



Handläggare: Leif Spjuth  
Telefon: 08-508 04 010

Dnr 001 - 149 -2007

Sammanträde 12 juni 2007

Till  
Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd

## **Handlingsplan för organisation och ledning av äldreomsorgen i Hässelby- Vällingby stadsdelsförvaltning**

Uppdrag i samband med översyn av organisation och ledning av äldreomsorgen i Hässelby – Vällingby stadsdelsförvaltning

### **Förslag till beslut**

1. Stadsdelsnämnden godkänner förvaltningens förslag till handlingsplan för organisation och ledning av äldreomsorgen.

Leif Spjuth  
stadsdelsdirektör

### **Sammanfattning**

Solving Bohlin & Strömberg har gjort en översyn av äldreomsorgen i Hässelby – Vällingby. Av redovisningen framgår att det behövs omfattande åtgärder i alla delar av organisationen. Vid stadsdelsnämndens sammanträde den 10 maj 2007 fick stadsdelsförvaltningen i uppdrag att till junisammanträdet återkomma med redovisning av vidtagna åtgärder och handlingsplan för planerade åtgärder. Förvaltningen redovisar i detta ärende förslag till handlingsplaner avseende samtliga nivåer inom organisationen och inom respektive verksamhetsenhet. I syfte att följa arbetet med genomförandet av föreliggande förslag till handlingsplan föreslås att en referensgrupp inrättas med representanter från stadsdelsnämnden och förvaltningen.

## Ärendets beredning

Detta tjänsteutlåtande har utarbetas i samverkan mellan stadsdelsdirektören och avdelningen för äldreomsorg. Ärendet har behandlats i pensionsrådet den 25 maj 2007 och i äldreomsorgens avdelningsgrupp den 30 maj 2007.

## Bakgrund

Solving Bohlin & Strömberg har under januari och februari 2007 haft i uppdrag att genomföra en genomlysning av ledning och styrning inom äldreomsorgen i Hässelby - Vällingby stadsdelsförvaltning.

Konsulternas bild är en organisation i kris när det gäller ledningsorganisationen. Det finns en stor förtroendeklyfta mellan nämnd och förvaltning. Det finns också behov av att tydliggöra ansvarsfrågor och roller mellan verksamhetsansvariga på alla nivåer och mellan verksamhetsansvariga och de medicinskt ansvariga sjuksköterskorna.

Av rapporten framgår dessutom att det krävs förändring av ledningsorganisation, ledar- och ledningsutveckling och insatser för kompetensutveckling och arbetslagsutveckling. Konsulterna ser även behovet av en omfattande diskussion om bemötande, värdegrund och verksamhetsinriktning med nämnden och att ett kvalitetsarbete initieras bland alla anställda.

## Förvaltningens förslag

Stadsdelsförvaltningen ser allvarligt på de synpunkter som redovisas. Av rapporten framgår att åtgärder behövs på samtliga nivåer inom organisationen och inom respektive verksamhetsenhet. För att förändringsarbetet ska få avsett resultat erfordras ett processinriktat arbetssätt, att erforderlig tid avsätts och att förändringsarbetet involverar all berörd personal.

Med utgångspunkt från konsulternas rapport och tidigare granskningar från bland annat Länsstyrelsen, Arbetsmiljöverket och stadens äldreomsorgsinspektörer har förvaltningen utformat föreliggande handlingsplan. I bilagor redovisas tidplan och ansvar för respektive åtgärd.

Stadsdelsdirektören har ett övergripande ansvar för handlingsplanens genomförande. Avdelningschef och enhetschefer har ansvar för planens genomförande inom ramen för sina respektive ansvarsområden. I syfte att följa arbetet med att genomföra föreliggande handlingsplan föreslås att en referensgrupp inrättas med representanter från stadsdelsnämnden och förvaltningen.

## Organisation

I rapporten föreslås att en ny organisation skapas för äldreomsorgens övergripande ledning och som bättre överensstämmer med de politiska ambitionerna, bland

annat om ökad valfrihet och konkurrensutsättning. Förslaget skiljer på uppdrag och produktion. Verksamheten knyts samman av avdelningschefen som till sitt förfogande har en uppdragssektion för strategisk utveckling och uppföljning, myndighetsutövning och administrativt stöd. Härutöver föreslås att en produktionssektion inrättas med ansvar för de verksamheter som drivs i kommunal regi.

