



# Översyn av den sociala sektorn

**Förslag till förvaltningsorganisation inom den sociala sektorn  
i Linköpings kommun, Dnr KS 2017-515**





## Innehåll

<b>1. Bakgrund och uppdrag</b>	<b>3</b>
1.1 Underlag	3
1.2 Genomlysning av social sektor/socialtjänsten	3
1.3 Beslut om politisk organisation från och med 2019	5
<b>2. Värdering av organisationsalternativ</b>	<b>6</b>
2.1 Grundläggande utgångspunkter	7
2.1.1 Värdering utifrån utgångspunkterna	7
2.2 Organisationsprinciper	8
2.2.1 Värdering utifrån organisationsprinciperna	9
2.3 Värderingens slutsats	11
2.4 Kompensatoriska åtgärder i alternativet en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning	11
2.4.1 Ställningstagande	12
<b>3. Förslag – en ”Social- omsorgs- och äldreförvaltning”</b>	<b>12</b>
3.1 Förvaltningens organisering	14

Bilaga 1 Genomlysning av socialtjänsten i Linköpings kommun

## 1. Bakgrund och uppdrag

I maj 2017 initierade kommundirektören en översyn av den sociala sektorn (socialtjänsten) i Linköpings kommun med fokus på förutsättningarna för en ändamålsenlig och effektiv förvaltningsorganisation. Styrgrupp för översynen är biträdande kommundirektör (ansvarig och sammankallande), omsorgsdirektör, socialdirektör och direktören för Leanlink.

Verksamhet inom den sociala sektorn är för närvarande organiserade utifrån en beställar-/utförarmodell som innebär att myndighetsutövning, beställning och utförande är separerade från varandra i såväl den politiska organisationen som förvaltningsorganisationen enligt följande:

- *Socialnämnden/ Socialförvaltningen*: myndighetsutövning för verksamhetsområdena individ- och familjeomsorg, omsorg för funktionshindrade/LSS och äldreomsorg
- *Omsorgsnämnden/ Omsorgs- och äldreförvaltningen*: beställare av verksamhetsområdena individ- och familjeomsorg och omsorg för funktionshindrade/LSS
- *Äldrenämnden/ Omsorgs- och äldreförvaltningen*: beställare av verksamhetsområdet äldreomsorg
- *Utförarnämnden/ Leanlink*: utförare av verksamhet i kommunal regi inom samtliga verksamhetsområden

### 1.1 Underlag

Översynen har sin utgångspunkt i Linköpings kommuns styr- och ledningssystem som anger att verksamheten ska vara ändamålsenlig och kostnadseffektiv. Ett tydligt fokus har därför varit på de organisatoriska förutsättningarna för effektivitet i verksamhetens och de administrativa processerna. Underlag för översynen har utgjorts av:

- Tidigare utredningar och granskningar av socialtjänsten
- Erfarenheter av nuvarande organisering i politisk- och förvaltningsorganisation
- En genomlysning av sociala sektorn/socialtjänsten inom ramen för denna översyn utförd av konsultföretaget EY, se bilaga 1
- Inspektionen för Vård och Omsorg (IVO), systemanalys av socialtjänsten i Linköpings kommun 2017
- Den beslutade politiska organisationen från och med 2019 för sektorn ”Välfärd och socialpolitik”

### 1.2 Genomlysning av social sektor/socialtjänsten

Styrgruppen gav EY i uppdrag att genomföra en genomlysning av förvaltningsorganisationen inom socialtjänsten under sommaren/hösten 2017. I

uppdraget ingick att utifrån en nulägesanalys bedöma för- och nackdelar med nuvarande organisering utifrån ett kommunövergripande systemperspektiv samt att belysa förutsättningar och förmåga att möta medborgarnas behov ur ett helhetsperspektiv och den framtida utvecklingen. Genomlysningen skulle även beakta förutsättningarna för konkurrensneutralitet mellan interna och externa aktörer.

