

Socialchefsrapport 2013

Mod att planera.



Mod att planera

Inledning

För fjärde året i rad presenterar Vision Socialchefsrapporten. Det är med glädje jag kan konstatera att landets socialchefer alltjämt trivs med sitt arbete. Främst uppskattar de möjligheten att arbeta strategiskt, ledarskapet och mötet med olika människor.

Landets socialchefer har en diger uppgift i att balansera människors behov mot tilldelade resurser och samtidigt bereda personalen möjlighet att verka professionellt. För att klara uppdraget krävs tillräckligt med tid till metodiskt och långsiktigt arbete, något som nio av tio socialchefer anser att de inte har. Till exempel är personalförsörjning en utmaning där över hälften av socialcheferna anser att de har svårt att klara rekryteringen av socialsekreterare och biståndshandläggaren.

Årets socialchefsrapport har titeln *Mod att planera*. Tidsnöden och envisheten som krävs för strategiskt arbete kan vara en orsak till att så många som var tredje socialchef tror sig ha bytt till en annan tjänst om tre år. Uppgifter från arbetsförmedlingen visar att takten på utlysta tjänster motsvarar att samtliga socialchefer skulle vara utbytt på drygt fem år. Hög omsättning på chefer innebär stora prövningar på organisationen. Vision ser en klar risk att socialtjänsten får än svårare att klara sitt uppdrag om rörligheten på socialchefer fortsätter att öka.

Sveriges socialtjänst ska genomsyras av hög kvalitet. Kring det kan Vision aldrig kompromissa. Idag är risken överhängande att strategiskt kvalitetsarbete får stå tillbaka för akut problemlösning. Min ambition med denna rapport är att politiker i landets socialnämnder, kommunledningar och socialtjänstens högsta chefer ska ta till sig resultaten och använda det som underlag för dialog och gemensamma lösningar.

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Annika Strandhäll". The signature is fluid and cursive.

Annika Strandhäll

Förbundsordförande Vision

Sammanfattning

Rapporten bygger på en enkät till landets socialchefer eller chefer med motsvarande uppdrag som genomfördes i maj 2013. För enkelhetens skull används benämningen socialchef genomgående i rapporten.

Socialchefernas villkor

- ▶ Socialchefsrapporten visar även i år att nio av tio socialchefer trivs med sitt arbete. Främst uppskattar de mötet med olika människor samt det strategiska ledarskapet.
- ▶ Andelen som anser att de har tillräckligt med tid till strategiskt arbete minskar jämfört med 2012 års undersökning. Fyra av fem anser att de har otillräckligt med tid till detta.
- ▶ Tre av tio socialchefer tror att de arbetar kvar på sin tjänst om tre år. Två av tio har gått i pension och tre av tio tror att de arbetar hos annan arbetsgivare. Uppgifter från Arbetsförmedlingen visar att med dagens takt på antalet utlysta socialchefstjänster skulle samtliga socialchefer i Sverige vara utbytt på drygt fem år.
- ▶ Landets socialchefer har en fortsatt god relation till politikerna i socialnämnden. Däremot är det fler som upplever att de har en mindre god relationen till kommunstyrelsen jämfört med för två sedan.
- ▶ Fler än var femte socialchef har blivit utsatt för hot och våld under de senaste två åren.

Socialchefernas förutsättningar för rekrytering

- ▶ Personalförsörjning är fortsatt en utmaning för landets socialchefer. Främst gäller det rekrytering av socialsekreterare och biståndshandläggare och då i synnerhet i mindre kommuner.
- ▶ Rekrytering av spetskompetens är generellt svårt oavsett verksamhetsområde.
- ▶ Personalomsättningen inom individ- och familjeomsorg är hög jämfört med andra verksamheter inom socialtjänsten.
- ▶ Fler än var tredje socialchef har svårt att möta behovet av chefer för socialtjänstens verksamheter. Få sökande, tuffa arbetsvillkor och relativt lågt löneläge anses vara bidragande orsaker.
- ▶ Samtidigt visar en nyligen publicerad rapport från Vision att var femte socialsekreterare och biståndshandläggare inom socialtjänsten tänka sig att bli chef inom sitt verksamhetsområde. De flesta socialcheferna anser dock att de saknar tillräckliga möjligheter att ta vara på detta intresse.
- ▶ Utifrån socialchefernas kommentarer har Vision identifierat åtta strategier för att bättre ta till vara på den befintliga personalens intresse av att bli chefer. För att dessa strategier ska kunna genomföras krävs ett tydligt mandat från landets kommunledningar och politiker.

Diskussion och förslag till åtgärder

Pröva villkoren för socialchefsfunktionen vid rekrytering

Omsättningen på landets socialchefstjänster är hög. Av Visions undersökning framgår att bara var tredje socialchef tror att de är kvar på sin nuvarande tjänst om tre år. Drygt 20 procent har gått i pension och 27 procent tror att de har en annan arbetsgivare om tre år. Uppgifter från Arbetsförmedlingen bekräftar rörligheten hos yrkesgruppen.

Rörlighet på chefspositioner kan vara önskvärt och motiveras ofta utifrån att det bidrar till att stimulera organisationens utveckling och ledarskap. Det kan bli effekten men är inte entydigt så. Studier visar att det beror på hur kommunledningen hanterar rörligheten. Relationen mellan chef och underställda har stor betydelse och den osäkerhet som uppstår i samband med chefsbyten bör inte underskattas. Hur byten av enskilda individer på chefsfunktioner sköts blir därför viktigt för trovärdigheten, särskilt när det gäller vad som kommuniceras och hur underställda involveras.

