

Attraktiv arbetsgivare

Strategi för Krokoms kommuns
arbetsgivarvarumärke 2019–2022

Vi gör plats för din växtkraft



Krokoms kommuns styrdokument

STRATEGI – avgörande vägval för att nå målen

PROGRAM – verksamheter och metoder i riktning mot målen

PLAN – aktiviteter, tidsram och ansvar

POLICY – Krokoms kommuns hållning

RIKTLINJER – rekommenderade sätt att agera

REGLER – absoluta gränser och ska-krav

Fastställt av: Kommunstyrelsen

Datum: 12 december 2018

För revidering ansvarar: HR-chef

Dokumentet gäller för: Hela organisationen

Dokumentet gäller till och med: 2022-12-31

Förord

Liksom många andra kommuner har vi omfattande behov av nyrekrytering under de kommande åren på grund av den generationsväxling vi står inför. Så många som fyrahundra medarbetare kommer gå i pension inom de närmaste tio åren.

Vi behöver fortsätta att arbeta för att vara en attraktiv arbetsgivare där anställda trivs, utvecklas och är goda ambassadörer. Krokoms kommuns vision är att göra plats för växtkraft och vår allra viktigaste resurs är våra medarbetare.

Betydelsen av att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke har aldrig varit viktigare än nu. Att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke handlar om att leva upp till att vara det bästa valet för såväl befintliga som potentiella medarbetare. Den här strategin talar om hur vi ska leva vårt varumärke och vår värdegrund och hur vi kan synliggöra det för såväl befintliga som potentiella medarbetare.

Strategin för arbetsgivarvarumärke arbetades fram under våren 2018 och fastställdes av kommunstyrelsen den 12 december samma år.

Jonas Törngren
Kommundirektör

Anne Vågström
HR-chef

Innehåll

1	Nuläge och utmaningar.....	7
2	Vision och mål	9
3	Vårt varumärke – så vill vi uppfattas.....	10
4	Strategier	12
5	Målgrupper.....	13
6	Budskap	14
7	Roller och ansvar	15
8	Plan för aktiviteter	16

1 Nuläge och utmaningar

Liksom många andra kommuner har Krokoms omfattande behov av nyrekryteringar. Det pågår en generationsväxling med betydande pensionsavgångar som kommer att accelerera de kommande åren. Behovet är stort både vad gäller att attrahera nya medarbetare och att behålla befintliga för att kunna leverera den service medborgarna behöver.

Krokoms kommun har en tydlig vision och genomarbetade värdeord. Dessa är dock inte fullt ut förankrade i organisationen. Det återstår en del arbete för att få chefer och medarbetare att känna att ALLA äger varumärket och att ALLA måste ”jobba” med det varje dag. I det totala varumärket är arbetsgivarvarumärket en viktig del, det vill säga hur kommunen uppfattas som arbetsgivare.

Nuläge på övergripande nivå:

- Växande kommun totalt, men minskande i vissa delar.
- Stor geografi med olika förutsättningar.
- Stort rekryteringsbehov.
- Kompetensbrist inom vissa yrkeskategorier.
- Behov av att förankra vision och värdeord.
- Visst stuprörstänk i stället för helhetsperspektiv.

Nuläge vad gäller arbetsgivarvarumärke

- Övana att jobba med arbetsgivarvarumärket brett i organisationen.
- Olika yrken är olika svåra att rekrytera. Bristyrken är en särskild utmaning.
- Svårt att rekrytera chefer.
- Hög andel behöriga lärare.
- Flera som jobbat i Krokoms kommun söker sig tillbaka.
- I medarbetarundersökning konstateras att HME-index har sjunkit från 81 till 75 mellan de olika mätningarna 2014 och 2018.
- Andra resultat från medarbetarundersökningen visar att 80 procent är stolta över att jobba i kommunen. 70 procent skulle rekommendera andra att jobba i kommunen.

I februari 2018 genomfördes tre interna fokusgrupper där cirka trettio medarbetare fick svara på frågor om att jobba i Krokoms kommun. Svaren sammanfattas i denna bild:

Fokusgrupper: Vad tänker du kring att jobba i Krokoms kommun?

