

§ 203

KS/2018:168

Chefers förutsättningar

Bakgrund

Kommunfullmäktige har inom ramen för effektiviseringsuppdraget beslutat om att en förstudie ska tas fram runt chefers förutsättningar i Mjölby kommun. Projektet har startat på uppdrag av personalchef inom ramen för personalavdelningen budget och verksamhet. En önskan har funnits att medarbetare från Göteborgs universitet som har genomfört forskning inom området är konsulter i projektet. Personalavdelningen har behövt anpassa konsulternas möjlighet i tid att medverka i projektet.

Sammanfattning

Mjölby kommun har idag inte någon kommungemensam strategisk plan vad gäller chefsstruktur eller systematiskt arbete med chefers förutsättningar. Förstudiens visar att chefsstrukturen; chefsnivåer, antal chefer och medarbetare varierar mellan förvaltningarna men också för verksamheter inom samma förvaltning. Antalet medarbetare per chef varierar mellan 1 upp till 55 (medelantalet varierar mellan respektive förvaltning från 9 upp till 37 medarbetare/chef). Underlaget indikerar skillnader mellan man- och kvinnodominerade verksamheter vad gäller chefsstruktur och antal medarbetare. Något som behöver undersökas vidare som underlag för handlingsplanen för mångfald och jämställdhetsarbete. Genusperspektivet behöver belysas ytterligare i linje med handlingsplanen för jämställdhet och mångfald 2015-2017. Att Mjölby kommun driver ett aktivt arbete med jämställdhets- och mångfaldsfrågor, är en förutsättning för att vara en attraktiv arbetsgivare och för att medborgarna ska kunna erbjudas tjänster med god kvalitet.

Chefsomsättningen i Mjölby kommun har ökat de senaste åren. Orsaken till det ger inte förstudien svar på men till viss del beror ökningen på att fler chefer har anställts. Den höga omsättningen skulle kunna bidra till att verksamheter tappar i effektivitet då mycket tid går åt till kompetensförsörjningsfrågor och introduktion. Förstudien visar inte på statistik när det gäller andra organisatoriska förutsättningar som till exempel tillgång till chefs chef, stödresurser, nätverk etc. Den redovisar inte vilka arenor organisationens chefer har för dialog med ledningsgrupp, förtroendevalda, tjänstemän och andra chefer på olika nivåer eller möjligheter till dialog med sin chef om balansen mellan budget och verksamhet. Mjölby kommun behöver arbeta med chefernas förutsättningar och villkor på ett mer strategiskt sätt än idag för att effektivisera och ta tillvara på resurser och främja hållbara chefsuppdrag. Utifrån förstudiens resultat föreslås ett kommunövergripande projekt med fokus på fördjupad förståelse för de organisatoriska förutsättningar chefer i Mjölby kommun har i sitt uppdrag.

§ 203 fortsättning

Syftet med projektet är att ge organisationen kunskap och verktyg för att strategiskt kunna utveckla de organisatoriska förutsättningarna som främjar ett attraktivt, hållbart och jämlikt ledarskap i Mjölby kommun. Kartläggningen ska bidra med ett underlag för detta arbete med fokus på organisatorisk och social arbetsmiljö.

Mål

- Kartlägga chefers organisatoriska förutsättningar i Mjölby Kommun.
- Prioritera utvecklingsområden inom den organisatoriska arbetsmiljön för chefer.
- Arbeta fram handlingsplaner, metoder och implementera insatser för att förbättra förutsättningar för chefer.
- Fastställa en strategi och chefsstruktur som främjar ett hållbart och jämlikt ledarskap.
- Öka förutsättningarna för att bli en attraktiv arbetsplats för chefer och medarbetare

Beslutsunderlag

Förstudie chefers förutsättningar

Missiv

Arbetsutskottets förslag till kommunstyrelsen

1. Kommunfullmäktige beslutar godkänna förstudien och att projektet "Chefers förutsättningar" genomförs.
2. Kommunfullmäktige beslutar att fortsatt information och beslut i ärendet sker i kommunstyrelsen.

—

Beslutet skickas till:

Akt

Alla nämnder

Handläggare

Yvonne Stolt
Tfn 0142-851 24

Kommunstyrelsen

Förstudie chefers förutsättningar

Bakgrund

Kommunfullmäktige beslutade 2017-10-25 (Dnr KS/2017:278) att en förstudie ska tas fram av chefers förutsättningar i Mjölby kommun och ska bidra till en nulägesbild och beslutsunderlag för vidare insatser avseende chefers organisatoriska förutsättningar och en organisationsstruktur som främjar ett hållbart ledarskap. Förstudien är en del av ett större effektiviseringsuppdrag i Mjölby kommun.

Under förstudien undersöktes möjliga sätt att göra en fördjupad kartläggning av chefers förutsättningar med stöd av forskning inom området. Vid kontakt med forskare inom Chefios-projektet (Chef hälsa effektivitet förutsättningar i offentlig sektor) Göteborgs universitet, framkom en möjlighet att med stöd av konsulter med erfarenhet från Chefios forskning använda verktyg och arbetsprocess de utvecklat för ändamålet. För att kunna använda deras resurser beslutade personalchef att efter förankring i ledningsgruppen påbörja ett projekt och fördjupad kartläggning inom ramen för personalavdelningens budget och verksamhet.

Sammanfattning

Mjölby kommun har idag inte någon kommungemensam strategisk plan vad gäller chefsstruktur eller systematiskt arbete med chefers förutsättningar. Förstudien visar att chefsstrukturen; chefsnivåer, antal chefer och medarbetare varierar mellan förvaltningarna men också för verksamheter inom samma förvaltning. Antalet medarbetare per chef varierar mellan 1 upp till 55 (medelantalet varierar mellan respektive förvaltning från 9 upp till 37 medarbetare/chef). Underlaget indikerar skillnader mellan man- och kvinnodominerade verksamheter vad gäller chefsstruktur och antal medarbetare. Något som behöver undersökas vidare som underlag för handlingsplanen för mångfald och jämställdhetsarbete. Genusperspektivet behöver belysas ytterligare i linje med handlingsplanen för jämställdhet och mångfald 2015-2017. Att Mjölby kommun driver ett aktivt arbete med jämställdhets- och

Missiv

Datum

2018-11-27

Diarienummer

KS/2018:168

mångfaldsfrågor, är en förutsättning för att vara en attraktiv arbetsgivare och för att medborgarna ska kunna erbjudas tjänster med god kvalitet.

Chefsomsättningen i Mjölby kommun har ökat de senaste åren. Orsaken till det ger inte förstudien svar på men till viss del beror ökningen på att fler chefer har anställts. Den höga omsättningen skulle kunna bidra till att verksamheter tappar i effektivitet då mycket tid går åt till kompetensförsörjningsfrågor och introduktion.

