



Projektet Chefers förutsättningar
Social- och omsorgsförvaltningen



Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Beskrivning av förvaltningen	3
	2.1 Verksamheter (beskriv vilka ni har)	3
	2.2 Antal chefer, statistik (dashboard)	3
3	Metod för insamling av arbetsmaterial	3
4	Analys av förvaltningens enkätresultat (görs av förvaltningen)	4
5	Sammanställning av ledningsgruppens workshop	4
	5.1 De 3 viktigaste utmaningarna	5
	5.2 Behoven under ”Leda verksamhet” från ledningsgruppen	5
	5.3 Behoven under ”Leda medarbetare” från ledningsgruppen	7
	5.4 Behoven under ”Leda förändring” från ledningsgruppen	8
	5.5 Den röda tråden genom leda-orden	10
6	Återkoppling förslag på åtgärder	11

Diarienummer:

Datum:2019-08-02

Organisation: Social- och omsorgsförvaltningen

1 Sammanfattning

2 Beskrivning av förvaltningen

2.1 Verksamheter

Förvaltningsorganisationen inom den sociala sektorn i Linköpings kommun förändrades den 1 januari 2019. Tidigare Socialförvaltningen och Omsorgs- och äldreförvaltningen har nu blivit Social- och omsorgsförvaltningen och förändringsarbete pågår. Social- och omsorgsförvaltningen bedriver myndighetsutövning samt utreder, planerar och upphandlar vård och omsorg utifrån målgruppernas behov.

Verksamhetsområdena är försörjningsinsatser, individ- och familjeomsorg samt äldre och funktionsnedsatta. Förvaltningen arbetar på uppdrag av Social- och omsorgsnämnd, Äldrenämnd samt Arbetsmarknadsnämnd med både myndighetsutövning och beställning.

Inom den nya förvaltningen pågår ett förändringsarbete för att bygga en organisation där verksamhet ska bedrivas med hög tillgänglighet, god kvalitet och rättssäkerhet inom givna ekonomiska ramar. Den nya organisationen utformas så att den har flexibilitet att möta både snabba omvärldsförändringar, framtida utmaningar och förändrade politiska prioriteringar framöver.

2.2 Antal chefer, statistik

Social- och omsorgsförvaltningen består av social- och omsorgsdirektör, fyra stabschefer samt sju avdelningschefer. Inom avdelningarna finns 28 gruppchefer. Totalt finns 40 chefstjänster inom förvaltningen som samtliga har det fulla chefsansvaret. Könsfördelningen är 34 kvinnor och 6 män. Två chefer har utomnordisk bakgrund.

Under 2018 var genomsnittligt antal medarbetare per första linjens chef 17 för socialförvaltningen och 18 för omsorgs- och äldreförvaltningen.

Den totala sjukfrånvaron var under 2018 för socialförvaltningen 6,5% och för omsorgs- och äldreförvaltningen 2,6%.

3 Metod för insamling av arbetsmaterial

Projektet ”chefers förutsättningar” påbörjades under 2018 och syftar till att skapa ökade förutsättningar för att attrahera, utveckla och behålla chefer i Linköpings kommun. Projektet inleddes med att en enkät skickades ut till alla chefer med det fulla chefsansvaret i Linköpings kommun. Det innebär ansvar för verksamhet, ekonomi och personal. Inom Socialförvaltningen (som det hette hösten 2018) så gällde det 28

chefer varav 25 svarade. Inom Äldre- och omsorgsförvaltningen gällde det 4 chefer, varav 4 svarade. Dessa två förvaltningar har den 1 januari 2019 gått ihop till Social- och omsorgsförvaltningen.

Då Socialförvaltningen våren 2018 redan genomfört en stor genomlysning gällande ”gruppchefers arbetssituation” så valde vi att inte genomföra någon workshop med dessa chefer. Det finns dock en rapport sammanställd efter den genomlysningen och den kopplas ihop med den kommunövergripande genomlysningen. Ur den rapporten har vi kunnat se tydliga signaler kopplat till våra fyra leda-områden. Detta har inarbetats i den här rapporten.

