

Verksamhetsplan 2019

HR & Digital utveckling



**ÖSTRA
GÖINGE**

Innehållsförteckning

Verksamhetsplan 2019	1
HR & Digital utveckling	1
1 Verksamhetsområdets mål	3
2 Förutsättningar	4
3 Nulägesanalys	5
4 Verksamhetsmål, uppföljning och övergripande prioriteringar	12
4.1 Attraktiv arbetsgivare	12
4.2 Digital medarbetare	12
4.3 E-tjänster	13
4.4 Interna mål	13
5 En förvaltning	15

1 Verksamhetsområdets mål

- **Attraktiv arbetsgivare**
- **Digital medarbetare**

År 2019 har alla medarbetare ett digitalt arbetsverktyg för omvärldsbevakning, kommunikation, dokumentation och rapportering, som bidrar till ökad kunskap, delaktighet, kvalitet och effektivitet.

- **E-tjänster**

År 2019 har Göingeborna tillgång till kommunens e-tjänster.

2 Förutsättningar

Uppdrag

Verksamhetsområde HR & Digital utvecklings uppdrag är att styra, utveckla och utgöra ett konsultativt stöd till chefer i frågor som rör förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare, utbetala rätt lön i rätt tid och stödja verksamheterna med att bemanna korttidsfrånvaro. Stödjer verksamheterna med processkartläggning, förbättringsledning, utvecklingsarbete samt utveckling och förvaltning av Göingemodellen. Verksamhetsområdet ska även stimulera och stödja verksamheterna i arbetet med digitalisering samt aktivt förvalta och utveckla IT-stödet i kommunen. Verksamhetsområdet är också ett strategiskt stöd till förvaltningsledning samt den politiska ledningen inom ovanstående områden.

Förutsättningar

I en tid som präglas av begränsad tillgång till kompetens på grund av stora pensionsavgångar och för få som utbildas samtidigt som efterfrågan på kommunens tjänster ökar, har Östra Göinge kommun hittills klarat att trygga kompetensförsörjningen. Det starka varumärket och attraktiva ledningsfilosofin med arbetssättet i form av Göingemodellen bidrar till att Östra Göinge kommun kunnat attrahera medarbetare framförallt till lediga specialist- och ledningstjänster. Inom bristyrkena har dock även Östra Göinge kommun problem att rekrytera kompetenta medarbetare. Detta märks tydligast på det ökande antalet tidsbegränsade anställningar enligt Skollagen för lärare som saknar legitimation med behörighet för den undervisning som ska bedrivas.

Organisationen präglas av en hög utvecklingstakt internt samtidigt som det finns ett externt utvecklingstryck från SKL och arbetstagarorganisationerna, allt för att kommunerna ska klara av att leverera välfärd av god kvalitet till medborgarna. Samtidigt väntas behovet av kommunens tjänster öka de närmaste tio åren då antalet yngre och äldre i befolkningen ökar samtidigt som antalet medborgare i arbetsför ålder inte ökar i samma takt. Detta sker samtidigt som kommunen, liksom övriga landets kommuner, står inför en allt dystrare ekonomisk framtid där skatteintäkterna inte ökar i relation till kommunens medborgare och deras behov. Kommunen kompenseras till viss till med statsbidrag men här finns en fördröjning som gör att intäkterna inte ökar i samma takt som utgifterna. Kommunen har tagit emot ett förhållandevis stort antal nya medborgare som introduceras i samhället och rustats för arbetslivet och egen försörjning. Att kommunen lyckas med denna uppgift är helt avgörande för kommunens ekonomiska framtid.

Vi lever idag i en snabbt föränderlig värld där det är viktigt att vi som organisation kan säkerställa vår nuvarande stabilitet men att vi samtidigt utvecklar en adaptiv förmåga att snabbt kunna ställa om och följa samhällets och teknikens utveckling.

Den digitala utvecklingen möjliggör att arbetsmoment helt eller delvis kan digitaliseras och automatiseras, vilket kommer att innebära att arbetsuppgifter försvinner och nya tillkommer. Detta ställer höga krav på nytänkande, en flexibel

organisation och ledarskap. I detta arbete är HR och digital utveckling en expertfunktion med uppdrag att rusta och stödja verksamheterna, främst genom att stödja cheferna samt driva det långsiktiga strategiska arbetet.

