

# Socialförvaltningens plan för att stärka enhetschefer 2024-2027

**Fastställt av** socialnämnden  
**Framtagen av** socialförvaltningen  
**Datum** 2024-06-13  
**Gäller** 2024-2027  
**Ärendenr.** 2024/132  
**Version** 1.0

## Innehåll

1. Inledning.....	2
1.1 Metod och genomförande.....	2
2. Bakgrund och nuläge .....	3
3. Resultatet av dialoger i avdelningarnas ledningsgrupper.....	9
3.1 Dialog med hemsjukvårdens ledningsgrupp 2024-04-29 .....	9
3.2 Dialog med myndighetsavdelningens ledningsgrupp 2024-05-02.....	11
3.3 Dialog med hemtjänstens ledningsgrupp 2024-05-02.....	11
3.4 Dialog med särskilda boendens ledningsgrupp 2024-05-03 .....	12
3.5 Dialog med individ- och familjeomsorgens ledningsgrupp 2024-05-06 .....	13
3.6 Dialog med omsorgen om personer med funktionsnedsättnings ledningsgrupp 2024-05-17 .....	14
4. Slutsatser efter inventering av enhetschefernas behov .....	15
5. Planering för det fortsatta arbetet och aktiviteter .....	15

## 1. Inledning

Socialnämnden gav den 2024-02-08 (SON §17, ärende SON 2024/29) socialförvaltningen i uppdrag att ”*utforma ett flerårigt program för att stärka enhetscheferna, så de kan agera som trygga förändringsledare*”.

Planen ska ge en bild av de aktiviteter som redan görs samt de aktiviteter som behöver göras för att nå målet. Socialnämnden gav även socialförvaltningen i uppdrag att återkomma med förslag på hur förvaltningen ska påvisa en förflyttning mot målet, måluppfyllelse. Planen ska som längst avse perioden 2024-2027.

Socialnämndens beslut i sin helhet:

- Socialnämnden ger socialdirektören i uppdrag att utforma ett flerårigt program för att stärka enhetscheferna, så de kan agera som trygga förändringsledare.
- Uppdragets resultat rapporteras till socialnämnden halvårsvis.
- Uppdraget ska ske i nära samverkan med enhetscheferna och börja med en analys av chefernas styrkor och behov av stöd, förändring, fortbildning, nätverk och tydliggörande av uppgifterna.

Även om uppdraget inte uttryckligen omfattar avdelningschefer, arbetar förvaltningen samtidigt med deras förutsättningar att agera som trygga förändringsledare.

### 1.1 Metod och genomförande

Uppdraget genomförs som en redovisning av nuläget samt en analys tillsammans med avdelningarnas ledningsgrupper för att lyfta fram behov av fortsatta aktiviteter för att nå målet med socialnämndens uppdrag. Arbetsgången för att involvera chefer och fackliga:

- Beskrivning av uppdraget och tidplanen på FLG/VLG 2 april
- Gemensam genomgång av uppdraget på FLG/VLG planeringsdagen den 12 april
- Information i SOF samverkan den 10 april, fackliga ges möjlighet att komma med input
- Dialog i avdelningarnas ledningsgrupper – Socialdirektör och HR-chef april-maj
- Återkoppling till chefer på SOF chefsmöte 27 maj
- Presentation AU 29 maj
- Återkoppling till SOF samverkan 3 juni
- Presentation SON 13 juni

## 2. Bakgrund och nuläge

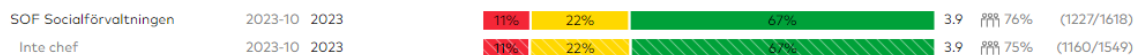
Socialnämndens uppdrag tar sin utgångspunkt i de aktiviteter och det arbete som redan görs inom socialförvaltningen för att utveckla chefer, därför är det viktigt att tydliggöra de förutsättningar som redan finns.

### Ledarskap/förändringsledarskap

I den årliga medarbetarundersökningen ställs tre frågor som tillsammans beskriver medarbetares uppfattning om ledarskap och delaktighet vid förändringar/utveckling.

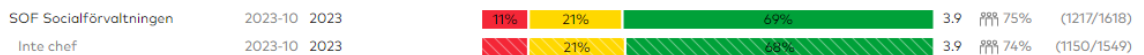
#### Leder din arbetsgruppen på ett bra sätt?

● 1+2 (Nej - måste åtgärdas) ● 3 ● 4+5 (Ja - definitivt)



#### Involverar din chef dig när beslut fattas som påverkar dig och dina kollegor?

● 1+2 (Nej - måste åtgärdas) ● 3 ● 4+5 (Ja - definitivt)



#### Upplever du att du blir tillräckligt involverad i beslut som rör ditt arbete?

● 1+2 (Nej - måste åtgärdas) ● 3 ● 4+5 (Ja - definitivt)



Ungefär 2/3 av socialförvaltningens medarbetare upplever att deras chef leder arbetsgruppen på ett bra sätt och att de känner sig involverade i de beslut som påverkar deras arbetssituation. Resterande del har motsatt uppfattning eller ser förbättringar.

