

Värmdö kommun - översyn av sektorn för omsorg och välfärd

Genomförandeplan

2018-01-18

Ver. 4

Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Uppdrag	3
3. Metod	3
4. Tidigare arbete	4
5. Nuläge	4
6. Synpunkter från intervjuer	5
6.1. Allmänna reflektioner	5
6.2. Förmåga att ta tillvara brukarnas/klienternas behov	5
6.3. Mål och uppföljning	5
6.4. Organisation	5
6.5. Stödfunktionerna	6
6.6. Kvalitetsarbete	6
6.7. Samverkan	6
6.8. Ekonomi	7
6.9. Ledningen	7
6.10. Viktigast att ta tag i	7
7. Slutsatser från intervjustudie och arbete på plats	8
7.1. Ändamålsenlig organisation och stöd	8
7.2. Ekonomi	10
7.3. Kvalitetsarbete	11
8. Åtgärdsplan nämnder/sektor och i relation till andra sektorer	13
9. Åtgärdsplan inom sektorn	13
10. Avslutande reflexioner	14

Rapporten har illustrerats med fågelbilder. Fåglarna är fotograferade av Sune Eriksson

1. Sammanfattning

Sektorn för omsorg och välfärd under vård- och omsorgsnämnden och socialnämnden bedriver verksamhet som överskrider beviljad budget med cirka 59 mkr. Rapporten ger viktiga förslag till hur samverkan ska bli bättre inom sektorn och mellan nämnderna och sektorn liksom hur verksamheten ska utvecklas för att bli mer kostnadseffektiv och hur kvalitetsfrågorna på nytt ska prioriteras.

I syfte att ge verksamheten ett större eget ansvarstagande föreslås utökad delegation, klargörande av rollfördelning mot centralt stöd och ett förändrat internt stöd inom sektorn. Rapporten avslutas med en genomförandeplan som listar de viktigaste förändringar och anger ansvar och tidplan för genomförandet.

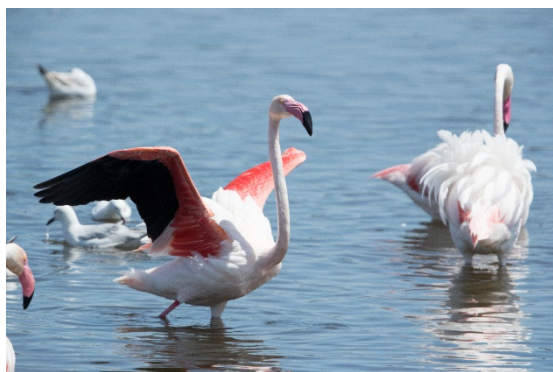
2. Uppdrag

Kommundirektören i Värmdö kommun har gett Utvecklingskonsult Sune Eriksson i uppdrag att genomföra ett förändringsarbete inom sektorn för omsorg och välfärd. Uppdraget på plats genomförs av konsult Anne Lundkvist.

Uppdraget består av att leda verksamheten som sektorchef på plats i Värmdö samt att genomlysna organisationen, lösa strukturella och organisatoriska problem, arbeta med rutiner och genomföra förtroendeskapande insatser.

Tanken med genomlysningen är att granska verksamheternas effektivitet utifrån kundnytta i förhållande till insatta resurser och göra en bedömning av ändamålsenligheten i sektorns organisation som trädde i kraft 2015 i förhållande till den kommunala målstyrningen. Särskild vikt skall läggas vid rollfördelning mellan nämnd och sektor liksom mellan sektorns olika delar. Vidare föreslås och till viss del genomföra åtgärder avseende organisation och verksamhet med syfte att uppnå en bättre överensstämmelse mellan uppdrag och resurser.

För de olika avdelningarna inom sektorn för välfärd och omsorg ska utgångspunkten i arbetet vara att granskningen ska ske utifrån den nytta med verksamheten som uppnås ur det primärkommunala perspektivet. Granskningen ska ske utifrån begreppen ändamålsenlig organisation, arbetsmetoder, sammanhållen åtgärdskedja och fungerande samverkan. Vidare ska granskningen genomföras med beaktande av sektorns centrala stödresurser och kvalitetsarbete utifrån tillgång, tillgänglighet och förmåga att bidra till att uppfylla sektorns uppdrag.



1 Större Flamingo - Rio Guadalhorce, Spanien 170430

3. Metod

Anne Lundkvist har samlat kunskap om verksamheten genom sitt arbete som sektorchef på plats. Dessutom har Anne Lundkvist och Sune Eriksson genomfört intervjuer med ett 20-tal tjänstepersoner, förtroendvalda politiker samt fackliga förtroendevalda inom kommunen. En workshop med frågeställningen "Hur skapar vi en gemensam ledningsstruktur för sektorn?" har hållits i november.