Förvaltningen anser att den organisatoriska placeringen av uppgifter som avser upphandling och uppföljning bör ses ur ett förvaltningsövergripande perspektiv. Detta i syfte att säkerställa konkurrensneutraliteten ytterligare och mot bakgrund av att förestående konkurrensutsättning kommer att omfatta merparten av förvaltningens avdelningar. Det är även förvaltningens mening att funktioner som avser strategisk utveckling och planering bör vara direkt underställda avdelningschefen. Härutöver anser förvaltningen att den nuvarande myndighetssektionen bibehålls som en fristående enhet.

För närvarande pågår rekrytering av avdelningschef för äldreomsorgen. Ställningstagande till organisationens slutliga utformning får därför anstå tills dess denna rekrytering är klar. Förvaltningen har i detta ärende gjort vissa förtydliganden av organisationen, bland annat i syfte stärka dess konkurrensneutralitet.

### Myndighetssektion

I myndighetssektionens uppdrag ingår att vara myndighetsutövare, beställare av service, vård och omsorg för enskilda personer och även konsumentupplysare när det gäller äldre som ska välja utförare. Myndighetssektionen har ett särskilt ansvar som beställare av vård och service på individnivå att följa upp att den enskilde erhåller beviljad insats i enlighet med beslutad insats.

Förvaltningen planerar en särskild satsning för myndighetssektionen för att stärka biståndshandläggarna i sin yrkesroll och som beställare av vård och omsorg. Ansvarig för genomförandet är enhetens sektionschef.

För närvarande fördelas ärenden inom myndighetssektionen efter datumindelning. Denna indelning medför att utförarna har kontakt med ett stort antal biståndshandläggare. I konsultrapporten föreslås en återgång till en indelning som överensstämmer med hemtjänstens geografiska områdesindelning. Förvaltningen överväger att dela in stadsdelen i regioner och inom respektive region fördela ärenden med utgångspunkt från datum.

### MAS organisatoriska placering

MAS är direkt underställd stadsdelsdirektören. I konsultrapporten föreslås att MAS-funktionen överförs till den s.k. uppdragssektionen inom äldreomsorgsavdelningen.

För att MAS ska kunna fullgöra sitt uppdrag är det angeläget att MAS har en oberoende ställning i organisationen. Av detta skäl och med beaktande av att hälso- och sjukvård även bedrivs inom individ- och familjeomsorgen och inom handikappomsorgen anser förvaltningen att det i nuläget inte finns anledning att förändra den organisatoriska placeringen för MAS.

### Konkurrensupphandling

I syfte att säkerställa konkurrensneutralitet vid upphandlingar och undvika intressekonflikter friställs personal för att ingå i projektgrupper som inrättas i samband med varje upphandling. Dessa leds av förvaltningens upphandlingsansvarig, som ingår i ekonomiavdelningen.

### **Roll- och ansvarsfördelning**

#### Nämnd och förvaltning

I syfte att skapa ett förtroende mellan nämnd och förvaltning uppmärksammar förvaltningen ett tydligt ledarskap och styrning. I detta arbete ingår att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan olika funktioner inom förvaltningen.

Stadsdelsdirektören har det yttersta ansvaret för att nämndens beslut verkställs, att återrapportering i olika frågor sker till nämnden, att tidplaner hålls och att frågor som väcks av nämnden blir seriöst behandlade och redovisade. Det är förvaltningens avsikt att nämndens trovärdighet i förhållande till förvaltningen ska förbättras i detta avseende.

Stadsdelsförvaltningen vill även uppmärksamma behovet av ökad dialog mellan stadsdelsnämnd och förvaltning om äldreomsorgens uppdrag, mål och inriktning. Förvaltningen föreslår att en gemensam planeringsdag avsätts för diskussion om dessa frågor under hösten 2007.

#### Verksamhetsledning

För att tydliggöra verksamhetsledningens funktion som en renodlad ledningsgrupp har förvaltningen justerat verksamhetsledningens representation. Från och med augusti 2007 består verksamhetsledningen av avdelningschef, biträdande avdelningschef och fem enhetschefer. Biträdande enhetschefer, MAS, controller och administrativ sekreterare deltar vid behandling av ärenden inom deras respektive arbetsområde.

#### Tydliggörande av chefsansvaret

Stadsdelsförvaltningen delar konsultens bedömning att ledare på alla nivåer ska ha ett tydligt ansvar och befogenheter för sin verksamhet. I syfte att tydliggöra chefsansvaret kommer förvaltningen i enlighet med konsulternas förslag att upprätta kontrakt mellan överordnad och underordnad chef inom organisationen.