Rekrytering av högre chefer är en stor investering. Det handlar om förtroende och kvalitet och inte minst ekonomi. Följderna av en felaktig rekrytering kan bli kostsamma på flera sätt. I det allra flesta fall sker nödvändiga behovsanalyser och kravspecifikationer av vilken individ organisationen behöver. Vision har observerat ett återkommande mönster där kommunledningar ofta söker en ”modig och utvecklingsbenägen” chef. Men när den nyanställda tar tag i strukturella problem så brister ledningsorganisationen i att understödja obekväma beslut. Därför menar Vision att individperspektiv i rekryteringsprocessen genomgående ska kompletteras med en översyn av villkoren och förutsättningarna för chefsfunktionen.

Mer tid till strategiskt arbete

Så gott som alla landets socialchefer trivs med sitt arbete. Generellt är det mötet och samarbetet med olika människor, ledarskapet, utmaningen och det strategiska arbetet som dessa chefer uppskattar mest. Samtidigt är det bara en av tio som upplever att de har tillräckligt med tid för just strategiskt arbete. Jämfört med förra året har andelen sjunkit och Vision ser det som en oroväckande trend.

Goda strategier utgör grunden i framgångsrikt planerings- och ledningsarbete. Grundläggande för en verksamhet som socialtjänsten som ska balansera människors behov mot tilldelade resurser och samtidigt bereda personalen möjlighet att utföra ett professionellt arbete. För att klara det strategiska ledningsarbetet behövs tid. Tid som idag tenderar att ätas upp av mer dagliga operativa frågor. Chefers vardag är fragmenterad, de förväntas klara många och skiftande stödprocesser på egen hand och saknar allt för ofta möjligheten att delegera krävande utredningsarbete. Socialchefen och dennes ledningsgrupp behöver ha tillgång till kvalificerat ledningsstöd. Exempelvis inom ekonomi, IT, verksamhetsuppföljning och HR. Det behövs dessutom verksamhetsspecifik spetskompetens/expertis för både utrednings- och utvecklingsarbete. Den verksamhetsspecifika spetskompetensen kan emellertid både vara

kostnadskrävande att bygga upp och svår att behålla, särskilt i mindre kommuner. Vision vill därför se fler samverkansprojekt runt strategiska funktioner.

Våga arbeta med relationen politik – tjänsteman

70 procent av de tillfrågade anger att de alltid har en bra dialog med socialnämnden, däremot är det bara var femte socialchef som har en motsvarande god relation till kommunstyrelsen. Även om socialchefen inte arbetar direkt på uppdrag av kommunstyrelsen är det viktigt att synliggöra relationen. Det handlar om förutsättningarna för helhetsperspektiv i kommunledningen och rollförståelse. Vision verkar därför för ständig dialog mellan ledande politiker och tjänstemän. Det finns goda exempel, bland annat där den politiska ledningen och förvaltningschefer genomgår gemensam ledarskapsutbildning.

Uppmärksamma särskilt hot och våld mot män

Även landets socialchefer är exponerade för hot och våld trots att de normalt inte har daglig kontakt med klienter. Var femte svarande uppger att de har blivit utsatt de senaste två åren men tycker samtidigt att de rutiner som finns på arbetsplatsen kring hot och våld är relevanta även för deras chefsnivå. Trenden att män inom socialtjänsten är mer utsatta för hot och våld än kvinnor är densamma i undersökningen bland socialchefer som i Visions enkät till socialsekreterare, tidigare i år. Vision anser att regeringen bör ge Arbetsmiljöverket i uppdrag att arbeta med frågan om hot och våld inom socialtjänsten ur detta perspektiv.

Värdesatt personal ger högre kvalitet

Professionell personal är en avgörande faktor för kvaliteten inom socialtjänsten. Visions undersökning visar att många av landets socialchefer möter stora utmaningar när det gäller rekrytering. Många har även svårt att behålla erfaren och kvalificerad kompetens samt att vara en attraktiv arbetsgivare på marknaden.

Svårigheterna kring personalförsörjning gäller enligt socialcheferna i synnerhet socialsekreterare och biståndshandläggare. Över 40 procent har idag problem att möta behoven av dessa två grupper, vilket är en ökning jämfört med mätningen år 2011. Konkurrens mellan arbetsgivare, oattraktiva arbetsvillkor och lågt löneläge pekas ut som försvårande faktorer.

I kommentarerna beskrivs försörjningsstöd som en verksamhet med synnerligen hög rörlighet. Samma resultat visare en undersökning som Vision gjorde tidigare i år bland landets socialsekreterare och biståndshandläggare. Till exempel anger över hälften av de som arbetar inom försörjningsstöd att de har hög personalomsättning på sin arbetsplats. Idag föreligger inte bara en risk för att bärande verksamheter inom socialtjänsten dräneras på erfarenhet, Vision hävdar att det är ett reellt tillstånd.

Socialcheferna anser även att de har svårigheter att rekrytera spetskompetens till individ- och familjeomsorgen. Generellt gäller att mindre kommuner har större svårigheter än större. Vision ser ett tydligt behov av ökad samverkan mellan kommunerna även när det gäller att klara kompetensförsörjning av specifika yrkesgrupper.

Hög personalomsättning, brist på erfaren personal och vakanta tjänster är förödande för socialtjänstens kvalitet och ekonomi. Kvalitet syftar i sammanhanget till verksamhetens förutsättningar att uppnå målen i gällande lagstiftning. Vision har i tidigare socialchefsrapporter kunnat konstatera att omkring var fjärde av landets kommuner inte kan uppnå lagens intentioner i tillräckligt hög grad.

Det brådskar för landets kommunledningar, i synnerhet de i mindre kommuner, att ge socialcheferna förutsättningar för att klara behovet av socialsekreterare, biståndshandläggare samt spetskompetens inom socialtjänsten. Kvalitet i verksamheten och goda villkor för personalens går dessbättre hand i hand. Till exempel möjliggör en genomtänkt hantering kring antal/tyngd på ärenden en professionell handläggning, frigör tid till nödvändig uppföljning samt minskar stressen för personalen. Möjlighet till individuell löneutveckling samt tillgången till professionella verktyg som fortbildning och kvalificerad handledning verkar också för ökad kvalitet.

