



# **RAPPORT**

## **ÖVERSYN AV ORGANISERING SOCIALA KVALITETSENHETEN I NACKA**

**2017-02-02**

# BAKGRUND

I linje med Nacka kommuns styrande principer kring ledning och styrning har beslut fattats om att ge enheterna ett totalt ansvar för sina respektive delar inom huvudprocessen Social omsorg, vilket innebär:

- totalt ansvar för utförare och för brukarens process inkl. tidiga insatser
- ansvar för uppföljning av individer, grupper och utförare
- ansvarar för att utveckla insatser

Med anledning av detta har social- och äldredirektören beslutat att genomföra en översyn av vilka konsekvenser som dessa förändringar har på ledning/styrning, organisering, arbetssätt, kompetenser inom huvudprocessen social omsorg. Viktiga frågeställningar i översynen är:

- Hur sociala kvalitetsenhetens resurser ska användas och organiseras optimalt för att nå bästa utväxling.
- Vilka resurser ska respektive enhetschef förfoga över och vilka behöver politiken och social- och äldredirektör förfoga över?
- Hur samverkan mellan de olika funktionerna i huvudprocessen Social omsorg ska kunna förbättras.

Avgränsning:

- I uppdraget ingår inte att ge förslag på framtida organisatorisk placering av individuella medarbetare.

För att genomföra översynen har Ramböll Management Consulting anlåtats.

# GENOMFÖRANDE AV UPPDRAGET

	Upstart	Datainsamling	Analys	Rapportering	Implementeringsplan (option)
Aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"><li>• Upstartmöte samt avstämningsmöten med uppdragsgivare</li><li>• Fastställa en detaljerad tidsplan för genomförandet</li><li>• Identifiera relevanta intervjupersoner</li><li>• Ta fram analysram och intervjuguide</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intervjuer med cirka 20 nyckelpersoner</li><li>• Dokumentstudie</li><li>• Gruppintervju/workshop med Sociala kvalitetsenheten 12-13/10</li><li>• Workshop med utökad ledningsgrupp</li><li>• Avstämningar med uppdragsgivare</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analys av insamlad data utifrån valda frågeställningar samt framtagande av rekommendationer</li><li>• Workshop med nyckelpersoner för att testa hypoteser</li><li>• 2 arbetsmöten med uppdragsgivaren</li><li>• Framtagande av rapportutkast</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Möjlighet för uppdragsgivare att komma med kommentarer på utkast</li><li>• Avrapportering muntligen</li><li>• Färdigställande av rapport i ppt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Framtagande av utkast till övergripande implementeringsplan</li><li>• Workshop/arbetsmöte med nyckelpersoner för justering och komplettering av handlingsplan</li><li>• Färdigställande av övergripande implementeringsplan</li></ul>
Förväntat resultat	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ramarna och fokus för uppdraget är definierat och förankrat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relevant data är inhämtad</li><li>• Projektgrupp och uppdragsgivare har samsyn kring det fortsatta arbetet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tydlig bild av nuläget samt rekommendationer för det fortsatta arbetet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Slutgiltig rapport inklusive presentation för uppdragsgivare</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Övergripande plan för implementering är framtagen och kvalitetssäkrad</li></ul>

# NULÄGESBESKRIVNING

- Sociala kvalitetsenhetens uppdrag och arbetsuppgifter

# SOCIALA KVALITETSENHETENS UPPDRAG

Enhetens övergripande uppdrag

*”Sociala kvalitetsenhetens huvudsakliga uppdrag är att vara stöd till socialnämnden, äldrenämnden och socialtjänsten i frågor om utveckling, upphandling och uppföljning. En stor uppgift är att säkerställa att vi har utförare och anordnare som svarar upp emot våra målgruppers behov både nu och i framtiden*

*Vi verkar för att våra kunder ska vara delaktiga, att vi har en kunskapsbaserad och effektiv socialtjänst och att det ska vara enkelt och tryggt att ha kontakt med oss, både som brukare/kund och som anordnare/utförare”.*



# SOCIALA KVALITETSENHETENS ARBETSUPPGIFTER

## MYNDIGHETSUTÖVNING/HANDLÄGGNING OCH SAMORDNARROLL

- Riktlinjer - översyner och framtagande
- Ledningssystem för kvalitet – stödjande enheter och kvalitetssäkra
- Rättsakerhetsgranskningar
- Verksamhetsnära förvaltning och utveckling av Pulsen Combine Målgruppsanalyser
- Samordnare ANDT
- Samordnare våld i nära relation
- Boendesamordning/planering
- Välfärdstekniksutvecklare

## INSATSTER/UTFÖRARE

- Upphandling – samordna och leda processen från uppstått behov till att det finns utförare av adekvata insatser och vara avtalsansvarig
- Kundval - ansökningar, avtalsuppföljning, översyn, utveckla och vårda kundval
- Utförardialog och vid behov stödjande utförare med t ex utbildningsinsatser (samordnas ihop med enhetschef)
- Handlägga verksamhets-/föreningsbidrag/statsbidrag
- Utveckla och ansvar för vissa tidiga insatser

## UPPFÖLJNING

- Verksamhetsuppföljning (olika delarna) och kvalitetsgranskning av anordnare (kundval, ramuppupphandlad verksamhet, kontrakt m. kommunala VSS)
- HSL-uppföljning genom MAS/MAR
- Samordna brukarundersökningar
- Öppna jämförelser (samordna och rapportera in samt återkoppla till enhet)
- Årlig statistikinsamling
- Synpunkts- och klagomålshantering (fördela ut inkomna)
- Lex Sarah utredningar

