



Handläggare: Leif Sjöholm
Telefon: 08-508 14 210

Till
Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd

Anpassning av förvaltningens organisation

Förvaltningens förslag till beslut

- Ge stadsdelsdirektören i uppdrag att genomföra anpassningen av lednings- och avdelningsorganisationen i enlighet med inriktning i förslaget.
- Att den nya organisationen i sina grunder ska gälla från den 1 oktober 2011, men med ett successivt genomförande som längst fram till den 1 januari 2012.
- Organisationsanpassningen ska ske inom befintliga ekonomiska ramar.

Leif Sjöholm
Stadsdelsdirektör

Sammanfattning

Grunden för dagens organisation lades 2007. Med ökad konkurrensutsättning och ökad valfrihet så bedrivs idag fler delar av verksamheten av entreprenader. Ett ökat bemyndigande från medborgarna påverkar inriktningen och ramarna för myndighetsutövningen. För att skapa förutsättningar för ett effektivt resursutnyttjande, budgetbalans och en fullgod uppföljning föreslås en anpassning av organisationen. Förslaget innebär att en beställaravdelning respektive en utföraravdelning inrättas för äldreomsorg, stöd och service till personer med funktionsnedsättning samt socialpsykiatri. Dessutom inrättas en biträdande stadsdelsdirektör

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av stadsdelsdirektören. Förhandling genomförs med de fackliga organisationerna den 19 och 26 september 2011.

Bakgrund

Grunden till dagens organisation lades i samband med sammanslagningen mellan Enskede-Årsta och Vantör 2007. I ett tjänsteutlåtande daterat 2007-01-22 föreslogs en organisation med en indelning om fem verksamhetsavdelningar samt avdelningar för personal och ekonomi. De sju avdelningarna låg direkt under stadsdelsdirektörens ansvar. Till sitt förfogande hade stadsdelsdirektören en stab. Stadsdelsförvaltningen hade då ca 3 000 tillsvidareanställda.

Under de år som passerat har justeringar och förändringar genomförts för att hela tiden anpassa organisationen till rådande förutsättningar. Bl.a. slogs avdelningen för arbete och bistånd samman med avdelningen för individ- och familjeomsorg 2009. Dessutom har den stadsövergripande Serviceförvaltningen tagit över ekonomi- och löneadministrativa uppgifter och outsourcing av växel och IT har också inneburit förändringar.



Stadsdelsdirektören har det övergripande ledningsansvaret för den totala verksamheten och kontakterna med den politiska organisationen i stadsdelsnämnden. Stadsdelsdirektören är länken till stadens övergripande ledning inom stadsledningskontoret, andra fackförvaltningar och rotlarna i stadshuset.



Stadsdelsdirektören har en stab knuten till sig som består av nämndssekreterare, registratur, informatör, medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS) samt för stadsmiljöfrågorna parkingenjör och utredare, sammanlagt 7 tjänster.

Ekonomiavdelningen ansvarar för att stödja enheter och förvaltningsledning med strategiska funktioner för att skapa en kostnadseffektiv verksamhet.

Ekonomiavdelningen innehåller förutom ekonomichefen en tjänst för ILS-samordning, sex controllers, en redovisningsekonom, en upphandlare, två tjänster för lokaler, två för hyresadministratör, två IT/telefonhandläggare, vaktmästeri tre tjänster och en värdinna, sammanlagt 20 tjänster.

Personalavdelningen ansvarar för förvaltningens personalfrågor. Det omfattar övergripande strategiska frågor, chefs- och ledarutveckling, medarbetarutveckling samt hälsofrämjande arbete och omställning. Personalavdelningen stödjer chefer och medarbetare i verksamhetsenheterna med arbetsrätt, avtalstolkning, arbetsmiljöfrågor och rehabilitering. Förutom personalchefen finns det fem personalkonsulter och en löneadministratör, sammanlagt 7 tjänster.