För att lösa våra gemensamma utmaningar samarbetar HR och digital utveckling med bland annat skånenordostkommunerna, i syfte att effektivisera en del processer såsom gemensamma utbildningar/utvecklingsinsatser för chefer och gemensamma digitala lösningar samt upphandlingar.

HR och digital utveckling som en central stödfunktion möjliggör ett gemensamt övergripande arbetssätt som ger förutsättningar för bra och långsiktiga helhetslösningar för alla verksamheter i Östra Göinge kommun. Det innebär att nya möjligheter tas tillvara, processer effektiviseras, goda exempel sprids och tas tillvara genom arbetet med ständiga förbättringar.

3 Nulägesanalys

Analys utifrån Resultatmål från mål och resultatplanen som berör verksamhetsområdet

-

Analys utifrån för verksamhetsområdet relevanta strategier och/eller andra program, policy eller planer beslutade av politiken (KF/KS)

-

Analys utifrån förvaltningens övergripande prioriteringar – Sysselsättning

I syfte att trygga kommunens ekonomiska framtid och därmed välfärden för kommunens medborgare är det angeläget att fler av kommunens medborgare rustas för och ges förutsättningar att försörja sig själv. De personal- och kompetensförsörjningsutmaningar som kommunen står inför gör också att det är angeläget att integrera kommunens nya medborgare i samhället och språket för att kunna ta tillvara den kompetensbank som tillförts kommunen.

HR och digital utveckling kan möjliggöra för verksamheterna att arbeta med ökad sysselsättning i Östra Göinge kommun genom att skapa organisatoriska, arbetsrättsliga och avtalsmässiga förutsättningar.

Genom arbetet med projekt önskad sysselsättningsgrad med heltid som norm arbetar vi för ökad sysselsättning, att vara en attraktiv arbetsgivare samt tillgodose framtida personalförsörjningsbehov genom att skapa förutsättningar för och motivera fler att vilja arbeta mer. Genom arbete med att få friskare medarbetare och ökad närvaro på arbetet, bidrar vi också till att trygga egen försörjning för den enskilda medarbetaren/medborgaren.

Styrkor: Göingemodellen attraherar nya medarbetare genom värdegrunden och kommunens långsiktiga arbete med kundfokus, delaktighet, ständiga förbättringar, och helhetssyn.

Ett samlat verksamhetsområde för frågor som rör försörjningsstöd, vuxenutbildning, SFI och integration ger förutsättningar för att samlat och målinriktat arbete för att få fler i egen försörjning.

Utmaningsområden: Inom vissa av våra kärnverksamheter råder det svårigheter att rekrytera kompetenta medarbetare och vi väntar dessutom ökande pensionsavgångar framåt år 2020. Att medborgare som idag står utan arbete rustas för att bli anställningsbara i kommunens verksamheter är därför särskilt angeläget. En hög utvecklingstakt i verksamheterna eller att man i dagsläget inte har tillräcklig grundbemanning innebär dock svårigheter att öppna upp verksamheten för att ta emot personer i praktik och arbetsmarknadsåtgärder.

För att klara personal- och kompetensförsörjningen i en situation där det råder brist på flera kvalificerade yrkeskategorier kan en strategi vara att renodla yrkesroller, vilket sannolikt innebär att nya yrkesroller med lägre kvalifikationskrav kan ta form och på så sätt skapas utrymme för fler att bidra med sin kompetens i arbetslivet. Detta bidrar även till att fler kommer i egen försörjning vilket stärker kommunens ekonomi och förutsättningar att bedriva en kvalitativ verksamhet, vilket i sin tur påverkar kommunens arbetsgivarvarumärke och möjligheten att attrahera kompetenta medarbetare.

Utmaningar inom ramen för önskad sysselsättningsgrad med heltid som norm är att skapa förutsättningar för och motivera medarbetare att arbeta mer, när morgondagens generationer värdesätter livets innehåll utanför arbetstiden högre än tidigare generationer. Trenden bland unga är att arbeta mindre.

Analys utifrån förvaltningens övergripande prioriteringar – Digitalisering

HR och digital utveckling bidrar till att omvärldsbevaka, öka kunskapen samt utveckla, förvalta och avveckla olika system och digitala lösningar. En annan långsiktig uppgift är att säkerställa funktion till fördel för ökad kvalitet och effektivitet.

Nya tekniska möjligheter kan bidra till att dämpa den arbetskraftsbrist som kommunen. Nya tekniska möjligheter och lösningar kan också bidra till att kommunen kan behålla kvalitet på välfärdstjänsterna trots minskad tillgång till kompetent personal.

