

STOCKHOLM, GÖTEBORG

Leda för Resultat

ETT UTVECKLINGSPROGRAM FÖR LEDNINGSGRUPPER
OCH STÖDFUNKTIONER I SOCIALTJÄNSTEN
2014-2015





Leda för Resultat

Mål och syfte

Utvecklingsprogrammet för *ledningsgrupper* respektive *stödfunktioner/stödprocesser* i att Leda för Resultat skall bidra till att utveckla den samlade ledningsfunktionens förmåga att leda och styra mot resultat med moderna kvalitetsmetoder och med fokus på socialtjänsten som helhet.

Grundtema

Gemensamma grundtema för båda målgrupperna = ledningsfunktionen är:

- Resultat- och målstyrning
- Omvärldsbevakning
- Strategisk ledning
- Strategiskt ledarskap
- Evidensbaserad praktik och kunskapsstyrning
- Kommunikation
- Verksamhets- och kvalitetsutveckling

Dessutom ingår ett eget utvecklingsarbete under programmets gång för att träna på att styra mot resultat, att mäta, analysera och aktivt leda förbättringsarbete.



Ett program – två målgrupper

Innehållet avpassas till de olika rollerna i ledningsfunktionen – som beslutsfattare i ledningsgrupp respektive som stödfunktion/stödprocess – och anpassas till att kommunerna kan ha beställar- eller utförarorganisation.

Medverkande i programmet är konsulter, forskare, experter och inspiratörer med kunskap och erfarenhet från de områden som ingår i programmet samt goda exempel från näringslivet och KL-sektorn.

SKL bidrar med experter med speciell kompetens inom vissa områden i programmen.

Programansvar

SKL genomför programmet i egen regi med kvalificerad processledning och tillgång till grupphandledning främst i anslutning till seminarierna.

Programmet är en insats inom ramen för överenskommelsen mellan staten och SKL om stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänsten.



Målgrupper

Programmet vänder sig till ledningsgrupper och stödfunktioner/stödprocesser i socialtjänsten

- Hur ser ledningsgruppen ut?

Ledningsgrupper kan se olika ut, den kan exempelvis utgöras av förvaltningschef/socialchef/motsvarande, omsorgschef, äldreomsorgschef, IFO-chef och chef för verksamheten för personer med funktionsnedsättning m. fl. Med chef menar vi att ha verksamhets-, ekonomi- och personalansvar.

Utvecklingsprogrammet ska ge ledningsgruppen insikter, verktyg och strategier för att leda utvecklingen. Detta kräver underlag i olika former och medverkan från stödfunktioner/stödprocesser med olika kompetenser.

- Vilka stödfunktioner/stödprocesser finns?

Gruppen stödfunktioner/stödprocesser kan se olika ut. Det kan vara verksamhetscontroller, förvaltningsekonomer, HR/PA-strateger, verksamhets- och kvalitetsutvecklare, MAS, IT-strateger osv. som finns inom socialtjänsten eller är gemensam för flera förvaltningar och verksamheter i kommunen. Vissa stödfunktioner kanske ingår i ledningsgruppen på hemmaplan.

Grundtema och innehåll för målgruppen

Programmets genomförande anpassas så långt möjligt efter de deltagande ledningsfunktionernas behov och genomförandetakt. Detta kräver flexibilitet från processledning, medverkande experter och konsulter.



Uppgifter inför programstart

I god tid innan programstart får de deltagande kommunerna i uppgift att välja ut ett utvecklingsområde som kan utgöra praktikexempel under programmet.

Ledningsgrupperna ska med hjälp av stödfunktioner/stödprocesser beskriva sitt initialläge, hur kommunen ser ut, demografin, storlek och organisation.

Ledningsfunktionen ska redogöra för hur de har identifierat sitt utvecklingsområde, hur nuläget ser ut i siffror och vilka källor som används¹ samt vad de vill uppnå inom området. Till hjälp finns enkla mallar för att beskriva nuläge, problembild, berörd verksamhet/er, vad som utgör utvecklingsbehovet/problemet både i kvalitativa och kvantitativa termer, tydligt brukarperspektiv, önskat läge, mätbara mål, diagram som visar hur målet följs, aktiviteter/åtgärder som vidtagits och som planeras för att nå målet samt kommentarer till framgångar/hinder.

