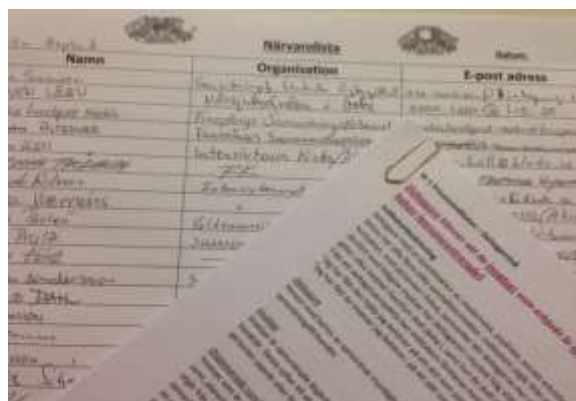


Arbetsvillkor för förbundschefer i samordningsförbund

Redovisning av en enkätundersökning 2015



Namn	Organisation	E-post adress
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]
[Handwritten]	[Handwritten]	[Handwritten]

"Det handlar om att få människor att vilja delta och satsa i vårt arbete. Det är det som ger mig mest glädje i arbetet samtidigt som det är mest utmanande."



Bakgrund

2010 och 2013 genomförde Nationella Nätverket för Samordningsförbund (NNS) en kartläggning av tjänstemännens arbetsvillkor i landets samordningsförbund. Dessa studier har nu följts upp genom en ny enkät till landets förbundschefer i syfte att få en bild över hur kanslier är organiserade och hur tjänstemännens arbetsvillkor ser ut. Resultatet kan användas för att utveckla stödet till NNS medlemsförbund samt lokalt i utvecklingen av välfungerande kanslier.

Genomförande

Enkäten skickades ut i juni 2015 till totalt 79 ansvariga tjänstemän/förbundschefer (antalet överensstämmer inte helt med antalet förbund pga. vakanser/delade tjänster mellan flera förbund. Totalt 66 personer besvarade enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 84 % (svarsfrekvens 2013 85 %). Antalet svar kan skilja sig åt mellan de olika frågorna, då det var helt frivilligt att besvara frågorna och de svarande inte alltid besvarat samtliga frågor. Resultatet av enkätundersökningen har sammanställts i denna rapport. I analysen ingår även en jämförelse mellan denna kartläggning och de som genomfördes 2010 och 2013.

Sammanfattning

Enkäten bekräftar den tidigare bilden av en engagerad yrkesgrupp som trivs på sitt jobb men som står inför många utmaningar. Bland de utmaningar som nämns lyfter man bl.a. fram strukturella utmaningar så som svårigheten att få samverka att fungera i praktiken och de osäkra budgetförhållandena. Bristande kunskap och kännedom om Samordningsförbund och den finansiella samordningens uppdrag påverkar också tjänstemännens arbetsvillkor.

Rollen som förbundschef beskrivs som utmanande då uppdraget är brett och spänner över stora fält och innebär att leda utan att styra. Många upplever också svårigheten i att få tiden att räcka till, vilket bidrar till stress och en känsla av otillräcklighet. Undersökningen ger vidare en bild som visar på stora olikheter i lön, organisationens storlek och stödstrukturer.

I enkätsvaren lyfter man dock även fram att det är utmaningarna i arbetet som är drivkraften och att man trivs bra med sitt arbete. Den absoluta merparten av tjänstemännen är nöjda med sin arbetssituation.

Rapportens olika delar

1. Titel, lön och tidigare arbetslivserfarenhet
2. Tjänstens utformning och förbundets organisation
3. Rollen som tjänsteman
4. Arbetsgivaransvaret
5. Hållbart medarbetarengagemang
6. Arbetsområden som ingår i uppdraget

Bilagor: Bilaga 1: Svar för frågor kopplad etill hållbart medarbetarengagemang Bilaga 2. Sammanställning av svar på frågan "Vilka utmaningar möter du i din roll som verkställande tjänsteman i samordningsförbundet?"

1. Titel, lön och tidigare arbetslivserfarenhet

"Vi är högre chefer i en mindre organisation. Kan vara svårt för styrelsen att se det och därför svårt att se vilken kompetens som krävs"

"Jag är nöjd med allt utom lönen"

Svaren visar på att andelen kvinnliga tjänstmän har ökat sedan mätningen 2013 så att könsfördelningen idag består av 62 % kvinnor och 38 % män. Männerna har i större utsträckning tidigare chefserfarenhet, en större andel är anställda i förbunden och har en högre lön. En högre andel av männen jämfört med kvinnorna jämställer också sitt arbete med en högre chefsposition. Ytterligare tydliga skillnader mellan könen finns i bedömningen av huvudsakliga arbetsuppgifter, där kvinnor i högre utsträckning än män anser att administration och arrangemang av mötesforum utgör en stor del av arbetet, medan männen i högre utsträckning än kvinnorna anser att budgetarbete, kommunikation, uppföljning och verksamhetsutveckling utgör en stor del av arbetet.

Snittåldern på de som besvarat enkäten är 53 år med ett spann mellan 33 till 66 år. Nära hälften av tjänstemännen är 55 år eller äldre. Andelen under 45 år har minskat markant sedan mätningen 2013.

Ålder	2015	2013
34-44 år	15%	26%
45-54 år	36%	26%
55-66 år	49%	48%

Tjänstemännens tidigare arbetslivserfarenhet varierar. Andelen som har tidigare erfarenhet av ledarskap och chefstjänst har ökat något från jämfört med 2013. Många av de svarande har arbetat 5 år eller mer i samordningsförbundet.

Tidigare yrkesroll	2015	2013
Chef	41%	38%
Handläggare	21%	26%
Projektledare	17%	7%
Utredare	2 %	*
Konsult	6%	*
Annan	14%	29%

* Alternativet saknades i enkäten 2013

Antal arbetade år	2015	2013
Mindre än 1 år	6%	4%
1-2 år	12%	18%
3-4 år	21%	28%
5- 9 år	50%	50%
10 år eller mer	11%	*

* Alternativet saknades i enkäten 2013

Tidigare yrkesroll	Alla 2015		
	Kvinnor 2015	Män 2015	
Chef	41%	27%	64%
Handläggare	21%	24%	16%
Projektledare	17%	22%	8%
Utredare	2%	2%	0%
konsult	6%	7%	4%
Annan	14%	17%	8%
Totalt antal svarande	66	41	25

Facklig tillhörighet	2015	2013
Akademikerförbundet	36%	36%
SSR		
JUSEK	6%	6%
Ledarna	8%	*
ST	6%	6%
Vision	18%	23%
Ej medlem	11%	10%
Vill ej uppge	2%	**
Annat*		19%

* Alternativet saknades i enkäten 2013

** Ingick i svarsalternativ "Jag är inte medlem i något fackförbund"

Lönen varierar stort för de ansvariga tjänstemännen i förbundets kanslier. Snittlönen ligger på knappt 42 700 per månad för en heltidsanställd (jmf 2013: 39 400 kr resp. 2010: 37 500 kr). I gruppen med titeln förbundschef är dock snittlönen 3 600 kronor högre. Detta stämmer väl överens med 2010 och 2013 års undersökning, som slog fast att titeln starkt påverkar lönesättningen. Dock har skillnaderna i lön minskat. Noterbart är också att löneskillnaden mellan män och kvinnor är stor och männen tjänar över 3000 kronor mer än kvinnorna.