Alla verksamheter har påbörjat digitaliseringsresan men har kommit olika långt vilket gör att verksamheterna kommer att behöva olika mycket stöd. Under 2019 kommer fortsatt digital medarbetare att prioriteras, följt av digital hälsa och omsorg, digital skola och e-tjänster. All digital utveckling måste beaktas i förhållande till den kognitiva förmågan i den mänskliga "gamla" hjärnan. Digitaliseringen i arbetslivet medför nya möjligheter. Men samtidigt som IT-systemen bidrar till förnyelse och verksamhetsnytta, har de ofta stora brister som skapar stress. Det här blir vad som kallas ett kognitivt arbetsmiljöproblem, där människans förmåga att arbeta bra försvåras eller förhindras.

HR arbetar med upphandling av nya HR-system där fokus ligger på att förenkla, effektivisera och kvalitetssäkra genom flera digitala lösningar. Inom HR samt Lön- och bemanningsfunktionen finns potential att med hjälp av nya digitala verktyg automatisera arbetsmoment och på så sätt frigöra tid för mer värdeskapande arbete. Digitala verktyg kan även effektivisera en del av det stöd som HR-avdelningen samt lön och

bemanningsfunktionerna idag personligen ger organisationens chefer genom att information görs lättillgängliga och lätt sökbar digitalt.

Styrkor: Arbetet med att digitalisera har redan påbörjats genom målet att alla medarbetare ska ha minst ett digitalt arbetsverktyg år 2019. Upphandling gällande olika verksamhetssystem pågår vilket ger förutsättningar för ökad grad av digitalisering.

Samtliga kommunens chefer har genomgått fyra heldagars utbildning i syfte att öka förmågan att leda i förändring, vilket förväntas ökar chanserna att lyckas med det förändringsarbete som digitaliseringen innebär.

I verksamhetsområdet finns den beteendevetenskapliga kompetensen och kunskaperna kring digitaliseringen samlad vilket är en styrka i strävan mot en lyckad digitalisering.

Naturlig personalomsättning i form av pensionsavgångar som ökar framåt år 2020 kan bidra till att omställningen till digitala lösningar underlättas samt att de bidrar till en effektivisering.

Utmaningsområden: Det är inte självklart att de insatser som gjorts för att öka förvaltningens chefers kunskaper avseende förändringsarbete bidrar till att den digitala utvecklingen underlättas. Verksamhetsområdet behöver därför också säkerställa att chefernas ökade kunskaper avseende att driva förändringsarbete kombineras med teknikens möjligheter att förbättra verksamheten.

Bristande kunskap om våra olika system innebär att effektiviteten och tilliten till systemen minskar vilket betyder att verksamheterna måste fokusera mer på att utbilda i våra olika system och höja den digitala kompetensen i allmänhet, så att vi tar tillvara systemens möjligheter att förenkla vårt arbete.

2019 genomförs många förändringar i våra digitala stöd vilket innebär en ökad belastning samt risk för lägre effektivitet i omställningen för verksamheterna och dess chefer. Den i övrigt höga arbetsbelastningen riskerar även att bidra till att behovsinventering, implementering och avveckling vid införandet av fler digitala verktyg inte ges tillräckligt med tid och att effekterna av digitaliseringen därför inte når upp till sin fulla potential. Det är angeläget att vi ställer krav vid upphandling och utveckling av digitala system så att dessa tar hänsyn till våra grundläggande kognitiva funktioner och förmågor.

Den digitala utvecklingen medför att arbetsmoment effektiviseras och automatiseras, dessa effekter kommer dock att vara spridda i organisationen och i de flesta fall inte innebära att hela tjänster kan ersättas. Detta ställer stora krav på förvaltningens chefer att kontinuerligt se över organiseringen av arbetet och finna nya lösningar med samarbeten över organisationsgränserna i syfte att nå möjlig effekthemtagning. En annan utmaning ligger i att säkerställa att digitala lösningar blir effektiva för organisationen som helhet så att de inte innebär att arbetsbelastningen minskas i en del av organisationen men att konsekvensen blir att belastningen samtidigt ökar i flera andra delar av organisationen där man mer sällan utför uppgiften.