Förstudien visar inte på statistik när det gäller andra organisatoriska förutsättningar som till exempel tillgång till chefschef, stödresurser, nätverk etc. Den redovisar inte vilka arenor organisationens chefer har för dialog med ledningsgrupp, förtroendevalda, tjänstemän och andra chefer på olika nivåer eller möjligheter till dialog med sin chef om balansen mellan budget och verksamhet.

Mjölby kommun behöver arbeta med chefernas förutsättningar och villkor på ett mer strategiskt sätt än idag för att effektivisera och ta tillvara på resurser och främja hållbara chefsuppdrag.

Utifrån förstudiens resultat föreslås ett kommunövergripande projekt med fokus på fördjupad förståelse för de organisatoriska förutsättningar chefer i Mjölby kommun har i sitt uppdrag.

Syftet med projektet är att ge organisationen kunskap och verktyg för att strategiskt kunna utveckla de organisatoriska förutsättningarna som främjar ett attraktivt, hållbart och jämlikt ledarskap i Mjölby kommun. Kartläggningen ska bidra med ett underlag för detta arbete med fokus på organisatorisk och social arbetsmiljö.

Mål

- Kartlägga chefers organisatoriska förutsättningar i Mjölby Kommun.
- Prioritera utvecklingsområden inom den organisatoriska arbetsmiljön för chefer.
- Arbeta fram handlingsplaner, metoder och implementera insatser för att förbättra förutsättningar för chefer.
- Fastställa en strategi och chefsstruktur som främjar ett hållbart och jämlikt ledarskap.
- Öka förutsättningarna för att bli en attraktiv arbetsplats för chefer och medarbetare

Projektet har startat på uppdrag av personalchef inom ramen för personalavdelningen budget och verksamhet. En önskan har funnits att medarbetare från Göteborgs universitet som har genomfört forskning inom området är konsulter i projektet. Personalavdelningen har behövt anpassa konsulternas möjlighet i tid att medverka i projektet.

Postadress

Mjölby kommun
Kommunstyrelsens förvaltning
595 80 MJÖLBY

Besöksadress

Burensköldsvägen 11-13

Telefon

0142 - 850 00

Telefax

0142-851 20

Internetadress

www.mjolby.se

e-postadress

kommunstyrelsen@mjolby.se

Bankgironummer

791-9848

Missiv

Datum

2018-11-27

Diarienummer

KS/2018:168

Beslutsunderlag

Förstudie chefers förutsättningar

Missiv

Kommunstyrelsens förvaltnings förslag till beslut

1. Kommunfullmäktige beslutar godkänna förstudien och att projektet "Chefers förutsättningar" genomförs.
2. Kommunfullmäktige beslutar att fortsatt information och beslut i ärendet sker i kommunstyrelsen.

—

Beslutet skickas till:

Akt

Alla nämnder

Kommunstyrelsens förvaltning

Dag Segrell

Kommundirektör

PostadressMjölby kommun
Kommunstyrelsens förvaltning
595 80 MJÖLBY**Besöksadress**

Burensköldsvägen 11-13

Telefon

0142 - 850 00

Telefax

0142-851 20

Internetadress

www.mjolby.se

e-postadress

kommunstyrelsen@mjolby.se

Bankgironummer

791-9848



Förstudie av chefers

—

Dokumenttyp: Förstudie

Antaget av:

§:

Diarienummer: KS72018:168

Ansvarig handläggare: Personalchef

Innehåll

1.	Inledning	3
1.1	Syfte.....	4
2.	Omvärldsbevakning.....	4
3.	Statistik chefers förutsättningar Mjölby kommun	6
3.1	Ansvarsstruktur	6
3.2	Högsta ledning	7
3.3	Kvinnliga och manliga chefer per förvaltning.....	7
3.4	Antal chefer och antal medarbetare per chef	8
3.5	Personalomsättning bland chefer	8
3.6	Checklista för chefers arbetsmiljö.....	9
3.7	Sammanfattning	13
4.	Förslag till fortsatta insatser	15
4.1	Omfattning.....	15
4.2	Kostnad.....	16
4.3	Utvärdering.....	16
4.4	Projektorganisation.....	16

Referenslista

Bilaga 1 Antal tillsvidareanställda/chef

Bilaga 2 Projektskiss

1. Inledning

Att vara chef är ett av de viktigaste uppdragen i Mjölby kommun. Uppdraget är utmanande och stimulerande, med fokus på att nå goda resultat för medborgare och kunder. Förmågan att uthålligt styra, utveckla och skapa goda förutsättningar för ett gott medarbetarskap bidrar till att nå verksamhetsmålen och stärka Mjölby kommuns arbetsgivarvarumärke. Mjölby kommun strävar efter ett hållbart ledarskap där chefer trivs och utvecklas. Förutsättningarna för det är att uppdraget och förväntningarna är tydliga samt att chefen har en god och hållbar arbetsmiljö (Ur riktlinjen Chef i Mjölby kommun, 2016).

Mjölby kommun har cirka 2200 medarbetare, 80 % kvinnor och 20 % män. Ungefär 90 medarbetare har ett chefsuppdrag. Av kommunens kvinnliga medarbetare är cirka 3 procent chefer medan det bland manliga medarbetare är 3 gånger fler. Kompetensförsörjningen av chefsuppdrag är en utmaning för många verksamheter i organisationen. Chefsomsättning har legat på drygt 50 procent de senaste åren, inklusive nyrekrytering på grund av att antalet chefsuppdrag ökat då verksamheterna växer. Att Mjölby kommun arbetar för att erbjuda attraktiva chefsuppdrag med hållbara arbetsvillkor är således av stor betydelse för att nå verksamhetsmålen och underlättar kompetensförsörjningen av chefer och medarbetare på ett hållbart sätt.

Kommunstyrelsens förvaltning har ett åtagande som innebär att skapa förutsättningar för ett gott ledarskap och medarbetarskap. Flera olika utvecklingsinsatser genomförs/har genomförts i relation till detta åtagande, bland annat utveckling av nya IT-stöd, processbeskrivningar, en beskrivning av chefsuppdraget och ett kommungemensamt introduktionsprogram för nya chefer. Kommunstyrelsen gett kommunstyrelsens förvaltning i uppdrag att i

samarbete med övriga förvaltningar göra en utredning/analys över effektiviseringsmöjligheter. Uppdraget grundas i PWC:s finansiella analys som visar på ett framtida effektiviseringsstryck. Uppdraget ska också syfta till att avlasta chefer för att bereda tid för ett aktivt ledarskap. Effektiviseringsuppdraget består i att identifiera, föreslå, utreda konsekvenser av samt ta fram beslutsunderlag till samt följa upp effektiviseringar. Genomförda projekt inom uppdraget är bland annat; ett nytt intranät Mint, ett processororienterat arbetssätt i ett digitalt verktyg, en utvärdering av kommunens ledningssystem samt ett pilotprojekt kring effektivare administration. Däremot har insatser med fokus på chefers förutsättningar för ett aktivt ledarskap ännu inte kartlagts och analyserats. Något som behövs för att Mjölby kommun ska kunna arbeta strategiskt och långsiktigt med insatser som ger cheferna rätt organisatoriska förutsättningar och villkor för sina uppdrag. Frågor som berör chefernas arbetsmiljö behöver integreras på ett systematiskt sätt i organisationens verksamhetsutveckling. Att belysa förutsättningarna för kvinnliga och manliga chefer i enlighet med kommunens jämställdhets- och mångfaldsplan 2015-2017 är en viktig del av arbetet.