	Månadslön (Kr)
Samtliga	42 698
Förbundschefer	46 342
Kvinnor	41 488
Män	44 634

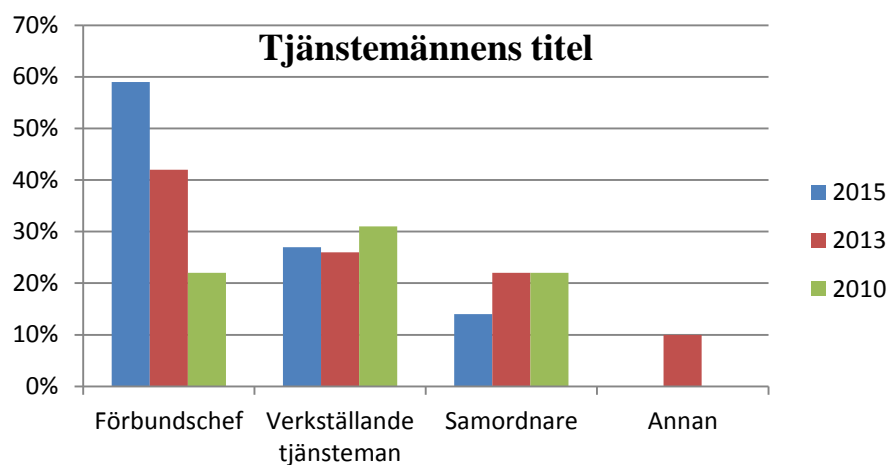
Ett tiotal personer har angett att de har någon/några av följande löneförmåner: extra semesterdagar, tjänstebil/förmånsbil, friskvårdsbidrag eller tjänstepensionsförsäkring.

2. Tjänstens utformning och förbundets organisation

Samordningsförbunden skiljer sig mycket åt vad gäller både ekonomiska och personella resurser. Den ekonomiska tilldelningen per år och samordningsförbund är i snitt 7,4 miljoner kronor, men varierar från 1,5 miljoner upp till knappt 30 miljoner kronor.

Trenden går mot att allt fler ansvariga tjänstemän i samordningsförbundens kanslier får titeln förbundschef. I nationella sammanhang (inom t.ex Nationella Rådet och NNS) används också titeln förbundschef alltmer¹. Majoriteten, 59 %, av de ansvariga tjänstemännen har titeln förbundschef. Andelen män (68 %) med titeln förbundschef är högre än andelen kvinnor (54%).

2013 var samtliga tjänstemän med titeln förbundschef anställda i förbundet, 2015 är det fortfarande vanligast att ha titeln förbundschef som anställd i ett förbund, men det finns också förbundschefer som har sin anställning i någon av medlemsmyndigheterna. Det är vanligare att män (56 %) är anställda i förbund jämfört med kvinnor (37%)



¹ Ex. "Utvecklingsprogram för förbundschefer", "Förbundscheferdagar"

Det är vanligare att tjänsteman anställda på heltid och i förbudn med en förhållandevis stor medelstillsättning har titeln "förbundschef". Knappt hälften (46 %) av förbundscheferna kommer från en tidigare chefsposition, men bara 45 % av förbundscheferna har idag personalansvar inom förbundet. Chefstiteln är alltså inte knuten till eget personalansvar.

	Alla	Anställda i förbund	Heltidsanställda	Kvinnor	Män
Titel					
Förbundschef	59%	69%	74%	54%	68%
Verkställande tj.man	27%	10%	15%	29%	24%
Samordnare	14%	21%	11%	17%	8%
Annan	0%	0%	0%	0%	0%
Totalt antal svarande	66	29	47	41	25

Anställande part, tjänstgöringsgrad och antalet anställda i kansliet har sett relativt lika ut sedan 2010. De allra flesta har en heltidstjänst i samordningsförbundet. Ungefär hälften av tjänstemännen är anställda i förbunden och av de övriga är de flesta anställda i en kommun och därefter utlyrd till förbundet. Vanligast är då att man är anställd för dessa specifika arbetsuppgifter, men ca 20 % (jmf år 2013: 25 %) av tjänstemännen är tjänstlediga från en annan grundtjänst.

Anställande organisation 2015 2013

I samordningsförbundet	45%	46%
I en kommun	39%	40%
På Arbetsförmedlingen	9%	6%
På Försäkringskassan	5%	6%
Inom landstinget/region	2%	1%
Annan arbetsgivare	0%	1%

Tjänstgöringsgrad	2015	2013	2010
Heltid	71%	68%	75%
Deltid (50 % eller mer)	24%	29%	25%
Deltid (mindre än 50 %)	5%	3%	-

Att arbeta som tjänsteman i ett samordningsförbund innebär oftast att man är den enda anställda i organisationen. Endast var tredje förbund har mer än en anställd. När det finns flera anställda har tjänstemännen som regel arbetsgivaransvar för övrig personal.

Antal anställda i förbundet	2015	2013
Upp till 1 heltidstjänst	68 %	70%
Upp till 2 heltidstjänster	18%	23%
Upp till 3 heltidstjänster	8%	5%
Fler än 3 heltidstjänster	6%	3%
Totalt		

Har tjänstemännen arbetsgivaransvar?	2015	2013
Ja	37 %	26%
Nej	63 %	74%

3. Rollen som ansvarig tjänsteman

"Att styra och leda utan formell chefsbefattning"

"Den största utmaningen är bredden. Här behöver kompetensen och riktningen på förbundschefens roll definieras bättre."

Nedanstående svar redovisar hur tjänstemännen uppfattar sin roll, dels själva, dels utifrån hur de tror att styrelsen betraktar deras roll i förhållande till andra yrkesroller inom offentlig sektor. I 2010 års undersökning tillfrågades även styrelseledamöter, vilket dock inte skett 2013 och 2015. Jämförelserna bör därför tolkas något försiktigt.