Genomlysningen visar att den nuvarande förvaltningsorganisationen medför en avsaknad av helhetsperspektivet inom socialtjänstens verksamhetsområden (invid- och familjeomsorg, omsorg av funktionshindrade LSS och äldreomsorg), vilket medför flera nackdelar. En sammanhållen styrning i verksamhetsområdena saknas och därmed en sammanhållen uppföljning, liksom en samlad analys och samlat resultat för socialtjänstens verksamhetsgrenar. Den verksamhet som bedrivs inom socialtjänsten är i hög grad beroende av effektiv samverkan, vilket dagens förvaltningsorganisation försvårar.

EY konstaterade att organiseringen bidragit till en kultur som till viss del präglas av spänningar och samarbetssvårigheter. Frånvaron av tvärgående och brukarorienterade processer riskerar även att leda till begränsad insyn, förståelse för helheten samt möjligheter att se helheten i hur resurserna fördelas och används. Detta innebär att verksamhets- och kvalitetsutveckling inom verksamhetsgrenarna inte sker utifrån ett helhetsperspektiv. Ett exempel på detta är att processutvecklingen begränsas till respektive förvaltningsansvarsområde vilket påverkar effektiviteten i verksamhets- och ledningsprocesser. Vidare försvåras möjligheten till helhetssyn när det gäller hur kommunen på kort och lång sikt ska nå en balans mellan resurser och de behov som ska tillgodoses. Genomlysningen visar att negativa konsekvenser uppstår även för brukaren när det saknas en samsyn om vilka insatser som ska upphandlas. I förlängningen riskerar detta att medföra en ojämliga insatser för brukare.

EY slutsats är att nuvarande organisering inverkar negativt på möjligheterna till helhetssyn inom verksamhetsområdena när det gäller brukarens väg genom organisationen. Det finns behov av övergripande ägarskap i frågor som inte självklart tillhör den ena eller andra förvaltningen. EY konstaterar också att organiseringen riskerar att medföra ineffektivitet i flera processer som begränsas av förvaltningarnas ansvarsgränser.

Utifrån genomlysningen konstateras att det finns få uttryck i styrningen av det helhetsperspektiv som betonas i kommunens styr- och ledningssystem. Dagens organisering inom den sociala sektorn påverkar möjligheterna till helhetssyn i analys av behov, verksamhetsutveckling, styrning och uppföljning. Nuvarande förvaltningsorganisation med ett delat ansvar för socialtjänsten har framförallt en negativ påverkan på effektiviteten i fyra områden:

- Möjligheten till helhetssyn
- Effektiv samverkan
- Sammanhållen styrning
- Sammanhållen uppföljning

Under samma tid, under 2017, genomförde Inspektionen för Vård och Omsorg (IVO) en inventering och analys av socialtjänsten (samtliga verksamhetsområden) i Linköpings kommun som understödjer ovan nämnda slutsatser av EY. Bakgrunden till systemanalysen var att IVO konstaterade att myndigheten under en längre tid haft kontakt med socialtjänsten i Linköpings kommun i olika ärenden men bedömde att tillsynsinsatserna i vissa avseenden inte lett till tillräckliga och varaktiga förändringar. IVO genomförde därför en systemanalys utifrån flera perspektiv för att ta ett helhetsgrepp om de organisatoriska förutsättningarna och utförandet.

IVO:s inventering bygger på en analys som IVO har gjort av tidigare tillsyner och inkomna ärenden, kommunens egna underlag i form av exempelvis reglementen, styrdokument, årsredovisningar, samt kvalitetsjämförelser med andra kommuner. En av IVO:s slutsatser var att det delade ansvaret, på olika nämnder och förvaltningar, för att tillgodose den enskildes behov både präglar mycket av verksamheten i Linköpings kommun och är en utmaning vilket även EY tydliggjorde. IVO konstaterade också att det inte finns en tydlig så kallad ”röd tråd” i styrningen och menar att det är oklart hur kommunen på ett mer strukturerat plan arbetar med systematiskt kvalitetsarbete, egenkontroll, organisatoriskt lärande och kultur- och värdegrundsfrågor vilket understödjer EY:s slutsatser om att det bland annat saknas ett helhetsansvar för styrningen.

