



Protokoll till Förvaltningsgrupp

Datum: 2023-04-27

Tid: kl. 09:00-11:00

Plats: M Prins Philip/Skype

Närvarande:

Arbetsgivare

Patrik Åhnberg, Stadsdelsdirektör
Lisa Pollack, HR-enheten
Cecilia Fogelberg, Stab
Serife Köse, HR-enheten

Frånvarande:

Andreas Thorstensson, Stöd och
service i egen regi
Kim Lagerquist, Förskolan
Sara Heppling Trygg,
Stadsutveckling och
Medborgarservice
Stefano Prestinoni, Nämnd och
verksamhetsstöd
Johanna Löfvenius, Främjande
och förebyggande

Närvarande:

Facklig organisation

Irene Holm, Kommunal
Karin Wrannvik, Ledarna
Malin Danhard, Sveriges Lärare
Kerstin Winblad, SSR
Johanna Bondesson, SSR
Torbjörn Andersson, Vision
Asmaa Angy Jundi, AKAVIA
Emilia Berg SSR

Frånvarande:

Eva-Stensson, Kommunal
Dick Morén, SACO
Charles Smalldridge Virgo, Vision
Martin Junker, Vårdförbundet

Tidpunkt och lokal: 2023-04-27, klockan 09:00 – 11:00,

Rum: M Prins Philip/Skype

Justeras:

Justeras via e-mail, Se bilaga 1

Patrik Åhnberg

Irene Holm, Kommunal

Justeras via e-mail, Se bilaga 2 Justeras via e-mail, Se bilaga 3

.....
Torbjörn Andersson, Vision

.....
Malin Danhard, Sveriges Lärare

Justeras via e-mail, Se bilaga 4

.....
Johanna Bondesson, SSR

1. Godkännande av dagordning

Dagordningen godkändes.

Punkten Information: Ny avdelningschef Socialtjänst under paragraf 4 Arbetsmiljö och personalfrågor lyftes ur dagordningen för att och tas upp på separat möte enligt MBL.

2. Val av sekreterare och justerare

Till sekreterare valdes Serife Köse

Till justerare valdes Iren Holm, Torbjörn Andersson, Malin Danhard och Johanna Bondesson.

3. Uppföljning av föregående protokoll

Föregående protokoll godkändes.

4. Arbetsmiljö och personalfrågor

- Information: Information från Ledningsgruppen

Ny inom ledningsgruppen, Lisa Pollack anställdes som HR-chef den 17 april 2023.

T1 presentation av T1.

Ekonomiska utmaningen kommer också att synas i T1

- Information: Lägesrapport Covid-19

Covid-19 står kvar fortfarande kopplas upp med nya
Ny variant av Covid-19 har kommit, avvaktar nu vad som
händer.

Frågan om att personalen kommer att erbjudas att ta
vaccin under arbetstid tas upp som förra gången. Om
tillfället uppstår kommer det att göras lika över hela
staden. PAS kommer att det upp vid SESAM och följa
folkhälsomyndighetens rekommendationer.

- Information: Organisationsöversyn resultat av Rambolls
intervjuer.

Rapporten över organisations justering 2020 kom från
Rambolls och Cecilia har gått igenom rapporten. Bilaga 5

- Information: Kartlägga chefers förutsättningar
äldreomsorg

Kommunstyrelsen har tilldelat uppdrag om Budget som
ska utredas tillsammans med äldreförvaltningen och
stadsdelsförvaltningar. Utredningen går ut på om hur det
ser ut för chefer, hur många medarbetare som finns per
chefer, vilka stöd och möjligheter finns det. Underlaget
som lämnas in den 2:a juni kommer att dras på
förvaltningsmötet.

- Information: Ny avdelningschef till Socialtjänsten
Enligt begäran om separat möte lyftes punkten ur från
dagordningen för att tas upp på separat möte enligt MBL.

- Information: Treåringen Underlaget för budget
2024 med inriktning 2025 och 2026.
Cecilia går igenom budgetunderlaget. Bilaga 6

- Information: Skyddsronde Måsholmstorget

Skyddsronden för Måsholmstorget har genomförts.
Genomgång om vad skyddsronde och arbetsrätt är,
behöver genomföras och ses över om vart saker ska
ställas och tas om hand.

Skydds rond har genomförts med tre chefer och skyddsombud. Det behöver ses över vem som är ansvarig över vilken plats.

Brandskydds rond har genomförts och fackliga har inte sätt rapporten. Brandmöte med alla brandombud har genomförts men mötet har avslutas med att det inte fanns tillräckligt med material.

Andra viktiga punkter som behöver ses över och åtgärdas är glastaket och matsalen

- Information: Arbetsmiljöhändelser IA

Brukar tas upp på specifika avdelningars samverkan. IA-Rapporter tas ut en gång per termin framöver.

5. Facklig information

Kommunal,

Finns många olika samverkansgrupper men kommunala har inte möjlighet att gå på alla möten. Vill att kallelsen och protokollen från alla samverkansgrupper utskickas till kommunala.

SSR

Kerstin Winblad deltog under mötet tillsammans med Johanna Bondesson som är fackligombud och skyddsombud och kommer att ersätta Ebba Hugo.

Kallelse ska skickas till funktionsbrevlådan.

AKAVIA

Asmaa är ensam ombud inom AKAVIA.

Sveriges Lärare

Malin Danhard undrar varför de inte får kallelser från avdelningen FFA då det finns medlemmar. Hon kommer att reda ut problemet. Vill gärna ha kallelse och protokoll från FFA.

Den 6 maj ska Sveriges Lärare ha demonstration utanför stadshuset, kräver satsningar mot höjd budget mot förskola och skola.

Vision

Just nu är det bara Torbjörn Andersson och Charles Smalldrige Virgo inom Vision. Mail skickas till Torbjörn Anderssons personliga mail.

Har haft senast haft Events om arbetsgivarens försäkringar.

6. Genomgång av nämndhandlingar

Nämnd möte ikväll där punkten ersättningstrafiken för Bergbanan kommer att tas upp. Trafikdirektören och en avdelningschef från Trafikförvaltningen kommer att närvara på nämnd mötet.

Länk till nämndhandlingar på Edokmeetings:

<https://edokmeetings.stockholm.se/>

7. Förvaltningsfrågor

8. Verksamhetsfrågor

Aktuella frågor från/till samverkansgrupper eller APT

9. Övriga frågor

Protokoll från Cesam hittas här:

<http://intranat.stockholm.se/Sidor/2013/3/Cesam---staden/>

10. Nästa förvaltningsgrupp

Nästa mötestid för förvaltningsgruppen är den 25 maj
kl. 09:00-11:00, Skype/M Prins Philip

11. Mötet avslutas

Från: Irene Holm <irene.holm@kommunal.se>
Skickat: den 9 maj 2023 14:16
Till: Serife Köse; Torbjörn Andersson; Malin Danhard; Johanna Bondesson
Ämne: Sv: - Justering av Förvaltningsgrupp mötes protokoll

Hej
Kommunal har inget att erinra till protokollet

Vänliga hälsningar

Irene Holm
Förtroendevald i Skärholmen
Kommunal

irene.holm@kommunal.se | www.kommunal.se

Från: Serife Köse <serife.kose@stockholm.se>
Skickat: den 9 maj 2023 11:20
Till: Irene Holm <irene.holm@kommunal.se>; Torbjörn Andersson <torbjorn.andersson@stockholm.se>; Malin Danhard <malin.danhard@fvsverigeslarare.se>; Johanna Bondesson <johanna.bondesson@stockholm.se>
Ämne: - Justering av Förvaltningsgrupp mötes protokoll

Hej,

Bifogar protokoll från förvaltningsgrupp mötet den 27 april 2023 för justering.

Jag är väldigt tacksam om ni kan justera protokollet så fort som möjligt senast imorgon, för att det ska hinnas registreras till nämnden som är på torsdag.

Bilgarnog kommer jag att skicka till Er, så fort jag har fått dem.

*Ha en bra dag!
Med vänlig hälsning,*

Serife Köse
HR-Administratör
Skärholmens stadsdelsförvaltning
Nämnd och verksamhetsstöd
Bodholmsplan 2, Box 503, 127 26 Skärholmen
Telefon: 08-508 243 25 alt. 076-122 43 25
E-post: serife.kose@stockholm.se
stockholm.se



**Stockholms
stad**

Information om behandling av personuppgifter

Inom Stockholms stad är det respektive nämnd eller styrelsen i det bolag som hanterar personuppgifterna, som är personuppgiftsansvarig. På stockholm.se/dataskydd hittar du information om stadens behandling av personuppgifter

Från: Torbjörn Andersson
Skickat: den 9 maj 2023 16:10
Till: Serife Köse
Ämne: SV: - Justering av Förvaltningsgrupp mötes protokoll

Ok från Vision

Hälsningar

Torbjörn Andersson, Administratör
Skärholmens stadsdelsförvaltning,
Avdelningen för nämnd- och verksamhetsstöd och IT
Box 503,
12726 Skärholmen

Telefon: +46 08 508 24 110/ 0761224110
E-post: torbjorn.andersson@stockholm.se
www.stockholm.se



Information om behandling av personuppgifter

Inom Stockholms stad är det respektive nämnd eller styrelsen i det bolag som hanterar personuppgifterna, som är personuppgiftsansvarig. På stockholm.se/dataskydd hittar du information om stadens behandling av personuppgifter.

Från: Serife Köse <serife.kose@stockholm.se>

Skickat: den 9 maj 2023 11:20

Till: Irene Holm <irene.holm@kommunal.se>; Torbjörn Andersson <torbjorn.andersson@stockholm.se>; Malin Danhard <malin.danhard@fvsverigeslarare.se>; Johanna Bondesson <johanna.bondesson@stockholm.se>

Ämne: - Justering av Förvaltningsgrupp mötes protokoll

Hej,

Bifogar protokoll från förvaltningsgrupp mötet den 27 april 2023 för justering.

Jag är väldigt tacksam om ni kan justera protokollet så fort som möjligt senast imorgon, för att det ska hinnas registreras till nämnden som är på torsdag.

Bilgarnog kommer jag att skicka till Er, så fort jag har fått dem.

Ha en bra dag!

Med vänlig hälsning,

Serife Köse
HR-Administratör

Skärholmens stadsdelsförvaltning
Nämnd och verksamhetsstöd
Bodholmsplan 2, Box 503, 127 26 Skärholmen

Från: Malin Danhard <malin.danhard@fvsverigeslarare.se>
Skickat: den 11 maj 2023 19:29
Till: Serife Köse
Ämne: Sv: - Justering av Förvaltningsgrupp mötes protokoll

Detta e-postmeddelande kommer från en extern avsändare. Klicka inte på länkar och öppna inte bilagor om du inte känner igen avsändaren och vet att innehållet är säkert.

Hej Serife,

Sveriges Lärare har inget att erinra till protokollet.

Med vänlig hälsning,
Malin Danhard
HSO Skärholmen
Tel: 0761248670
malin.danhard@fvsverigeslarare.se



Lärarförbundet och Lärarnas Riksförbund bildade den 1 januari 2023 ett nytt förbund; Sveriges Lärare. Tillsammans bildar vi Sverige.

Vi sparar dina personuppgifter när du skickar e-post till oss. Mer information om hur vi hanterar personuppgifter hittar du på sverigeslarare.se

Arbetar fackligt onsdagar samt torsdagar 8-12.
För akuta ärenden kontakta stockholm@sverigeslarare.se
För facklig vägledning, ring Lärarlinjen på 0775-150500

Från: Serife Köse <serife.kose@stockholm.se>
Skickat: den 11 maj 2023 11:37
Till: Johanna Bondesson <johanna.bondesson@stockholm.se>; Malin Danhard <malin.danhard@fvsverigeslarare.se>
Ämne: VB: - Justering av Förvaltningsgrupp mötes protokoll

Hej,

Påminnelse om justering av protokollet. 😊

Ha en bra dag!

Med vänlig hälsning,

Serife Köse

HR-Administratör

Serife Köse

Bilaga 4

Från: Johanna Bondesson
Skickat: den 22 maj 2023 13:21
Till: Serife Köse
Ämne: SV: - Justering av Förvaltningsgrupp mötes protokoll

Hej,

SSR har inget att erinra efter ändring.

Med vänliga hälsningar

Johanna Bondesson
Biståndshandläggare
Skärholmen stadsdelsförvaltning
Beställarenheten - Äldreomsorg



**Stockholms
stad**

Från: Serife Köse <serife.kose@stockholm.se>
Skickat: den 22 maj 2023 13:18
Till: Johanna Bondesson <johanna.bondesson@stockholm.se>
Ämne: VB: - Justering av Förvaltningsgrupp mötes protokoll

Hej Johanna,

Jag är tacksam om du kan justera ändrad protokoll snarast. ☺

Ha en bra dag!

Med vänlig hälsning,

Serife Köse

HR-Administratör

Från: Serife Köse
Skickat: den 19 maj 2023 17:02
Till: Johanna Bondesson <johanna.bondesson@stockholm.se>
Ämne: SV: - Justering av Förvaltningsgrupp mötes protokoll

Hej Johanna,

Här kommer ändrad protokoll enligt önskemål för justering.

Ha en bra dag och trevlig helg!

Med vänlig hälsning,

Serife Köse

Bilgarnog kommer jag att skicka till Er, så fort jag har fått dem.

Ha en bra dag!

Med vänlig hälsning,

Serife Köse
HR-Administratör

Skärholmens stadsdelsförvaltning
Nämnd och verksamhetsstöd
Bodholmsplan 2, Box 503, 127 26 Skärholmen
Telefon: 08-508 243 25 alt. 076-122 43 25
E-post: serife.kose@stockholm.se
stockholm.se



**Stockholms
stad**

Information om behandling av personuppgifter

Inom Stockholms stad är det respektive nämnd eller styrelsen i det bolag som hanterar personuppgifterna, som är personuppgiftsansvarig. På stockholm.se/dataskydd hittar du information om stadens behandling av personuppgifter

Bilag 4

Uppföljning av organisationsjustering

Skärholmens stadsdelsförvaltning
230412

RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.