Materialet utgör utgångspunkt för översynens analys och avslutas med föreliggande rapport som underlag för det genomförande av förändring som är nödvändig för att komma tillrätta med de påvisade problemen inom sektorn.

4. Tidigare arbete

Utvecklingskonsult Sune Eriksson har i tidigare uppdrag inom sektorn avfattat två rapporter tillsammans med konsult Ingela Evegård som också varit chef på plats inom utföraravdelningen för vård och omsorg under en vakansperiod 2016. Den rapport som berörde utföraravdelningens arbete, 2016-10-14, utgick från en tidigare genomlysning som konsulterna Svenson och Svensson presenterat i januari 2016. Den rapporten visade på förhållandevis höga kostnader för verksamheten och rapporten 2016-10-14 gav ett antal förslag till åtgärder, bl.a. genomförande av ett redan fattat beslut om hemtjänstens organisation, förslag om översyn av LOV-bestämmelserna, minskning av personalkostnaderna, möjliga åtgärder för att öka debiteringsbar tid i hemtjänsten liksom andra effektiviseringar av hemtjänstverksamheten, översyn av organisation och arbetssätt inom funktionshinderområdet och ett resonemang kring ansvarsfrågor inom vård- och omsorgssektorn.

Även individ- och familjeomsorgen har höga kostnader och i en rapport 2017-03-27 gavs rekommendationer kring hur det höga kostnadsläget skulle angripas. Rapporten föreslog tydligare mål för verksamheten, mer effektiva hemmaplanslösningar, förändringar i stödboendeorganisationen och en ändrad organisation för att minska kostnaderna.

5. Nuläge

Uppdraget för ledning och översyn av sektorn inleddes 2017-10-01. Verksamheten i sektorn är underordnad tre nämnder, vård- och omsorgsnämnden, socialnämnden och överförmyndarnämnden. Sektorn består av fem avdelningar: myndighetsavdelning för vård- och omsorg innefattande äldreomsorg och omsorger för funktionsnedsatta. Dessutom en avdelning för kommunens eget utförande inom vård och omsorg, bl.a. delar av hemtjänsten och två äldreboenden. Inom individ- och familjeomsorgen finns också en myndighetsavdelning och en utföraravdelning för kommunens egna insatser. En gemensam utvecklingsavdelning betjänar såväl vård och omsorg som individ- och familjeomsorg. Här är också överförmyndarens verksamhet placerad.

I den ekonomiska uppföljningen 171211 prognosticerar socialnämnden ett underskott mot budget med cirka 36 mkr varav ensamkommande barn står för 11,8 mkr, och prognosen för vård och omsorgsnämnden är ca 23 mnkr över budget.

Utifrån de tidigare översynsrapporterna har den kommunalt utförda hemtjänsten förts samman i en gemensam enhet under ny ledning och en ny avdelningschef för vård och omsorg finns på plats sedan ett år tillbaka. Vidare har några andra förslag till förändringar genomförts medan viktiga justeringar som t.ex. översyn av heltidsmålet för kommunalt anställda återstår. En uppföljning av tidigare rapporter är under sammanställning och kommer att presenteras för Vård- och omsorgsnämnden i februari 2018.

Även IFO-verksamheten har omorganiserats enligt rapportens förslag med enheter färre men flera av de förslag som fanns med i rapporten återstår att genomföra.



2 Minervauggla - Paradoxolus de Málaga Golf, Spanien 170430

Genomgående är att de översynsrapporter som tidigare tagits fram behöver redovisas för såväl personal som förtroendevalda. Tydliga uppdrag inom organisationen och systematisk uppföljning av rapporterna har inte förekommit utom en muntlig rapport till Vård och omsorgsnämnden under senhösten 2016.

6. Synpunkter från intervjuer

I det följande ges en kortfattad sammanfattande bild av synpunkter som framkommit vid intervjuerna. Bilden som ges är mycket negativ.

6.1. Allmänna reflektioner

- Rörigt, få beslut fattas, hierarkiskt, många chefsled, kompetens har försvunnit, kvalitetsbrister, problem med ekonomin, problem i samarbete
- Medarbetarna trivs i verksamheterna, roligt på jobbet
- Stor rörlighet inom myndighetsavdelningarna

6.2. Förmåga att ta tillvara brukarnas/klienternas behov

Varierande svar; en del tycker att brukarnas behov tillgodoses, en del tycker att det görs inte alls. Vissa säger att det finns brister på grund av kompetensbrister och stuprörstänkande. Det har pratats väldigt lite om medborgarfokus i sektorn.

