



Förslag till förändrad organisation och förändrad chefsstruktur på äldreomsorgsavdelningen Södermalms sdf

Bakgrund

Södermalms stadsdelsområde beräknas ha närmare 27000 invånare som är 65 år och äldre år 2024 och år 2026 beräknas antalet ha ökat till drygt 28 000. Ökningen prognostiseras att fortsätta flera år framöver och år 2031 beräknas Södermalm ha nästan 31 200 personer över 65 år. Antalet äldreomsorgstagare kommer att öka markant enligt Swecos äldreomsorgsprognos. I stadsdelsområdet blir ökningen mellan 2023 och 2026 cirka 292 personer (9 procent). Samtidigt som antalet äldre ökar blir konkurrensen om arbetskraften allt tuffare och anställda inom äldreomsorgen behöver öka med drygt 30 procent fram till 2031 enligt SKRs senaste personalprognos.

För att möta de demografiska förändringarna och utmaningarna med kompetensförsörjningen krävs en robust och långsiktigt hållbar organisation. Den framtida organisationen behöver vara anpassad på bästa sätt för att fortsätta kunna erbjuda en vård- och omsorg av hög kvalitet för stadsdelsområdets äldre invånare. I utvecklingen av en robust och långsiktigt hållbar organisation har vi haft chefernas och medarbetarnas förutsättningar att göra ett bra jobb i fokus.

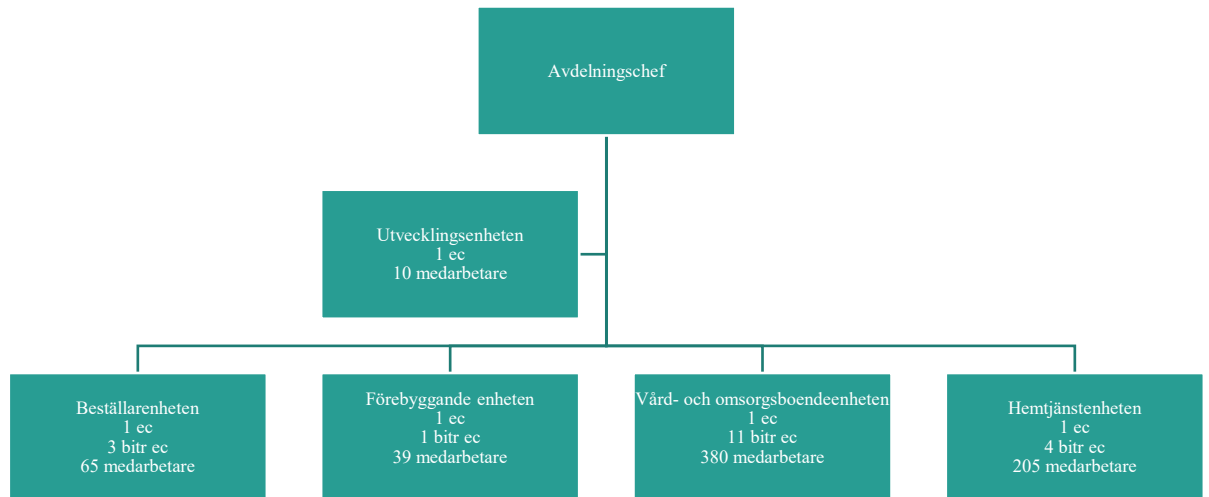
Men äldreomsorgsavdelningen växer redan idag. I samband med att två vård- och omsorgsboenden, Bergsunds vård- och omsorgsboende och Hornskrokens vård- och omsorgsboende, övergått/övergår i egen regi ökar både antalet medarbetare och enheter inom vård- och omsorgsboendeenheten. Planeringen för ett tillagningskök i egen regi fortlöper. Portionskapaciteten för köket beräknas till ca 2000 portioner per dag och köket ska organisatoriskt ligga under äldreomsorgsavdelningen. Staden har tagit fram en ny riktlinje för chefsstruktur vilken vi också behöver ta med in i vårt arbete med en långsiktigt hållbar organisation.

Dessa genomförda och kommande förändringar skapar behov av en förändrad organisation med en ny chefsstruktur som beskrivs i två steg nedan. Vår bedömning är dock att dessa behöver ske i stort sett parallellt för att möjliggöra genomförandet av de planerade förändringarna på effektivast och bästa sätt.

