

yesP

Rapport: Hur presterar socialförvaltningarna 2014?

YesP har genomfört en studie där 20 av landets Socialchefer har intervjuats om sin förvaltnings prestation, potential och eventuella hinder för att bli ännu bättre.

Rapporten bygger på fyra frågeställningar där den första handlar om begreppet prestation. Hur socialchefer på begreppet, används det och vad associerar de prestation till? Vi frågade också hur deras förvaltning presterar idag och hur stor potential de upplever att förvaltningen har med nuvarande resurser och förutsättningar. Den sista frågan handlar om vad som eventuellt hindrar förvaltningarna från att prestera bättre.

- Vad betyder prestation för dig?
- Hur presterar ni idag?
- Vilken potential har ni?
- Vad hindrar er från att prestera bättre?



Potential – hinder = prestation

Vill du skapa en högpresterande organisation behöver du ha koll på både nuläge, din potential och vad som eventuellt hindrar dig från att nå din fulla potential. Med den här rapporten vill vi sätta fingret på hur socialchefer i Sverige idag, 2014, upplever att deras förvaltningar presterar, det vill säga hur pass väl och effektivt de använder sina organisatoriska och framförallt mänskliga resurser.

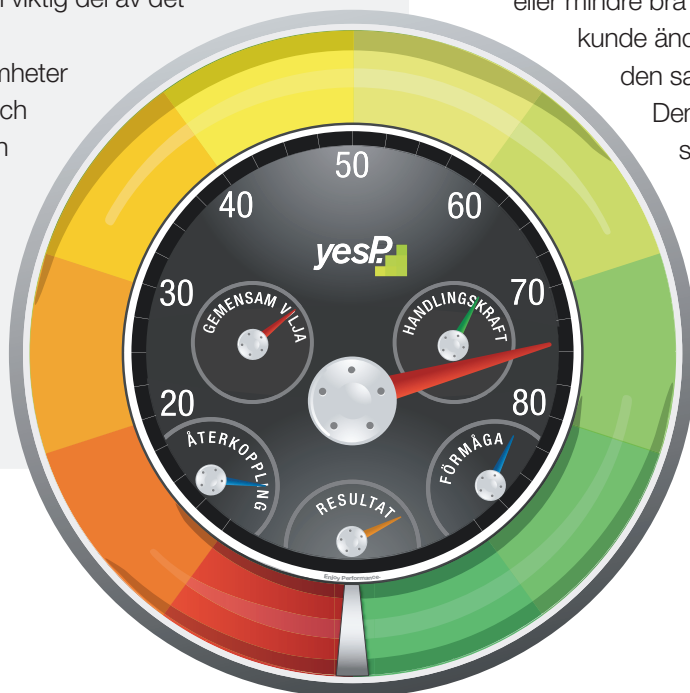
Vi vill också hjälpa till att skapa en helhetsbild över läget i landet och bidra till en sammanhållen bild av hur socialtjänsten i allmänhet presterar och åskådliggöra outnyttjad potential. För att identifiera vägen till bättre prestationer behöver vi se vilka eventuella hinder som står i vägen för att vi ska kunna prestera än bättre i vår socialtjänst och göra mer samhällsnytta för varje satsad skattekrona. Detta betyder inte att vi är intresserade av hindren som sådana utan snarare av potentialen.

Vi är övertygade av att potentialen finns hos alla människor, i alla verksamheter, och kan vi lösa upp de knutar som hämmar oss från att vara bäst kommer prestationerna att öka.

Prestation är för oss på YesP ett positivt laddat begrepp. En del verksamheter går bättre än andra. År efter år levererar de resultat som är bättre än sina motsvarigheter på andra håll. Inte sällan med liknande arbetsinnehåll, strategier och förutsättningar.

Många av dessa verksamheter har "något" som inte andra har, ett medvetet eller omedvetet fokus på prestation. Människor älskar att göra bra saker. Att prestera skapar tillfredsställelse och är en viktig del av det som får oss att må bra.

Högpresterande verksamheter där förnyelseförmågan och kompetensen är hög och där alla arbetar mot samma mål är inte enkla att kopiera. Ingredienserna är unika och ger förspång och framgång.



Fråga 1. Vad betyder prestation?

