

**SOCIALTJÄNSTAVDELNINGEN OCH
ÄLDREOMSORGENS BESTÄLLARENHET
ORGANISATIONSANALYS AV HÄSSELBY-VÄLLINGBY**

Avsedd för
Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltning

Dokumenttyp
Rapport

Datum
Oktober 2012

**SOCIALTJÄNSTAVDELNINGEN OCH
ÄLDREOMSORGENS BESTÄLLARENHET
ORGANISATIONSANALYS AV
HÄSSELBY-VÄLLINGBY
STADSDELSFÖRVALTNING**

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

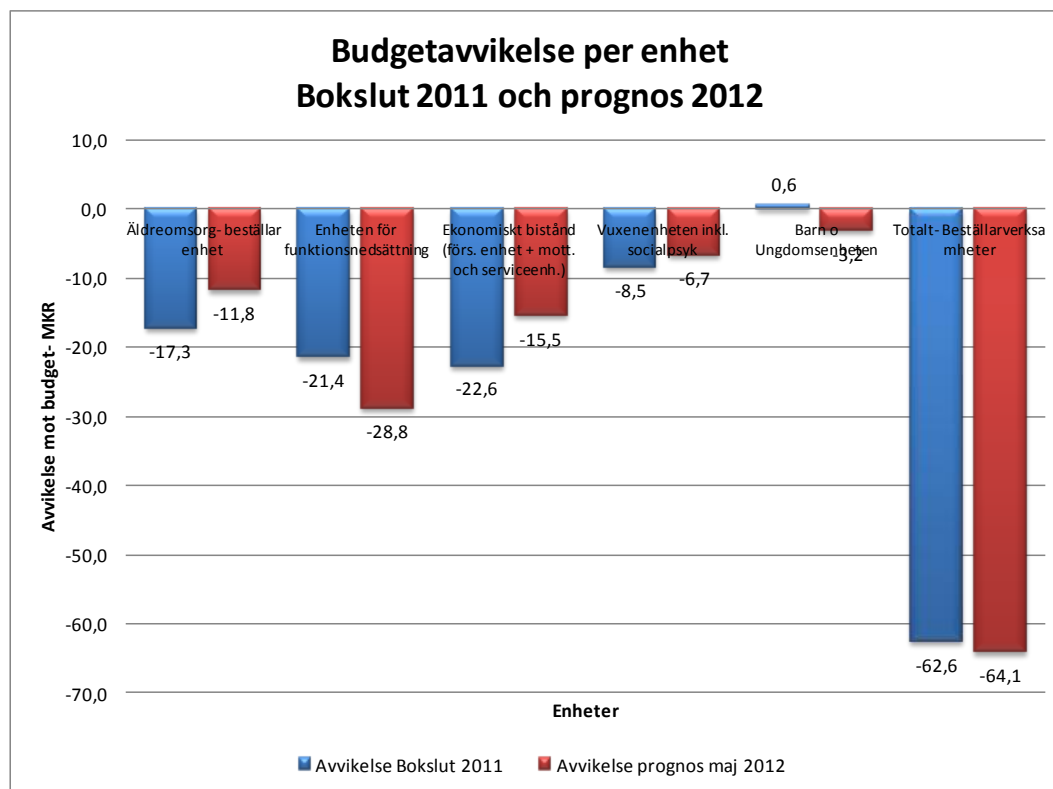
| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | Bakgrund | 1 |
| 2. | Uppdrag, metod och genomförande | 2 |
| 3. | Viktiga slutsatser och rekommendationer i sammandrag- Socialtjänstavdelningen och Äldreomsorgens beställarenhet | 3 |
| 4. | Socialtjänstavdelningen | 10 |
| 4.1 | Enheten för funktionsnedsättning | 14 |
| 4.2 | Försörjningsstödsenheten | 19 |
| 4.3 | Mottagnings- och serviceenheten | 23 |
| 4.4 | Vuxenenheten | 25 |
| 4.5 | Barn och ungdomsenheten | 28 |
| 5. | Äldreomsorgens beställarenhet | 31 |

1. BAKGRUND

Stadsdelen Hässelby-Vällingby gjorde ett stort underskott 2011 och prognostiserar ett ännu större underskott för 2012. Störst underskott återfinns i socialtjänstavdelningen. För att skapa förutsättningar för att vända den negativa trenden, bryta det allvarliga budgetläget och identifiera framtida förbättringsåtgärder har det fattats beslut om att genomföra en extern genomlysning av socialtjänstavdelningen med fokus på möjliga effektiviseringspotentialer. Även äldreomsorgens beställarenhet ingår i genomlysningen, där det också har prognostiserats ett stort underskott för 2012.

Bilden nedan visar en redogörelse av enheternas prognostiserade underskott enligt stadsdelens beräkningar från augusti 2012 gällande helår 2012.

Totalt beräknas underskottet uppgå till 64,1 miljoner kronor för 2012. 2011 var motsvarande siffra 62,6 miljoner kronor. Enligt denna prognos kommer därmed underskottet för beställarverksamheterna att öka med 1,5 miljoner kronor.



2. UPPDRAG, METOD OCH GENOMFÖRANDE

Uppdraget syftar till att ge underlag för ökad organisatorisk effektivitet och resursutnyttjande. Detta innebär att Ramböll lämnar förslag på:

- Hur resurserna i organisationen kan användas på ett mer optimalt sätt
- Ändamålsenligheten i nuvarande organisation sett till målsättningarna och eventuellt förslag till ändrad organisation
- Hur beslutsprocesser, uppföljningsarbetet och styrning kan vidareutvecklas (inklusive interaktionen mellan beställare och utförare)

I uppdraget ingår intervjuer med stadsdelsdirektör, samtliga avdelningschefer, berörda enhetschefer, utvalda biträdande enhetschefer och gruppleddare, utvalda medarbetare från berörda enheter, samt nyckelpersoner på ekonomi- och personalavdelningarna. Totalt intervjuade uppgår till sex avdelningschefer, nio enhetschefer, två biträdande enhetschefer, och sammanlagt 37 medarbetare. Intervjuerna har haft fokus på:

- Nuvarande organisation – styrkor, svagheter och utvecklingsmöjligheter
- Styrning och ledning
- Tidsanvändning – hur och till vad använder vi vår tid

Intervjuerna kompletteras av en analys av ärendestatistik, arbetsbelastning, bemanning. En skriftlig redovisning (PM-format) tas fram och diskuteras i workshops med förvaltningsledningen samt berörd avdelnings- och enhetsledning.

3. VIKTIGA SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER I SAMMANDRAG- SOCIALTJÄNSTAVDELNINGEN OCH ÄLDREOMSORGENS BESTÄLLARENHET

Rambölls genomlysning har visat att förutsättningarna för organisatorisk effektivitet och resursutnyttjande i stadsdelsförvaltningen försvårats utifrån att:

- rutiner för ekonomisk uppföljning inte finns på plats, dvs. kontroll över kostnader är eftersatta i dagsläget och måste utvecklas
- individuell uppföljning av ärenden på handläggarnivå inte fungerar tillräckligt och att kostnadsmedvetenheten hos chefer och medarbetare är generellt låg
- det saknas samsyn kring uppdraget, roller och ansvar, förhållningssätt och ledarskap
- det saknas en väl fungerande styrning och ledning i organisationen som är ansvarstagande, prioriterande, transparent och konsekvent.

I linje med Rambölls tidigare rekommendationer från april 2012 konstateras att det fortsatt krävs ett gemensamt krafttag på förvaltnings-, avdelnings- och enhetsnivå för att åtgärda detta. Ramböll rekommenderar att utgå från ett tidsperspektiv med en stark målbild för hela stadsdelsförvaltningen. Fokusera främst på budgetsaneringen 2012-2013. Detta kommer att kräva fokus och insats från alla chefer och medarbetare. Ramböll rekommenderar vidare att pausa alla andra utvecklingsinitiativ som inte direkt stödjer budgetsaneringen, för att ge stöd till denna prioritering.

Förvaltningsledningen bör omedelbart tillsammans arbeta fram ett gemensamt besparingsprogram för hela förvaltningen i syfte att stoppa den negativa utvecklingen med målsättning att klara budgeten för den totala förvaltningen.

Samtidigt tar förvaltningsledningen ansvar för strukturella förändringar i verksamheten på kort sikt för att:

- Få kunskap och kontroll över kostnadssituationen
- Ta fullt ansvar för prioriteringar i verksamheten och genom ett konsekvent ledarskap backa upp beslutade åtgärder i verksamheten
- Implementera en professionell ekonomisk styrning
- Säkerställa delaktighet och ansvarstagande hos alla medarbetare

På längre sikt bör strukturella förändringar vidtas för att:

- Skapa stabilitet och trygghet i organisationen
- Skapa större enhetlighet i roll- och ansvarsfördelning samt gällande arbetssätt, rutiner och prioritering inom hela förvaltningen
- Säkerställa processer för ständiga förbättringar av verksamheten ur ett resultat- och brukarfokus
- Utveckla en gemensam syn på ledarskap och värderingar i hela förvaltningen

Rekommendation

Säkerställ ett gemensamt ansvarstagande i förvaltningsledningsgruppen för att nå en budget i balans.

- Förvaltningsledningsgruppen tar ett gemensamt ansvar för att få budgeten i balans
- Förvaltningsledningsgruppen tar ett starkt ledarskap och enas om konkreta åtgärder för att förbättra budgetsituationen
- Förvaltningsledningsgruppen träffas minst varje vecka för uppföljning och utvärdering av vidtagna åtgärder

Förvaltningsledningsgruppen beslutar omedelbart om ett besparingskrav över hela förvaltningen som innebär att förvaltningens budget kan hållas från och med 2013 och för att omedelbart vända den negativa utvecklingen. Inled samtidigt strukturella förändringar i verksamheten på kort och lång sikt.

Motivering

Eftersom organisationen under en längre tid inte haft förmågan att få kontroll över den allvarliga ekonomiska situationen krävs att det yttersta ledarskapet tar kontroll för att prioritera i verksamheten och backa upp och följa upp beslutade åtgärder. En samarbetande och djupt involverad förvaltningsledningsgrupp är här en grundbult. Ramböll föreslår, i linje med tidigare lämnade rekommendationer, att förvaltningsledningsgruppen tar ett gemensamt ansvar, konkretiserar direktiven till verksamheten och tätt följer upp åtgärderna.

