

## Ledning, styrning och arbetssätt

I analysrapporten över socialnämndens kostnader som redovisades i augusti 2019 konstaterade utredaren att ledningen och styrningen på förvaltningen måste utvecklas. 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 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.

Utvecklingen av ledning och styrning av en stor förvaltning med många medarbetare tar tid. Parallellt med att konkreta besparingar ska 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.

Utvecklingsarbetet kommer att inriktas på att verksamheten inom socialnämnden ska vara välskött. Utifrån kommunens nya styrmodell ska uppdraget preciseras, positioner för roller förtydligas och ledning och styrning utvecklas. 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.

### Följande åtgärder har vidtagits:

- Förvaltningschefsrollen förnyas: Chefsavtalet för tidigare förvaltningschef har avslutats och biträdande förvaltningschef går in som tillförordnad förvaltningschef.  
Först efter att förändringsarbetet med ledning och styrning fått resultat samt att åtgärder har vidtagits inom samtliga utpekade områden påbörjas rekryteringen av en ny förvaltningschef, förslagsvis inför verksamhetsåret 2021.
- En utbildning för samtliga chefer inom socialnämnden för enskild utbildning i hur de olika rapporterna från ekonomisystemet fungerar och hur man kan analysera siffrorna har genomförts under hösten. Varje månad kommer cheferna att få analysera sitt resultat med stöd av controllers.



- Ledningsgruppen har tillsammans med socialnämndens ordförande haft en dag då man arbetat med ledning och styrning, fått information om vilka principer som är viktiga i och under ett förändringsarbete.

### **Följande åtgärder planeras:**

- Utvecklingsledare tas in: För medel avsatta för verksamhetsutveckling och biträdande förvaltningschef anställs en utvecklingsledare som direkt under förvaltningschefen kan införa den nya styrmodellen, utveckla ledning och styrning inom socialförvaltningen samt i dialog med verksamheten och berörda arbetstagarorganisationer vidta tillräckliga åtgärder för att nå en rimlig kostnadsbild.