Tillvarata chefsintresset – det finns där

Sveriges Kommuner och Landsting har i egna rapporter visat att man står inför ett massivt rekryteringsbehov, det gäller inte minst för socialtjänsten och chefer för de olika verksamheterna inom denna. Det konstateras att chefsrekrytering och verksamheternas ledarskap är en av de centrala utmaningarna om man ska lyckas i fråga om kvalitet, effektivitet, innovationer och utveckling.

Fler än var tredje socialchef har redan idag svårt att klara försörjningen av chefer för sin verksamhet. Tuffa arbetsvillkor, bristande administrativt stöd och ett relativt lågt löneläge är några orsaker som socialcheferna själva pekar ut. Generellt sett visar resultaten att mindre kommuner fortfarande ligger efter och måste komma igång med en medveten planering för chefsförsörjning. Att se potentialen i befintliga medarbetare och internrekrytera chefer är och kommer vara ett av de viktigaste arbetssätten.

En färsk undersökning från Vision visar att var femte socialsekreterare och biståndshandläggare kan tänka sig bli chef inom sitt verksamhetsområde. Om dessa personer togs tillvara skulle största delen av kommunernas chefsbehov att kunna tillgodoses. Mot detta står att bara var fjärde socialchef anser att de har tillräckliga möjligheter att ta tillvara på de anställdas intresse av att bli chef idag.

Nedanstående strategier är formulerade utifrån socialchefernas kommentarer på frågan om vad de skulle kunna göra för att ta tillvara personalens intresse av att bli chefer.

Åtta strategier för chefsförsörjning

- ▶ Prioritera strategiskt arbete
- ▶ Framhåll chefsuppdragets betydelse
- ▶ Tydliga karriärvägar
- ▶ Identifiera chefstalanger
- ▶ Individuella utvecklingsplaner

- ▶ Ledarskapsutbildning
- ▶ Möjlighet att pröva chefsuppdraget
- ▶ Introduktion och stöd i chefsrollen

För att dessa strategier ska vara möjliga krävs att landets socialchefer har tid till strategiskt arbete. Något många saknar idag som beskrivs ovan. Utan en medveten planering blir verksamheten beroende av nödlösningar. I värsta fall kommer personalen att övertalas till chefsroller de inte är rustade för eller ens är intresserade av. Såväl ekonomi som kvalitet riskerar att försämrats.

Den nionde strategin som socialcheferna formulerar är egentligen ett önskemål riktat till sina arbetsgivare, kommunledningar och ansvariga politiker. Insikten om socialtjänstens specifika utmaningar kring chefsrekrytering måste öka. Socialcheferna behöver ett uttalat mandat att prioritera strategiskt personalförsörjning vilket många uttrycker att de saknar idag. De behöver också verktyg och resurser att kunna genomföra de åtta strategierna.

Resultatredovisning

Kort om undersökningen

Undersökningen genomfördes under perioden 28 maj till 12 juni 2013. En elektronisk enkät skickades till socialchefer eller motsvarande chefer i landets samtliga kommuner och i vissa fall även stadsdelsnämnder. När undersökningen avslutades hade 160 svar inkommit, vilket motsvarar en svarsfrekvens på cirka 54 procent.

Respondenterna gavs möjlighet att kommentera sina svar på ett flertal av frågorna, vilket många har utnyttjat. Dessa frisvar har sammanställts så långt det har varit möjligt och redovisas i rapporten. I rapporten används genomgående titeln socialchef då den är adekvat i sammanhanget

Socialchefens förutsättningar

Sveriges socialchefer uttrycker att de trivs med sitt arbete och att det finns mycket som är positivt med arbetsuppgifterna. På frågan hur trivs du på ditt arbete svarar nio av tio (88 procent) att de trivs bra eller mycket bra.

”Utveckla verksamheten tillsammans med duktiga medarbetare, samt att ständigt få utmaningar på gränsen till det som är möjligt.”

Det bästa med arbetet kan utifrån svaren sammanfattas i följande tre punkter:

► **Mötet med människor**

Socialcheferna berättar om de dagliga mötena med människor som positivt och utvecklande. Det gäller såväl medborgare som medarbetare, politiker och olika samverkanspartners. Dessa sociala kontakter ger energi tillbaka.

► **Strategiskt arbete**

Socialcheferna ger uttryck för att de är en del av samhällsutvecklingen och att verksamheten de förestår bidrar till tillväxt och välfärd. Man arbetar med förbättringar och strategisk planering, kundorienterat med kvalitet och rättsäkerhet i fokus. Utmanande, komplext och svårt, men stimulerande att finna lösningar. Lösningarna blir möjliga genom bra teamarbete, med medarbetare och tillsammans med andra delar av kommunorganisationen.

