men under sådana här processer är ödmjukhet och respekt oerhört viktigt, och det behöver man visa på flera olika plan.”

När detta skrivs har det gått nästan fyra år sedan samarbetet inleddes. Under den här tiden har HR-avdelningen strukturerat det systematiska arbetsmiljöarbetet, SAM, genom en gemensam digital plattform. Avdelningen har infört gemensamma utbildningar för kommunernas chefer, bland annat kring arbetsrätt och alkohol/droger och de tre kommunerna har också fått gemensam löneredovision och flera gemensamma IT-tjänster. Enligt Per Johansson syftar många av åtgärderna till att främja långsiktighet.



”Vi vill bidra till en organisation som agerar proaktivt i stället för att ägna sig åt panikåtgärder och brandsläckning. Det kan handla om att stötta chefer i ett tidigt skede av en utmanande situation eller om att det verkligen ska finnas bra stödmaterial för alla olika yrkesroller.”

För kommunerna har förändringen inneburit att de fått tillgång till en HR-avdelning med större resurser. Störst skillnad är det för Töreboda och Gullspång som har tillgång till nio HR-konsulter jämfört med två som tidigare var fallet. Systemet har också blivit mindre sårbart och betydligt mer flexibelt.

– Alla kommunerna har tillgång till olika specialistkompetenser inom HR som de inte hade tidigare. Och driftsäkerheten har ökat genom att det alltid finns resurser att tillgå vid sjukdom eller arbetstopp, säger Per Johansson.

Medarbetarna på HR-avdelningen har fått ökade möjligheter till specialisering då deras unika kompetenser är efterfrågade av alla tre kommunerna.

– Vi försöker utnyttja allas kompetens och personliga egenskaper. Till exempel får medarbetare som är duktiga på svåra samtal ta sådana uppdrag oavsett vilken kommun det gäller. Det jag själv är mest nöjd med är att vi blivit en lärande HR-avdelning där kollegor har stort utbyte av varandras kunskap och erfarenhet, säger Per Johansson.

Gensvaret för den samlade HR-avdelningen från kommunföreträdare: politiker, tjänstemän och medarbetare, har hittills varit positivt.

– Över lag uttrycker folk en nöjdhet med det vi levererar. De flesta verkar trygga med vårt arbete och vi lyfts fram som ett exempel på vad som fungerar bra i kommunerna.

Samtidigt kvarstår det pedagogiska arbetet med att förklara att alla kommuner inte alltid kan få precis som de vill.



”Att ha en gemensam HR-avdelning betyder att vi för både medarbetarnas och verksamhetens skull måste vara konsekventa och hålla en gemensam linje, vilket ibland innebär att de enskilda kommunerna får göra avkall på vissa önskemål.”

Mycket spännande hägrar framöver. Flera företagsetableringar är på gång, bland annat en stor anläggning för batteritillverkning. En undersökning som kommunerna låtit genomföra visar att behovet av kommunal service kommer att öka kraftigt.



Kommunerna kommer att behöva öka antalet medarbetare med 72 procent fram till 2040.

– Vi står inför en enorm utmaning när det gäller kompetensförsörjningen. Vi behöver bli ännu attraktivare, både som arbetsgivare och som bostadsort. Jag tror och hoppas att den samlade HR-avdelningen ska kunna göra sin del av jobbet. Men om vi ska lyckas kommer det också att krävas betydligt större resurser än vad vi har i dag.



## SKR Intervju

# Digitala medarbetare i Ronneby kommun

- en förändringsresa i  
kompetensförsörjning

Ronneby kommun har en digital familj som avlastar medarbetarna från administrativa, monotona och tidskrävande arbetsuppgifter. De digitala medarbetarna är en del av en förändringsresa som syftar till att klara framtidens kompetensutmaningar.

- Det är mycket som talar för att vi i framtiden kommer att lida brist på människor i arbetsför ålder som kan arbeta för kommunen. Därför är det oerhört viktigt att de medarbetare vi har verkligen arbetar med rätt saker. Med hjälp av våra digitala medarbetare kan vi renodla vissa arbetsuppgifter och frigöra tid som gör att våra vanliga medarbetare kan använda sin kompetens rätt och ägna mer tid åt att skapa värden för kommuninvånarna, säger Anna Isaksson, HR-strateg i Ronneby kommun.