Bilag 5

Innehåll

Inledning

3

Beskrivning av nuläge

6

Beskrivning av förbättringar

20

Rambolls förslag på tänkbara åtgärder

33

RAMBOLL

Inledning ➔

Uppdrag att se över Skärholmens stadsdelsförvaltning

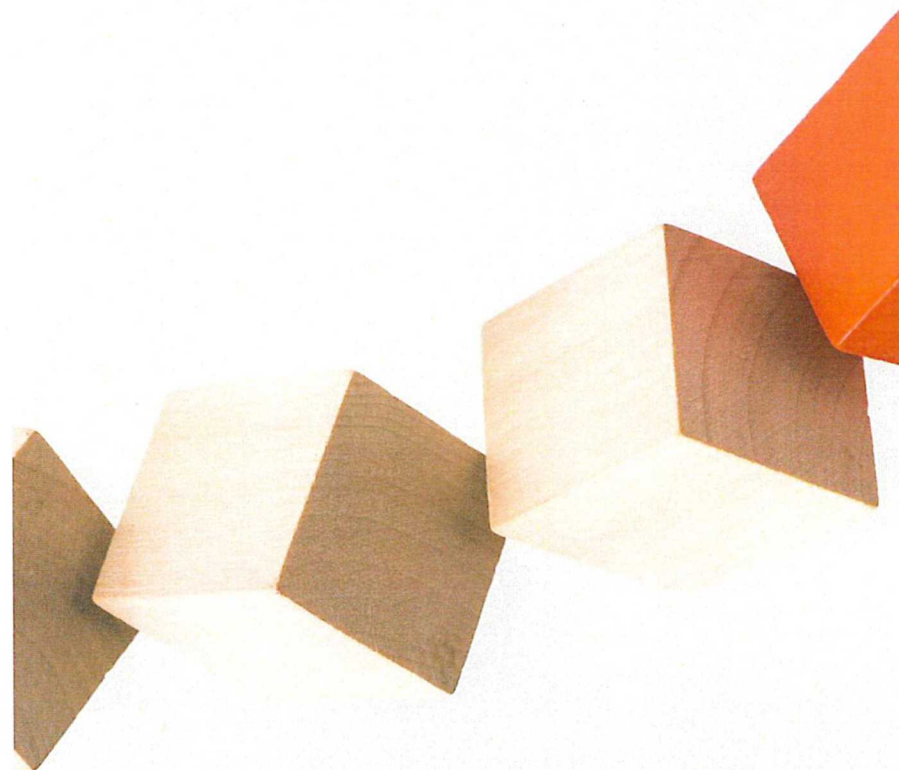
Uppföljning som beslutsunderlag för eventuella ytterligare justeringar

Skärholmens stadsdelsförvaltning genomförde en organisationsjustering hösten 2019/våren 2020. Förvaltningsledningen önskade ett oberoende stöd i att genomföra en uppföljning av organisationsjusteringen. Ramboll fick i uppdrag att genomföra uppföljningen, som ska ligga till grund för att förvaltningen att kunna fatta beslut om eventuella ytterliga justeringar av organisationen.

Klargöra vad som fungerar bra och vad som skulle kunna utvecklas inom stadsdelsförvaltningen

Syftet med uppföljningen var att genomföra en bredare informationsinsamling och att skapa en samlad bild av/bättre kunskap om hur organisationen upplevs fungera idag. Ett klargörande av vad som fungerar bra och som fortsatt ska behållas i nuvarande organisatoriska form. Även aspekter av organisationen som skulle behöva justeras ytterligare i syfte att öka effektivitet och tydlighet, både gällande funktioner och organisatoriska enheter skulle klargöras.

Målet med uppföljningen var en rapport som omfattar en tydlig sammanställning och strukturering av insamlad data med ett antal slutsatser kring vad som fungerar bra, vad som skulle kunna utvecklas samt förslag på tänkbara åtgärder. Förslag på organisatoriska förändringar ingick inte i uppdraget.



Genomförd översyn sammanfattad i rapport

Baseras på metod för översyn av organisationer utifrån ett helhetsperspektiv

Uppdraget utgick från en holistisk metod för översyn av organisationer som innebär att stor vikt lades vid att förstå helheten och hur olika aspekter hänger ihop samt påverkar varandra i ett system. Genom metoden undersöktes om organisationen var ändamålsenlig och effektiv genom att utgå från verksamhetens uppdrag och mål och sedan titta på följande fem aspekter; struktur och samverkan, ledning och styrning, kompetens och resurser, kultur samt Processer och arbetssätt.

Genomförandet bestod av tre faser med datainsamling genom intervjuer

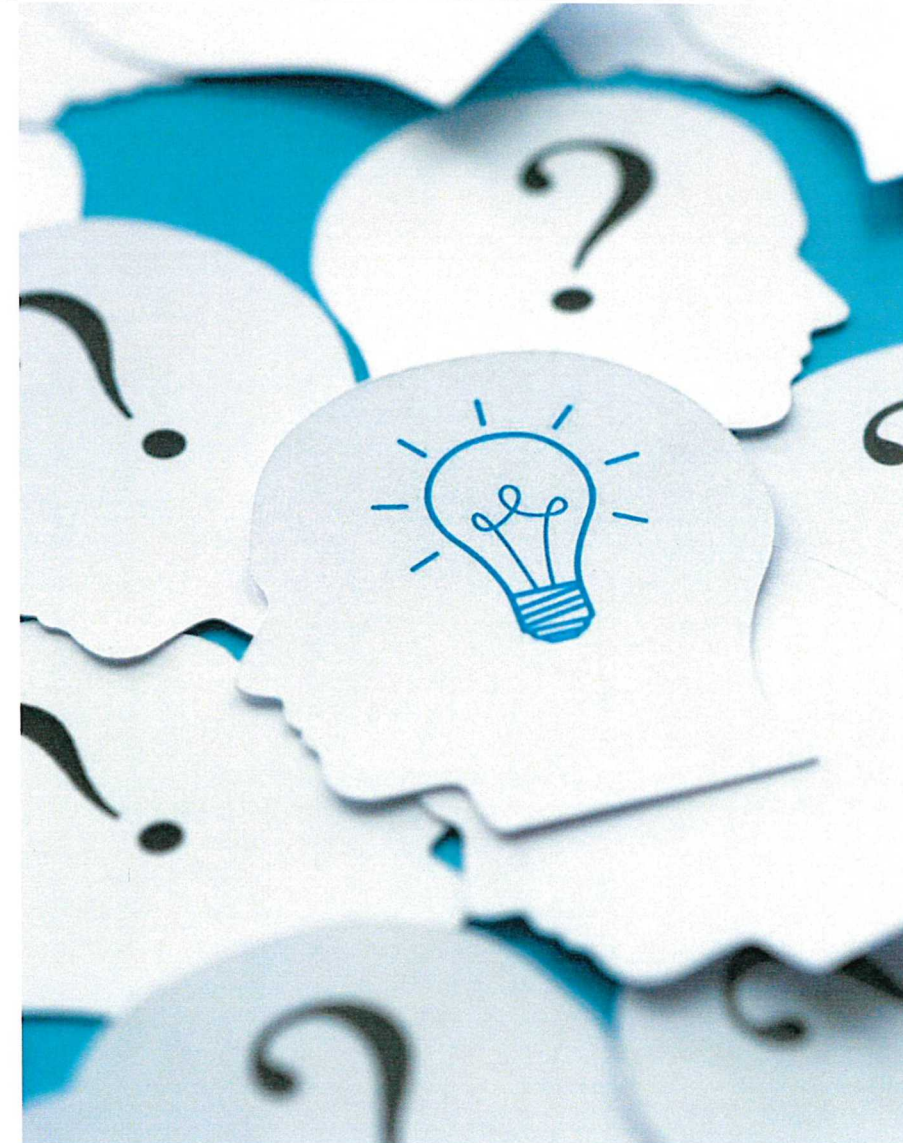
Rambolls uppdrag var indelat i tre övergripande faser med tillhörande arbetsmoment som presenteras nedan:

1. Uppstart och planering

2. Datainsamling och analys av nuvarande organisation

3. Förslag till förbättring och utveckling

Inledningsvis genomfördes en uppstart med beställaren från stadsdelsförvaltningen. Dessutom genomfördes dokumentstudier, framtagande av intervjumanual och analysram samt planering och bokning av intervjuer. Under fas två genomförde Ramboll 20 intervjuer med utsedda personer och urvalet bestod av medarbetare, chefer, representant för fackförbund, förvaltningsdirektör samt en förvaltningsdirektör från en annan stadsdel. Resultat från intervjuerna sammanställdes och analyserades utifrån organisationens styrkor, utmaningar och utvecklingsområden, kopplat till organisationsjusteringens mål. Under fas 3 sammanfattade och strukturerade Ramboll insamlad data med ett antal slutsatser kring vad som fungerar bra, vad som skulle kunna utvecklas samt förslag på tänkbara åtgärder, i en PowerPoint-rapport.



Beskrivning av nuläge ➔



Nuläge



Nulägesbeskrivning utifrån intervjuer

I följande avsnitt presenteras vad som upplevs fungera bra respektive mindre bra inom organisationen idag, vilket framkom inom ramen för Rambolls översyn av Skärholmens stadsdelsförvaltning. Det presenterade nuläget framkom under intervjuer som genomförts.

Olika uppfattningar om uppdrag och mål

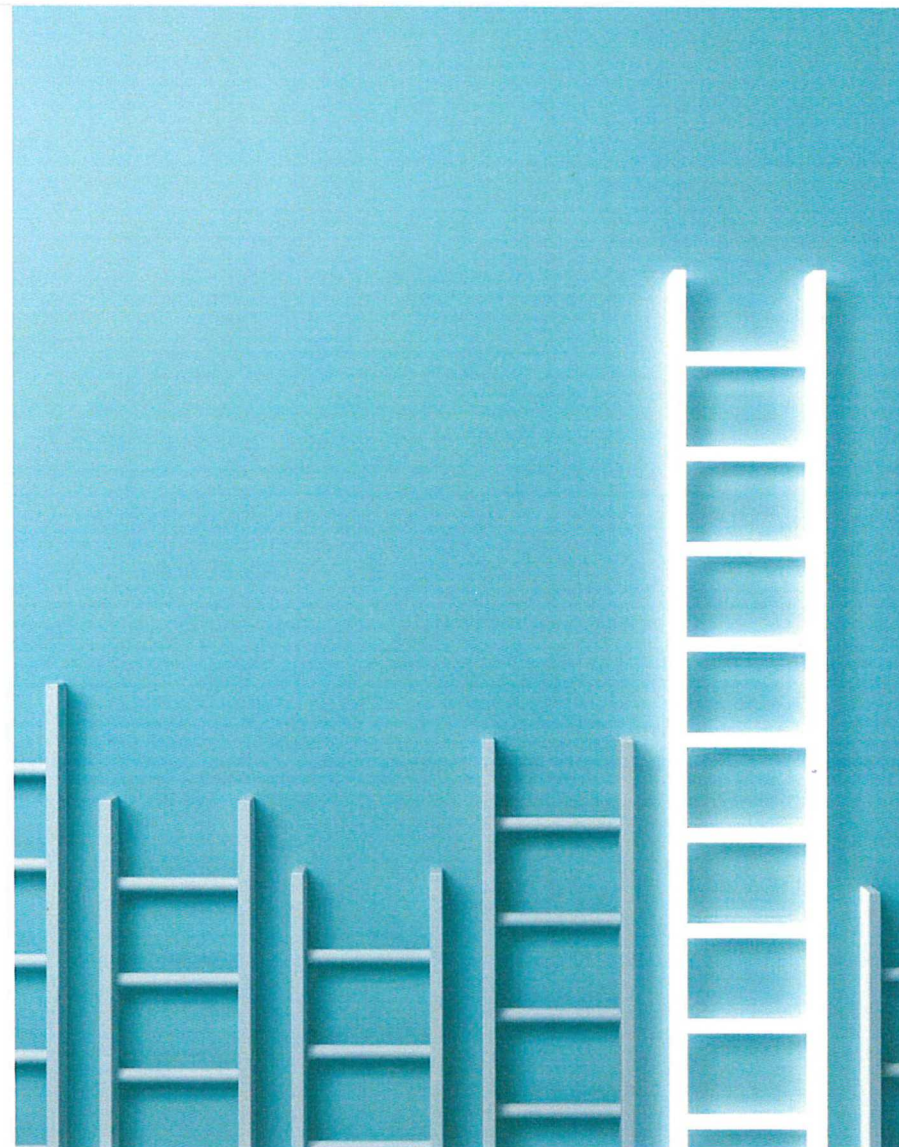
Olika uppfattningar om förvaltningens uppdrag beroende på placering inom organisationen

Det framkommer att stadsdelsförvaltningens uppdrag är tydligt för de funktioner som är mer centralt placerade. Utöver att uppdraget beskrivs som tydligt, framförs det även att det finns samsyn om uppdrag, mål och prioriteringar. Det nämns att förvaltningen har gjort ett arbete för att förtydliga uppdrag och mål. Dock framförs att organisationsjusteringen i sig inte nämnvärt har påverkat uppfattningen om tydlighet kring uppdraget. Det beskrivs att medarbetare som mer arbetar i den operativa verksamheten och saknar arbetsuppgifter kopplat till det övergripande uppdraget kan uppleva förvaltningens uppdrag som mer otydligt och att samsynen inte är lika stor.

Det lyfts även att det är utmanande att få den övergripande riktningen att landa hos medarbetarna. Däremot framförs att uppdrag och mål förtydligas av styrdokument och budget, vilket kräver att medarbetare tar del av underlag och reglementen. Det framgår även att det finns svårigheter gällande fördelning av förvaltningens uppdrag, det vill säga hur, när och vem som förväntas leverera på vilket uppdrag.

Upplevt gap mellan förvaltningens uppdrag och respektive avdelnings uppdrag

Det beskrivs att det finns ett gap mellan förvaltningens uppdrag och respektive avdelnings samt enhets uppdrag. Nedbrytningen av uppdrag och mål inom organisationen kan vara svår att förstå. "Silos-tänket", bristande samverkan och prioriterad tid för uppdrag och mål kan vara förklaringsorsaker.



Varierande bild av organisationsjusteringen och fortsättningen bör ha annat fokus

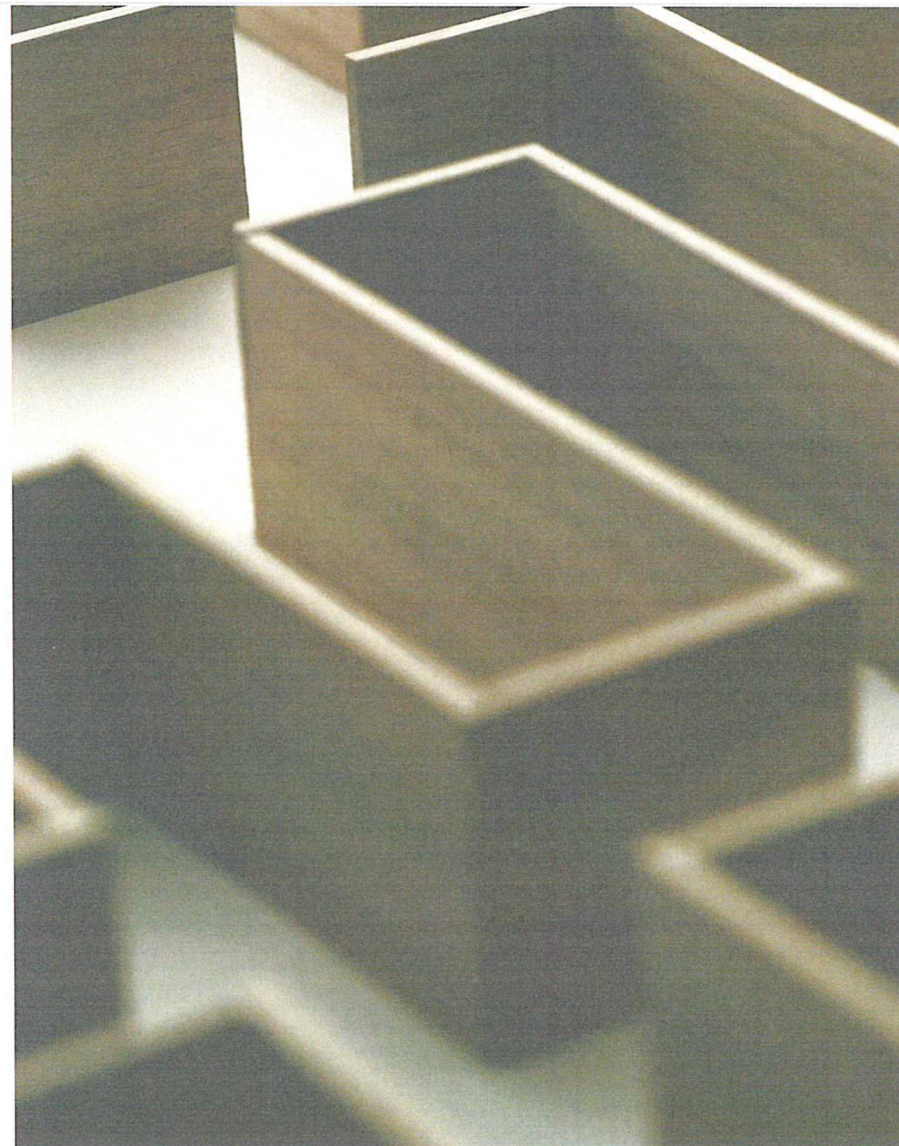
Olika uppfattningar om organisationsjusteringen

Det framkommer olika synpunkter på huruvida den genomförda organisationsjusteringen har bidragit till att det är bättre i förvaltningen idag. Vissa menar att organisationen nu upplevs vara mer tydlig och logisk i sin utformning. Fördelar är att det har blivit en bättre helhetssyn och bättre inblick gällande prioriteringar på en central nivå. Andra menar att delar av organisationen nu har blivit mer otydlig och att alla genomförda förändringar inte upplevs så genomtänkta samt att konkreta arbetsuppgifter har "hamnat mellan stolarna". Det framförs synpunkter på att omorganisationen är anpassad efter personer och inte utifrån optimal struktur vilket signalerar ett kortsiktigt tänk. Åsikter om att förvaltningen, efter den senast tillkomna avdelningen, består av för många avdelningar uppkommer där obalans mellan avdelningar lyfts som något mindre bra.