Några av de tillfrågade Socialcheferna tvekade inför den breda frågeställningen men de flesta var tydliga och säkra på sina svar. Flertalet definierade prestation med att åstadkomma resultat och att uppnå uppsatta mål. Ett viktigt tillägg var att det skulle ske inom givna ramar. Det stora flertalet pekade på handlingskraften och att faktiskt åstadkomma det man föresatt sig. Några menade dock att prestationer handlar om att överträffa uppsatta målsättningar och förväntningar och visa på en förmåga att åstadkomma ständiga förbättringar.

En annan aspekt som flera nämnde som kännetecknande för en prestation ur ett chefsperspektiv handlar om att få medarbetarna med sig så till vida att alla känner till de övergripande målen och känner sig delaktiga i förvaltningens utveckling mot att nå de överenskomna målsättningarna.

Vidare framkom att prestationen också handlar om att utgå från behoven hos behövande grupper i samhället och kunna analysera behoven på olika nivåer och därtill använda evidensbaserade metoder som ger effekter för dem vi är till för. Gör vi det i samverkan, internt och externt, med ständigt förbättrade arbetsprocesser kommer vi också att prestera på en hög nivå. De intervjuade landade i slutsatsen:

"Prestation är effektiv socialtjänst. En kedja av samverkan som gör att vi presterar bättre."

Fråga 2. Hur presterar ni idag?

Frågan är både distinkt och bred, komplex och omedelbar på samma gång. Har vi verkligen koll på hur vi presterar som helhet? Vilken nivå av samhällsnytta levererar vi? De allra flesta av de intervjuade belyste att de presterar mer

eller mindre bra i olika delar av verksamheterna men de kunde ändå vara relativt tydliga med att uppskatta den sammantagna prestationen.

Den lägsta angivna siffran bland de svarande är att prestationen ligger på cirka 70% av potentialen. Motsvarande högsta siffra är 95%. Samtliga intervjuade angav en siffra mellan 70-95%. Snittet låg kring 75%.

Fråga 3. Vilken potential har ni?

Samtliga är överens om att det finns

en förbättringspotential. De flesta menar att man kan förbättra prestationerna med 10-20% jämfört med dagens nivå. Alla medger att de alltid kan bli bättre, även om många vill påpeka att de redan är bra och gör mycket rätt. Eftersom det alltid går att bli bättre är en prestationsnivå på 100 procent en utopi. Flertalet anser dock att de borde kunna koma upp någonstans mellan 85-95 procent i prestationsnivå med befintliga förutsättningar.

Fråga 4. Hur ser hindren ut?

Några tog upp externa/organisatoriska hinder som lagstiftning, arbetsvillkor, specifik storstadrelaterad problematik, stora organisationer, etc. Men det fanns en klar samstämmighet kring några viktiga interna hinder/förbättringspotentialer;

- Gap mellan politiska målsättningar och faktiska aktiviteter i organisationen
- Ledarskap, medarbetarskap, kompetensutveckling och bemötandefrågor
- Suboptimering
- Stor personalomsättning
- Bristande förändringsvilja, gamla kulturer. "Så här har vi alltid gjort."
- Bristande kommunikation mellan myndighetsdelen och utförande

Förbättringsområden:

Gap mellan politiska målsättningar och faktiska aktiviteter i organisationen.

En majoritet av de svarande har pekat på att det finns ett gap mellan politiska målsättningar och faktiska aktiviteter i förvaltningarna. Detta bottnar bland annat i otydliga politiska mål, för många politiska mål eller för breda politiska mål. Någon påpekar att det kan vara svårt att konkret veta hur man ska jobba med exempelvis integration, målsättningen är för vid; att förbättra integrationen i kommunen. Andra menar att politikerna kan ha svårt att prioritera bland målsättningar eller välja bort något område som Socialtjänsten kanske inte ska ägna sig åt. Att politiska mål inte tydligt nog har eller kan brytas ner till begripliga mål för enheter och individer leder till ineffektivitet. Många arbetar mycket, kanske för mycket – men med fel saker.

Medarbetarskap, Ledarskap,
Kompetensutveckling och
Bemötandefrågor.

Så gott som samtliga pekar på vikten av engagerade och motiverade medarbetare. I detta ligger att alla

medarbetarna tillsammans fokuserar på gemensamma mål och agerar kraftfullt i samma riktning. För att detta ska fungera måste alla förstå sin roll i organisationen och i ett vidare samhällsperspektiv, vilket underlättas av tydliga målbilder för såväl individ som verksamhet samt noggrann resultatuppföljning.