Även om HR och Digital utveckling utgör ett samlat verksamhetsområde saknas idag effektiva arbetsformer för att dra nytta av den samlade kompetens som finns inom verksamhetsområdet. Behov av att öka kompetensen kring en lyckad digitalisering finns också. Den höga arbetsbelastningen utgör ett hinder för detta, liksom för den egna interna digitaliseringen inom framförallt HR och Enheten för lön och bemanningen.

Analys utifrån målet attraktiv arbetsgivare

De kommande tio åren ökar antalet barn kraftigt samtidigt som antalet äldre över 80 år ökar i befolkningen. Antalet personer i arbetsför ålder ökar däremot betydligt mindre.

Motsvarande demografiska utveckling återfinns även på nationell nivå. Det innebär att konkurrensen om arbetskraften på hela arbetsmarknaden kommer att tillta. Det blir därför ännu viktigare för kommunen att uppfattas som attraktiva arbetsgivare och samtidigt arbeta för att minska rekryteringsbehovet. Detta ställer krav på organisationen att tänka nytt vad gäller uppdrag, arbetssätt, organisering och fördelning av arbetsuppgifter. Även om personalomsättningen är relativt låg behöver vi hitta nya lösningar för att få fler i arbete inom de verksamheter där vi kommer att ha störst personalförsörjningsbehov.

Verksamhetsområdena hälsa och omsorg, familj och utbildning samt samhällsbyggnad är de verksamheter med flest befattningar inom bristyrken. Samtidigt har vi inom hälsa och omsorg samt familj och utbildning en betydande andel medarbetare som arbetar deltid. Det innebär att vi inte till fullo nyttjar den kompetens och arbetskraft som redan finns i organisationen. Arbetet med att införa önskad sysselsättningsgrad med heltid som norm för våra medarbetare är ett viktigt steg i att trygga personalförsörjningen.

Viktiga faktorer för unga som är på väg ut i arbetslivet är trevliga arbetskamrater, intressant och meningsfullt arbete, en bra chef samt att känna sig stolt över arbetet. Det blir därför allt viktigare att ha trygga chefer, tydliggöra vart organisationen står för och vill åstadkomma på längre sikt samtidigt som organisationens flexibilitet behöver öka på ett till två års sikt. Arbetet med att fortsätta rusta kommunens chefer i deras ledarskap så att förutsättningarna för att kunna leda i förändring och enligt kommunens ledningsfilosofi Göingemodellen är därför avgörande, allt i syfte att kunna attrahera, rekrytera, utveckla och behålla såväl chefer som medarbetare med rätt kompetens men också utifrån perspektivet en god arbetsmiljö och friska medarbetare med hög närvaro på arbetet. Andra aspekter som påverkar attraktiviteten är marknadsmässiga löner och förmåner, dessa aspekter får särskilt stor betydelse när de andra mer avgörande aspekterna (ett gott ledarskap, meningsfulla arbetsuppgifter, god arbetsmiljö och möjlighet till inflytande över det egna arbetet) inte är uppfyllda.

Kommunens medarbetare är de viktigaste ambassadörerna för kommunen. Befintliga medarbetares villkor och förutsättningar är därför avgörande för kommunens möjligheter att trygga personalförsörjningen. Förutsättningar att kunna göra ett gott arbete samt att arbetet går att kombinera med fritid och föräldraskap är viktigt i en tid då fokus ligger på ett långt och hållbart arbetsliv. Här är det särskilt viktigt att uppdrag och förutsättningar är sådana att det går att begränsa arbetet så att det ryms inom den tillgängliga arbetstiden. Samtidigt pågår kampen om kompetens och arbetskraft på arbetsmarknaden och då blir frågan om medarbetarnas hälsa också en fråga om personal- och kompetensförsörjning och därmed en förutsättning för att kunna leverera god välfärd av hög kvalitet till medborgarna i Östra Göinge. Långtidssjukfrånvaron minskade något under de första nio månaderna av 2018 medan korttidssjukfrånvaron ökade något. Totalt sett är sjukfrånvaron i stort sett oförändrad.

Styrkor: Göingemodellen genom värdegrunden och kommunens långsiktiga arbete med kundfokus, delaktighet, ständiga förbättringar, helhetssyn, stabil ekonomi samt fokus på digitalisering bidrar till kommunens förmåga att leverera välfärd av god kvalitet, vilket skapat ett gott varumärke. Göingemodellen som bygger på tillit, är attraktiv och modern. Göingemodellen är beslutad, förankrad och förstådd av politiken, vilket ger en tydlighet kring vad politikernas respektive tjänstemännens ansvar och uppgift. Att alla chefer var

delaktiga i framtagande av Göingemodellen 2.0 är en styrka då det borgar för en bredare förankring och en djupare förståelse för modellen och dess innehåll. Östra Göinge kommuns storlek och samlade förvaltning vilket underlättar helhetstänk, samarbete, snabba beslut och beslutsvägar vilket även det bidrar till att öka attraktionskraften. Detta gör sammantaget att Göingemodellen som ledningsfilosofi lockar till sig medarbetare i lednings- och specialistfunktioner.