Beskrivning av planerade förändringar

Steg 1 Förslag till förändrad organisation på vård- och omsorgsboendeenheten och ny kostenhetsenhet på förebyggande enheten

Äldreomsorgsavdelningens nuvarande organisation:



Vård- och omsorgsboendeenheten (vob-enheten)

Vob-enheten består idag av fem vård- och omsorgsboenden och från 1 februari växer enheten med ännu ett då Hornskrokens vård- och omsorgsboende övergår till egen regi. I dagsläget har vob-enheten en enhetschef och elva biträdande enhetschefer. På Hornskrokens vård- och omsorgsboende arbetar i dagsläget en verksamhetschef och en enhetschef enligt nuvarande utförares titulatur.

Antalet anställda uppgår till 380 personer inklusive månadsanställda vikarier (450 anställda med Hornskroken inräknat). Utöver dessa tillkommer cirka 100-talet timanställda.

I förslaget till förändrad organisation gällande vob-enheten har utgångspunkterna varit följande:

- jämstora områden till antal platser, antal chefer och antal medarbetare per chef. För att på bästa sätt kunna skapa dessa förutsättningar ser vi det som nödvändigt att förändra chefsstrukturen. Genomförs denna förändring av chefsstrukturen på vob-enheten blir det naturliga steget att se över och förändra chefsstrukturen på hela avdelningen enligt förslaget nedan.

Förebyggande enheten

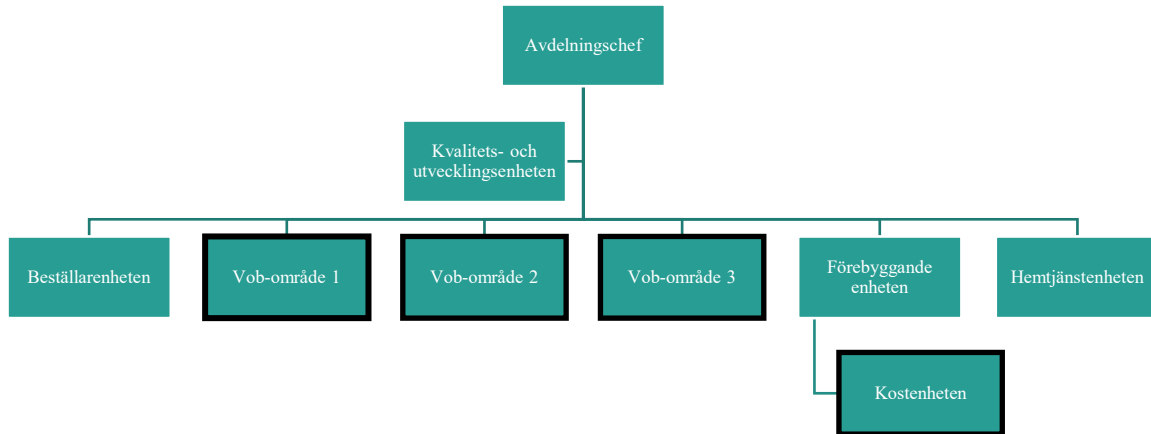
Förebyggande enheten består idag av fem biståndsbedömda dagverksamheter och fyra öppna träffpunkter. I dagsläget har förebyggande enheten en enhetschef och en biträdande enhetschef. Antalet anställda uppgår till 39 personer inklusive månadsanställda vikarier.

I förslaget till förändrad organisation gällande förebyggande enhet har utgångspunkterna varit följande:

- skapa en kostenhet, organisatoriskt placerad under förebyggande enheten, med syftet att starta upp och driva det planerade tillagningsköket i egen regi som ligger i fastigheten Filen, Lignagatan 6, i nära anslutning till Tellus seniorlokal.



Förslag till förändrad organisation för äldreomsorgsavdelningen (föreslagna förändringar omges av svart ram):



Förslag till förändrad organisation för vård- och omsorgsboendeenheten

Förslaget är att dela upp nuvarande vob-enhet till tre områden med ny chefstruktur (se förslaget nedan) enligt följande:

Vob-område 1

Bergsunds vård- och omsorgsboende

123 platser

1 områdeschef

4 enhetschefer

145 medarbetare inklusive månadsanställda vikarier

Vob-område 2

Katarinagårdens vård- och omsorgsboende

Kulltorps vård- och omsorgsboende

125 platser

1 områdeschef

4 enhetschefer

140 medarbetare inklusive månadsanställda vikarier

Vob-område 3

Magdalenagårdens vård- och omsorgsboende

Nytorpsgårdens vård- och omsorgsboende

Hornskrokens vård- och omsorgsboende (från 1 februari 2024)

154 platser

1 områdeschef

5 enhetschefer



185 medarbetare inklusive månadsanställda vikarier

Förslag till förändrad organisation för förbyggande enheten

Genom att främja hälsa och förebygga ohälsa bidrar äldreomsorgens verksamheter till omställningen av en god och nära vård. En stor del av detta arbete utförs av den förebyggande enheten. Genom att skapa en kostenhet, placerad under den förebyggande enheten, får mat- och måltidsområdet en än viktigare roll i det förebyggande arbetet. Kostenhetens första uppdrag kommer vara att starta upp och driva det planerade tillagningsköket med tillhörande restaurang i fastigheten Filen. Vi gör bedömningen att en enhetschef anställs för att ansvara för uppstarten av tillagningsköket och att antalet anställda landar på cirka 15-20 personer när köket och restaurangen är i full drift under senare delen av 2024.