### Chefers stress och återhämtning

I medarbetarundersökningen ställs också frågor kring upplevd stressnivå i arbetet, såväl som upplevelsen av tid till återhämtning.

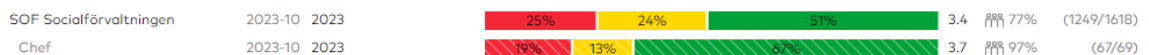
#### Har du överlag en rimlig stressnivå i ditt arbete?

● 1+2 (Nej - måste åtgärdas) ● 3 ● 4+5 (Ja - definitivt)



#### Får du tillräckligt med tid för återhämtning mellan arbetsdagar?

● 1+2 (Nej - måste åtgärdas) ● 3 ● 4+5 (Ja - definitivt)

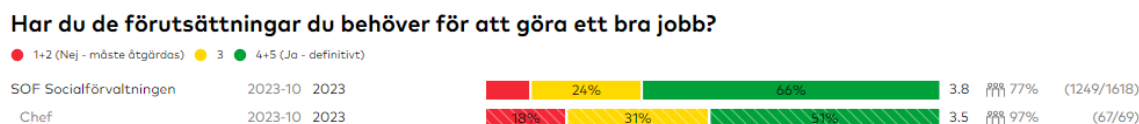


Ungefär hälften av socialförvaltningen upplever att de har en rimlig stressnivå, medan andra hälften anser det motsatta eller ser förbättringar.

Ungefär 2/3 av socialförvaltningens chefer upplever att de får tillräckligt med återhämtning mellan arbetspassen, medan resterande del inte får det eller ser förbättringar.

## Storlek på chefsområden (riktlinje)

I medarbetarundersökningen ställs en fråga chefen upplever att hen har de förutsättningar som personen behöver för att göra ett bra arbete.



En del i resultatet av frågan speglar chefsrollens organisatoriska förutsättningar.

Socialförvaltningen har en riktlinje för storlek på chefsområden som beskriver komplexiteten i förutsättningarna för rimliga chefsområden.

Tabell 1. Grundtal för antal medarbetare per chef inom olika avdelningar (ur SOFs riktlinje för storlek på chefsområden)

Avdelning	Antal medarbetare per chef
Hemtjänsten	30
Hemsjukvården	30
Omsorgen om personer med funktionsnedsättning	25
Boende för ensamkommande unga	20
Individ- och familjeomsorgen	25
Särskilda boenden	30
Myndighetsavdelningen	25
Övriga områden inom socialförvaltningen	25

Det beräknade antalet medarbetare påverkas av olika faktorer (tabell 2).

Tabell 2. Påverkande faktorer (ur SOFs riktlinje för storlek på chefsområden)

Påverkande faktorer	Medger större grupp	Kräver mindre grupp
Komplexiteten i chefens uppdrag utöver att leda medarbetare	Få andra arbetsuppgifter	Flera olika arbetsuppgifter
Svårigheten i medarbetarnas arbetsuppgifter (komplexitet, variation)	Rutinartade arbetsuppgifter	Varierande och föränderliga arbetsuppgifter
Spridning - geografisk och i tid på dygnet/alternativt små och många grupper	Samlad verksamhet	Spridd verksamhet/spridda grupper
Verksamhetens komplexitet	Homogen grupp underställda medarbetare	Medarbetare i många olika funktioner/professioner
Verksamhetens komplexitet	Få interna och externa kontaktytor	Många interna och externa kontaktytor
Stödfunktioner såsom ekonomi och HR	Används	Används inte
Stöd såsom planerare eller assistent	Finns	Finns inte

Stöd såsom verksamhetsutvecklare, controller och 1:e handläggare/1:e socialsekreterare	Finns	Finns inte
Verksamhetens stabilitet (behov av ledarskap)	Stabil (förvaltande ledarskap)	I förändring (förändringsledarskap)
Ledarens kompetens och erfarenhet	Stor erfarenhet med hög kompetens inom området	Kortare erfarenhet med utvecklingspotential

Med större grupp menas att grundtalet höjs med maximalt 5-10 medarbetare, förutsatt att detta stöds av de påverkande faktorerna.

Med mindre grupp menas att grundtalet minskas med maximalt 5-10 medarbetare. Förutsatt att detta stöds av de påverkande faktorerna.