Kontrakten ska bland annat innehålla uppdrag inom ramen för gällande styrdokument, funktion, ansvar och skyldigheter. Härutöver kommer kontrakten att inbegripa plan för personlig utveckling. Stadsdelsdirektör, avdelningschef och enhetschefer är ansvariga för upprättande av kontrakt med sina respektive underordnade chefer.

I enlighet med konsultrapporten har arbete påbörjats med att tydliggöra enhetschefernas roll i förhållande till biträdande enhetschefer med betoning på enhetschefernas samlade ansvar för respektive enhets verksamhet, personal och ekonomi.

Respektive enhetschef har i uppdrag att säkerställa ett väl fungerande samarbete mellan avdelningar inom respektive verksamhetsenhet. Detta uppdrag kommer att tydliggöras i de uppdragsbeskrivningar som upprättas.

Under kvällar, nätter och helger anlitas stadens Trygghetsjour. I konsultrapporten uppmärksammas behovet av att tydliggöra hur medarbetarna ska agera om de behöver stöd. Äldreomsorgsavdelningen kommer att ta fram ett gemensamt informationsmaterial och en implementeringsplan om hur Trygghetsjouren ska nyttjas. Härutöver ska lokala rutiner för respektive verksamhet utarbetas.

Konsulterna föreslår att inrättande av en vikarieförmedling bör övervägas. För två enheter har en vikariepool inrättats. Ytterligare kostnadsanalyser ska genomföras innan fler enheter ansluts.

#### Verksamhetschef – MAS – Enheter

Verksamhetschefen för hälso- och sjukvård har ett övergripande ledningsansvar för de verksamheter där hälso- och sjukvård bedrivs. Hälso- och sjukvård bedrivs inom äldreomsorg, handikappomsorgen och inom individ- och familjeomsorgen. Berörda avdelningschefer är verksamhetschef inom sitt ansvarsområde.

I syfte att tydliggöra rollfördelningen mellan verksamhetschefen för HSL och MAS-funktionen pågår arbete med att se över nuvarande ansvarsfördelning mellan dessa funktioner. Ett reviderat förslag kommer att föreläggas stadsdelsnämnden under hösten 2007. I detta ärende kommer enhetschefernas ansvar för hälso- och sjukvården inom de särskilda boendena att tydliggöras. Uppdragsbeskrivning för verksamhetschef och MAS ska upprättas med utgångspunkt från gällande författningar. Stadsdelsdirektören är ansvarig för upprättande av kontrakt och ansvarsfördelning.

Härutöver pågår arbete med att tydliggöra MAS funktionen i förhållande till enhetschefer och sjuksköterskor. Biträdande avdelningschefen och MAS kommer under hösten 2007 att arrangera en utbildning för all berörd personal i denna del.

Förvaltningen har även påbörjat ett arbete med att tydliggöra arbetssätt för de kommunalt anställda sjuksköterskorna och rutiner för delegeringar. För detta arbete är äldreomsorgens biträdande avdelningschef ansvarig.

### Utveckling av medarbetare som "ombud"

Förvaltningen har uppmärksammat konsultens förslag att utveckla och strukturera arbetssättet med medarbetare som "ombud" för olika ansvarsområden.

Målbeskrivningar finns framtagna för respektive ombudsgrupp. Erfarenhetsutbyte ska ske för att skapa en samsyn i verksamheten. Även inrättande av "huvudombud" övervägs.

### Kontaktmannaskap

Förvaltningen har för avsikt att utforma en gemensam plattform för kontaktmannaskapet. En extern konsult kommer att anlitas som stöd i arbetet.

### Arbetslagsutveckling

Förvaltningen avser att påbörja ett arbete med att inrätta arbetslag. Mot bakgrund av att äldreomsorgens personal arbetar i flera konstellationer och grupperingar inleds arbetet med att definiera olika arbetslag.

### Förvaltningens stödresurser

Av konsultrapporten framgår att förvaltningens stödresurser måste förtydligas och säkerställas. Det är förvaltningens uppfattning att utförarenheterna inom ramen för fastställd ansvarsfördelning måste få erforderligt stöd från de resurser som är centralt placerade. Hit hör centralt placerade funktioner inom äldreomsorgsavdelningen och förvaltningens övriga funktioner såsom personal, fastighet och IT-support.