Andelen tjänstemän som jämför sitt uppdrag med en chefsroll har ökat jämfört med studien 2013. Många svarande pekar dock på svårigheten i att jämföra det egna uppdraget med andra yrkesroller inom offentlig sektor. Uppdraget beskrivs överlag som krävande och utmanande och att likställas med en högre chefsbefattning eller VD, men i en mindre organisation. Många betonar att uppdraget innehåller både det övergripande ansvaret för verksamheten och strategiskt samverkansarbete, och utöver detta en rad administrativa sysslor. En förbundschef har ett stort ansvar för verksamheten, men saknar i mångt och mycket den stödstruktur som finns för chefer i andra myndigheter. En svarande lyfter fram att "det blev en markant skillnad i synen på min roll från styrelsens sida när jag fick titeln förbundschef(...)"

Studien visar på ett fortsatt glapp mellan den egna bedömningen av uppdraget och styrelsens syn på rollen som tjänsteman. Dock har det skett en betydande utveckling sedan 2010 då relativt få styrelseledamöter jämställde kansliernas tjänstemän med ett chefsuppdrag till att upplevelsen idag är att styrelserna flertalet styrelser jämför uppdraget med ett chefuppdrag.

92 % av tjänstemännen bedömer att deras uppdrag är att likställas med en chefsposition i offentlig sektor. När tjänstemännen ska bedöma hur de tror styrelserna uppfattar uppdraget sjunker denna siffra till 73 %. Här finns dock en skillnad mellan förbundschefer och verkställande tjänsteman eller samordnare. Bland förbundscheferna svarar 92 % att uppdraget från styrelsens sida likställs med en chefsbefattning.

Egen uppfattning	2015	2013	2010
Högre chef	59%	53%	49%
Mellanchef	33%	29%	21%
Projektsamordnare	8%	10%	21%
Handläggare	0%	2%	3%
Annat	0%	6%	6%

Styrelsens uppfattning	2015	2013	2010
Högre chef	48%	29%	15%
Mellanchef	25%	31%	19%
Projektsamordnare	21%	28%	41%
Handläggare	3%	5%	15%
Annat	4%	7%	10%

4. Arbetsgivaransvaret

"Mycket ligger på migsjälva att hantera mina arbetsvillkor och arbetsuppgifter. Jag fick själv utforma mina arbetsinstruktioner, själv ta reda på var jag skulle anställas och hur det skulle gå till (...)"

"Jag är nöjd med det förtroende jag har från min arbetsgivare och styrelsen"

Uppdraget som förbundschef kräver en bred kompetens och arbetet beskrivs ofta som ensamt och att det saknas en förståelse för uppdragets komplexitet bland arbetsgivare och samverkande partners. Stödet från arbetsgivaren varierar och flera respondenter vittnar om bristande stöd och otydligheter i villkor, stöd och lönesättning.

I enkätundersökningen 2013 uppmärksammades att bara drygt hälften av de svarande hade regelbundna medarbetarsamtal och att över hälften saknade en befattningsbeskrivning. 2015 har andelen som har regelbundna medarbetarsamtal ökat till 65 %, men fortfarande är det en av fem som inte har medarbetarsamtal med sin arbetsgivare. Noterbart i sammanhanget är att Samordningsförbunden som arbetsgivare i större utsträckning genomför medarbetarsamtal (72 %) jämfört med då tjänstemannen är anställd av någon av medlemsparterna (59 %).

Det råder även en viss oklarhet kring lönekriterier och lönesättning. De senaste 5 åren har det dock skett en betydande utveckling på området. I 2010 års undersökning framkom att lönekriterier i princip saknades hos samtliga svarande (93 %) och lönesättningen låg ofta på samma nivå som för socialsekreterare eller samordnare. Det är dock viktigt att påpeka att var tredje svarande fortfarande saknar tydliga lönekriterier (och andelen har ökat sedan 2013).

En individuell lönesättning, som de flesta anger är styrande för lönesättningen idag, ställer höga krav på arbetsgivaren. Att inte ha regelbundna medarbetarsamtal för att klargöra mål för arbetet och utvärdera vad som uppnåtts gör att lönesättningen och villkoren för arbetet blir otydliga. Svårigheten med att utgå från fastställda lönekriterier är att dessa normalt avser förutsättningar och befattningsbeskrivningar inom andra organisationer/myndigheter än samordningsförbund.

Befattningsbeskrivning för tjänsten	2015	2013	2010
Ja	46%	39%	7%
Nej	48%	51%	93%
Osäker/vet ej	6%	10%	0%

Regelbundna medarbetarsamtal med arbetsgivaren	2015	2013
Ja	65%	55%
Nej	35%	45%

Lönekriterier	2015	2013
Individuell lönesättning	59 %	70%
Myndighetens fastställda lönekriterier	8%	7%
Saknar tydliga lönekriterier	30%	22%
Osäker/vet ej	3%	1%

Vad jämför din arbetsgivare tjänsten med lönemässigt?	2015	2013
Högre chef	24%	14%
Mellanchefer	32%	38%
Projektledare	5%	6%
Handläggare	2%	3%
Okänd/vet ej	33%	33%
Annat	5%	6%

5. Hållbart medarbetarengagemang

”Det går inte att vara halvengagerad, man måste vara beredd att ge allt”

”Skulle inte för tillfället vilja arbeta med något annat. Trivs och gillar det jag gör. Det är fritt och ansvarsfullt”

Utifrån de svarandes kommentarer på frågan vilka utmaningar man möter i sin roll som verkställande tjänsteman i ett samordningsförbund framgår att arbetet upplevs som spännande och utmanande. De allra flesta trivs bra med sitt arbete. Man ser en stor potential i samordningsförbunden och har höga ambitioner och en stark vilja till att utveckla verksamheten.

I årets undersökning har andelen som upplever att styrelsen är tydlig med vad som förväntas av dem i deras yrkesroll minskat jämfört med 2013. Hälften av de svarande upplever sig också sakna det stöd som de anser sig behöva från arbetsgivaren.

Jämfört med undersökningen 2010 hade vissa förbättringar skett 2013 på området, troligen i takt med att både tjänstemän och förbundsstyrelser ”hittat” sina roller och fått mer erfarenhet på området. En underliggande fråga som dock genomsyrar enkätsvaren är okunskapen bland arbetsgivare om vad som egentligen ingår i tjänstemännens uppdrag och vilka krav rollen ställer på arbetstagaren. Denna okunskap leder till bristande stöd och otydliga förutsättningar. Arbetsgivarrollen är således ett viktigt utvecklingsområde för förbunden för att möjliggöra välfungerande kanslitjänster.

Tidigare framtagna frågor kopplade till upplevelse av arbetssituationen har dessutom kompletterats 2015 med enkätfrågor som tagits fram av SKL och Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) som erbjuds för att kontinuerligt utvärdera och följa upp arbetsgivarpolitiken i kommuner och landsting med fokus på Hållbart medarbetarengagemang (HME). Frågorna är därför fler och till viss annorlunda formulerade detta år och svarsalternativet har gjorts om från en 4-gradig till en 5-gradig skala jämfört med enkäten 2013. Svaren för dessa frågor redovisas i bilaga 1.