Ronnebys utveckling av digitala medarbetare har fått mycket uppmärksamhet både i media och av andra kommuner. Kommunens digitaliseringsstrateg Emma Hessbo leder arbetet med den

“digitala familjen” som idag består av sex digitala medarbetare som arbetar i flera olika verksamheter. Deras funktion är att avlasta och möjliggöra att de vanliga medarbetarna kan arbeta med mer kvalitativa och värdeskapande arbetsuppgifter. Emma Hessbo poängterar vikten av att hela tiden hitta smartare och effektivare arbetssätt.



“För att använda rätt resurser till rätt saker arbetar vi kontinuerligt med att identifiera de administrativa arbetsuppgifter i verksamheten som är återkommande och tidskrävande. Målet är att våra vanliga medarbetare ska arbeta där de verkligen behövs och kan göra mest skillnad, till exempel i personliga möten med brukare, kunder, klienter och elever.”

Emma Hessbo berättar att tekniken bakom de olika digitala medarbetarna skiljer sig åt och att de är uppbyggda i olika datorprogram. Av pedagogiska skäl har varje verksamhet själv fått ge sin robot ett namn och flera av verksamheterna har även en symbolisk robotfigur som symboliserar den digitala medarbetaren.

– Vi har märkt att namnen och robotfigurerna gör det lättare för både våra egna medarbetare och andra intresserade att skapa sig en bild av det här handlar om, säger Anna Isaksson.

Allting började i februari 2020 då den första digitala ”familjemedlemmen” Ronney kom på plats. Ronney är en nattarbetande digital medarbetare på Arbete- och välfärdsförvaltningen som hanterar ansökningar om försörjningsstöd. Ronney kallas ibland för robot men består i själva verket av ett dataprogram av typen RPA – Robot Process Automation. När handläggarna kommer till jobbet på morgonen har Ronney förberett underlag under natten, undersökt om efterfrågade kompletteringar inkommit och tagit fram underlag som handläggarna nu kan granska och fatta beslut om.



– Tack vare Ronney har vi sparat mycket tid och fått en bättre arbetsmiljö. Våra klienter får snabbare svar på sina ansökningar och vi har kunnat omfördela våra resurser på enheten med ett ännu större fokus på att få ut personerna som ansöker i egen försörjning, säger Åsa Karlsson, Socialsekreterare i Ronneby kommun.

Ronney har sedan fått flera digitala efterföljare:



- › **BerIT**, en chatbot på IT-enheten som hanterar vanliga frågor och ärenden från kommunens medarbetare.
- › **SAM**, en avatar i Stadshusets entré som kan hjälpa besökare att anmäla ett besök eller att hitta till någon av möteslokalerna.
- › **Bosse**, en RPA som arbetar på bemanningsenheten med vikariat tillsättningar.
- › **Lena**, en RPA som arbetar med resursfördelning inom hemtjänsten.
- › **HaRry**, en RPA som automatisk registrerar alla godkända scheman i Personal- och lösesystemet för Utbildningsförvaltningens medarbetare.



Emma Hessbo poängterar att utvecklingen av den digitala familjen inte bara handlar om att ”hänga med i digitaliseringen”. För kommunen är det viktigt att de digitala medarbetarna ska bidra till ett förändrat arbetssätt, vilket i förlängningen även gör kommunen till en mer attraktiv arbetsgivare.

– Vi har varit väldigt tydliga: kommunen ska inte utveckla IT-lösningar för utvecklingens skull utan införa digitala tjänster som svarar mot verkliga behov som finns i verksamheten, säger Emma Hessbo.

Utvecklingen och införandet av den digitala medarbetaren HaRry på Personalenheten möttes av en viss oro i början. Oron handlade om att vissa medarbetare inte längre trodde att de skulle behövas i verksamheten. När HaRry väl hade integrerats i arbetsflödet så lade sig oron ganska snabbt. Många medarbetare uppskattade att slippa vissa monotona arbetsmoment och att kunna fokusera mer på den kreativa delen av sin yrkesroll.

– Genom ett förändrat arbetssätt har vi minskat stressen över manuella registreringar och avvikelshantering och kan i stället arbeta med fortsatt förändring och utveckling, säger Anna Isaksson.

### **Är digitala lösningar svaret på kommunernas utmaningar vad gäller kompetensförsörjning?**

Anna Isaksson anser att digitala medarbetare kan vara en viktig del av lösningen, men vill sätta deras betydelse i ett större sammanhang.

– De digitala lösningarna handlar om att komplettera våra vanliga medarbetare, inte om att ersätta dem. Vi kommer behöva alla medarbetare, men låta dem arbeta med rätt saker och låta våra digitala medarbetare ta hand om det som en mänsklig hand inte behöver utföra.