Ett arbete har påbörjats med att fastställa en uppdragsbeskrivning för personalavdelning. Uppdragsbeskrivning kommer även att fastställas för IT - och lokalfrågor. Ansvariga för genomförandet är stadsdelsdirektör och avdelningschefen för stadsmiljö och teknik.

Beträffande förtydligande av IT-frågorna ska gemensamma möten anordnas mellan äldreomsorgens samtliga chefer och IT-enheten i syfte att klargöra äldreomsorgens behov av IT-stöd och att tydliggöra ansvarsfördelningen. Förvaltningen har initierat ett möte med fastighetsbolaget Mischa i syfte att tydliggöra ansvarsfördelningen avseende lokalfrågor.

### **Chefskap – Ledarskap - Medarbetarskap**

Ledarskapet är avgörande för hur organisationen ska kunna fullgöra sitt uppdrag och bedriva förändringsarbete. I syfte att tydliggöra synen på ledarskapet avser förvaltningen att med utgångspunkt från stadens ledarskapsstrategi utforma en gemensam ledarskapspolicy. Ansvarig för genomförandet är stadsdelsdirektören.

Förvaltningen kommer att arrangera en ledarskapsutbildning för samtliga chefer inom äldreomsorgen. Ansvarig för genomförandet är avdelningschef och personalchef.

För att en organisation ska kunna utvecklas måste dialog och kommunikation prioriteras mellan ledning och medarbetare. Respektive chef har ett stort ansvar att vara öppen för dialog och skapa bra relationer med sina medarbetare. Frågor som rör intern information och personalens delaktighet är av central betydelse. Här är ett synligt ledarskap med stor grad av tillgänglighet och delaktighet i de dagliga verksamheterna avgörande för framgång. Men också att ta tillvara medarbetarnas kunskaper och erfarenheter och delaktighet är grunden för att verksamheten ska utvecklas.

I förvaltningens lokala samverkansavtal regleras formerna för samverkan mellan arbetsledning och medarbetare. I samverkansavtalet finns en struktur för hur frågor som rör delaktighet och arbetsmiljö behandlas så nära verksamheten som möjligt. Det är bland annat på arbetsplatsträffarna som det direkta inflytandet och delaktigheten sker. Respektive chef har i uppdrag att ansvara för att samverkansavtalet följs på sin arbetsplats. Men det är inte bara de reglerade samverkansformerna som måste uppmärksammas - även en bra vardagsrelation mellan chef och medarbetare är av central betydelse för verksamhetens utveckling. Detta är också frågor som kommer att behandlas under den planerade ledarskapsutbildningen.

I syfte att utveckla personalens samlade kompetens kopplat till verksamhetsområdets ansvarsområde, mål och behov åligger det varje chef att årligen utforma strategiska kompetensutvecklingsplaner. Med utgångspunkt från de strategiska planerna utformas individuella planer för varje enskild medarbetares kompetensutveckling. Avdelningschefen har ansvar för att följa upp att detta uppdrag verkställs.

I arbetet med att utveckla verksamheten är det av största vikt att ta vara på personalens upplevelser av hur verksamheten bedrivs. Medarbetarenkäter ska genomföras inom samtliga enheter inom äldreomsorgen. Härutöver är medarbetarenkäter ett bra instrument i syfte att fånga upp förbättringsåtgärder avseende den psykosociala och fysiska arbetsmiljön. Ansvarig är avdelningschef och personalchef.

### **Mål och kvalitet**

I konsultrapporten betonas att det kvalitetsarbete som pågår inom äldreomsorgen bör systematiseras, följas upp och omfattas av alla i den mer vardagliga situationen.

I stadens *integrerade system för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamhet* (ILS) läggs formerna fast för hur styrning och kvalitetsarbetet ska bedrivs. I ILS betonas särskilt vikten av dialog i hela organisationen för att



styrning och uppföljning ska få genomslag samt ett sätt att säkerställa att verksamheterna har tolkat sitt uppdrag på rätt sätt. Förvaltningen har vidtagit åtgärder i syfte att implementera ILS inom äldreomsorgen och kommer att fortsätta detta arbete.