## ÖVRIGT

- Mål och budgetarbete
- Utredningsuppdrag, översyner och genomlysningar som kan beställas av nämnd, direktör eller enhetschef
- Samordna och rekvirera olika bidrag- statsbidrag, projektmedel
- Samordna nämndarbetet (seminarier, planera nämnder, hålla koll på ärenden som ska upp)
- Svvara på remisser och motioner
- Framtagande och analys av statistik
- Samordna kommunikationsfrågor
- Jämföraren
- Omvärldsanalys inom resp. områden
- Stöd till enheterna EBP

# NULÄGESBESKRIVNING

Regelverk och styrmodell – viktiga förutsättningar för översynen

# KVALITET I SOCIALTJÄNST

## Definition av god vård och omsorg

I Socialstyrelsen och Sveriges kommuner och landstings definitioner av god vård och omsorg inom socialtjänsten redogörs för följande kvalitetsaspekter:

*självbestämmande och integritet, trygghet och säkerhet, kunskapsbaserad verksamhet, tillgänglighet, effektivitet samt helhetssyn och samordning.*

I huvudprocessen Social omsorg ska alla dessa aspekter beaktas. Förtydligandet av enheternas ansvar syftar i stor utsträckning till att öka förutsättningarna för att nå god kvalitet och goda resultat för dem som tar del av stöd och insatser. Det är av största vikt att ny organisering av det kvalitetsarbete som idag görs av den sociala kvalitetsenheten ökar förutsättningar för detta och inte istället försvårar eller förhindrar. I det sammanhanget har Ramböll bedömt att aspekten helhetssyn och samordning bör få särskild uppmärksamhet i den aktuella översynen av den sociala kvalitetsenheten. Detta i och med att en decentralisering, felaktigt utförd, kan medföra att personal inom socialtjänsten får en försämrad helhetsbild av den enskilde. Socialstyrelsen och SKL definierar helhetssyn och samordning så här:

*”Helhetssyn utgår från den enskildes samlade livssituation. Då den enskilde har behov av tjänster som bedrivs inom olika verksamheter eller av olika utförare och professioner är dessa samordnade. Det finns en tydlig ansvarsfördelning. Tjänsterna präglas av kontinuitet.”*

# NACKAS STYRMODELL – EN VIKTIG FÖRUTSÄTTNING

## Aspekter av Nackas styrmodell som bedömts mest relevanta för översynen

### **Beslut fattas på lägsta effektiva nivå**

I Nackas styrmodell fastslås att ansvaret för verksamhetens mål, organisation, ekonomi, resultat, personal, arbetsmiljö och utveckling ska ligga på lägsta effektiva nivå. I praktiken innebär denna princip bland annat att enhetschef för en myndighets- och huvudmannanhet har fullständigt ansvar för enhetens inriktning, mål, organisation, ekonomi, resultat, personal, arbetsmiljö och utveckling. Ansvaret utövas inom ramen för gällande lagar, förordningar, föreskrifter, avtal, kommunala mål, beslutade budgetramar och styrdokument antagna inom kommunen

### **Processstyrning**

Nacka kommun leds och styrs övergripande i processer. Processerna skär på olika sätt genom kommunens organisation och omvärlden. En person som arbetar på en enhet i kommunens organisation utför ofta arbete inom flera processer. Den sociala processen är en av åtta huvudprocesser.

### **Processägare ansvarar för helheten**

För varje process finns en ansvarig processägare som är direktör. Direktör som är processägare ska se till helheten och samordna verksamheten inom kommunen och med externa aktörer, så att det blir så bra som möjligt för Nackaborna utifrån de mål och ramar som nämnderna beslutat. Uppdraget är att kontinuerligt utveckla och förbättra effektiviteten i processen så att resultatet blir högre kvalitet och ökad produktivitet. Direktören ansvarar övergripande för det samlade tjänstemannastödet och ärendebereidningen till en eller flera nämnder på det sätt som stadsdirektören avgör.

