

Kommunstyrelsen

Ny organisation Valfärd samhällsservice

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen beslutar att Valfärd samhällsservice ska delas in i affärsområden.

Affärsområdena indelas i verksamhetsområden. Chef för affärsområde är affärsområdeschef.

Chef för verksamhetsområde är verksamhetschef.

Följande affärsområden inrättas.

- Affärsområde äldreomsorg med verksamhetsområden:
 - Nacka seniorcenter Älta
 - Nacka seniorcenter Sjötäppan
 - Nacka seniorcenter Sofiero
 - Nacka seniorcenter Talliden
 - Nacka seniorcenter Ektorp
 - Natt- och larmpatrull
- Affärsområde omsorg och assistans med verksamhetsområden:
 - Personlig assistans
 - Gruppboende LSS
 - Daglig verksamhet LSS
 - Korttidsboende LSS
- Affärsområde familj och arbete med verksamhetsområden:
 - Familj- och ungdomsverksamheten
 - Stöd och behandlingsverksamheten
 - Flykting och etableringsverksamheten
 - Arbetsmarknadsverksamheten
- Affärsområde kultur och fritid med verksamhetsområden:
 - Kulturhuset Dieselverkstaden
 - Nacka musikskola
 - Fritidsgårdsverksamheten
 - Nackas kommunala bibliotek
 - Idrottsdriften



Kommunstyrelsen beslutar därmed om föreslagna justeringar sin instruktion och delegationsordning enligt bilaga 1 till stadsledningskontorets tjänsteskrivelse.

Det som idag kallas "Välfärd samhällsservice verksamhetsstöd" byter namn till Stab – Välfärd samhällsservice.

Arbets- och karriärverksamheten upphör. Istället inrättas en stabsverksamhet med benämningen Stab - kompetensförsörjning direkt underställd produktionsdirektören. Chef för Stab - kompetensförsörjning är stabschef.

Den nya organisationen träder i kraft den 1 juni 2018.

Förändringsarbetet inleds 1 juni och ska vara helt genomfört 31 december 2018.

Sammanfattning

För att fortsatt leverera god kvalitet inom det ekonomiska utrymmet för Välfärd samhällsservice behöver produktionsområdet bättre förutsättningar för att utveckla nya tjänster och att samutnyttja resurser, både inom den egna organisationen och med andra aktörer i Nacka. Flera uppdrag/funktioner behöver samorganiseras och produktionsområdets ledning få möjlighet och utrymme att arbeta mer övergripande och strategiskt.

Stadsledningskontoret föreslår därför ett antal förändringar som ska leda till att tydlighet, effektivitet, kvalitet och kontinuitet stärks på operativ nivå samtidigt som den strategiska och affärsmässiga förmågan stärks. Syftet med förslagen är att ge förutsättningar för en ledning anpassad för varje uppdrag och verksamhet.

Välfärd samhällsservice föreslås delas in i fyra affärsområden med underliggande verksamhetsområden samt en gemensam stab och ett verksamhetsstöd i form av en verksamhet för kompetensförsörjning.



Ärendet

Välfärd samhällsservice har under många år befunnit sig i en tillväxtfas och verksamheter har löpande tillförts från andra delar av kommunen eller startats inom produktionsområdet. Flera av verksamheterna har stora ekonomiska utmaningar och till viss del har den negativa trenden vänts för delar av produktionsområdet. Det kvarstår dock ett stort arbete för att uppnå en ekonomi i balans med ett sunt överskott för alla delar. Den föreslagna förändringen av organisationen ska möjliggöra att på ett övergripande plan samla verksamheter som hänger ihop och i högre grad kan samutnyttja resurser samtidigt som det finns tillräckligt med styrning och ledning på den operativa nivån där de nödvändiga förändringarna i praktiken ska genomföras. På den övergripande nivån skapas utrymme för att arbeta med att balansera ekonomin inom en större helhet och en möjlighet till och tydligare krav på att skapa en långsiktig affär där endast verksamheter som bär sig ska ingå.