Ledarskapet är en avgörande faktor för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. I syfte att stärka förvaltningens ledare har verksamhetsområdet skapat forum för kollegialt lärande genom inrättande av triader där chefskollegor från olika delar av organisationen möts. Likaså har underlag för uppdragsdialoger och ett nytt ledarutvecklingskoncept tagits fram.

Utmaningsområden: Kommunens geografiska läge utgör en utmaning att rekrytera och behålla medarbetare. En förväntad högre rörlighet generellt på arbetsmarknaden och en förväntad högre personalomsättning i Östra Göinge kommun, ställer krav på organisationen att ständigt arbeta med kulturen genom Göingemodellen. Minskade ekonomiska resurser de kommande åren utgör ett hot mot tillitsstyrning och Göingemodellen, eftersom minskade resurser riskerar att bidra till att öka detaljstyrning för att bibehålla kontroll i ett pressat läge.

Den höga utvecklingstakten skapar utmaningar för vår egen organisation. Samtidigt har vissa verksamheter inte tillräcklig grundbemanning. En otillräcklig grundbemanning hindrar det långsiktiga strategiska arbetet, med anledning av att fokus då läggs mest på att klara den dagliga driften. Även medarbetarnas arbetsmiljö påverkas negativt av den otillräckliga grundbemanningen vilket påverkar medarbetarnas hälsa, produktivitet på arbetet och närvaro. Likaså påverkar den otillräckliga grundbemanningen möjligheterna att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare i jakten på fler kompetenta medarbetare. Med rätt grundbemanning har vi möjlighet att skapa goda förutsättningar för våra medarbetare i sina uppdrag vilket ökar attraktiviteten. Cheferna kan ägna mindre tid åt att släcka bränder och på att klara den dagliga driften (rekrytera, korttidsbemanna mm.) vilket skapar förutsättningar för strategiskt arbete och ett aktivt ledarskap där medarbetarnas kunskaper, idéer och drivkraft bättre kan tas tillvara. Det handlar om att bygga självständiga team som tar ansvar, vågar utmana och utveckla verksamheten. Med en förhöjd grundbemanning kan dessutom fler erbjudas trygga anställningar vilket visar sig vara en allt viktigare faktor för unga som är på väg in på arbetsmarknaden. Den höga utvecklingstakten och otillräcklig grundbemanning i flera verksamheter utgör ett hinder för att skapa en effektiv drift med god kvalitet.

En avgörande förutsättning för arbetet med personal- och kompetensförsörjning är tydliga uppdrag, organisation och arbetssätt. Östra Göinge kommun behöver här skifta fokus från individ till organisatoriska förutsättningar. För att behålla medarbetarna krävs att det går att som individ få balans mellan arbete och fritid. Vi behöver förlänga arbetslivet för att minska rekryteringsbehovet, använda kompetensen rätt, visa på karriärmöjligheter, skapa och tillvarata engagemang samt öka möjligheterna för kompetensutveckling. Tydliggörande och renodling av yrkesroller utifrån kompetens skapar förutsättningar för att öka attraktiviteten när medarbetare får arbeta med sådant som hen är utbildad för samtidigt som nya yrkesroller tar form.

Östra Göinge kommun behöver även ge bättre förutsättningar för cheferna så att de får mer tid att ägna åt medarbetarna och skapa förutsättningar för dem att leverera kvalitet och värde för kunden. Dagens belastning utgör också ett hinder för att kunna delta i och tillgodogöra sig ledarutvecklingsinsatser. För att få friskare medarbetare med högre närvaro på arbetet, behöver förvaltningen även utveckla styrningen inom hälsoområdet, arbeta med riktade

anpassade insatser och åtgärder, skapa bättre förutsättningar för chefer att arbeta för ökad närvaro, använda företagshälsovården bättre och hitta fler vägar tillbaka från sjukskrivning samt på ett bättre sätt ta tillvara kraften och engagemanget hos medarbetarna. Ett aktivt ledarskap är nyckeln för att skapa den goda arbetsplatsen, som har betydelse för hälsa även när ohälsa uppstår som inte är relaterad till arbetet.