### **1.3 Beslut om politisk organisation från och med 2019**

Kommunfullmäktige beslutade under hösten 2018 om en ny politisk organisation från och med år 2019. De beslut som har direkt påverkan på översynen av förvaltningsorganisationen är följande:

- Inrättandet av en Social- omsorgsnämnd och Äldrenämnd med ansvar för både myndighetsutövning och beställning inom respektive ansvarsområde. Beslutet innebär att nämndernas uppdrag även kan omfatta utförande/bedrivande av verksamhet under förutsättning att verksamhet till stor del bedrivs i egen regi och/eller inte bedöms lämplig för konkurrensutsättning.
- Att Leanlink organiseras under kommunstyrelsen och att den verksamhet som är konkurrensutsatt i huvudsak ska bedrivas inom förvaltningen.

- Inrättandet av en Arbetsmarknadsnämnd med ansvar för beställning/utförande av arbetsmarknadsinsatser och myndighetsutövning avseende försörjningsstöd.

## 2. Värdering av organisationsalternativ

Det framträder tydligt att flera av de svagheter som är identifierade i EY genomlysningssrapport, IVO:s systemanalys, tidigare utredningar och granskningar och erfarenheter i politisk – och förvaltningsorganisation är kopplat till nuvarande organisering. I detta avsnitt redovisas fyra alternativ till förvaltningsorganisation.

**Alternativ 1:** En förvaltningsorganisation som är uppdelad utifrån myndighetsutövning och beställning på tre förvaltningar (nuvarande organisation).

- **Socialförvaltning** som stödjer Arbetsmarknadsnämnd (försörjningsstöd), Social- och omsorgsnämnd samt Äldrenämnd med myndighetsutövning.
- **Omsorgs- och äldreförvaltning** som stödjer Social- och omsorgsnämnd samt Äldrenämnd med beställning.
- **Utbildningsförvaltning** som stödjer Arbetsmarknadsnämnden i beställning/utförande av arbetsmarknadsinsatser.

**Alternativ 2:** En förvaltningsorganisation där ansvar för både myndighetsutövning och beställning samorganiseras per verksamhetsområde.

- **Social- och omsorgsförvaltning** som stödjer Social- och omsorgsnämnd samt Arbetsmarknadsnämnd (försörjningsstöd) med både myndighetsutövning och beställning.
- **Äldreförvaltning** som stödjer Äldrenämnd med både myndighetsutövning och beställning.
- **Utbildningsförvaltning** som stödjer Arbetsmarknadsnämnd i beställning/utförande av arbetsmarknadsinsatser.

**Alternativ 3:** En förvaltningsorganisation där ansvaret för myndighetsutövning och beställning samorganiseras för samtliga verksamhetsområden.

- **Social-, omsorgs- och äldreförvaltning** som stödjer Social-, omsorgs- och äldrenämnd samt Arbetsmarknadsnämnd (försörjningsstöd) med både myndighetsutövning och beställning.
- **Utbildningsförvaltning** som stödjer Arbetsmarknadsnämnden i beställning/utförande av arbetsmarknadsinsatser.

**Alternativ 4:** En förvaltningsorganisation med något av alternativ 1-3 samt

- **Arbetsmarknadsförvaltning** som stödjer Arbetsmarknadsnämnden i myndighetsutövning (försörjningsstöd) och beställning/utförande av arbetsmarknadsinsatser.

## 2.1 Grundläggande utgångspunkter

Värderingen av de ovan beskrivna organisationsalternativen bygger på fyra utgångspunkter som organisationsalternativen har värderats gentemot:

- Förvaltningsorganisationen ska stödja Social- och omsorgsnämndens, Äldrenämndens och Arbetsmarknadsnämndens uppdrag 2019 i dess uppdrag att ta ett helhetsansvar (för myndighetsutövning och beställning inom respektive ansvarsområde).
- Förvaltningsorganisationen ska skapa förutsättningar för ökad genomförandekraft och utveckling av verksamheten.
- Förvaltningsorganisationen ska överensstämja med kommunens övriga förvaltningsstruktur, till exempel att en förvaltning kan stödja flera nämnder. Utgångspunkten ställer också krav på att förvaltningen ska ha förutsättning att bära egna kostnader/resurser för lednings- och stödresurser såväl kvalitetsmässigt som ekonomiskt.
- Förvaltningsorganisationen ska ge möjlighet till att innefatta ett utföraruppdrag för verksamhet (helhet eller delar) som till stor del bedrivs i egen regi och/eller inte bedöms lämplig för konkurrensutsättning. Eventuella verksamhetsförändringar av denna karaktär hanteras inte i denna översyn utan utreds parallellt under våren 2018.