I mars 2024 har respektive chefsområde följande antal tillsvidareanställda medarbetare (tabell 3):

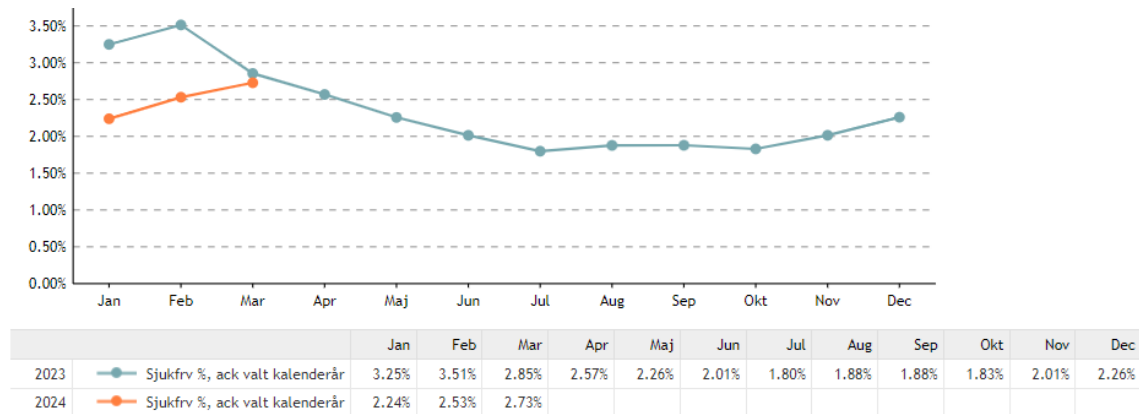
Tabell 3. Antal tillsvidareanställda medarbetare per chef, mars 2024

	Antal tillsvidareanställda	Antal årsarbetare enligt anställningsavtal	Medelålder
<b>52 Socialnämnd</b>	<b>1 555</b>	<b>1 498,42</b>	<b>47,2</b>
5200102 Ekonomienhet	3	3,00	53,3
5200105 Administrativ enhet	12	12,00	49,8
<b>52002 Myndighetsavdelning</b>	<b>60</b>	<b>60,00</b>	<b>45,7</b>
5200201 Myndighetsavdeln ledning	6	6,00	48,7
5200202 Handläggarenheten	20	20,00	44,0
5200203 Funktionshinderenheten	17	17,00	42,4
5200204 Mottagningsenheten	17	17,00	50,1
<b>52003 SÄBO</b>	<b>494</b>	<b>462,63</b>	<b>47,4</b>
5200301 Avd chef SÄBO	24	23,50	51,5
5200303 Fältgatan 75 / DV	33	30,85	46,8
5200304 Fältgatan 77	35	33,05	47,6
5200305 Tingsbrogården	44	40,27	48,4
5200306 Kiläkern	24	22,31	48,2
5200307 Roma Äldreboende (*2 chefer)	56*	54,80	45,6
5200308 Syrengården	23	22,20	50,0
5200309 Stuxgården	38	35,97	48,9
5200312 Korttidshuset Visby (*2 chefer)	72*	67,93	48,4
5200313 Ävallegården	30	26,28	46,1
5200314 Pjäsen (*4 chefer)	115*	105,46	45,8
<b>52004 Hemtjänst</b>	<b>368</b>	<b>350,38</b>	<b>44,5</b>
5200401 Hemtjänst avdelningschef	14	14,00	47,4
5200405 Hemtjänst natt (*2 chefer)	58*	51,57	47,3
5200406 Htj Västra Visby	33	32,25	43,9
5200409 Htj Södra Visby 1	29	27,87	45,2

