



Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen  
Anne Enström

2020-10-12

Dnr BIN 2020-614  
Dnr BOU 2020-2  
Dnr AN 2020-108

Bildningsnämnden  
Barn- och ungdomsnämnden  
Arbetsmarknadsnämnden

## **Chefers förutsättningar**

### **Ärende**

För att möta de stora övergripande förändringar som samhället står inför har Linköpings kommun valt att genomlysa sina chefers förutsättningar. Projekt ”Chefers förutsättningar” har pågått sedan 2018. Projektet har varit uppdelat i tre faser. Fas 1 och 2 är genomförda och fas 3 pågår fram till 2023.

Utifrån de resultat som framkommit har en handlingsplan tagits fram för Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen och arbete pågår med att genomföra åtgärderna. Till viss del har dock detta bromsats under 2020 med anledning av pandemin.

---

Beslutsunderlag:

Tjänsteskrivelse – Arbetsmiljö – fokus chefers förutsättningar Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen

## Bakgrund

Samhället står inför stora övergripande förändringar. Utmaningar som globalisering, demografisk utveckling, klimat, teknisk utveckling och värderingsförskjutningar knacker på. Förändringshastigheten i omvärlden ökar tillsammans med en ökad komplexitet. Förändringar som ställer krav på organisationer, ledarskap och chefskap. Det är en ny välfärd som växer fram med nya förutsättningar.

För att möta dessa förändringar har Linköpings kommun valt att genomlysa sina chefers förutsättningar. Projekt ”Chefers förutsättningar” har pågått sedan 2018. Projektet har varit uppdelat i tre faser.

Fas 1 har bestått i att förstå de organisatoriska förutsättningarna. Detta genomfördes våren 2018.

Fas 2 genomfördes höst 2018 till och med våren 2019 och bestod i en nulägesanalys genom enkäter och workshops med chefer, omvärldsbevakning samt teorisammanställning. Fast två mynnade ut i förslag till utvecklingsplan hösten 2019.

Fas 3 pågår för närvarande och syftar till att genomföra de åtgärder som rekommenderades i utvecklingsplanen. Denna fas pågår 2020-23.

De frågeställningar som hanteras inom projektets ram har varit:

- Vilka är de utmaningar som chefer ska hantera i den nya välfärden och hur påverkas chefskapet av välfärdens utveckling och förändring?
- Hur upplever chefer sina förutsättningar att utöva sitt chefskap idag utifrån sitt uppdrag?
- Vilka förflyttningar behöver göras när det gäller chefsuppdraget för att ge förutsättningar för ett chefskap som möter den nya välfärden?

## Resultat från projektets Fas 2 – förslag till åtgärder

De åtgärdsförslag som framkom av projektledarens analys av Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningens resultat i chefsenkät och genomförda workshops var:

### *Leda medarbetare*

- Lyft fram goda exempel och insatser av verksamhetsresultat och kommunicera ut dessa för att förstärka en mer resultatinkriktad kultur som kan balansera upp stark medarbetarfokus.
- Utred de organisatoriska förutsättningar i ett chefskap kopplat till stora medarbetargrupper
- Säkerställa att samverkan mellan stödfunktioner och verksamheter fungerar.

- Stärk chefernas kommunikativa förmåga (kommunicera förväntningar, mål, återkoppling)
- Stödja en innovationskultur där man ger plats för nytänkande och mod att pröva nytt.

### *Leda sig själv*

- Införa kollegial coaching
- Stärka möjligheterna till dialog, nätverk med kollegor
- Se över feedbackkultur från överordnad chef
- Skapa en bättre tydlighet om organisationen, mål och uppdrag

### *Leda verksamhet*

- Se över stödet gällande lokal- och fastighetsfrågor
- Se över tydligheten i organisationen, målstyrning och uppföljning
- Skapa ett mer effektivt uppföljningssystem gällande ekonomirapportering och uppföljning av ekonomifrågor
- Skapa arenor för dialog mellan chefer, både inom som utom förvaltningen.
- Se över antalet medarbetare per chef
- Säkerställa att ledningsgrupperna fungerar som den styrande länk mellan ledning och verksamheter som de ska göra.