6.3. Mål och uppföljning

Oftast upplevs målen som otydliga. Det finns glapp mellan nämndens och enheternas mål. Mycket kritik mot bristfällig uppföljning och många tycker att det inte förekommer alls. En del följer upp men ingen efterfrågar detta. Några uppger resursbrist inom utvecklingsavdelningen. Att inte ha ekonomiska mål upplevs som en brist.

6.4. Organisation

Utvecklingsavdelningens roll är otydlig. Överförmyndarnämndens koppling till omsorgs- och välfärdssektorn är mycket liten. Ingen entydig bild om den nuvarande organisationen är bra eller dålig. Många nämner dock att det finns många chefsnivåer. Få har förslag på vilken nivå man kunde ta bort. Någon föreslår att sektorchefen är onödig. Någon föreslår en "traditionell organisation med två högsta chefer med var sin avdelning/sektor under resp. nämnd och sedan enhetscheferna direkt under högsta chefsnivån. Utvecklingsavdelningen borde ligga under sektorchefen, utan en avdelningschef.

6.5. Stödfunktionerna

En hel del missnöje gentemot stödfunktionerna framkommer: Upphandlingsfunktionen är bara rådgivande och verksamheterna behöver göra allt jobb själva med mindre resurser än upphandlingsenheten har. Många upphandlingar inom Socialnämnden genomförs tillsammans med Nacka kommun och sektorn köper då upphandlingstjänster av Nacka. HR-stödet är man oftast nöjd med när man har hittat samverkansformerna. Beträffande ekonomi finns ett stort missnöje. Man upplever bristande kompetens hos personer som ska stötta cheferna. Sektorns resurser har flyttats till central nivå, de har blivit konsulter som inte hjälper i det operativa arbetet. Detta har medfört merarbete och dubbelarbete i sektorn. Egna resurser har införskaffats till båda myndighetsavdelningarna. Man är inte heller nöjd med de egna stödfunktionerna. Man förstår inte hur tiden används, avdelningarna får inte så mycket hjälp som skulle behövas. IFO har stöd av två utvecklingsledare, vård och omsorg har en. IFOs utföraravdelning har ingen tillgång till utvecklingsresurser. Utvecklingsledarna sitter med sektorsövergripande uppgifter också men det kommuniceras dåligt kring detta. Gällande IT-frågorna anser avdelningarna att de har svårt att frigöra resurser till olika projekt. En del osämja kring detta förekommer.



3 Biätare - Canal Colector del Este, Tarifa, Spanien
170423

6.6. Kvalitetsarbete

Kvalitetsarbetet haltar. Enheterna har gjort sina egna kvalitetsledningssystem (inte alla), något gemensamt har inte funnits. Ett arbete för att ta fram ett kvalitetsledningssystem påbörjades år 2015 men det lades ner då det inte fanns någon beställning från ledningen. Utvecklingsledarna upplevde ett bristande intresse för frågorna tidigare. Uppföljningen är inte tillräcklig, varken i egen regi eller hos externa utförare. Struktur saknas. Ledningen

har inte haft tillräckligt fokus på kvalitetsfrågorna.

6.7. Samverkan

Samverkan med andra utanför den egna enheten upplevs som dålig eller t o m obefintlig. Starka stuprör beskrivs i intervjuerna. Det finns undantag som mellan IFO-avdelningarna, dock märks motsättningar där också. Samarbetet saknar struktur. Frågan om rollerna mellan utvecklingsavdelningen och övriga avdelningar har varit på dagordningen många gånger men någon förändring har man inte fått tillstånd. Man ser sin egen tårtbit och har svårt med helheten. Ledningsgruppen beskriver också sitt arbete som svårt på grund av motsättningar i sakfrågor. Rollerna ser olika ut, några är beställarföretagare och har ett ansvar för beställningar mot såväl kommunens egna utförare som privata utförare, med ett stort ansvar för att hålla ihop ekonomin och klara budgeten. De kommunala utförarna

har i stället en utmaning i att klara verksamheten på given peng med i många fall betydligt större personalkostnader per timme än privata utförare, bland annat på grund av ett annat heltidsmått hos kommunen och högre overheadkostnader. Det är också olika regler i LOV-systemet kring vad som de kommunala utförarna ska leverera i förhållande till de privata utförarna. Sammantaget innebär detta ansträngningar för samverkansklimatet inom ledningen.