¹ Egna brukar/kundundersökningar, egna medarbetarundersökningar, klagomålshantering, avvikelserapporter, Öj, KOLADA, KKiK, nyckeltal etc



Seminariestruktur

Seminarierna följer samma grundstruktur från gång till gång.
Exempel på schematiskt upplägg av respektive seminarium:

Dag 1

09.30-17.00 – Stödfunktioner/stödprocesser

- Inledning
- Huvudföreläsning - utifrån tema, samtliga föreläsare ska inkludera övningar, diskussionsfrågor i sina föreläsningar.
- Reflektioner kring föreläsningens innehåll relaterat till det egna arbetet - varierad sammansättning av grupperna.
- Någon/några grupper presenterar det egna arbetet och "caset" diskuteras och gruppen/grupperna får feedback.
- Återknytning till huvudföreläsning.

Dag 2

08.30-17.00 Tiden - 10.00-15.00 är gemensam för ledningsgrupper och stödfunktioner/stödprocesser

- Gemensam föreläsning - utifrån tema
- Arbete i den egna gruppen kring eget utvecklingsarbete med tillgång till handledning, planering för arbetet på hemmaplan.
- Vid några tillfällen en inspirationsföreläsning som kan ha en mer öppen inriktning
- Avslutning

Dag 3

08.30-15.00

- Reflektioner från gårdagen
- Huvudföreläsning - utifrån tema, samtliga föreläsare ska inkludera övningar, diskussionsfrågor i sina föreläsningar.
- Reflektioner kring föreläsningens innehåll relaterat till det egna arbetet - varierad sammansättning av grupperna.
- Någon/några grupper presenterar det egna arbetet och "caset" diskuteras och gruppen/grupperna får feedback.
- Återknytning till huvudföreläsning.

Projektplatsen

All kommunikation under programmet sker i första hand via "projectplace" - projektplatsen. Program för respektive seminarium finns att hämta där liksom deltagarförteckningar och den dokumentation som föreläsare presenterar vid seminarierna.

Alla deltagare får en inbjudan till projektplatsen. Varje kommun har en egen mapp där all dokumentation kan samlas under programmet och kan kommunicera med andra kommuner/deltagare och programledning samt ta del av övriga dokument som finns. Kommentarer till utvecklingsarbeten från processledning och handledare kommer också att skrivas direkt i de dokument som sparas där.

Observera att om det sker förändringar av deltagare under programmets gång är det viktigt att anmäla detta så att alla får tillgång projektplatsen.

Två program 2014-2015

Två program genomförs parallellt i Stockholm/Arlanda och Göteborg.

Ett program omfattar 12 dagar fördelade på 6 seminarietillfällen under två terminer. Tre tillfällen under hösten och tre under våren för vardera målgruppen.

Det inledande seminariet dag 1 och 2 - är gemensamma för ledningsfunktionen i sin helhet; ledningsgrupper och stödprocesser. Detsamma gäller det avslutande seminariet dag 11 och 12.

Vid mellanliggande seminarier riktar sig första dagen till stödprocesser.

Den andra dagen är gemensam för ledningsgrupper och stödprocesser.

Tredje dagen riktar sig till ledningsgrupperna. Genom detta upplägg får ledningsgrupper och stödprocesser gemensam tid vid varje seminarium och dessutom kunskap utifrån sina olika roller.

Utöver seminarietillfällena behöver deltagarna planera in tid för sitt utvecklingsarbete på hemmaplan.



Programinnehåll – upplägg

TID OCH PLATS

Stockholm: gemensam upptakt
3–4 september
Göteborg: gemensam upptakt
25–26 september

SEMINARIUM A

Gemensamt för ledningsgrupper och stödfunktioner/stödprocesser

Tema

Roller, problemformulering och planering för arbetet i programmet

Fokus vid detta första och gemensamma seminarium för båda målgrupperna är att lägga grunden för hela programmet. Att definiera och förstå roller i ledningsgruppen, i stödfunktion/stödprocessgruppen och den samlade ledningsfunktionen. Vad innebär det att strategiskt leda för resultat? Vilka krav ställer det på ledningsgruppen och vilka krav ställer det på stödfunktionerna? Arbetet med problemformuleringsprocessen inleds för att slutligt välja och avgränsa utvecklingsarbete.

Viktigt är att få tid att planera för det konkreta arbetet på hemmaplan och att kunna kommunicera detta i organisationen.

Mål

Alla deltagare ska kunna berätta varför de deltar i programmet, vilket målet är och känna sig inspirerade att utveckla sin förmåga att leda för resultat.

Hemuppgift

Ledningsgrupp och stödfunktioner skall göra en plan för hur de skall träffas och samverka under programmets gång och hur de fördelar arbetsuppgifter mellan sig.

SEMINARIUM B

Tema

Problemformuleringsprocessen

Mål

Stödfunktionerna ska efter seminariet träna på att sammanställa data tillgängligt och koordinerat för att möjliggöra för ledningsgruppen att slutligt identifiera utvecklingsarbete och förbättringsområde.