<p>Trivsel + Utvecklande, roligt, fritt</p> <p>Geografi – Långa sträckor, stort, landsbygd</p> <p>Varumärke – Negativt i media, kultur i väggarna, när inte ut med positivt</p> <p>Organisation/ ledning –+ Trögt, bristande ledarskap, korta beslutsvägar</p>	<p>Organisation +- Varierande, rörlighet, begränsat</p> <p>Arbetsmiljö + Nära, trivsamt, tryggt</p> <p>Ledning +- Framåt/vill bli bättre, politikerstyrda, tätt mellan kriserna</p>	<p>Närhet + Nära till alla, korta beslutsvägar, personbundet</p> <p>Trygghet och arbetsklimat + Gemenskap, samarbete, tryggt</p> <p>Struktur – Stuprör, dålig planering, samverkan över gränser</p> <p>Växtkraft + Självständighet, utveckling, goda intentioner</p> <p>Geografi och fritid +- Stor kommun, natur, närhet stad och landsbygd</p>
--	--	---

Trampolin PR PR på norrländska

Det finns många positiva sidor så som trivsel, närhet, trygghet och utvecklingsmöjligheter/växtkraft. De negativa aspekterna kan sammanfattas med kriser som fått stor spridning i media, bristande struktur och synpunkter på ledarskapet. Geografin har fördelar genom exempelvis naturen, att kunna bo lantligt, men ändå nära en stad. Det finns också nackdelar med stora ytor och långa avstånd och utmaningar i landsbygdsområden.

2 Vision och mål

Arbetsgivarvarumärket utgör en del av kommunens totala varumärke och ska bidra till kommunens vision och mål och säkra den framtida kompetensförsörjningen.

Vision

Vi gör plats för växtkraft.

Det innebär att Krokoms kommun ska vara en attraktiv kommun att leva, vistas och driva verksamhet i. En kommun att vara stolt över och som är hållbar, företagsam och besitter mycket växtkraft.

Övergripande mål med fokus på arbetsgivarvarumärke

- Krokoms kommun är en attraktiv arbetsgivare där anställda trivs, utvecklas och är goda ambassadörer för kommunen. (Budget 2018)
- Personal med rätt kompetens på våra tjänster. (Utvecklings- och tillväxtstrategin)
- Kommunikativ organisation med kommunikativa ledare. (Kommunikationsstrategin)

3 Vårt varumärke – så vill vi uppfattas

Våra värdeord – kommuniceras internt, upplevs externt genom vårt agerande

Värdeorden är en del av hur vi vill uppfattas, de beskriver hur vi ska vara och agera. De kommuniceras främst internt och ska fungera som ledstjärnor i vårt dagliga arbete. Externt ska värdeorden i första hand upplevas genom möten med Krokoms kommun.

Våra värdeord är:

- Välkomnande – Här är alla välkomna! Vi välkomnar också återkoppling och granskning, vår inställning är att det utvecklar oss och verksamheten.
- Modig – Vi är företagsamma och arbetar med ständiga förbättringar. Vi har mod att anta utmaningar, vi tänker annorlunda och vi vågar fatta – och stå för – beslut.
- Nära – Vi är tillgängliga och sätter dem vi finns till för i första rummet. Att vara på plats där det händer är viktigt för oss. Vi är personliga och lyhörda i våra möten.
- Pålitlig – Man kan lita på oss! Vi är professionella, tänker långsiktigt och arbetar hållbart. Vi strävar efter att göra kloka val på alla plan.

Vårt varumärkeslöfte

Våra värdeord bildar tillsammans vårt varumärkeslöfte. Vi skriver inte ut varumärkeslöftet i vår kommunikation. Däremot vill vi att alla som möter någon som representerar Krokoms kommun ska uppleva att det som står i varumärkeslöftet stämmer. Det gäller inte minst potentiella medarbetare.

Så här lyder vårt löfte till medborgarna:

I Krokoms kommun är alla välkomna. Vi välkomnar också återkoppling och granskning, vår inställning är att det utvecklar oss och verksamheten. Vi är företagsamma och arbetar med ständiga förbättringar. Vi har mod att anta utmaningar, vi tänker annorlunda och vi vågar fatta – och stå för – beslut.