### 2.1.1 Värdering utifrån utgångspunkterna

Utgångspunkter	Alt 1	Alt 2	Alt 3	Alt 4
1. Utformningen ska stödja nämndernas uppdrag 2019 – helhetsansvar	Nej	Ja	Ja	Ja exkl. 1
2. Utformningen ska ge ökad genomförandekraft	Nej	Ja	Ja	Ja exkl. 1
3. Utformningen ska överensstämja med övrig förvaltningsstruktur	Nej	Nej	Ja	Nej
4. Förvaltningsorganisationen ska kunna innefatta ett utföraruppdrag för verksamhet (helhet eller delar) som till stor del bedrivs i egen regi.	Ja	Ja	Ja	Ja

*Utvärderingsmatris 1, grundläggande utgångspunkter*

Utvärderingsmatrixens syfte är att säkerställa att utgångspunkterna används i analysen av alternativen. Med matrixen som utgångspunkt har styrgruppen gjort en mer fördjupad värdering av organisationsalternativens för- och nackdelar i relation till varandra. Skillnaderna bedöms vara mer begränsade ur några perspektiv men större ur andra vilka beskrivs nedan.

**Organisationsalternativ 1 bedöms inte:**

- Överensstämna med den politiska organisationen från och med 2019 som innebär ett helhetsansvar för myndighetsutövning och beställning inom respektive ansvarsområde.
- Bidra till ökad genomförandekraft.
- Öka förutsättningar för organisatorisk effektivitet.
- Minska komplexiteten i samverkan mellan förvaltningarna.
- Överensstämna med kommunens övriga förvaltningsstruktur.

**Organisationsalternativ 4 bedöms inte:**

- Stärka förutsättningarna för helhetsyn och en sammanhållen styrning inom verksamhetsområdena. Alternativ bidrar istället till en ökad fragmentisering av ansvarsfördelning inom den sociala sektorn.
- Öka förutsättningar för en effektiv samverkan. Alternativet bedöms tvärtom ge en stor komplexiteten i samverkan mellan förvaltningarna.
- Ge förutsättningar för effektiva processer. Möjligheterna begränsas av förvaltningarnas ansvarsgränser och skapar en gränsdragningsproblematik mellan förvaltningar eftersom målgruppens storlek och behov kontinuerligt förändras (t ex avseende försörjningsstöd).
- Ge ökade förutsättningar för organisatorisk effektivitet.
- Innebära ett effektivt resursutnyttjande. Alternativet bedöms istället ge ökade kostnader för ledningsorganisation, administration och samordning.
- Överensstämna med kommunens övriga förvaltningsstruktur.

Utifrån värderingen av utgångspunkterna har organisationsalternativ 1 och 4 exkluderats från den fortsatta utredningen eftersom de på avgörande punkter inte stödjer de grundläggande utgångspunkterna i samma utsträckning som organisationsalternativ 2 och 3.

## **2.2 Organisationsprinciper**

Utöver de fyra utgångspunkterna har fem organisationsprinciper använts i värderingen av organisationsalternativen en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning (alternativ 2) samt en Social-, omsorgs- och äldreförvaltning (alternativ 3). Principerna pekar ut de effekter som förvaltningsorganisation förväntas bidra till och har varit styrande i arbetet med att värdera de två organisationsalternativen:



- Princip 1: Organisationen ska skapa förutsättningar för att ta ett helhetsansvar per verksamhetsområde.
- Princip 2: Organisationen ska skapa förutsättningar samverkan.
- Princip 3: Organisationen ska skapa förutsättningar för en effektiv organisation.
- Princip 4: Organisationen ska skapa förmåga att ta ett helhetsansvar per sektorsområde.
- Princip 5: Organisationen ska ge möjlighet till anpassning utifrån förändringar i omvärld och politisk inriktning.