### *Leda förändring*

- Förtydliga processerna gällande förändringar, se till att informationen kommer ut till första linjen. Längre framförhållning.
- Vara tydliga med ”Varför” förändringen genomförs för att skapa en tydlighet och delaktighet vilket leder till större motivation
- Genomföra, slutföra och följa upp förändringen
- Våga tänka nytt, ta in nya arbetssätt. Våga ändra kulturen.

### Fördjupad workshop kopplat till Fas 2

I oktober 2019 genomfördes en chefskonferens med samtliga chefer inom avdelningen för gymnasium och vuxenutbildning samt avdelningen för förskola och grundskola. Som en del av konferensen gjordes en workshop för att fördjupa förståelsen av resultatet i rapporten av Fas 2 och fördes en dialog om vad chef själv kan hantera och vad som behöver göras av överordnad chef respektive förvaltningsgemensamt. Det som framkom som de viktigaste punkterna var:

- Förvaltningsgemensamt - Tydliggöra roller, skapa förutsättningar för prioritering och delegering.
- Förvaltningsgemensamt - Minska antalet ”bollar från sidan”
- Förvaltningsgemensamt - Tydliggöra stödfunktioner

- Kollegialt - Mer samverkan inom förvaltningen, hur kan vi lära av och stötta varandra.
- Individuellt - Hålla fast vid sin planering

## Handlingsplan för förvaltningen

Utifrån de resultat som framkommit har en handlingsplan tagits fram för Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen och arbete pågår med att genomföra åtgärderna. Till viss del har dock detta bromsats under våren 2020 med anledning av pandemin.

För att bättre skapa förutsättningar för prioritering och delegering ska frågan kring chefers arbetsmiljö finnas på samtliga ledningsgruppers agenda. Inom avdelningen för förskola och grundskola arbetar man med kollegiala samtal och sprider exempel på arbetssätt via områdenas ledningsgrupper och via Skolutveckling från mitten-träffar. Ett prioriterat område är att arbeta med en ”delakultur” och att våga visa att man gör fel, att vikten av att våga pröva är viktigare än att det alltid blir rätt

Årshjul för de uppgifter som åligger chefen när det gäller verksamhet, personal och ekonomi ska finnas på Linweb, men därtill hörande informationsmaterial. Det arbetet är påbörjat, men avvaktas nu med anledning av införandet av Google workspace, för att säkerställa bästa tekniska lösning.

För att ge bättre stöd och avlastning till chefer inom förskola och grundskola har HR- och ekonomiorganisationen förändras och samordnats med de förvaltningsgemensamma funktionerna.

Inom HR har resurser riktats om för mer stöd inom medarbetarrekrutering, grupputveckling/konflikthantering och arbetsrätt. Frågor som cheferna i samtal lyft som särskilt tidskrävande och viktiga att få stöd i. Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen deltar som pilot i flera digitaliseringsprojekt inom HR för att minska administration och därigenom frigöra tid, t.ex. digitala timrapporter, digital hantering av bisysslor och digitala anställningsavtal.

Inom ekonomi har fokus varit att arbeta med ett likartat stöd till verksamheterna, tydligare kommunikation inom ekonomiprocesserna och förbättrade rutiner och förenklingar i ekonomiarbetet.

De förändringar som har genomförts inom ekonomi och HR ska utvärderas under våren 2021.

Avseende stöd i lokalfrågor ska förändringen av Lejonfastigheters uppdrag bidra till bättre stöd. En utredning ska göras på förvaltningen under 2020/21 om vilket ytterligare stöd som ska erbjudas. Några av gymnasieenheterna har även förändringar och infört funktioner med särskilt lokalansvar.

Som en del i det pågående förändringsarbetet inom Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen ska en översyn göras av stödet i IT- och digitaliseringsfrågor. Dialog pågår även med LKDATA om överförande av vissa arbetsuppgifter i enlighet med beslut om införandet av PM3.