1.1 Syfte

Kommunfullmäktige beslutade 2017-10-25 (Dnr KS/2017:278) att en förstudie ska tas fram av chefers förutsättningar i Mjölby kommun och ska bidra till en nulägesbild och beslutsunderlag för vidare insatser avseende chefers organisatoriska förutsättningar och en organisationsstruktur som främjar ett hållbart ledarskap.

2. Omvärldsbevakning

En stor utmaning för kommuner och landsting är att rekrytera och behålla kompetens både vad gäller chefer och medarbetare. Sveriges kommuner och Landsting (SKL, 2018) har beräknat att antal chefer kommer att öka med 14 % fram till 2026, samtidigt som det är stora pensionsavgångar. För att öka chefskapets attraktivitet finns behov av att utveckla de organisatoriska förutsättningarna för att göra det mer rimligt och möjligt att vara chef. Chefer som kan engagera sina medarbetare och tillsammans med dem driva ett förändringsarbete kommer att spela en avgörande roll för välfärdens utveckling.

Inom ramen för forskningsprojektet Chefios (Chef hälsa effektivitet förutsättningar i offentlig sektor) har flera olika studier om chefers uppdrag, villkor och förutsättningar i offentlig sektor genomförts mellan 2009-2013. Forskningen visar att chefsarbetet är mer beroende av organisatoriska förutsättningar än vad man tidigare trott (Corin, 2017) (Östebo, 2013) (Björk, 2013). Organisatoriska strukturer styr på ett övergripande plan chefers möjligheter att fullgöra sitt uppdrag. Att cheferna har balans mellan krav och

resurser i uppdraget ger en positiv inverkan på verksamhetens måluppfyllelse, men även på chefens egen hälsa, motivation och vilja att stanna kvar i såväl yrket som på arbetsplatsen. Forskning inom Chefios visar att förutsättningar och resurser genomgående är ojämnt fördelade mellan kvinnodominerade och mansdominerade verksamheter (Corin, 2017). Arbetsgivare behöver arbeta med att män och kvinnor ska ha samma förutsättningar och möjlighet att utöva ett hållbart chef- och ledarskap.

Idag ansvarar första linjens chefer för ett större antal medarbetare än tidigare, samtidigt som de har fått fler administrativa uppgifter att hantera. Det innebär inte sällan slitningar mellan arbetsuppgifterna och prioritering, och att få tid till strategiskt arbete (Wikström och Dellve, 2009). En otydlig organisation bidrar dessutom till så kallade illegitima arbetsuppgifter, något som visat påverka tillfredsställelsen med den egna prestationen och ökad stress (Björk, 2013). Fler underställda ger fler illegitima arbetsuppgifter. Tillgången till administrativt stöd, liksom andra former av professionellt ledningsstöd som exempelvis ekonomer, controllers, HR och verksamhetsutvecklare, är viktigt för att cheferna ska kunna utöva ett närvarande ledarskap och kunna utveckla verksamheten tillsammans med personalen. (SKL, 2018; Corin, 2017). Chefers tillgång till stödresurser brister ofta vilket kan öka risken för stress och ohälsa (Dellve & Wikström, 2006) (Corin, 2017).

Stressrelaterad ohälsa är ett organisatoriskt problem både för chefer, men också för medarbetarna då chefens förutsättningar påverka även dem (Corin, 2017). Ett nära ledarskap som möjliggör regelbunden dialog med medarbetarna är en viktig faktor för att kunna fånga upp ohälsosam arbetsbelastning bland medarbetare. Ett nära ledarskap påverkas av antal medarbetare men också av medarbetarnas geografiska spridning (Iseskog, 2016) (Arbetsmiljöverket, 2016). Det finns belägg för att antal medarbetare per chef påverkar personalrörligheten, medarbetarnas sjukfrånvaro och den psykosociala arbetsmiljön. Dessutom medarbetarnas upplevelse av arbetstillfredsställelse och engagemang. Hur många medarbetare en chef kan hantera beror på verksamhetens inriktning och organisation, antalet arbetsställen samt tillgång till arbetsledare och biträdande chefer (SKL, 2018).

Att välfärden kan erbjuda attraktiva villkor för chefer är avgörande för att kunna rekrytera och behålla chefer, men också för att kunna bedriva effektiv verksamhet med goda resultat. Den enskilda arbetsgivaren kan påverka den egna attraktiviteten genom att erbjuda goda organisatoriska förutsättningar för chefer. För att lyckas med det krävs att frågorna lyfts upp på en strategisk nivå i organisationen. Forskningen visar att det är skilt viktigt att (Corin, 2017; Östebo, 2013);

- Skifta fokus från individ till organisation.
- Förbättra samordningen för bättre stöd i chefsarbetet.
- Skapa arenor för dialog i organisationen där chefer kan möta förtroendevalda, tjänstemän och andra chefer på olika nivåer
- Se över antalet medarbetare per chef.
- Synliggöra ojämnställda arbetsvillkor.

- Förbättra möjligheten till dialog med sin chef om balansen mellan budget och verksamhet.

3. Statistik chefers förutsättningar Mjölby kommun

Nedan redovisas en nulägesbild över den övergripande organisatoriska strukturen i Mjölby kommun för chefer utifrån personalstatistik från 2017 och resultatet från Medarbetarenkäten 2016 utifrån SKL's frågeområden om chefers arbetsmiljö.

3.1 Ansvarsstruktur

Ett chefsuppdrag i Mjölby kommun innebär att den anställd har fullt ledningsansvar, det vill säga ha såväl verksamhets-, ekonomi- och personalansvar. Mjölby kommun hade i mars 2017 90st chefer. Cheferna kategoriseras enligt det partsgemensamma systemet för arbetsidentifikation, AID (SKL) utifrån ansvarskoder A, B, C (se tabell 1):

Ansvarskod

A – Chef direkt underställd alternativt ansvarar inför politisk nämnd/styrelse.

B – Chef på mellanchefernivå som har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar och ett övergripande ansvar inom sitt verksamhetsområde (är i regel direkt underställd förvaltningschef).