Ledningsgruppen ska efter seminariet förfina valet av utvecklingsarbete/ förbättringsområde och formulera nuläge, önskat läge och träna på att utgå från data i sin planering.

Hemuppgift

Stödfunktionerna arbetar med att ringa in vilka data som ska tas fram och presentera för ledningsgrupperna och startar arbetet med att ta fram underlag för kommunikationsplan.

Ledningsgruppen ska tillsammans med stödfunktionerna färdigställa utvecklingsplanen.

TID OCH PLATS

Stockholm: stödfunktioner
14–15 oktober – ledningsgrupper
15–16 oktober
Göteborg: stödfunktioner
22–23 oktober – ledningsgrupper
23–24 oktober

TID OCH PLATS

Stockholm: stödfunktioner
25–26 november – ledningsgrupper
26–27 november
Göteborg: stödfunktioner
3–4 december – ledningsgrupper
4–5 december

SEMINARIUM C

Tema

Fördjupning kring mål, mäta och analys.

Mål

Ledningsgruppen och stödfunktionerna ska kunna grunderna i hur man sätter mätbara mål och kommunicerar dessa i organisationen.

Hemuppgift

Stödfunktionerna ska se till att de mätbara målen är operationaliserade, att diagram tas fram och att en insamling av data organiseras så att ledningsgruppen vid nästa tillfälle kan presentera färdiga diagram.

Ledningsgruppen ska definiera, prioritera och avgränsa utvecklingsarbete och processer, tydliggöra vilka resultat som förväntas genom att formulera mål, strategiska och operativa samt formera uppföljning av kartlagda och valda processer.

Gemensamt påbörja arbetet med en kommunikationsplan av utvecklingsarbetet som gäller både externt (medborgare, brukare, kunder) och internt i organisationen (kommunledning, politiken, medarbetare).

TID OCH PLATS

Stockholm: stödfunktioner
20–21 januari – ledningsgrupper
21–22 januari
Göteborg: stödfunktioner
28–29 januari – ledningsgrupper
29–30 januari

SEMINARIUM D

Tema

Leda förbättringsarbete med brukarfokus

Mål

Ledningsgrupper och stödfunktioner ska ha fått ökad kunskap om hur brukarna kan ges en mer aktiv roll i att utveckla tjänster samt inblick i och kunskap om praktisk tillämpning av kvalitetsledningssystem.

Hemuppgift

Ledningsgrupper och stödfunktioner ska gemensamt se till att brukar-medverkan i utvecklingsarbetet säkras.

Ledningsgrupperna ska genomföra intervjuer med förtroendevalda politiker på hemmaplan.

SEMINARIUM E

Tema

- Evidensbaserad praktik och förståelse för behovet av samverkan inom och mellan organisationer.
- För ledningsgrupper även samverkan mellan politik/förvaltning tillsammans med inbjudna nämndoföranden, KSO och kommundirektörer.

Mål

Ledningsgrupper och stödfunktioner ska få ökad kunskap om hur man bygger och kommunicerar organisationsövergripande förbättringsarbete både inom och mellan organisationer och hur man baserar verksamhetsutveckling på evidens.

Ledningsgrupperna ska efter detta seminarium ha fått insikter om hur samverkan mellan förvaltning och politik kan utvecklas i en fruktbar riktning.

Hemuppgift

Gemensamt identifiera behovet av samverkan för att uppnå målet med utvecklingsarbetet samt analysera hur evidensbaserat man arbetar och vilka förbättringsåtgärder som kan vidtas.

Förbereda redovisning av utvecklingsarbetet vid slutseminariet efter vissa riktlinjer.

TID OCH PLATS

Stockholm: stödfunktioner
3–4 mars – ledningsgrupper
4–5 mars

Göteborg: stödfunktioner
11–12 mars – ledningsgrupper
12–13 mars

TID OCH PLATS

Stockholm: gemensam
avslutning 6-7 maj

Göteborg: gemensam
avslutning 21-22 maj

AVSLUTNINGSEMINARIUM F

Gemensamt för ledningsgrupper och
stödfunktioner/stödprocesser

Tema

Leda för Resultat

Alla kommuner får redovisa sitt eget utvecklingsarbete - nuläget och det som hunnits med under programmets gång.