Många uttrycker en avsaknad av kommunikation från högsta nivå i förvaltningen kring ett gemensamt åtagande och en gemensam målbild för verksamheten. Samarbetet mellan avdelningarna fungerar inte optimalt utifrån att skapa ett gemensamt ansvarstagande och kostnadsmedvetenhet i hela verksamheten. Den ansträngda ekonomin verkar ytterligare hämma samverkan och förstärker stuprörsbeteende, dels i verksamheterna, dels i stabs- och stödfunktioner. Ett gemensamt synsätt och ett gemensamt åtagande måste finnas på högsta nivå i förvaltningen och kommuniceras i organisationen. Alla avdelningschefer måste ta sitt ansvar för att nå samsyn i förvaltningsledningsgruppen. Att samla förvaltningsledningen i samma lokaler är en konkret åtgärd som förstärker detta.

Återkommande signaler från organisationen är att det är oklart för medarbetarna vad som förväntas av dem för att nå en budget i balans. Det framstår som att budskapet från högsta ledningen in i organisationen inte når fram. Antingen beror det på att budskapet inte skickas, att det inte förs vidare, att förväntan på om budskapet ska föras vidare är oklart eller att förväntningarna i sig är otydliga. Stadsdelsdirektören bör tydliggöra krav på avdelningscheferna både kring vad som ska göras, hur det ska göras och med tydliga krav på återrapportering. Det är centralt att ta fram rutiner för hur budskap i organisationen förväntas föras fram och att uppföljning av detta görs.

Rekommendation

Samla ett team kring varje enhet, där avdelningschef, enhetschef, verksamhetscontroller, ekonomicontroller och personalspecialist tillsammans analyserar enhetens situation och tar fram åtgärdsplaner.

Ålägg stödfunktionerna ett eget ansvar för att aktivt bidra till lösningar.

Motivering

Det är av yttersta vikt att förstärka samarbete mellan enheterna och stödfunktionerna för att stötta verksamheterna optimalt i deras effektiviseringsprocesser. Enhetscheferna uttrycker idag ett behov av ett proaktivt stöd i sitt analysarbete för att hantera den ekonomiska situationen.

Det behövs finnas transparens och gott samarbete mellan olika stödfunktioner så som ekonomi och personal, för att få en bättre insikt i olika enheters problematik ur ett helhetsperspektiv. Utifrån varje enhets specifika förutsättningar och behov kan ett sammansatt team bidra med kompetens från olika områden som hjälper enhetschefen att hitta lösningar och fatta beslut som gynnar budgetsituationen.

För att lyckas med detta behöver det finnas ett uttalat gemensamt uppdrag till stödfunktionerna från förvaltningsledningsgruppen med tydliga förväntningar på resultat.

Rekommendation

Säkerställ samsyn mellan Ekonomiavdelningen och ledningen (förvaltnings-, avdelnings- och enhetsnivå).

- Förvaltningsledningen sätter de övergripande ramarna för uppföljning i förvaltningen.
- Avdelningschef definierar och ställer krav på uppföljning och underlag från enhetschefer och följer ihärdigt upp att underlaget finns på månadsmöten.
- Ekonomiavdelningen är starkt involverade i den ekonomiska uppföljningen av enheterna och får ett tydligt uppdrag från förvaltningsledningen att bidra till enhetlighet och budgetsanering.
- Enhetschefer tar ett gemensamt och individuellt ägarskap i att bidra till förvaltningens budgetsanering.

Ta kontroll och ha vetskap om kostnaderna i verksamheten. Börja omgående med tät ekonomisk uppföljning för varje enhet, förslagsvis varannan vecka.

Utveckla fungerande ekonomiska rutiner med krav på god prognossäkerhet. Utveckla och tillämpa uppföljningssystem med relevanta nyckeltal. Säkerställ relevant uppföljning på handläggare-, enhets- och avdelningsnivå. Prognos och uppföljningssystem måste vara mätbara över tid.

Motivering

En faktor som nämns som orsak för det bristande analys- och prognosarbetet är avsaknaden av enhetliga rutiner i den ekonomiska rapporteringen på avdelnings- och enhetsnivå. Det saknas också enhetlighet i Ekonomiavdelningens arbetssätt och metoder för uppföljning och kostnadskontroll. Det finns brister i underlagen som tas fram av varje enhet. För att economicontrollers ska ha möjlighet att bidra med stöd i analysarbetet, behöver gemensamma rutiner etableras på enheterna. Förutsättningen för att så sker är tydliga krav och uppföljning från stadsdelsdirektör och avdelningschef. Stödfunktionerna har här, tillsammans med förvaltningsledningen, en viktig uppgift i att ta fram gemensamma strukturer för kostnadskontroll som möjliggör jämförelser, styrning och en helhetsbild över förvaltningen.

Ramböll rekommenderar att förvaltningsledningen ställer krav på rapportering av verksamhets-specifika nyckeltal som varje månad följs upp, analyseras och rapporteras tillbaka till förvaltningsledningsgruppen. Genom att införa ett uppföljningssystem för de mest relevanta nyckeltalen för verksamheterna får förvaltningen möjlighet att följa utvecklingen på enhets-, avdelnings- och förvaltningsnivå månadsvis och över en flerårsperiod. Grundläggande nyckeltal är förslagsvis på enhetsnivå per månad antal ärenden, antal nya ärenden, antal avslutade ärenden, kostnadsutveckling för enhetens mest kostnadsdrivande insatser och huvudsakliga mål för verksamheten. Det är centralt att avdelningschefen ställer krav på enhetscheferna och ihärdigt följer upp att underlaget finns på månadsmöten.

Det är viktigt att alla medarbetare känner till allvaret i budgetsituationen och hur de kan bidra till en förbättring. De flesta Ramböll intervjuat är medvetna om kravet om budget i balans, men är sällan medvetna om deras egen roll och möjlighet att påverka situationen och saknar kännedom om vilka resultat för ekonomin som åtgärder leder till. Målsättningen ska vara att alla handläggare känner delaktighet och ansvar för att hålla budget. Kopplingen mellan enskilda ärenden och den övergripande ekonomiska situationen behöver tydliggöras och förankras av alla enhetschefer i organisationen, med stöd av Ekonomiavdelningen. Den ekonomiska styrningen ska vara professionell och proaktiv med tydlig uppföljning.

Rekommendation

Utveckla stödet från Ekonomiavdelningen mot proaktivitet.

- Ekonomiavdelningen etablerar enhetlighet i arbetssätt och metoder för prognostisering, kostnadskontroll och uppföljning.
- Ekonomiavdelningen ansvarar för verktyg för tät ekonomisk uppföljning/ rapportering, förslagsvis varannan vecka.
- Ekonomiavdelningen utarbetar proaktivt relevanta och begripliga prognoser, underlag och analyser.
- Ekonomiavdelningen tar ett medansvar och bidrar proaktivt att hitta lösningar på enheterna.

Överväg (temporär) resursförstärkning av Ekonomiavdelningen genom omfördelning av befintliga stabsresurser.

Motivering

Ramböll konstaterar att Ekonomiavdelningen hittills inte har kunnat ge det stöd till enhetscheferna som dessa behöver för att kunna analysera och arbeta proaktivt med sin ekonomiska situation. Denna observation ligger i linje med Rambölls tidigare analyser av stadsdelens ekonomiska stödfunktion från april 2012. Både brist i kompetens och resurser anges i intervjuer som orsak till detta. I dagsläget är Ekonomiavdelningen bemannad med 2,5 tjänster, varav en heltidstjänst ansvarar för Socialtjänstavdelningen, en heltidstjänst ansvarar för Äldreomsorgen och en halvtidstjänst ansvarar för Förskolan. Antalet controllers har minskat med en tjänst under våren 2012 och innebär en halvering av kontrollertjänster för Socialtjänstavdelningen. Ramböll anser att man i ett läge som präglas av ett ytterligare försämrat ekonomiskt läge bör prioritera ekonomistyrning för att skapa förutsättningar för fungerande ekonomiska rutiner i hela verksamheten. Ett första steg mot en budget i balans är att få kontroll över kostnaderna. Genom en god kostnadskontroll kan sedan åtgärder för att få en budget i balans planeras, mätas och utvärderas. För att lyckas med detta är tät ekonomisk uppföljning och Ekonomiavdelningens engagemang centralt.

En möjlighet vore att omfördela resurser så att ytterligare en extra erfaren och kompetent economicontroller med ansvar för Socialtjänstavdelningen kan anställas, åtminstone tillfälligt tills bättre kontroll och rutiner etablerats.

Rekommendation

Säkerställ att budskap kommuniceras enhetligt från stadsdelsdirektörsnivå till medarbetarna. Lagg upp en kommunikationsplan med konkreta steg för alla chefer i organisationen, följ upp planen kontinuerligt på förvaltnings- och avdelningsnivå.

Kommunikationsplanen måste innehålla:

- En tydlig och engagerande målbild – vart är förvaltningen på väg? Varför är budgetsaneringen så viktig? Vilka steg behöver tas? (förståelse i organisationen)
- Hur engagera medarbetare och ta tillvara på medarbetarnas förslag och idéer i effektiviseringsarbetet?
- Strukturer för kontinuerlig återkoppling kring budgetsituationen. Synliggör och ge erkännande till framgångar och delmål.
- Detaljerad plan och struktur för möten och deras innehåll – för avdelningschef, enhetschefer och gruppleddare (röd tråd, line of sight, delaktighet och ansvarstagande hos personalen)

Motivering

I genomlysningen har det blivit uppenbart att det finns ett glapp i kommunikationen mellan de olika nivåerna inom förvaltningen, vilket också konstaterats i Rambölls tidigare översyn från april 2012. Chefsledet har inte lyckats förmedla ett enhetligt budskap kring förvaltningens ekonomiska situation och de åtgärder som beslutats. Detta påverkar förtroendet för chefsledet i stora delar av organisationen. Ett bidrag till detta uppges vara att chefer i förvaltningen inte följer upp vare sig beslut och åtgärder eller erkänner förbättringsförslag.

Många medarbetare ger uttryck för att man inte upplever sig bli lyssnade på eller vara en del av en större helhet. Den enskilde handläggarens delaktighet och bidrag i förvaltningens verksamhet upplevs som svagt och många ger en bild av att känna sig otrygga eller få erkännande för sina insatser.

En viktig framgångsfaktor för att vända förvaltningens allvarliga situation ligger i dess förmåga att engagera och motivera medarbetarna i uppgiften. Målsättningen ska vara att alla i förvaltningen känner sig sedda och delaktiga i förändringsprocessen.

Rekommendation

Skapa större enhetlighet i roll- och ansvarsfördelning samt gällande arbetssätt, rutiner och prioritering inom förvaltningen

Motivering

Rambölls genomlysning visar att i den berörda verksamheten finns det en stor variation i fördelning av roller och ansvar, samt gällande arbetssätt, rutiner och prioriteringar. Detta även för verksamheter som ligger nära varandra och som har många beröringspunkter med varandra. Bland annat är det otydligt vilket uppföljnings- och granskningsansvar handläggare har både vad gäller uppföljning av beslut, fakturahantering. Det är också otydligt kring hur tiden för olika arbetsuppgifter disponeras. Bilden är vidare att rutiner är väldigt olika genom organisationen.