C - 1:a linjens chef som har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar och ett övergripande ansvar inom sitt ansvarsområde.

Förvaltning	Ansvarskod			
	A	B	C	Totalt
Byggnadskontoret	1			1
Kommunstyrelsens förvaltning	1	5	2	8
Kultur- och fritidsförvaltningen	1		5	6
Miljökontoret	1			1
Omsorgs- och socialförvaltningen	1	3	15	19

Räddningstjänsten	1		1	2
Service- och Teknikförvaltningen	1	4	16	21
Utbildningsförvaltningen	1	2	29	32
Totalt	8	14	68	90

Tabell 1. Chefsstruktur enligt ansvarskoder AID.

3.2 Högsta ledning

I kommunens högsta ledning finns en manlig ordförande i kommunfullmäktige och en kvinnlig ordförande i kommunstyrelsen. Det är flera kvinnliga ordföranden och chefer i nämnderna och ledningsgruppen än män, tabell 2.

Uppdrag	Kvinnor	Män
Nämndsordföranden	4	2
Kommunens ledningsgrupp*	6	5

Tabell 2. Fördelning per kön högsta ledning.

*förvaltningschefer + ekonomichef, personalchef och biträdande kommunchef/utvecklingschef

Kvinnorna är i större utsträckning ordförande och chefer för de kvinnodominerande verksamheterna, medan männen är ordförande och chefer för de i huvudsak mansdominerande verksamheterna, Tabell 3.

Ordförande	Man/kvinna	Förvaltningschef	Man/kvinna
Kommunfullmäktige	M		
Kommunstyrelsen	K	Kommunstyrelsens förvaltning	M
Byggnads- och räddningsnämnden	M	Byggnadskontoret	M
Byggnads- och räddningsnämnden		Räddningstjänsten	M
Kultur- och fritidsnämnden	K	Kultur- och fritidsförvaltningen	M
Miljönämnden	K	Miljökontoret	K
Omsorgs- och socialnämnden	K	Omsorgs- och socialförvaltningen	K
Tekniska nämnden	M	Service- och teknikförvaltningen	K
Utbildningsnämnden	K	Utbildningsförvaltningen	M

Tabell 3. Manlig/kvinnlig ordförande respektive förvaltningschef.

3.3 Kvinnliga och manliga chefer per förvaltning

Fördelning av kvinnliga och manliga chefer per förvaltning, tabell 4. Flest andel kvinnliga chefer har omsorgs- och socialförvaltningen. Flest andel manliga chefer har service- och teknikförvaltningen. Jämnast könsfördelning (60-40) bland kvinnliga och manliga chefer har utbildningsförvaltningen.

Förvaltning	Totalt	Kvinnor	Andel	Män	Andel
Byggnadskontoret	1	0	0	1	100
Kommunstyrelsens förvaltning	8	5	63	3	37
Kultur- och fritid	6	4	67	2	33
Miljökontoret	1	1	100	0	0
Omsorgs- och socialförvaltningen	19	16	84	3	16
Räddningstjänsten	2	0	0	2	100
Service- och Teknikförvaltningen	22	7	32	15	68
Utbildningsförvaltningen	32	18	56	14	44
Totalt	91	51		40	

Tabell 4. antal och procentuell andel kvinnliga och manliga chefer per förvaltning.

3.4 Antal chefer och antal medarbetare per chef

Tabell 5 visar antal och andel tillsvidareanställda kvinnor och män samt totalt antal chefer i respektive förvaltning. Den sista kolumnen visar ett **beräknat genomsnitt** av antal underställda per chef, i verkligheten varierar detta naturligtvis inom förvaltningen, se exakt antal i bilaga 1 Kommunstyrelsens förvaltning visar minst antal beräknat underställda per chef, med färre än 10 medarbetare. Två förvaltningar har endast en chef.

Jämnast könsfördelning (60-40) bland kvinnliga och manliga tillsvidareanställda har service- och teknikförvaltningen.

Förvaltning	Totalt	Kvinnor	Andel	Män	Andel	Chefer	Medarbetare /chef
Byggnadskontoret	16	5	31	11	69	1	16
Kommunstyrelsens förvaltning	73	49	67	24	33	8	9
Kultur- och fritidsförvaltningen	67	42	63	25	37	6	11
Miljökontoret	13	10	77	3	23	1	13
Omsorgs- och socialförvaltningen	712	624	88	88	22	19	37
Räddningstjänsten	36	2	6	34	94	2	18
Service- och Teknikförvaltningen	220	135	61	85	39	22	10
Utbildningsförvaltningen	933	769	82	164	18	32	29

Tabell 5. Antal tillsvidareanställda och chefer per förvaltning.

3.5 Personalomsättning bland chefer

Personalomsättningen bland kommunens chefer har under de senaste åren legat på drygt 50 procent och ökat. I personalomsättningen ingår även intern rörlighet. Störst omsättning har service- och teknikförvaltningen, de har även haft flera omorganisationer under åren.(se tabell 5)

Förvaltning	2015	2016	2017
Byggnadskontoret	0	0	0
Kommunstyrelsens förvaltning	0	48	80
Kultur- och fritidsförvaltningen	54	66	0
Miljökontoret	0	0	0
Omsorgs- och socialförvaltningen	63	56	75
Räddningstjänsten	0	0	60
Service- och Teknikförvaltningen	97	91	116
Utbildningsförvaltningen	43	47	46
Totalt	51	53	63

Tabell 5. Personalomsättning chefer.

3.6 Checklista för chefers arbetsmiljö

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har tagit fram en checklista för chefers arbetsmiljö utifrån forskning om chefers arbetsmiljö. Checklistan innehåller ett antal frågor inom den organisatoriska och sociala arbetsmiljön som är viktiga för en hållbar arbetsmiljö. Checklistan har använts som struktur för det följande avsnittet som redovisar fakta från medarbetarenkät 2016 (resultat för chefer förutom förvaltningschefer) och en studentuppsats "Främjande och hindrande faktorer för chefer i sitt arbete – en kvalitativ studie om chefsuppdraget i Mjölby kommun" (2016). Uppsatsen gjordes av en grupp studenter vid Linköpings universitet som intervjuade fyra chefer i organisationen om deras upplevda förutsättningar för att kunna utföra sitt chefsuppdrag (två män och två kvinnor från omsorgs- och socialförvaltningen och utbildningsförvaltningen). De intervjuade hade mellan 30-47 medarbetare plus vikarier.

Nedan redovisas checklistans områden frågor (*kursiv stil*) med svar från medarbetarenkäten samt kommentarer från intervjuerna där det finns.

Mål/arbetsuppgifter

Finns det tydliga mål för verksamheten?

87 % av cheferna anser att de har tydliga mål för sitt arbete och 78 % att de har tydliga arbetsuppgifter.