Ytterligare en aspekt var ett ökat eget ansvar bland medarbetarna. Enhetscheferna beskrivs ofta som hårt belastade och saknar tid att vara inne i arbetslagen. Därför måste medarbetarna uppmuntras och tillåtas att kliva fram och ta ansvar, se möjligheterna och lägga energi på det som gör skillnad för dem de är till för. En av de intervjuade uttrycker det så här:

"I medarbetarskapet behöver det etableras ännu mer varför vi finns. Ledarskapet behöver se medarbetarnas behov och stötta, uppmuntra och hjälpa till."

Flera har definierat otydligt ledarskap och osäkra ledare som hinder. Det handlar framför allt om oförmågan att styra mot mål, en osäkerhet om den egna kompetensen och svag handlingskraft. Många chefer behöver också bli bättre på återkoppling och feedback, vilket anses vara en framgångsfaktor för ökade prestationer. Ledarnas osäkerhet kan lägga ett olyckligt lock på kreativiteten hos medarbetarna vilket inte gynnar handlingskraften och ansvaret för verksamhetens utveckling.

När det gäller kompetensutveckling påpekar många att lärandet behöver ske ständigt, i hantverket och i verksamheterna. Den vardagsnära kompetensen byggs till stor del upp av ett erfarenhetsutbyte mellan mer erfarna och yngre medarbetare. I vissa kommuner, särskilt i storstäderna, är personalomsättningen hög vilket leder till att vissa grupper tappar i kollektiv kunskap och erfarenhet. Dessa grupper behöver stöttas och fortbildas kontinuerligt för att bättre kunna möta de utmaningar de ställs inför.

Det framkommer också att kompetensutveckling är ett allmänt behov som rör samtliga professioner och flertalet frågor. Många framhåller att det handlar om att hämta människor där de befinner sig. Vad behöver du lära för att nå större framgång i ditt jobb? Kompetens kopplat till verksamhetsbehov och som ger effekt. En fråga sticker ut bland kompetensområdena. Det är bemötande. Många av de intervjuade menar att de lagt stor kraft på att förändra synsätt och skapa bättre bemötandekultur, vilket de också lyckats med, men det finns fortfarande mycket kvar att göra.

Suboptimering

Många anser att medarbetare och chefer lätt fastnar i sin organisationsruta eller i sin profession och glömmar/ignorerar övergripande mål och inte samarbetar tvärs genom organisationen. Detta leder till ett för snävt arbete mot de egna målen och bristande helhetssyn.

Förlegad kultur och bristande förändringsvilja

Flera av de svarande pekade på att det är svårt att ändra på djupt rotade attityder. Vanans makt är stor. "Så här har vi alltid gjort" – mentaliteten lever tyvärr kvar i för hög grad. Några Socialchefer indikerade på vikten av att få in nya medarbetare med ny attityd och ny kompetens och att vi som organisationer har förmågan att ta vara på ny energi och är nyfikna på ny kompetens.

Bristande kommunikation mellan myndighetsdelen och utförande

Detta förbättringsområde hänger tätt samman med suboptimering. Det handlar om att myndighetsutövningen har blivit allt för mycket av en egen zon inom förvaltningarna och att fokus hamnar på omöjligheter och farhågor, istället för på möjligheter och helhetssyn. Dialogen behöver inte äventyra rättssäkerheten, utan tvärtom, menar många intervjuade, att den skapar en större förståelse för varandras professioner och ett mer sammanhållet helhetsansvar över uppgiften.

Vill du veta mer om ni kan förverkliga er potential?

Vi på YesP har mer än 20 års erfarenhet av arbete med förändring och prestation. För människorna ger det ökad arbetsglädje, motivation och meningsfullhet. För verksamheten ger det bättre resultat, konkurrenskraft och attraktivitet.

Våra uppdrag handlar ofta om att stötta framtagningen av strategin, mäta och analysera prestationsnivån för att sedan hjälpa hela organisationen, en avdelning, ledare, ett team eller ett antal nyckelspelare att skapa lust, samspel och handlingskraft för att nå affärs- och verksamhetsmålen.

Varmt välkommen att kontakta oss:

*Hans-Peter Amborg, Vd och seniorkonsult,
073-355 38 80, hans-peter.amborg@yesp.se*

*Fredrik Wahlberg, konsult och ansvarig för offentlig marknad
073-355 38 87, fredrik.wahlberg@yesp.se*



yesP

YesP, Kungstorget 11, 411 10 Göteborg, Sweden
Tel: +46 31-760 06 00
info@yesp.se www.yesp.se