Bakgrund

Välfärd samhällsservice omfattar en mängd olika verksamheter som verkar utifrån uppdrag från sju olika nämnder. Finansieringsformerna sträcker sig från att ingå i tolv olika kundval, ett antal upphandlade verksamheter till olika former av interna överenskommelser. Flera verksamheter bedrivs på flera små enheter som är geografiskt spridda, andra verksamheter är stora med många medarbetare på ett ställe och ytterligare andra har många medarbetare som bedriver sitt arbete enbart i eller i anslutning till enskildas hem. Flera verksamheter är lagstyrda och mycket ledningstid läggs på olika former av egenkontroller, uppföljningar och deltagande i inspektioner.

En stor och viktig möjlighet för detta mångfacetterade produktionsområde är den samordning som har genomförts sedan en tid tillbaka, kring olika stödfunktioner till exempel personalstöd, digitalisering, lokalfrågor, kvalitetsuppföljningar, ekonomistyrning, bemanning och rekrytering. Att dela på kostnader och samordna viktiga funktioner har varit avgörande för att ha lyckats få flera delar att förbättra sitt ekonomiska läge trots tuffa förutsättningar. Denna samordning av olika resurser har också möjliggjort för verksamhetsområdet att på mycket kort varsel kunna starta och bygga upp verksamheter utifrån akuta behov, att kunna hantera stora kriser på kort tid och överta verksamheter med kort varsel då externa aktörer drar sig ur.

En fortsatt utmaning är dock att både ha resurser för att utveckla och driva verksamhet framåt på en strategisk affärsnärlig nivå och samtidigt ha tillräckliga ledningsresurser för att hantera alla utmaningar verksamheten står inför i vardagen. Vid jämförelser med motsvarande typ av verksamheter hos andra kommunala och privata aktörer så har Välfärd samhällsservice mycket få chefer på den lägsta operativa nivån.

Produktionsområdet är i nuläget uppdelat i verksamhetsområden, vardera med en ansvarig verksamhetschef.



Nuvarande organisation och ansvarsfördelning

Nuvarande verksamhetsområden enligt tidigare beslut:

- Nacka Seniorcenter Ektorp
- Nacka Seniorcenter Talliden, Nacka seniorcenter Sofiero samt Natt- och Larmpatrullen
- Nacka Seniorcenter Sjötäppan och Nacka seniorcenter Älta
- Omsorg- och assistansverksamheten
- Individ och familjeenheten
- Kulturverksamheten
- Idrotts- och fritidsverksamheten
- Flykting och etableringsverksamheten
- Arbets- och karriärverksamheten

Sedan hösten 2016 har samtliga seniorcenter och natt- och larmpatrullen på försök samlats under gemensam ledning, även om de formellt fortfarande är tre olika verksamheter. Försöket har fallit väl ut och skapat förutsättningar för effektivare arbetsformer och större samordning.

Verksamhetsområdena skiljer sig åt bland annat i storlek och intern organisation. Inom respektive verksamhetsområde finns en eller flera enheter med ansvariga enhetschefer. Enhetscheferna ansvarar för linjeverksamheten och den löpande driften samt utvecklingen av respektive enhet. Enhetschef är den lägsta nivån för chefskap inom produktionsområdet och omfång och komplexitet skiljer sig mycket mellan de olika enheterna. Enhetscheferna har ensamma ett stort administrativt ansvar kopplat till de krav på dokumentation, uppföljning och rapportering som krävs inom respektive uppdrag. Enhetscheferna har i nuläget mellan 20 och 100 medarbetare direkt underställda sig beroende på uppdrag. Många upplever att de har svårt att räkna till för alla ansvar som ligger på dem. Stora enheter som Personlig assistans och Nacka seniorcenter Ektorp har flera enhetschefer som delar på ansvaret. I delat ansvar för ett uppdrag finns risk för dubbelarbete och att frågor ramlar mellan stolarna. En tydligare ansvarsfördelning och en möjlighet att ha mindre personalgrupper under varje chef är önskvärt.