Verksamhetsavdelningarna har också genomgått förändringar och anpassningar under åren sedan sammanslagningen. Oftast har bakgrunden varit ett behov av att skapa bättre förutsättningar att bedriva en effektiv verksamhet inom ramen för de tilldelade budgetmedlen. Avdelningarnas verksamhet har också påverkats av såväl förändrade behov hos stadsdelens medborgare på grund av demografiska förändringar och inflyttning av en yngre befolkning, som den successiva utbyggnaden och effekterna av konkurrensutsättning och kundval. Stadsdelsförvaltningens egna förskoleverksamhet har ökat i omfattning medan äldreomsorg och omsorger om funktionsnedsatta har minskat. Idag har stadsdelsförvaltningen ca 2 200 anställda.

Nedanstående beskrivning av behov av förändring och förslag till fortsatt organisationsanpassning ska ses som en del i svaret på stadsdelnämndens redan tidigare givna uppdrag till stadsdelsförvaltningen att återkomma med olika handlingsplaner avseende hur nämnden kan komma till rätta med underskotten inom de avdelningar som visar underskott samt att återkomma med en plan för hur indikatorerna inom äldreområdet kan nå upp till årsmålen. De inriktningsbeslut som förvaltningen nu önskar att stadsdelsnämnden beslutar om, syftar till att utifrån nuvarande situation, skapa förutsättningar för ett effektivt resursutnyttjande, budgetbalans och en fullgod uppföljning, övergripande och inom samtliga verksamhetsavdelningar.



Behov av förändring

Den politiska inriktningen från stadens ledning är att fortsätta att erbjuda medborgarna en ökad valfrihet och ökat inflytande och bestämmanderätt. Konkurrensutsättning och utvecklingen av kundval kommer att fortsätta att öka. Ett ökat bemyndigande av medborgarna kommer att också att påverka inriktning och ramar för den myndighetsutövning som stadsdelsförvaltningarna svarar för. Inom Äldreförvaltningen förbereds just nu besluten om att införa förenklade former för biståndshandläggning och beslut om hemtjänst. Det kan vara rimligt att anta att denna strävan om förenkling så småningom också kommer att påverka myndighetsutövningen inom övriga verksamhetsområden.

Från statliga myndigheter som Socialstyrelsen och Skolverket samt SKL och SCB inforrdas allt mer detaljerade uppgifter om förvaltningarnas verksamhet, vilket kräver en övergripande planeringsstrategi, en god systematik och kontinuitet i uppgiftsinsamling och redovisning.

För stadsdelsförvaltningarna kommer det troligen innebära att ansvaret att bedriva verksamheter inom äldre, funktionsnedsättning och socialpsykiatri successivt minskar och att ansvaret för upphandling/beställning och kvalitetsuppföljning ökar. Visionen är en stad i världsklass, med en ekonomi i god balans. Huvudfrågor blir då att utveckla effektiviteten i tjänster och att ha god ekonomisk kontroll och en god uppföljning på de kommunala tjänsterna oberoende om de utförs av privata entreprenörer eller egenregi-verksamheten i stadsdelsförvaltningarna.

Ska den kommunala produktionen av välfärdstjänster inte halka efter de privata alternativen krävs att de ges en större frihet att utveckla effektivitet, sina tjänster/erbjudande och sina medarbetare. Det kan mycket väl ske i samverkan över interna gränser och verksamhetsområden. Det gäller att ta vara på goda entreprenörkrafter inom egenregin och att utveckla en ”affärsmässighet” inom ramen för det kommunala alternativet.

Det finns ett behov att stärka upp ILS- och budgetuppföljning. De gemensamma utvecklingsinsatser som sker inom förvaltningen t.ex. lean, resultatbaserad styrning m.fl. måste genomföras med större kraft och konsekvens. Det finns ett behov av ett samlande grepp för ekonomi och strategisk planering. Den föreslagna förändringen ska ge den biträdande stadsdelsdirektören och ekonomiavdelningen en tydligare roll och mandat att hålla samman och driva dessa förvaltningsövergripande processer inom ramen för tydliga planeringscykler. Enskede-Årsta-Vantör är en av de större stadsdelsförvaltningarna med sina snart 90 000 invånare, och det finns ett behov av att stärka den strategiska planeringen.