# NULÄGEBESKRIVNING

- Sammanfattning av intervjuer med chefer och medarbetare

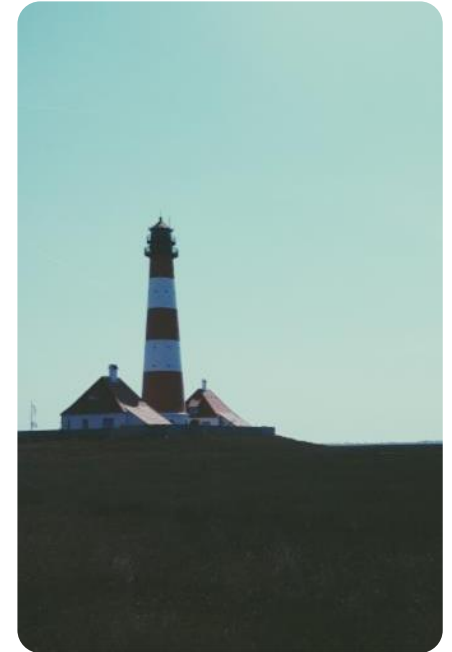
# SAMMANFATTNING AV INTERVJUER

## Beskrivning av tillvägagångssätt kopplat till intervjuer

- För att få en tydlig bild av nuvarande läge i organisation har Ramböll genomfört intervjuer med 35 personer med olika nyckelroller i huvudprocessen Social omsorg, däribland enhetschefer, gruppchefer, ordförande i socialnämnden och äldrenämnden samt stadsdirektören. Därutöver har en gruppintervju genomförts med alla chefer och medarbetare på den sociala kvalitetsenheten. Lista på personer som har intervjuats finns i den här presentationens appendix.
- Intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär, vilket innebär att de har följt en övergripande intervjuguide som säkrar att olika områden täcks under intervjun samtidigt som formen tillåter att den som intervjuas även kan ta upp närliggande frågor och ämnesområden som bedöms viktiga att få med i datainsamlingen. Intervjuguidens frågeområden finns i appendix.
- Följande bilder innehåller en sammanfattning av vad som kommit fram under intervjuerna. Innehållet är hämtat rakt av ur intervjuerna, men Ramböll har tolkat, sorterat och grupperat med syfte att skapa en tydlig och pedagogisk nulägesbild att använda som underlag till analys och rekommendationer. Texten innehåller inte citat och ambitionen är att innehållet inte ska gå att koppla tillbaks till någon specifik person.

# INLEDANDE IAKTTAGELSER

- Alla som intervjuats har varit mycket tillmötesgående och intresserade av att bidra till översynen.
- Många ser utmaningar idag med att sociala kvalitetsenheten (SKE) är en separat enhet.
- Det förtydligade uppdraget för enheterna uppfattas som naturligt och nödvändigt.
- Bara ett fåtal säger "Förstår inte varför den här översynen är nödvändig".
- Flera påtalar att det är viktigt att inte glömma det som fungerar.
- Överlag en syn på SKE som mycket kompetenta och drivande.
- Önskan att ledningen kvitterar Rambölls rapport och är tydliga med vilka rekommendationer man vill gå vidare med.
- Viktigt att implementeringen sker enligt en plan och att syftet med eventuella justeringar i organisationen är tydligt.
- Önskan att det görs en uppföljning av vad som bestäms utifrån översynen.



# DET FINNS UTMANINGAR MED NUVARANDE ORGANISERING

- Enheterna känner inte att de får stöd. SKE tycker att de har svårt att bli lyssnade på.
- Organiseringen av SKE anses av flertalet försvåra för proaktivt stöd i utvecklingsfrågor på enheterna.
  - SKE fungerar i mångt och mycket som en självständig enhet och inte som en stödenhet.
  - Vissa beslut fattas på SKE som egentligen är en enheternas ansvar.
  - SKE skriver inte enbart tjänsteskrivelserna, utan blir också mer eller mindre ägare av dem.
  - I andra frågor bli samarbetet reaktivt genom förfrågningar från enhetscheferna. Enhetscheferna har dock ett behov av att få stöd i att se och planera vad som behövs göras framåt.
  - Uppföljning sker utan tillräcklig kontakt vad som händer "på golvet".
  - Många arbetsuppgifter med en nära koppling till målgruppen hanteras av SKE som inte vet vad som händer "på golvet".
- Det finns starka önskemål från enheterna om att få resurser för verksamhetsnära utveckling ("parhäst till EC") samt för kontroll över avtal.



# ORGANISERINGEN INOM SKE FUNGERAR INTE OPTIMALT

- Den interna organiseringen av SKE med en utvecklingsgrupp och en uppföljningsgrupp anses ha en svag koppling till arbetsuppgifterna som utförs i respektive grupp.
- Uppföljningsgruppen har sedan en tid ett tydligt avgränsat område som man arbetar inom
- Utvecklingsgruppen tycker sig ha blivit en allmän resurs för allt möjligt och har inte tid för utvecklingsarbete på grund av konstant "brandsläckning"
- Flera påtalar att uppföljningar i för liten utsträckning bidrar till utvecklingsarbete.



# DET SAKNAS EN TYDLIG ÖVERENSKOMMELSE OM ARBETSFÖRDELNING

- Det förekommer exempel på att enheterna och SKE jobbar parallellt t ex med metodutveckling eller omvärldsanalys.
- Det händer att enheterna och SKE jobbar olika håll, mot olika mål.
- Ibland anses det svårt med både tajming och upplevd relevans till exempel vid utbildningsinitiativ som drivs från SKE.



# SAMLAT ANSVAR PÅ ENHET HAR MEDFÖRT ETT ANTAL FÖRDELAR SOM BÖR BEAKTAS VID DECENTRALISERING

- I intervjuerna framkommer ett antal fördelar som uppnåtts i och med att resurser funnits samlade i en central enhet:
  - Nuvarande organisering bidrar till att fler har en helhetsbild av huvudprocessen Social omsorg och genom att det finns personer som kan bidra med kunskap kring kvalitet kring både utförare och myndighetsutövning. Hur behålla något av detta?
  - Resurser samlade på en enhet bidrar till att sårbarhet vid t ex frånvaro har kunnat minimeras.
  - Nuvarande organisering bidrar till att specialistkompetens inom kvalitetsarbete, verksamhetsutveckling, uppföljning kontinuerligt byggs upp.
  - Genom användande av centrala resurser anses det ha varit möjligt att behålla ett oberoende i granskningar av t ex rättsäkerhet i myndighetsutövningen; ingen behöver granska den egna verksamheten. Vid förslag till justerad organisering är det viktigt att denna möjlighet till oberoende granskning beaktas.
  - Det är tydligt för flertalet att det behövs centrala kvalitetsresurser även i framtida. Däremot varierar det från person till person vad man anser bör ingå i en central funktions uppgifter.