Workshop har genomförts med ledningsgruppen för den nya förvaltningen (social- och omsorgsförvaltningen). Workshopen inleddes med att deltagarna, via mentimeter, fick fördela 100 poäng på de tre utmaningar som de anser är de viktigaste att arbeta med/har högst prioritet. Denna fördelning av poäng skedde även med dolt resultat och resultatet visades först då alla hade fördelat ut sina poäng på de tre viktigaste. När resultatet publicerades fick deltagarna även kommentera anledningen till varför de har fördelat sina poäng som hade gjort.

4 Analys av förvaltningens enkätresultat (görs av förvaltningen)

I den enkät som cheferna inom förvaltningen besvarat framgår olika former av stöd (adm, HR, it, lokaler), metoder för uppföljning samt eget handlingsutrymme som viktiga områden inom leda och styra verksamhet. Inom området leda medarbetare lyfts HR-stöd samt kultur som viktiga utvecklingsområden. När det gäller förändringsledning är behoven störst när det gäller digital omställning samt omvärldsbevakning. Feedback från överordnade samt förutsättningar för att möta de krav som ställs är utvecklingsområden utifrån enkäten.

När det gäller påståenden kring ledningsgruppsarbete framgår att det finns bristande förmåga hos ledningsgrupper när det gäller att strategiskt styra och samordna frågor mellan enheter och förvaltningar som berörs. Det framgår att grundkänslan för uppdraget är mycket hög.

5 Sammanställning av ledningsgruppens workshop

De utmaningar som här valts ut är efter samråd med förvaltningsdirektören och HR-chefen. Utmaningar har plockats utifrån de dokument som den nya förvaltningsledningen presenterade i samband med sammanslagningen. Dessa i sin tur utgår från de internbudgetar och måldokument som nämnderna tagit fram.

Följande utmaningar presenterades som urval:

- Digitalisering
- Kompetensförsörjning
- Demografiutveckling
- Psykisk ohälsa
- HSL
- Segregation

5.1 De 3 viktigaste utmaningarna

Ledningsgruppen, 20190129, resonerade och röstade runt följande utmaningar:

- Digitalisering (42%) – detta är ett sätt att säkra kompetensförsörjningen och det är viktigt att vi använder professionen på bästa sätt. Det är en samhällstrend, vi löser mycket digitalt idag och vi ligger efter. Vi behöver tänka och göra på andra sätt än vi gjort tidigare.
- Kompetensförsörjningen (28%) – det är en förutsättning för att klara kärnverksamheten. Det är viktigt att vara en attraktiv arbetsplats för att bibehålla personal.
- Psykisk ohälsa (11%) – i samband med att vi är en växande kommun så har vi även en växande psykisk ohälsa. Det är en utmaning i samhället.

5.2 Behoven under "Leda verksamhet" från ledningsgruppen

Vilka behov har cheferna när det gäller att leda och styra sin verksamhet utifrån att arbeta mot den valda utmaningen?

Leda verksamhet - ledningsgruppen

- Planering och prioritering: Sammanhållen planering och våga prioritera. Vi startar mycket men slutför mindre. Vad ska komma när? Mod och tydlighet. Verksamhetsutveckling med brett utförande, inte i projektform.
 - Ägare till detta är cheferna själva