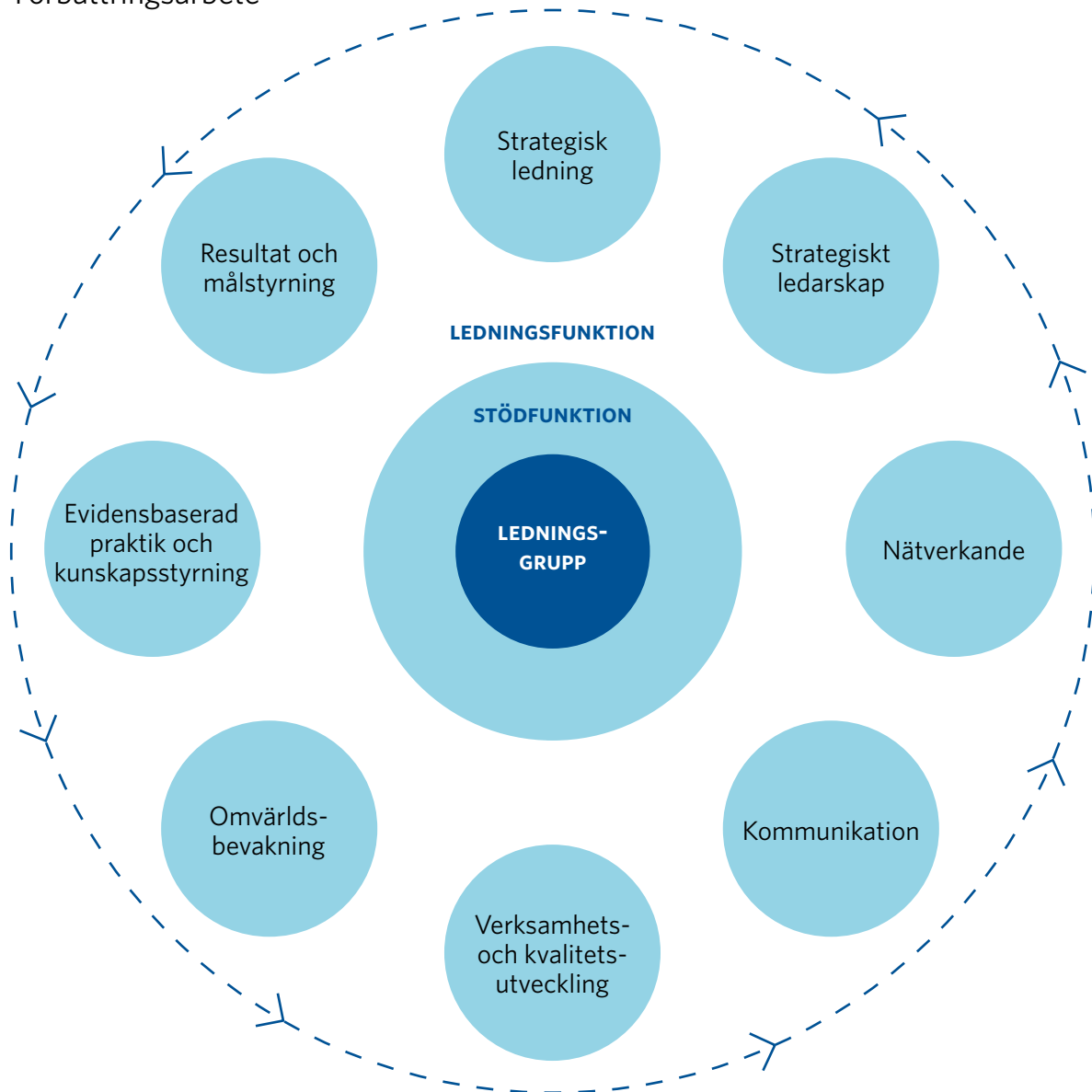
- Så här såg vårt problem ut
- Det här har vi gjort för att åtgärda problemet
- Så här blev resultatet
- Våra viktigaste lärdomar är....
- Så här kommer vi att organisera socialtjänstens ledningsarbete för att kontinuerligt leda för resultat

Formerna för redovisningen får varje kommun själv bestämma - allt är möjligt!

Avslutning och diplomutdelning.

Översikt av innehåll

Förbättringsarbete



Vi som arbetar med Leda

Program- och processledning



Christina Norlin Mistander är programansvarig för Leda för Resultat på SKL. Hon har arbetat med det mesta inom PA/HR-området och verksamhetsutveckling samt även med mentorprogram för förtroendevalda politiker. På senare år i första hand med chef- och ledarskap och organisation samt med stöd till medlemmarna i utveckling av samverkan och implementering av samverkansavtal.

Kontaktuppgifter: 08-452 74 62, 070-319 74 62,
e-post: christina.norlinmistander@skl.se



Leif Eldås arbetar på SKL med styrning och ledning, verksamhetsutveckling med fokus på kvalitet och uppföljning. Han har en bakgrund inom äldreomsorg och akut-sjukvård både som chef och sjuksköterska. Leif har också arbetat som utförarchef och äldreomsorgsinspektör inom kommunal äldrevård. Leif deltar på seminarierna i Stockholm.