# ÅSIKTER OM VILKA ARBETSUPPGIFTER SOM BÖR HANTERAS CENTRALT SKILJER SIG FRÅN PERSON TILL PERSON

## Sammanställning av olika personers förslag på vad en central funktion bör hantera

- Organisations- och föreningsbidrag (för flera förvaltningar)
- Boendestrateg/planering
- Kundvalsgeneral
- Kvalificerad utredare mot nämnderna
- Säkra avtal och uppdatera nya ersättningsnivåer, etc.
- Utvecklingschef
- Upphandlingsexpert
- Verksamhetscontroller
- Expert på processorientering
- Lex Sara
- Uppföljningsarbete och annat som det redan finns inarbetade rutiner för. Ingen idé att uppfinna hjulet.
- Våld i nära relation
- Pulsen Combine
- Medarbetarfrågor/HR
- Sådant som inkluderar även AFN
- Ekonomi
- Statistik
- Klagomål/synpunkter
- Mål och budget (hålla ihop)
- Rättsäkerhetsgranskningar
- Folkhälsofrågor
- ANDT
- MAS/MAR
- Uppföljning av tidiga insatser (ifall EC har mer inflytande)
- Uppföljning av utförare (ifall EC har mer inflytande)

Under intervjuerna har det funnits möjlighet att lämna förslag på vilka funktioner som bör förbli centralt placerade. Här har alla förslagen slagits ihop till en lista. Ingen person har nämnt alla punkterna.

# NYTT UPPDRAG POSITIVT MEN UTMANANDE

- Enhetscheferna är positiva till det förtydligade uppdraget. Men det finns utmaningar kopplat till att ta ansvar för hela processen från tidig insats till utförare.
- Ansvarfördelningen mellan olika funktioner och roller upplevs redan som otydlig. Orsaker som nämns är:
  - Processer är inte dokumenterade på ett tillräckligt konkret sätt, även om det finns en grund.
  - Ansvar och överlämningspunkter är inte definierade.
  - Befattningsbeskrivningar och liknande finns inte.
- Styrningen av resurserna anses försvåras av att SKE är en fristående enhet. Lättare att styra resurser som man "äger".
- Men det kan bli utmanande att leda nya personalkategorier och planera arbete man inte själv behärskar fullt ut.
- Det nya uppdraget kräver ett annat ledarskap; mer helhet och mindre expert på myndighetsutövning.
- I dagsläget tycks ingen ansvara för insatsbanken eller för dialog med utförare. Dessa saker görs därför inte alls. För att lösa detta hjälper det inte att enbart flytta resurser.
- Och hur ska man hinna med?



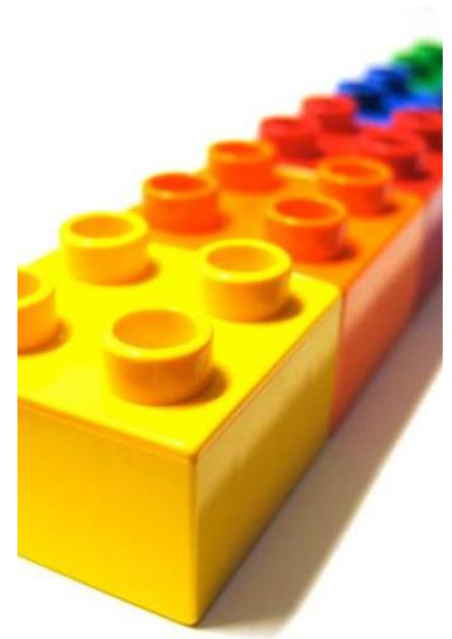
# OKLART I VILKEN UTSTRÄCKNING HUVUDPROCESSEN SOCIAL OMSORG SKA HÅLLAS IHOP

- Ju självständigare enheter desto större olikheter. Ingen kan riktigt svara på frågan om hur olika man får bli.
- Flertalet intervjuade beskriver ett oklart mellanting mellan en processorganisation och en funktionsorganisation. Ingen kan förklara vad önskas uppnås med respektive modell eller vilken dimension som är viktigast. Det anses saknas en röd tråden i styrningen inom hela den huvudprocessen Social omsorg.
  - Politiken talar direkt med enhetschefer, ibland med social- och äldredirektören, ibland med SKE.
  - Direktörens och ledningsgruppens roll anses oklar. Självständiga enheter med ansvar från A till Ö kräver en stark ledningsgrupp för att hålla samman, men är det ambitionen?
  - Inga krav på uppföljning av kvalitet, enbart ekonomi.
  - Resultatstyrning, den röda tråden och fokus på resultat för målgruppen sägs vara ett utvecklingsområde genom hela huvudprocessen Social omsorg.
  - Det sägs finnas en historia av att man gör som man vill, tolkar saker olika.
- I intervjuerna resoneras många om att det kan finnas en anledning att hålla ihop vissa saker, t ex nämndarbetet, uppföljningsrutiner, arbetsmetoder både för att undvika att uppfinna hjulet på nytt och för att bevara likställighet mellan processer/enheter för kunder som har kontakt med flera enheter.



# PROCESSER OCH RUTINER MELLAN SKE OCH ENHETERNA ÄR INTE EFFEKTIVA

- Samarbete mellan enheter beskrivs överlag inte fungera särskilt bra. Både kultur och styrning anges som förklaringar.
- De olika enheterna använder SKE på olika sätt och får olika mycket stöd.
- Otydligt var ansvaret för initiativ ligger, på SKE eller enheterna? Det tycks skilja sig mellan olika områden.
  - EC har budget, men upplever sig ibland inte inblandad. SKE kör själva.
  - I andra frågor driver SKE men får inte respons från EC.
- Processen för hur man betar sig för att få ta del av SKEs resurser är inte tydlig för de intervjuade.
  - Att uppdrag kommer in via mailbox till SKE anses inte fungera bra – "svart hål", krävs dialog.
  - Stödet från SKE bygger i hög grad på personliga relationer mellan myndighetsenheterna och SKE snarare än på strukturer för samarbete dem emellan.
  - Upplevs hindrande att kontakter mellan enheter och SKE ska ske via gruppchefer
  - Vid tidigare försök med årsplaner och nära dialog (sågs som enhetschefers högra hand) fungerande samarbetet bättre, men det var resursmässigt på bekostnad av andra enheters behov.