6.8. Ekonomi

Så gott som alla upplever budgetarbetet som dåligt. Bristande delaktighet, det upplevs som att controller/ekonom får en för stor bestämmanderätt, otydligt, bristande stöd. Sektorchefen har inte i tillräcklig utsträckning kommunicerat innehållet i budgetarbetet. Många anser att Socialnämnden inte har tillräckliga resurser, att man har fått spara och effektivisera varje år. Resultatet syns inte. Årets budgetprocess har upplevts som mer transparent. Politikerna är inte nöjda med hur budgetuppföljningarna presenteras. Det saknas nyckeltal och många gånger väcker uppföljningarna mer frågor än de ger svar. Förklaringar och analys saknas. Det upplevs som en svårighet att ekonomerna har en annan organisatorisk tillhörighet än controllers i deras samarbete. Alla chefer har inte ett ekonomiskt tänk eller tar sitt ansvar. Ibland har inte nämnderna fått en korrekt bild av det ekonomiska läget i samband med uppföljningarna. Statliga beslut gällande ensamkommande barn har kommit plötsligt och förändrat förutsättningarna och därmed ökat underskottet. I fullmäktiges budgetbeslut räknas Socialnämndens intäkter mycket högre än de är i verkligheten. Gällande vård- och omsorgsnämnden kan man konstatera att dygnsersättningen för särskilt boende inom äldreomsorgen är relativt låg i jämförelse med andra kommuner.



4 Rödhuvas törnskata - Barbate Marshes, Spanien
170423

6.9. Ledningen

Sektorns ledning har beskrivits som ett skepp utan kapten. Ledningen har upplevts som otydlig, ledningsgruppen som dysfunktionell. En målinriktning från sektorchefen har varit tydlig: håll budget! Avdelningarna har inte upplevt något stöd i att uppnå budget i balans, i hur detta skulle kunna förverkligas, det har varit "hopplöst" från början. Politikerna har inte fått svar på sina frågor. Organisationen är hierarkisk och frågor som skickas uppåt får ofta inga svar.

6.10. Viktigast att ta tag i

Att arbeta långsiktigt och strukturerat för budget i balans är det viktigaste, rätt så samstämmigt. Här nämns ofta krav på större delaktighet och struktur i budgetprocessen. Ta tag i samarbetet och rollerna; chefernas och stödfunktionernas roller behöver förtydligas för att undvika dubbelarbete och

för att effektivisera. Man vill se större mandat för cheferna. Gällande ekonomin lyfts bättre samarbete med myndighets- och utförardelarna, uppföljning av åtgärdsplanerna, månadsuppföljningar med krav och bättre schemaplanering genom införskaffande av IT-verktyg. Digitalisering nämns som ett viktigt område.

Många anser att sektorn behöver arbeta med varumärket och arbetsgivarrollen. Om kommunen vill vara en attraktiv arbetsgivare ska löneutvecklingen vara bättre och kompetensutvecklingen få ett större utrymme.

I ett möte med sektorns samlade chefer genomfördes ett grupparbete om viktiga utvecklingsområden. Sektorsledningen har fortsatt arbetet genom att gruppera resultaten under fyra rubriker:

1. Ordning och reda (tydlighet)
2. Öppenhet och samarbete
3. Attraktiv arbetsgivare
4. Mål/vision/organisation

7. Slutsatser från intervjustudie och arbete på plats

7.1. Ändamålsenlig organisation och stöd

De största upplevda organisatoriska problemen är utvecklingsavdelningens otydliga roll och missnöje med deras resultat samt en hierarkisk struktur kopplat till många chefsled.

Antalet chefsled har setts som problematiskt eftersom det kan leda till en hierarkisk verksamhet. Om det bedöms som viktigt att ta bort ett chefsled, är det mest naturligt att ta bort avdelningschefsnivån och ersätta den med två sektorchefer som har enhetscheferna direkt under sig. Då behöver man dela sektorn i två delar för att få det att fungera. Sektorns ansvar består av ett stort antal olika delområden där det inte alltid är lätt att hitta gemensamma nämnare. Alternativet är att två avdelningschefer får ansvar för ledningen av verksamheten mot varsin nämnd och har enhetscheferna direkt under sig.