Äldreomsorgens verksamhetsledning är avdelningens övergripande kvalitetsgrupp. En modell för hur kvalitetsfrågorna ska implementeras inom enheterna ska utformas. I syfte att säkerställa kompetensen avseende stadens kvalitetssystem ska samtliga enhetschefer och biträdande enhetschefer inom äldreomsorgen genomgå utbildning i stadens kvalitetssystem.

Förvaltningen har påbörjat en årlig uppföljning enligt socialtjänstlagen av kvaliteten inom vård- och omsorgsboenden och använder i denna uppföljning stadens uppföljningsmodell. Härutöver använder även MAS stadens uppföljningsmodell för uppföljning av hälso- och sjukvården samt uppföljningsinstrumentet Qusta. Uppföljningarna delges stadsdelsnämnden tillsammans med en upprättad handlingsplan där det framgår vad som ska åtgärdas, när det ska göras och vem som är ansvarig för att åtgärder vidtas. För motsvarande uppföljning av hemtjänsten kommer förvaltningen att använda stadens uppföljningsmodell.

Äldreomsorgens avdelningschef är ansvarig för att nödvändiga åtgärder vidtas utifrån vad som framkommer i olika uppföljningar och granskningar. Varje enhetschef ansvarar för sin respektive enhet och är därmed den funktion som har ansvar att se till att verksamheten uppfyller kraven på kvalitet och säkerhet.

Förvaltningen undersöker för närvarande förutsättningarna att även genomföra kvalitetsuppföljning genom kund- och anhörigenkäter.

I konsultrapporten föreslås att förvaltningens system för synpunkter och klagomål ska marknadsföras på ett tydligt sätt. Äldreomsorgsavdelningen avser att utveckla nuvarande system, bland annat genom att utarbeta policy för hur systemet ska nå brukare och personal.

### **Bemötande och värdegrund**

Av tidigare rapporter och i föreliggande rapport framgår att det på vissa enheter finns brister i personalens bemötande av de äldre. Förvaltningen har fastställt en "Förvaltningskultur". Denna omfattar den värdegrund som ska vara styrande för förvaltningens arbete. Härutöver har äldreomsorgen en värdegrund som kommer skall revideras.

Förvaltningen avser att implementera förvaltningskulturen och äldreomsorgens värdeord i alla delar av äldreomsorgens organisation. Detta kommer att ske i äldreomsorgens avdelningsgrupp, enhetsvis i APT och i medarbetarsamtal. En gemensam plan för implementering, uppföljning och revidering av värdegrunden ska upprättas inom äldreomsorgen.



Enhetscheferna har i uppdrag att fokusera på att utveckla verksamhetens arbetsinnehåll och arbetssätt. Hit hör bland annat att säkerställa den fysiska och sociala omvårdnaden såsom t.ex. meningsfull dag och sociala aktiviteter.

## **Ekonomi**

Ekonomiavdelningens ansvar att samordna förvaltningens ekonomistyrning kommer att tydliggöras, bland annat avseende den ekonomiska uppföljningen.

Förvaltningen har påbörjat ett arbete med att utveckla metoderna för ekonomisk uppföljning inom respektive verksamhetsområde med fokus på att komplettera den ekonomiska redovisningen med prestationsutveckling och nyckeltalsredovisning. Härutöver avser förvaltningen att utveckla analyserna av det ekonomiska och verksamhetsmässiga resultatet.

Äldreomsorgens budgetcontroller har överflyttats från staben till ekonomiavdelningen.

I enlighet med konsultens förslag har förvaltningen infört av muntliga föredragningar till nämnden om det ekonomiska resultatet i samband med månadsrapporter och tertialrapporter.

I syfte att kvalitetssäkra innehållet i månadsrapporterna ska innehållet i rapporterna ses över och ett gemensamt arbetssätt införas för samtliga enheter inom äldreomsorgen.

-----

## **Bilagor**

1. Handlingsplan för utveckling av äldreomsorgen efter översynen.
2. Handlingsplan för utveckling av äldreomsorgen efter översynen, äldreomsorgsavdelningen.
3. Handlingsplan för respektive enhet
  - 3:1 Hemtjänsten
  - 3:2 Skolörtens vård- och omsorgsboende
  - 3:3 Hässelgårdens vård- och omsorgsboende
  - 3:4 Räcksta sjukhem
4. Översyn av organisation och ledning av äldreomsorgen i Hässelby- Vällingby stadsdelsförvaltning. Tidigare utsänd.
5. Protokoll från pensionärsrådet.
6. Protokoll från äldreomsorgens avdelningsgrupp.