Gällande avdelningen för stöd och service i egen regi framförs det inte så många åsikter förutom att avdelningen upplevs fungera bra och att organisationsjusteringen inte påverkat dem särskilt mycket samt att eventuellt verksamhet som rör äldre vore bättre att samla i en avdelning för bättre synergier.

Fortsatta justeringar av organisationsstrukturen löser inte förvaltningens utmaningar

I intervjuerna framförs det att oavsett hur de organisatoriska gränserna ser ut är det inte avgörande för hur arbetet inom förvaltningen genomförs och att lösningar på en del av förvaltningens problem inte löses med organisationsförändringar. Det finns förhoppningar framåt att inte ytterligare genomföra några justeringar av organisationen, då det tar mycket energi. Istället bör förvaltningen landa i hur det är nu och att fokus kan läggas på att förbättra exempelvis arbetssätt, samarbete, "rätt personer (medarbetare och chefer) på rätt plats" samt arbeta vidare på en "vi-känsla" inom hela förvaltningen. Några menar att oavsett hur organisationen ser ut blir det ändå ett så kallat "stuprörstänk".



Uppdrag och placering som behöver tydliggöras

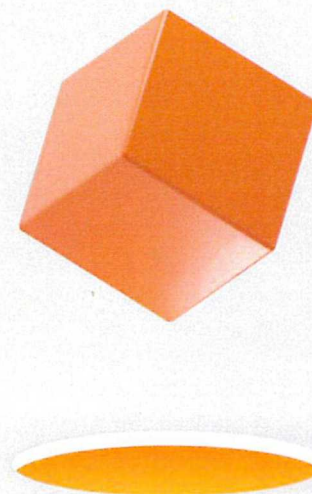
En väl fungerande stab där gränssytor kan behöva tydliggöras

Staben beskrivs fungera väldigt väl och att det underlättade mycket när staben tillkom och kunde ta ansvar för utpekade arbetsuppgifter samt vara ett bra stöd till förvaltningsdirektören, men det finns otydligheter kring vad staben gör och bidrar med. Det presenteras att det finns tveksamheter gällande att vissa funktioner är placerade på staben och huruvida en del funktioner bäst är placerade på staben eller bör vara placerade på avdelningen för nämnd och verksamhetsstöd.

Olika åsikter om administrationens centralisering

Det framförs att motivet till att centralisera administrationen var bra och att det till stora delar fungerar väl men det framförs även mer kritiska röster till centraliseringen. Bland annat att justeringen inte gällde för hela förvaltningen och inte genomfördes fullt ut samt att det administrativa stödet nu upplevs vara sämre än innan justeringen. Det positiva med all administration på ett ställe är möjligheten till kostnadseffektivisering och gemensamma arbetssätt men det visade sig vara svårt att uppnå det då de centraliserade arbetsuppgifterna och kompetensen var väldigt varierande. Viss typ av administration gynnades av att slås samman medan annan administration nog bättre utförs närmre den verksamhet som behöver stöd.

Dessutom framkommer det att större fokus hade behövts på att få ihop de gemensamma arbetsprocesserna och att det skapar utmaningar för stödverksamheter när det inte finns en samsyn inom förvaltningen vad ett administrativt stöd innebär samt att vissa avdelningar ändå har skapat eget administrativt stöd inom den egna avdelningen.



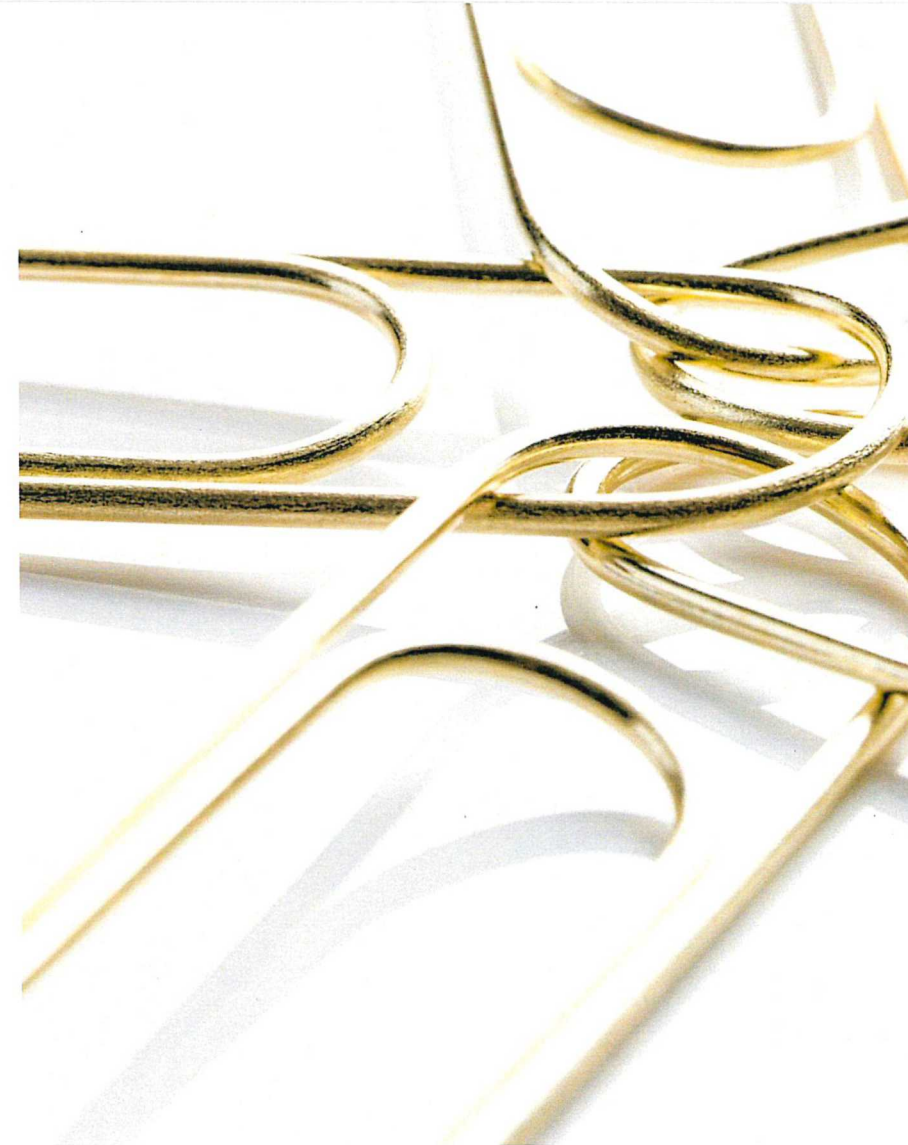
Mångfacetterade arbetsuppgifter med behov av att tydliggöra hemvist

Avdelningarnas ledningsstöd är en trång resurs

Huruvida centrala ledningsstödfunktioner som exempelvis verksamhetscontroller bör vara centraliserad eller finnas utplacerad på respektive avdelning framfördes det olika synpunkter om. Att cheferna på avdelningarna har nära tillgång till stödet framfördes som positivt och för att kunna vara ett bra chefsstöd som avdelningscontroller ansågs det viktigt med närheten till avdelningen. Däremot framkom det finnas utmaningar i att kunna vara ett bra myndighetsstöd i form av uppföljning och utveckling när verksamhetscontroller är för nära en viss avdelning samt att dagens ledningsstöd är ojämnt fördelade mellan avdelningar. Dessutom upplevs det saknas centrala resurser som exempelvis kan hantera kriser och myndighetsövergripande frågor och uppdrag. Dagens ledningsstöd upplevs vara belastade med alla möjliga olika uppgifter och för mycket arbete hamnar på för få personer.

Upplevd otydlighet kring förvaltningsövergripande specialistroller

Det framkommer att det är tydligt var dagens funktioner är placerade men inte om de är rätt placerade eller inte. Det presenterades funderingar kring var de förvaltningsövergripande specialistrollerna bör vara placerade organisatoriskt och hur förvaltningen på ett bättre sätt kan visa på hur ansvaret och utförandet för dessa frågor är gemensamma. Det gäller exempelvis miljöstrateg, preventionsstrateg, informationssäkerhet och områden som trygghet, beredskap och styrning.



Ovisst kring funktioners mest optimala placering

Delade meningar om socialtjänstens organisering

För socialtjänstavdelningen innebar organisationsjusteringen att endast den myndighetsutövande verksamheten blev kvar och att den öppna verksamheten flyttades till en annan avdelning. Detta finns det olika åsikter om. Det positiva som presenteras är att det blev ett tydligare fokus på en redan stor och ansträngd verksamhet med hög personalomsättning samt att de öppna delarna inom socialtjänst kunde gynnas av att slås samman med annan öppen kommunal verksamhet. Däremot framförs en del kritiska åsikter om att socialtjänsten delades upp på fler avdelningar då socialtjänst bäst utförs i nära samarbete mellan den myndighetsutövande och främjande verksamheten under samma chef.

Uppfattningar om avdelningarna för medborgarservice och för främjande och förebyggande varierar

Uppfattningen gällande avdelningen för främjande och förebyggande varierar. Det nämns att den öppna förskolans koppling till social verksamhet har blivit tydligare och frågorna inom den nytilkomna avdelningen har fått större plats inom förvaltningen. Däremot har öppna förskolans kontakt med förskoleavdelningen blivit sämre vilket har påverkat det naturliga samarbetet. Det presenteras olika åsikter om avdelningen för medborgarservice. Vissa menar att det blev bättre när avdelningen delades då avdelningens uppdraget blev mer tydligt och mer rimligt att genomföra. Däremot framkommer det att avdelningen nu upplevs, till antalet medarbetare, vara för liten för att vara en egen avdelning. Det upplevs också vara spretigt att vissa funktioner finns inom avdelningen.



Utmaningar med samarbete över organisatoriska gränser

Organisatoriska gränser hämmar samarbete

Det framkommer att det finns ett upplevt "stuprörstänk" inom förvaltningen. Processer och arbetssätt är mer tydliga inom exempelvis en enhet eller en avdelning än att det finns förvaltningsövergripande processer som är definierade och införda. Tanken att organisationen behöver betraktas som en helhet finns det utmaningar med. Exempelvis nämns att om förvaltningsledningen kommer överens om vissa prioriteringar förefaller ändå avdelningscheferna på avdelningsnivå ha andra prioriteringar.

Det beskrivs att den organisatoriska förflyttningen av administratörer till en central enhet har inneburit att viktiga arbetsuppgifter har "fallit mellan stolarna". Processer och arbetssätt som överskrider organisatoriska gränser riskerar att falla.

Goda intentioner med påbörjat processarbete

Det påbörjade förvaltningsövergripande processarbetet, som drivs av staben, beskrivs vara en god start men att det ändå är en lång väg kvar innan det kan upplevas vara ett stöd. Processer inom en enhet eller en avdelning kan vara tydliga men processer som innebär samarbete mellan fler enheter och avdelningar brister i samverkan och goda effektivitets- och kvalitetschanser minskar.

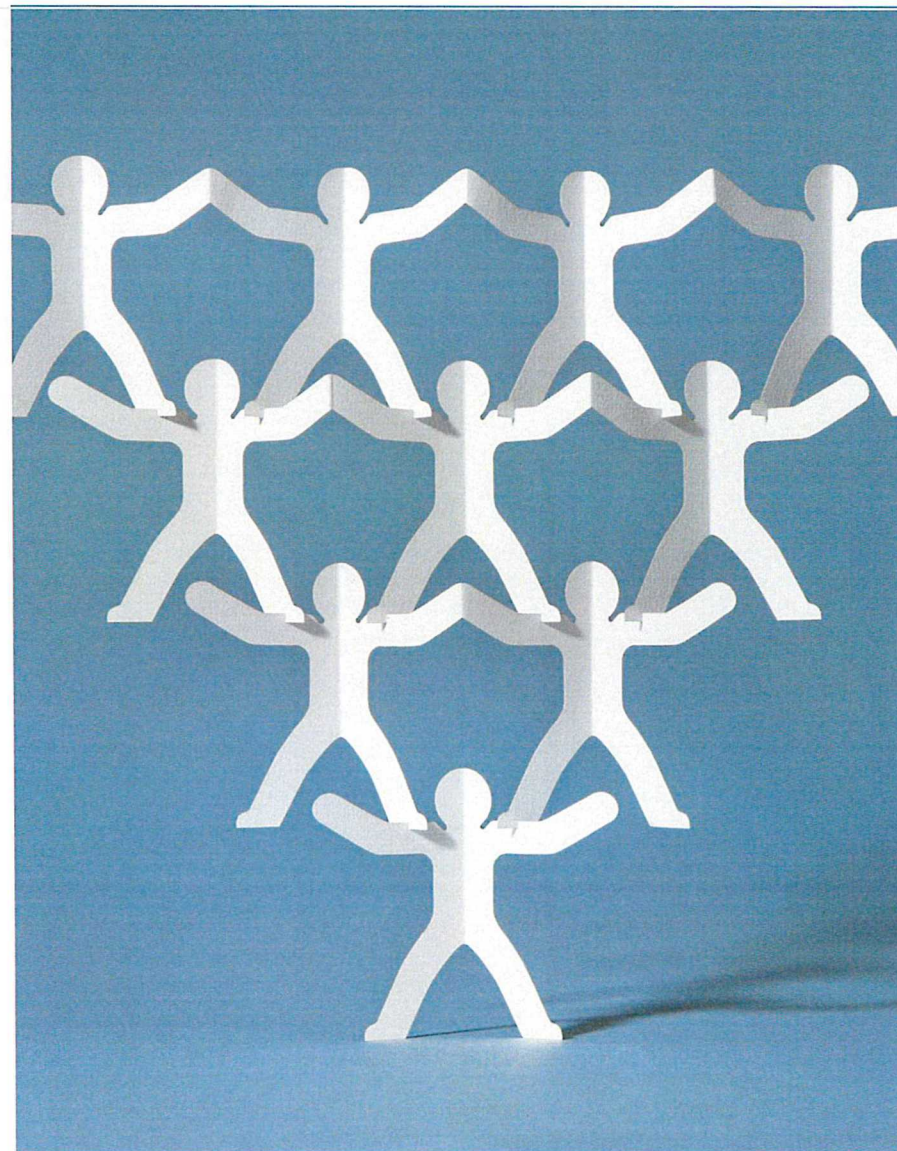
Det framförs att arbetsuppgifter som inte löses enbart inom en enhet eller avdelning har blivit mer effektivare när det finns en särskild tillsatt samordnare eller att regelbundna avstämningsmöten hålls för gemensamma dialoger.