Steg 2 Förslag till ny chefstruktur på äldreomsorgsavdelning efter stadens riktlinje för chefstruktur i Stockholms stad

Enligt stadens nya riktlinje för chefsstruktur som är tänkt att behandlas i KF i december 2023 ger riktlinjen förvaltningen en ”grund för att forma en chefsstruktur som främjar hållbara organisatoriska förutsättningar för chefer, och även indirekt för medarbetarna. Detta i syfte att forma en ändamålsenlig, attraktiv och hållbar organisation”. Vidare lyfts i riktlinjen att behovet av antalet chefsnivåer är beroende på förvaltningens storlek. Förvaltningschefen beslutar om antalet chefsnivåer inom sin organisation utifrån riktlinjen.

I Stockholms stad används chefstitulatur för tjänstepersoner med ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. I det sammanhållna ansvaret ingår bland annat:

Ekonomiansvar vilket innebär ansvar för att upprätta och följa upp budget, kostnadseffektivitet och att budget hålls i balans utifrån stadens regler för ekonomisk förvaltning.

Verksamhetsansvar vilket innebär det yttersta ansvaret för att verksamhetens kvalitet som helhet uppfyller de krav som organisationen och samhället ställer på offentliga organisationer. I verksamhetsansvar ingår det direkta ansvaret för den löpande verksamheten, men även ansvaret för att bedriva en verksamhetsutveckling som säkerställer att krav och förväntningar möts eller överträffas över tid.

Personalansvar vilket innebär ansvar för medarbetare samt rätten att leda och fördela arbetet. Ansvaret innebär lönesättning och bedömning av prestationer i löneöversynen samt att planera och följa upp medarbetarnas kompetensutveckling. Det innebär även arbetsmiljö- och rehabiliteringsansvar.

Nuvarande chefsstruktur på äldreomsorgsavdelningen ser ut på följande sätt:

Avdelningschef

Enhetschef

Biträdande enhetschef

I förslaget till förändrad chefsstruktur på äldreomsorgsavdelningen har utgångspunkterna varit



följande:

- en chefsstruktur som främjar långsiktigt hållbara organisatoriska förutsättningar för cheferna i organisationen, och även indirekt för medarbetarna
- ett rimligt antal medarbetare per chef baserat på verksamhetens komplexitet

Utifrån utgångspunkterna ovan och stadens riktlinje föreslår vi följande chefsstruktur för äldreomsorgsavdelningen:

Avdelningschef

Områdeschef

Enhetschef

Avdelningschef

Chef på mellanchefernivå som har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar och ett övergripande ansvar inom sitt verksamhets- eller funktionsområde. Avdelningschef är underställd förvaltningschefen och har främst underställda chefer.

Områdeschef

Områdeschef är chef på mellannivå och har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar för ett område bestående av flera enheter. Områdeschefen är direkt underställd avdelningschef. Vi gör bedömningen att vob-område 1 som innefattar Bergsunds vård- och omsorgsboende är en så pass stor enhet som motsvarar flera mindre enheter.

Enhetschef

Första linjens chef som har verksamhets-, ekonomi och personalansvar för en enhet. Enhetschef är vanligen underställd avdelningschef alternativt områdeschef vid stora verksamheter och har underställda medarbetare.