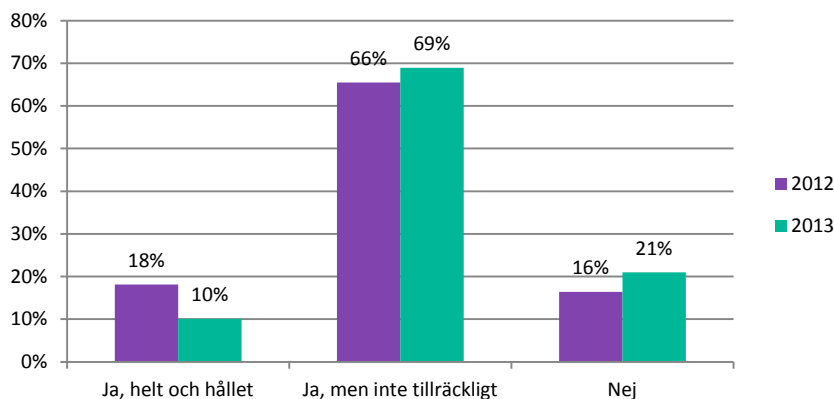
► **Chefskapet och samverkan med politiker**

Socialcheferna beskriver det positiva i att leda och se utvecklingen i olika arbetsgrupper, många gånger efter hårt gemensamt arbete. Förbättringsarbetet av verksamheten sker tillsammans med medarbetare och chefer. Utmaningen är att skapa delaktighet och att ta vara på medarbetarnas goda idéer. Över lag framhävs medarbetarna positivt. Att dessutom verka i en politiskt styrd organisation framhålls av flera som stimulerande. De svarande uppskattar det nära samarbetet med politiker och upplever att de har ett stort förtroende från den politiska ledningen samt att politiker många gånger har ett kvalitetsintresse.

Möjlighet till strategiskt utvecklingsarbete

Samtidigt som utvecklingsfrågor i olika former framhålls som både centralt och stimulerade uppger endast femtedel av socialcheferna att de helt och hållet har tid för strategiskt utvecklingsarbete. Det är en tydlig minskning jämfört med förra året.

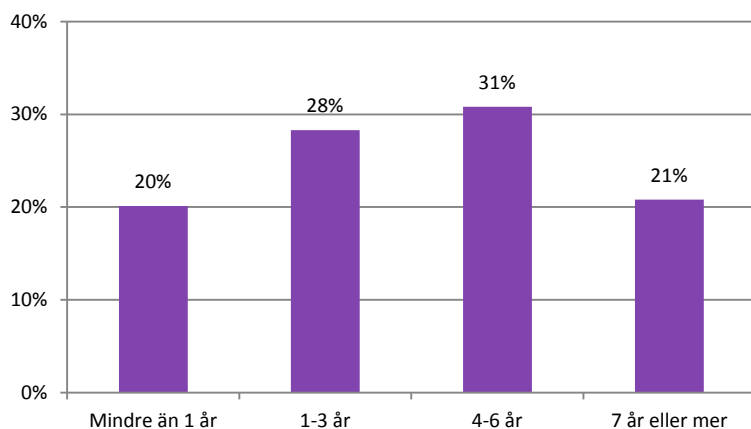
Upplever du att du har tid för strategiskt utvecklingsarbete?



Socialchefernas rörlighet

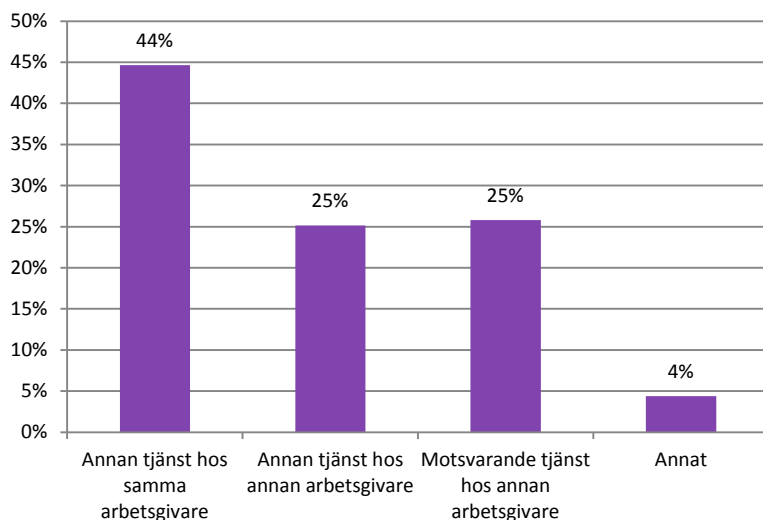
Nästan hälften (48 procent) har haft sin nuvarande tjänst i mindre än 4 år. Två av tio (21 procent) har haft sin nuvarande tjänst i sju år eller mer. Socialchefer i större kommuner (fler än 50 000 invånare) har i den här undersökningen haft sina tjänster under kortare tid än de som arbetar i mindre kommuner (färre än 20 000 invånare).

Hur länge har du haft din nuvarande tjänst?



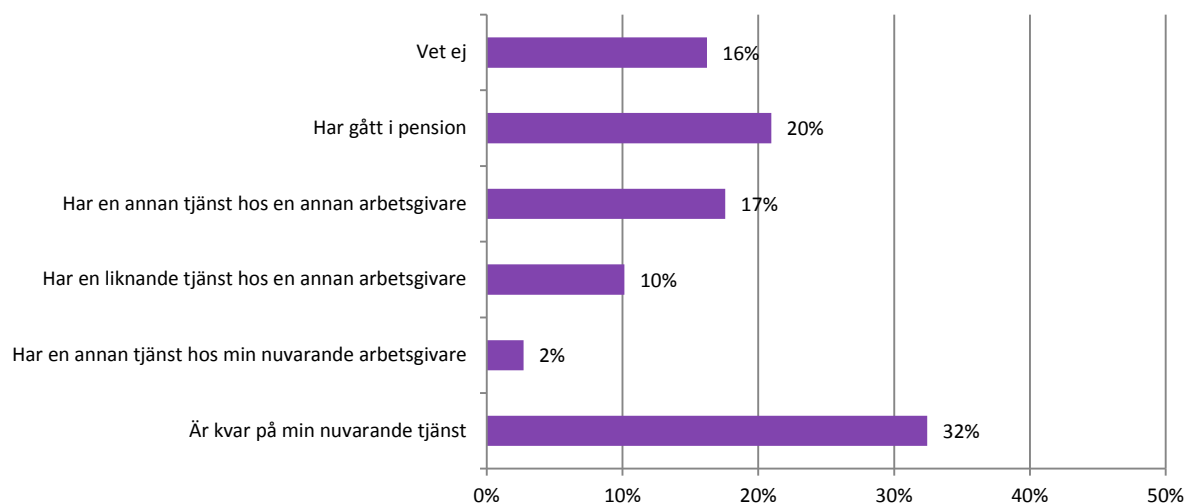
Mest frekvent tycks socialchefer rekryterats från de egna chefsleden, nästan hälften (45 procent) har innan sin nuvarande befattning haft en annan tjänst hos samma arbetsgivare. Socialchefer som arbetar i stora kommuner tycks något oftare haft en annan tjänst i samma kommun jämfört med de i mindre kommuner.