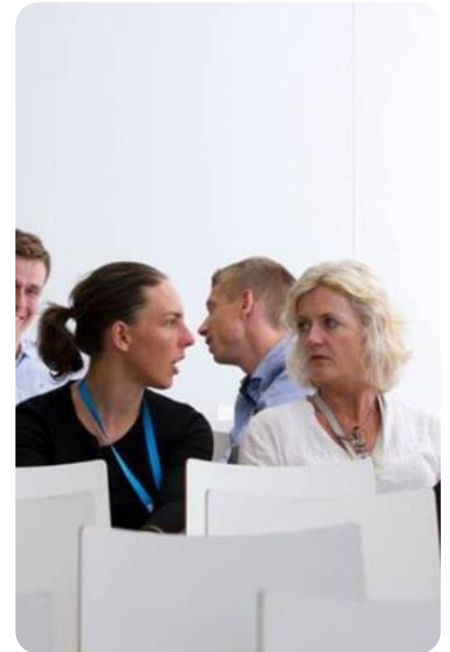
# KOMPETENS FINNS, MEN ANVÄNDS DEN RÄTT?

- Resurser och kompetens på SKE och enheterna upplevs inte användas optimalt.
  - SKE: s uppdrag och syfte är otydligt för samtliga intervjuade personer.
  - Medarbetare på SKE uppfattar att nyttan av det arbete som görs på SKE ifrågasätts, vilket påverkar arbetsmiljön negativt.
  - Kompetenser anses inte komma till sin rätt eller får rätt effekt i verksamheterna som en följd av strukturer- både organisering, styrning och arbetssätt.
  - Svårt att få en bild av vad man lägger tiden på eftersom ingen tidsredovisar (utanför vissa större projekt).
  - SKE är chefstungt. Är det rätt resursanvändning?
- Det upplevs överlag saknas administrativa resurser, samordnare och utvecklingsledare, etc. Misstankar om att dessa finns "inlåsta på SKE" med andra otydliga/mindre viktiga uppdrag.
- Motsättningar uppstår på grund av att det saknas resurser på enheterna för att ta emot utvecklingsarbete och nya uppdrag.
- Medarbetare på SKE anses drivande och kompetenta inom kvalitetsarbete, utveckling, uppföljning, etc. Men det finns en upplevd brist på resurser inom vissa sakområden, t ex funktionsnedsättning.
- Flera nämner att det inte finns tillräcklig kompetens att tillgå när det gäller resultatstyrning, processorientering, verksamhetsutveckling, samverkan och projektarbete någonstans inom huvudprocessen Social omsorg.



# SKE SER FÖRDELAR MED ETT SAMMAHÅLLET KVALITETSARBETE MEN ÄR ÄNDÅ POSITIVA TILL ETT UTÖKAD ANSVAR FÖR ENHETSCHEFERNA

- Sammanhållet arbete i en kvalitetsstab:
  - bidrar till kompetens och lärande hos medarbetarna (som är till gagn för kunderna),
  - ger goda förutsättningar för struktur och systematik t ex kring uppföljning, avtal
  - minskar sårbarhet tack vare backup
  - ger möjlighet till helhetsperspektiv
- Ett utökat ansvar bör få många positiva effekter:
  - Ökat brukar- och kundfokus genom att enhetscheferna får tydligare ansvar och mandat för helheten – mindre myndighetsfokus.
  - Tydligare styrning, ledning och ansvar kopplat till respektive målgrupp.
  - Bättre prioriteringar av resurser och ökad flexibilitet att som enhetschef kunna styra var fokus ska ligga.
  - Ökad effektivitet- Att använda resurserna på ett bättre sätt för att få en högre effekt.
  - Bättre och mer rättvisa förutsättningar - idag väldigt olika



Resultatet av gruppintervjun med chefer och medarbetare från SKE redovisas inte separat utan ingår i de sammanfattande bilderna (9-18). I några fall hade dock chefer och medarbetare på SKE mer fokus på vissa frågor än övrig personal. Dessa finns sammanfattade i denna bild.

# FÖRSLAG – NY ORGANISERING

# ANALYS OCH REKOMMENDATIONER

## Beskrivning tillvägagångssätt analys och rekommendationer

- Utifrån den nulägesanalys som redogjort för ovan har Ramböll genomfört analys med ett starkt framåtblickande fokus i syftet att ta fram ett prioriterat förslag på hur kvalitetsarbetet på bästa sätt kan organiseras inom huvudprocessen Social omsorg.
- För att tydliggöra bakgrunden till den rekommenderade organisationslösningen för huvudprocessen Social omsorg har Ramböll tagit fram följande komponenter som fått vara vägledande för det rekommenderade organiseringsförslaget:
  - **Målbild**- för att beskriva vad den nya organiseringen bör leda till utifrån utmaningar och möjligheter beskrivna i nulägesanalysen.
  - **Grundläggande principer**- för att tydliggöra vad den nya organiseringen konkret bör leda till
  - **Förslag på frågeställningar i organisationens olika nivåer**- för att synliggöra vilka typer av frågeställningar som kvalitetsresurser stöttar i på direktörsnivå och enhetsnivå.
- Utifrån detta har Ramböll definierat fyra konkreta förslag på hur kvalitetsarbetet kan organiseras där ett av förslagen rekommenderas av Ramböll då det i högst grad förväntas bidra till Nacka kommuns övergripande målsättningar och målsättningarna satta för just detta utvecklingsarbete.