I en jämförelse med de öppna jämförelser som SKL publicerar för landets kommuner når samordningsförbundens tjänstemän en högre skattning för hållbart medarbetarengagemang generellt. Totalt skattas medarbetarengagemanget till 82,69 på en 100-gradig skala att jämföra med rikssnittet för Sveriges kommunanställda som ligger på 78.

De områden där Samordningsförbundens tjänstemän är särskilt nöjda rör:







- känslan av att ha ett meningsfullt arbete,
- möjligheten att lära nytt och utvecklas i det dagliga arbetet, och
- upplevelsen av att vara insatt i arbetsplatsens mål.






Områden där skattningen generellt är lägre rör:


- upplevelsen av att arbetsplatsens mål följs upp och utvärderas på ett bra sätt och
- att få uppskattning för arbetsinsatserna från närmaste chef.




I vilken omfattning instämmer du i följande påståenden.







2015

Jag är nöjd med min nuvarande arbetsituation 2015		
1 Stämmer inte alls		0%
2		2%
3		13%
4		46%
5 stämmer mycket bra		38%
Kan ej ta ställning		2%





Styrelsen är tydlig med vad som förväntas av mig i min yrkesroll 2015		
1 Stämmer inte alls		5%
2		22%
3		24%
4		40%
5 stämmer mycket bra		10%



Min arbetsbelastning är rimlig 2015		
1 Stämmer inte alls		0%
2		17%
3		11%
4		40%
5 stämmer mycket bra		32%





Jag får det stöd jag behöver från min arbetsgivare 2015		
1 Stämmer inte alls		5%
2		21%
3		24%
4		33%
5 stämmer mycket bra		17%





Jag skulle rekommendera andra att söka detta jobb 2015		
1 Stämmer inte alls		0%
2		5%
3		14%
4		27%
5 stämmer mycket bra		52%
Kan ej ta ställning		2%





2013

Jag är nöjd med min nuvarande Arbetsituation 2013		
Inte alls		1%
I liten utsträckning		13%
I stor utsträckning		57%
Instämmer helt		29%

Styrelsen är tydlig med vad som förväntas av mig i min yrkesroll 2013		
Inte alls		4%
I liten utsträckning		23%
I stor utsträckning		59%
Instämmer helt		13%

Min arbetsbelastning är rimlig 2013		
Inte alls		9%
I liten utsträckning		13%
I stor utsträckning		58%
Instämmer helt		20%

Jag får det stöd jag behöver från min arbetsgivare 2013		
Inte alls		12%
I liten utsträckning		19%
I stor utsträckning		46%
Instämmer helt		24%

Jag skulle rekommendera andra att söka detta jobb 2013		
Inte alls		3%
I liten utsträckning		7%
I stor utsträckning		47%
Instämmer helt		43%

6. Arbetsområden som ingår i uppdraget

”Bara fantasin sätter gränser för vilka uppgifter en förbundschef har”.

”Det här är ett jobb som är mycket annorlunda från allt annat. Rollen ska både vara strategisk, administrativ, utvecklande och ibland även operativ”.

I genomförd enkät får de svarande ta ställning till i hur stor utsträckning olika arbetsområden ingår i uppdraget. Som redan framgått upplever tjänstemännen att arbetet är mycket varierande och att det spänner över ett stort arbetsfält. Många svarande pekar på bredden i arbetsuppgifterna ställer stora krav på en ensam tjänsteman och kan bidra till hög arbetsbelastning, stress och en känsla av otillräcklighet, men att det också bidrar till en variationsrik och stimulerande arbetsmiljö.

Svaren ger också bilden av ett stort engagemang och att man i sitt arbete upplever att man i hög utsträckning är med och påverkar innehållet i arbetet. Många svarande lyfter också fram att arbetet känns meningsfullt och viktigt.

