

Socialförvaltningen

Sammanställd åtgärdsplan för 2015-2016

Bakgrund

Förvaltningsledningen har sett låga och försämrade värden i medarbetarundersökningen under de senaste åren på en del frågeområden och inom stora delar av förvaltningen. Vi har också haft en högre personalomsättning än vanligt inom myndighetsdelarna i förvaltningen och allt fler signaler om brister i arbetsmiljö och ledning inom vissa verksamheter.

Utifrån resultat från medarbetarsundersökning 2014 valde socialdirektören och förvaltningsledningen att göra fördjupade intervjuer med ett antal medarbetare, i januari 2015, för att få ett gediget underlag inför arbetet med att få en god arbetsmiljö och att bli en attraktiv arbetsgivare. I den rapport som togs fram har medarbetare tagit upp ett antal konkreta förslag på förbättringsområden. Sedan dess har olika åtgärder vidtagits utifrån förslagen och för att fullfölja tidigare planering. Åtgärderna sker enligt samverkansavtal med fackliga representanter. Denna plan är en sammanställning av de åtgärder som har vidtagits och som kommer att vidtas.

Innehåll:

Sammanfattning av de viktigaste åtgärderna 2015–2016	sid. 2
Personalomsättning	sid. 3-4
Hälsa och stress	sid. 5
Mätning och mål	sid. 6
Samarbete	sid. 7
Möten	sid. 8
Arbetsklimat	sid. 9
Ledarskap och chefskap	sid. 10
Makt, allianser och relationer	sid. 11
Strategi och struktur	sid. 12

Sammanfattning av de viktigaste åtgärderna 2015–2016

- Förstärkning har skett av grundtjänster med 10 socialsekreterartjänster inom myndighetsdelarna
- 5 sakkunnigtjänster tillsätts under hösten 2015 främst för vardagligt metodstöd i utrednings- och uppföljningsarbetet
- Förstärkta lönesatsningar och ökad lönespridning för socialsekreterare under 2014-2015
- Planering av förstärkt och genomtänkt introduktion för "nya socialsekreterare"
- Ledningsstrukturen förtydligas så att alla chefer får fullt mandat utifrån ansvarsområde, under hösten 2015
- Vi ser över hur administrativt stöd kopplat till verksamheterna kan öka för avlastning till både chefer och medarbetare
- Grupputvecklingsprogram för alla ledningsgrupper och arbetsgrupper planeras starta under hösten 2015. Syftet är att få en ökad samsyn kring ledarskapet och medarbetarskapet och att därmed skapa förutsättningar för ett effektivare samarbetsklimat
- Förstärkning på HR-enheten hösten 2015 för att jobba strategiskt med kompetensförsörjning
- Fortsatt och utvecklat arbete med innovationsgrupper och kartläggning och förbättring av ärendeprocesser/ärendeflödet för ökad klientnytta
- Systematisk uppföljning av personalomsättning, sjukfrånvaro, arbetsbelastning och rekryteringsbehov sker nu varje månad

Personalomsättning

Att anställa lämpliga medarbetare är vår viktigaste investering, och därför behöver vi arbeta ansvarsfullt och noggrant med rekrytering. Vi behöver ha bättre framförhållning och planera bättre inför behov av rekrytering. Därför förstärks nu (hösten 2015) HR-enheten för att kunna ge cheferna bättre stöd.

Med Hela chefer kommer varje chef att ha ansvar för färre medarbetare och kan hinna med rekryteringar bättre. HR-enheten ska kontaktas tidigt för att samplanera annonsering till lediga tjänster.

Nya medarbetare behöver få en bra introduktion kring det sociala arbetet, och därför har vårt introduktionsprogram för nyanställda förbättrats. Med hjälp av de fyra nya tjänsterna som sakkunnig socialsekreterare (startar under hösten/vintern 2015) kommer introduktion till jobbet och träning i det sociala arbetet att få mer utrymme.