Emma Hessbo understryker att det är chefernas ansvar att fundera över hur förändringar kan genomföras exempelvis vid pensionsavgångar eller nyrekryteringar.



”Kanske kan vissa arbetsmoment automatiseras? Kanske finns det saker vi ska sluta göra? Vi behöver hela tiden ställa oss frågan ”varför gör vi detta och för vem?”

Anna Isaksson och Emma Hessbo uppmuntrar andra att prova på liknande digitala lösningar som Ronneby infört. Men de ger också rådet att förbereda sig ordentligt.

– Se till att noga reda ut varför ni vill införa digitala lösningar och lägg tid på att förklara för medarbetarna. En trygg organisation där människor litar på varandra är en förutsättning för en lyckad förändringsresa, säger Anna Isaksson.

## Vinn-vinn i Östersund



Tio år av nytänkande för att få människor som står långt ifrån arbetsmarknaden att bli anställningsbara. Vård- och omsorgsförvaltningen på Östersunds kommun har genom fokus på språkstöd och anpassade insatser fått ett livsviktigt tillskott till verksamheten.

Tidigare räknade vård- och omsorgsförvaltningen på Östersunds kommun med att vårdprogrammet på ortens gymnasieskolor och vuxenutbildningar till stor del skulle tillfredsställa behovet av kompetensförsörjning. I början av 2010-talet blev det dock uppenbart att den strategin var otillräcklig. Robert Brandt, chef för vård- och omsorgsförvaltningen, beskriver att läget började kännas akut.



“Vi insåg att de demografiska förändringarna, stora pensionsavgångar bland vår personal samtidigt som allt fler äldre behöver vård, innebar att allt färre skulle ta hand om allt fler. Vi stod inför scenariot att inte ha tillräckligt med personal för att klara av att ta hand om våra äldre och sjuka”

En komplicerande faktor var att arbetslösheten i länet var väldigt låg.

– Det är i någon mening positivt att få är arbetslösa, men för oss betydde det att konkurrensen om arbetskraft var väldigt hård och att det fanns ett ganska litet urval av människor på orten med rätt utbildning för att jobba inom förvaltningen, säger Robert Brandt.

Situationen krävde nytänkande och uppfinningsrikedom.

Kommunen startade då ett mindre projekt för att se om det med anpassat stöd, handledning och uppföljning var möjligt att personer som inte var anställningsbara direkt skulle kunna bli det med rätt insatser och förutsättningar och bli en värdefull tillgång på sikt. Projektet föll väl ut och 12 personer började arbeta inom förvaltningen. Idag, 9 år senare arbetar flera av dem kvar.

Gruppen arbetssökande i kommunen var inte särskilt stor men efter den stora tillströmningen av flyktingar, bland annat från Syrien, mellan åren 2015–2017, så ändrades situationen. Nu fanns det plötsligt en betydligt större grupp människor i kommunen som stod utanför arbetsmarknaden. Kommunen kom att ingå i ett projekt tillsammans med fem av de jämtländska kommunerna, samt Hudiksvall, Hallstahammar, Timrå, Uppsala och sju kommuner i Västernorrland. Syftet var att bredda rekryteringen inom välfärdssektorn: KIVO - ”Kvalitetssäkrad Inkludering i Verksamhet och Organisation”.

– Ganska många av dem som kom hit från andra länder fick utbildning inom vården genom Arbetsförmedlingen, men sen blev de ändå inte anställda när de var klara med utbildningen eftersom de inte kunde svenska språket tillräckligt bra. Vi upplevde även att de som faktiskt blev anställda många gånger hade språkliga brister, vilket skapade osäkerhet, till exempel om de instruktioner som arbetsledare gav verkligen uppfattades av mottagaren, säger Robert Brandt.

KIVO-modellen lade stort fokus vid språket och bestod av flera olika steg som en person behövde gå igenom för att bli anställningsbar. Alla behövde inte gå igenom alla stegen, utformningen varierade utifrån varje persons förutsättningar och bakgrund.