Med tanke på Göingemodellens attraktionskraft blir kraven särskilt stora på organisationen att leva upp till och handla i överensstämmelse med ledningsfilosofin. Risken är annars att nyanställda medarbetare och chefer blir besvikna och lämna organisationen i förtid. Den framgång som Göingemodellen inneburit riskerar att bidra till en rädsla för att synliggöra brister eftersom den fördel som modellen innebär då riskerar att undermineras. Ledningsfilosofin attraherar och belönar utveckling och nytänkande vilket sker på bekostnad av arbete med kvalitet på djupet. Ledningsfilosofins tydliga fokus på medinflytande och att ta tillvara medarbetarnas kunskaper och engagemang behöver hanteras utan att chefen för den delen överger sitt ansvar för verksamhetens resultat.

Analys utifrån grunduppdraget

HR-avdelningen är en viktig stödfunktion som arbetar med att skapa förutsättningar för att kommunens chefer ska känna sig trygga i rollen som arbetsgivarens företrädare. Förvaltningens olika verksamheter ger uttryck för att man är nöjda med det stöd HR-avdelningen ger. I nuläget fokuseras en stor del av avdelningens arbete på att svara på frågor kring vad som gäller enligt lag och avtal, bistå vid hanteringen av medarbetare och eller grupper som inte fungerar samt deltagande i ett flertal projekt eller utvecklingsarbeten. Samtidigt behöver HR-avdelningen arbeta mer med att utveckla processer och arbetsverktyg som gör det lätt för chefen att göra rätt. När svaren på en hel del av chefsfrågor finns lättillgängliga digitalt kan tid frigöras för att arbeta mer proaktivt och förutsättningsskapande genom att till exempel delta aktivt i de olika ledningsgruppernas arbete, bidra med sin kompetens och konsultativa arbetssätt i de mest avgörande delarna i rekryteringsprocessen (arbete med behovs-/arbetsanalys och kravprofil). Att fortsätta utveckla den konsultativa rollen också viktigt i syfte att stärka chefen i sin roll som arbetsgivarens företrädare. I syfte att klargöra erbjudandet (vad verksamheterna kan förvänta sig för stöd), säkerställa ett likartat stöd och kunna följa upp leveranser behöver verksamhetsområdet även tydliggöra våra servicenivåer och kommunicera dessa ut i organisationen.

Enheten för lön och bemanning arbetar med att stödja och skapa förutsättningar för verksamheterna att bemanna korttidsfrånvaro, schemaläggning, arbets- och anställningstidsfrågor, lönefrågor, lönehantering, AFA-försäkring och personaladministration. Enheten behöver arbeta med att tydliggöra roller, uppdrag och servicenivå, kvalitetssäkra processer samt funktionalitet och kvalitet i lön- och bemanningssystem.

Avdelningen för Digital utveckling ska fortsätta bistå kommunens verksamheter att nå de målen verksamheterna har i sina handlingsplaner för digitalisering. Detta sker genom stöd i styrning av projekt, stöd i upphandlingar, utveckling av verksamhetssystem och i vissa fall även projektledning. Avdelningen ska också utveckla sin förmåga att förvalta kommunens verksamhetssystem.

Det är även angeläget att i större utsträckning dra nytta av verksamhetsrådets olika kompetenser för att åstadkomma bra helhetslösningar för verksamheterna.

Styrkor: HR och digital utveckling har skapat forum där ledare från de olika verksamhetsområdena möts i syfte att dela med sig och lära av varandra. HR-avdelningen har även upphandlat ledarutvecklingsinsatser tillsammans med Skåne nordostkommunerna för att rusta chefer inom olika områden i syfte att vara den kompetenta chef/ledare som krävs för att verksamheterna ska nå sina mål. Arbetsmiljöutbildning erbjuds nya chefer och skyddsombud i ett samarbete med Hässleholm och Osby kommun. Utbildningen ger bl.a. en grund för hur vi arbetar för en hälsofrämjande arbetsmiljö och hur vi integrerar det systematiska arbetsmiljöarbetet i det dagliga arbetet. Årligen genomförs även arbetsrättsutbildning tillsammans med Kristianstads kommun i syfte att öka det arbetsrättsliga kunskaperna för att ge större handlingsutrymme, smidigare samarbete och tryggare chefer och medarbetare som vet vad som gäller.