# MÅLBILD

Målsättningarna nedan tar utgångspunkt i de utvecklingsområden som översynen visar är i behov av att stärkas upp.

## Kundens behov i fokus

- helhetsperspektiv på kunden
- rätt insats eller stöd i rätt tid
- smidig kundresa

## Kvalitet i verksamheten

- goda resultat för kunden
- rättsäkerhet
- likställighet

## Effektivt resursutnyttjande

- gemensamma resurser där det behövs
- kompetens & kunskap tas tillvara
- god planering & framförhållning

Ramböll kan också se att dessa mål går att koppla an till några av Nacka kommuns övergripande mål: "Bästa utveckling för alla" och "Maximalt värde för skattepengarna".

1

## Tydlig styrning och ansvarsfördelning

- Det stöd i form av "kvalitetsresurser" som erbjuds direktör och dess ledningsgrupp samt enhetscheferna skall vara tydligt kopplat till de frågor som respektive roll/nivå i organisationen ansvarar för.
- De stödresurser som fördelas på direktörsnivå och enhetsnivå skapar förutsättningar för att renodla direktörens ansvar tillsammans med sin ledningsgrupp i förhållande till enhetschefernas uppdrag och på så sätt styrningen av processen.

2

## Effektivt och nära stöd till EC i förhållande till uppdraget och strategiskt arbete

- Enhetschef har nära tillgång till resurser för att kunna ta ett helhetsperspektiv kring sin/sina målgrupper och att ta fullt ansvar enligt Nackas styrmodell.
- De tillkommande resurserna på enhetsnivå stöttar enhetschef i enhetsspecifika frågor gällande utredningar, analys, utvecklingsarbete och fungerar som ett stöd i kvalitets- och utvecklingsarbete gällande målgruppen/målgruppernas olika skeden- från förebyggande arbete till uppföljning av effekter av insatser och uppföljning av utförare.
- Resurser på enheten är ett proaktivt stöd i strategiskt arbete för enheten.

### Grundläggande principer som förslag på ny organisering av kvalitetsarbetet bygger på

- Ledningsgruppen har ett tydligt uppdrag kring gemensamma frågor (beslutsfattande och samordnande)
- Stödresurser arbetar på uppdrag av direktör och ledningsgrupp med gemensamma kvalitets- och samordningsfrågor.
- Gemensamma expertresurser används där detta är mest effektivt. Enhetschefer kan därmed få ansvar för vissa processer som går över enhetsgränser.

## Gemensam utveckling och strategiskt arbete sker samordnat

3

- Det finns strukturer för att säkerställa att styrande dokument tas fram säkerställande av att de följs.
- Det finns utsedda metodansvariga som ansvarar för att förvalta och utveckla metoder för t ex uppföljning, utredningsmetodik, tjänsteskrivelser.

## Strukturer för att säkerställa jämn hög kvalitet mellan enheterna

4

# EXEMPEL PÅ FRÅGESTÄLLNINGAR PÅ DIREKTÖRSNIVÅ OCH ENHETSNIVÅ

## Processens/direktörens ledningsgrupp

- Hur säkerställer vi tydliga och gemensamma strategier i arbetet gällande exempelvis tidiga/förebyggande insatser och uppföljning av resultat för individen?
- Hur ska vi jobba/samarbeta med gemensamma målgrupper?
- Hur ska vi få en gemensam hög nivå i det systematiska kvalitetsarbetet?
- Hur håller vi en gemensam hög standard i myndighetsutövningen?