#### De olika stegen i KIVO-modellen:

- › Arbetspraktik, yrkesorientering
- › Arbetspraktik, språkträning
- › Studieförberedande insatser
- › Vårdbiträdesutbildning eller undersköterskeutbildning
- › Anställning med en utvecklingsplan
- › Tillsvidareanställning

En framgångsfaktor var att involvera många medarbetare i arbetet med att integrera personerna som ingick i projektet. Vård- och omsorgsförvaltningen var tidigt ute med att utbilda medarbetare enligt konceptet språkombud, personer som tillsammans med chefen har ett extra ansvar för den språkutvecklande miljön på arbetsplatsen. Förvaltningen såg även till att utbilda inkluderingshandledare till personliga handledare för individerna inom KIVO. Centralt på förvaltningen inrättades även två tjänster med titeln inkluderingssamordnare. Om det uppstod problem skulle enheterna alltid ha någonstans att vända sig.



“Vetskapen om att det fanns hjälp att få på central nivå gjorde enheterna trygga, vilket ökade deras vilja att ta sig an uppgiften att lotsa in nya medarbetare i jobbet”

KIVO-projektet avslutades 2018, men Vård- och omsorgsförvaltningen har fortsatt arbeta i samma anda och har också med tiden utvecklat konceptet. Förvaltningen har numera även en språkutvecklingsstrateg med särskilt ansvar för att på olika sätt stödja arbetsplatserna i sitt språkutvecklande arbete och att identifiera och ge språkstödande insatser till personer som finns i verksamheten.

– Våra erfarenheter visar att språket är fullständigt avgörande för att kunna klara av ett jobb hos oss. Vi har också sett att språkutvecklingen är beroende av väldigt många faktorer, inte minst det sociala samspelet. Därför är det viktigt att uppmuntra och stötta de nya att komma in i gänget och prata svenska med sina arbetskamrater, säger Robert Brandt.

#### **Framgångsfaktorer i arbetet:**

- Matchning – rätt person för jobbet, deltagarna får uttrycka sina preferenser och intressen.
- Utbildade inkluderingshandledare på arbetsplatserna som ser till att deltagarna trivs och blir inkluderad på arbetsplatsen. Den som går bredvid en inkluderingshandledare tränar både yrket och språket.
- Språk- och kulturstöd för deltagarna i form av utbildade språkombud på arbetsplatserna.
- Sömlös kedja med systematiskt samarbete kring deltagarna som minimerar pauser/avbrott för dem.
- Uppföljning av hur det går för deltagarna.

Som en följd av KIVO-arbetet och de erfarenheter förvaltningen fick påbörjades ett projekt med arbetsdelning inom Särskilt Boende, SÄBO.

– Vi kände att de mer traditionella åtgärderna inte var tillräckliga och vi ville testa att luckra upp de givna ramarna som vi hade jobbat inom, säger Robert Brandt.

Vård- och omsorgsförvaltningen identifierade uppgifter som vårdpersonalen utförde som inte direkt hörde till vårddyrket, bland annat lokalvård, kök och tvätt. I samarbete med Arbetsförmedlingen hittade sedan förvaltningen människor som av olika skäl stod långt ifrån arbetsmarknaden och tittade på vad de behövde för att bli anställningsbara.

– Vi utformade anpassade insatser och stöd för varje person. I många fall räckte det med en kortare praktikplats med handledare, säger Robert Brandt.

### Syftet med arbetsdelning inom SÄBO var flerfaldigt:

- › Avlasta omvårdnadspersonal
- › Förbättra boendemiljön på våra särskilda boenden
- › Främja integration

Resultatet blev så pass lyckat att förvaltningen kunde anställa ett antal serviceassistenter som avlastade vårdpersonalen. Sättet att arbeta är numera en permanent del av verksamheten men har inriktats på lokalvård.

– Det visade sig vara väldigt lyckat för alla. Förvaltningen får ett välkommet tillskott av arbetskraft som gör att vårdpersonalen kan fokusera mer på omvårdnad, och människor som tidigare stått utanför arbetsmarknaden får en helt annan livssituation. För mig som chef är det en stor upplevelse att se hur mycket det kan betyda för självkänslan att få ett jobb, säger Robert Brandt.



Tack vare KIVO har 58 personer fått av anställning på förvaltningen. Detta är personer som annars inte hade varit anställningsbara. Just nu är 24 personer aktuella inom KIVO, och av dessa studerar nio till vårdbiträde/undersköterska och övriga 15 studerar svenska för att på sikt kunna påbörja vårdstudier.

– De utrikesfödda är ett livsviktigt tillskott för verksamheten. Vi skulle aldrig klara av vårt uppdrag utan dem, och deras flerspråkighet är både nu och i framtiden en tillgång för att vi ska kunna ge god vård och omsorg till de nya grupper som behöver våra insatser, säger Robert Brandt.