Det finns en stor kompetens och utvecklingsvilja bland medarbetarna inom HR och digital utveckling.

Utmaningsområden: För att få friskare medarbetare med högre närvaro på arbetet, behöver förvaltningen utveckla styrningen inom hälsoområdet, arbeta med riktade anpassade insatser och åtgärder, skapa bättre förutsättningar för chefer att arbeta för ökad närvaro, använda företagshälsovården bättre och hitta fler vägar tillbaka från sjukskrivning samt på ett bättre sätt ta tillvara kraften och engagemanget hos medarbetarna. Ett aktivt ledarskap är nyckeln för att skapa den goda arbetsplatsen, som har betydelse för hälsa även när ohälsa uppstår som inte är relaterad till arbetet. Genom att vidta rätt åtgärder och ha ett aktivt och närvarande ledarskap, arbetar vi för att våra medarbetare ska vara friska och ha hög närvaro på arbetet.

HR och digital utveckling deltar tillsammans med flera andra stöd- och ledningsfunktioner i ett flertal större utvecklingsarbete. Samtidigt driver HR och digital utveckling själva ett antal större projekt. Detta är en utmaning utifrån tid och resurser, inte bara för stödfunktionerna utan också för verksamhetens chefer vilket påverkar möjligheterna att arbeta med att tillgodogöra sig ledarutvecklingsinsatser och skapa en god drift. Arbetsbelastningen är mycket hög inom flera delar av verksamhetsområdet. Detta är en konsekvens inte bara av den höga utvecklingstakten, utan även den höga arbetsbelastning som råder ute i verksamheterna, vilket resulterar i att HR-avdelningen får kompensera för bristen på tillgång till egna personella resurser. Förvaltningen driver en del av utvecklingen genom starka specialister och experter i stödfunktionerna. Att hålla jämna steg med cheferna i deras utvecklingstakt, för att ge rätt stöd är därmed en utmaning.

En tydligare prioritering, planering och uppföljning inom HR-avdelningen kan ge förutsättningar för en hållbar arbetsbelastning som bidrar till att förutsättningar skapas för att arbeta systematiskt och konsultativt med hjälp till självhjälp och på så sätt skapa större värde för kunderna.

Arbetet med att kvalitetssäkra lön- som bemanningsprocesserna är en utmaning med tanke på den stora personalomsättningen inom Enheten för lön och bemanning.

En annan utmaning för verksamhetsområdet är att säkerställa korrekt personalstatistik. Med korrekt personalstatistik samt rapporter där data från personal-, ekonomi och verksamhetssystem kombinerats ges verksamhetens chefer bättre möjligheter att fatta välgrundade beslut utifrån ett helhetsperspektiv. Med väldefinierade och korrekta rapporter frigörs också tid för analys, tid som idag läggs på att plocka fram och försöka kvalitetssäkra uppgifter.

4 Verksamhetsmål, uppföljning och övergripande prioriteringar

4.1 Attraktiv arbetsgivare

Målet kopplar till följande:

Målet tar sin utgångspunkt i förvaltningens övergripande mål Attraktiv arbetsgivare.

Uppföljning av verksamhetsmål

Indikator	Utgångsläge 2018	Målnivå 2019
Frisknärvaron månadsavlönade R 12 tom sept (på förvaltningsnivå)	93,97%	95%
Genomsnittlig personalomsättning månadsavlönade tom sept, (på förvaltningsnivå)	7,23 %	Mellan 5-8 %
Fördelning anställningsformer utifrån antal anställda september månad. (Tillsvidareanställda exkl. deltidbrandmän och BEA, Tidsbegränsat anställda exkl. BEA) (på förvaltningsnivå)	Tillsvidare: 73 % Tidsbegränsat anställd med månadslön: 14 % Tidsbegränsat anställd med timlön: 13 %	Tillsvidare: 75% Tidsbegränsat anställd med månadslön: 16% Tidsbegränsat anställd med timlön: 9%
Fördelning mellan anställningsformer utifrån den totala arbetade tiden under jan-sept-18 (på förvaltningsnivå)	Tillsvidare: 81,75% Tidsbegränsat anställda med månadslön: 14,22% Tidsbegränsat anställda med timlön: 4,03%	Tillsvidare: 84% Tidsbegränsat anställda med månadslön: 11% Tidsbegränsat anställda med timlön: 5%
Arbetsbelastningsindex inom VO-området (mätt i november 2018)	2,31	3

Verksamhetsrådets övergripande prioriteringar

HR kommer att prioritera att rusta våra chefer i arbetsgivarrollen inom områdena ledarutveckling, personal- och kompetensförsörjning samt hälsofrämjande arbete.