Genom ett mer harmoniserat och enhetligt beslutsfattande och uppföljningsarbete i förvaltningen förbättras förutsättningarna till kontroll och jämförelser inom verksamheten. Det förbättrar möjligheterna till jämförelser att använda resurserna på ett mer flexibelt sätt och anpassa organisationen efter skiftande behov.

Ett exempel är bilden nedan som illustrerar hur olika delgering av beslutanderätt och förankring av beslut ser ut mellan genomlysta enheter:

| Enheter | Enhetschef | Biträdande enhetschef | Gruppledare | Handläggare | Ärenden i ärendedragning |
|------------------------|--|--|--|---|---|
| Funktion | Alla beslut | | Alla beslut | | Alla ärenden (dras i grupp) |
| Vuxen | Över 850 000 kr/år | | Upp till 850 000 kr/år | Upp till 850 kr/dygn. Alla placerings beslutas i samråd med gruppledare | Alla ärenden (i grupp och individuellt) |
| BoU | Alla beslut vid köp av verksamhet | | Alla beslut med kommunalt verkställda insatser | | Alla ärenden (i grupp och individuellt) |
| Mottagning och service | Övrigt bistånd upp till 50 000 kr och andra särskilda ersättningar | Övrigt bistånd upp till 30 000 kr och andra särskilda ersättningar | | Resterande beslut | Komplexa ärenden (i grupp) |
| Försörjningsstöd | Övrigt bistånd upp till 50 000 kr och andra särskilda ersättningar | Övrigt bistånd upp till 30 000 kr och andra särskilda ersättningar | | Resterande beslut | Komplexa ärenden (i grupp) |
| Äldreomsorg | | | | Alla beslut | Enbart boendebeslut (dras i grupp) |

Ett annat exempel är handläggarnas fördelning av sin tid mellan olika aktiviteter. Ramböll har genomfört en tidsstudie där intervjuade handläggare fått i uppgift att grovt uppskatta tidsanvändning mellan givna aktiviteter. Resultatet bekräftar att handläggare lägger mest tid på utredning och beslut om insatser och märkbart mindre tid på uppföljning av beslutade insatser. Se bild nedan.

| Aktivitet | Funk (6 resp.) En vanlig vecka | Vux (4 resp.) En vanlig vecka | Bou (4 resp.) En vanlig vecka |
|---|---|--|--|
| Utredning och beslut | 24% | 24% | 26% |
| Telefontid | 12% | 6% | 10% |
| Gruppmöte/ärendedragning | 11% | 5% | 8% |
| Klientmöten inklusive hembesök | 10% | 23% | 11% |
| Nyprövning/omprövning | 7% | 2% | 2% |
| Faktura- och avgiftshantering | 6% | 1% | 0% |
| Konsultation/rådgivning internt och externt | 6% | 4% | 3% |
| Ta emot och besvara mail, post, fax | 5% | 4% | 5% |
| Journalföring, hantering pappersakt | 5% | 7% | 16% |
| Uppföljning av beslut/insats | 3% | 8% | 4% |
| Jourtelefon | 3% | 10% | 4% |
| Övrigt | 7% | 5% | 11% |
| Totalt | 100% | 100% | 100% |

Alla enheter är inte redovisade ovan beroende på ett för litet antal respondenter eller svårigheter att särskilja aktiviteterna "utredning och beslut" från "uppföljning av beslut/insats". De tre redovisade enheterna får därmed representera en allmän bild av handläggarnas tidsanvändning.

Rekommendation

Överväg om beställarenheterna för Äldreomsorg och Funktionshinder organisatoriskt bör ligga inom samma avdelning.

Motivering

Avdelningarna kan anpassas för att ge bättre förutsättningar för funktionella styrstrukturer och tillvarata synergier i beställarverksamheten. Verksamheten inom Socialtjänstavdelningen bedöms vara komplex och omfattande. I rådande allvarliga budgetläge behöver organisationen stödja en effektiv styrning. En flytt av beställarfunktionen för Funktionshinder skulle innebära bättre förutsättningar för Socialtjänstavdelningen ur styrnings- och ledningshänseende genom att verksamhetsområdet blir mindre.

Samtidigt finns det många likheter mellan beställarverksamheterna inom Äldreomsorg och Funktionshinder som bedöms kunna medföra synergi- och effektiviseringsvinster genom ett organisatoriskt närmande inom en avdelning. Enheterna skulle få bättre förutsättningar för kompetensöverföring och ett effektivare användande av stödfunktioner.

4. SOCIALTJÄNSTAVDELNINGEN

Rekommendation

Säkerställ ett gemensamt ansvarstagande i avdelningens ledningsgrupp för att få en budget i balans.

- Skapa samsyn och ta ansvar inom avdelningen för det gemensamma uppdraget, verksamhetens resultat och brukarens situation.
- Inför veckovisa möten med fast dagordning i ledningsgruppen för att lösa den gemensamma uppgiften och de problem som uppstår (budgeten i balans, effektiv fördelning av ärenden, team och uppföljning kring brukare som berörs av flera enheter).
- Säkerställ enhetlighet och transparens i kommunikationen mellan förvaltningslednings- – avdelnings- - enhetschefs- och medarbetarnivå
- Överväg på sikt att bilda en mottagningsenhet för en första scanning och fördelning av ärenden i organisationen.

Motivering

Många uttrycker att verksamheten saknar ett gemensamt synsätt om ansvar och en gemensam målbild. Bilden som ges är att det istället råder en stark stuprörskultur mellan enheterna. Detta ger ett negativt samarbetsklimat och påverkar i slutändan såväl brukarna som resultatet negativt. Samarbete mellan enheter haltar och det finns en längtan efter mer strategiskt samarbete och en gemensam målbild – på chefs och handläggarnivå. Flera upplever att Socialtjänstavdelningens ledningsgrupp är för stor och att det inte finns utrymme för strategiska diskussioner i ledningsgruppen. Styrningen och ledarskapet på avdelningen upplevs som otydligt. Styrsignalerna i linjen mellan förvaltningsledning, avdelningschef, enhetschef och vidare ner i organisationen upplevs som inkonsekventa och i vissa fall också motstridiga.

Flera enhetschefer upplever att det inte finns tillräckligt med utrymme för diskussion i ledningsgruppen och upplever sig lämnade ensamma som chefer. Det svåra ekonomiska läget har lett till att det blivit ett hårdare klimat där man inte öppnar upp för hjälp till varandra. Man håller istället på sitt och skyller på varandra. Flera enhetschefer önskar att ledningsgruppen ska utvecklas till en plattform för samverkan, stöd och strategiska diskussioner.

Samarbetet mellan enheterna upplevs ha försämrats sedan årsskiftet i takt med att det ekonomiska läget försämrats. Det upplevs leda till ineffektivitet, att ärenden hamnar mellan stolarna, att man bråkar mellan enheterna och ärenden dumpas på varandra. Processer kring vem som ska ansvara för ärenden blir utdragna, det finns exempel på när man Lex Maria anmält sig själva till följd av detta.

Enligt genomförda intervjuer har varje enhet varsin jour. Brukare har flera nummer att ringa till vilket gör att ärenden ofta kommer till fel enhet och slussas vidare. Ärenden skickas ineffektivt vidare från enhet till enhet. Denna process tar enligt intervjuade handläggare mycket tid, skapar frustration och påverkar brukarens serviceupplevelse. En orsak till att ärenden slussas från enhet till enhet är att det saknas kunskap om vad de olika enheterna ansvarar för samt att den nuvarande strukturen ger incitament att hålla ärenden ifrån den egna enheten, för att slippa den ekonomiska belastningen.

En gemensam mottagning där handläggare med mycket goda kunskaper om enheternas ansvar på ett effektivt sätt slussar ärenden vidare till enheterna skulle frigöra tid för handläggare att ägna sig åt sin kärnuppgift och därmed till högre grad kunna ägna sig åt handläggning och uppföljning.

Rekommendation

Med förankring i direktiven från förvaltningsledningen och med stöd från ekonomivdelningen, se övergripande rekommendationer.

- Stärk ekonomisk styrning på avdelningen genom tydliga krav och förväntningar på resultat på varje enhet,
- Avdelningsledningen – med ledningsgruppen – tar ett tydligt grepp om den operativa verksamheten.
- Avdelningsledningen prioriterar i verksamheten och backar upp åtgärderna konsekvent.

Motivering

Det saknas enhetlighet vad gäller ekonomisk styrning på avdelningen. Exempelvis använder enhetscheferna sig av olika underlag i uppföljningen av verksamheten på sin enhet. Detta leder till att viktig information saknas för att kunna få en helhetsbild av det ekonomiska läget och att kunna ta fram åtgärder för en budget i balans. Det måste ställas krav på alla enhetschefer att samla in nödvändig information för att möjliggöra en realistisk bedömning och analys av den ekonomiska situationen. Det är av stor vikt att alla enhetschefer får samma förutsättningar och krav på att etablera kostnadsmedvetenhet och spara kostnader på sin respektive enhet. Särskilt i tider med dålig ekonomi krävs en tydlig styrning och prioritering från högsta ledning för att skapa förutsättningar att få bukt med problemen och säkerställa god insyn och ansvarsutkrävande.

Rekommendation

Förtydliga uppdrag och roller för gruppledare och administrativ personal i organisationen med utgångspunkt i effektivitet och kärnverksamhetens behov.

Nå samsyn i fördelning av antal handläggare per chef/gruppledare.

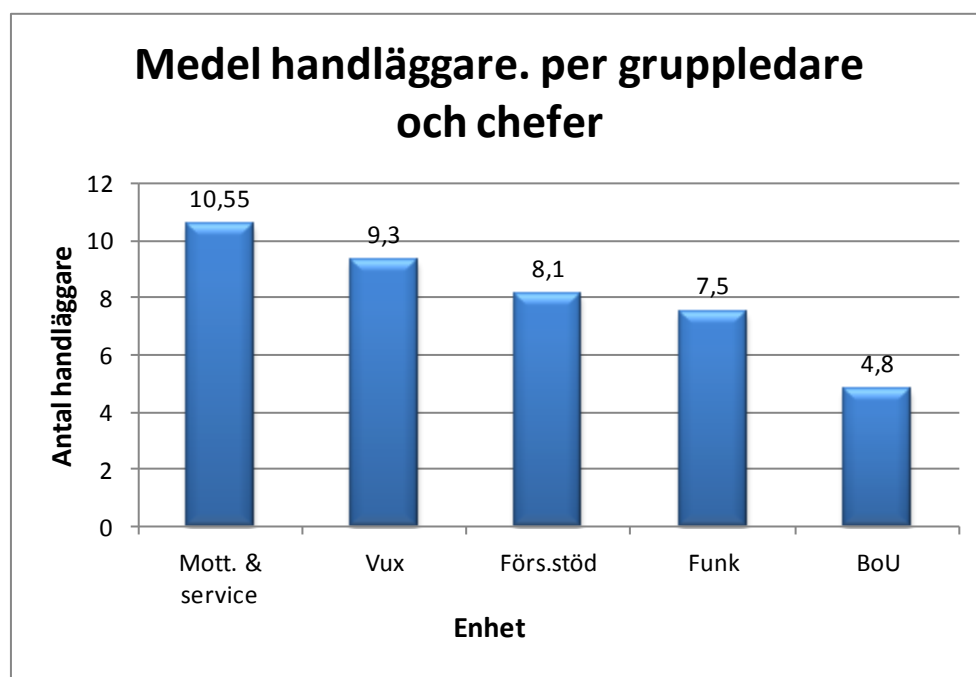
Vid rådande allvarliga budgetläge bör erfarna gruppledare ta ett större operativt ansvar för handläggning och uppföljning av ärenden.