Fortfarande utvecklingspotential för mer smarta arbetssätt

För att möjliggöra smarta arbetssätt behövs mer än en organisationsjustering

En av ambitionerna med organisationsjusteringen var att möjliggöra för smarta arbetssätt men det framkommer att det ännu inte har blivit så. Det påpekas att endast en organisationsjustering inte möjliggör smartare arbetssätt utan att fler insatser krävs för att nå det. Det nämns som exempel att intern kontroll och hanterandet av styrande dokument görs på ett mer smart sätt idag, vilket går att se i verksamhetsplan och budget men att organisationen däremot inte ännu har lyckats med att arbeta smartare över avdelningsgränser.



En vilja för samarbete och förutsättningar för ökat samarbete

Hjälpsam och kunskapsdelande kultur möjliggör bra samarbete

Samarbetet inom organisationen beskrivs fungera väl. Det finns en vilja att samarbeta och kulturen omnämns som kunskapsdelande och hjälpsam. Etablerade samarbetsforum lyfts fram som ett bra sätt för samarbete där de träffas regelbundet, vilket ger inblick i varandras arbeten och möjlighet till information samt förståelse för varandras processer. Det framkommer dock att det finns önskemål om att ytterligare stärka det interna samarbetet och att vissa avdelningar saknar gemensamma forum där det finns behov av ökat samarbete. Samarbetet i förvaltningsledningen beskrivs som bra och att de finns samsyn kring mål och prioriteringar på övergripande nivå.

Otillfredsställande metoder och personbundet samarbete

Det nämns att det saknas en metod för samarbete som är anpassad för verksamheten. Det framgår att samarbetet är personbundet och att det är svårt att veta vilka personer som är bra att samarbeta med och få hjälp av. Däremot lyfts det fram att när medarbetare väl hittar rätt personer så är det många som är öppna för samarbete.

Samverkan med andra organisationer

Samverkan med andra stadsdelar beskrivs som viktigt och att det fungerar bra men att det finns utmaningar. Olika forum och nätverk nämns som exempel på samverkansformer och att stor del av information från andra stadsdelar går via staben.



Roller och ansvar är tydliga förutom i undantagsfall

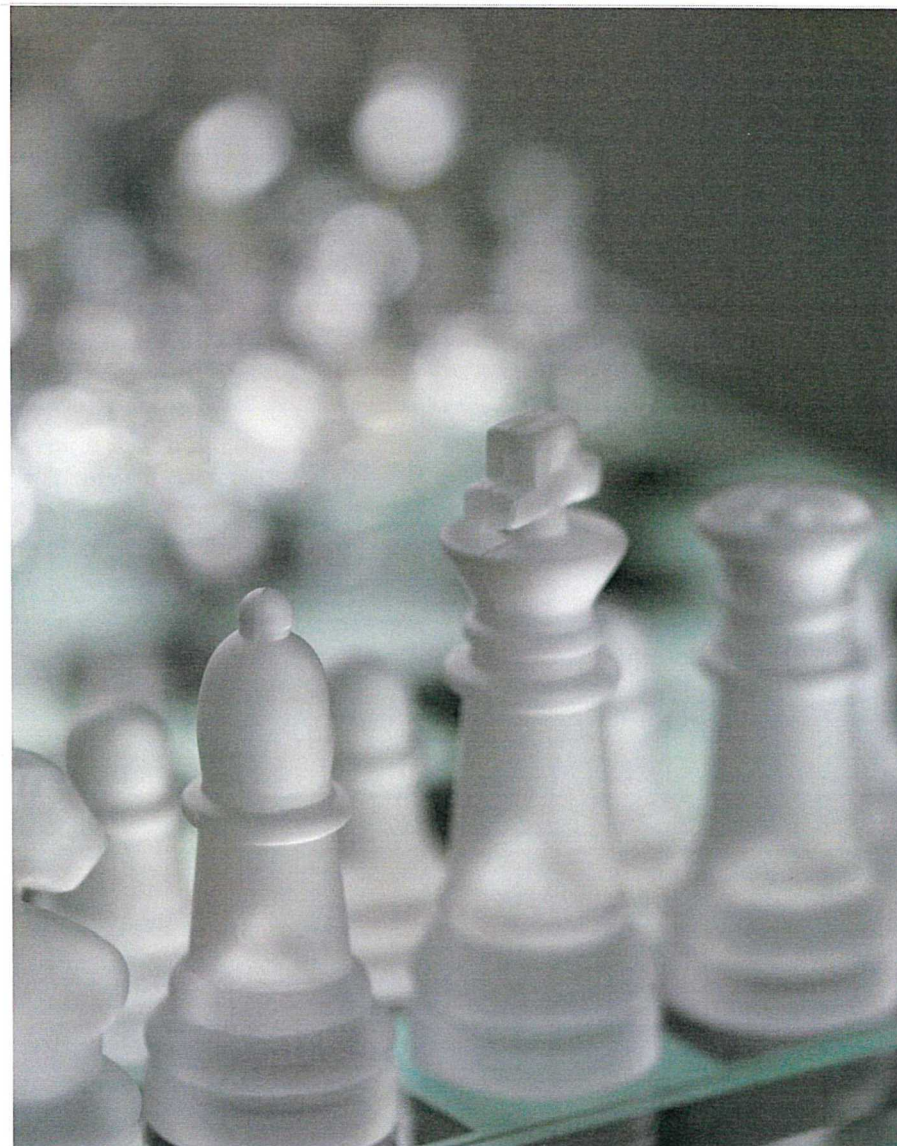
Tydliga rollbeskrivningar underlättar

Det presenteras att det är relativt tydligt med roller och ansvar inom Skärholmens stadsdelsförvaltning. Vidare framgår det att roller är tydliga och enkla att förstå då det finns arbetsbeskrivningar för roller samt andra konkreta dokument att använda. Upplevelsen är att övergripande rollers ansvarsområde har förtydligats de senaste åren men att det förutsätter att chefer tydligt definierar och förstår sin roller för att ta ansvar för uppdraget. Vidare framkommer det att uppdraget som ledningsgruppsmedlem upplevs som tydligt men det förutsätter att medlemmarna tar ett gemensamt ansvar.

Viss otydlighet finns och temporära lösningar skapar en otydlighet

Det nämns dock att det finns viss otydlighet och brist på förståelse för funktionen administration och specialistfunktionernas roller och ansvar, vilket kan riskera att arbetsuppgifter faller mellan stolarna.

Det framkommer att det finns vissa otydligheter kring roller där behovet för rollen inte är helt självklar och tydlig. Ansvarstagandet generellt är personbundet och det lyfts att oklarheten kan användas för att undvika ansvar. Skapandet av arbetsuppgifter, roller eller funktioner för specifika medarbetare eller tillfällen som temporära lösningar beskrivs som rörligt och otydligt.



Tydlig övergripande ledning och styrning

Samverkande ledningsgrupp med tydligt fokus

Det framgår att ledningen har genomgått en utvecklingsresa och att det nu upplevs vara enklare, tydligare och bättre. Beskrivningar som ges är att det fungerar bra då finns ett tydligt fokus för förvaltningen, hur förvaltningen ska framåt och mål som följs upp. Det upplevs att ledningsgruppen trivs och gillar att arbeta tillsammans samt den förbättrade samsynen på övergripande prioriteringar lyfts fram som en styrka. Det upplevs att ledningen har förhållandevis korta ledtider mellan roller, vilket beskrivs som en styrka då situationer hanteras snabbare och chefer får bättre koll på sina verksamheter.

En utmaning som lyfts upp är ledningens otillfredsställande förmåga och förståelse för lagstyrda avdelningar. Det uppstår ofta intressekonflikter och målkonflikter vid genomförande av olika förändringar.

Ledningen har utvecklat förhållning till Stockholms stad och styrpunkter

Förvaltningen behöver förhålla sig till Stockholms stad och dess många styrpunkter, vilket i sig kan vara invecklat. Det lyfts fram att ledning och styrning är tydligt då det har skett utvecklingsarbete kring hur förvaltningen ska arbeta med verksamhetsplanen och styra vidare i verksamheten.

Styrningen landar inte hela vägen in i förvaltningen

Däremot framgår det att det finns utmaningar med den interna styrningen av förvaltningen och att det behövs ytterligare förtydliganden av ledningens prioriteringar på förvaltningsnivå. Det upplevs att den tydliga riktningen på övergripande nivå inte landar hela vägen in i organisationen, vilket kan leda till olika åsikter om vägar mot målen. Som exempel lyfts det fram att senaste året har krävt prioriteringar p.g.a. ökade kostnader och det beskrivs som svårt att få vägledning från styrningsdokument.



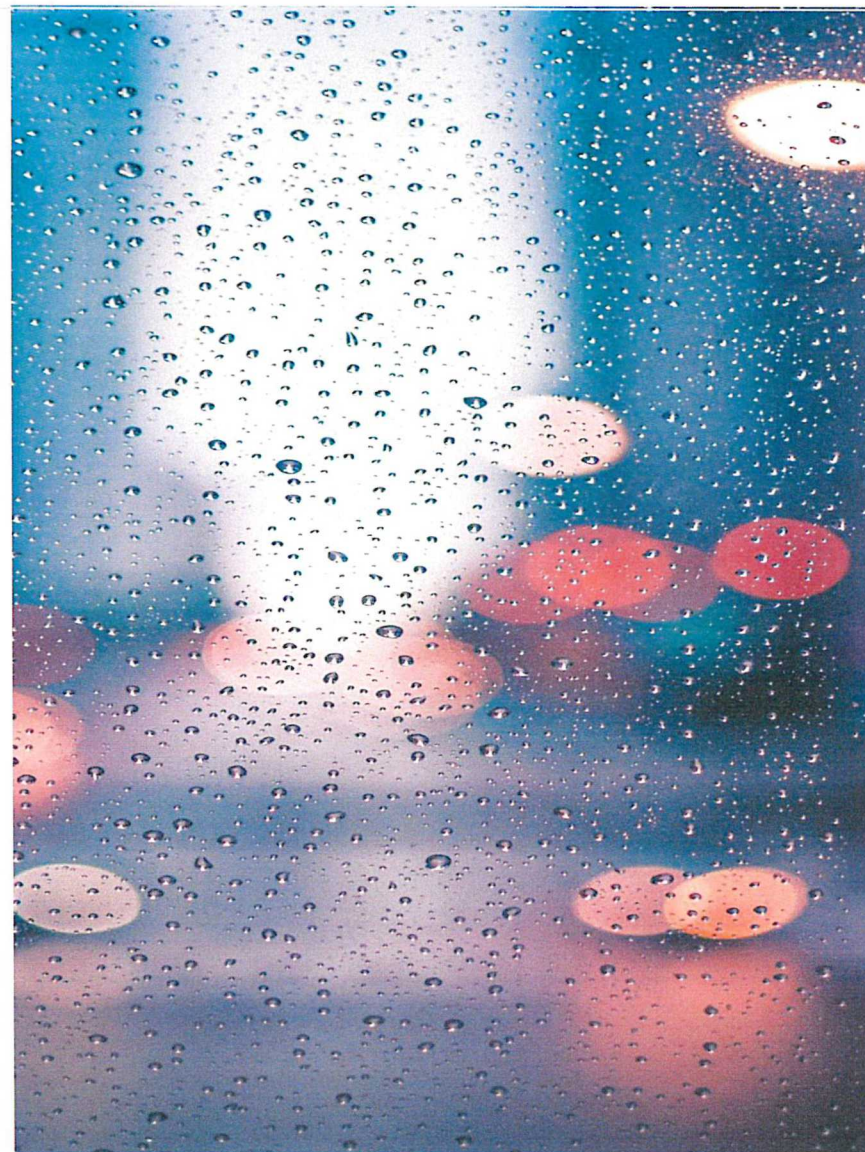
Resursutmaningar och behov av höjd kompetens

Ekonomin försvårar möjligheten för ökad kompetens

Både chefer och medarbetare beskriver att förvaltningen möter stora resursutmaningar på grund av den kommunala ekonomin. Det upplevs finnas för lite resurser, att det är dålig personalomsättning på vissa enheter och för hög personalomsättning inom andra områden. Det lyfts fram att det behövs utökade resurser och kompetenser inom verksamhetsstödjande roller men att det utrymmet inte finns inom förvaltningen. Det framkommer att förvaltningen har mycket kompetent personal inom enheter och avdelningar men att det finns en tendens att ett fåtal personer blir involverade i alldeles för många olika uppgifter samt att den generella kompetensnivån skulle behöva vara något högre.

Svårigheter vid matchning och rekrytering

Det upplevs finnas kompetensluckor och att kompetens inte matchar uppdrag, vilket framställer ett behov av att bättre använda de kompetenser som finns. Det lyfts fram att det finns behov av att höja kompetensen vid rekrytering. Det framkommer att tillsättning av roller på högre nivåer har mer ambitiös och noggrann rekrytering.



En familjär och hjälpsam kultur med inslag av bristande teamkänsla

En stark kultur som präglas av vänlighet

Överlag framkommer det att den övergripande kulturen i förvaltningen upplevs vara bra. Dock beskrivs det att alla medarbetare till fullo inte delar den bilden. Styrkor som framkommer inom förvaltningens kultur är bland annat att den är öppen, transparent och utvecklingsinriktad. Den presenteras även som kunskapsdelande, hjälpsam och familjär. Den så kallade "Skärholmenandan" beskrivs på ett positivt sätt.