5200412 Htj Norra Visby	31	30,15	41,7
5200417 Htj Södra Visby 2	28	27,20	39,2
5200424 Htj Norra Gotland 2	18	16,82	44,8
5200425 Htj Norra Gotland 1 (*2 chefer)	34*	32,81	43,5
5200426 Htj mellersta Gotland	36	35,00	44,3
5200427 Htj Södra Gotland 1	36	34,87	45,7
5200431 Htj Södra Gotland 2	29	27,15	45,0
5200432 Htj Södra Gotland 3	22	20,70	44,6
<b>52005 OoF</b>	<b>341</b>	<b>337,21</b>	<b>50,1</b>
5200501 OOF Avd chef	17	17,00	47,5
5200502 SOF OOF Område 6	18	17,50	43,8
5200503 SOF OOF Område 9	25	24,50	55,1
5200504 SOF OOF Område 2	23	22,80	52,4
5200505 SOF OOF Område 10	20	20,00	46,0
5200507 SOF OOF Område 4	23	22,88	48,3
5200511 SOF OOF Område 7	25	25,00	52,0
5200512 SOF OOF OMRÅDE 8	31	30,10	51,5
5200513 SOF OOF Område 1	27	26,62	53,0
5200514 SOF OOF Område 12	14	13,62	51,4
5200525 SOF OOF Område 5 (*3 chefer)	67*	66,65	49,9
5200526 SOF Område 11	27	26,80	47,9
5200527 SOF OOF OMRÅDE 3	24	23,75	49,7
<b>52006 Hemsjukvård</b>	<b>86</b>	<b>83,91</b>	<b>45,9</b>
5200601 Avdelningschef Hsjv	5	5,00	53,3
5200602 Team 2	23	23,00	47,4
5200603 Team 1	20	18,16	42,3
5200604 Team 3 (*2 chefer)	38*	37,75	45,8
<b>52007 IFO</b>	<b>161</b>	<b>158,29</b>	<b>47,8</b>
5200701 IFO gem	12	12,00	49,7
5200702 Försörjningsstödsenh.	18	17,79	42,8
5200703 BoF Utredning och Insats	23	23,00	38,6
5200704 Socialjour, familjefridBVG	19	18,24	51,3
5200705 BoU Mottagning	12	11,75	52,5
5200706 Familjehem/rätt	24	23,00	47,8
5200707 Familjestöd	24	24,00	52,5
5200708 Beroendevård utörrarverks.	17	16,50	48,0
5200711 Enhet för HVB och Team	12	12,00	51,6
<b>52008 Kvalitetsavdelning</b>	<b>15</b>	<b>15,00</b>	<b>47,8</b>
5200801 Kvalitet&Utveckl gemensam	8	8,00	47,0
5200802 Förebyggandeenhet	7	7,00	48,7
<b>52010 HR-Avdelning</b>	<b>15</b>	<b>15,00</b>	<b>45,5</b>
5201001 HR-enhet	3	3,00	37,7
5201002 Rekryterings- och bemanningseenheten	12	12,00	47,5

### Akkumulerat sjuktal för enhetschefer inom SOF

I beslutsstödsystemet kan alla chefer följa viktiga nyckeltal inom organisationen. Det ackumulerade sjuktalet beskriver den sammanvägda sjukfrånvaron över en viss period beräknad från och med januari respektive år.



Det ackumulerade sjuktalet för chefer 2023 var 2,26%.

### Kompetensutveckling för chefer/ledare

I medarbetarundersökningen ställs en fråga om chefen får den kompetensutveckling som krävs för arbetet.

#### Får du den kompetensutveckling som du behöver för ditt arbete?

1+2 (Nej - måste åtgärdas) 3 4+5 (Ja - definitivt)

SOF Socialförvaltningen	2023-10	2023	24%	67%	3.8	77%	(1241/1618)
Chef	2023-10	2023	13%	68%	3.9	97%	(67/69)

Ungefär 2/3 av socialförvaltningens chefer uppfattar att de får den kompetensutveckling som krävs för arbetet, medan resterande del uppfattar att de inte får det eller ser förbättringar.

Region Gotland har ett etablerat utbud av kompetensutvecklingsinsatser och utbildningar som riktar sig blivande och befintliga chefer. Kompetensutvecklingen innefattar:

- Ny som chef (tidigare Vägen till ledarskap)
- Grunden som chef 4 dagar (än så länge bara för enhetschefer)
- Förändringsledarskap (ingår i grunden som chef)
- Tillitsbaserat ledarskap (ingår i grunden som chef), för chefer resp teamledare/samordnare
- Mentorskap
- Arbetsmiljöutbildning för chefer
- Reflekterande nätverk
- Projektledarutbildning
- Chf utbildningar i system, arbetsrätt, medarbetarenkäten, rekrytering, lönebildning mm
- Utbildningsmaterial som kan användas på arbetsplatsen: lönesättning/lönesamtal, konflikter mm.

### Forum för chefer

Region Gotland och socialförvaltningen har etablerat forum för chefer i syfte att kunna dela information men också ge kollegialt stöd i olika frågor, däribland ledarskap.

För närvarande finns två övergripande forum som riktar sig till socialförvaltningens chefer:

- Chefsmöten SOF (Leds av socialdirektör och riktar sig till alla chefer och verksamhetsutvecklare inom socialförvaltningen)
- Chefsforum (Leds av regiondirektör och riktar sig till alla chefer inom Region Gotland)

### Introduktion för chefer

Inom respektive avdelning finns framtagna introduktionsprogram för nya chefer.

Introduktionen ges dels på förvaltningsnivå, dels inom respektive avdelning.

### Styrning/riktlinjer/rutiner

Region Gotland och socialförvaltningen har tagit fram stöd till chefer för att ge en stabil grund i frågor om chefers förutsättningar och utveckling i deras ledarskap.