Motivering

Bilderna nedan (se också organisationsskiss i bilaga) visar på stora skillnader mellan beställarenheterna gällande fördelning av handläggare i förhållande till chefer och gruppledare. Förvaltningen bör nå en samsyn kring chefs- och gruppledartäthet och roller mellan chefer/gruppledare. I rådande allvarliga budgetläge bör fokus ligga på att utföra kärnverksamheten och följa upp kost-

nadsdrivande åtgärder. Erfarna gruppleddare bör därför i dagsläget kunna ta ett större operativt ansvar för handläggning.

| Chefer/gruppleddare per handläggare | Funk | Vux | BoU | Förs.stöd | Mott. & service |
|---|------|------|-----|-----------|-----------------|
| Medel all personal. per gruppleddare och chefer | 8,3 | 10,0 | 5,1 | 8,1 | 14,6 |
| Medel handl. per gruppleddare och chefer | 7,5 | 9,3 | 4,8 | 8,1 | 10,6 |



Tabellen nedan visar möjliga kostnadsbesparingar vid ett minskat antal gruppleddare. Skulle alla enheter ha ungefär 15 handläggare per gruppleddare, där en gruppleddare kostar cirka 500 000 kronor per år, beräknas en kostnadsminskning om ca 2,2 miljoner kronor per år vara möjligt. Bilden visar också en beräkning av kostnadsbesparing vid en halvering av administrativ personal om 2,7 miljoner kronor.

| | |
|---|------------|
| Antal åa handläggare | 114 |
| Antal gruppleddare | 12 |
| Genomsnitt handläggare per gruppleddare | 9 |
| Om genomsnitt 15 åa per gruppleddare | 8 |
| Minskad kostnad för färre gruppleddare | 2,2 |
| Administrativ personal hela soc. (inkl metodutvecklare) | 12 |
| Halvera administrativ personal | 6 |
| Kostnadsbesparing | 2,7 |
| Total besparing | 4,9 |

Rekommendation

Frigör tid för bedömning och uppföljning av ärenden genom att optimera befintliga stöd- och stabsfunktioner utifrån avdelningens behov av administrativ personal.

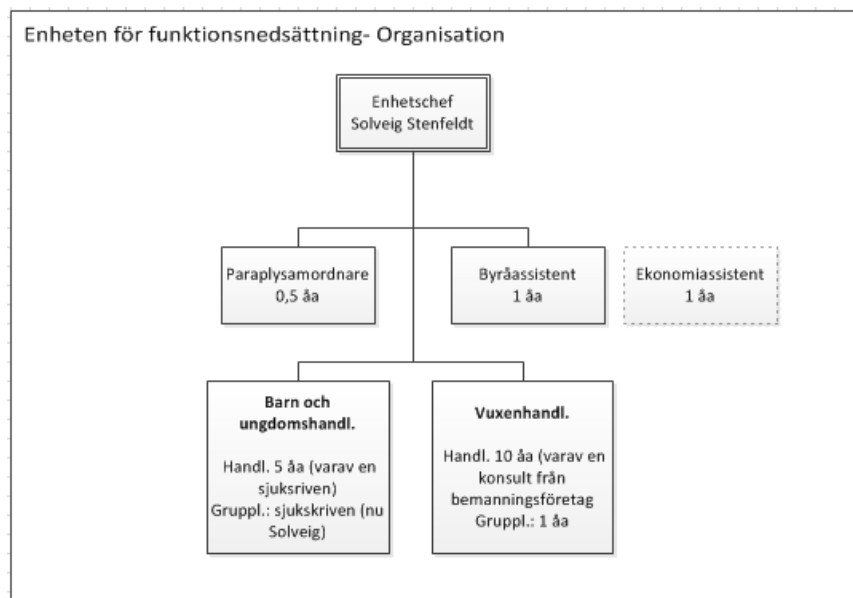
Motivering

Flera enhetschefer upplever att de lägger för mycket tid på administrativa uppgifter som till exempel administration kring rekrytering, beställning av telefoner, databehörigheter etc. Detta tar fokus från ekonomisk uppföljning. Det verkar finnas potential att effektivisera stödfunktionerna över enhetsgränserna. I dagsläget är administrativa funktioner utspridda på olika enheter respektive centralt med olika uppdrag och roller. Detta behöver kartläggas och dimensioneras. En målsättning bör vara att göra stödfunktionernas uppdrag mer enhetliga för att dessa ska vara säkra och effektiva i sina roller och skapa flexibilitet i organisationen vid förändrade behov.

4.1 Enheten för funktionsnedsättning

Enheten för funktionsnedsättning redovisade 2011 ett underskott om 21,4 miljoner kronor. Prognostiserad avvikelse från budget för helår 2012 beräknades i juli månad motsvara 29,8 miljoner kronor.

| | Budget 2011 | Avvikelse 2011 | Budget 2012 | Avvikelse 2012 |
|-----------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| Funktionsnedsättning | 270,6 | -21,4 | 266,9 | -29,8 |
| Åtgärdsplanering | | | | -28,8 |



Enheten leds av en enhetschef och administrativt stöd organiseras kring en paraplysamordnare, en byråassistent och en ekonomiassistent håller på att rekryteras. Handläggarna är indelade i två grupper. Vuxengruppen har en gruppleddare. Barngruppens gruppleddare är idag sjukskriven och handleds idag av enhetschefen.

Rekommendation

Konkretisera och tydliggör alla medarbetares ansvar för budgeten i syfte att skapa delaktighet och ansvar hos de enskilda medarbetarna

- Prognos och ekonomisk uppföljning sker på handläggarnivå minst varje månad.
- Enhetschefen tydliggör konkreta förväntningar för handläggaren och följer upp dessa genom mätbara krav på resultat.

Motivering

Medvetenheten om det dåliga ekonomiska läget är utbredd, men det saknas direkt koppling till konsekvenser för den enskilde handläggaren som ofta känner svag delaktighet eller ansvar i budgetarbetet. Handläggare ger bilden av att man saknar förståelse för vad man som handläggare konkret kan göra åt att enheten går med underskott. Den enskilde handläggaren behöver bli mer kunnig om vad en åtgärd kostar och känna delaktighet och ansvar för budgeten.

Idag arbetar alla hårt för att tillsammans påverka den ekonomiska utvecklingen genom kortare beslut och lägre nivåer. Man ser konsekvenser av neddragningar hos brukarna, men ser inte resultaten av sitt arbete i utvecklingen av enhetens ekonomi, vilket upplevs som motivationshämmande.

Rekommendation

Förstärk arbetet med prognos och uppföljning av ekonomiskt utfall på enheten på en detaljerad nivå.

Motivering

Handläggarna uttrycker en önskan om ökad öppenhet vad gäller enhetens ekonomiska utveckling. Ekonomiska resultat delges idag handläggare som gärna ser att denna information utökas, där nyckeltal relevanta för handläggarens dagliga arbete blir synligt. Volymer och vårdnivåer av varje insats och hur dessa förändras över tid efterfrågas.

Rekommendation

Fortsätt med indragen delegering tills ekonomin är i balans och rutiner och riktlinjer för beslut av insatser och dessas kostnader etablerats.

Motivering

Den ekonomiska situationen för enheten är fortsatt svår och resultat av vidtagna åtgärder kan ännu inte ses i den ekonomiska uppföljningen. Handläggarna har frångått all delegering. Innan situationen stabiliserats och en enhetlig bedömning i besluten kan garanteras bör den indragna delegeringen kvarstå.

Rekommendation

Ta tillvara på den positiva inställning till förbättring som finns hos medarbetarna. Öka återkoppling och stöd till medarbetarna.

Motivering

Det finns en positiv inställning till förändring bland handläggarna och metoderna för det, men också ett mycket stort behov av feedback för att utvecklas. Enheten präglas av hög personalomsättning, vilket anses påverka effektiviteten. Folk tappar sugen och slutar (hög omsättning). Det blir då svårt att bilda team och skapa lagkänsla kring uppgiften samt att kontinuiteten i kunskap om klienterna bryts.

Omsättningen på personal upplevs vara ett stort problem.

Rekommendation

Tydliggör prioriteringar, arbetsätt och rutiner för verksamheten som säkerställer att handläggare arbetar på ett likartat sätt.

- Tillämpa verktyg för att följa upp och mäta resultat hos medarbetarna.
- Satsa på erfarenhetsutbyte och återkoppling vid ärendedragningarna.
- Enhetschefen måste ta fullt ansvar för prioritering av arbetsuppgifter.

Säkerställ en medveten och effektiv ärendefördelning.

Motivering

Prioritering av arbetsuppgifter och fördelning av arbetsuppgifter anses vara nödvändigt för att i högre grad kunna följa upp insatser på önskvärdt sätt. Enhetschefen har påbörjat ett arbete med att tydliggöra handläggarnas uppdrag, men ytterligare tydlighet i detta efterfrågas. Mindre erfarna medarbetare behöver stöd i att prioritera arbetsuppgifter i mycket högre grad. Handläggarna gör i dagsläget egna prioriteringar av arbetsuppgifter och upplever att det är svårt att få stöd i prioritering från enhetschef, de har en känsla av att allt är viktigt. Ramböll rekommenderar även enheten att sammanställa fördelning av ärenden per handläggare för att få transparens och överblick av ärendefördelning. Detta för att säkerställa en jämn ärendefördelning med hänsyn tagen till handläggarnas erfarenheter och komplexiteten i ärenden.

Rekommendation

Prioritera uppföljning av beslutade åtgärder i verksamheten.

- Sätt tydliga och mätbara mål för medarbetarna kring uppföljning av beslutade åtgärder.
- Skapa enhetlighet för att säkerställa likartad uppföljning av insatser på enheten.
- Gör en medveten prioritering av uppföljningen av beslutade ärenden.