Utlysning av vissa chefstjänster

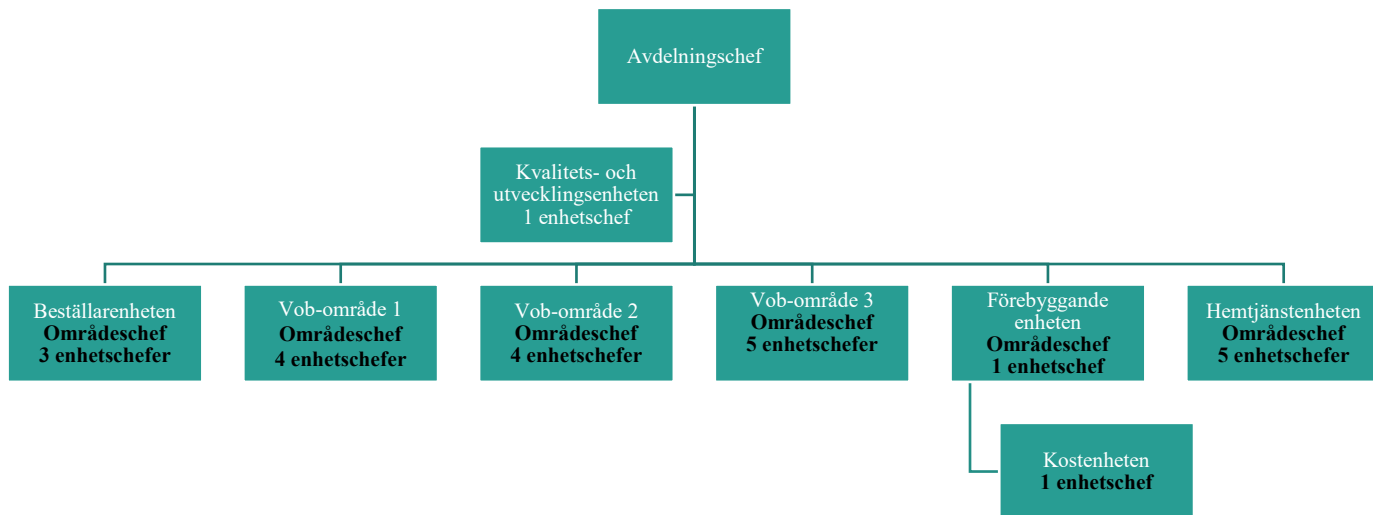
I dagsläget har avdelningschef, enhetschef och majoriteten av de biträdande enhetscheferna inom de olika enheterna på avdelningen ett sammanhållet ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. På beställarenheten och förebyggande enheten saknar nuvarande biträdande enhetschef ett eller två av ansvarsområdena som beskrivs ovan. Vi gör bedömningen att detta innebär att dessa biträdande enhetschefstjänster behöver lysas på beställarenheten och förebyggande enheten. Det rör sig om totalt fyra tjänster.

Utökning av antalet chefer på hemtjänstenheten

För att skapa en chefstruktur som främjar långsiktigt hållbara organisatoriska förutsättningar och ett rimligt antal medarbetare per chef så föreslår vi en utökning av antalet enhetschefer på hemtjänstenheten från fyra till fem.



Förslag till ny chefstruktur på äldreomsorgsavdelningen (föreslagna förändringar i svart):



Övergripande risk- och konsekvensanalys steg 1 och steg 2

Förändringarna genomförs på nivån under avdelningschef och är en organisatorisk förändring. Följande enheter och grupper av medarbetare berörs:

Utvecklingsenheten
Beställarenheten
Vård- och omsorgsboendeenheten
Förebyggande enheten
Hemtjänstenheten

Följande frågor besvaras

Vilka risker innebär förändringarna?
Är risken allvarlig eller inte, om allvarlig – hur allvarlig?
Vilka åtgärder ska genomföras?
När ska de vara genomförda?
Vem är ansvarig för att de genomförs?
När ska åtgärderna följas upp?

Bedömningsskalor

A – Ingen risk för ohälsa eller annan negativ påverkan
B – Ökad risk för ohälsa eller annan negativ påverkan
C – Allvarlig risk för ohälsa eller annan negativ påverkan



Faktorer	Beskrivning av risk	A	B	C	Åtgärd	Genomfört	Ansva- rvarig	Uppfölj- ning
Information/kommunikation	Alla medarbetare upplever inte att de fått information om förslaget till förändrad organisation		X		Alla medarbetare får information på verksamhetsmöte. Enskilda medarbetare som påverkas får individuell information av närmaste chef.		Avd.chef Enhets- chef	
Delaktighet	Alla medarbetare upplever inte att de är delaktiga i förändringsarbetet.	X			Anpassad information ges av närmaste chef där oro uttrycks. Medarbetare ges möjlighet att inkomma med synpunkter till sin närmaste chef.		Enhets- chef	
Samarbete	Försvärat samarbete mellan vård- och omsorgsboendena i samband med uppdelningen i områden.	X			Mötesstruktur se över och anpassas efter verksamheterna s/enheternas behov.		Avd.chef Enhets- chef	
Kompetens	Svårt att rekrytera områdeschefer.		X		Tydlig arbetsbeskrivning.		Avd. chef	
	Svårt att rekrytera enhetschefer.		X		Tydlig arbetsbeskrivning. Attraktivare tjänst i jämförelse med tidigare benämning biträdande enhetschef.		Avd.chef Områdes- -chef	