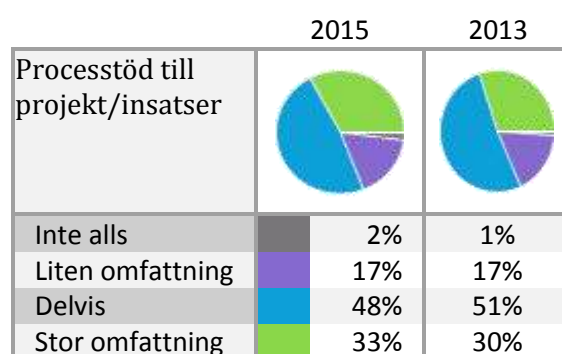
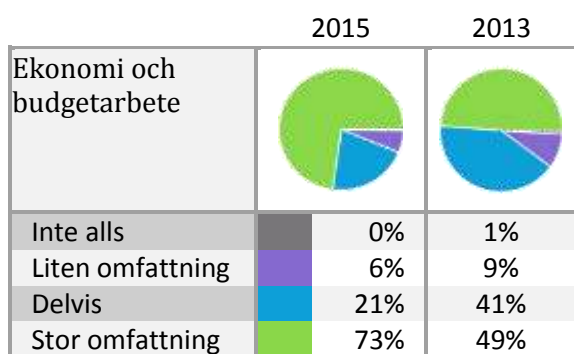
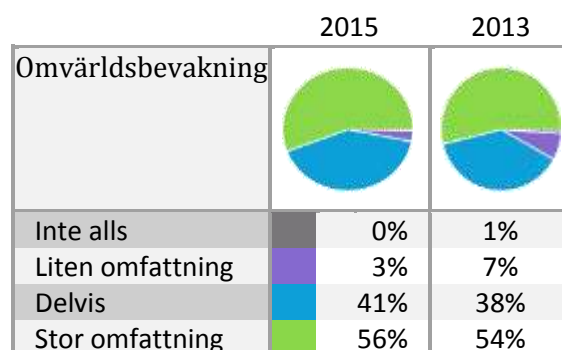
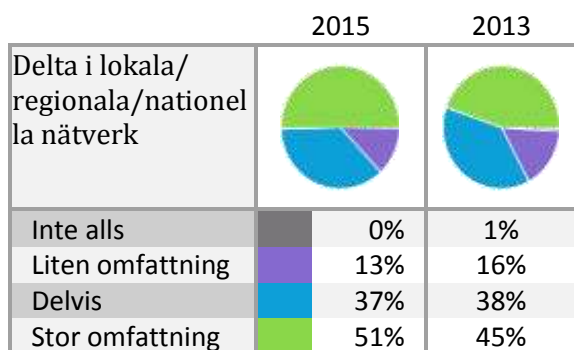
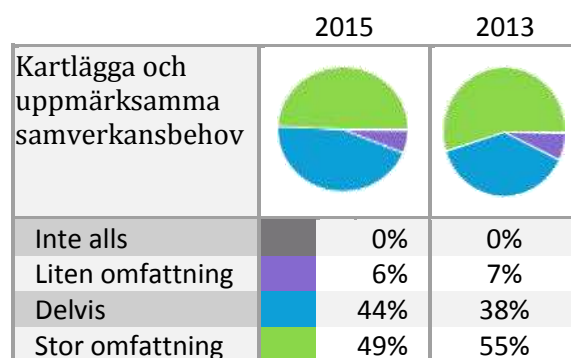
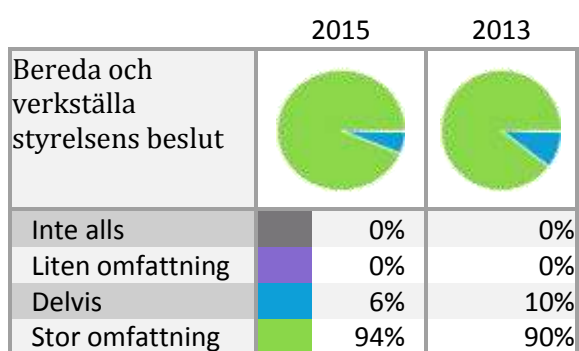
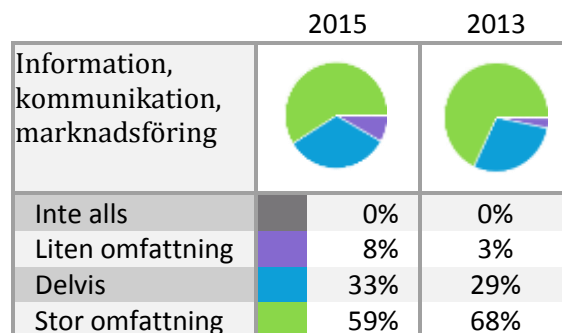
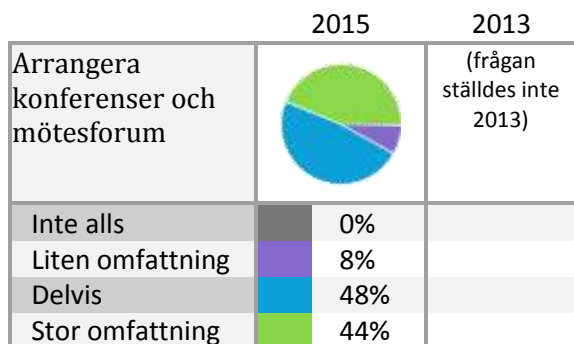
Bredden i uppdraget visar sig i att många svarande upplever att de i hög utsträckning arbetar med en rad olika arbetsområden och att uppdraget kräver kunskap i allt från processledning, verksamhetsutveckling, budgetarbete och HR-frågor till diarieföring, fakturahantering och arkivering. Många arbetsuppgifter kräver att tjänstemannen är pådrivande och att det kan finnas förväntningar på att den enskilda tjänstemannen kan åstadkomma förändringar som egentligen involverar många parter. En svarande skriver att ”Det finns höga förväntningar från alla att en person (som representerar Finsam) kan lösa det som inte lyckats tidigare. Rollen kräver kreativitet, lite kunskap om allt och mod”.

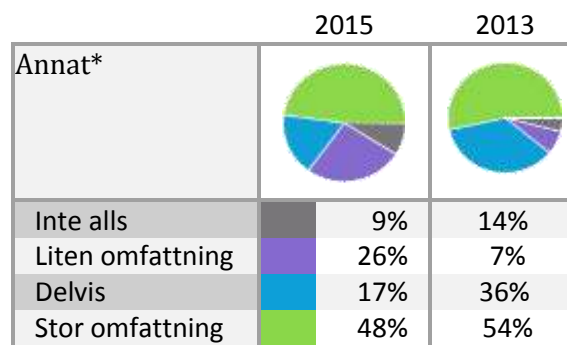
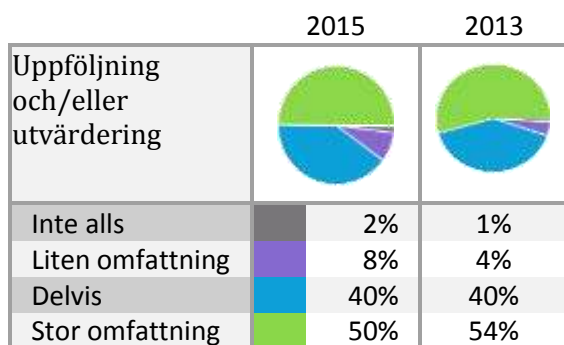
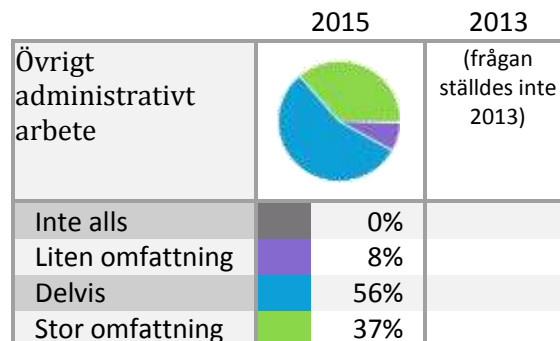
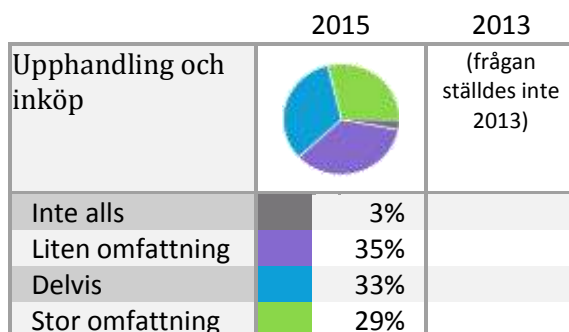
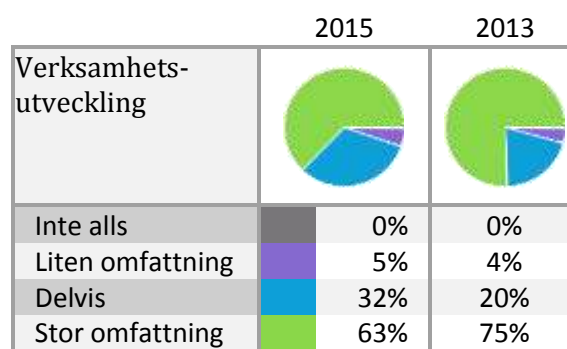
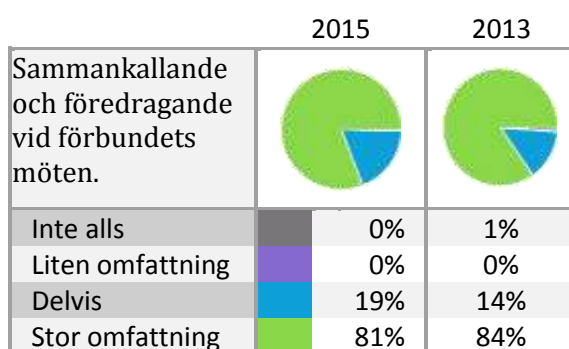
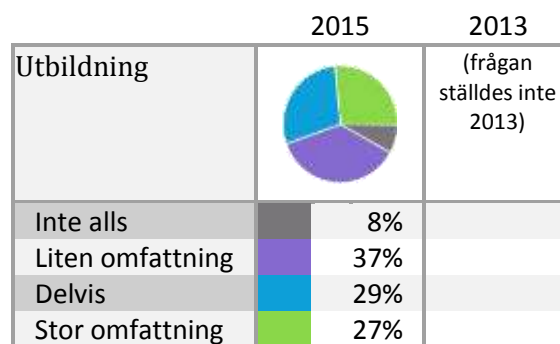
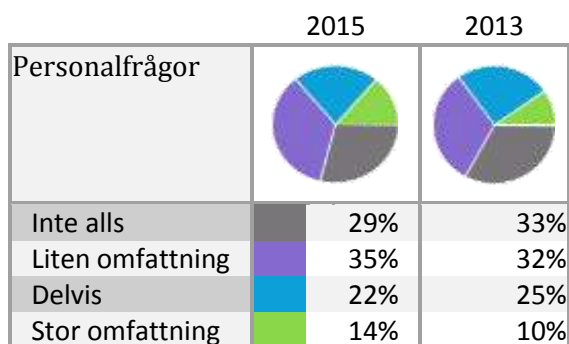
Bland de arbetsuppgifter som tjänstemännen bedömer som de huvudsakligen inryms i fallande ordning:

- bereda och verkställa styrelsens beslut,
- vara sammankallande och föredragande vid förbundets olika möten,
- svara för verksamhetsutveckling,
- bedriva omvärldsbevakning och
- ekonomi/budgetarbete

I en jämförelse med 2013 års undersökning har uppgifter som rör omvärldsbevakning, nätverksarbete, ekonomi- och budgetarbete och personalfrågor ökat i omfattning medan information/kommunikationsarbete och frågor rörande uppföljning och utvärdering har minskat i omfattning.

Bedöm i hur stor omfattning följande arbetsområden ingår i ditt uppdrag.





*Exempel på angivna områden; Driva utvecklingsprocesser, Söka projektmedel, sprida kunskap om samverkan, facilitator, workshopledare startegisk påverkan)

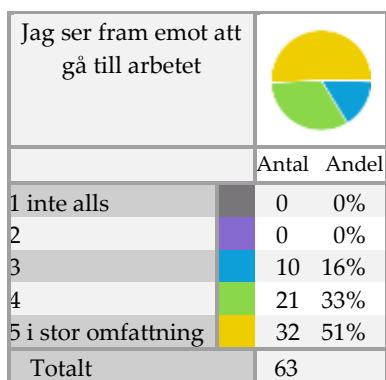
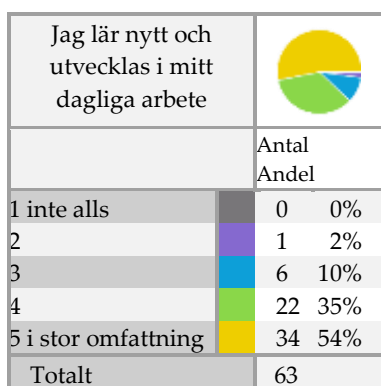
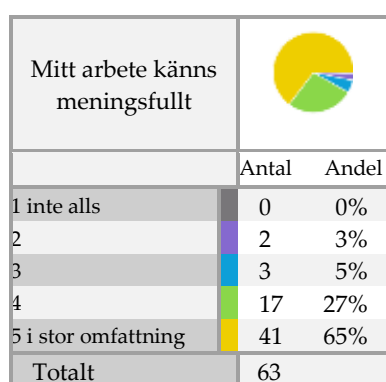
Bilaga 1:

Frågor rörande hållbart medarbetarengagemang (HME)

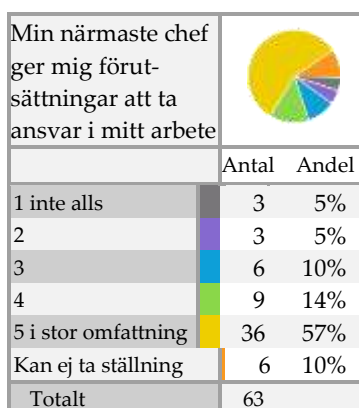
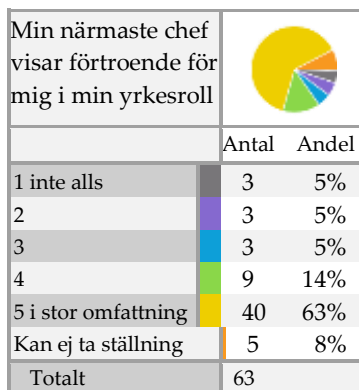
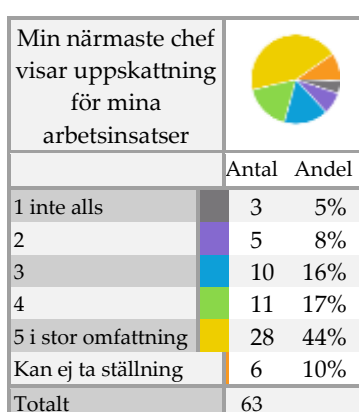
HME bygger på nio frågeställningar inom områdena motivation, ledning och styrning som det ligger i arbetsplatsens och organisationens intresse att medarbetarna, i så hög grad som möjligt, instämmer i. Totalindexet Hållbart medarbetarengagemang (HME) formas som ett medelvärde av samtliga nio frågeställningar. De tre delarna väger således lika tungt i totalindexet. Riktigheten i de nio påståendena i HME-enkäten bemöter respondenten på en skala 1-5, verbaliserad enligt följande:

1. Stämmer mycket dåligt
2. Stämmer ganska dåligt
3. Stämmer varken bra eller dåligt
4. Stämmer ganska bra
5. Stämmer mycket bra