Motivering

Handläggarna upplever att de inte hinner följa upp insatser i rätt tid och att de själva avgör i vilken utsträckning de lägger arbetstid på uppföljning. Intervjuerna visar att det finns stora skillnader mellan handläggare hur man prioriterar uppföljning av insatser och rutiner för uppföljning. Samtidigt anger flera intervjuade att vissa insatser behöver följas upp mer frekvent än andra, både ur ett brukarperspektiv och ett kostnadsperspektiv. Handläggarna själva säger sig både sakna och efterfråga styrning i detta.

Enhetsledningen behöver ta ansvar för att prioritera bland handläggarnas arbetsuppgifter, tydliggöra vilka förväntningar man har på uppföljning och sätta mål för detta.

Rekommendation

Säkerställ en noggrann fakturahantering.

Motivering

Kritik på bristande granskning av fakturahantering har funnits i flera år och har även tidigare konstaterats av Ramböll i översyn från oktober 2011. Kulturen har präglats av att brister i rutinerna inte tas på allvar och att man fortsätter att nonchalera signaler om detta.

Rekommendation

Överväg en mer specialiserad ärendefördelning utifrån kompetens hos handläggarna.

Motivering

Handläggare har idag många olika typer av uppgifter och många är ganska oerfarna. "Alla ska göra allt och ingen är bra på något specifikt". Situationen skulle kunna förenklas om några specialiserade sig på t.ex. riksfärdtjänst, eller matchning av korttidsboende och SoL-boende (mycket kostnadsdrivande insatser som kräver stor kunskap kring kvalitet och kostnad för effektivitet).

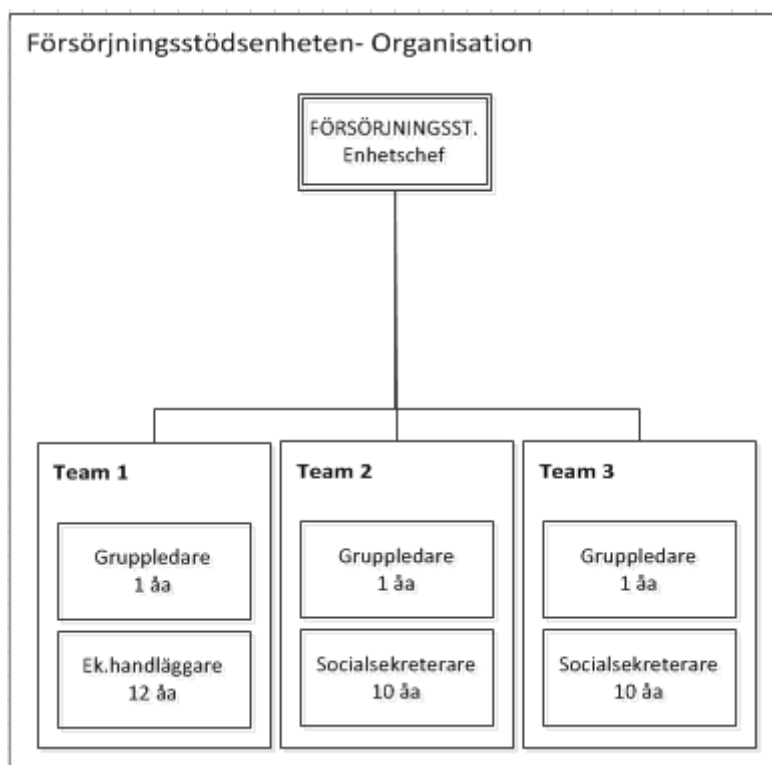
Förhandling av insatser utanför LOV görs idag av alla handläggare och uppfattningen är att vissa är bättre än andra på att förhandla om dygnspriset. Detta påverkar kostnadsbilden för ofta lång-

variga insatser. Det skulle därför kunna vara mer kostnadseffektivt om de handläggare eller gruppledare med god förmåga att förhandla om priser specialiseras på detta.

4.2 Försörjningsstödsenheten

Försörjningsstödsenheten redovisade 2011 ett underskott om 22,6 miljoner kronor. Prognostiserad avvikelse från budget för helår 2012 beräknades i juli månad motsvara 15,4 miljoner kronor. Planerade åtgärder förväntas minska underskottet med ytterligare 2 miljoner kronor, dvs. till 13,4 miljoner kronor.

| | Budget 2011 | Avvikelse 2011 | Budget 2012 | Avvikelse 2012 |
|-------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| Försörjningsstöd | 116,9 | -22,6 | 117,0 | -15,4 |
| Åtgärdsplanering | | | | -13,4 |



Enheten för försörjningsstöd inkluderade Mottagnings- och serviceenheten fram till årsskiftet 2011/2012 då enheten delades upp i två enheter. En tillförordnad enhetschef har lett arbetet på Försörjningsstöd under en period och kommer att ersättas av en ny enhetschef som tillträder hösten 2012. Enheten har genomfört en organisationsförändring som innebär att man skapat tre grupper med handläggare med respektive en gruppleddare som ansvarar för det operativa arbetet. Budget- och personalansvar ligger hos enhetschefen. En ny enhetschef tillträder i september 2012.

Rekommendation

Prioritera och säkerställ att alla individuella ärenden följs upp i tid.

- Både enhetschef och gruppleddare tar ansvar för att individuell uppföljning prioriteras av handläggare och följer upp att detta görs.
- Enhetschef och gruppleddare visar stark närvaro på enheten.

Motivering

Brister i uppföljning av ärenden anges av alla intervjuade medarbetare och andra nyckelpersoner i organisationen som en viktig orsak till onödiga kostnader. Anledningen till att uppföljningsprocessen försenas uppges vara hög arbetsbelastning och hög personalomsättning, men också att dubbelarbete görs och att det brister i samverkan och dialog mellan handläggare. Parallellt uppges många medarbetare att ledningen har varit otydlig och frånvarande. Konkreta exempel beskrivs där handläggare efterfrågar konkret stöd i prioritering av arbetsuppgifter, men inte får svar av sin gruppleddare/chef. Det är ytterst viktigt med ett närvarande ledarskap som tar ansvar för att prioritera arbetsuppgifter.

Rekommendation

Ta tillvara medarbetarnas engagemang och förbättringsförslag

- Kartlägg arbetssätt utifrån en effektiviseringsaspekt och att undvika dubbelarbete.
- Visa erkännande för medarbetarnas engagemang och resultat av vidtagna åtgärder.

Motivering

Personalen uppges känna frustration och missnöje över ineffektiva rutiner och dubbelarbete. Många medarbetare har konkreta förbättringsförslag och det finns motivation och förändringsvilja hos stora delar av personalen. Flera socialsekreterare nämner att fler hembesök och delaktighet i dialogen med andra aktörer (ex Försäkringskassan) leder till bättre resultat, både vad gäller bedömning och motivationsarbetet. Det upplevs av flera (med erfarenhet från andra stadsdelar) att handläggarna uppehåller sig ovanligt mycket på kontoret och skulle kunna arbeta mer effektivt genom att söka upp brukare samt att följa med brukare till andra myndigheter exempelvis. Att arbeta mer målinriktad med målgruppen genom att få en förståelse för deras situation och vilka metoder som leder till självförsörjning är ett annat önskemål som kommer upp. Detta kräver en tydlig prioritering hos enhetsledningen som måste ge utrymme för gemensam reflektion kring förbättringsförslag och visa uppskattning för delaktighet hos personalen.

Rekommendation

Skapa samsyn vad gäller socialsekreterarnas uppdrag och förhållningssätt gentemot brukaren.

- Stärk ett förhållningssätt där handläggarna förväntar sig och kräver att stödmottagarna arbetar aktivt med att ta sig ur sitt bidragsberoende
- Definiera ett förhållningssätt som gäller för alla i mötet med brukaren.
- Säkerställ att förhållningssättet implementeras av alla, genom tydlig och konsekvent uppbäckning och uppföljning av detta från avdelnings- och enhetsledningen.
- Ta upp frågor kring förhållningssätt till reflektion på enhetsmöten.

Motivering

Enligt intervjuer finns det en stor variation i handläggares förhållningssätt gentemot brukaren. Brister i kompetens hos personalen uppges vara en bidragande orsak till detta, men också otydlighet från avdelnings- och enhetsledningen bedöms vara ett problem. Fler exempel illustrerar hur brukare kontaktar handläggarens chef och får beviljat insatser som innan hade nekats av handläggaren. Detta leder till att handläggaren känner sig ensam i sitt beslut och inte känner uppbackning. Även om det i vissa fall kan vara berättigat att ändra på beslut, så behöver detta kommuniceras på ett sätt som främjar en gemensam förståelse för beslut och förhållningssätt gentemot brukaren.

Framför allt nytexaminerade socialsekreterare behöver mer stöd i att förstå sitt uppdrag och lära sig metoder för att lyckas med detta. Reflektionen kring arbetssätt och förhållningssätt upplevs enligt intervjuer inte drivas tillräckligt av enhetsledningen.

Rekommendation

Förbättra arbetsmiljön och skapa delaktighet hos personalen genom ett närvarande, tillgängligt och tydligt ledarskap.

- Skapa samsyn mellan enhetschef och gruppledare kring ledarskap och kring metoder för dialog med medarbetare.

Motivering

I dagsläget beskrivs enhetsledningen av alla medarbetare som otydlig. Det finns inte en gemensam linje för hur man ska tänka och arbeta på enheten. "Alla gör olika" och det finns för få reflektioner kring framgångsrika arbetsprocesser och arbetssätt. En konsekvens av det otydliga ledarskapet är lägre effektivitet på grund av brister i kompetens, fel prioriteringar och beslut, brister i fokus på att motivera brukaren till självförsörjning. Frånvarande enhetschef och gruppledare har skapat en stressig tillvaro för handläggarna i teamet, som känner att beslutsansvaret för prioriteringar "sipprar ned" till deras nivå. Många handläggare känner sig ensamma med beslut och upplever inte att de får stöd och nödvändig kompetensutveckling på enheten.

Ramböll rekommenderar att använda tillsättningen av ny enhetschef och nya gruppledare som en utgångspunkt för gemensamma reflektioner kring ledarskapet. Enhetschef och gruppledare behöver ha samsyn kring tolkning av uppdraget, förväntningar på kompetens och förhållningssätt, kommunikation med medarbetare, balansen mellan att ge ansvar och stöd, förutsättningar för lärande och effektivisering av arbetssätt och metoder.

För att vända den misstro som finns gentemot enhetsledningen behöver synpunkter från medarbetare och förbättringsinitiativ noga följas upp. Detta är en förutsättning för att åstadkomma effektivisering och förändring.

Rekommendation

Skapa medvetenhet kring budgetsituationen och kostnadsdrivande faktorer hos medarbetarna.