### 2.2.1 Värdering utifrån organisationsprinciperna

I Nedanstående tabell redovisas en övergripande värdering av organisationsalternativen utifrån organisationsprinciperna. Värderingen bygger på en skala 0-3 där 0 motsvarar inga organisatoriska förutsättningar och 3 goda förutsättningar.

Principer	Social- och omsorgsförvaltning och Äldreförvaltning	Social-, omsorgs- och äldreförvaltning
1. Helhetsansvar per verksamhetsområde	3	3
2. Förutsättningar för samverkan	2	3
3. Förutsättningar för organisatorisk effektivitet	1	3
4. Förmågan att ta ett helhetsansvar för sektorn	0	3
5. Möjlighet till anpassning utifrån förändringar i omvärld och politisk inriktning	2	3

*Utvärderingsmatris 2, organisationsprinciper*

Alternativet med en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning innebär att ansvaret för myndighet och beställning samorganiseras per verksamhetsområde. Sammantaget konstateras att det alternativet har ett antal svagheter gentemot alternativet med en Social-, omsorgs- och äldreförvaltning där ansvaret för myndighetsutövning och beställning samorganiseras för samtliga verksamhetsområden. Nedan redovisas skälen för detta utifrån respektive organisationsprincip.

#### Princip 1: **Förutsättningarna att ta ett helhetsansvar per verksamhetsområde**

Bedöms som något svagare i vid en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning än vid en Social-, omsorgs- och äldreförvaltning. Två förvaltningar förutsätter en samsyn mellan förvaltningarna avseende

behovsanalys, verksamhetsutveckling, styrning och uppföljning för att uppnå det helhetsperspektiv inom respektive verksamhetsområde som eftersträvas.

Ytterligare svagheter med en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning är att beslutsprocessen (politisk- och förvaltningsnivå) och ärendehanteringens förutsätter en gemensam beredning för att det delade ansvaret inte ska medföra en tröghet i beslutsprocessen. Vissa ärenden kommer att förutsätta likalydiga beslut i nämnderna för verkställighet och/eller genomförande. Att vissa ärenden behöver beredas i mer än en förvaltning skapar längre beslutsprocesser och en mer resurskrävande administration.

### **Princip 2: Förutsättningar för samverkan**

Bedöms som svagare vid en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning än vid en Social-, omsorgs- och äldreförvaltning. Värderingen grundas på att en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning ställer högre krav på samordning och samverkan för att uppnå samsyn och helhetsperspektiv. Alternativet kräver strukturerade/organiserade samverkansstrukturer mellan förvaltningarna och mellan förvaltningarnas insatser för vissa behovsgrupper till exempel hemtjänst/hemsjukvård. Vidare innebär alternativet flera kommunala kontaktytor för externa parter i jämförelse med en Social-, omsorgs- och äldreförvaltning.

### **Princip 3: Förutsättningar för organisatorisk effektivitet**

Bedöms vara betydligt svagare vid en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning än vid en Social-, omsorgs- och äldreförvaltning i fyra avseenden:

- Möjligheten till ledning och styrning
- Möjligheten till ett effektivt utnyttjande av stabs- och stödresurser
- Möjligheten att samordna liknande arbetsuppgifter
- Möjligheten till kompetensförsörjning

Effektiviteten i ledningsprocesserna påverkas av att en förvaltning har eller tar ansvar för styrningen i gemensamma frågor över förvaltningsgränserna. Möjligheten till ett effektivt utnyttjande av utnyttjande av stabs- och stödresurser och en samordning av liknande arbetsuppgifter försvåras vid en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning genom dess förvaltningsgränser. Båda förvaltningarna har behov av egna lednings- och administrativa resurser vilket innebär att liknande verksamhetsprocesser utförs inom båda förvaltningarna. Dubblerade funktioner byggs upp, kompetens splittras och organisationen blir mer sårbar personellt.

#### **Princip 4: Förutsättningar att ta ett helhetsansvar för hela sektorn**

Bedöms som betydligt svagare vid en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning än vid en Social-, omsorgs- och äldreförvaltning. Organisationsstrukturen ger inte några förutsättningar för ett sektorsansvar eftersom en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning bygger på en delad ansvarsfördelning inom sektorn.