Ökad detaljstyrning och prioritering av relation påverkar kulturen

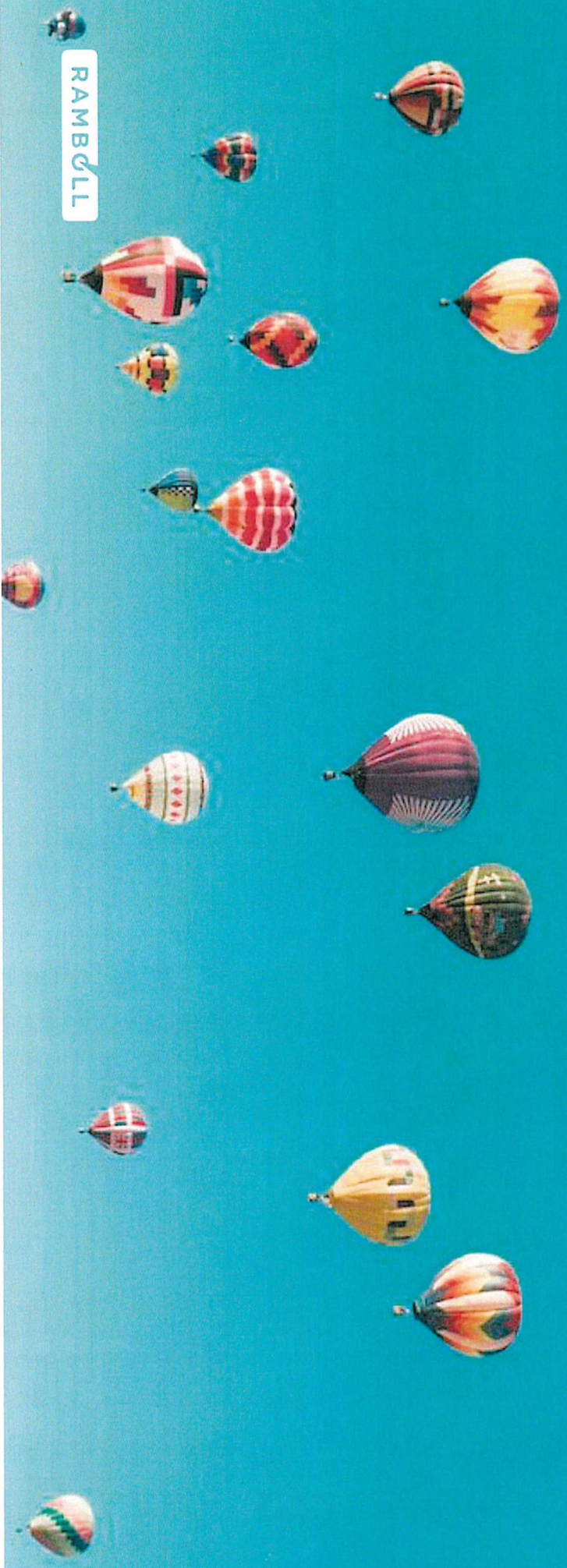
Det finns flera som beskriver kulturella utmaningar. Den vänliga och tillmötesgående kulturen upplevs ha blivit hårdare och mer kontrollerande, vilket fört med sig en rädsla för att göra fel. Det framgår att den förändrade kulturen kan påverkas av ökad detaljstyrning såsom kontrollfunktioner och granskningar. Vidare upplevs en utmaning i att relation prioriteras över uppdrag, vilket beskrivs som att medarbetare kan välja att backa om sakfrågan riskerar att sära relationen.

Kultur av att fokusera på sin avdelning

Det framkommer att det upplevs finnas en kultur av att fokusera på sina enskilda avdelningar snarare än det förvaltningsövergripande perspektivet. Detta beskrivs ha resulterat i att en kultur av revirmarkering och utpekning om vem som är ansvarig för fel. Vidare lyfts överbelastning som en utmaning då det kan förvärra kulturen då det blir svårare att ha ett kamratligt sätt när målen inte uppfylls. De kulturella skillnaderna inom förvaltningen beskrivs kunna bero på personberoende snarare än roll och organisation.

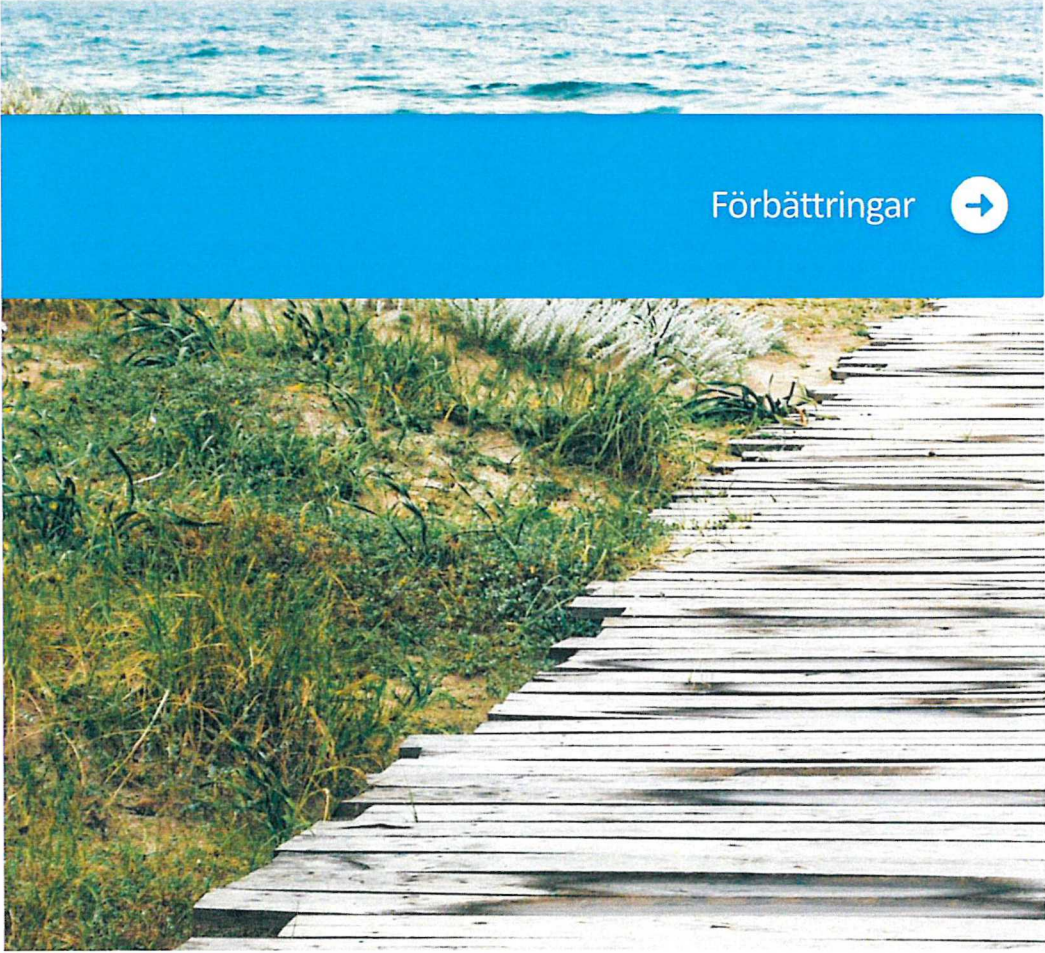


Beskrivning av förbättringar ➔



RAMBOLL

Beskrivning av förbättringar utifrån intervjuer



Förbättringar



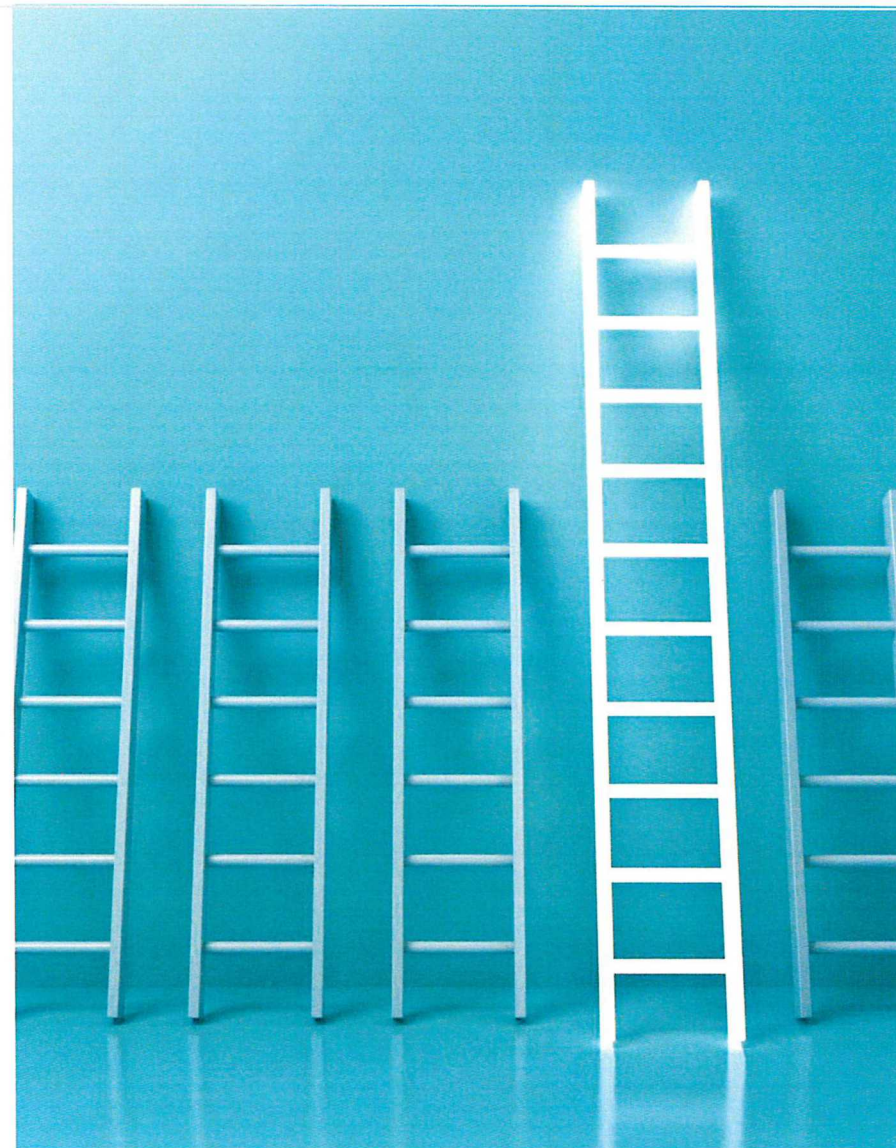
I följande avsnitt presenteras förslag på förbättringar och eventuella ytterligare justeringar av organisationen, vilket framkom inom ramen för Rambolls översyn av Skärholmens stadsdelsförvaltning. De presenterade förbättringarna framkom under intervjuer som genomförts.

På de två sista sidorna (32 och 33) under detta avsnitt presenteras även insikter från en intervju med en annan stadsdel som genomgår organisationsförändringar.

Tydliggör uppdrag och mål utifrån ett helhetsperspektiv

Tydliggör uppdrag och fokus på implementering

Generellt framkommer det att avdelningarnas uppdrag behöver vara mer avgränsade och tydligare. För att uppnå en övergripande helhet för förvaltningens och respektive avdelningars uppdrag, mål och budget framförs att det är viktigt, att på alla nivåer, ha samtal om uppdrag och mål samt dess innebörd. Chefer bör ha återkommande information och kommunikation med medarbetare om uppdrag, mål och prioriteringar. Framtagna styrdokument behöver implementeras så att skrivna dokument omsätts till aktuellt arbete i praktiken.



Organisera utifrån behov, krav och möjlighet

Olika organisationsstrukturer för olika avdelningar

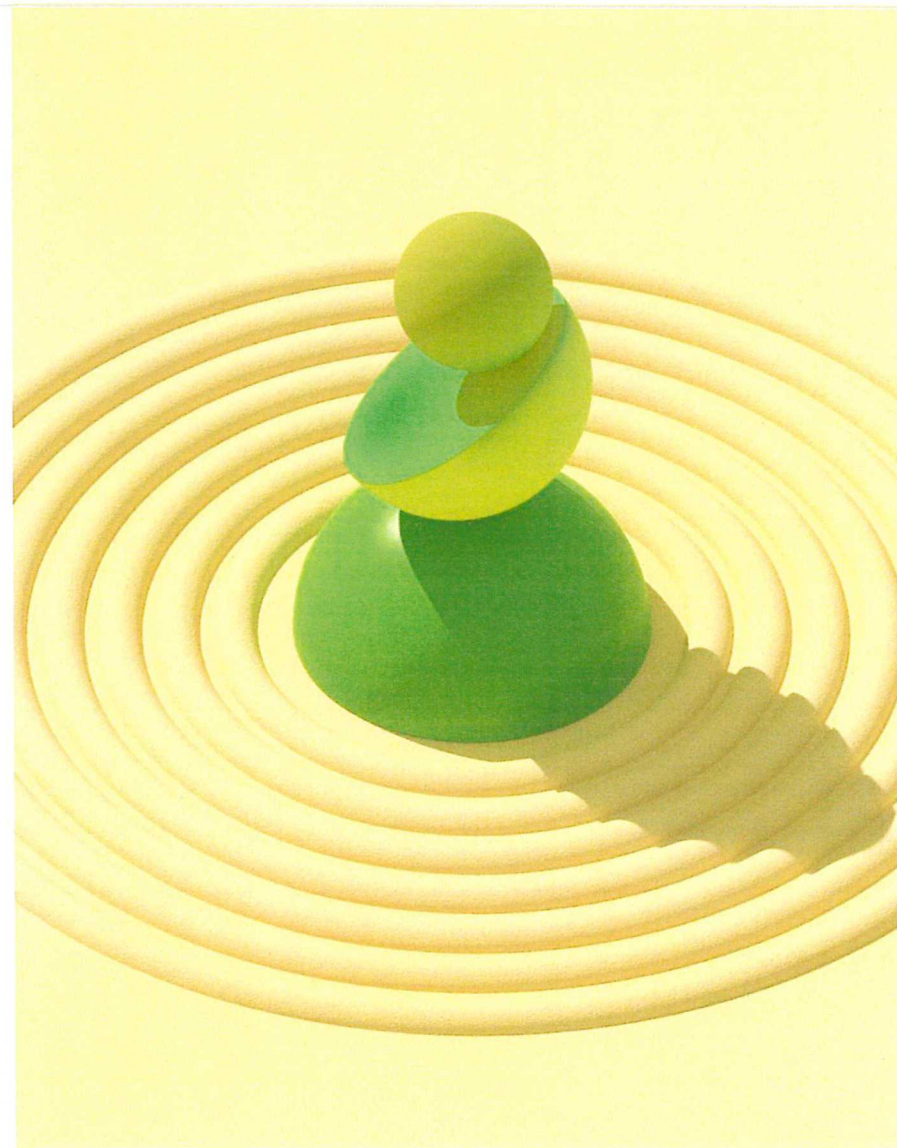
Det framförs att vid eventuell vidare justering av organisationen behöver inte alla avdelningar följa samma mönster. Organisatorisk struktur utifrån behov, krav och möjlighet för bra samarbete kan vara bra att ha i åtanke.

Administrationn delvis centraliserad eller decentraliserad

Att administrationen kan bli bättre framkommer och åsikter om att återföra administrationen till respektive avdelning framförs då det skulle innebära bättre insyn i den aktuella verksamheten. Ett annat förslag är att ha en del av administrationen centraliserad utifrån det som är mer förvaltningsövergripande administration och de delar som kräver närhet till specifik avdelning utförs bäst inom en avdelning. Ett ytterligare förslag är att de centraliserade administratörerna tillhör olika avdelningar men är centralt organiserade.

Centralisera verksamhetscontrollerfunktionen

Funktioner såsom uppföljning och utveckling utifrån ett förvaltningsperspektiv föreslås centraliseras under samma avdelning för bättre, mer fokuserat och effektivt arbete samt utrymme för mer flexibilitet och kunskapsdelning. Det skulle kunna vara inom staben eller avdelningen för nämnd och verksamhetsstöd. Däremot framkommer en viss önskan om att det även finns ett behov av ledningsstöd av mer operativ karaktär till avdelningschefer. Det framkommer också förslag på att verksamhetscontroller skulle kunna vara centralt placerade men vara tilldelade ansvar för olika avdelningar, likt hr-stödet.