- Säkerställ att prognos och ekonomisk uppföljning sker på handläggarnivå minst varje månad.
- Enhetschef och gruppledare tydliggör konkreta förväntningar för handläggaren och följer upp dessa genom mätbara krav på resultat.
- Kommunicera regelbundet effekter av vidtagna åtgärder.

Motivering

I intervjuer speglas bristande ägarskap och ansvarstagande för ekonomin på enheten på samtliga nivåer. Medarbetare får ingen löpande information om budgetläget, de förväntas bidra, men vet inte hur. Det är viktigt att både enhetschef och gruppledare ser sitt ansvar i att skapa delaktighet hos personalen vad gäller budgetsituationen. Eftersom alla känner till att situationen är allvarlig och att det existerar ett underskott, måste det finnas en transparens i hur man från ledningens sida väljer att prioritera för att åtgärda detta.

Medarbetare behöver känna bekräftelse i vad som fungerar bra och få feedback på det som fungerar mindre bra (uppföljning från enhetschef och gruppledare). Enhetschef och gruppledare måste därför konsekvent (minst varje månad) visa på resultaten som uppnås genom insatser och kostnadsänkande åtgärder, för att främja motivation och trovärdighet. Det är viktigt att involvera medarbetarna i reflektioner kring möjliga förbättringar. Hos personalen finns redan insikt och motivation som kan tas tillvara genom att gemensamt analysera arbetssätt och reflektera kring möjligheter att effektivisera, dela kompetens, spara tid och använda tiden på det som skapar värde (exempel hembesök, samverkan över gränserna).

Rekommendation

Prioritera dialog och samarbeten med andra enheter på ledningsnivå och förankra detta hos medarbetarna.

- Enhetschefen ansvarar för att tydliggöra arbetssätt och förhållningssätt för att främja samverkan med andra enheter.
- Enhetschef ger operativt stöd i situationer där otydlighet uppstår i samverkan på handläggarnivå.

Motivering

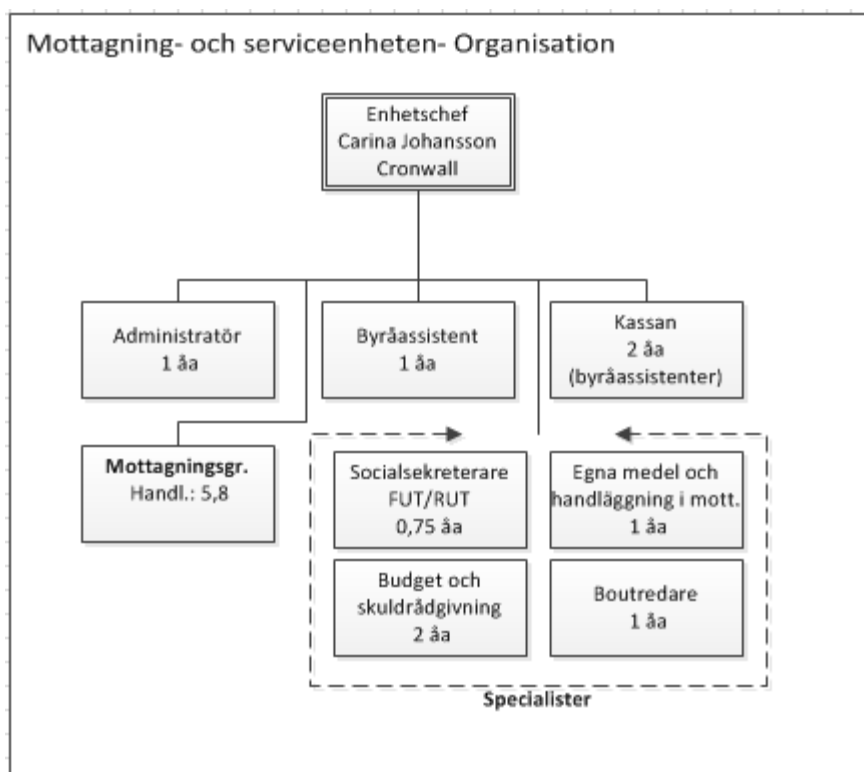
Brist i samverkan mellan enheter nämns som källa för felaktiga beslut där brukaren är i kontakt med flera enheter. Här kan det förekomma att bidrag utbetalas på flera håll, vilket inte hade varit möjligt om enheterna hade haft mer insyn i andra enheters ärenden. Ett exempel är barnfamiljer, där Försörjningsstöd inte alltid informeras om eventuella placeringar på Barn och Ungdomsenheten, och därför fortsätter att betala ut stöd. Det är ytterst angeläget att skapa medvetenhet kring betydelsen av dialog och samverkan för att sänka kostnader. Denna fråga måste drivas och prioriteras av avdelningschefen och enhetscheferna. I dagsläget verkar frågan hamna på handläggarnivå, vilket ofta leder till konflikt och frustration. Rutiner måste etableras för att säkerställa att samarbete sker, oberoende av individuell handläggare, och enhetschefen måste vara tydlig i hanteringen av konflikter och delaktig i att ta fram fungerande arbetssätt.

4.3 Mottagnings- och serviceenheten

Mottagnings- och serviceenheten ingick 2011 i enheten för Ekonomiskt bistånd. Sedan början av året är enheten en egen resultatenhet med en budget om 9,3 miljoner kronor. Enheten prognostiserar i augusti 2012 ett underskott för året om 0,9 miljoner kronor som i huvudsak utgörs av personalkostnader.

| | Budget 2011 | Avvikelse 2011 | Budget 2012 | Avvikelse 2012 |
|---------------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| Mottagnings- och service | 1,1 | 0,3 | 9,3 | -0,9 |

Mottagnings- och Serviceenheten leds idag av en enhetschef med budget- och personalansvar och en gruppleddare som har ansvar för att leda det operativa arbetet på Mottagningen. Den 1 september 2012 kommer ytterligare justering av organisationen ske där nuvarande gruppleddare i Mottagningsgruppen flyttar över som gruppleddare till Försörjningsstödsenheten. Planerat är också att tre socialsekreterare förs över till Försörjningsenheten. Bilden nedan visar den nya organisationen.



Rekommendation

Anpassa personalkostnaderna till lagd budget.

Anpassa stödfunktionerna till enhetens storlek.

Motivering

Det budgetöverskridande som enheten har baseras helt på att enheten dragit på sig större personalkostnader än den budget som är tilldelad. Detta måste ses som oacceptabelt och måste omedelbart justeras för att ligga i linje med tilldelad budget.

Enheten har i dag i förhållande till antal medarbetare en kraftig övervikt vad gäller administrativ personal. Har enheten rätt kompetens i relation till det uppdrag enheten har? I rådande budgetläge bör en noggrann översyn av behov av administrativa resurser göras.

Rekommendation

Fortsätt med effektiviseringsarbetet och sprid goda erfarenheter till för Försörjningsstödsenheten.

Motivering

Mottagnings- och serviceenheten har enligt intervjuer arbetat målinriktad med att effektivisera sina arbetssätt för att sänka kostnader och förbättra ärendehantering. Pilotprojekt har genomförts för att förkorta ledtider och det pågår ett kontinuerligt utvecklingsarbete med att effektivisera processen, som har utvärderats som en god erfarenhet. Ett utvecklingsarbete har påbörjats för att bli mer effektiv i fördelning av ärenden, som i dagsläget är mycket omständigt och tidskrävande (OLA projektet). Enligt intervjuer finns det en fungerande ekonomiuppföljning, god kvalitet i ärenden, ett effektivt samarbete med Jobbtorget och ett påbörjat samarbete med andra enheter samt ett ständigt förbättringsarbete inspirerat av *lean*.

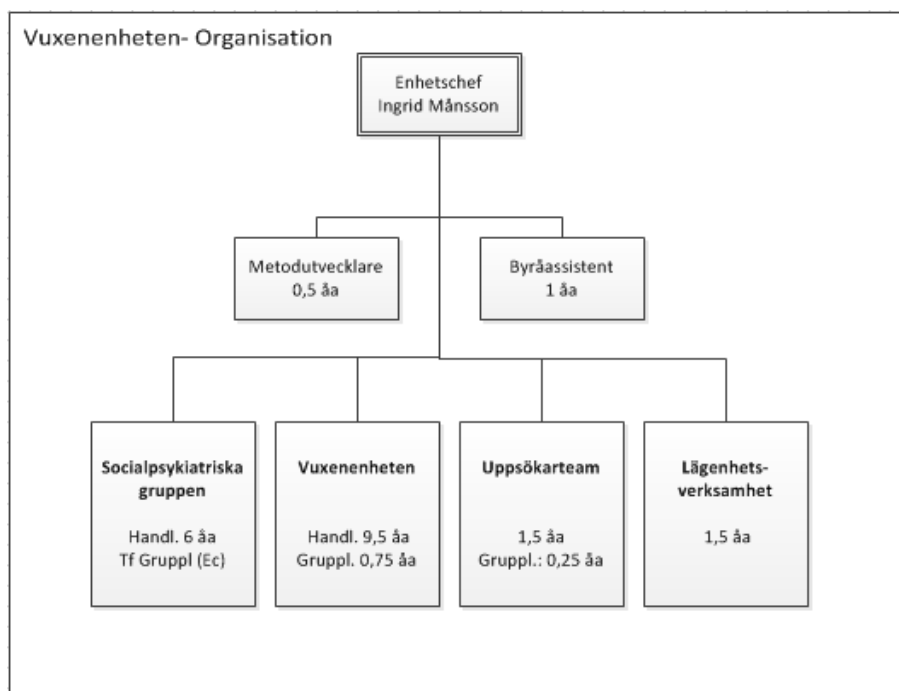
I samband med den kommande organisationsförändringen där personal förs över till Försörjningsstödsenheten är det viktigt att ett nära samarbete och dialog fortsätter mellan enhetschefen och gruppleddaren, så att kompetens inte går förlorad eller att förbättringsprocesser stannar upp. Här finns goda möjligheter att sprida kunskap och hitta synergieffekter.

4.4 Vuxenenheten

Vuxenenheten med alla verksamheter inkluderade redovisade under augusti ett prognostiserat underskott för helår 2012 om 6,7 miljoner kronor, ca 1,8 miljoner kronor mindre underskott jämfört med redovisat underskott för 2011 om 8,5 miljoner kronor. Enhetens budget har dock ökat med 1,5 miljoner kronor vilket innebär att det minskade budgetunderskottet 2012 är en effekt av en större budget 2012.

| | Budget 2011 | Avvikelse 2011 | Budget 2012 | Avvikelse 2012 |
|----------------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| Vuxen (alla verksamheter) | 66,3 | -8,5 | 67,8 | -6,7 |
| Missbruk | 21,7 | -3,1 | 23,2 | -3,4 |
| Sociopsykiatri | 43,3 | -4,6 | 44,7 | -1,6 |
| Lägenhetsv. | 0,3 | 0,1 | 0,0 | -0,7 |
| Projekt | 1,0 | -0,9 | 0,0 | -1,0 |

Sedan 1 januari 2012 tillkom socialpsykiatriska gruppen i Vuxenenheten. Enheten leds idag av en enhetschef och en gruppledare som arbetar mot vuxenenheten och uppsökarteamet. Idag handleder enhetschefen socialpsykiatriska gruppen, rekrytering av gruppledare avvaktas.