#### **Princip 5: Möjligheten till anpassning utifrån förändringar i omvärld och politisk inriktning**

Bedöms som svagare vid en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning än vid en Social-, omsorgs- och äldreförvaltning. Principen grundar sig på att förvaltningsorganisationen måste ha förmåga att anpassa sin verksamhet och sina arbetssätt utifrån politisk viljeinriktning och omvärld. Anpassning utifrån sektorn är en viktig aspekt där en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning inte bedöms ge likvärdiga förutsättningar som en Social-, omsorgs- och äldreförvaltning. Bedömningen grundar sig främst på att en organisatoriska uppdelning per verksamhetsområde minskar flexibiliteten utifrån sektorn och att det är svårare att vid behov göra omprioriteringar mellan förvaltningarna.

### **2.3 Värderingens slutsats**

Utifrån den redovisade värderingen av utgångspunkter och organisationsprinciper är slutsatsen att en Social-, omsorgs- och äldreförvaltning är det alternativ som ger de bästa organisatoriska förutsättningarna för organiseringen av den sociala sektorn.

### **2.4 Kompensatoriska åtgärder i alternativet en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning**

För att stärka förutsättningar för organisation/effektivitet vid en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning har ett antal kompensatoriska åtgärder identifierats. Detta för att skapa större möjligheter för en effektiv och ändamålsenlig organisation. Åtgärderna syftar även till att utjämna skillnaderna i förvaltningsstorlek.

- En gemensam stabsfunktion med ansvar för ledningsstöd i en vid bemärkelse. I stabsfunktionen föreslås samordning, beredning, metodutveckling, planering och uppföljning av verksamhet inom respektive ansvarsområde ingå där funktionen kan samutnyttjas av båda förvaltningarna.
- Samutnyttjande av vissa specialistfunktioner såsom t ex. FOU-resurser och medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS) för att det inte ska byggas upp dubblerande funktioner och kompetenser.

- En gemensam administration med uppdrag att leda och fördela arbetet inom området utifrån ett helhetsperspektiv med målet att samordna liknande arbetsuppgifter mellan förvaltningarna.
- Samordning av sektorsövergripande system och uppgifter för bättre förutsättningar för effektivare resursutnyttjande.
- Samverkansstrukturer mellan förvaltningarna för att möta behov med ett effektivt utnyttjande av befintliga resurser och en mer sammanhållen styrning i verksamhetsgrenarna.

#### 2.4.1 Ställningstagande

Även med hänsyn tagen till de kompensatoriska åtgärderna som redovisats ovan är styrgruppens uppfattning att en Social- och omsorgsförvaltning och en Äldreförvaltning (alternativ 2) sammantaget ger svagare förutsättningar för organisatorisk effektivitet avseende gemensamma resurser, arbetssätt och rutiner. Skälen för detta ställningstagande är följande:

- Två (tre inklusive Utbildningsförvaltningen) förvaltningar där ansvar för både myndighet och beställning samorganiserar per verksamhetsområde ger en organisatorisk komplexitet:
  - Liknande verksamhetsprocesser utförs inom båda förvaltningarna.
  - Innebär dubblerande kompetenser och/eller att kompetens splittras vilket ger en sårbar verksamhet personellt.
- Komplexitet i ledning och styrning. De kompensatoriska åtgärderna innebär att förvaltningarna inte äger sina resurser fullt ut vilket i sin tur ställer krav på samverkan och samsyn mellan förvaltningarna
- Alternativet kräver strukturerade och tidskrävande samverkansformer mellan förvaltningarna.
- Alternativet ger högre kostnader för ledningsadministration/OH-kostnader än alternativet med en Social-, omsorgs- och äldreförvaltning beroende på att båda förvaltningarna i en del avseenden ställer krav på grundläggande administration och lednings- och stödresurser.

Även om de gemensamma funktionerna skulle organiseras inom Äldreförvaltningen så påverkar detta endast marginellt skillnaderna i förvaltningarnas storlek när det gäller antalet medarbetare.