Var arbetade du tidigare (innan nuvarande tjänst)?



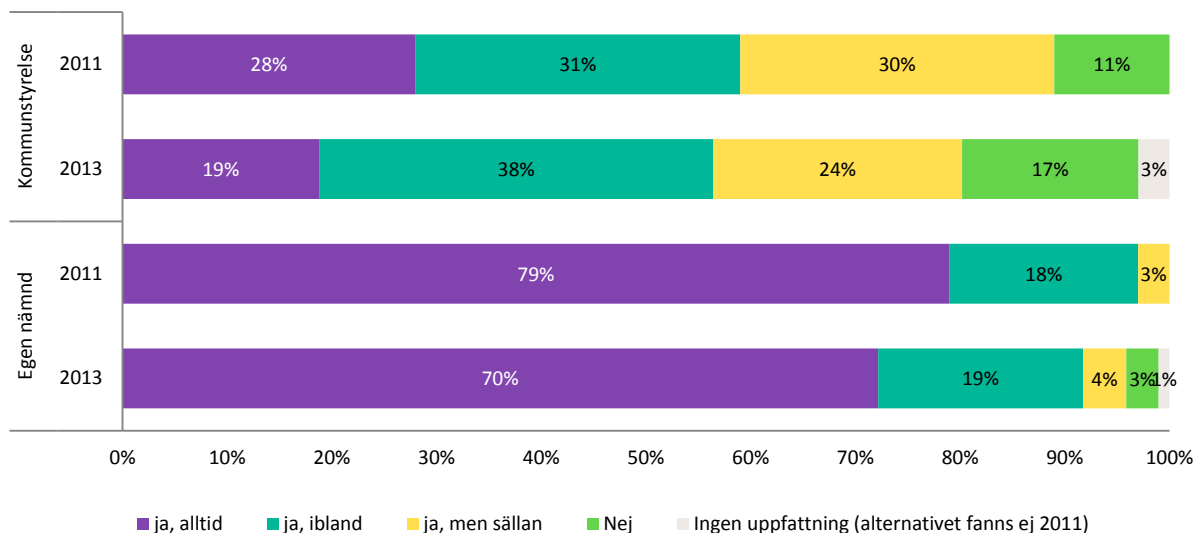
Tre av tio (32 procent) socialchefer uppger att de troligen är kvar på sin nuvarande tjänst om tre år. Två av tio (21 procent) kommer ha gått i pension. Nästan tre av tio (28 procent) tror sig ha en annan eller liknande tjänst hos en annan arbetsgivare. Anställda i små kommuner anger i högst grad att de troligen har en liknande tjänst hos en annan arbetsgivare.

Vad tror du att du gör om tre år?



Relation politik

Har du, i egenskap av chef möjlighet till en bra dialog med politiska beslutsfattare om ditt uppdrag: Egen nämnd respektive kommunstyrelse



De allra flesta har en förhållandevis god relation till den egna nämnden. En redan 2011 generellt svag relation till kommunstyrelsen tycks 2013 ha försämrats ytterligare. Den bilden stärks också i de frisvar som kommit in.

En kommentar som illustrerar en vanligt förekommande känsla:

”De som sitter i kommunstyrelsen har vi ingen kontakt med. Socialnämnden är engagerad och förstår. Kommunstyrelsen verkar inte förstå alls”

Hot och våld

Många har varit utsatta, nästan en fjärdedel (24 procent) uppger att de sin roll som socialchef blivit utsatta för hot och våld under de senaste två åren. Samtidigt uppger nästan alla (86 procent) att arbetsplatsen har väl kända och inarbetade rutiner för situationer då hot och våld uppstår, som är relevanta för dem i rollen som chef.

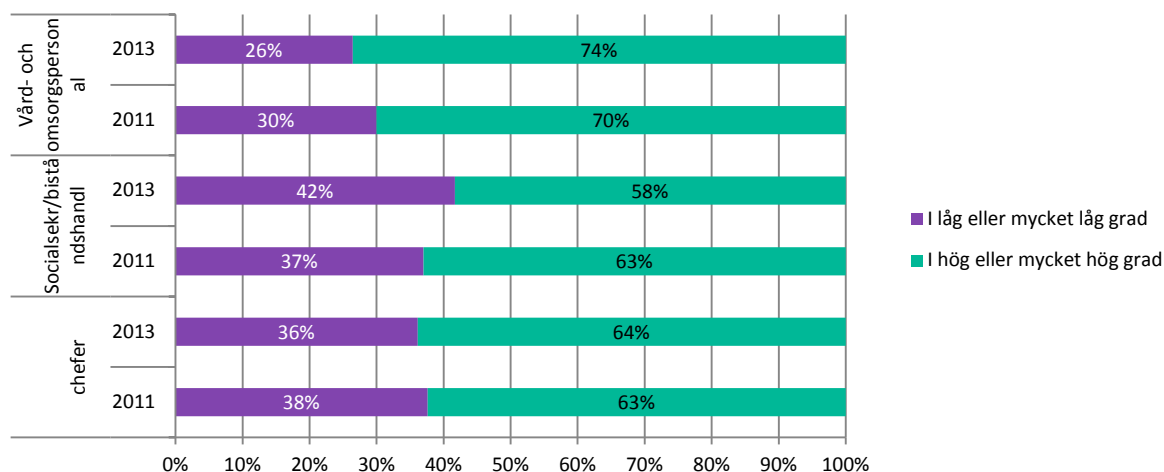
Resultaten av svaren ger en antydning om att män har blivit utsatta för hot och våld under de senaste två åren i högre grad jämfört med kvinnor. I en undersökning som Vision nyligen genomförde bland landets socialsekreterare återfanns samma mönster.