Rekommendation

Tydliggör prioriteringar, arbetssätt och rutiner för verksamheten.

- Säkerställ att handläggare arbetar på ett likartat sätt.
- Analysera insatser och åtgärder för kostnadsbesparingar.

Motivering

Handläggare upplever sig lämnade åt sin egen bedömning i för stor utsträckning. Handläggare efterfrågar tydligare prioritering av arbetsuppgifter från enhetsledningen. Det allvarliga budgetläget som finns på enheten tydliggör också behovet av att prioritera i verksamheten och backa upp gjorda prioriteringar.

Medarbetare upplever ett behov av att fokusera på de mest effektiva åtgärderna. I rådande budgetläge är direktiven från enhetsledningen att insatserna ska vara kortare och billigare, men man saknar analys av resultatet på lång sikt av denna strategi.

Rekommendation

Enhetsledningen tar ett större ansvar för stöd till handläggarna för att prioritera arbetsuppgifter.

- Prioritera uppföljning av beslutade insatser och sätt mål för handläggarna i denna del.

Motivering

Vissa medarbetare upplever hög stress i arbetet och saknar stöd från ledningen med fördelning och prioritering av arbetsuppgifter vid arbetstoppar. Enheten har ansvar för flera olika stödformer och medarbetarna upplever att det är svårt att prioritera mellan olika insatser utifrån långsiktig kvalitet och kostnadseffektivitet. Handläggarna beskriver också att man har svårt att avgöra hur de förväntas prioritera mellan handläggning av ansökningar och uppföljning av beslutade insatser. Ramböll anser att i ett allvarligt ekonomiskt läge behöver ledningen ta ett tydligt grepp kring verksamheten och prioriteringar.

Förslag till prioriteringsordning har tagits fram för del av verksamheten, men har inte börjat användas i praktiken. I en del av verksamheten finns en viss samsyn i gruppen kring prioritering, men hur det till slut sker ligger på den enskilde handläggaren och man prioriterar olika.

Rekommendation

Konkretisera och tydliggör alla medarbetares ansvar för budgeten.

- Förstärk arbetet med prognos och uppföljning av ekonomiskt utfall
- Skapa delaktighet och ansvar hos de enskilda medarbetarna.
- Närmare och mer proaktivt samarbete med ekonomiavdelningen i arbete med analys och förslag till åtgärder.

Motivering

Handläggare har svårt att ta till sig befintlig ekonomisk uppföljning av verksamheten. Man efterlyser stöd från ekonomiavdelningen i form av prognoser och pedagogiskt presenterade uppgifter om budgetläget för att skapa relevans för handläggarna. Man upplever att ekonomiavdelningen granskar verksamheten, men ger inget stöd.

Handläggare beskriver att stämningen är stressad och jäktad och att enhetsledningen förväntar sig noggranna uppföljningar och utredningar, koll av utförare, mer avslag etc. Handläggare beskriver att man har all information som krävs om brukarna och vad de kostar, men att man skulle behöva mer stöd i att hitta lösningar till problemen med att få ihop ekonomin. Det upplevs idag som svårt att förstå vad som gör att enheten har ett ökande underskott och det finns ett starkt önskemål om att förstå varför. Handläggare upplever att de jobbar hårt för att uppnå mål men ser inte resultaten av deras ansträngningar för att nå budget vilket anges hämma motivationen i handläggargruppen.

Rekommendation

Fortsätt utveckla verksamheten och sök inspiration i nätverk med andra förvaltningar.

Motivering

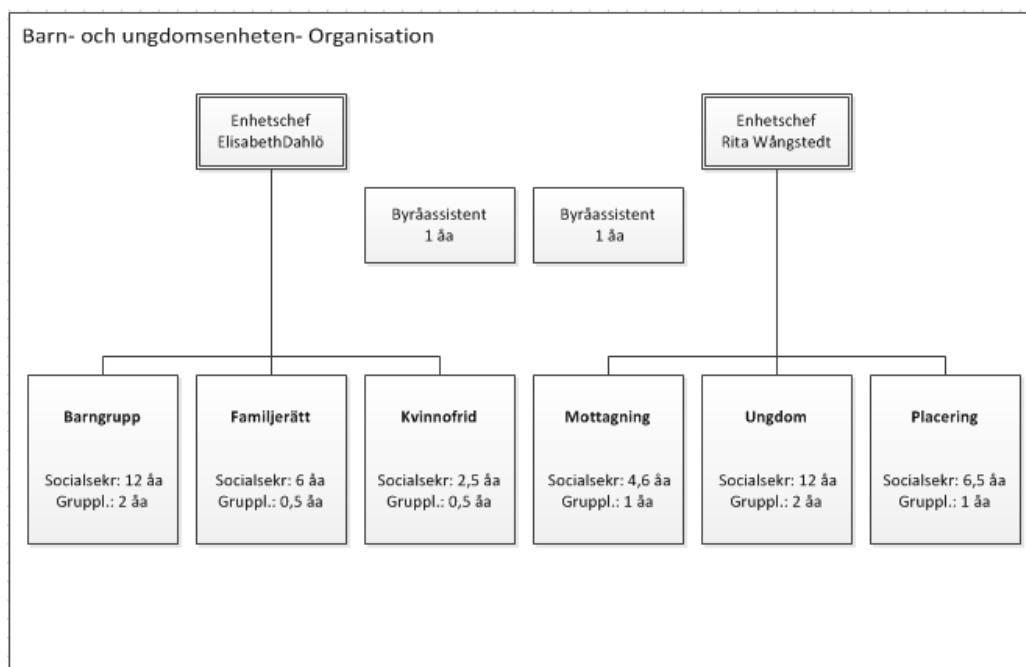
Enheten arbetar medvetet med att etablera nätverk med andra stadsdelar för att få idéer kring hur man kan hålla budget.

4.5 Barn och ungdomsenheten

Barn- och ungdomsenheten redovisade i augusti ett prognostiserat underskott om 3,5 miljoner kronor. Med beräknade åtgärder under året beräknas underskott till 3,2 miljoner kronor för helår 2012. 2011 redovisade enheten ett överskott om 0,6 miljoner kronor med en något mindre budget än 2012. Sedan 2011 har ytterligare ca fem nya handläggare- och gruppleddartjänster tillsatts på enheten vilket påverkat underskottet negativt.

Prognosen förklaras av enheten bland annat med att enheten präglas av tunga ärenden (placeringar) och hög personalomsättning. Man har dragit ned på personal i mottagningsgruppen och har en vakans på placeringsgruppen för att spara kostnader.

| | Budget 2011 | Avvikelse 2011 | Budget 2012 | Avvikelse 2012 |
|-------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| Barn- och Ungdom | 70,6 | 0,6 | 71,1 | -3,5 |
| Åtgärdsplanering | | | | -3,2 |



Enheten leds idag av två enhetschefer med olika ansvarsområden. Sju gruppleddare handleder i ärenden och enheten har därmed störst antal gruppleddare och chefer per personal. Enheten har två byråassistenter för administrativt arbete.

Rekommendation

Enheten bör etablera större grupper för ökad resurseffektivitet och för att öka fokus på kärnuppdraget och handläggning. I dagsläget har enheten, utifrån Rambölls värdering, en överdimensionerad ledningskapacitet.

Motivering

På enheten ansvarar gruppleddarna för alla beslut i alla ärenden, förutom ärenden med kostnadseffekter som enhetscheferna har ansvar för. Detta innebär mycket dubbelarbete och otydlig an-

svarsfördelning mellan enhetschef och gruppleddare. Allt för många små grupper riskerar att skapa ineffektivt och svårighet att få god resurseffektivitet. En sammanslagning av grupper skulle leda till ökad flexibilitet och ge bättre förutsättningar för en enhetlig styrning. Dessutom skulle en sådan åtgärd minska antalet gruppleddare på enheten, vilket frigör resurser till handläggningen och uppföljningen. Dessa resurser bör fördelas inom enheten eller till andra enheter inom förvaltning i behov av stöd i uppföljningsarbetet. I dagsläget finns två enhetschefer och ett flertal gruppleddare (7 årsarbetskrafter) på mindre än 50 medarbetare, vilket får anses som en relativt hög chefstäthet och överdimensionerat.

Ramböll rekommenderar även att komplettera ovanstående resursfördelning med att sammanställa fördelning av ärenden per individuell handläggare för att få en transparens och överblick av ärendefördelning. Detta för att säkerställa en jämn ärendefördelning med hänsyn tagen till handläggarnas erfarenheter och komplexiteten i ärenden.

Rekommendation

Effektivisera och följ upp ärenden utifrån resultat för målgruppen.

- Skapa samsyn hos enhetschefer och gruppleddare vad gäller kostnadsänkande prioriteringar och effektivisering.
- Etablera gemensamma riktlinjer för arbetssätt hos handläggare

Motivering

Ärenden tar generellt för lång tid på enheten. Detta har uppmärksammats centralt och man försöker analysera handläggarnas ärendehantering. Medarbetare uppger att det finns effektiviseringspotential i ärendehantering, som idag inte fungerar optimalt ur en tidsaspekt. Det är viktigt att enhetscheferna prioriterar och driver effektiviseringsarbetet på enheten.

Det verkar saknas tydliga riktlinjer eller överenskommelser för exempelvis val av färdmedel i tjänsten, var klientbesök ska ske och hur ofta eller för vilken servicenivå gentemot klienterna som till exempel ska gälla i telefon. Här behövs riktlinjer som förankras hos enhetsledningen och medarbetarna.

Det rapporteras på handläggarnivå att det har skett förändringar de senaste sex månaderna. Man har blivit mer restriktiv med placeringar och väljer alternativ som kostar mindre (prioriterar Familjestöd och försöker undvika även detta). Det är bekant att enheten försöker spara kostnader och på vilket sätt detta ska göras. Här krävs samtidigt en medvetenhet kring socialsekreterarnas situation. Att vara mer restriktiv med placeringar kräver kompetens, samtidigt som många socialsekreterare som rekryteras är nytexaminerade och därför behöver bra stöd i sina bedömningar. Detta i sin tur ställer krav på gruppleddare och enhetschef. Samsyn mellan enhetschefer och gruppleddare vad gäller kostnads- och effektiviseringsperspektivet i ärendeprocesser blir en central fråga för att förhindra och motverka kostnadsintensiva beslut. Därigenom kan det bli tydligare för medarbetarna hur dessa kan arbeta mer kostnadseffektivt.