Vi är tillgängliga och sätter dem vi finns till för i första rummet. Att vara på plats där det händer är viktigt för oss. Vi är personliga och lyhörda i våra möten. Man kan lita på oss! Vi är professionella, tänker långsiktigt och arbetar hållbart. Vi strävar efter att göra kloka val på alla plan.

Våra styrkor utifrån arbetsgivarvarumärke – kommuniceras externt i våra budskap

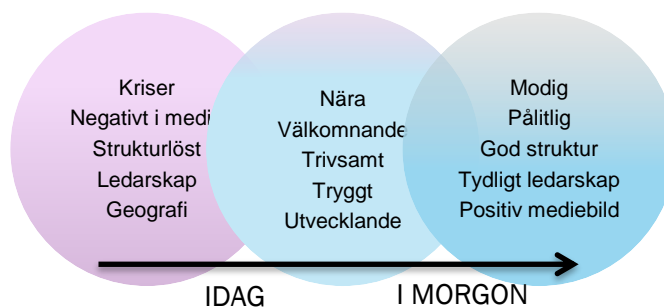
Våra styrkor är sådant som vi är lite bättre på än andra, sådant som sticker ut och gör oss till en särskilt bra arbetsgivare. Våra styrkor ligger till grund för våra externa budskap. I fokusgrupperna lyftes dessa unika styrkor fram:



Förflyttning arbetsgivarvarumärke

Utifrån nuläge och önskat varumärke kan vi sammanfatta den förflyttning som Krokoms kommun vill göra vad gäller sitt arbetsgivarvarumärke.

Cirkeln längst till vänster beskriver negativa uppfattningar idag, cirkeln i mitten positiva uppfattningar idag som bör behållas in i framtiden och cirkeln längst till höger sådant som vi ännu inte har uppnått, men som är målet att vi ska uppnå.



Av kommunens värdeord kan två av fyra (nära och välkomnande) anses vara uppfyllda redan. Även visionen ”växtkraft” kan läsas in i uttrycket utvecklande. Däremot uppfattas kommunen inte som modig och pålitlig, om vi utgår från fokusgrupperna. Det är något vi måste jobba för att uppnå.

4 Strategier

För att lyckas med den förflyttning av arbetsgivarvarumärket som vi vill göra har vi identifierat följande strategier:

- Tydliggöra och leva arbetsgivarvarumärket i vardagen – alla medarbetare ska med!
- Utveckla den interna kommunikationen – strukturer, rutiner, ansvar.
- Fortsätta arbeta med kommunikativt och nära ledarskap.
- Lyfta medarbetarna i kommunikationen – de är de viktigaste ambassadörerna.
- Berätta att, och hur, vi arbetar med att förbättra rutiner och arbetssätt i organisationen.
- Arbeta för att ha en riktigt bra verksamhet som medarbetarna kan vara stolta över.
- Spridnings- och medieplan för att stärka arbetsgivarvarumärket och attrahera nya medarbetare via media, sociala medier, nätverk etc.

5 Målgrupper

För att stärka arbetsgivarvarumärket har dessa målgrupper identifierats:

Befintliga medarbetare. Denna grupp är avgörande för arbetsgivarvarumärket. Med dem är det viktigt att ännu tydligare kommunicera och förankra våra värdeord så att de förstår och kan leva efter dem varje dag. Vi ska lyfta fram det viktiga arbete som de utför och skapa en stolthet över att vi påverkar människors vardag. De måste få budskap som gör att de känner att de har tillåtelse att agera utifrån sitt ansvarsområde, att det är positivt att ta initiativ.

Chefer. Denna grupp är minst lika avgörande för arbetsgivarvarumärket. De måste förstå värdeorden fullt ut och vara de bästa ambassadörerna varje dag i ord och handling. De ska agera utifrån värderingarna i *”Det goda ledarskapet”* och ge alla medarbetare förutsättningar att arbeta utifrån våra värdeord. De ska strategiskt och praktiskt bidra till synen på Krokoms kommun som EN kommun som jobbar mot samma mål.

Potentiella medarbetare inom länet. Många potentiella medarbetare inom länet har säkerligen uppmärksammat negativa händelser som spridits i media. Därför är det viktigt att berätta om allt positivt som sker i kommunen, men också vara rak och tydlig med hur vi arbetar med att skapa ordning och reda i vår organisation. Befintliga medarbetare har större trovärdighet än chefer och kan lyftas fram som ”vittnen” till att de allra flesta delar av kommunen fungerar väl.