- Kompetens: hur använder vi våra unga som har god It-kompetens? Vi behöver ett klimat som tillåter ifrågasättande av analoga tjänster.
 - Ägarskapet läggs hos förvaltningen och kommunledning
- Ekonomi/uppföljning: Hur kravställer vi för vår utförarorganisation? Uppföljning av verksamhet, personal och ekonomi. Nyttorealiserings – vilka nytta ska förändringen göra?
 - Kommunledning + förvaltning + HR äger frågan
- Lagstiftning: tillåtande lagstiftning, idag blir vi begränsade. Vi behöver kunna påverka.
 - Politiker
- Roller och mandat: Vi har en modig organisation. Vi eftersöker forum för samverkan, få helhet och använda kompetens. Inte göra samma sak på flera ställen. Tydliggöra syfte med digital utveckling – ha långsiktiga strategier, tillit till varandra.
 - Förvaltningsledningen, förvaltningsdirektör
- Målbild: Tydliga mål och uppdrag, tydlighet från politiken
 - Politiken och förvaltningsledning
- Stöd: verksamhetsnära stöd som finns där när det uppstår krångel, allt från HR till administrativa system. Titta på vad vi behöver.
 - Förvaltningen och kommunledning

Leda verksamhet – sammanställt ur genomlysningen våren 2018

- Sidouppdrag: det kommer nya uppdrag på kort varsel. Svårt att prioritera.
- Förväntningar: finns ett glapp i vad som förväntas av medarbetarna och vad arbetsgivaren förväntar sig.
- Stöd: stödfunktioner upptas av andra uppgifter och det saknas därför ett chefsstöd för bl a administration. Positivt stöd från HR gällande rehabfrågor och rekrytering. Otydligt med vilket stöd som finns, kommer olika till nytta pga okunskap.
- Mandat: otydligt mandat om vad som är tillåtet att göra olika på och vad som ska vara samma. Därför söker man ofta stöd i beslut som

man borde kunna fatta självständigt. Otydligt mandat gällande ekonomi.

- Kultur: inte tillåtet att göra fel, saknas strukturer som tydligt visar vägen
- Verksamhetsplanering: osäker på om de prioriterar rätt saker, känns inte grundade på systematiskt kvalitetsarbete
- Helhet: förvaltningen drivs inte som en helhet utan i stuprör, flera jobbar med samma saker, man efterfrågar ett processtänk där arbetet utgår från brukarna och samarbete fungerar smidigt.
- Tydligare uppdrag: cheferna ska vara insatta i helheten och stödja att samarbete fungerar. Cheferna upplever att man vet vad som ska uppnås, otydligheten ligger i hur. Rollbeskrivningen är inte helt tydlig.

5.3 Behoven under "Leda medarbetare" från ledningsgruppen

Leda medarbetare

- Stöd/grundförutsättningar: ändamålsenliga lokaler underlättar, rätt resurser för möten med klienter (man vet aldrig vilka hjälpmedel som finns tillgängliga), rimligt antal medarbetare, stöd i personalfrågor
 - Förvaltningsledning
- Kommunikation: skapa en bild som vi kommunicerar, visa den röda tråden och vara uthålliga, gå ut med tydliga budskap, förenkla och förtydliga t ex beställningar
- Kultur och förhållningssätt: att våga göra fel, trygga och modiga medarbetare, stimulera till förbättringsarbete och förenkla processer, hjälpas åt, lyfta varandra genom goda exempel, förmedla lust och tilltro till digitalisering.
 - Chefen själv
- Mål: realistiska mål med målbilder vart vi vill. Tydliga arbetssätt som vi kan implementera.
 - Chefen
- Delaktighet: Ta tillvara på medarbetarnas idéer och tankar, Möjlighet att delegera ansvar. Delaktighet skapar engagemang, dialog och kommunikation.