Vi kommer att satsa på systematiskt kompetensutvecklingsprogram (kompetenstrappa) för alla medarbetare. Under hösten kommer vi att tillsätta en särskild tjänst inom HR-enheten för att driva på och ansvara för detta arbete.

HR-enheten gör alla avslutningsintervjuer. Avslutningsintervjuerna görs på alla som slutar hos oss, och de görs på ett likadant och objektiva sätt. Dessa intervjuer sammanställs årligen och används i förvaltningens förbättringsarbete.

Arbetet med att kartlägga och förbättra ärendeprocesser/ärendeflödet har fallit väl ut på vuxen och kommer att fortsätta även i de andra verksamheterna.

Att kämpa för att behålla ambitiösa och erfarna medarbetare är av yttersta vikt för en kvalitativ verksamhet. Det gör vi genom att tillsammans skapa en attraktiv arbetsplats där vi har tid för våra klienter, bra utvecklingsmöjligheter, gott ledarskap och ett bra arbetsklimat.

Vi ska se till individens förutsättningar – autonomi och kompetens.

Egenkontrollerna som fanns inom BUF har upphört efter den kritik som kommit fram. Vi ska fortsätta att utveckla och dra nytta av de lex Sarah-utredningar som görs som en lärande process på en strukturell nivå utan pekpinna och utpekande. Här har vi ett arbete att göra där medarbetare som är berörda av en sådan utredning får sina chefers stöd att tillsammans med kollegor reflektera över det som hänt. Utifrån det får vi möjlighet att förbättra vårt interna samarbete kring familjerna.

Vi kommer också att använda vår interna kontroll för att objektiva granska vår verksamhet. Hittills har fokus för intern kontroll i stort varit på ekonomi och administration.

Vi ska ha ett marknadsmässigt löneläge och årets utfall gav ett ordentligt lönelöft för socialsekreterare som grupp. Vi kommer fortsätta denna utveckling utifrån det utrymme som finns.

Flexibla arbetstider och semestertider vill vi gärna ha men det ska ske utifrån verksamhetens behov och klienternas bästa och enligt de arbetstidsavtal som finns. Inför sommarsemestrar

måste planering göras för att säkerställa att tillräckligt många ordinarie är i tjänst, för att underlätta planering har olika semesterperioder införts.

Schyst feedback av alla slag är välkommet för oss alla. Självklart ska chefer bekräfta och uppmärksamma goda initiativ och gott arbete men också ge tydlig feedback på det som inte blivit så bra. Även chefer behöver ärlig feedback. Genom feedback som ges på ett respektfullt sätt utvecklas vi. Vi behöver träna på feedback.

Eget ansvar, förtroende från ledningen och tydligt mandat får vi genom att förtydliga uppdrag, mål, ansvar och mandat, roller. En tydlig och genomarbetad struktur är viktig att ha i alla delar av förvaltningen.

Hälsa och stress

Vi är olika och reagerar också olika i pressade situationer. Därför måste också chefer vara bra på att situationsanpassa sitt ledarskap och ge varje medarbetare stöd utifrån behov och förmåga men också arbeta för att göra alla delaktiga i att skapa ett gott arbetsklimat.

En av intentionerna med de nya sakkunniga är att bidra till att sänka pressen som rädslan att göra fel kan skapa.

Inom vissa delar i förvaltningen har arbetsbelastningen länge varit hög och beslut om förstärkt bemanning har tagits. Problem med hög personalomsättning gör dock att vi inte fått full effekt ännu. Ett exempel (augusti 2015) är att om alla varit på plats och introducerade så hade snittet på aktuella ärenden/socialsekreterare på BUF U/U varit ca 10 utredningar.