I frisvaren vittnar socialcheferna även om att de har blivit hotade på internet eller via mail, i synnerhet i samband med medial uppmärksamhet. Det har oftast handlat om kränkningar men även dödshot. Någon har även fått besök eller telefonsamtal till sin bostad.

Förutsättningar för rekrytering

Såväl år 2011 som 2013 har Vision frågat socialcheferna om de bedömer att organisationen klarar personalförsörjningen på ett tillfredställande sätt, fördelat på olika personalkategorier.

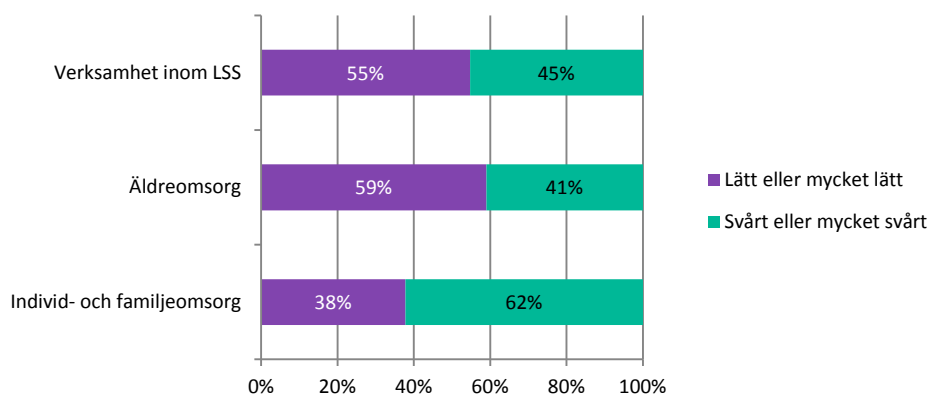
Anser du att din organisation klarar personalförsörjningen på ett tillfredställande sätt för följandepersonalgrupper?



Förändringen mellan de två åren är marginell. När det gäller vård- och omsorgspersonal uppger tre av fyra socialchefer att de klarar personalförsörjningen. Något sämre förutsättningar gäller för rekrytering av chefer där fler än en av tre chefer har problem att klara sina behov.

Den förändring som märker ut sig gäller socialsekreterare och biståndshandläggare. Fördelningen har förskjutits med fem procentenheter mellan åren 2011 och 2013. Idag har nästan hälften (42 procent) av landets kommuner problem att klara försörjningen av dessa personalgrupper inom socialtjänsten.

Hur bedömer du villkoren för rekrytering av spetskompetens inom följande verksamhetsområden?



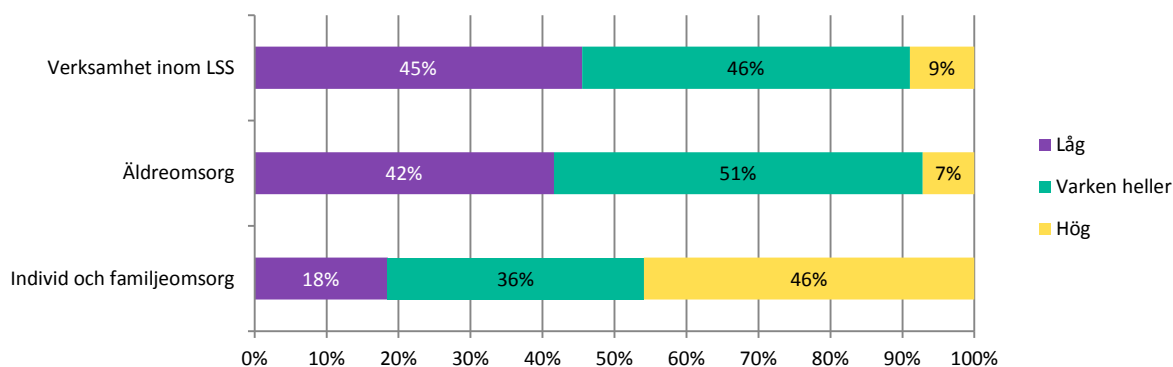
Även när det gäller rekrytering av spetskompetens till socialtjänsten skiljer sig förutsättningarna än mer mellan verksamhetsområdena. När det gäller verksamhet inom LSS (55 procent) och äldreomsorg (59 procent) är det en knapp majoritet som bedömer att rekrytering av spetskompetens som lätt eller mycket lätt. När det gäller spetskompetens inom individ- och familjeomsorg uppger endast fyra av tio (38 procent) att rekryteringen är lätt eller mycket lätt.

I de kommentarer som de svarande har lämnat på undersökningens frågor om personalförsörjning framkommer att konkurrensen om personalen ökar mellan kommunerna och att det inte är attraktivt att arbeta i en kommun. Lönen är för dålig.

”En liten kommun har få medarbetare och dessa blir i hög grad generalister. Det viktiga är att kunna behålla personal som med tiden får erfarenheter som gör att vi kan upprätthålla en god spetskompetens. För vissa delar behöver vi samverka med andra eller ta in tillfälligt stöd.”