Kontaktuppgifter: 08- 452 76 35, 070-203 01 04,
e-post: leif.eldas@skl.se



Emma Holmgren arbetar på SKL som projektledare för Öppna jämförelser i missbruks- och beroendevård. Hon arbetar även med en särskild utvecklingssatsning inom Öj socialtjänst och med utveckling av brukarundersökningar inom individ- och familjeomsorg samt funktionsnedsättning. Ytterligare ett område är resultatmått inom socialtjänsten. Emma deltar på seminarierna i Stockholm/Arlanda.

Kontaktuppgifter: 08-452 70 00, 072-503 73 07,
e-post: emma.holmgren@skl.se

för Resultat

Anneli Jäderland arbetar på SKL med intressebevakning för kunskapsutveckling i socialtjänsten. Hon arbetar med evidensbaserad praktik, missbruksvård och socionomers kompetens. Tidigare har Anneli arbetat inom socialtjänsten samt på Socialstyrelsen och bland annat varit projektledare för utvecklingen av en guide för chefer i socialtjänsten – Att leda en evidensbaserad praktik. Anneli deltar på seminarierna i Göteborg.

Kontaktuppgifter: 08- 452 79 07, 072-508 19 13,
epost: anneli.jaderland@skl.se



Marianne Olsson är huvudprocessledare i Leda för Resultat och har lång erfarenhet både som chef och som utvecklingsledare. Hon har varit socialchef, chef för utvecklingsavdelningen på dåvarande Landstingsförbundet och utvecklingsledare både nationellt och lokalt i kommuner och landsting. Marianne har också erfarenhet av att arbeta med politiker på olika nivåer och är engagerad i internationella utvecklingssammanhang.

Kontaktuppgifter: 073-526 68 48,
e-post: marianneolsson5@gmail.com



Lena Eckerström är biträdande processledare i Leda för Resultat och har bl. a arbetat med chefs- och ledarutveckling, kvalitetsutveckling på ledningsnivå och var en av pionjärerna för Öj på SKL. Som rådgivare är hon också engagerad i utvecklingsarbete med kommun- och landstingspolitiker och med kvalitetsregister. Lena deltar på seminarierna i Stockholm/Arlanda.

Kontaktuppgifter: 070-250 76 76,
e-post: leckerstrom@gmail.com





Nyhetsbrev Leda för Resultat

I samband med seminarierna ges ett nyhetsbrev ut som speglar innehållet i föreläsningar och de utvecklingsarbeten som kommunerna arbetar med och som de redovisar och får feedback på under programmets gång.

Agneta Dahlén, tidigare informatör på SKL och numera frilans, skriver nyhetsbrevet som publiceras på www.skl.se

Kontaktuppgifter: 070-692 44 48, epost: agneta.dahlen@gmail.com

Styrgrupp för Leda för Resultat på SKL

Åsa Furén-Thulin, sektionschef, avdelningen för vård och omsorg

Lennart Hansson, sektionschef, avdelningen för ekonomi och styrning

Caroline Olsson, sektionschef, avdelningen för arbetsgivarpolitik

Christina Norlin Mistander, projektledare, avdelningen för arbetsgivarpolitik



Praktiska frågor kring programmet

Lotta Byström är projektkordinator vid Konstella och tar hand om anmälningar och praktiska frågor kring genomförandet av seminarierna i programmet.

Kontaktuppgifter: 08-452 74 89, e-post: lotta.bystrom@konstella.se



Upplysningar om innehållet:
Christina Norlin Mistander,
christina.norlinmistander@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2014
Best.nr: 5365
Text: Christina Norlin Mistander
Foto: SKL / Matton, Johnér / Dan Lepp,
Staffan Andersson, Corbis, Johan Alp
Produktion: ETC Kommunikation
Tryck: LTAB, 2014

I denna folder presenteras innehåll och upplägg av programmet Leda för Resultat för ledningsgrupper respektive stödfunktioner i socialtjänsten 2014-2015. Utbildningen omfattar totalt 12 dagar fördelade på sex tillfällen.

Programmet är en insats inom ramen för överenskommelsen mellan staten och SKL om stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänsten.

För mer information kontakta Christina Norlin Mistander, programansvarig, Sveriges Kommuner och Landsting, tfn 08-452 74 62, e-post: christina.norlinmistander@skl.se

Beställ eller ladda ner på www.skl.se/publikationer.

Beställningsnr: 5365