Bedömningen är att de huvudsakliga problemen inte står att finna i antalet chefsled eller organisationen i sig. Ofta förekommande organisatoriska förändringar kan tvärtom ha effekten att resurserna går åt till det i stället för att förbättra processer och arbetsätt. Det finns inte för många chefer eller för många chefsled i det verksamhetsnära arbetet. Dock finns pågående organisatoriska förändringar inom Individ- och familjeomsorgen och inom avdelningen vård och omsorg. Utförarverksamheter inom vård och omsorg kan inte riktigt jämföras



5 Svarthakad buskskvätta - Mirador Puerto de las Palomas, Grazalema, Spanien 170427

med myndighetsverksamheterna gällande chefstäthet. Handläggarna fattar många beslut och behöver mycket nära ledarskap. Behovet av nära ledarskap inom myndighetsverksamheter har ökat drastiskt på grund av den höga rörligheten hos socionomerna. De flesta har väldigt kort erfarenhet i yrket och behöver en lång introduktion, inte bara för kommunen utan för själva yrkesutövningen. Socionomutbildningen är en bred generalistutbildning som inte fullt ut förbereder studenterna för ett arbete på ett socialkontor. Så gott som alla handläggare är nya i yrket och slutar efter relativt kort tid för att få upp lönen hos en annan arbetsgivare.

Enhetscheferna är sannolikt den mest belastade chefsnivån. När stödfunktionerna inte fungerar tillräckligt bra, hamnar arbetet hos enhetscheferna. Många av enhetscheferna upplever en enorm arbetsbelastning. Det stora antalet olika IT-verktyg, dom flesta centrala, gör arbetet tungt. Personalsystemet Heroma ger inte det stödet som man i vardagen skulle behöva på grund av att statistiken kommer sent. Det finns inget systemstöd för personalekonomiska beräkningar. Omvärldsbevakningen fungerar inte så som myndighetsavdelningarna skulle önska. Alla chefer måste använda tid till det – men tiden räcker inte till. Ett förslag är att utvecklingsavdelningen skulle ta ett större ansvar för omvärldsbevakningen.

Enhetscheferna får också strategiska uppgifter eller i alla fall förväntningar om att gå in i sådana uppgifter. Det kan bli ett problem att de strategiska frågorna finns både på avdelningschefs- och enhetschefs-nivån. Detta behöver förtydligas, inte minst för att enhetscheferna inte ska drunkna i arbetsuppgifter. Det behöver förtydligas hur utvecklingsledarna ska användas så att de blir ett verkligt stöd för cheferna och för sektorns övergripande planering. Avdelningschefernas roll behöver också förtydligas eftersom de har upplevt att de saknar mandat att fatta beslut. En bidragande orsak är delegationsordningen som t ex inte tillåter att en avdelningschef ändrar sin organisation. Beslutsfattandet måste delegeras till den som har budget- och personalansvar.

Det arbetssätt som har utvecklats inom sektorn har varit onödigt hierarkiskt vilket lett till otydligheter och lägre effektivitet. Ett mer projektorienterat arbetssätt skulle kunna ge de olika ledarna större möjligheter att nå snabbare resultat i utvecklingsarbetet. Hierarkierna skulle dämpas av att projekt eller vissa processer leds av andra ledare än linjechefer.

Om man flyttar överförmyndarnämnden till sektorn administration, ledning och service, blir belastningen något mindre för de centrala delarna av omsorgs- och välfärdssektorn. I stället för en utvecklingsavdelning skulle man kunna inrätta en stab och en kvalitetsenhet direkt under sektorchefen. Det är viktigt att ge kvalitetsfrågorna ett större utrymme i sektorn och utse någon som leder arbetet. Nuvarande utvecklingsenhet driver inte kvalitetsfrågorna, se vidare nedan avsnitt 7.3.