### 3. Förslag – en ”Social- omsorgs- och äldreförvaltning”

Mot bakgrund av det som redovisats i detta PM är styrgruppens ställningstagande att det är en ”Social-, omsorgs- och äldreförvaltning”

(arbetsnamn) som bäst svarar upp mot de förbättringsområden som identifierats i den nuvarande organisationen. Styrgruppens förslag innebär:

- En ”**Social- omsorgs- och äldreförvaltning**” som stödjer Social- och omsorgsnämnd samt Äldrenämnd och Arbetsmarknadsnämnd (försörjningsstöd) med både myndighetsutövning och beställning.
- Att **Utbildningsförvaltningen** stödjer Arbetsmarknadsnämnden i beställning och utförande av arbetsmarknadsinsatser.
- Förslaget innebär en samorganisering av samtliga verksamhetsområden inom socialtjänsten på förvaltningsnivå. Förvaltningens verksamhetsbudget kommer uppgå till cirka 3,3 miljarder och antalet anställda till cirka 440 medarbetare.

### **Den nya organisationen föreslås gälla från och med den 1 januari 2019.**

Motiven för förslaget är sammanfattningsvis att det ger organisatoriska förutsättningar för:

- **Ett helhetsansvar** både för respektive verksamhetsområde och sektorn som helhet. Förutsättningarna för samordning av insatser mot brukare ur ett helhetsperspektiv är goda, liksom förutsättningarna för en sammanhållen styrning i verksamhetsgrenarna.
- **Effektiv samverkan** - förslaget innebär en minskad organisatorisk komplexitet vilket ger förutsättningar för en förbättrad samverkan såväl mellan verksamhetsområden och mellan myndighetsutövning och beställning, samt externa samverkanspartners. Med minskad organisatorisk komplexitet ställs mindre krav på samordning och samverkan för att uppnå samsyn och ett helhetsperspektiv. Ytterligare en fördel en tydligare väg in till kommunen i samverkansfrågor genom att det blir färre kommunala kontaktytor för externa parter.
- **Att möta framtida utmaningar, politiska prioriteringar och omvärldsförändringar.** Den flexibiliteten som en social-, omsorgs och äldreförvaltning ger i att möta framtida utmaningar, utveckling och omvärldsförändringar bedöms som en stor fördel. Ändrade förutsättningar och omvärldsfaktorer som förändring i lagstiftning och andra regelverk, demografisk utveckling, bemanning och kompetens samt digitalisering och teknikutveckling innebär ett fortsatt högt förändringstryck på verksamheten inom den sociala sektorn. Bedömningen är att detta kräver en hög grad av helhetssyn i behovsanalys, prioritering och utveckling vilket en Social-, omsorgs och äldreförvaltning skapar förutsättningar för.

- **Organisatorisk effektivitet** där faktorer som ledningskapacitet, förutsättningarna för lednings- och styrprocesser, ett effektivt nyttjande av stabs- och stödresurser, samlat kompetens- och resursutnyttjande, synergieffekter samt möjlighet till samordning av processer och metoder mellan verksamhetsområdena avseende behovsanalys, uppföljning och kvalitetsutveckling är styrkor med föreslagen förvaltning. För den organisatoriska effektiviteten är den organisatoriska flexibilitet och möjlighet till omprioriteringar en stor fördel med förslaget. Här ges förutsättningar att omfördela resurser och kompetens beroende på skiftande behov.

### 3.1 Förvaltningens organisering

Denna översyns uppdrag och inriktning har varit att belysa de organisatoriska förutsättningarna för en ändamålsenlig och effektiv organisation ur ett kommunövergripande perspektiv. Vid utformning av förvaltningen är det viktigt att beakta att det är tre olika verksamhetsområden med i vissa hänseenden skilda verksamhetslogiker som samorganiseras, vilket innebär en komplexitet i uppdrag och i ledning och styrning av verksamheten.

En ”Social-, omsorgs- och äldreförvaltning” ställer krav på en intern organisatorisk struktur som ger förutsättningar för en professionell utveckling inom respektive verksamhetsområde. Samtidigt som det är av yttersta vikt att möjligheterna till gemensamma metoder, processer och arbetssätt omhändertas. Att etablera, utveckla och styra processer blir därför viktiga inslag i utformningen av förvaltningsorganisationen

Mikael Borin  
Biträdande kommundirektör