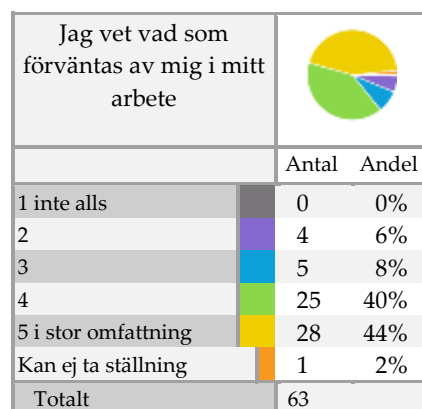
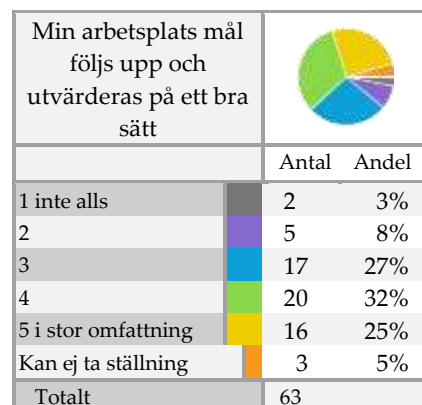
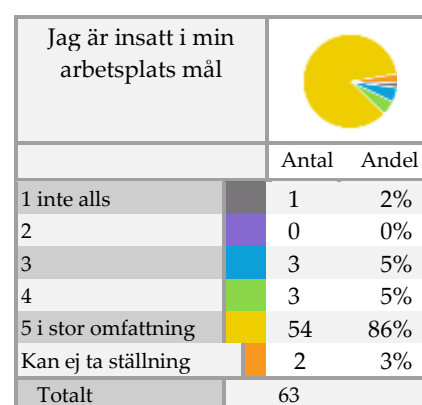
Motivation



Ledning



Styrning



Bilaga 2

”Vilka utmaningar möter du i din roll som verkställande tjänsteman i samordningsförbundet?” samt ”övriga kommentarer kring dina arbetsvillkor”

En ensam roll med ett brett uppdrag

- En stor utmaning är att ensam ansvara för vad som ska göras och vad som ska prioriteras. Jag är den som får sätta dagordningar på möten, styrelsen/ beredningsgruppen lyfter inte upp så många frågeställningar. Kan bero på att vi är i ett sådant tidigt stadium.
- Kul jobb och meningsfullt på många vis. Man måste dock gilla att det är ett ensamjobb.
- Ett ensamt arbete där det saknas en ledningsgrupp som kan ta ett gemensamt ansvar för kansliet och förbundets utveckling samt arbetet för styrelsen.
- Jag är ensam och det kan bli/har blivit bekymmer vid längre tids frånvaro.
- Svårt att ha längre sammanhängande semester p.ga ensamt ansvar för fakturahantering.
- Området välfärdsarbete är stort och det är inte alltid lätt att ha koll på allt. Nätverkande och samarbete bygger på relationer och dessa måste fungera hela tiden, annars blir det tungt. Vi förväntas också kunna allt och också vara bra på allt.
- Extremt bred kompetens behövs. Så många delar som jag behöver vara insatt och kunnig i. Behöver ha en mycket stark egen drivkraft. Krävs att vi engagerar oss i oerhört många delar utan att få resurser till det.
- Den största utmaningen är bredden. Här behöver kompetensen och riktningen på förbundschefens roll definieras bättre. Förbunden är inte längre bara operativa projektorganisationer. Vill vi arbeta strategiskt med samverkan och påverka välfärden för enskilda individer så krävs arbete i stor utsträckning också i opinionsbildning.
- Att hinna med, att ta del av all information i samma utsträckning som kollegor med heltidsanställning.
- Att mitt arbete inbegriper allt från diarieföring till strategiska underlag.
- Ett stort verksamhetsområde och en väldigt stor variation av arbetsuppgifter gör det svårt att klara av det som vore önskvärt.
- Man måste kunna mycket om det mesta och vara "tusenkonstnär". Inom större organisationer är arbetsuppgifterna uppdelade på olika personer, men i ett samordningsförbund gör jag det mesta och är ensam i en komplex roll, vilket är en utmaning.
- Att man ska klara av att vara så bred - utveckling, administration och ledare utan chefsmandat.

Förbundschef – en roll under utveckling

- Den typ av ledarskap vi utövar kräver mycket av mig som person. Det handlar mycket om att få människor att vilja delta och satsa i vårt arbete. Det är det som ger mig mest glädje i arbetet samtidigt som det är mest utmanande.
- Jag har väldigt kul på jobbet och känner mig mycket uppskattad och värdefull. Jag tror att detta inte har varit lätt utan det beror på att jag ständigt ha tillåtits att utvecklas, få kompetensförsörjning och föda min hunger till vidareutveckling. Jag tror detta är mycket viktigt för utvecklingen av vår roll, att vi tillåts hitta de vägar vi själva brinner för för att göra ett ännu bättre arbete i mellanrummet mellan våra medlemsmyndigheter.
- Att hålla mig "på tå" hela tiden, att mitt "hantverk" (som jag tror samordnarjobbet till stor del är) är vasst och ändamålsenlig i de situationer jag ställs inför, att vara lagom inspirerande så att andra (mina medlemsmyndigheter) känner att de växer och tar egna beslut framåt tillsammans, att vara en resurs i samtalet/mötet där jag förväntas bidra till nytta och välfärdsutveckling.
- Det är en utmaning att ständigt hitta bra lösningar, nysta upp knutar, driva och motivera andra även i uppförsbackar, hinna med att komplettera min kompetens inom för mig många gånger helt nya områden.
- Det gäller att leva med ett öppet sinne och att det dagligen finns något nytt att lära!
- Arbetsgivaren förväntar sig att jag ska vara lojal mot dem, i högre utsträckning än mot Samordningsförbundet. Arbetsgivare har svårt att förstå min roll.
- Oklara direktiv från centrala beslutsfattare.
- Svårigheter att rekrytera "rätt" personal till kansliet.
- Ge denna befattning en och samma titel! Kanske gör det lite lättare för oss att få en löneutveckling som överensstämmer med uppdraget!

Utmaningar kopplade till samverkansuppdraget

- Den stora utmaningen är att hela tiden arbeta med att få till möten mellan olika organisationer och deras chefer samt att få alla att vilja se möjligheter till samverkan och samarbete hela tiden. Och att jobba på att ha mandat och förtroende att få göra det.
- Att rekrytera och behålla kompetenta verksamhetsledare till samverkansteam är en utmaning.
- Parterna glömmer ibland bort den resurs samordningsförbundet är. Men den största utmaningen är att hitta mötestider för styrelse och beredningsgrupp.
- Svårigheter att hitta chefer som vill driva arbeten i samverkan –att hitta en ledningskultur där man skapar förutsättningar för utvecklingsarbeten. Nu är det ett problem att chefer låter samverkan existera utanför linjen utan stöd.