Vi följer nu systematiskt upp följande månadsvis och redovisar till nämnd:

- Sjukfrånvaro, både den korta och långa
- Personalomsättning per verksamhet och i förvaltningen
- Rekryteringsbehov

Fokus för chefer ska ligga på tidiga signaler såsom upprepad korttidsfrånvaro eller stresssymptom. Stöd för chefen finns att hämta från HR enheten och företagshälsovården. Planeringen är också att genomföra ett grupputvecklingsprogram för alla arbetsgrupper. Syftet är att gynna samspelet i gruppen mot gemensamt uppdrag och mål där alla är inriktade på att ta tillvara hela teamets kvaliteter och kompetens - och tillsammans blir bättre än vad de individuella prestationerna är.

Mätning och mål

Vi är en politiskt styrd myndighet och vi omgärdas av regler, lagar, riktlinjer och krav på god uppföljning av resultat. IVO, stadsrevision med mera är tillsynsmyndighet och har till uppdrag att granska oss. Allt detta finns för att säkra kvalitet, rättsäkerhet och ge det bästa till våra klienter.

Som medarbetare och chef ska vi göra allt för att förenkla och förbättra vårt arbetssätt genom att ha en lärande organisation. Det övergripande målet är att ge begriplig, hanterbar och meningsfull socialtjänst som ger resultatet att jag som klient blir väl bemött, får ett bättre liv och klarar mig själv i samhället. Manualer och uppföljningsinstrument är nödvändiga och underlättar om vi använder dem rätt, men får aldrig ersätta empati, individanpassat stöd och vikten av att skapa goda möten.

Vi måste ständigt ställa oss frågorna:

- Vad är det vi säger att vi gör?
- Gör vi det vi säger?
- Ger det vi gör, positivt resultat för de vi är till för?

Systematiska uppföljningar, granskningar och analyser samt gemensamma mål som leder till utveckling och ständiga förbättringar krävs för att klara vårt uppdrag. Alla måste ta ansvar för att detta sker. Politiker och chefer har ett övergripande ansvar för att skapa rätt förutsättningar.

Forum för lärande kan vara till exempel verksamhetsmöten, reflektionsgrupper, Lex Sarah seminarier, workshops och andra lärprocesser. Det får inte förekomma att enskilda personer hängs ut eller att kontroller sker utan delaktighet och dialog med de som berörs. Däremot måste vi alla vara öppna för att synliggöra förbättringsområden hos oss själva och våra strukturer. Som myndighet har vi en maktposition som kräver ödmjukhet och det vi gör måste kunna tåla granskning och ifrågasättande.

När media granskar är det chefer alternativt politiker som har ansvar för att uttala sig och står som ansvariga för sin verksamhet. Varje medarbetare har självklart ett eget ansvar för att utföra arbete väl och enligt de regler som gäller enligt anställningsavtalet. Som enskild medarbetare eller chef har du rätt att få stöd för att klara ditt uppdrag.

Samarbete

Alla medarbetare och chefer i förvaltningen har ett ansvar för att utveckla och upprätthålla ett gott samarbete inom verksamheten och mellan verksamheter.

Ett sätt att göra det är att förbättra kunskap om varandra, kommunikation och dialog. Tänk alltid: vem mer än jag är viktig för den här personen och kan bidra till förändring och vad kan jag göra för att hjälpa till.

Det finns idag övergripande överenskommelser och handlingsplaner om samverkan med våra viktigaste samarbetspartner: SFF, VOF, AMF och regionen. Vi har flera pågående arbetssätt (t.ex. CM, SRI, HUB, Reagera) som ska stödja god samverkan och behöver fortsätta att utveckla bra samarbetsformer.

Möten

Vi ska ha effektiva möten där ett klart syfte, mötesordning, tydliga roller och beslutsprocesser finns.

HR-konsult Eva Carlsson Nagy är (hösten 2015) med på verksamheternas arbetsplatsträffar (APT) för att informera och ge stöd i vad chef och medarbetare behöver göra för att arbetsplatsträffarna ska fungera enligt samverkansavtalet.

En ny ledningsstruktur med "hela chefer" kommer också att medföra att arbetsplatsträffarna sker i mindre grupper vilket underlättar dialog.