- Chefens ansvar
- Mandat och resurser: Tydlig prioritering, tydlighet i förväntningar och prioriteringar. Ge mandat till våra medarbetare att få utveckla. För att kunna ge mandat så behöver man mandat.
 - Chefens chef + chefen
- Kompetensutveckling: Vi behöver ett bra systemstöd – ett LMS, utbildning i tekniskt stöd via e-learning, kompetensutveckling för utvecklingsgrupper av olika slag. En generell höjning av digitaliseringsnivån.
 - Chef + stöd från förvaltning

Leda medarbetare - sammanställt ur genomlysningen våren 2018

- Leda team: svårt att få till produktiva team på för många medarbetare, hög personalomsättning gör det svårt att leda teamet. Komplexa frågor med ny personal gör det svårt att leda.
- Kulturen: det upplevs till viss del vara ett öppet klimat. Inte jämlikt över de olika verksamheterna. Viktigt att jobba med medarbetarskap.

5.4 Behoven under "Leda förändring" från ledningsgruppen

Leda förändring

- Mål och medel: Tydliga prioriteringar, var hittar man störst vinster? Viktiga vägval som behöver fattas beslut på – vart ska vi? Förutsägbar och beslutad tillgång till IT och teknik, inte strypa tillgången pga resursbrist.
 - Politiker och förvaltningsledning
- Stödfunktioner: Omvärldsbevakning – lär av varandra, bollplank om hur tjänster kan digitaliseras, kommunikation runt ändra beteenden, Stöd för att driva förändringsprocesser.
 - Kommunledning (digitaliseringsdirektör)
+förvaltningsledning
- Kompetens: Kompetensutveckla medarbetarna i digitala termer, det behövs mer tekniskt kunnande för att kunna arbeta parallellt.
 - Kommunledning (dig.direktör) + förvaltning

- Förändrat arbetssätt: Agila arbetssätt behövs, anpassa organisationen till förändringen, mod att testa och avsluta när det inte fungerar.
 - Förvaltningen

Leda förändring - sammanställt ur genomlysningen våren 2018

- Förändring: ett konstant tillstånd, behöver stöd i att acceptera. Svårt att prioritera, vad är bäst för brukaren och vad är bäst för medarbetaren och organisationen?
- LEAN: detta arbete utgår inte från verksamhetens mål och avvikelser utan genomförs för att rensa ut onödig administration.
- Stöd: vid gemensamma utvecklingsuppdrag efterfrågas gemensamt stöd för att genomförandet,
- Uppföljning: projekt som startas upp följs sällan upp, man slutför inte. Man pratar om LEAN men man arbetar inte så.

Leda sig själv

- Kultur: det ska vara ok att göra fel, prova, testa, avfärda. Att vi finns i en tillåtande kultur. Att våga lita på andra, mod till varandra, att man känner sig respekterad i sin organisation. Meningsfullhet. Att ge varandra arbetsglädje, kollegial samverkan. Ta ansvar för balans i livet.
 - Chefens ansvar
- Bollplank: dialog med chef, bollplank mellan såväl chef som medarbetare och kollegor, intresse för andra.
 - Chefens chef och chefen
- Tydligt uppdrag: Tydlighet i vad som förväntas i uppdraget, gemensam bild av utmaningar om vad vi ska uppnå, tydliga målbilder och prioritering.
 - Chefens chef och chefen
- Kompetensutveckling och inspiration: inspiration från omvärlden, oväntad input, digital coach för att kunna bli digital själv, vad

behöver jag ha för att nya generationer ska bli duktiga på digitalisering?

- Chefens chef och chefen
- Mandat: tydligt mandat, tillit att arbeta i uppdraget, resurser och mandat.
 - Politiker, kommunledning och förvaltning
- Stöd: stöd av andra professioner i den digitala processen, stödfunktioner såsom HR, ekonomi, verksamhet
 - Förvaltningen
- Reflektion/feedback: feedback och återkoppling återkom hos många, tid för reflektion och planering är också viktigt.
 - Chefen själv

Leda sig själv - sammanställt ur genomlysningen våren 2018

- Good enough: många chefer har svårt att veta när det räcker. Man jobbar mer än man ska – behöver jobba mer utifrån ”good enough” för att vara goda förebilder.
- Prioriteringar: man lägger bort sin egen reflektionstid, analys och strategiska arbete när det kör ihop sig i verksamheten.
- Stöd från chef: man önskar dialog, bra kommunikation och stöd med närmaste chef