Klargör och motivera för eventuella fortsatta organisationsjusteringar

Tydliggör och renodla arbetsuppgifter mellan stab och avdelningen för nämnd och verksamhetsstöd

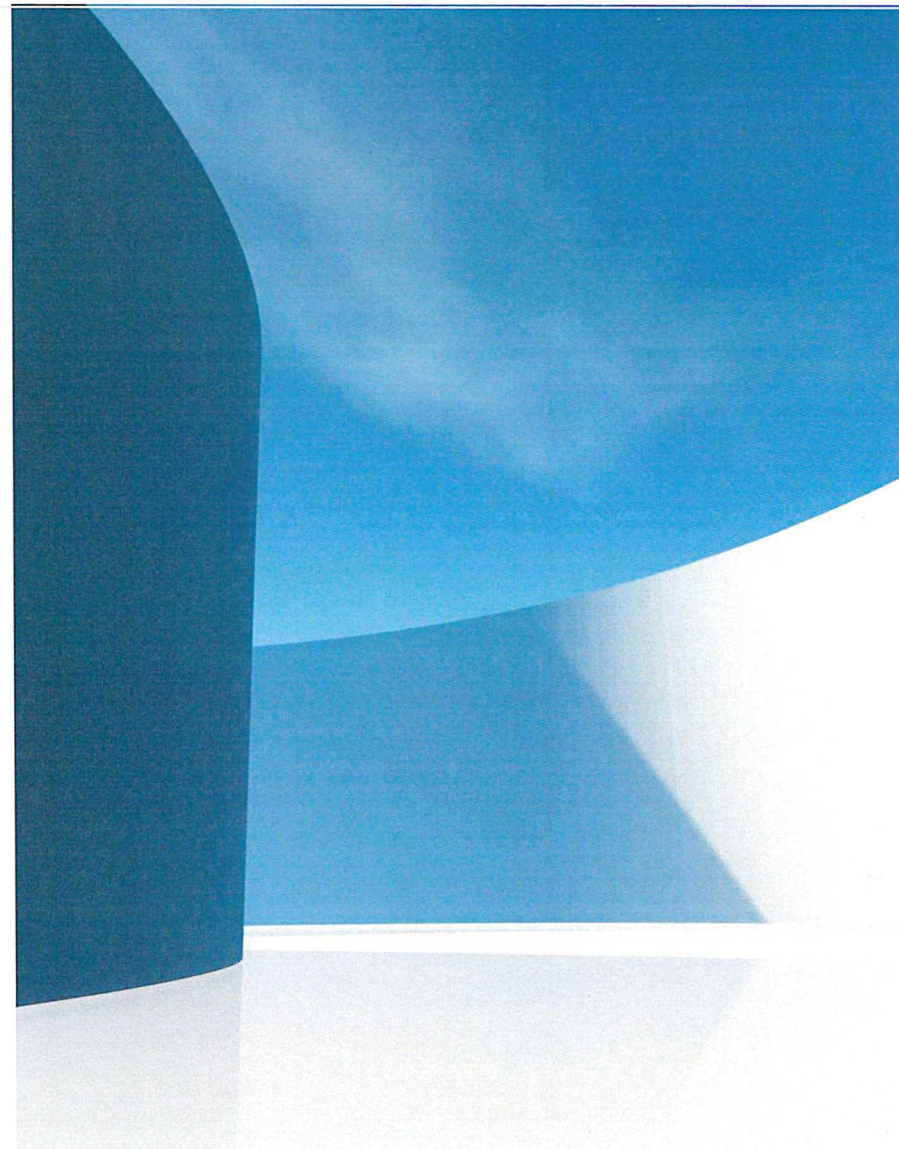
Det framkommer att uppdrag och arbetsuppgifter behöver tydliggöras mellan avdelningarna stab och nämnd och verksamhetsstöd. Detta för att det ska bli tydligare vem som är ansvarig för olika arbetsuppgifter och inom ramen för vilken avdelning som arbetsuppgifterna ska utföras. Ett närmare och tydligare samarbete behövs då avdelningarnas uppdrag angränsar till varandra. Förvaltningen skulle även gynnas av en tydligare uppdelning mellan mer strategi- och framtidsarbete skilt från dagligt operativt arbete framförs.

En sammanhållen socialtjänst förespråkas

Att all socialtjänst borde samlas under en och samma avdelning med en gemensam chef är det många som förespråkar. Dock med vissa undantag för att det då skulle bli en väldigt stor avdelning, vilket framförs som något negativt och som förvaltningen inte är redo för. Det lyfts fram att det förebyggande arbetet är viktigt att det utförs nära det myndighetsutövande arbetet. Det framkommer också synpunkter på att det inte skulle behöva vara inom samma avdelning utan att de nya strukturerna behöver få mer tid att befastas och att samarbetsstrukturer behöver blir bättre. För att inte en sammanhållen socialtjänstavdelning skulle bli för stor förespråkar vissa att utreda vidare att samla verksamhet kring äldre inom samma avdelning.

HR och ekonomi i förvaltningsledningen

Utifrån att HR- och ekonomifrågor är viktiga för förvaltningens fortsatta strategiska och operativa arbete framförs förslag om att dessa områden skulle behöva finnas representerade i förvaltningens ledningsgrupp framöver.



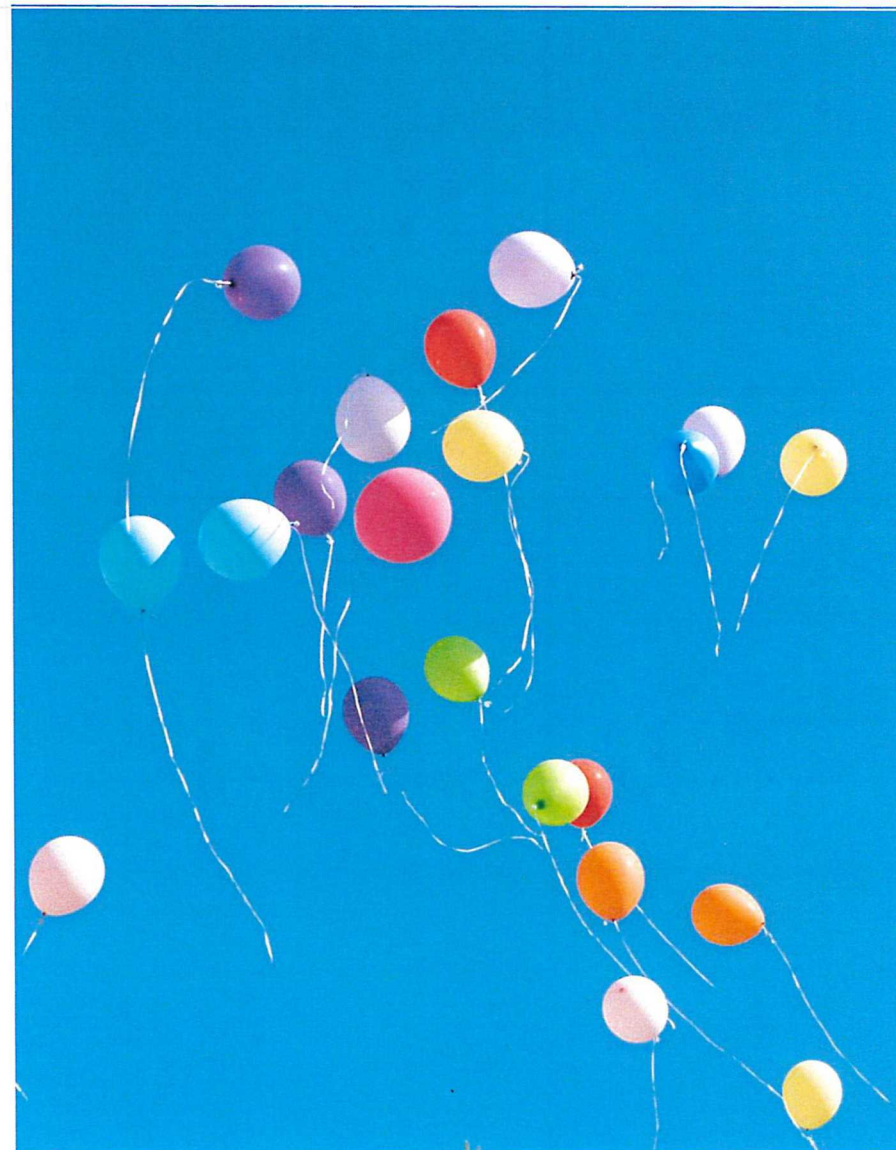
Fullfölj och vidareutveckla pågående initiativ för smartare arbetssätt

Fortsätta med påbörjat processarbete för möjliggörande av smartare arbetssätt

Det framkommer att det vidare processarbetet behöver ha fokus på processer som ska genomföras inom ramen för förvaltningens uppdrag oavsett vilka organisatoriska enheter som är delaktiga gällande ansvar eller utförande. Vidare nämns exempelvis att en stor del av arbetet består i att arbeta med förståelsen för processarbete, vad det innebär att vara processledare, målarbete, förändringsledningens betydelse för införandet och förståelsen för vad det innebär att styra enligt en process istället för enligt en avdelning. Förvaltningen skulle gynnas av att se fler tvärkopplingar inom organisationen och samarbeta mot gemensamma mål med de verksamheter som är nära varandra.

Uppföljning av pågående processarbete

För att säkerställa att det pågående processarbete som drivs inom förvaltning har avsedda effekter föreslås uppföljning av arbetet. Det nämns att det är viktigt att uppmärksamma att processarbetet inte bara blir "pappersprodukter" utan att också de dokumenterade processerna faktiskt införs och skapar det tänkta värdet.



Vidareutveckla samarbetet och samverkan

Utforma samarbete utifrån gemensamma mål

Förslag lyfts att strategiskt samarbete bör utformas och utgå från förvaltningens gemensamma mål och att förvaltningen bör utvärdera hur samarbete kan styras och följas upp på det smartaste sättet. Ett medskick är att utarbeta bra samarbete kan vara tidskrävande men att det på sikt kan leda till positiva effekter på ett förvaltningsövergripande plan. Vidare beskrivs att samarbete bör systematiseras så att det inte är personberoende eller tillfälligt utan inbyggt i förvaltningens system.

Öka strategisk samverkan

Det framförs att Skärholmens stadsdelsförvaltning skulle kunna bli bättre på att samverka på en mer strategisk nivå inom det geografiska området.



Tydliggöra roller och ansvar utifrån ett förvaltningsövergripande behov

Ännu tydligare rollbeskrivningar för ökad förståelse för vad som förväntas

Det framförs en önskan om att ha ännu tydligare dokumentation av roller och ansvar för att ännu mer öka förståelsen för hur roller samverkar. Vid introduktion av nya kollegor blir det en viktig del för att förstå förvaltningens enheter och avdelningar. Detta för att förvaltningen som helhet ska bli bättre på att prata om uppdrag, förväntningar och stöd som behövs samt att kunna ställa skarpare krav på att medarbetare ska leverera det som förväntas.

Strukturera roller och ansvar med förvaltningens behov som utgångspunkt

För att få en samsyn inom förvaltningen kring ansvarsfördelning behöver en struktur sättas som beskriver syfte och krav med olika funktioner, roller och ansvar. Detta för att säkerställa vikten av en specifik funktion eller roll och att förstå relationer till närliggande funktioner och roller. Specifikt nämns behovet av att tydliggöra uppdelning, ansvar och roller inom stab och funktioner inom avdelningen nämnd-och verksamhetsstöd.



Förvaltningsövergripande perspektiv bör styra vidare utveckling

Utveckla alla chefers förvaltningsövergripande perspektiv

Förvaltningsledningen upplevs behöva stärka det gemsansamma arbetet att styra mot samma mål, få en större samsyn gällande prioriteringar genom alla led inom förvaltningen och tydliggöra ansvar och mandat i ledningsgruppen. Det nämns finnas behov av att förbättra chefernas förståelse och förmåga att styra och leda utifrån ett förvaltningsövergripande perspektiv.

Det framkommer vidare att tydligare kommunikation och information om beslut från ledningen till medarbetare är viktigt för att utveckla förståelsen för arbetet. Det anses vara viktigt för att skapa meningsfullhet och förståelse för arbetet bland medarbetarna. Det föreslås även att stärka internkontroll för att se på kontroll och kvalitet ur ett utvecklingsperspektiv, vilket kan bidra till möjligheterna att styra resurser mot förvaltningens största behov.



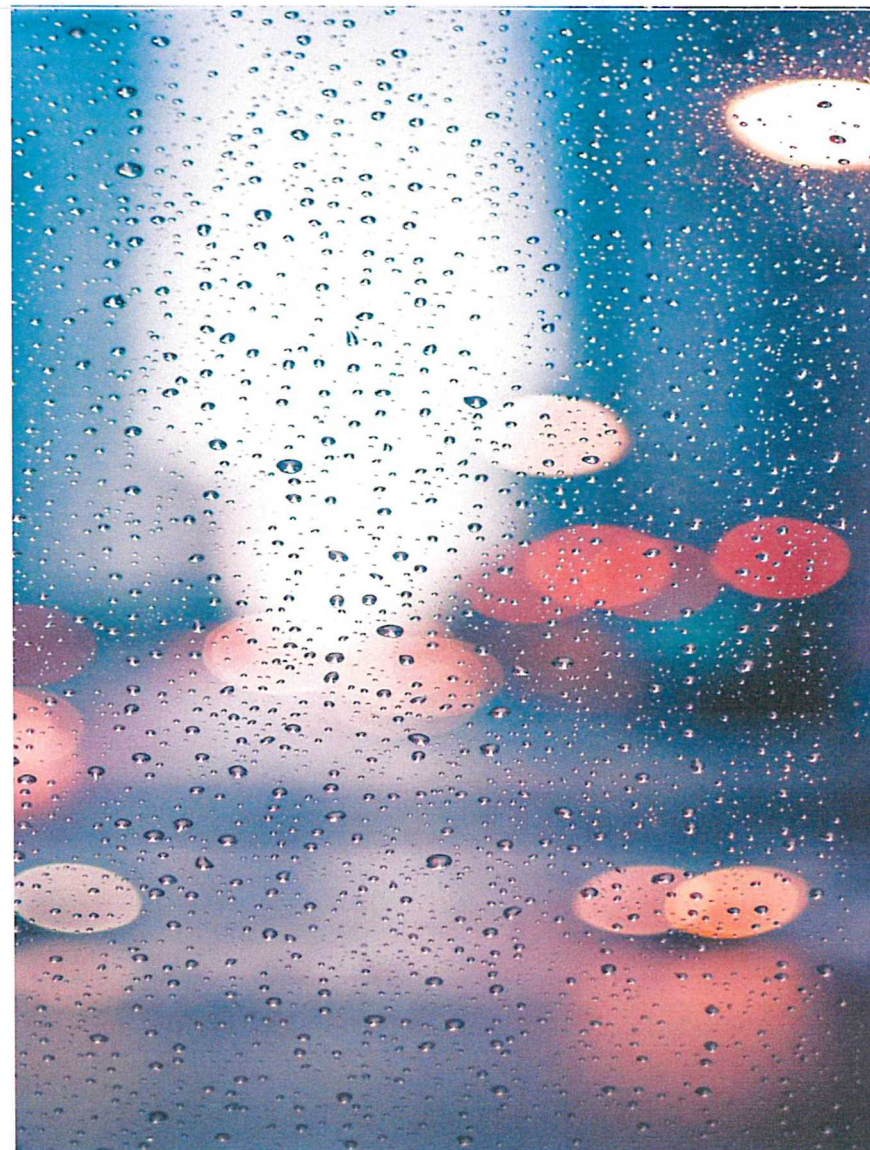
Resursutmaningar och behov av höjd kompetens

Ekonomi försvårar möjligheten för ökad kompetens

Det framkommer att förvaltningen möter stora resursutmaningar på grund av den kommunala ekonomin. Det upplevs finnas för lite resurser, att det är låg personalomsättning på vissa enheter och för hög personalomsättning inom andra områden. Det lyfts fram att det behövs utökade resurser och kompetenser inom verksamhetsstödande roller men att det utrymmet inte finns inom förvaltningen. Det framkommer att förvaltningen har mycket kompetent personal inom enheter och avdelningar men att det finns en tendens att ett fåtal personer blir involverade i alldeles för många olika uppgifter samt att den generella kompetensnivån skulle behöva vara något högre.