Titlar och roller

Benämningen verksamhet och titeln verksamhetschef leder i dagsläget ofta till förvirring i relation till andra kommuner och aktörer. Hos konkurrenter och liknande verksamheter inom kommun och landsting används titeln verksamhetschef för dem som är chef för en avgränsad enhet, exempelvis ett särskilt boende för äldre eller för flera mindre enheter men då av samma typ, t ex gruppboenden eller fritidsgårdar. På samma sätt orsakar titeln enhetschef en del oklarheter, bland annat inom Nacka kommun där enhetscheferna inom myndighets- och huvudmannaorganisationen är direkt underställda direktör.

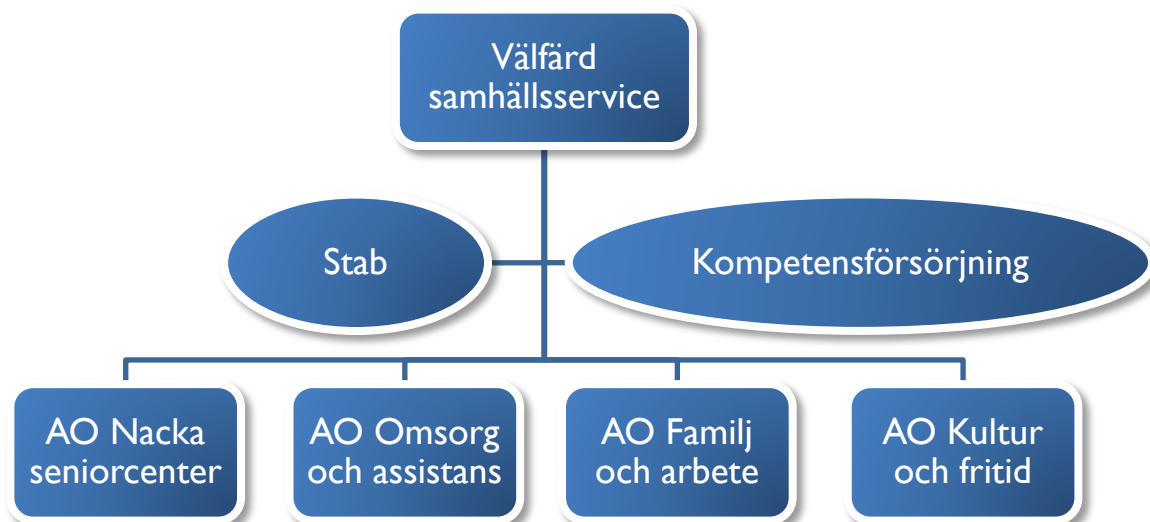
En av effekterna med att Nackas titlar avviker från omvärlden är utmaningar att attrahera rätt kompetens vid rekryteringar där nuvarande chefsnivåer riskerar att uppfattas som lägre befattningar än det faktiskt är.

Förslag om en ny organisation inom Valfärd samhällsservice

Stadsledningskontoret föreslår att Valfärd samhällsservice ska delas in i affärsområden, som i sin tur delas in i verksamhetsområden.

Affärsområden

Valfärd samhällsservice föreslås delas in i fyra affärsområden samt en gemensam stab och ett verksamhetsstöd i form av en verksamhet för kompetensförsörjning. Ett affärsområde ska vara sammansatt för att hantera och utveckla uppdrag som på något sätt hör ihop med varandra. Ett affärsområde ska omfatta flera uppdrag och ha en storlek som möjliggör samordningsvinster och synergier. Ett exempel på olika affärsområde är tjänster och uppdrag kopplat till äldre eller tjänster kopplat till kultur och fritid.