## Enheternas ledningsgrupper

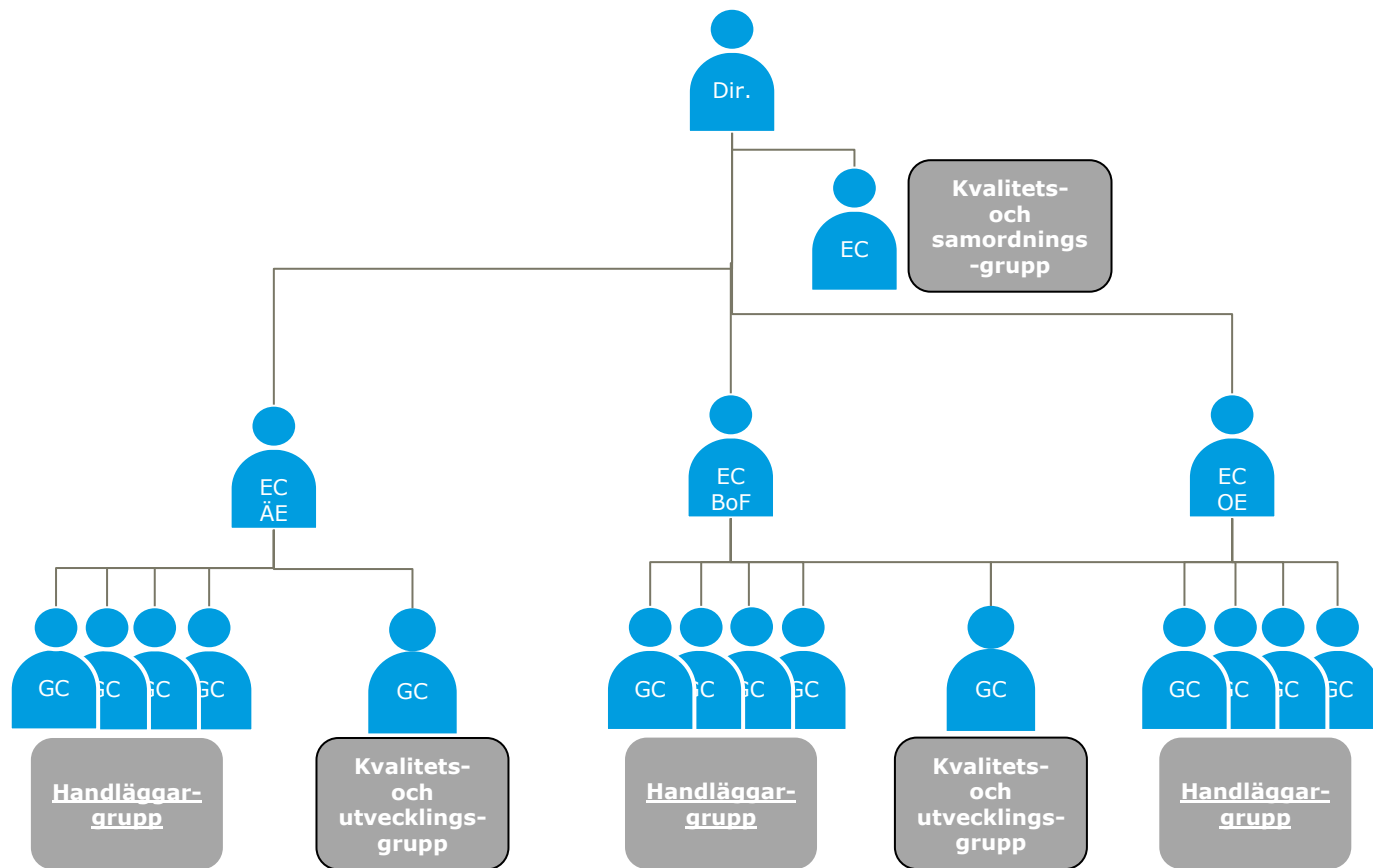
- Hur skall vi på vår enhet på bästa sätt verkställa social omsorgs gemensamma strategier i arbetet gällande exempelvis tidiga/förebyggande insatser och uppföljning av resultat för individen?
- Hur vet vi att våra kunder får rätt stöd i rätt tid? (Tidiga insatser).
- Hur vet vi att det vi beviljar gör skillnad för individen? Att vi når uppsatta mål med de insatser och utförare vi har
- Hur säkerställa att vi jobbar likvärdigt och i enlighet med målsättningar? (Utveckling och implementering av gemensamma arbetssätt)



# FÖRSLAG – NY ORGANISERING

- Primärt förslag

# NY ORGANISERING

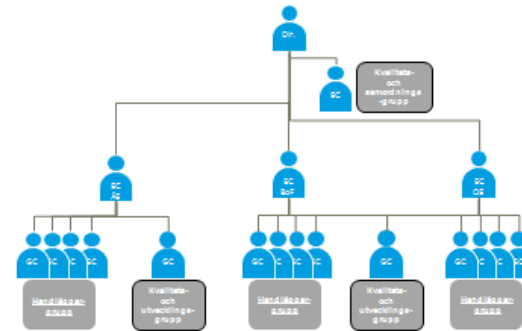


# FÖRÄNDRINGAR KOPPLAT TILL DET PRIMÄRA ALTERNATIVET

Förändringar i förhållande till nuvarande organisering:

- Flertalet av nuvarande SKE: s resurser fördelas till enhetsnivå.
- ÄE får en egen kvalitets- och utvecklingsresurser.
- BoF och OE får en gemensam kvalitets- och utvecklingsgrupp.
- Varje kvalitets- och utvecklingsgrupp leds av en gruppleddare.
- En central kvalitets- och samordningsgrupp ansvarar för att hålla samman metoder och arbetsätt där det behövs.

## NY ORGANISERING



# PRIMÄRT FÖRSLAG - FLERTALET ARBETSUPPGIFTER DECENTRALISERAS

## Lokalt på respektive enhet

- **Styrning och planering:**
  - VP och budgetarbete , årshjul, årsplanering, Åtterrapporering (tertiärapparater, verksamhetsberättelse, etc.)
- **Uppföljning och utveckling:**
  - Riktlinjer - översyner och framtagande
  - Omvärldsanalys inom resp. områden
  - Resultatuppföljning av insatser
  - Utveckling och ansvar för tidiga insatser
  - Kundvals- och avtalsexperter, ansökningar, avtalsuppföljning, översyn, utveckling
  - Utförardialog, Utförardialog, uppföljning och utveckling av utförare
  - Statistik och analys
  - Öppna jämförelser
  - Brukarundersökningar
  - Klagomål- och synpunktshandling
  - HSL-uppföljningar (MAS/MAR)
  - Jämföraren
  - Rättsäkerhetsgranskningar
  - Ledningssystem för kvalitet
  - Verksamhetsutveckling (även uppdrags/projektledning) stort och smått.
- **Utredningsarbete, nämndarbete:**
  - Utredningar både från politiken, men även från tjänstemannaorganisationen
  - Tjänsteskrivelser
  - Svara på remisser och motioner
- **Processgemensamt arbete:**
  - Välfärdstekniksutveckling (ansvarig/PL)
  - Samordning/expertis ANDT, folkhälsa, våld i nära relation