- Samverkan är svårt i sig eftersom vi jobbar med myndigheter som lever i ständig omorganisation.
- Största utmaningen är att koordinera tre statliga myndigheter och två kommuner åt samma riktning. Myndigheternas och kommunernas långa beslutsvägar och "segghet" är också en stor utmaning för mig som kommer från privata näringslivet där alla beslut går snabbt.
- Att få huvudmännen att kliva ur sina stuprör, dvs. samma utmaningar som för 19 år sedan!
- Att få beredningsgruppen (mellanchefer) att prioritera samordningsförbundets verksamhet och ge sina medarbetare möjlighet att arbeta med samordning.
- Största utmaningen: Parternas representanter förstår vikten av samordning, men jag är tveksam om parterna i stort gör det. Om så vore skulle det vara självklart med implementering av goda erfarenheter som gjorts i förbundets verksamheter, tyvärr upplever jag inte denna självklarhet. Där måste jag ständigt påverka parterna.
- Ibland känns det som man slåss mot väderkvarnar, det är inte alla mellanchefer i offentlig sektor som kan anta ett helhetsperspektiv på välfärden...
- En utmaning är att vara drivande samtidigt som jag ska vara lyhörd för medlemsorganisationerna och inte driva utvecklingen i mitt intresse.
- Ständigt pågående utvecklingsarbete och bedriva strategiskt samverkansarbete är synnerligen spännande. Den ena dagen är inte den andra lik.
- Parternas bristande kunskap inom samverkan.
- Att skapa förutsättningar för alla parter att få en gemensam bild av vad samordningsförbundet vill åstadkomma. Kräver mycket tid för dialog och reflektion, vilken är en stor bristvara idag.
- Att skapa förtroende och tillit mellan individer i de olika samverkansgrupperna och i styrelsen.
- Att få ihop mångas upplevda verklighet till en gemensam. Att få alla inblandade att verkligen prioritera samverkansarbetet fullt ut.

Legitimitetsproblematik

- Legitimitetsproblem. Förbundet är inte integrerat inom parterna. P.g.a. dåligt med resurser har styrelsen bara finansierat 50% tjänsteman. Detta har medfört brist på tid att processa samverkan ute i organisationerna. Samverkan gör inte sig självt bara för att det finns en styrelse och en 50% tjänsteman.
- Att styra och leda utan formellt chefsbefattning. Att hela tiden klargöra för chefer vilka vi är till för och varför.

- Att kunna tala för vår sak i alla olika sammanhang. För politiker i styrelser, för handläggare i våra medlemsmyndigheter mm. Ibland är det ett väldigt ensamt jobb, nätverk är viktigt.
- Press på att sätta mätbara monetära mål för verksamheten.
- Strategiska frågor om legitimitet och utveckling av förbundet. Framtidsfrågor.

Stödet från styrelse och arbetsgivare

- Byta ordförande varje år är som att byta chef varje år.
- Önskar att styrelsen var mer insatt och påläst samt hade ett större engagemang. Man blir ensam i sin roll som förbundschef för ett samordningsförbund.
- Svårt att ha en arbetsgivare som inte är Samordningsförbundet, då arbetsgivaren inte visar intresse för mitt arbete. Mycket trist att min arbetsgivare sätter min lön.
- Utifrån mina arbetsvillkor upplever jag att jag är mycket ensam i mitt arbete. Jag har ordförande att lyfta saker med, ordförande roterar årsvis och har skiftande kunskap kring samordningsförbund. Min chef sitter i den organisation jag är utlånad från, även här har jag fått ny chef i stort sett varje år. Detta gör att det inte är någon som följer och ser mitt arbete över tid och inte heller min utveckling. Utvecklingssamtal och lönesamtal är svåra att ha. Det är även otydlighet kring hur lönesättande chef skall få till sig hur arbetet inom förbundet fungerar av t.ex. ordförande och hur detta sedan skall lönesättas. Det är viktigt för all utlånad personal att hänga med i löneutvecklingen för den dag du ev. skall åter till hemorganisationen, ett lönepålägg kompenserar inte det!
- Styrelsens otydliga bild av hur man vill utveckla verksamheten.
- Mycket ligger på mig själv att hantera när det gäller mina arbetsvillkor, arbetsuppgifter. Ex jag fick själv utforma mina arbetsinstruktioner, själv ta redo på vart jag skulle anställas och hur det skulle gå till mm. Däremot är jag tacksam för det förtroendet jag har från min arbetsgivare och styrelsen.
- Jag har ingen kontakt med någon chef, det är ordförande och vice ordförande som styr mitt uppdrag. Jag skriver ju själv förslag till verksamhetsplan och tar fram uppföljning på det.
- Har delvis ny styrelse och ordförande. Ordförande är min närmaste chef/arbetsgivare. Våra roller har inte riktigt satt sig än men vi har en bra kommunikation och jag upplever ett intresse och en vilja från ordförande och även från de flesta övriga i styrelsen.
- Det är speciellt att ha en politiker som chef, ordförande. De är ofta inte professionella chefer som kan det här med personalledning mm.
- Kunskapen från min egen arbetsledning om de villkor jag som förbundschef lever i är ibland bristfällig. Här finns mer att göra!

Finansiella förutsättningar

- Finansieringsfrågan: Implementering har blivit svårare eftersom FK tycks ha svårt att medfinansiera sin medverkan, kanske till följd av den nya och mer centraliserad organisationen?
- I första hand ekonomiska utmaningar - det finns så mycket som behöver göras, men pengarna räcker inte. De senaste årens nedskärningar av anslagen och den nya fördelningsmodellen har lett till att vi nu har slut på det egna kapitalet och tvingas till nedskärningar i befintliga bra verksamheter. Kommun och Landsting har dessutom stora nedskärningar på gång som gör situationen än värre. En annan utmaning är att få huvudmännen att våga göra långsiktiga satsningar - de sitter fast i det kortsiktiga tänket med ettårsbudget. I detta läge handlar mitt jobb väldigt mycket om att hitta andra vägar till finansiering. Som arbetsledare handlar det också, i den uppkomna situationen, om att "hålla ångan uppe" på vårt lilla kansli. Vi ser att det finns näst intill obegränsat behov av samverkansinsatser för att täppa till alla "glapp" som de utanförställda riskerar att fastna i, samtidigt som vi tvingas avvisa goda samverkansidéer pga. pengabrist.
- Att behoven är så stora och resurserna så små. Det lönar sig inte alltid för huvudmännen att jobba fram bra ansökningar om medel till ny verksamhet.

Brisande kunskap om Samordningsförbund

- Att Samordningsförbundet fortfarande är relativt okänt.
- Revisorernas begränsade kunskaper om samordningsförbund.
- Allmänhetens okunnighet.