- **Kompetensförsörjningsplan.** Planen innefattar syfte och mål med kompetensförsörjningsarbetet som är en viktig del i chefsrollen samt de behov och aktiviteter som förvaltningen planerar att arbeta med framåt.
- **Riktlinje för antal medarbetare per chefsområde.** Riktlinjen beskriver socialförvaltningens ramar för rimliga chefsområden.
- **Region Gotlands ledarstrategi.** Strategin är regiongemensam och beskriver Region Gotlands syn på ett hållbart ledarskap och de förväntningar som regionen ställer på sina ledare.
- **Kravprofiler vid rekrytering av nya chefer.** Kravprofilerna är kompetensbaserade och bygger på de krav som är satta för verksamheten såväl som på Region Gotlands ledarstrategin.
- **Diverse riktlinjer och rutiner för chefer:** Samverkansavtal etc.

### Service/system

Region Gotland och socialförvaltningen arbetar för att förenkla ledning och styrning av verksamheterna genom att tillhandahålla digitala stöd till chefer. De stöd som i huvudsak finns för närvarande är:

- Beslutsstödsystemet: statistik, budget/prognos, verksamhetsrapporter
- Stella/Novi/Adato/Opus: arbetsmiljösystem
- Proccedo/RoR: fakturahantering
- Planeringsverktyg: planering av insatser hos brukare. Används av utförare.
- Kompetensportalen: medarbetarsamtal, lönesamtal, kurser/utbildningar
- Verksamhetssystem: Treserva, Take care,
- W3D3: diarieföring
- Docpoint: dokumenthantering
- Diverse stödmaterial och rutiner på intranätet: Ekonomi, upphandling, "För dig som chef" (HR etc.)



**Stödresurser** (stödresurser som används för verksamhetens inre arbete och som ej riktas till brukare/patienter/klienter)

- **Hemsjukvården:** enhetsassistent, verksamhetsutvecklare, digitaliseringsamordnare
- **Myndighetsavdelningen:** avdelningsassistent, verksamhetsutvecklare, förste handläggare
- **IFO:** avdelningsassistent, verksamhetsutvecklare, controller, förste soc.sekreterare, enhetsassistent, samordnare,
- **OOF:** avdelningsassistent, enhetsassistent, digitaliseringsamordnare, kvalitetssamordnare, verksamhetsutvecklare,
- **Hemtjänsten:** teamledare, verksamhetsutvecklare, avdelningsassistent, digitaliseringsamordnare,
- **Särskilda boenden:** avdelningsassistent, digitaliseringsamordnare, enhetsassistent, samordnare, verksamhetsutvecklare,
- **Kvalitetsavdelningen:** verksamhetsutvecklare
- **HR-avdelningen:** inga interna stödresurser

#### **Andra stödresurser för chefer**

- **RSF:** HR-stöd/HR-support, ekonomicontrollers, IT-avdelningen, registrator, löneadministration
- **SOF:** HR-konsult, Arbetsmiljökonsult, marknadsförare, avtalscontroller, verksamhetscontroller, kommunikatör, systemförvaltare, utvecklingsledare, MAS, arkivansvarig,
- **Skyddsombud:** ger stöd i arbetsmiljöfrågor på alla nivåer och inom hela förvaltningen
- **Rekryterings- och bemanningseenheten:** hanterar bemanning och rekrytering till utförare inom förvaltningen

### **3. Resultatet av dialoger i avdelningarnas ledningsgrupper**

Dialogerna i avdelningarnas ledningsgrupper har haft två utgångspunkter:

1. Chefsrollens organisatoriska förutsättningar
2. Ledarens utveckling av sitt ledarskap

Syftet med ovanstående utgångspunkter har varit att inhämta chefers uppfattning om chefsrollens förutsättningar, men också ledarens personliga utveckling i sitt ledarskap.

#### **3.1 Dialog med hemsjukvårdens ledningsgrupp 2024-04-29**

##### **1. Chefsrollens organisatoriska förutsättningar**

Bra stöd med enhetsassistent och verksamhetsutvecklare

Avdelningen har två olika ledningsgrupper OLG/SLG (OLG är för enhetschefer), vilket uppfattas som en bra struktur för att hantera frågor och cheferna har bra med förberedelsestid inför ledningsgruppsmöten

Ledningsgruppen (SLG) uppfattas som lagom stor

Rimliga chefsområden

Bra uppdelning av ansvarsområden mellan chefer

Har tid för utbildningar och kan täcka för varandra vid utbildningar- viktigt att utbildningarna hamnar rätt i årscykeln så att de inte krockar med andra planerade aktiviteter

Viktigt att nyttja det stöd som finns i andra funktioner och ha koll på kontaktvägar

Gemensam kommunikation kring beslut och implementering av beslut

Gemensam dialog vid t.ex. lönesättning av sjuksköterskor

Har samarbetsmöten m hemtjänsten /andra avdelningar

Arbetar gemensamt med rutiner, kvalitetsarbeten och processer

Viktigt med stöd i bemanningshantering så att inte chefen gör scheman och fastnar i den dagliga bemanningen