Potentiella medarbetare utom länet. För potentiella medarbetare som bor längre från Krokoms kommun blir det viktigt att inte bara lyfta fram styrkor med kommunen som arbetsplats, utan också platsen Krokoms kommun. Att det är under 45 minuter till både Östersund och Åre, att vi har attraktiva boenden, bra förskolor och grundskolor, möjlighet till en aktiv fritid etc.

Politiker. Det är viktigt att våra politiker också känner till och står bakom våra värdeord. Även om de har en annan roll än tjänstemän bör de få utbildning i varumärkesstrategi och hur viktigt det är att alla lever vårt varumärke varje dag.

6 Budskap

För igenkännings skull utgår huvudbudskapet från visionen om växtkraft. Visionen är bra och används i både externt och internt material, men varken den eller värdeorden är ännu helt förankrade i organisationen. Därför bör vi förstärka visionen snarare än att hitta på något nytt.

6.1 Huvudbudskap

Vi gör plats för din växtkraft

I vår kommun ska alla kunna vara med och påverka. Närheten och tryggheten människor emellan skapar förutsättningar för mod, idéer och glädje. Kommunens vision är att ge plats för växtkraft – för företag, familjer och för dig som medarbetare. Att jobba i Krokoms kommun innebär stora möjligheter att utvecklas. Vill du växa med oss?

Vi gör plats för din växtkraft

6.2 Stödbudskap

Du har en huvudroll

Du som jobbar i Krokoms kommun gör stor skillnad för många människor. Hos oss får du ett stort ansvar, men också möjlighet att glänsa med dina personliga styrkor.

Utvecklas med glädje

I Krokoms kommun vill vi att våra medarbetare ska känna växtglädje. Med det menar vi att det ska vara roligt att utveckla och utvecklas. Därför är det viktigt att vara öppna och lyssna på varandra. På så sätt tas allas kompetens till vara.

Välkommen till stad och fjäll

Krokom är den mest barnrika kommunen i norra Sverige. Här känner vi varandra, trivs tillsammans och har nära till allt som behövs i vardagen. Som bonus har vi nära till stadslivet i Östersund och fjällvärlden runt hörnet.

7 Roller och ansvar

Kommundirektör

Kommundirektör har huvudansvaret för kommunikationen gentemot kommunstyrelsen, som fattat beslut om strategin för arbetsgivarvarumärket. Beslutar om aktivitetsplanen som är kopplad till strategin.

Chefer

Ansvarar för att öppna för dialog på arbetsplatsen och att kommunicera kommunens värdeord. De ansvarar också för att ge den egna arbetsgruppen förutsättningar att agera utifrån våra värdeord.

Kommunikationschef och HR-chef

Ansvarar för att driva det operativa arbetet med att förverkliga kommunikationsplanen för arbetsgivarvarumärket i organisationen.

Alla medarbetare

Alla har ett eget ansvar att agera utifrån våra värdeord varje dag och för att bidra till att stärka Krokoms kommuns varumärke, och därmed arbetsgivarvarumärket. Alla ska vara goda ambassadörer för Krokoms kommun.

8 Plan för aktiviteter

Med utgångspunkt i nedanstående huvudområden kommer ett antal aktiviteter att tas fram. Vi listar inte aktiviteterna i detta dokument eftersom det är en levande process som kommer förändras allt eftersom arbetet fortskrider. Vårt primära fokus är internt men vi kommer parallellt att jobba med externa aktiviteter.

Huvudområdena för aktiviteterna är:

- Förankra värdeord/varumärkeslöfte hos befintliga medarbetare
- Skapa inspiration och stolthet hos befintliga medarbetare över att jobba i Krokoms kommun
- Attrahera potentiella medarbetare inom länet
- Attrahera potentiella medarbetare utom länet

Kommunikationsmål

- Medarbetare och chefer förstår att de är en del av helheten och lever därför enligt våra värdeord.
- Medarbetarna är goda ambassadörer för arbetsplatsen och kommunen. Cheferna ska vara de bästa ambassadörerna. De ska också vara kommunikativa ledare och förankra och kommunicera våra värdeord.
- Relevanta personer ska söka lediga jobb och rekommendera andra att göra det.