Arbetskrav/arbetsbelastning

Upplevs chefsuppdraget som tydligt? Är det tydligt vilka mål som ska prioriteras vid tidsbrist och allt för hög arbetsbelastning? Har cheferna en levande dialog om sina uppdrag i relation till krav och resurser? Är det möjligt att ta rast eller paus i arbetet?

88 % av cheferna upplever att chefsuppdraget är tydligt, något fler kvinnor än män.

Intervjupersonerna anser att deras chefsuppdrag är tydligt men att det beror på lång erfarenhet som chef. Chefsuppdraget är väldigt varierande vilket ofta kräver situationsanpassade lösningar. Det upplevs som roligt samtidigt som det kan vara tufft ibland.

Arbetsbelastningen är ett område som behöver prioriteras enligt medarbetarenkäten. 68 % av cheferna anser att kraven som ställs på dem i sitt arbete är rimliga, något fler män än kvinnor. Bara hälften av cheferna anser att de har en rimlig arbetsbelastning och att de har möjlighet till återhämtning efter intensiva perioder. I dessa påståenden är kvinnor något mer positiva än männen. 65 % av cheferna kan koppla av från arbetet när de kommer hem.

Resurser

Är antalet underställda medarbetare rimligt i förhållande till uppdraget?

Frågan är inte ställd så i medarbetarenkäten. Däremot uppger endast 55 % av cheferna att de har tid att leda sina medarbetare (genomföra konstruktiva medarbetar- och lönesamtal, hantera grupprocesser), fler män än kvinnor håller med. 74 % upplever ändå att de har inblick i den dagliga verksamheten och 81 % att de är tillgängliga för sina medarbetare, fler män än kvinnor.

Intervjupersonerna anser att antalet underställda påverkar möjligheten att utföra chefsuppdraget och utveckla medarbetarna på ett tillfredsställande sätt. De får själva skapa sina egna förutsättningar genom att delegera och prioritera.

Får chefer tillräckligt stöd med administrativa uppgifter för att klara uppdraget?

78 % anser att de har tillräckligt med stöd för att utföra chefsuppdraget (nätverk, stödfunktioner, support etc.) och 79 % har tillgång till bra verktyg för att kunna utföra chefsuppdraget (mallar, styrdokument, anvisningar etc.). Frågorna fokuserar inte bara på de administrativa uppgifterna utan på det totala stödet runt omkring. Många chefer har tillgång till administratörer, det kan dock variera hur stödet ser ut.

Intervjupersonerna anser att möjligheten att delegera arbetsuppgifter, stöd från chef, nätverk och kollegor samt administrativt stöd är avgörande för att klara av uppdraget. Det frigör tid som kan ägnas åt verksamheten med medarbetarna. Det fanns dock önskemål om mer administrativt stöd och större branschkunskap hos stabsfunktionerna för att underlätta ytterligare.

Är det klart och tydligt vilka befogenheter (rätt att fatta beslut) som befattningen/befattningarna har? Finns det möjligheter att påverka de resurser som tilldelas chefen/cheferna (ekonomi, personal, lokaler osv.)?

Kommentar: I budgetprocessen görs en resursfördelning i dialog med ekonom. Chefen har ansvar över sin budget. I samband med löneöversyn pågår kontinuerlig dialog med cheferna under processen, fram till ny lön utbetalas.

Organisatoriskt stöd

Finns det utrymme och möjlighet att få stöd och hjälp från närmast överordnad chef när det behövs?

84 % anser att närmaste chef är tillgänglig i den utsträckning som behövs för arbetet.

Genomförs regelbundna möten med närmast överordnad chef om:

- a. *Uppdrag, resurser och organisatoriska förutsättningar?*
- b. *Verksamhetens resultat, utveckling och ekonomi?*

95 % av cheferna har haft medarbetarsamtal det senaste 12 månaderna, fler kvinnor än män. En översyn av innehållet i underlaget till medarbetarsamtal för chefer pågår.

Finns det möjligheter till kollegialt stöd från chefer på samma organisatoriska nivå?

78 % anser att de har tillräckligt med stöd för att utföra chefsuppdraget (nätverk, stödfunktioner, support etc.) där nätverk även kan vara det kollegiala. Även ledningsgruppen på förvaltningen kan utgöra kollegialt stöd. 67 % anser att ledningsgruppen/teamet som de ingår i fungerar bra (här avses den grupp som leds av närmaste chef).

Kunskaper

Vet chefer och arbetsledare hur de kan förebygga ohälsosam arbetsbelastning?

Vet chefer och arbetsledare vilka åtgärder de kan genomföra för att minimera risker med arbetstidens förläggning? Vet chefer och arbetsledare vad kränkande särbehandling är?

Vet chefer och arbetsledare hur kränkande särbehandling kan hanteras och förebyggas?

97 % känner till Mjölby kommuns riktlinjer och handlingsplan mot diskriminering, kränkande särbehandling och trakasserier. 99 %, alla kvinnor, vet vart de kan vända sig för att få hjälp om man själv eller en kollega blir utsatt.

Introduktion

Har alla fått introduktion? Upplever nya chefer att de har fått god insikt och kunskap om sin nya arbetsplats och roll?

Kommentar: Alla nya chefer får en kommungemensam chefsintroduktion med fokus på rollen som arbetsgivarföreträdare. Under 2017 startade ett nytt längre introduktionsprogram för nya chefer som löper över 1-2 år. Programmet innehåller olika delar inom ledning och styrning, kommunikation och varumärke samt HR-området.

Socialt stöd

Ges chefen/cheferna stöd i att prioritera arbetsuppgifter av närmast överordnad chef vid hög arbetsbelastning? Vidtar den närmaste chefen åtgärder för att motverka arbetsuppgifter och arbetssituationer som är starkt psykiskt påfrestande och kan leda till ohälsa hos cheferna?

Utifrån det som framkommit i resultat- och utvecklingssamtal, arbetsplatsträffar, skyddsronder och så vidare – görs riskbedömning, handlingsplan och uppföljning enligt rutin? Dessa riskbedömningar, handlingsplaner och uppföljningar beaktar även chefernas förutsättningar och behov?

Vid behov – anlitas företagshälsovården i frågor som rör hälsa, arbetsmiljö och rehabilitering?

Kommentar: Företagshälsovård utnyttjades under året för 1,4 mkr. 80 procent avser främjande och förebyggande åtgärder för grupper och 20 procent avser rehabiliteringsåtgärder. Under året pågick ett gemensamt projekt med företagshälsovården, "Effektiv rehabilitering" med rehabsamordnare från företagshälsovården. 66 procent avsåg individnivå. Den mest köpta tjänsten under året var förebyggande stödsamtal.

Ansvar

Har samtliga chefer signerat en fördelning av arbetsmiljöuppgifter? Upplever cheferna att de har tillräckliga kunskaper, resurser och befogenheter för sina arbetsmiljöuppgifter?