Affärsområde äldreomsorg

Det föreslagna affärsområdet omfattar de verksamheter och uppdrag som i dagsläget ligger på Nacka seniorcenter. Affärsområdet bedöms omsätta 235 kronor och ha cirka 400 medarbetare. Följande verksamhetsområden ingår: Nacka seniorcenter Älta

- Nacka seniorcenter Sjötäppan
- Nacka seniorcenter Sofiero
- Nacka seniorcenter Talliden
- Nacka seniorcenter Ektorps
- Natt- och larmpatrull



Affärsområde omsorg och assistans

Affärsområdet fokuserar på insatser inom ramen för lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade, LSS, och omfattar de verksamheter som i dag ligger inom Omsorg- och assistansverksamheten. Affärsområdet bedöms omsätta 120 miljoner kronor och har cirka 300 medarbetare. Följande verksamhetsområden ingår:

- Personlig assistans
- Gruppboende LSS
- Daglig verksamhet LSS
- Korttidsboende LSS

Affärsområde familj och arbete

Affärsområdet omfattar de verksamheter som ligger inom nuvarande Individ- och familjeverksamheten. Dessutom ska insatser kopplat till integration och etablering av nyanlända samt marknadsinsatser ligga inom affärsområdet. Affärsområdet bedöms omsätta cirka 80 miljoner kronor och ha ungefär 130 medarbetare. Följande verksamhetsområden ingår:

- Familj- och ungdomsverksamheten
- Stöd och behandlingsverksamheten
- Flykting och etableringsverksamheten
- Arbetsmarknadsverksamheten

Affärsområde kultur och fritid

Affärsområdet omfattar i huvudsak de verksamheter som legat under kulturverksamheten och fritidsverksamheten. Affärsområdet bedöms omsätta cirka 65 miljoner kronor. Följande verksamhetsområden ingår:

- Kulturhuset Dieselverkstaden
- Nacka musikskola
- Fritidsgårdsverksamheten
- Nackas kommunala bibliotek
- Idrottsdriften

Ledningsnivåer

Stadsledningskontoret föreslår följande ledningsnivåer.

Affärsområdeschef

Nivån direkt under produktionsdirektören föreslås benämnas affärsområdeschef och tydliggörs genom ny titel och anpassning i delegationsordningen. Affärsområdeschefen föreslås få ett strategiskt ansvar för affärsområdets inriktning, mål, ekonomi, resultat, personal, organisation och utveckling.



Verksamhetschef

Verksamhetschef har fullständigt ansvar för verksamhetsområdets inriktning, mål, ekonomi, resultat, organisation, personal, arbetsmiljö och utveckling. Exempel på ansvar för en verksamhetschef är ett äldreboende eller de fritidsgårdar som bedrivs i egen regi.

Biträdande verksamhetschef

Vid behov, exempelvis på verksamheter med många medarbetare eller komplexa uppdrag med flera olika enheter, föreslås att en biträdande verksamhetschef ska kunna utses.

Biträdande verksamhetschef biträder verksamhetschef i dess ansvar för verksamhetsområdets inriktning, mål, organisation, ekonomi, resultat, personal, arbetsmiljö och utveckling. Exempel på verksamheter som är i behov av en biträdande verksamhetschef är Seniorcenter Ektorp med över 120 medarbetare och 116 kunder.

Stab och kompetensförsörjning

Stab – Valfärd samhällsservice

För att underlätta övergripande utveckling, styrning, uppföljning och chefsstöd samlas specialistkompetenser inom bland annat ekonomi, personal, kvalitet, kommunikation och digitalisering i en gemensam stab som benämns Stab – Valfärd samhällsservice, detta motsvarar det som idag benämns verksamhetsstöd med 10 medarbetare. Kommunstyrelsen beslutade den 9 februari 2018 om möjligheten att inrätta staber inom produktionsområdena, genom den nya instruktion som antogs då.

