

Kommunstyrelsen

Utvecklad ledning och styrning av socialförvaltningen - åtgärder

Kommunstyrelsen har utrett kostnadsutvecklingen på socialförvaltningen. I rapporten identifieras tre områden där kostnadsläget bedöms vara för högt. Sammantaget konstaterar även utredaren att ledningen och styrningen på förvaltningen måste utvecklas. Med anledning av rapporten har kommunstyrelsen beslutat om tre uppdrag till kommunchefen och ekonomichefen. I denna skrivelse redovisas vidtagna och planerade åtgärder för två av uppdragen:

Uppdra till kommunchefen att vidta åtgärder för att förbättra ledningen och styrningen av socialförvaltningen. Vidtagna åtgärder ska redovisas till kommunstyrelsen i oktober 2019.

Uppdra till kommunchefen att säkerställa korrekta redovisningar av anställningar och personal via lönesystemet så att utvecklingen av personalmängd och arbetstid kan följas upp. Åtgärder ska redovisas till kommunstyrelsen i oktober 2019.

Utvecklad ledning och styrning

I anslutning till att rapporten redovisades har ett antal åtgärder genomförts och påbörjats. Utvecklingen av ledning och styrning av en stor förvaltning med många medarbetare tar tid. Sammantaget pekar rapporten på ett behov av att dels arbeta med kultur och fokus utifrån socialnämndens uppdrag att hjälpa individer till ett självständigt liv, dels att arbeta med ledarskapet på förvaltningen för att främja ansvarstagande, närvarande och coachande ledare som har förmåga, förutsättningar och mandat att styra över verksamhetens rörliga resurser i form av kostnader och personal. Det innebär att ge varje chef stöd och handledning för att kunna utveckla sin förmåga att analysera, styra och följa upp sin verksamhet med delegation för att fatta beslut på rätt nivå.

Kommunledningskontoret har i dialog med verksamhetschefer, tillförordnad förvaltningschef samt ordförande vidtagit eller planerar att vidta följande åtgärder:

- Förvaltningschefsrollen förnyas: Chefsavtalet för tidigare förvaltningschef har avslutats, biträdande förvaltningschef går in som tillförordnad förvaltningschef. Utvecklingskostnader finansieras via finansförvaltningen och belastar inte socialnämndens budget.



- Utvecklingsledare tas in: För medel avsatta för verksamhetsutveckling och biträdande förvaltningschef tas tidsbegränsad resurs in som ska driva utvecklingsarbete enligt rapportens förslag samt utveckling av ledningen och styrningen på förvaltningen.
- Styrning enligt styrmodell: Utvecklingsarbetet inriktas på att verksamheten inom socialnämnden ska fungera enligt kommunens styrmodell. Utifrån ny styrmodell för kommunen ska uppdraget preciseras, positioner för roller förtydligas och ledning och styrning utvecklas. Verksamhetsidéen för nämnden ska tas fram så att den går hand i hand med kommunens övergripande verksamhetsidé, målbilder och inriktningsmål. I uppdraget ligger att ansvaret ska delegeras till enhetscheferna att i dialog med medarbetare och fack leda och styra verksamheten inom tilldelade ramar och enligt uppdrag och beställd kvalitet. Uppdraget gäller *samtliga* verksamhetsområden inom nämnden, tillika arbetsmarknad och integration.
- Åtgärder för kostnadsminskning: Inom samtliga områden utpekade i rapporten ska åtgärder redovisas till nämnd och kommunstyrelse som visar att nämnden har en rimlig kostnadsbild för försörjningsstöd, äldreomsorg samt placering av barn och unga. Rimlig kostnadsbild är genomsnittlig kostnad eller lägre för landets 290 kommuner.
- Åtgärderna ska planeras för att genomföras 2019-22: Parallellt med att konkreta besparingar vidtas för att kortsiktigt bidra till en budget i balans enligt verksamhetsplan ska det långsiktiga arbetet med utvecklad ledning och styrning utföras. Det finns en acceptans för att det kommer att ta ca: två år innan åtgärderna vidtagna inom ledning och styrning samt fokus på nya arbetssätt inom förebyggande arbete kraftigt kan minska kostnadsnivåerna.
- Långsiktig förvaltningschefsroll: Först efter att förändringsarbetet med ledning och styrning satts igång med åtgärder inom samtliga områden med begynnande resultat, påbörjas rekryteringen av en ny förvaltningschef inför verksamhetsåret 2021. Det frigör resurser för att driva ett utvecklingsarbete och möjliggör för tillträdande förvaltningschef att fortsätta utveckla verksamheten.

Korrekt redovisning av personalmängd och arbetstid

Under våren 2019 har ett nytt ekonomisystem etablerats. I separat ärende redovisar ekonomichefen hur enhets- och verksamhetscheferna ska utbildas och få stöd för att kunna följa och styra sina egna rörliga kostnader. Parallellt utvecklas ett analysverktyg, via ekonomisystemet, som gör det möjligt att löpande följa personalkostnader samt arbetad tid och personalmängd. I dialog mellan lönefunktionen, ekonomienheten och verksamheten har ett arbetssätt tagits fram där löneuppgifter med jämna och bestämda intervall beställs av ansvarig chef samt att lönefunktionen bokar av ett möte med varje ansvarig chef där uppgifterna som ska tas fram stäms av och där ansvarig chef får hjälp och stöd att analysera och arbeta med siffrorna. På det viset tillhandahåller ekonomisystemet och lönefunktionen ett verksamhetsstöd som gör det möjligt för chefen att löpande följa personalkostnader och arbetad tid i förhållande till bemanningsplan samt personalbudget.



Uppföljning

För att följa upp vidtagna åtgärder som kommunstyrelsen ansvarar för, bör kommunstyrelsen uppdra till kommunchefen att redovisa vidtagna åtgärder och effekt till kommunstyrelsen i december 2019 samt i mars 2020.