5.5 Den röda tråden genom leda-orden

Ledningsgruppens sammanfattning

Efter avslutad workshop försöker cheferna se om det finns en röd tråd genom behoven över alla leda-orden. I den här gruppen sammanfattade man det med:

- Tydliga mål och kultur
- Förutsättningar genom stöd
- Roller och mandat
- Stöd, kommunikation, uppdrag och målsättning
- Målbild, mål och medel
- Kultur

6 Förslag på utvecklingsaktiviteter

Förslag på utvecklingsaktiviteter har tagits fram inom ramen för ledaorden. En avstämning kring utvecklingsaktiviteterna har gjorts med förvaltningens ledningsgrupp.

För social- och omsorgsförvaltningen är följande utvecklingsaktiviteter framtagna:

Leda verksamhet

- Dialog och erfarenhetsutbyte mellan förvaltningens chefer om verksamhetsutveckling, planering, prioritering för samsyn kring dessa frågor. Denna aktivitet kommer att ingå i förvaltningens övergripande förändringsarbete.
- Ta fram uppdragsbeskrivningar för samtliga chefer i förvaltningen för skapa mer tydlighet kring mål och mandat. Uppdragsbeskrivning har tagits fram för gruppchefer. När det gäller övriga chefer kommer uppdragsbeskrivningar att tas fram inom ramen för förvaltningens övergripande förändringsarbete.
- Förbättrad struktur för ledning och styrning. Det gäller allt från att ta fram mallar till att skapa ett enkelt system för uppföljning som inkluderar verksamhet, ekonomi och HR. Detta är en övergripande fråga som bör hanteras av kommunledningen.
- Tydliggör och utveckla det befintliga stödet till cheferna. Detta arbete bör ske både av kommunledning och förvaltningsledning.
- Ledningsgruppsutveckling med fokus på arbete med strategiska frågor. Detta område ingår i förvaltningens övergripande förändringsarbetet.

Leda medarbetare

- Arbeta med kultur och förhållningssätt. Detta område ingår i förvaltningens övergripande förändringsarbete.
- Förbättrad internkommunikation för att främja gemensamma arbetssätt och processer kopplat till förändringsarbete. Denna fråga hanteras i samband med förvaltningens övergripande förändringsarbetet.
- Realistiska mål med målbilder vart vi vill. Tydliga arbetssätt som vi kan implementera. Detta arbete pågår inom ramen för det förvaltningsövergripande förändringsarbetet.

- Tydlighet i förväntningar och prioriteringar. Ge mandat till våra medarbetare att få utveckla. För att kunna ge mandat så behöver man mandat. Dokumentation av prioriteringar finns med som en åtgärd i handlingsplan för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Frågan om mandat hanteras under området leda verksamhet.

Leda i förändring

- Ta fram metoder och stöd för omvärldsbevakning. Detta är en fråga för förvaltningen och till viss del kommunledningen
- Ta fram verktyg och stöd för arbete med verksamhetsutveckling och aktiviteter för att främja effektiva processer (digitalisering). Denna fråga bör hanteras av både förvaltnings- och kommunledning.
- Engagera medarbetarna mer i förändringar . Detta ingår i förvaltningens pågående förändringsprocess.

Leda sig själv

- Jobba med feedback från såväl överordnande som kollegialt till exempel att chefer är med på varandras arbetsplatsträffar och lyfta fram goda prestationer.
- Förbättrad chefsintroduktion med tydligare fokus på styrning och ledning. Detta är ett område som bör beaktas av *kommunledningen*.
- Tydligare mötesstruktur och förberedelser så att de möten som är inplanerade effektiviseras. Detta innebär att ta fram verktyg och modeller för effektivare möten och är en fråga för såväl förvaltnings- som kommunledning.