Kompetensförsörjning

En av kommunens största utmaningar framöver är att säkerställa att det finns rätt kompetens i verksamheterna på kort och lång sikt. Produktionsområdet rekryterar årligen ungefär 400 personer varje år inom ett brett spann av kompetenser. Den stora volymen handlar främst om visstidsanställningar inom vård och omsorg men även specialister och chefer rekryteras. För att möta dessa utmaningar samlas specialistkunskaper kopplat till kompetensförsörjning i en stab som benämns Stab - kompetensförsörjning. Verksamheten omfattar 13 medarbetare som sköter förutom all rekrytering, daglig bemanning av korttidsvikariat, utveckling och kvalitetssäkring av den flexibla arbetstidsmodellen, hantering av schemalägningsverktyget samt praktik- och elevsamordning. I verksamheten är också produktionsområdets i dagsläget 300 timvikarier anställda.

Syfte med de föreslagna förändringarna

De förändringarna ska leda till att tydlighet, effektivitet, kvalitet och kontinuitet stärks på operativ nivå samtidigt som den strategiska förmågan stärks. Syftet är att underlätta en rätt anpassad ledning för varje uppdrag och verksamhet. En viktig framgångsfaktor är att inte tillsätta fler ledare än vad som krävs.

Det finns tre huvudsakliga skäl till den nya organisationen, som föreslås.



Samlade och tydliga områden underlättar synergier

Välfärd samhällsservice har länge arbetat med effektiviseringar inom respektive enhet och verksamhetsområde. För att öka möjligheten att även framöver leverera god kvalitet inom ramarna för det ekonomiska utrymmet måste nya synergier identifieras och utnyttjas. Produktionsområdet ska också bli bättre på att utveckla nya former av tjänster och att samutnyttja resurser både inom den egna organisationen och med andra aktörer i Nacka. För att möjliggöra detta behöver flera uppdrag samorganiseras och produktionsområdets ledning få möjlighet och utrymme att arbeta övergripande och strategiskt. De måste ha större möjlighet anpassa sina organisationer för att snabbt och effektivt hantera nya förutsättningar.

Tydliga uppdrag och titlar

För att kunna attrahera rätt kompetens på chefsnivå är titlarna viktiga. Detta är viktigt för att attrahera och rekrytera rätt kandidater och för att rollerna ska vara tydliga i vardagen.

På operativ nivå behöver titlarna anpassas efter omvärlden och den som ansvarar för en avdelad verksamhet behöver benämnas verksamhetschef. För de nya verksamhetscheferna innebär även förslaget till ny instruktion och delegationsordning att ansvar och mandat blir tydligare.

De chefer som i sin tur ansvarar för flera verksamhetsområden inom samma bransch behöver även de en titel som tydliggör att de har ett större ansvar och det är viktigt att ansvaret för utveckling och affärsmässighet är tydligt.

Möjlighet till fler chefer på operativ nivå

Det finns ett stort behov av nära ledning i verksamheterna. Inom några verksamheter är i dagsläget personalgrupperna så pass stora att det är mycket utmanande att hinna ge medarbetarna det stöd som behövs och samtidigt klara av det övriga chefsansvar som krävs. Förslaget ger möjlighet att tillsätta biträdande verksamhetschefer i de verksamheter där det finns ekonomiska förutsättningar och ett stort behov utifrån till storlek eller komplexitet. Önskemål om att Välfärd samhällsservice ökar det nära ledarskapet har framförts från cheferna själva, från medarbetare och fackligt håll och från tillsynsmyndigheter som ser det som en viktig kvalitetsfaktor.

Verksamheter och uppdrag som påverkas i större omfattning

Samtliga verksamheter och uppdrag påverkas av den föreslagna omorganisationen men i olika utsträckning. För medarbetarna är det främst i de verksamheter som genom omorganisationen får möjlighet att tillsätta biträdande verksamhetschefer och därmed får en ökad chefsnärvaro, som störst förändring märks av. Syftet med omorganisationen är att öka synergier mellan verksamheterna och höja den strategiska förmågan och det nära ledarskapet för att kunna utveckla bättre tjänster med högre kvalitet för fler kunder och medborgare. De verksamheter som bedöms påverkas mest beskrivs nedan.