Svårigheter vid matchning och rekrytering

Det upplevs finnas kompetensluckor och att kompetens inte matchar uppdrag, vilket framställer ett behov av att bättre använda de kompetenser som finns. Det lyfts fram att det finns behov av att höja kompetensen vid rekrytering. Det framkommer att tillsättning av roller på högre nivåer har mer ambitiös och noggrann rekrytering.



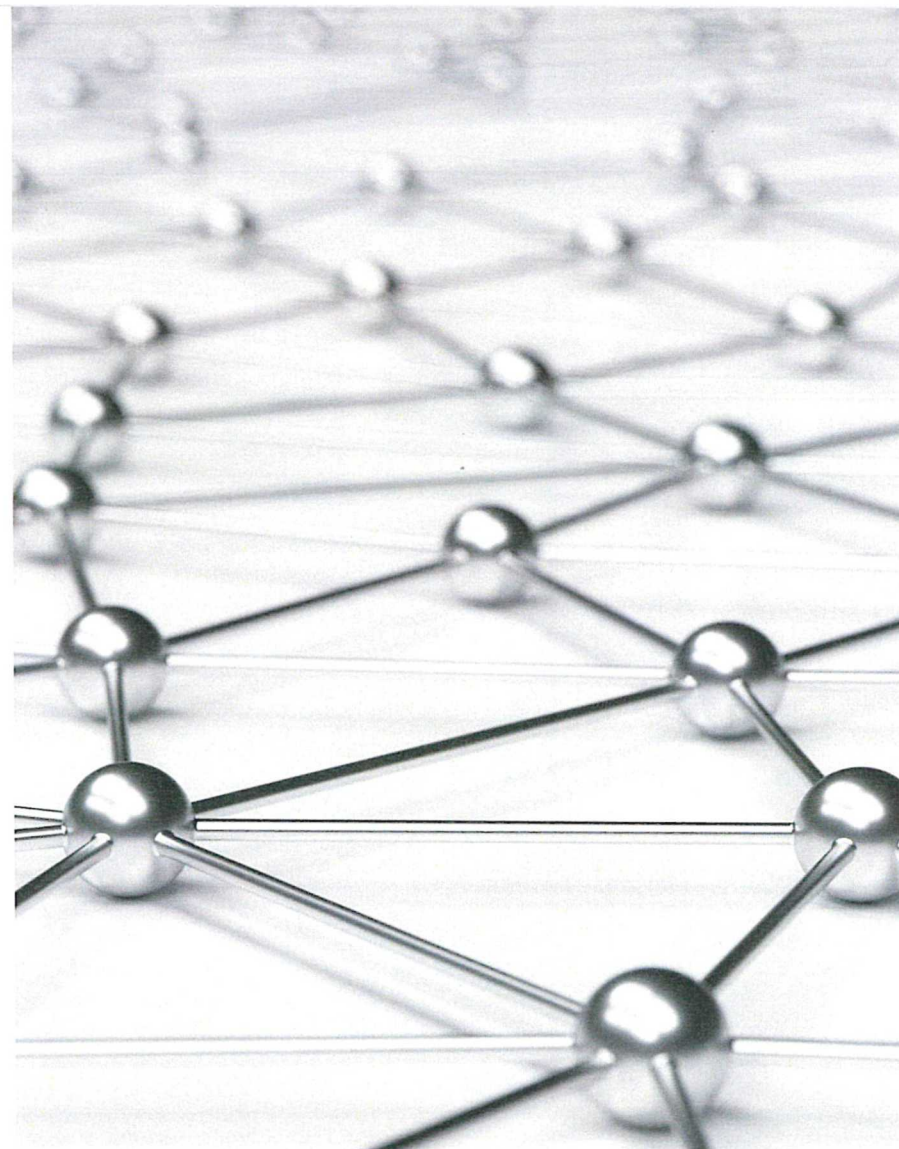
Säkerställ att rätt kompetens finns att tillgå utifrån rådande förutsättningar

Optimera användning av förvaltningens kompetenser

Utifrån att roller och funktioner blir tydligare behöver sedan kompetens matchas utifrån krav och förutsättningar. En översyn av medarbetarnas kompetenser för att bättre matcha kunskap och tidigare uppdrag med funktioner kan behöva genomföras. Dessutom lyfts det fram att det finns behov av att balansera strategiskt och operativt arbete för att optimera arbetet framåt. I den mån det är möjligt behöver framtida rekryteringar fokusera på att höja kompetens där det finns mest behov. Tillsättning av roller på högre nivåer behöver göras ambitiöst och noggrant.

Prioritera resurser till kärnverksamheten

Det beskrivs att det finns ett behov av att prioritera förvaltningens kärnverksamhet och arbete för att hantera resursutmaningen. Det önskas förvaltningsövergripande resurser inom analys för att bättre arbeta med prioriteringar och förvaltningens utveckling.



Utveckla en sammanhängande förvaltningskultur

Fortsatt arbete med att utveckla en öppen och enhetlig kultur

Det framgår att det krävs fortsatt arbete för att utveckla en mottaglig och transparent kultur med tilltro till medarbetarna, som speglas inom hela förvaltningen. Det förs även fram att det behövs säkerställas att förståelse och vilja finns att se till hela förvaltningens bästa och inte bara till den egna avdelningen eller enheten samt att relation inte prioriteras över uppdragets bästa.



Organisatoriska insikter från annan stadsdel

Fyra produktionsavdelningar och fyra stödavdelningar

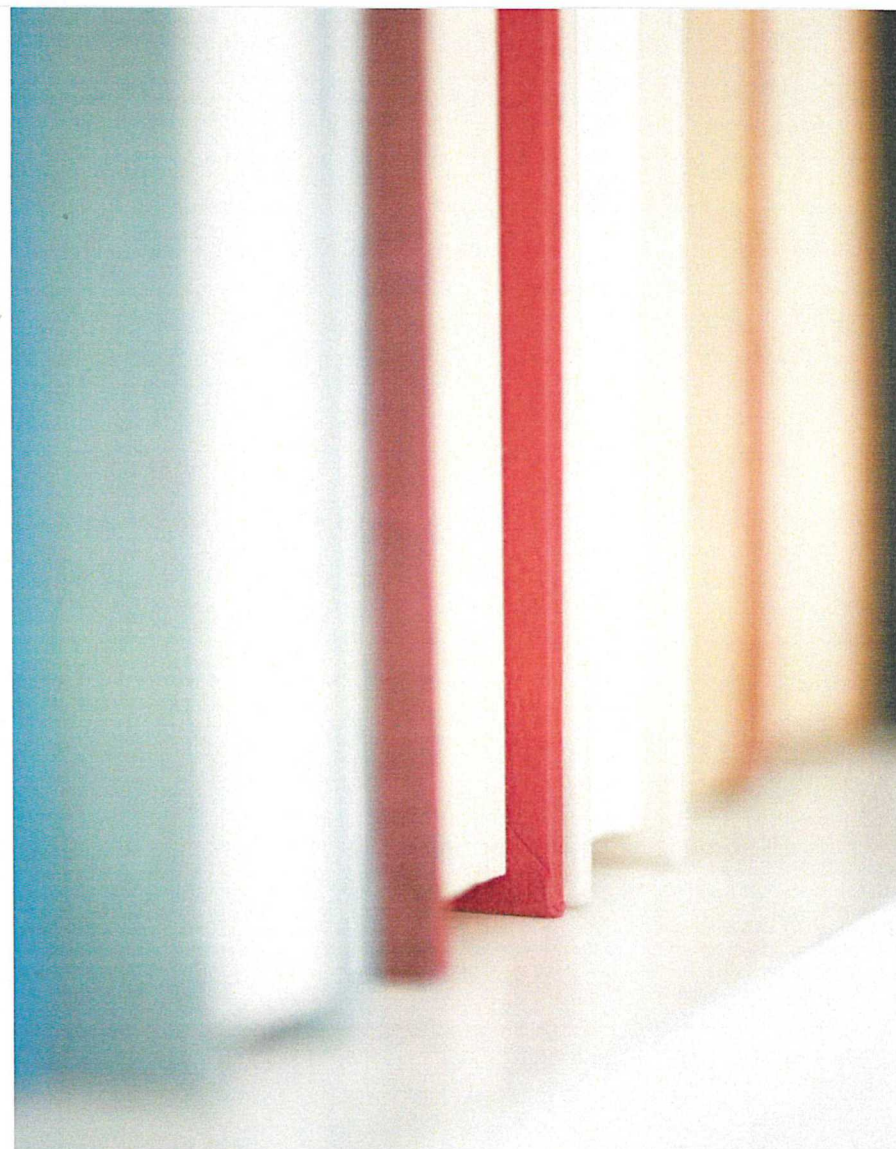
Det relativt snabbt framtagna organisationsförslag kommer kontinuerligt behöva följas upp. För den nybildade stadsdelen kommer det bli en del förändringar. I stora drag kommer den nya stadsdelen bestå av fyra produktionsavdelningar och fyra stödavdelningar. Nya strukturen kommer innebära en sammanhållen socialtjänst, både förebyggande och myndighetsutövning, och en avdelning med fokus på äldre. Övriga produktionsavdelningar är förskola och stadsutveckling. Stödavdelningarna kommer i stora drag vara uppdelade på ekonomi och lokaler, hr, kvalitet samt och stab. Inom avdelningen för kvalitet finns VP-arbete, uppföljning, kvalitetsarbete, upphandling och inköp som strategisk funktion, innovation, demokratifrågor, näringslivsfrågor, trygghet och säkerhet. Det beskrivs finnas en önskan om att dela upp förvaltande verksamhet från utvecklande verksamhet. Inom staben är fokus på förvaltning och där återfinns bland annat nämndsekretariat och kommunikation.

Stödavdelningarna är oerhört viktiga och blir betydligt mindre än produktionsavdelningarna

Stödavdelningar kommer inte, till antalet medarbetare, vara stora men det är viktigt att synliggöra och prioritera stöd för kärnverksamheten.

Stärker och synliggör kvalitetsfrågorna

Inom den nya stadsdelen samlas verksamhetsplanering, uppföljning, kvalitetsutveckling samt trygghet och säkerhet inom en organisatorisk enhet för att synliggöra och påvisa vikten av områdena.



Insikter från annan stadsdel gällande funktioners placering

I dagsläget är det administrativa stödet utplacerat på avdelningar och enheter

Till en början kommer det inte finnas en samordning av administrativt stöd inom stadsdelen. Hur det kommer se ut framåt får framtida behovsutredningar svara på.

Verksamhetsstöd återfinns på varje avdelning

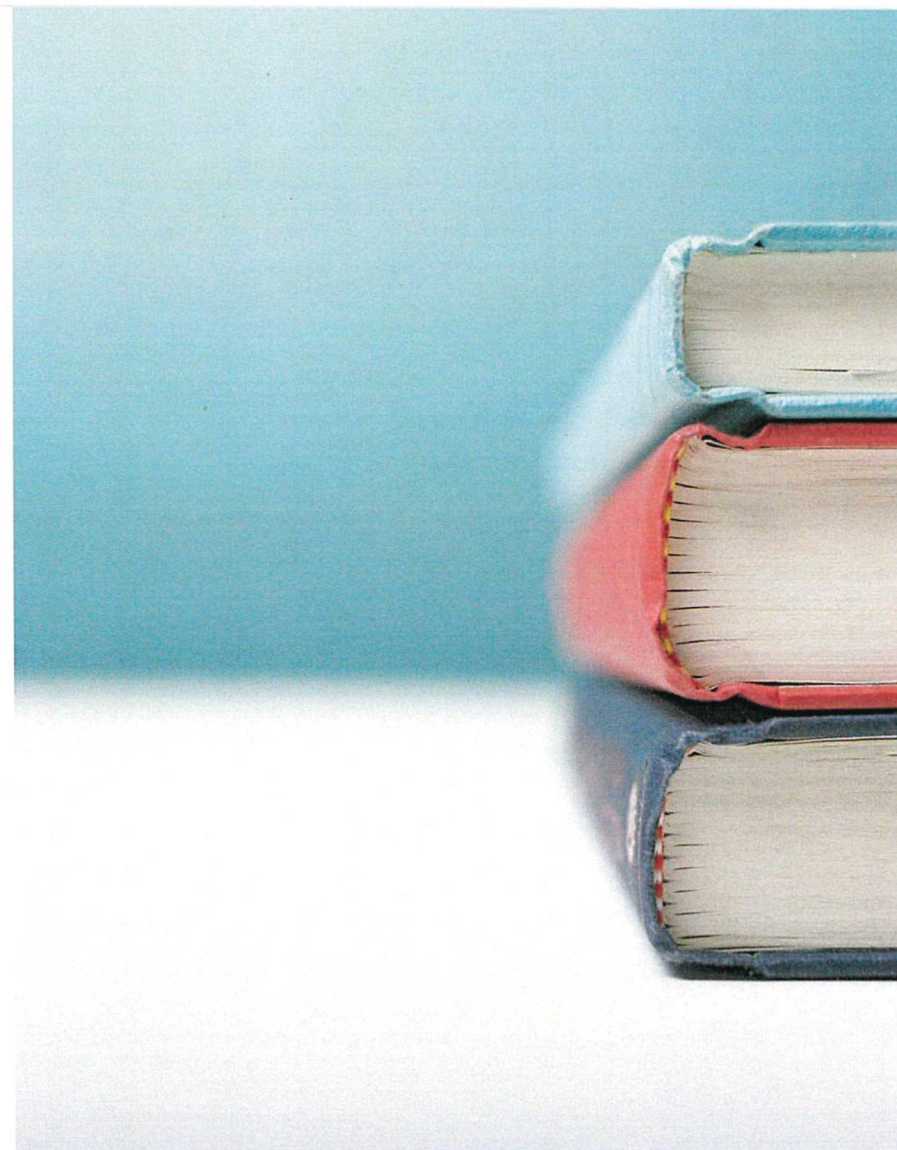
På varje avdelningen kommer det finnas ett verksamhetsstöd men det kommer inte vara så strikt. Uppfattningen verkar vara den att ett nära verksamhetsstöd är bra för verksamheten.