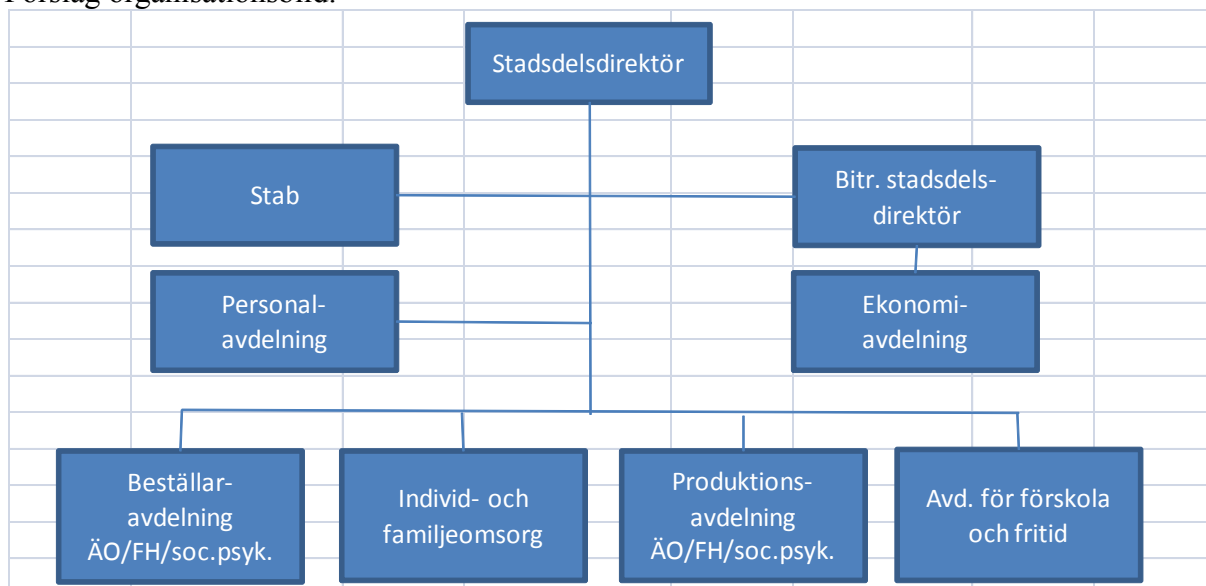
Stadsdelsdirektören bör ges förutsättningar att få större frihet att arbeta med övergripande strategiska frågor och med de externa kontakter som behövs för att tillsammans med sina avdelningschefer i ledningen utveckla organisation och verksamhet. Tillsammans med SLK, andra förvaltningar, bolag och näringsliv kommer den nödvändiga stadsomvandlingen och stadsförnyelsen i området att kräva stora insatser (och tid) från stadsdelsdirektören.

Förvaltningens synpunkter och förslag

En ny övergripande organisation syftar till att anpassa organisationen efter en förändrad situation och behovsbild. Organisationen ska ge förutsättningar att ta ett helhetsgrepp om myndighetsutövningen inom äldreomsorg, funktionsnedsättning och socialpsykiatri för att med större tydlighet kunna fokusera på kundperspektivet, minska sårbarheten och ge förutsättningar för en ökad beställar- och individuell uppföljningskompetens.

Det handlar också om att söka vägar att bedriva en högklassig och effektiv egenregi-verksamhet med större frihet. En samlad produktionsavdelning för äldreomsorg, omsorg om funktionsnedsatta samt socialpsykiatri föreslås inrättas.