4.2 Digital medarbetare

Målet kopplar till följande:

Målet tar sin utgångspunkt i förvaltningens övergripande prioritering Digitalisering.

Uppföljning av verksamhetsmål

Indikator	Utgångsläge 2018	Målnivå 2019
-----------	------------------	--------------

Andel medarbetare med digitalt verktyg (på förvaltningsnivå)	80%	100 %
Andel chefer som har tagit fram en digital handlingsplan med stöd av Digital utveckling (på förvaltningsnivå)	90%	100%
Besparade timmar (i förvaltningen) kopplat till nya digitaliserade arbetsmoment (Inom VO-området)	0	1 heltid=1767 timmar
HR och förvaltningens chefer har tillgång till ändamålsenliga HR-beslutstödsrapporter. (på förvaltningsnivå)	Nej	Ja

Verksamhetsområdets övergripande prioriteringar

Avdelningen för Digital utveckling ska aktivt arbeta för att medarbetarna har rätt verktyg för sitt arbete samt att bistå vid införande av nya, anpassning av befintliga samt avveckling av gamla verksamhetssystem. Avdelningen för Digital utveckling ska aktivt förvalta verksamheternas befintliga verksamhetssystem så att dessa versionshanteras på ett lämpligt sätt. Avdelningen för Digital utveckling kommer att stödja förvaltningens chefer i att digitalisera sina verksamheter i syfte att skapa värde för kunden. HR kommer att prioritera att säkerställa korrekt personalstatistik och arbeta fram relevanta personalrapporter.

4.3 E-tjänster

Målet kopplar till följande:

Målet tar sin utgångspunkt i förvaltningens övergripande prioritering Digitalisering.

Uppföljning av verksamhetsmål

Indikator	Utgångsläge 2018	Målnivå 2019
Ökat antal e-tjänster (på förvaltningsnivå)	0 st	50 st

Verksamhetsområdets övergripande prioriteringar

Avdelningen för Digital utveckling ska aktivt arbeta med våra kärnverksamheters digitalisering så att Göingeborna får tillgång till kommunens e-tjänster. Avdelningen för Digital utveckling ska hjälpa alla kommunens verksamheter att gå över från traditionella blanketter till digitala blanketter. Informationen ska företrädesvis överföras till verksamhetens verksamhetssystem i de fall det är ekonomiskt och praktiskt möjligt.

4.4 Interna mål

Målet kopplar till följande:

Målet tar sin utgångspunkt i HR och digital utvecklings grunduppdrag.

Uppföljning av verksamhetsmål

Indikator	Utgångsläge 2018	Målnivå 2019
Tydliggöra VO-områdets roller internt	Roller ej tydliggjorda	Roller tydliggjorda

<p>Servicelöfte inkl. nivåer inom VO-området tydliggjorda i förvaltningen</p>	<p>och kommunicerade</p> <p>Servicelöfte och nivåer ej tydliggjorda och kommunicerade</p>	<p>och kommunicerade</p> <p>Servicelöfte och nivåer tydliggjorda och kommunicerade</p>
---	---	--

Verksamhetsområdets övergripande prioriteringar

Lön och bemanningsenheten kommer att fokusera på att tydliggöra roller och servicenivå och att kunna leverera enhetliga och kvalitetssäkrade processer till våra verksamheter.

5 En förvaltning

Prioriterade samarbeten inom förvaltningen (mellan enheter och verksamhetsområden, samt relevanta verksamheter där kommunen är medfinansiär)

För att HR och digital utveckling ska kunna vara det konsultativa stöd samt expertfunktion som behövs, krävs representation från verksamhetsområdet i såväl ledningsgrupper, arbetsgrupper som andra typer av forum. Detta för att möta verksamheternas behov och arbeta proaktivt istället för reaktivt i efterhand. Kärnverksamheterna prioriteras i första hand.

Samarbetet med Skånenordostkommunerna är ett prioriterat samarbete i syfte att kunna effektivisera och dra nytta av kompetenser samt hitta gemensamma lösningar på våra utmaningar som i många delar är de samma i våra olika kommuner.