### **Utvecklingsmöjligheter**

Skapa karriärvägar

Behöver kunskaper om avvikelshantering

Önskar en central schemaplanering

OOF o hemtjänsten skulle kunna samarbeta mer om bemanning

Ge kunskap om avvikelshantering redan i introduktionen

## **2. Ledarens utveckling av sitt ledarskap**

Förändringsledning:

- Förändringar kan ibland gå väldigt snabbt
- Viktigt att förankra förändringar och motivera bakgrunden till dem
- Parallella utvecklingsarbeten, mycket som händer samtidigt
- Viktigt att samverkanskulturen är förändringsbenägen

Tryggheten ligger i att cheferna driver samma linje, ett enat ledarskap och en enad ledningsgrupp

Solidaritet inom chefsgruppen att stå gemensamt även när det blåser

Måste våga fråga

Tillitsfullt ledarskap för att sätta en tydlig ram som alla kan röra sig inom

Skriver upp frågor som ska tas på allas apt så att informationen blir densamma

Tydlig struktur i arbetet som präglas av tillit/förtroende, ser helheten tillsammans,

Fokus på brukare/patienter och kvalitet ger en gemensam grund i uppdraget

Viktigt att ta tag i det som inte funkar

Viktigt att dela med sig av erfarenheter till kollegor – goda såväl som dåliga

Tillitsfullt klimat i ledningsgruppen

Bra med nätverk att träffa andra chefer

Avdelningschefen är tillgänglig

### **Utvecklingsmöjligheter**

Tydliggöra förändringsprocessen

Skapa tydlighet i vilka utbildningar som ska gås i vilket stadie (en kompetenstrappa)

Kompetenspåfyllnad och inspiration för erfarna chefer

Individuell handledning (även i grupp) – mentorskap

### 3.2 Dialog med myndighetsavdelningens ledningsgrupp 2024-05-02

#### 1. Chefsrollens organisatoriska förutsättningar

Vägen till ledarskap funkar bra även om chefen hunnit börja som chef  
Tid är viktigt när chefen är ny för att lära sig hitta saker och få svar på de frågor  
Avstämningssamtal med avdelningschef löpande och regelbundet  
Bra med assistent och verksamhetsutvecklare – men assistenten arbetar både på enhets- och avdelningsnivå  
Förstehandläggarna leder det dagliga arbetet (3 förstehandläggare)  
Behövs ett år för att få koll på årscykeln och alla de moment som man gör för första gången  
Chefsgruppen ger ett bra stöd till nya chefer i chefsrollen – behöver finnas en tillgång till ett mänskligt stöd  
Viktigt att man greppar sitt uppdrag utifrån de förutsättningar i det specifika uppdraget – är olika i olika uppdrag  
Funkar bra med hemarbete- både för chefen och medarbetarna

#### Utvecklingsmöjligheter

Behövs en systematik inom socialförvaltningen för uppföljningar och avstämningar – stor skillnad inom olika avdelningar (stora chefsgrupper vs små chefsgrupper)  
Öka digitaliseringen där det gör nytta – kanske använda AI

#### 2. Ledarens utveckling av sitt ledarskap

En viktig egenskap hos chefen är att kunna sortera och prioritera, hårbärgera stress  
Mentorskap – för stöd och handledning – viktigt dela upp mentorskapet på ett bra sätt så att det finns tid och att det matchas med rätt förutsättningar  
Viktigt att chefen kan greppa hela arbetsområdet – samtidigt inte ansvara för alltför många processer  
Ledningsgruppen arbetar med grupputveckling tillsammans med förstehandläggarna avseende roller och arbetsområden  
Ledningsgruppen ger stöd till varandra och pratar mycket om grupprocesser  
Viktigt att kunna bolla med chefskollegor – det rent mellanmänskliga  
Viktigt med en trevlig atmosfär på jobbet  
Viktigt att som chef bli sedd och bekräftad av sin chef och sina kollegor  
Arbeta ännu mer med medarbetarskapet och roll/uppdrag

### 3.3 Dialog med hemtjänstens ledningsgrupp 2024-05-02

#### 1. Chefsrollens organisatoriska förutsättningar

Det är svårt att hålla ordning på alla system och att bli bra på dem  
Viktigt att ha (och följa) årshjul, mappar och rutiner på plats i verksamheten  
Svårt att hitta alla rutiner som är kopplade till chefskapet  
Teamledarna arbetar väldigt mycket med bemanning  
Har en kvalitetstimme kring avvikelser som verksamhetsutvecklaren leder  
Medarbetare behöver mycket stöd i det vardagliga arbetet