Förslag organisationsbild:



Genom att inrätta en biträdande stadsdelsdirektör som svarar för att samordna planering och uppföljning av den operativa verksamheten ges möjlighet för stadsdelsdirektören att arbeta mer fokuserat på den strategiska planeringen,



externa kontakter, det utåtriktade utvecklingsarbetet och arbetet i förhållande till den politiska organisationen. Det innebär dock inte några inskränkningar på stadsdelsdirektörens övergripande ansvar för stadsdelsförvaltningens verksamhet som helhet.

Den biträdande stadsdelsdirektören får ansvar för ekonomiavdelningen och ett övergripande ansvar för ekonomi- och verksamhetsstyrning. Det innebär också ansvar planering och för att åstadkomma metoder och processer för att i ett strategiskt perspektiv värdera de ekonomiska resursinsatserna mot de effekter de ger i verksamheten för medborgarna, dess effektivitet, produktivitet och kvalitet i verksamheten.

En samlad beställaravdelning inrättas för äldreomsorg och omsorger för personer med funktionsnedsättning inkl. socialpsykiatri. Det handlar om att ta ett grepp om myndighetsutövningen i ett helhetsperspektiv där medarbetarna arbetar tillsammans och ges möjlighet att bidra med sina olika kompetenser. Avsikten är att öka möjligheterna att förbättra utredningsmetodiken, säkerställa en likartad bedömning och att utreda sammansatta och komplexa vårdbehov tillsammans. Det ska ge förutsättningar för beställarorganisationen att samordnat blir bättre och snabbare på att se förändringar inom målgrupperna samt att möta dessa framtida förändringar på ett samordnat, kostnadseffektivt, flexibelt och professionellt sätt.

Till beställaravdelningens uppdrag hör också att utveckla en bättre fungerande uppföljning av kvalitet. Det omfattar såväl de individuella insatserna som den verksamhet som bedrivs av den egna produktionsavdelningen och de externa upphandlade utförarna. Som ett led i denna ambition överförs tjänsten som medicinskt ansvarig sjuksköterska till beställaravdelningen.

En fortsatt utveckling av konkurrensutsättning och kundval i alla verksamhetsområden borde rimligtvis innebära att den egna kommunala verksamheten successivt kommer att minska i omfattning. Inom verksamheten för personer med funktionsnedsättning är verksamheten redan idag så begränsad att den inte motiverar en egen avdelning. För att ge de kommunala enheterna möjligheter till utveckling och inte bara avveckling, måste enheterna inom ramen för en samlad produktionsavdelning få ökade möjligheter till självständighet, frihet att utveckla egna koncept och att drivas med en hög grad av ”affärsmässighet”. Enheterna ska ha möjlighet att bygga nya samarbetsallianser över verksamhetsgränserna.

Verksamhetsavdelningarna ska ha en hög grad av självständighet under ledning av avdelningscheferna att utveckla innehåll och arbetsmetoder inom sina respektive



professioner. Det gäller inte minst arbetet med att utveckla effektivitet och en god uppföljning av verksamheten. Till sitt förfogande har avdelningscheferna tjänster som kvalitetsutvecklare/utredare. De har också en skyldighet att delta i det förvaltningsövergripande strategiska planerings- och utvecklingsarbete som leds och samordnas av den biträdande stadsdelsdirektören.

För avdelningen för individ- och familjeomsorg innebär organisationsanpassningen inte någon förändring utöver att beslut och insatser inom socialpsykiatri överförs till beställaravdelningen ÄO/FH respektive produktionsavdelningen för samma målgrupper. Förändringen ger avdelningschefen möjligheter att ytterligare fokusera på utveckling av effektivitet och produktivitet i verksamheten och att stärka det sociala förändringsarbetet. Det finns även inom individ- och familjeomsorgen ett behov av att stärka uppföljning av individuella insatser och inte minst de upphandlade insatserna. För avdelningen för förskola och fritid innebär organisationsanpassningen inte några förändringar i förhållande till nuläget.