Arbetsklimat

Vår kommunikation måste bygga på respekt, omtanke och tydliga budskap. Fokus ska vara vårt gemensamma uppdrag mot invånare i staden och vi ska följa stadens medarbetar- och ledarpolicy.

Ett gott arbetsklimat leder till minskad personalomsättning, färre sjukskrivningar och bättre verksamhet.

Inom vissa delar av förvaltningen har vi problem med arbetsklimatet som vi arbetar med att förbättra genom att:

- Ge rätt förutsättningar genom förstärkt bemanning.
- Införa en ny ledningsstruktur med kompetensutveckling och stöd för chefer.
- Arbeta utifrån en tydlig struktur med: hur vi ska ta oss an den politiska inriktningen genom målarbetet, beslutsprocesser, verksamhetsanalys, verksamhetsplanering, uppdrag, uppföljning och kvalitetsarbete.
- Låta alla ledningsgrupper och arbetsgrupper gå grupputvecklingsprogram. Syftet är att stärka relationer och få gruppen att lyckas med sitt uppdrag samt att uppskatta och dra nytta av varandras olikhet.
- Ha ett stort fokus på kommunikation, särskilt genom att jobba för en ökad möteskvalitet på våra arbetsplatsträffar. Vi ska också jobba för att information, idéer och synpunkter når fram mellan olika nivåer.
- Satsa på innovationsgrupper där både ledare, medarbetare och klienter är aktiva i att utveckla klientnyttan i vårt arbete.

Ledarskap och chefskap

Socialtjänsten i hela Sverige står inför stora utmaningar som kräver mycket av oss alla. I pressade situationer visar vi inte alltid våra bästa sidor. Det kan leda till att vi angriper varandra, blir försvarsinställda när vi får kritik, inte mår med att ge det stöd som vi vill, inte hinner stanna upp och ta en dialog eller att lyssna färdigt, glömmer att ge återkoppling och skapa delaktighet inför beslut.

Att ha ett gott ledarskap men också gott medarbetarskap i vår organisation är en framgångsfaktor. Därför måste rätt förutsättningar ges. Det handlar om tillräckliga resurser, tydlig ansvarsfördelning, mandat och befogenheter, tydlig struktur och ständig kompetensutveckling som kontinuerligt ges för att klara de uppdrag vi har mot medborgare.

Medarbetarnas förslag till förbättringar handlar i stort om bemötande, förtroendeskapande, god återkoppling och uppskattning. Basala och avgörande mellanmänniska behov.

Ny ledningsstruktur, sakkunnigtjänster, förstärkt bemanning, mer administrativt stöd syftar till att ge rätt förutsättningar för att förtroendet mellan medarbetare och ledare ska öka.

Makt, allianser och relationer

I den bästa av världar är vänskapsrelationer och goda arbetsrelationer något gott och fruktbart. När nära relationer upplevs som utestängande och förtryckande mot andra är det inga sunda relationer.

På vår arbetsplats ska vi främja respekt, omtanke om varandra, mod att stå upp för sin åsikt och lojalitet med det uppdrag vi har att utföra. Cheferna i förvaltningen har ett stort ansvar att föregå med gott exempel.

Vi kommer att satsa på grupputveckling för alla lednings- och arbetsgrupper också för att medvetandegöra vilken effekt olika förhållningssätt har på gruppen.

Strategi och struktur

Det har blivit mycket tydligt för oss alla att flera beslutsprocesser, budskap och syften med förändringar och kommunikationen mellan chefer och mellan chef och medarbetare inte har fungerat väl. Viktiga budskap har förvanskats på vägen och missförstånd har skett.

Hela förvaltningsledningen har arbetat med denna fråga och arbetat fram en tydlig struktur och planeringsmodell för att åtgärda denna brist.

Vi har fortsatt ett arbete att göra för att denna struktur och kommunikationen ska fungera genom alla led.