Flera frisvar lyfter fram svårigheterna med att rekrytera och behålla erfarna biståndshandläggare, socialsekreterare och socionomer. De som söker tjänsterna är ofta nyutexaminerade. Problematiken gäller i synnerhet mindre kommuner där tjänster i större städerna lockar. Kort avstånd mellan kommuner beskrivs också främja rörlighet. Rekryteringen av socialsekreterare underlättas om det finns en högskola med socionomprogram i närheten.

Hur upplever du personalomsättning inom följande verksamheter?



För verksamheter inom LSS och äldreomsorg upplever socialcheferna att personalomsättningen är låg eller i balans. Individ och familjeomsorgen skiljer ut sig som den verksamhet där nära hälften upplever att personalomsättningen är hög.

”När det gäller IFO så är det lite högre personalomsättning vid försörjningsstöd och utredning sociala barna och ungdomsvården. Situationen är ansträngd inom dessa områden och där finns ett generellt hårdare tryck på chefer och ledning att behålla och rekrytera personal.”

Socialchefernas bild av situationen inom individ- och familjeomsorgen stämmer överens med resultaten från en undersökning som Vision gjorde bland socialsekreterare och biståndshandläggare under våren 2013. Studien visade bland annat att över hälften av personalen inom ekonomiskt bistånd upplevde att personalomsättningen var hög (55 procent) liksom drygt 40 procent av de anställda inom barn och ungdom. En alltför tung arbetsbelastning uppgavs som den främsta orsaken till den höga rörligheten.

Utmaningar för chefsförsörjning

Av diagrammet i stycken ovan (Hur upplever du personalomsättning inom följande verksamheter?) framgår att tredje socialchef (36 procent) redan idag har svårt att klara försörjningen av chefer till socialtjänstens verksamheter på tillfredställande sätt.

Av kommentarerna framgår att socialcheferna bedömer att det även framöver kommer att vara problematiskt att rekrytera chefer till socialtjänstens verksamheter. Få lämpliga sökande till utlysta chefstjänster beskrivs som en utmaning.

”Vi har mycket få sökande till den typen av tjänster. Ofta färre än 15 sökande, varav bara någon kan bedömas ha tillräcklig kompetens och erfarenhet.”

Tuffa arbetsvillkor för chefer inom socialtjänsten beskrivs som en annan orsak till att rekryteringen är svår. Till exempel har verksamhetscheferna alltför många underställda. Några kommenterar specifikt den höga omsättningen chefer inom omsorgerna, att dessa gärna byter till en motsvarande tjänst i en annan kommun i hopp om att ”gräset är grönare på andra sidan”.

”Det behövs fler chefsled och fler enhetschefer som möjliggör ett gott ledarskap.”

Små kommuner beskrivs ha en knappare ekonomi och att chefskapet då blir en ständig jakt på att hålla budget. Därför menar flera svarande att chefsområdena behöver vara (mycket) stora för att klara hela uppdraget. Små kommuner framställs generellt ha ett tuffare uppdrag än de som har möjlighet att klara rekrytering och utbildning inom ramen för den egna verksamheten. I en liten kommun kan det dessutom vara svårt för medarbetare göra intern karriär.

Det relativt låga löneläget för chefer i socialtjänsten är en annan faktor som försvårar chefsförsörjningen. Flera kommentarer jämför med rektorer och skolvärldens chefer där löneläget är betydligt högre. Intresset beskrivs även vara mycket större när det gäller villkor och löner för skolans ledare, att de ”hejas på” av ledande politiker samt att dessa arbetar för att skillnaderna i lönesättningen mellan verksamheterna ska bli större.

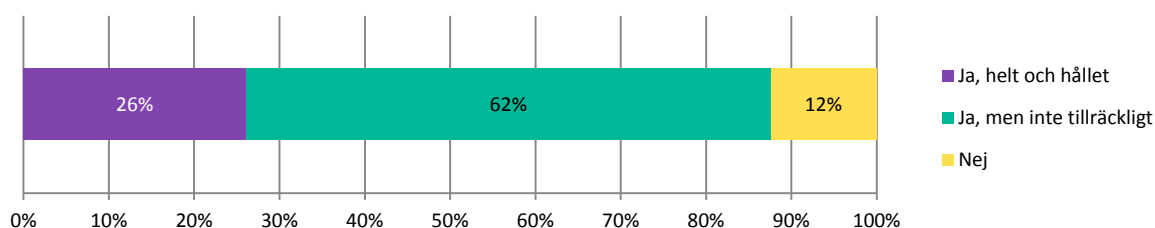
Flera kommentarer pekar ut brister i det administrativa stödet som en orsak till att intresset är lågt för chefspositioner. Chefen behöver kunna fokusera mer på ledarskap och strategiskt arbetet än på pappersarbete, eller att vara såväl vaktmästare som IT-personal, som någon uttryckte det. Stöd från specialistfunktioner/spetskompetens inom kommunen efterfrågas också i syfte att göra chefsuppdraget möjligt.

Intresse att bli chef

En undersökning som Vision genomförde bland socialsekreterare och biståndshandläggare under våren 2013 inom socialtjänsten visar att 20 procent av personalen är intresserade av att bli chef inom sitt yrkesområde. Handläggare inom LSS- verksamhet var i högst grad intresserade men även socialsekreterare inom barn- och ungdom. Personal som arbetar med ekonomiskt bistånd var i lägst grad intresserade av chefskap inom sitt verksamhetsområde.

Med anledning av ovanstående resultat frågade Vision socialcheferna om de har möjlighet att ta tillvara på de anställdas intresse av att bli chefer inom sitt verksamhetsområde.

Anser du att din organisation har möjlighet att ta till vara på de anställdas intresse av att bli chef?