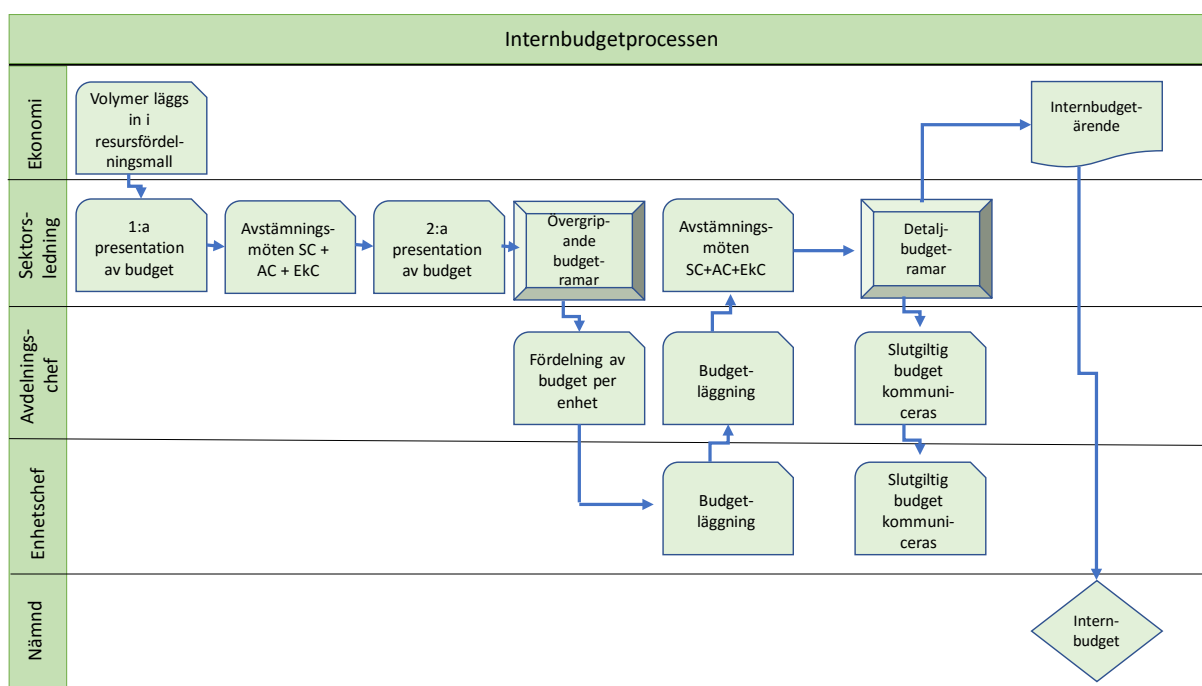
En fråga har rört försörjningsstödet placering i organisationen. Efter de förändringar som skett under 2017 hanteras försörjningsstödet inom enheten för mottagning, familjerätt och ekonomiskt bistånd. Samtidigt finns kommunens arbetsmarknadsinsatser organiserade under samhällsbyggnads- och tillväxtsektorn, alltså utanför omsorgs- och välfärdssektorn. Det finns stora fördelar med att hantera dessa uppgifter i ett gemensamt sammanhang eftersom det är viktigt att söka erbjuda arbete i stället för bidrag. Samtidigt är det problematiskt att flytta en myndighetsverksamhet som ekonomiskt bistånd till en ny nämnd och sektor, eftersom dylika myndighetsverksamheter lätt kan bli kostnadsdrivande om det inte finns en grundläggande inställning i den ansvariga nämnden att bidra till

positiv förändring och utveckling hos den enskilde, som tar sig uttryck i arbete i stället för bidrag. Frågan bör fortsatt hanteras i den pågående översynen av kommunens organisation och ansvarsfördelning.

7.2. Ekonomi

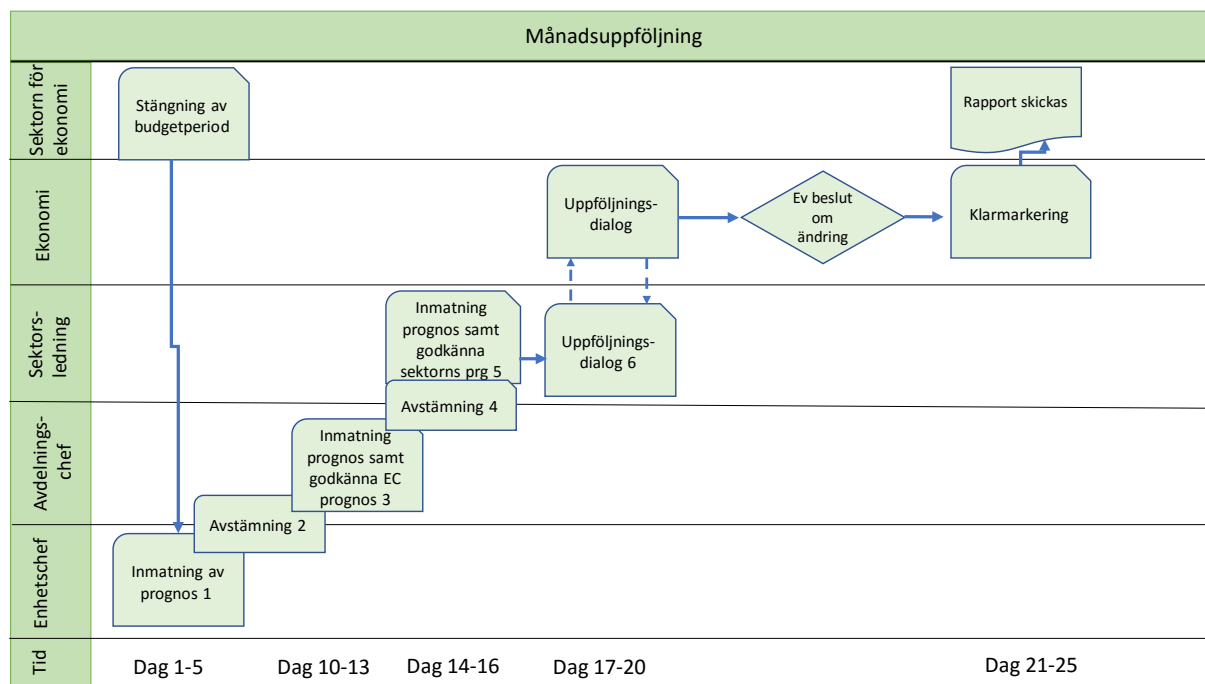
Budget- och uppföljningsarbetet har en stort utvecklingspotential både inom och utanför sektorn.