Är samtliga chefer medvetna om sina åtaganden och att de kan returnera arbetsmiljöuppgifter när de inte har kunskap, resurser eller befogenheter?

Kommentar: Alla nya chefer gör en webbaserad arbetsmiljöutbildning innan de ska signera en fördelning av arbetsmiljöuppgifter. Om fördelning görs

skriftligen finns inte centrala uppgifter på.

3.7 Sammanfattning

Mjölby kommun har idag inte någon kommungemensam strategisk plan vad gäller chefsstruktur eller systematiskt arbete med chefers förutsättningar, något som Chefios forskningen visar är en viktig framgångsfaktor för att kunna skifta fokus från individ till organisation (Corin, 2017). Förstudien visar att chefsstrukturen; chefsnivåer, antal chefer och medarbetare varierar mellan förvaltningarna men också för verksamheter inom samma förvaltning. Antalet medarbetare per chef varierar mellan 1 upp till 55 (medelantalet varierar mellan respektive förvaltning från 9 upp till 37 medarbetare/chef). Flest medarbetare per chef har utbildningsförvaltningen och omsorgs- och socialförvaltningen. Studier visar att just antal medarbetare, men också geografisk spridning av medarbetare, påverkar chefens förutsättning för ett nära ledarskap och att antalet också ökar mängden illegitima arbetsuppgifter (SKL, 2018) (Corin, 2017) (Arbetsmiljöverket, 2016). Underlaget indikerar skillnader mellan man- och kvinnodominerade verksamheter vad gäller chefsstruktur och antal medarbetare. Något som behöver undersökas vidare som underlag för handlingsplanen för mångfald och jämställdhetsarbete.

Chefsomsättningen i Mjölby kommun har ökat de senaste åren. Orsaken till det ger inte förstudien svar på men till viss del beror ökningen på att fler chefer har anställts. Den höga omsättningen skulle kunna bidra till att verksamheter tappar i effektivitet då mycket tid går åt till kompetensförsörjningsfrågor och introduktion. Forskningen visar att en organisations chefsstruktur och chefsomsättning påverkar inte bara chefsuppgiften utan även ökar stress och ohälsa hos medarbetare liksom personalomsättning (Björk, 2013) (SKL, 2018) (Corin, 2017). Dessa parametrar finns inte kartlagda i denna förstudie.

Förstudien belyser endast delar av den checklista för chefers arbetsmiljö som Statens kommuner och landsting (SKL) har tagit fram. Detta då underlaget bara baseras på medarbetarenkäten 2016 och en mindre studie. Utifrån medarbetarenkäten framkommer flera styrkor, att majoriteten (78-88%) av cheferna anser att de har tydliga uppdrag, tydliga mål och arbetsuppgifter, något som är viktigt för att kunna nå goda resultat. En något mindre andel, 68 %, anser att den ledningsgrupp de ingår fungerar bra, men majoriteten anser att de har tillräckligt stöd (nätverk, stödfunktioner, support och verktyg) för sitt uppdrag. Intervjuerna visade dock att det finns behov av administrativt stöd som har branschkompetens. Förstudien visar inte på statistik när det gäller andra organisatoriska förutsättningar som till exempel tillgång till chefs chef, stödresurser, nätverk etc. Den redovisar inte vilka arenor organisationens chefer har för dialog med ledningsgrupp, förtroendevalda, tjänstemän och andra chefer på olika nivåer eller möjligheter till dialog med sin chef om balansen mellan budget och verksamhet.

Resultatet visar att cheferna i Mjölby i sin vardag har en hög arbetsbelastning och upplevd tidsbrist. Endast hälften anser att de har en rimlig arbetsbelastning och att de har möjlighet till återhämtning efter intensiva perioder. Tre fjärdedelar anser att kraven på dem är rimliga. Föregående faktorer handlar om

krav/kontroll och balans i vardagen vilket är riskfaktorer för ohälsa. Inte heller uppfattar mer än drygt hälften av cheferna att de har tillräcklig tid att leda sina medarbetare. Forskningen visar att inte ha tid att utöva ett närvarande ledarskap påverkar medarbetares hälsa, engagemang, delaktighet och också verksamhetsresultat (Arbetsmiljöverket, 2016) (SKL, 2018).

För en mer nyanseras bild av de organisatoriska förutsättningarna behöver förstudien kompletteras så att rätt insatser kan bidra till att främja goda villkor för chefer som också frigöra utrymme för att leda verksamhet och medarbetare. Genusperspektivet behöver belysas ytterligare i linje med handlingsplanen för jämställdhet och mångfald 2015-2017. Att Mjölby kommun driver ett aktivt arbete med jämställdhets- och mångfaldsfrågor, är en förutsättning för att vara en attraktiv arbetsgivare och för att medborgarna ska kunna erbjudas tjänster med god kvalitet.

4. Förslag till fortsatta insatser

Mjölby kommun behöver arbeta med chefernas förutsättningar och villkor på ett mer strategiskt sätt än idag för att effektivisera och ta tillvara på resurser och främja hållbara chefsuppdrag. Utifrån förstudiens resultat föreslås ett kommunövergripande projekt med fokus på fördjupad förståelse för de organisatoriska förutsättningarna chefer i Mjölby kommun har i sitt uppdrag. Frågor som berör chefers arbetsmiljö och villkor är lika viktiga för chefer som för medarbetarna när det gäller kompetensförsörjning, hållbar utveckling, hälsa samt engagemang. Dessa faktorer är viktiga för att kunna möta medborgarnas behov med hög kvalitet och att använda resurser så effektivt som möjligt.

Syftet med projektet är att ge organisationen kunskap och verktyg för att strategiskt kunna utveckla de organisatoriska förutsättningarna som främjar ett attraktivt, hållbart och jämlikt ledarskap i Mjölby kommun. Kartläggningen ska bidra med ett underlag för detta arbete med fokus på organisatorisk och social arbetsmiljö.

Mål

- Kartlägga chefers organisatoriska förutsättningar i Mjölby Kommun.
- Prioritera utvecklingsområden inom den organisatoriska arbetsmiljön för chefer.
- Arbeta fram handlingsplaner, metoder och implementera insatser för att förbättra förutsättningar för chefer.
- Fastställa en strategi och chefsstruktur som främjar ett hållbart och jämlikt ledarskap.
- Öka förutsättningarna för att bli en attraktiv arbetsplats för chefer och medarbetare

Metod

Eftersom det finns relevant forskning inom området föreslås att Mjölby kommun tar stöd av externa konsulter som har kunskap och kartläggningsverktyg baserade på forskning om chefers förutsättningar och arbetsmiljö i offentlig sektor.