Chefen hinner inte ta hjälp av stödfunktioner  
Många komplexa situationer kring brukare, fler ytterärenden  
Svårt att hinna och orka dra i alla personalärenden samtidigt  
Hade varit bra att ha en grundläggande sjukvårdskunskap kring olika diagnoser för att kunna ge stöd till medarbetare  
Tiden räcker inte till med stora chefsområden och svårhanterliga system

### **Utvecklingsmöjligheter**

Behöver mer stöd i omplaceringar, förflyttningar, rehab – både taktiskt och operativt  
En chefshandbok likt den som funnits tidigare  
Behov av att förtydliga årshjul/månadshjul  
Utbildningar som chefen kan tillgodogöra sig ”just in time”  
Prioriteringslista när olika lagar står emot varandra, t.ex. SoL och AML  
Få ett startkit när man är ny chef – ett strukturerat introduktionspaket

## **2. Ledarens utveckling av sitt ledarskap**

Kunskap, erfarenhet och redskap gör att man leder på ett mer effektivt sätt  
Medarbetares villkor påverkar verksamheten (ibland mycket)  
Har ett tvillingskap för att chefer ska ha ett stöd i varandra  
Bra sammanhållning i gruppen- man får alltid hjälp av kollegor

### **Utvecklingsmöjligheter**

Behöver finnas verktyg för att hantera medarbetare med svåra livsöden, social utsatthet mm  
Handledning

## **3.4 Dialog med särskilda boendens ledningsgrupp 2024-05-03**

### **1. Chefsrollens organisatoriska förutsättningar**

Det tar ett år för en ny chef att landa i sin roll, en årscykel  
Bra förutsättningar vid introduktion när den befintliga chefen finns på plats för överlämning  
Behöver få förutsättningar att komma in i momenten och få snurr på det – t.ex. budget, sommarrekrytering mm.  
Kan vara bra back-up att ha en chef extra som man introducerar och förstärker upp med där det behövs  
Svårt att få in allt som ska tas upp på möten (apt mm) – ett mandat att få prioritera (t.ex. att gå igenom policier mm), annars blir det att man lämnar ut till medarbetarna utan att föra dialog eller följa upp  
Möten och system tar all tid, hinner inte med att arbeta med förändringarna  
Gruppstorleken påverkar, bättre förutsättningar med mindre personalgrupper  
Det viktigaste för chefen att ha koll på är god och säker vård, arbetsmiljö  
Viktigt med nära stödfunktioner som t.ex. assistenter, samordnare, planerare,  
Finns fördelar och nackdelar med stor ledningsgrupp  
Måste ha tid för implementation så att alla är med på tåget

### **Utvecklingsmöjligheter**

Jobbar väldigt olika på boendena, en gemensam struktur kan hjälpa till och skapa trygghet  
Vore bra med en arbetsledande funktion som driver kvalitetsarbete (senior alert etc.) – specialistundersköterska  
Det är alldeles för mycket att få in på apt'n – måste värdera nyttan med tiden och aktiviteterna  
Producera ett flertal handlingsplaner – hinner inte arbeta med aktiviteterna  
Tar mycket tid att maska uppgifter vid utlämning av handlingar/synpunkter  
Många olika system som tar tid från medarbetarna, systemen pratar inte med varandra, systemen ska vara till hjälp men skapar pålagor som tar tid  
Mer stöd kring medarbetare som är svåra – arbetsrätt och rehab  
Bättre med grundutbildningar och sedan fördjupningskurser  
Något som ger kickar – energi för erfarna chefer, föreläsare, lyfta blicken i ledarskap, inspiration från andra ställen, Jan Blomqvist hands-on handledning, Analysgalan i Botkyrka kommun – inspirerande  
Stödfunktioner – någon som bevakar olika frågor så att chefen kan släppa fokus, behöver snabb kontakt när man behöver den,  
Att HR tar kontakt med den som är sjukskriven, eller i introduktioner

### **2. Ledarens utveckling av sitt ledarskap**

Dela med sig av erfarenheter som blir tillgängliga för nya chefer  
Säbos chefer har fadderskap  
En del medarbetare behöver mycket stöd som tar tid  
Det blåser till ibland – då tar man hjälp av kollegor

## **3.5 Dialog med individ- och familjeomsorgens ledningsgrupp 2024-05-06**

### **1. Chefsrollens organisatoriska förutsättningar**

En känsla att man skall kunna allt om allt (lokaler, lagar, informationshantering, system mm)  
Yttersta ansvaret kan vara svårt att hantera Tillitsbaserad organisation – RAK (t ex tankkort mm)  
Modig organisation som vågar ta bort  
Bättre stöd till nya chefer. Hur länge är man ny? Allt tar längre tid  
Fortsätta arbetet med att vi alltid är i utveckling  
Stödfunktionerna är viktiga