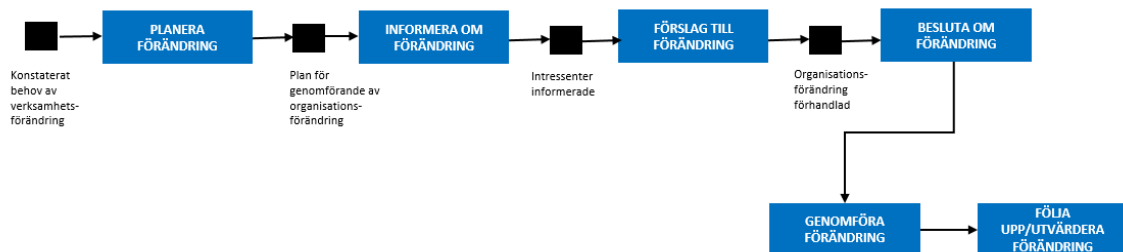
	Att erfarna chefer väljer att sluta i och med justeringen av organisationen.	X			Tydlig information och kommunikation med varje enskild chef.		Avd.chef Enhets- chef	
Arbetsledning	Otydligt i vad som ingår i de olika chefsnivåernas ansvar, befogenheter och mandat.		X		Tydliga arbetsbeskrivningar utifrån stadens riktlinje för chefsstruktur.		Avd.chef HR	
Arbetsbelastning	Omorganisationer tar tid och energi från ordinarie verksamhet vilket ger ökad arbetsbelastning.	X			Tydlig och förankrad genomförandep lan för justeringen av organisationen.		Avd.chef	
	Om personer slutar eller är oroliga ökar arbetsbelastningen på andra medarbetare.		X		Påbörja eventuella nyrekryteringar i god tid. Anpassa arbetsuppgifter. Ta in ev vikarier eller konsulter.		Avd.chef Områdes chef Enhets- chef	
Fysisk ohälsa								
Psykisk ohälsa/stress	Oro hos medarbetare inför organisationsförändring.		X		Tydlig information. Närvarande ledarskap. Öppet samtalsklimat. Möjlighet till stöd från företagshälsan.		Avd.chef Områdes chef Enhets- chef	
Arbetsledning	En ökad arbetsbelastning för cheferna som idag inte har alla "chefsben" enligt nya chefsstrukturen. Oro för att inte kunna erbjuda ett nära ledarskap. (beställarenheten)		X		Tydliggöra vad som ingår i chefsansvaret. Utveckla introduktionen för chefer.		Avd.chef	



Arbetsledning	Utökning av antalet chefer inom vob-enheten ökar kostnaderna vilket kan medföra konsekvens för medarbetarnas arbetsmiljö		X	Hitta former för olika stödfunktioner för att än mer avlasta för cheferna. Vissa kostnader tas central – viktigt att kommunicera redan i budgetarbetet.		Avd.chef	
Organisation	Uppdelning av ekonomi n på beställarenheten – kan leda till svårighet att samarbeta och resursfördela		X	Ta fram en uppföljningsmodell för hur beställarekonomi och personalekonomi delas upp.		Avd.chef Områdes- -chef Ekonomi- -chef Ek controll- er	
Kompetens	Chefer behöver stöd.		X	Ta fram en tydlig och ändamålsenlig chefsintroduktion.		Avd.chef HR-chef	

Plan för genomförande (preliminär)

Nedan beskrivs planen för genomförandet av organisationsförändringen.



September 2023

- Påbörjad planering av organisationsförändring. Framtagande av underlag.



- 21 september: första information till enhetschefer och biträdande enhetschefer om den planerade förändringen.
- Inledande samtal med berörda chefer.

Oktober 2023

- 10 oktober: första information om planerad förändring på SVG.
- Fortsatt arbete med underlag och tillhörande genomförandeprocess samt risk- och konsekvensanalys
- Fortsatta samtal med berörda chefer.

November 2023

- 7 november: presentation av framtaget förslag för fackliga representanter på SVG
- Informationsmaterial om förändring tas fram och medarbetare på avdelningen får information.

December 2023

- 4 december: samverka/förhandla organisation i stort i samband med att nämndens VP samverkas
- **MBL § 11**
- Slutlig organisation samt risk och konsekvensanalys presenteras och förklaras för alla verksamheter.

Januari 2024

- Förändring implementeras och rekryteringar påbörjas.