4.1 Omfattning

Projektet riktar sig till samtliga förvaltningar och chefer i Mjölby kommun. Arbetet föreslås pågå under två år och genomföras i 4 faser: datainsamlings-, analys-, genomförande- och uppföljningsfas (se Projektskiss bilaga 2).

Projektet ställer krav på respektive förvaltning att alla chefer sätter av tid för introduktionsseminarier och resultatåterkoppling ca två arbetsdagar. Därutöver kommer ledningsgruppen, förvaltningarnas ledningsgrupper och arbetsgruppers behöva sätta av tid regelbundet för arbete med handlingsplaner och implementering av insatser. Arbetet kommer att vara en del av det systematiska arbetsmiljöarbetet i respektive förvaltning.

En förutsättning för att ett projekt avseende chefers förutsättningar ska bidra till en förändring är att ledningsgruppen och respektive förvaltningsledning har engagemang och åtagande i projektet.

Beröringspunkter

Projektet kommer att ha beröringspunkter med andra projekt och aktiviteter inom effektiviseringsuppdraget. Även med projekt och aktiviteter inom respektive förvaltning. Således är det en viktig aspekt att hela tiden integrera och utvärdera insatser/metoder i relation till dessa. Exempelvis har ett pilotprojekt för att effektivisera administrationen för förskolechefer genomförts som resulterat i insatser och en metodutveckling som kan implementeras

4.2 Kostnad

Konsultkostnad ca 400 000kr under två år (kartläggningsfas, process stöd och utvärdering).

Intern projektledning/samordning samt processtöd för arbetet i respektive förvaltning.

- Projektledare från personalavdelningen ca 25 %.
- Processtöd från personalavdelningens HR-specialister.
- Förvaltningarna SOT, UTB, OSF, KSF och KOF behöver en processledare som samordnar arbetet på respektive förvaltning men även en processledare i ledningsgruppen.
- Eventuella kostnader som kopplas till insatser till följd av projektet.

4.3 Utvärdering

Sammanställning och redovisning av pågående insatser varje halvår. I slutet av projektet genomförs en utvärdering av förvaltningarnas handlingsplan och insatser samt en enkätundersökning av chefernas organisatoriska villkor.

4.4 Projektorganisation

Styrgrupp för projektet är kommunens ledningsgrupp.

Förvaltningarnas ledningsgrupp ansvarar för att driva frågor inom respektive förvaltningar.

Projektledning/stöd till ledningsgrupp: Yvonne Stolt, Personalchef, Thomas Gustafsson, Ekonomistrateg, Terese Hallerfelt, Projektledare/HR-specialist.

Processledare: Personalavdelningens HR-specialister, samt en intern processledare för respektive förvaltning som ska samordna arbetsprocessen utifrån förvaltningarnas resultat och handlingsplaner.

Referenser

Arbetsmiljöverket, 2015/051464. (2018). *Projektrapport Första linjens chefer i vård och omsorg*. Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket. (2016). *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön- viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö. Vägledning 2015:4*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Björk, L. B. (2013). I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & stress*, 27(3), 262-277.

Corin, L. o. (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar*. SNS förlag.

Iseskog, T. (2016). *Psykosocial arbetsmiljö ur ett arbetsrättsligt perspektiv*. Stockholm: IJK förlag.

SKL. (2018). *Sveriges viktigaste chefsjobb. Om hur välfärden hittar och utvecklar framtidens chefer*. Sveriges kommuner och Landsting.

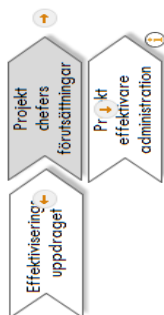
Östebo, A. H. (2013). *Så skapas goda jobb och en väl fungerande sektor*. Billes.

Bilaga 1 Antal tillsvidareanställda medarbetare per chef
180308

Förvaltning	Enhet_Avdelning	Man/k vinna	Antal Medarb.
Byggnadskontoret	Förvaltningschef	M	15
Kommunstyrelseförvaltningen	Biträdande kommundirektör	K	12
Kommunstyrelseförvaltningen	It Support chef	K	13
Kommunstyrelseförvaltningen	It-chef	M	1
Kommunstyrelseförvaltningen	Näringslivschef	M	1
Kommunstyrelseförvaltningen	Enhetschef Medborgarservice	K	12
Kommunstyrelseförvaltningen	Marknadschef	K	2
Kommunstyrelseförvaltningen	Kommundirektör	M	13
Kommunstyrelseförvaltningen	Personalchef	K	12
Kommunstyrelseförvaltningen	Ekonomichef	K	10
Kultur- o Fritidsförvaltningen	Enhetschef Bibliotek	K	13
Kultur- o Fritidsförvaltningen	Enhetschef kulturskolan	K	10
Kultur- o Fritidsförvaltningen	Förvaltningschef	M	12
Kultur- o Fritidsförvaltningen	Badchef	K	11
Kultur- o Fritidsförvaltningen	Enhetschef Fritidsgårdar	K	26
Miljökontoret	Förvaltningschef	K	12
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Arbetsmarknadsenheten	K	31
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Skänninge HVB	M	8
OmsKorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Hälso-och sjukvårdsenheten	K	35
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Boken ÄB	K	36
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Mottagnings- och Utredningsenheten	K	45
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Administrativ chef Ekonom	K	4
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef LSS och Gruppboenden	K	53
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef LSS och Gruppboende	K	47
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Skänninge väderstad ÄB	K	39
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Verksamhetschef HSL-enheten	K	44
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Daglig verksamhet och sysselsättning	M	31
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Stödboende Dacke	M	12
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Planeringsenheten	K	23
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Socialpsykiatri	K	25

Omsorgs- o Socialförvaltningen	Förvaltningschef	K	17
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Stöd i ordinärt boende	K	42
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Stöd i ordinärt boende	K	44
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Stöd i ordinärt boende	K	55
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Råd stöd behandling	K	36
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef ÄB Boken	K	31
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Verksamhetschef Omsorg	K	13
Omsorgs- o Socialförvaltningen	Enhetschef Skänninge/Väderstad ÄB	M	49
Räddningstjänsten	Räddningschef	M	44
Service och Tekniska Förvaltningengen	Driftchef vatten och avlopp	M	10
Service och Tekniska Förvaltningen	Driftchef Avfall	M	8
Service och Tekniska Förvaltningen	Driftchef Gata park	K	13
Service och Tekniska Förvaltningen	Driftchef måltid	K	10
Service och Tekniska Förvaltningen	Driftchef måltid	K	17
Service och Tekniska Förvaltningen	Avdelningschef VA/avfall	M	2
Service och Tekniska Förvaltningen	Enhetschef Adm SOT	M	7
Service och Tekniska Förvaltningen	Driftchef Nät	M	8
Service och Tekniska Förvaltningen	Driftchef Avfall	M	10
Service och Tekniska Förvaltningen	Driftchef Måltidservice	M	14
Service och Tekniska Förvaltningen	Driftchef lokalvård	K	32
Service och Tekniska Förvaltningen	Driftchef	M	4
Service och Tekniska Förvaltningen	Fastighetschef	M	7
Service och Tekniska Förvaltningen	Chef projektenheten	M	3
Service och Tekniska Förvaltningen	Avdelningschef måltid/lokalvård	K	9
Service och Tekniska Förvaltningen	Avdelningschef gatu- park	M	8
Service och Tekniska Förvaltningen	Driftchef måltid	M	22
Service och Tekniska Förvaltningen	Förvaltningschef	K	6
Service och Tekniska Förvaltningen	Driftchef lokalvård	K	26
Service och Tekniska Förvaltningen	Driftchef Gatu-Parkavdelning	M	4
Service och Tekniska Förvaltningen	Drift och underhåll Fastighetavdelning	M	13