### **Utvecklingsmöjligheter**

Stöd kring GDPR och informationshantering  
Verksamhetsutvecklare mer på enhetsnivå  
Titta på andra myndigheter vid förändringar (t ex försäkringskassan)  
Juridiskt stöd närmare verksamhet,  
Jobba mer med medarbetarskapet  
Stöd kring digitalisering (t ex för att minska administration)  
AI

## 2. Ledarens utveckling av sitt ledarskap

Det kollegiala stödet inkl verksamhetsträffar  
Delta i utvecklingsarbeten

### Utvecklingsmöjligheter

Satsa på arbetsledares utveckling och kompetensutveckling  
Handledning för chefer

## 3.6 Dialog med omsorgen om personer med funktionsnedsättnings ledningsgrupp 2024-05-17

### 1. Chefsrollens organisatoriska förutsättningar

Det är svårt att hitta vägar för att få stöd när man är ny, man måste leta efter stöd och info

Man får inte samma introduktion/förutsättningar när man kommer in på ett vikariat

Mycket tid i chefsrollen går åt till bemanning

Svårt att ha många verksamhetsområden inom samma enhet

Mejlen är ett enormt flöde, kan lägga mer på insidan eller på andra ytor – man får väldigt många aviseringar från olika system

Svårt att driva förändringsarbeten när man inte är helt insatt i frågorna

Svårt att få till tiden för att förankra förändringar på arbetplatsträffar

Svårt att hinna lyfta blicken när det kortsiktiga tar så mycket tid

### Utvecklingsmöjligheter

Skapa en struktur för intro/utbildningar på alla nivåer – innehåll och bokningar av utbildningar mm

Få stödfunktioner på plats inom avdelningen

Lägga mer tid på att arbeta med arbetsgrupperna och inte delta i möten mm

Ta mer hjälp av förvaltningens resurser

Kompetenssäkring – kunskapstest varje/vartannat år för medarbetare och chefer – ger också info om behov av kompetensutveckling (t.ex. delegering)

Prevents skyddsronde borde finnas i Opus – skulle underlätta, även att kunna lägga upprepade moment med samma anteckning

Det borde gå att delegera till assistent att göra beställningar (tankkort, First card)

Skapa tid till förändringsarbeten/utvecklingsarbeten

Ledningsgruppen behöver hjälpas åt att tänka (konsekvensanalys) när det sker förändringar som påverkar grupper eller chefer

Se närmare på hur man kan hantera vakanser i chefsgruppen – hur fördelas områden och chefsansvar – resurschef?

### 2. Ledarens utveckling av sitt ledarskap

Bra med ledningsgruppsutveckling – skapa effektivitet, att inte prata verksamhetsfrågor, gemensamt ansvar,

Bra chefsutbildning när man är ny som chef

Bra med egna möten med organisationspsykologen – individuell handledning 2-3 ggr/halvår

## Utvecklingsmöjligheter

Utbildningar för de chefer som varit med lite längre – att alla går repetition men också inspiration

Ha en chef som skuggar en

## 4. Slutsatser efter inventering av enhetschefernas behov

I dialogerna med avdelningarnas ledningsgrupper framkommer några gemensamma behov av utveckling. På organisatorisk nivå handlar det om förenkling av systemstöd och kompetensutveckling kopplad chefens egen utveckling. Det handlar också om att skapa rimliga chefsområden samt att etablera en inre systematik gällande de årligt återkommande processer som omfattar verksamheten. Samtidigt finns det behov av att använda rätt typ av möten för dialog och information utan att bli för mötesintensiv. Inom flera verksamheter uttrycks behov av rätt stöd runt omkring chefen samt i vissa fall stöd i arbetsledning. Behovet av stöd varierar mellan avdelningarna.

När det kommer till ledarens egen utveckling i sitt ledarskap behöver det finnas ett nära kollegialt stöd och en gemensam trygg grund att stå på i de frågor som ingår i verksamheten. Chefer uttrycker också behov av handledning för att kunna lyfta funderingar och få stöd i resonemang. Det finns också önskemål om att få inspiration och energipåfyllnad för att kunna bibehålla ett högt engagemang i ledarskapet.

## 5. Planering för det fortsatta arbetet och aktiviteter

**Del 1.** Omfattar inventering av chefers behov för att nå målet med uppdraget. Rapporteras till SON 13 juni 2024

**Del 2.** En fördjupad workshop med chefer m.fl. kring de slutsatser som framkommit i inventeringen. Workshopens mål är att sortera och prioritera och ta fram konkreta aktiviteter på olika nivåer som har en förankring i de likheter och olikheter som kännetecknar avdelningarna. Aktiviteterna planeras för genomförande från och med 2025 och kopplas till budgeten, verksamhetsplanen och kompetensförsörjningsplanen. Rapporteras till SON vid första uppföljningen, dvs den 4 december 2024.