En tydlig budget- och uppföljningsprocess med ett årshjul behöver göras klart innan det nya året börjar eller senast i början på året. Ansvaret och rollerna ska förtydligas i dokumentet så att alla chefer vet vid vilken tidpunkt de behöver agera och på vilket sätt. Om inte alla chefsnivåer bär ett tydligt ekonomiskt ansvar är det lika bra att ta bort den aktuella chefsnivån. Det är nödvändigt att sektorsledningen delar ett helhetsansvar för nämndernas ekonomi och att enhetscheferna delar ett helhetsansvar för avdelningens ekonomi. Alla måste förstå hur de olika delarna påverkar varandra. Detta kan inte fungera utan en tydligare budgetprocess. Ett förslag till internbudgetprocess anges i figur 1.



Figur 6 Förslag till budgetprocess

Lika viktigt är att den ekonomiska uppföljningen är strukturerad och tydlig. I figur 2 anges ett förslag till uppföljningsprocess med månadsuppföljningar. Denna kompletteras också med uppföljningar till nämnd, delårsprognoser, mm.



Figur 7 Månadsuppföljning

En tydlig struktur för ekonomiutbildningar behöver göras samt en kontrollfunktion att alla chefer har genomgått utbildningarna. Det är viktigt att utbildningarna omfattar hela ansvaret: hur den kommunala ekonomin fungerar, vad som ingår i ett budgetansvar, hur man läser ekonomiska rapporter, hur våra verktyg fungerar: Raintance, Qlikview och Qlik sence, vikten av att attestera rätt, hur man prognosticerar, hur man följer upp ekonomin o s v. Det går inte att underskatta vikten av att ha en tydlig tidplan för dessa uppföljningar över året, inte minst med tanke på semesterplanering. Rollerna mellan controller, ekonom och chef måste förtydligas. För verksamheterna är det viktigt att det finns väldigt god kompetens inom ekonomifunktionen. Helst ska controller och ekonom bilda ett team som gemensamt ansvarar för stöd till verksamheterna.

Uppföljningsstrukturen behöver förbättras väsentligt. Med fördel kombinerar man ekonomisk uppföljning med kvalitetsuppföljning. Det saknas i dag nyckeltal i månadsuppföljningen och därmed också analyser. Ett arbete pågår för närvarande för att ta fram sådana. Någon form av resultatdialoger måste finnas. Förslagsvis påbörjas dessa på avdelningsnivå som sedan sprider arbetssättet till nästa nivå. Stödfunktionerna inom ekonomi måste vara aktiva för att ta fram dessa modeller.

7.3. Kvalitetsarbete

Enligt sektorns ledningsgrupp har kvalitetsfrågorna inte funnits på agendan de senaste åren. Avsaknaden av kvalitets- och därmed medborgarfokus påverkar organisationen på ett negativt sätt. Detta påverkar samarbetet inom sektorn liksom verksamhetens förmåga att skapa en sammanhållen åtgärdskedja och förmågan att tillgodose brukarnas behov. Det finns bl a diskussioner vad som är en skälig levnadsnivå enligt socialtjänstlagen. En gemensam syn för sektorn saknas. Detta blir synligt i

personären den där man inte är överens mellan avdelningarna. Problemet har t ex lett till en Lex Sarah-anmälan under hösten.

Detta har också lett till förtroendeproblem mellan Vård- och omsorgsnämnden och sektorns medarbetare. Sektorns tolkning av skälig levnadsnivå eller goda levnadsvillkor enligt LSS har inte beskrivits för nämnden, vilket har lett till misstroende då nämnden har haft en annan bild. Sektorns strävan att få balans i ekonomin har inte alltid mött förståelse från Vård- och omsorgsnämnden på grund av

kommunikationsbrister. Därför behöver samarbetet mellan nämnd och förvaltning bli mer transparent.