En fjärdedel (26 procent) av socialcheferna anser att deras organisation helt och hållet har möjlighet att ta till vara på de anställdas intresse av att bli verksamhetschefer. Trenden är att stora kommuner har något bättre förutsättningar att ta tillvara på detta intresse medan små kommuner har svårare.

Åtta strategier för chefsförsörjning

I undersökningen gavs socialcheferna en specifik möjlighet att kommentera vad som behövs för att deras verksamhet bättre skulle kunna ta tillvara de anställdas intresse för att bli chefer. Många tog vara på denna möjlighet och Vision har utifrån svaren kategoriserat åtta olika strategier för att förbättra möjligheterna för redan anställda att bli chefer.

Prioritera strategiskt arbete

Strategiskt arbete med chefsförsörjning förutsätter en arbetssituation som medger tid till det. Flera socialchefer ger uttryck för att de idag saknar utrymme för det i sina tjänster. Det saknas även ekonomiska medel för detta arbete.

Framhåll chefsuppdragets betydelse

Fördelarna och attraktiviteten med yrkesrollen chef måste framhållas om tjänsterna ska vara attraktiva. För att det ska bli trovärdigt behöver nuvarande chefer vara goda förebilder och ha förutsättningar att utföra ett gott ledarskap. Vidare behöver arbetsgivarna förmedla framtidstro för sin organisation.

”Det första är nog att visa för redan anställda att chefskapet är en möjlig uppgift. De flesta anställda är medvetna om de svårigheter det innebär att vara chef.”

Identifiera chefstalanger

En grundläggande utmaningen är att identifiera de personer som vill ta ett ledaruppdrag. För lyckas krävs intresse både från arbetstagarnas och från arbetsgivarnas sida. Socialcheferna efterlyser ett strategiskt arbete för att kunna identifiera de som är intresserade. Det är även viktigt att kunna stötta de som är lämpliga ledarkandidater men som kanske inte primärt har gått i dessa tankebanor. Dessa behöver uppmuntras till att ta uppgifter som kan leda till ledande befattningar.

Tydliga karriärvägar

Intresset för att ta chefstjänster eller andra ledarskapsuppdrag kan öka om arbetsgivaren visar på möjliga karriärvägar, gärna redan när en person anställs. Dessa karriärvägar behöver vara tydliga i struktur och krav. För det krävs en samlad chefsstrategi för hela kommunen.

Individuella utvecklingsplaner

När en person har uttryckt intresse för att bli chef/ledare, eller har identifierats som lämplig av arbetsgivaren, behövs en individuell plan. Den anställda måste också ges tid och utrymme i sin grundtjänst att tillgodogöra sig de satsningar som arbetsgivaren erbjuder.

Ledarskapsutbildning

Aspirantutbildning, traineeprogram, introduktionsutbildningar, chefsutvecklingsprogram, preparandprogram, ledarskapsakademi. Det finns många olika benämningar för utbildning i chefskap men är sammantaget det vanligast förekommande svaret på vad som behövs för att klara socialtjänstens framtida chefsförsörjning. Utbildningarna behöver innehålla såväl teoretiska som praktiska inslag och erbjudas på olika nivåer i verksamheterna. I vissa fall bör de ge möjlighet till längre praktik.

”Viktigt är att de som går dessa utbildningar följs upp bättre än idag.”

Flera beskriver att utbildningarna behöver erbjudas även till personer som inte redan har en chefstjänst. Anställda bör även få möjlighet att kartlägga om de har egenskaper till att bli chefer/ledare, samt möjlighet att pröva sig fram.

”Min personal är väldigt noga med att besitta en kompetens innan man ger sig in i något och därför tror jag att typ en rektorsutbildning för socialtjänst skulle underlätta oerhört. Då tänker jag framför allt på chefer inom traditionell IFO- verksamhet.”

Kommunerna har olika förutsättningar och erfarenheter av att ge dessa utbildningar i egen regi. I vissa fall kan utbildningen ges av den egna organisationen, i andra inte. Någon kommentar hävdar att de som går ledarskapsutbildningar måste vara beredda på att själva vilja bidra, till exempel genom att läsa på distans.

Möjlighet att pröva chefsuppdraget

Vissa anställda behöver möjligheten att pröva olika befattningar inom området. Det kan till exempel gälla vid vikariat. Här kan samverkan över kommungränser vara en bra metod. I

synnerhet när det gäller mindre kommuner. Möjligheten att pröva på chefskap ger även arbetsgivaren möjlighet att undersöka hur personen fungerar i olika lägen. Någon framhåller även fördelen med introduktionstjänster som biträdande chef eller trainee-tjänster.

Bra introduktion och stöd i chefsrollen

En bra introduktion och stöd till nya chefer är grundläggande. Möjligheten till handledning och coachning framhålls också, liksom möjlighet till mentorskap. Såväl nyanställda som erfarna chefer har behov av kontinuerlig fortbildning, utifrån en individuell utvecklingsplan. Ett tydligare uppdrag för chefstjänsterna, efterfrågas också.

Socialchefsrapport 2013

För frågor om rapporten, kontakta:

Kristina Folkesson, socialpolitisk strateg
kristina.folkesson@vision.se
08 789 63 83

Jonas Karlsson, chef- och ledarskapsfrågor
jonas.karlsson@vision.se
08 789 63 93

eller Visions förbundsordförande

Annika Strandhäll
annika.strandhall@vision.se
08 789 63 19

Presskontakter

Maria Martinsson, pressekreterare
maria.martinsson@vision.se
070 655 50 48

Visions medlemmar leder, utvecklar och administrerar välfärden och jobbar i privata företag, kommuner, landsting eller kyrkan. Våra 160000 medlemmar finns inom tusentals olika yrken och bildar tillsammans ett värdefullt nätverk. Vi är partipolitiskt obundna och ingår i TCO.