Flykting- och etableringsverksamheten

Flykting- och etableringsverksamheten flyttas i sin helhet till affärsområdet Familj och arbete. För kunder och medarbetare ska inga direkta skillnader märkas i vardagen. Förändringen ökar möjligheterna till samverkan med exempelvis arbetsmarknadsverksamheten och de insatser som görs inom boendestöd och stöd för att hitta eget boende. Det finns även synergier med första linjens socialtjänst, beroendeverksamheten och övriga insatser för unga och familjer.

Arbetsmarknadsverksamheten

Arbetsmarknadsinsatserna flyttas från nuvarande Arbets- och karriärverksamheten till affärsområdet Familj och arbete. I takt med det förbättrade arbetsmarknadsläget så har insatserna blivit allt mer inriktade på de personer som står längst från arbetsmarknaden. Det finns kunder som är aktuella inom flera verksamheter inom affärsområdet som exempelvis socialpsykiatri eller flykting och etableringsverksamheten.

Fritidsgårdar, idrottsdrift, kulturhuset Dieselverkstan och Nacka musikskola

Ledningarna för verksamheterna inom det nya affärsområdet kultur och fritid har i nuläget ett nära samarbete med varandra vilket kommer stärkas genom den nya organisationen. Den stora skillnaden är att de får gemensam ledning och att samverkan med myndighets- och huvudmannorganisationen underlättas. För medarbetare och kunder bedöms påverkan bli mycket liten.

Rekrytering och bemanning

Uppdraget kring långsiktig kompetensförsörjning samt löpande rekrytering och bemanning tydliggörs och fokuseras genom att uppdraget organiseras som en ren stödverksamhet. Nuvarande Arbets- och karriärverksamheten ansvarar för både kompetensförsörjning och för arbetsmarknadsinsatser. Genom att arbetsmarknadsinsatserna flyttas till affärsområde familj och arbete förtydligas uppdraget kring kompetensförsörjning.

Risk och konsekvensanalyser

Inom Valfärd samhällsservice har frågan om en omorganisation med en inriktning på ett fåtal större ansvarsområden och med tydligare chefsstruktur varit aktuell sedan våren 2017. Input har inhämtats från chefer inom produktionsområdet och de fackliga företrädarna, som har informerats löpande. De har även bidragit med sina synpunkter och förslag vid en workshop som genomfördes i december 2017.

En formell risk- och konsekvensanalys har genomförts den 15 mars 2018. Den visar att från medarbetarnas fackliga organisationer framhålls riskerna med att det trots förändringen inte ska finnas möjligheter att ha tillräckligt många chefer för att kunna ge medarbetarna det stöd och ledning de behöver. Från de chefer som deltagit i analysen framhölls riskerna med att de som ska inneha uppdragen som verksamhetschefer och biträdande verksamhetschefer ändå ska få alltför omfattande uppdrag och att möjligheterna till att få ett övergripande stöd från affärsområdescheferna begränsas på grund av deras mer omfattande uppdrag. För att



möta dessa risker kommer det bland annat göras en översyn av att cheferna har nödvändiga kompetenser för sitt uppdrag och utifrån detta genomföra nödvändig kompetensutveckling. Organisationen behöver också se över olika former för hur stödet för chefer kan utvecklas samt att ännu tätare följa upp chefernas uppdrag.

Ekonomiska konsekvenser

Omorganisationen ska på sikt bidra till ökad effektivitet och bättre kvalitet inom Valfärd samhällsservice. Förändringarna i sig hanteras inom ramarna för ordinarie budget.

Konsekvenser för barn

Inga konsekvenser för barn föreligger.

Bilagor

Bilaga 1 Förslag till instruktion och delegationsordning för kommunstyrelsen

Lena Dahlstedt
Stadsdirektör

Anette Böe
Produktionsdirektör