8 Småtärna - Salinas de Bonanza, Cadiz, Spanien 170425

Sektorns kvalitetsarbete bör beskrivas i form av ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete och en årlig kvalitetsberättelse bör skrivas. I den sammanställer man till exempel tillsynsrapporterna, Lex Sarah-anmälningarna, Lex Maria-anmälningar, sammanställning av synpunkter och klagomål, medarbetarundersökningens viktigaste resultat, måluppfyllelse gentemot nämnderna och genomförda kvalitetsförbättringar. Kvalitet behöver mätas på ett enklare sätt så att varje enhet får ett antal frågor årligen där dessa ska redovisa sina svar.

Arbetet bör inledas med att beskriva nuvarande nivå – återkommande kvalitetsberättelser beskriver sedan sektorn kvalitetsutveckling enhet för enhet. Detta ökar motivationen och engagemanget för medarbetarna och cheferna.

Arbetet med att ta fram ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete har startats i projektform. Styrgruppen är sektorns ledningsgrupp som i december har godkänt projektdirektiven. Stommarna, en för varje nämnd, ska vara färdiga vid halvårsskiftet 2018.

Att ha ett ledningssystem som beskriver kvalitetsarbetet torde vara en tillräcklig säkerhet för nämnderna att veta att sektorn arbetar med rätt saker. Risken innan detta är på plats är ett fokus på småfrågor där man inte kan se helheten och systematiken i sektorns arbete.

8. Åtgärdsplan nämnder/sector och i relation till andra sektorer

De viktigaste åtgärderna har listats med tidplan för genomförande och angivande av vem som är ansvarig. Här anges också om någon åtgärd betraktas som beroende av andra resurser, t.ex. personal/särskilda ekonomiska resurser.

Åtgärd	Avslutas	Ansvarig	Beslutande	Beroenden
Delegering Ex. budgetansvariga chefer får mandat att besluta om organisationsförändringar inom eget resultatansvar.	180430	Kommundirektör	KS/Nämnderna	
Budget och uppföljning	180331	Sektorchef	Kommundirektör	Ekonomichef
Se över externa stödfunktioner Se över vilka stödfunktioner som ska finnas centralt och lokalt	180630	Kommundirektör	Kommundirektör	Kommunövergripande organisationsöversyn
Förbättrad dialog mellan stödfunktioner och verksamheter	180430	Sektorchef		Ekonomichef
Kvalitetssäkra sektorns ekonomistöd	180430	Ekonomichef	Ekonomichefen	Sektorchef
Översyn av arbetsmarknad/ekonomiskt bistånd Utreda lämpligheten i att sammanföra verksamheterna	180630	Kommundirektör	KF	Kommunövergripande organisationsöversyn
Samverkan mellan nämnderna och sektorns personal	181231	Sektorchef		

9. Åtgärdsplan inom sektorn

De viktigaste åtgärderna har listats med tidplan för genomförande och angivande av vem som är ansvarig. Här anges också om någon åtgärd betraktas som beroende av andra resurser, t.ex. personal/särskilda ekonomiska resurser.

Åtgärd	Avslutas	Ansvarig	Beslutande	Beroenden
Samverkan inom sektorn Samarbete i ledningsgruppen	181031	Sektorchef	Sektorchef	

Åtgärd	Avslutas	Ansvarig	Beslutande	Beroenden
Tydliggöra roller och ansvar Lyfta samverkan till den utvidgade ledningsgruppen och skapa samsyn	181230	Sektorchef		
Plan för kompetensutveckling ekonomi och förbättrad budget och uppföljningsprocess	180228 180430	Sektorchef Sektorchef, controller	Sektorchef	Controllerenheten
Introduktion av nya chefer	180228	Sektorchef	Sektorchef	
Verksamhetsutveckling Verksamheterna söker nya vägar att genomföra arbetet resurseffektivt	181031	Sektorchef	Sektorchef	
Införa ett ledningssystem för kvalitetsarbetet	190630	Sektorchef	Sektorchef	
Uppföljning av tidigare genomförda översynsrapporter	180228	Sektorchef	Sektorchef	

10. Avslutande reflexioner

Frågan om ändamålsenligheten i 2015 års omorganisation har besvarats i vissa av de genomförda intervjuerna och i det fortsatta översynsarbetet med att sektorns största problem inte handlar om den organisation som finns utan snarare om samverkan, arbete med kvalitet och ekonomi, tydliga mål och uppföljning och möjligheten att genomföra verksamheten inom ramen för de mål och budget som satts upp. I uppdraget har ingått att initiera förtroendeskapande insatser inom sektorn och mellan nämnderna och sektorn. Häri ligger uppdragets tyngdpunkt.

De anvisade punkterna i åtgärdsplanerna syftar till att uppnå målen med uppdraget.