Rekommendation

Prioritera uppföljning av ärenden och effektivisering i verksamheten.

Motivering

Enhetscheferna lägger enligt intervjuer mycket tid på administrativt personalarbete, vilket tar tid från nödvändigt budgetarbete, men också från effektiviseringsåtgärder. Här behövs prioritering av enhetscheferna och ett tydligt uppdrag måste formuleras gentemot stödfunktionerna (två byråassistenter finns på enheten).

Rekommendation

Fortsätt utveckla samarbetet med Familjestödsenheten.

- Prioritera dialogen för samsyn kring behov och resursutnyttjande på enhetschef- och gruppleddarnivå.

Motivering

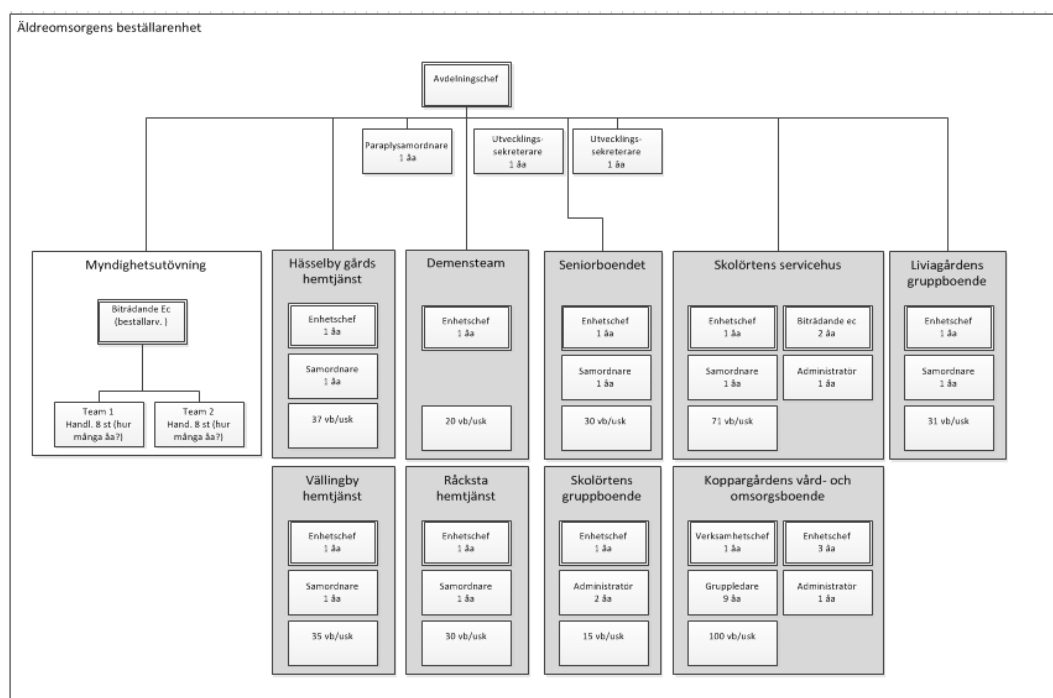
Samarbetet med Familjestödsenheten fungerar mycket bra, detta har drivits mycket proaktivt av Familjestödsenheten, och detta uppskattas av enhetschefer och gruppleddare. Det är viktigt att dialogen och samarbetet fortsätter prioriteras och förstärks av både enhetschefer och gruppleddare, eftersom det är en möjlighet att arbeta mer effektivt och spara kostnader.

5. ÄLDREOMSORGENS BESTÄLLARENHET

Äldreomsorgens beställarenhet redovisade i augusti ett prognostiserat underskott om 11,8 miljoner kronor med en ökad budget om 11,7 miljoner kronor i förhållande till 2011. 2011 redovisade enheten ett underskott om 17,3 miljoner kronor.

Hela äldreomsorgsavdelningen bestående av både beställare och utförare redovisar ett prognostiserat underskott om 13,5 miljoner kronor för 2012. Avdelningen har 2012 fått en större budget med 20,6 miljoner kronor.

| | Budget 2011 | Avvikelse 2011 | Budget 2012 | Avvikelse 2012 |
|------------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
| Hela avdelningen | 502,2 | -11 | 522,8 | -13,5 |
| Totalt beställarverksamhet | 514,2 | -17,3 | 525,9 | -11,8 |
| Köp av verksamhet | 495,7 | -18,4 | 504,9 | -13,5 |
| Myndighetsutövning och admin | 18,5 | 1,1 | 21 | 1,7 |



Avdelningen leds av en avdelningschef med ansvar för både beställar- och utförarverksamhet. För beställarverksamheten ansvarar också biträdande enhetschef. Enhetens utförare består av 9 enheter i varierande storlek gällande antal chefer och personal.

Rekommendation

Stärk ledarskapet på enheten och öka närvaron från enhetschefen i verksamheten.

- Tydliggör prioriteringar, arbetssätt och rutiner för verksamheten.
- Säkerställ att handläggare arbetar på ett likartat sätt.
- Inför verktyg för att följa upp och mäta resultat hos medarbetarna.

Motivering

Enheten präglas av självgående och självständiga handläggare med lång erfarenhet och egna utarbetade rutiner, arbetssätt och prioriteringar. Gemensamma rutiner, i den mån de finns, uppges att de inte följs.

Enheten har under en längre tid varit chefslös på grund av enhetschefens delade uppdrag (Koppargården, Carema). Medarbetare upplever att tillgängligheten hos enhetschefen varit låg och flera uppger att handläggarna kanske blivit alldeles för självgående. Det saknas i stort gemensamma och övergripande prioriteringar av arbetsuppgifter på enheten. Verksamheten är idag väldigt akutstyrd och brister i långsiktig planering. Handläggarna avgör i stor utsträckning individuellt vilka delar av arbetet som ska utföras. Handläggarna skapar sina egna rutiner, vilket de själva upplever är ineffektivt och leder till olikartade bedömningar i verksamheten.

Det finns en medvetenhet och förväntan i handläggargruppen om att åtgärder skulle kunna leda till minskade kostnader och större effektivitet, men samtidigt finns en stor osäkerhet i hur handläggaren ska prioritera bland sina arbetsuppgifter.

Det bedöms därför finnas ett stort behov av ett starkt och närvarande ledarskap på enheten som kan förmedla och följa upp övergripande målsättningar för verksamheten samt leda personalen operativt i arbetet.

Rekommendation

Skapa tydliga uppföljningssystem och prioritera uppföljning av beslutade åtgärder i verksamheten.

- Sätt tydliga och mätbara mål för medarbetarna kring uppföljning av beslutade åtgärder.
- Skapa enhetlighet för att säkerställa likartad uppföljning av insatser på enheten.
- Prioritera uppföljning av beslutade insatser.

Motivering

Brist i uppföljning av hemtjänstbeslut (vårdplaneringar i synnerhet) anses vara ett stort utvecklingsområde där respondenterna är överens om att tätare uppföljning av vissa insatser skulle ge direkta ekonomiska vinster. Idag betalar stadsdelen för tjänster som inte utförs på grund av ändrat vårdbehov. Därför bör prioritering av uppföljning göras och rutiner för en effektiv uppföljning tas fram. Ramböll kunde i översynen av Äldreomsorgen från oktober 2011 konstatera att en genomgång av alla hemtjänstärenden och boendebeslut genomfördes av en specifik handläggare. Detta för att säkerställa att gjorda beställningarna i motsvarade utförandet. Utfallet var lyckat och stadsdelen kunde se en positiv effekt i ekonomiska resultat. Idag har ingen i personalen detta särskilda uppdrag och enligt intervjuer inom ramen för denna översyn har heller inte rutiner etablerats för att säkerställa uppföljning av beviljade insatser. Detta visar på hur ett uppföljningssystem fördelat på en person blir väldigt skört och visar på vikten av att alla handläggare bör prioritera uppföljning i sitt dagliga arbete.

Rekommendation

Konkretisera och tydliggör alla medarbetares ansvar för budgeten.

Motivering

Medvetenheten om det dåliga ekonomiska läget är utbredd, men det saknas direkt koppling till konsekvenser för den enskilde handläggaren. Vad kan handläggaren göra och vad förväntas handläggaren göra. Handläggarna ska känna delaktighet och ansvar för budgeten och förstå vad de förväntas göra när prognos och utfall redovisas.

Rekommendation

Begränsa delegeringen för handläggare.

alternativt

Inför en rutin att alla ärenden över en viss kostnadsnivå, oavsett kategori, behandlas vid ärendedragning med enhetschef.

Motivering

Enhetens handläggare har full delegering och enbart boendebeslut tas upp vid ärendedragningar. Ett helhetsgrepp saknas kring enhetlig bedömning av beslut för bl.a. hemtjänst och riksfärdtjänst. Tyngre hemtjänstären den har tidigare varit prioriterade då en specifik handläggare gick igenom dessa ärenden. Idag ligger ansvaret åter på varje handläggare med lite insyn dem emellan. För att få kontroll över kostnadsnivåerna och skapa förutsättningar för en enhetlig bedömning i verksamheten måste rutiner för gemensam bedömning införas.

Rekommendation

Ärendefördelningen bör ses över. Ärendefördelningsgrunden bör göras utifrån geografi istället för dagens fördelning som baseras på födelsedatum.

Motivering

Ärendefördelningen upplevs som ojämn. T.ex. är vårdplaneringarna ojämnt fördelade. Flera uppmärksammar fördelar i att ha uppdelning av ärenden efter geografiska områden, bl.a. finns fördelar i att öka samordningen, minska restiden och kostnader för resor i tjänsten. En fördelning efter geografiska områden anges också leda till bättre kunskap områdesspecifikt om brukares närmiljö och behov kopplat till detta.

Rekommendation

Prioritera uppföljning och kontroll av fakturor.

- Utveckla arbetsätt och rutiner för hanteringen av fakturor.
- Sätt mål för handläggarna och följ upp dessa.
- Tydliggör ansvarsfördelning i hanteringen.

Motivering

Fakturahantering upplevs inte fungera, och kontrollen av fakturor brister. Handläggare ger uttryck för att fakturorna ofta inte stämmer samtidigt som handläggarna inte hinner med att följa upp fakturorna på ett tillfredsställande sätt. Det finns en känsla av att mycket pengar rinner genom fingrarna, särskilt genom bristande uppföljning och kontroll mot utförarna att den enskilde får det förvaltningen betalat för.

Administrationen kring fakturor och korrigeringar upplevs vara både en tidstjuv och pengatjuv i verksamheten.