Fördel med beställare och utförare inom samma avdelning

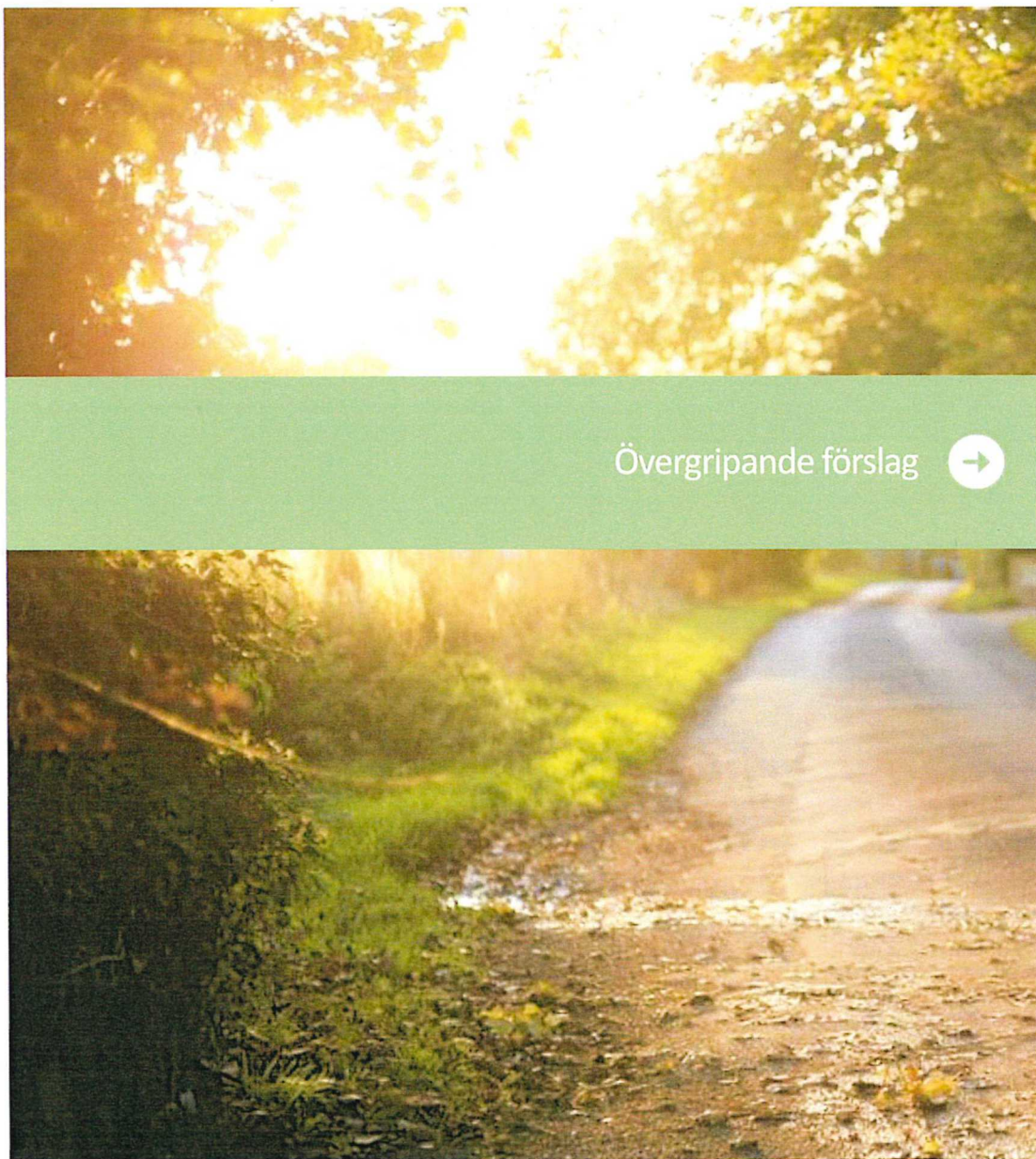
Fördelar med att ha beställare och utförare inom samma avdelning är att det är nära och det blir kortare vägar vid behov av förändrade insatser. Dessutom fås en ökad förståelse för grupperna och vad som krävs.

Fler tvärgroperingar för bättre samarbete över avdelningsgränser

Det finns en insikt om att det inom stadsdelen kommer behövas fler tvärgroperingar för att nå ett bättre samarbete, framför allt när organisationsstrukturen innebär att förvaltning och utveckling skiljs åt.



Rambolls förslag på tänkbara åtgärder ➔



Ramboll lämnar åtta förslag på åtgärder

Baserat på intervjupersonernas berättelser om vad de upplever fungera bra och vad som skulle kunna utvecklas tillsammans med organisationsteori och vår erfarenhet av andra liknande uppdrag och organisationer lämnar Ramboll följande tänkbara förslag på åtgärder:

1. **STYRA MOT TYDLIGARE OCH ÖVERENSKOMNA MÅL OCH UPPDRAG**
2. **FASTSTÄLL ORGANISATIONSSTRUKTUR UTIFRÅN UPPDRAG OCH MÖJLIGHET**
3. **VIDAREUTVECKLA FÖR EN PROCESSORIENTERAD VERKSAMHET**
4. **FORTSÄTT UTVECKLING AV SAMARBETE OCH SAMVERKAN PÅ ETT STRUKTURERAT SÄTT**
5. **TYDLIGGÖR ROLLER OCH ANSVAR UTIFRÅN BEHOV**
6. **STÄRK FÖRMÅGAN ATT STYRA OCH LEDA UTIFRÅN ETT HELHETSTÄNK**
7. **SÄKERSTÄLL KOMPETENS OCH TYDLIGGÖR FÖR MEDARBETARE**
8. **STÄRK BEFINTLIG KULTUR MED INSLAG AV FÖRSTÅELSE FÖR HELHETEN**

Förslagen presenteras ovan och i kommande avsnitt utan inbördes ordning men Ramboll bedömer att förslagen sammantaget skulle kunna bidra till en ökad effektivitet, kvalitet och tydlighet för Skärholmens stadsdel.

Gemensam och tydlig riktning för en helhet

STYRA MOT TYDLIGARE OCH ÖVERENSKOMNA MÅL OCH UPPDRAG



Tydliggör uppdrag på alla nivåer och stärk ledningen att styra mot överenskomna mål genom tydliga prioriteringar sett ur ett förvaltningsövergripande perspektiv

VIDAREUTVECKLA FÖR EN PROCESSORIENTERAD VERKSAMHET



Fullfölj, skala upp och justera ambitionen med påbörjat processarbete. Förvaltningen skulle gynnas av att vara en mer processorienterad verksamhet där helhetstänket genomsyrar alla organisationens beståndsdelar.

RAMBOLL

FASTSTÄLL ORGANISATIONSSTRUKTUR UTIFRÅN UPPDRAG OCH MÖJLIGHET



Klargör och motivera för eventuella föreslagna justeringar av organisationen. Viktigt att alltid utgå från behov, förutsättningar och möjligheter att åstadkomma uppdragen samt med framtiden i åtanke.

FORTSÄTT UTVECKLING AV SAMARBETE OCH SAMVERKAN PÅ ETT STRUKTURERAT SÄTT



Utarbeta strukturer för att underlätta samarbete och samverkan som gynnar uppdragen och gemensamma mål samt bli överens inom förvaltningen och med samverkanspartner vad som krävs för bra implementering.



Ökad tydlighet och förståelse för helheten

TYDLIGGÖR ROLLER OCH ANSVAR UTIFRÅN BEHOV



Definiera roller och ansvar med verksamhetens uppdrag, mål och processer som kravställare. Tydliggör för medarbetare för ökad förståelse.

SÄKERSTÄLL KOMPETENS OCH TYDLIGGÖR FÖR MEDARBETARE



Se till att befintliga medarbetare har rätt förutsättningar och förståelse för att kunna leverera samt möjliggör för bättre nyttjande av förvaltningens kompetens utifrån förutsättningarna.

RAMBOLL

STÄRK FÖRMÅGAN ATT STYRA OCH LEDA UTIFRÅN ETT HELHETSTÄNK

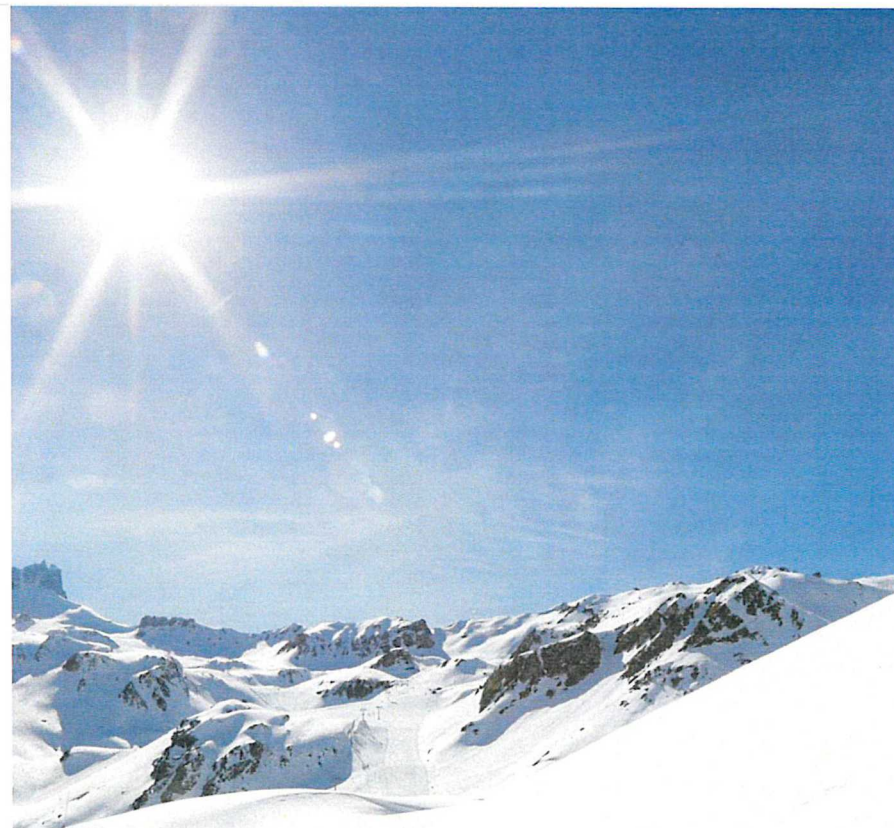


Förbättra chefers förståelse och förmåga att styra och leda utifrån ett helhetsperspektiv genom att exempelvis tydliggöra hur uppdrag och processer är sammanlänkade och påverkar varandra.

STÄRK BEFINTLIG KULTUR MED INSLAG AV FÖRSTÅELSE FÖR HELHETEN



Arbeta för att medarbetare känner ett engagemang och förståelse för helheten samt att uppdrag och mål är gemensamma angelägenheter.



Bright
ideas
Sustainable
change.

RAMBOLL

Summering



Underlag för budget 2024 med inriktning 2025 och 2026



Repetition: Syfte och struktur

1 Kommunfullmäktiges inriktningsmål	4
1.1 Ett Stockholm som håller samman med en stark och jämlik välfärd i hela staden	5
1.2 Ett grönt och fossilfritt Stockholm som leder en rättvis klimatomställning.....	5
1.3 Ett Stockholm med en stabil och hållbar ekonomi med utbildning, jobb och bostäder för alla.....	6
2 Nämndens verksamhetsområde.....	6
2.1 Förskoleverksamhet.....	6
2.2 Verksamhet för barn, kultur och fritid.....	8
2.3 Äldreomsorg	10
2.4 Stöd och service till personer med funktionsnedsättning	12
2.5 Individ- och familjeomsorg inkl. socialpsykiatri.....	13
2.6 Stadsmiljöverksamhet.....	17
2.7 Ekonomiskt bistånd	19
2.8 Arbetsmarknadsåtgärder	20
2.9 Övrigt.....	22

Satsningar

Trender och
utvecklingstendenser

Åtgärder, satsningar och
utvecklingsarbete

Kompetensförsörjning

Jämställdhetsutmaningar

Prioriteringar

Satsningar - Ett Stockholm som håller samman med en stark och jämlik välfärd i hela staden

- Lärmiljöer, språkutvecklande arbetssätt och svenskutbildning för pedagoger
- Öka inskrivningsgraden förskola
- Uppsökande verksamhet och utbudet av hälsofrämjande aktiviteter för att minska ofrivillig ensamhet och förebygga ohälsa bland äldre
- Förbättra hälsan för brukare inom LSS och socialpsykiatri genom att främja motion och rörelse
- Samverkanssocialtjänst, främjande och förebyggande verksamheter, polis, förskola och skola med fokus på gemensamma insatser kring barn och unga i riskzon för kriminalitet
- Valfärds- och bidragsbrott
- Samverkansforum för att ta tillvara stadens samlade potential att öka stadsdelsnämndsområdets attraktionskraft, tillgång till kultur och ökad upplevd trygghet genom satsningar på kulturutbud

Satsningar - Ett grönt och fossilfritt Stockholm som leder en rättvis klimatomställning

- Utvecklat arbete med klimatanpassning, i syfte att minska de negativa konsekvenserna av extremväder så som värmebölja, blåst och extrem nederbörd.
- Utvecklat arbete med energieffektivisering, återbruk och recirkulation av resurser.

Satsningar - Ett Stockholm med en stabil och hållbar ekonomi med utbildning, jobb och bostäder för alla

- Utveckla och stärka näringslivet samt skapa fler besöksanledningar till den regionala kärnan Kungens Kurva - Skärholmen
- Utvecklat arbete med energieffektivisering, återbruk och recirkulation av resurser.
- Fortsatt arbete för att stärka kvalitetsstyrningen, framförallt processkartläggning och en kontinuerlig utveckling av arbetet med internkontroll.
- Stärkt kravställande i lokala avtal avseende förmåga att upprätthålla samhällsviktig verksamhet i fredstid och höjd beredskap.
- Utveckla arbetet med att följa upp och utvärdera effekten av det brottsförebyggande och trygghetsskapande arbetet, med fokus på förebyggande arbete gentemot barn och unga samt barn och unga i riskzon.
- Färdigställa uppdateringen av det lokala utvecklingsprogrammet under första delen av planperioden, för att senare genomföra identifierande åtgärder.
- Fortsatt utveckling av det lokala demokratiarbetet genom genomförande av olika typer av demokratistärkande aktiviteter.
- Åtgärder och aktiviteter för renare, trivsammare och tryggare stadsmiljöer

Prioriteringar

- **Förskoleverksamhet:** språkutvecklande arbetssätt, inskrivningsgrad
- **Barn, kultur och fritid:** insatser för att förhindra skjutningar och rekrytering av barn, unga och utsatta grupper till kriminella nätverk, fritidsverksamheten (flickor, hbtq), kultur för barn, kultur i offentlig miljö
- **Äldreomsorg:** Välfärdsbrott hemtjänst, välfärdsteknologi, hemgång efter sjukhusvistelse, teamarbetet på särskilda boendeformer och samverkan med läkarorganisationen
- **Personer med funktionsnedsättning:** digitalisering och användandet av digitala hjälpmedel, nytänkande och proaktiv rekrytering av omvårdnadspersonal inom LSS.
- **Individ- och familjeomsorg inkl. socialpsykiatri:** uppsökande arbete nyanlända samt barnfamiljer i osäkra boendeförhållanden, uppsökande arbetssätt för att förebygga skuldsättning, insatser för att förhindra skjutningar och rekrytering av barn, unga och utsatta grupper till kriminella nätverk, förebygga psykisk ohälsa hos unga, undersöka möjlighet till samproduktion.
- **Stadsmiljö:** renare, trivsammare och tryggare stadsmiljöer, trygghetsskapande och brottsförebyggande arbetet, energieffektivisering, återbruk och recirkulation av resurser, biologisk mångfald i naturreservatet och i parkmark, lokalt utvecklingsarbete
- **Ekonomiskt bistånd:** Prio kvinnor och män som är sjukskrivna, långtidsarbetslösa och som på grund av sociala eller medicinska skäl inte arbetar
- **Arbetsmarknad:** analys befintliga forum för arbete med olika målgruppers etablering på arbetsmarknaden, möjligheten till nya samarbeten i arbetet med personer som står långt från arbetsmarknaden, meningsfulla feriejobb.