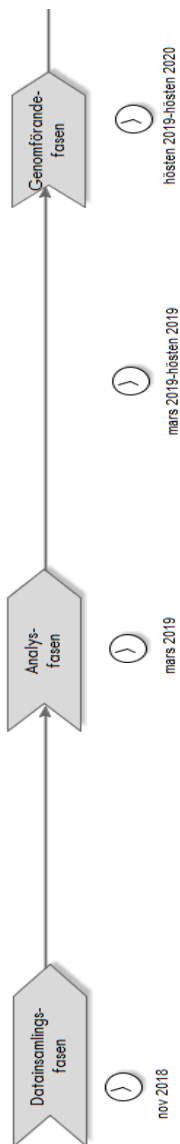
Utbildningsförvaltningen	Rektor Lagmanskolan	K	30
Utbildningsförvaltningen	Rektor Västra Hargs och Normlösa förskola/skola	K	31
Utbildningsförvaltningen	Förskolechef Tunets- o Prästgårdslidens Förskola	K	28
Utbildningsförvaltningen	Rektor Veta skola	K	21
Utbildningsförvaltningen	Förskolechef Eldslösa	K	36
Utbildningsförvaltningen	Rektor MJ gym 4 + 5	M	41
Utbildningsförvaltningen	Rektor Mj Gym 1	M	24
Utbildningsförvaltningen	Rektor Mj Gym 2	K	17
Utbildningsförvaltningen	Rektor Mj gym 3	M	21
Utbildningsförvaltningen	Rektor Blåklintskolan	M	24
Utbildningsförvaltningen	Kostchef Mj Gym Kost	M	9
Utbildningsförvaltningen	Rektor Blåklint F-3	M	31
Utbildningsförvaltningen	Rektor Väderstad	K	28
Utbildningsförvaltningen	Rektor Vasa	K	45
Utbildningsförvaltningen	Rektor Vuxenutbildningen	K	13
Utbildningsförvaltningen	Förskolechef Kungshöga	M	39
Utbildningsförvaltningen	Rektor Vifolkaskolan 7-9	K	28
Utbildningsförvaltningen	Förvaltningschef	M	7
Utbildningsförvaltningen	Rektor Skogslund/Oljekrukan/Östergår	K	37
Utbildningsförvaltningen	Rektor Bjälbotull/Lindbladskolan	K	48
Utbildningsförvaltningen	Förskolechef Häradsvallen/Riddarängen	M	35
Utbildningsförvaltningen	Rektor Trojenborgsskolan	M	26
Utbildningsförvaltningen	Förskolechef Skänninge	K	37
Utbildningsförvaltningen	Verksamhetschef Gymnasie	M	8
Utbildningsförvaltningen	Rektor Vifolkaskolan F-6	K	38
Utbildningsförvaltningen	Enhetschef resursenheten	K	31
Utbildningsförvaltningen	Rektor Egeby skolan	K	42
Utbildningsförvaltningen	Rektor Mantorp	K	32
Utbildningsförvaltningen	Förskolechef Skogsglantan och Wasa	K	43
Utbildningsförvaltningen	Verksamhetschef förskola grundskola	M	20
Utbildningsförvaltningen	Rektor Lagmansskolan	M	32
Utbildningsförvaltningen	Administrativ chef / IT-strateg	M	10
Utbildningsförvaltningen	Biträdande rektor Lagmansskolan	M	18
Utbildningsförvaltningen	Enhetschef Integrationsenhet	K	8



Projektskiss - Projekt chefers förutsättningar

Syfteförväntad nytta

Syftet med projektet är att ge organisationen kunskap och verktyg för att strategiskt kunna utveckla de organisatoriska förutsättningarna som främjar ett attraktivt, hållbart och jämlikt ledarskap i Mjölby kommun. Insatserna ska bidra till att använda gemensamma resurser på ett bättre sätt och fokusera på att avlasta chefer för ett aktivt ledarskap, öka attraktiviteten för chefsuppdrag och minska personalomsättningen bland chefer.





Kommunstyrelsens förvaltning
Personalavdelningen
Telefon: 0142-850 00
E-post: mjolbykommun@mjolby.se
Burensköldsvägen 11-13, 595 80 Mjölby

Världsvan
& Hemkär

§ 141

Dnr KS/2017:278

Effektiviseringsuppdrag i form av förutsättningar för chefer**Bakgrund**

Inom effektiviseringsuppdraget ska effektiviseringsmöjligheter analyseras och utredas i syfte att använda gemensamma resurser på bättre sätt.

Fyra utredningsområden föreslås till beslut till kommunfullmäktige i november 2017. Dessa områden tangerar den del av uppdraget som ska främja ett aktivt ledarskap. De är framarbetade och prioriterade av kommunens chefer under juni – september.

Sammanfattning

Utredningsområde: Förstudie av chefers förutsättningar

Förstudien ska bidra till en nulägesbild av chefernas förutsättningar för ett hållbart ledarskap i Mjölby kommun. Underlag är bl a personalstatistik och medarbetarenkät 2016. SKL har tagit fram en checklista för chefsens arbetsmiljö och villkor som ska användas som inledande underlag i kartläggningen. Utifrån den kartläggningen kan ytterligare utredningar krävas. Därefter kan en chefsstruktur arbetas fram för Mjölby kommun. Förstudien har beröringspunkter med förstudie av administrationskartläggning.

Rapportering sker till kommunstyrelsen under våren 2018.

Beslutsunderlag

Kommunstyrelsens protokoll daterad 2017-10-25 § 248
Förstudie av chefers förutsättningar, utredning daterad 2017-10-11

Beslutsgång

Cecilia Burenby (S) och Monika Gideskog (M) yrkar bifall till kommunstyrelsens förslag.

Beslut

Kommunfullmäktige godkänner utredningsuppdraget om chefers förutsättningar.

—

Beslutet skickas till:
Kommunchef
Projektledare effektiviseringsuppdraget
Akten