## Direktörens strategiska stöd

- Strategiska funktioner/expertiser
  - Metodansvar – t ex för uppföljning och utveckling och EBP.
  - Framtagande av gemensamma strategier och styrdokument och säkerställande av att de efterlevs
  - Processutveckling
  - Utredningsuppdrag, översyner och genomlysningar (gemensamma frågor)
  - Styrning och samordning av interna avtal med t ex stödprocesser
- Koordinering, administrativt stöd och nämndarbete
- Gemensam systemförvaltning och utveckling

## Samordning med andra enheter/ överflyttning till stödprocess

- Lex Sarah utredningar
- Handläggning av verksamhets-/föreningsbidrag/statsbidrag
- Boendestrategi/planering

# PRIMÄRT FÖRSLAG- BESKRIVNING MÖJLIGHETER (1)

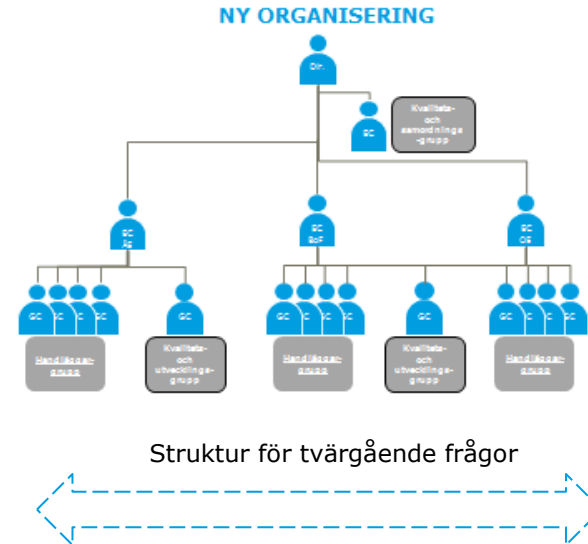
## Beskrivning av möjligheter med förslaget

- Förslaget möjliggör för **enhetscheferna att ta ett helhetsgrepp** kring sitt uppdrag genom att fullt ut kunna påverka och prioritera kvalitets- och utvecklingsresursernas arbete och utifrån enhetschefens uppdrag och behov.
- Förslaget möjliggör för att hålla en **jämn och hög kvalitet** inom huvudprocessen för social omsorg genom att arbetet kring gemensamma strategier, utvecklingsområden och målgrupper koordineras på övergripande nivå i en stark ledningsgrupp med stöd av en kvalitets- och samordningsgrupp som arbetar på uppdrag av direktör och ledningsgrupp. Förslaget bidrar därmed till att motverka till att stuprör bildas mellan enheter i frågor som är i behov av samordning och koordinering. Direktören får också det stöd som behövs för att hålla ihop nämndarbetet i de två olika nämnderna.
- **Renodling av arbetsuppgifter bidrar till att skapa tydlighet kring roll- och ansvarsfördelning** mellan direktör och ledningsgrupp i förhållande till enhetschefernas roll- och ansvar. Detta genom att de arbetsuppgifter som i förslaget sker på enheternas kvalitets- och utvecklingsgrupp är starkt kopplat till enhetschefens uppdrag och ansvar och det som sker i direktörens kvalitets- och samordningsgrupp har en stark koppling till direktörens ansvarsområde och uppdrag.
- Förslaget innebär att **Omsorgsenheten och Barn- och Familj delar kvalitets- och utvecklingsgrupp**. En anledning till det är att det uppfattas ligga i linje med/ stödja påbörjat samarbete mellan OE och BoF i syfte att öka samarbetet kring gemensamma målgrupper. Det uppskattas därmed gynnsamt att även utvecklingsarbete hålls ihop kring målgrupper. Enheterna tillhör också samma nämnd vilket gör att nämndarbete kan samordnas mellan enheterna. Ytterligare en möjlighet med gemensam utvecklings- och kvalitetsgrupp är att det bidrar till att minska risken för sårbarheten i kvalitetsarbetet. En gemensam grupp innebär att fler medarbetare kan samarbeta än om varje enhet har var sin kvalitets- och utvecklingsgrupp.
- Förslaget möjliggör för en **bättre arbetsmiljö för medarbetarna** på SKE eftersom att det blir tydligare vad medarbetarna gör och hur det kopplar an till direktörens eller enhetschefernas uppdrag. Det förväntas också leda till att medarbetarna på myndighetsenheterna kommer närmre utvecklingsarbete och större möjligheter för dem att involveras, engageras och bidra med sin kompetens och erfarenhet i kvalitets- och utvecklingsfrågor.
- Förslaget förväntas leda till en **högre effektivitet** i på enheterna och i kvalitets- och utvecklingsarbetet eftersom att resurser från SKE kommer närmare verksamheten och att prioritering sker direkt av enhetschef. Förslaget förväntas också bidra till att enhetschefen får en högre grad av stöd i det strategiska och proaktiva arbetet vilket också förväntas gynna effektivitet i verksamheten genom en god framförhållning och planering i utvecklingsarbetet.

# PRIMÄRT FÖRSLAG- BESKRIVNING RISKER

## Tvärgående frågor

- En risk med det primära förslaget på organisering skulle kunna vara att nya stuprör bildas. Organiseringen kan därför komma att behöva kompetens med strukturer för hur tvärgående frågor hanteras. Exempel på tvärgående frågor är avtal, frågor kring kundval och vissa metodfrågor och annat som enheterna gynnas av att det samordnas och utvecklas gemensamt.
- Dessa områden behöver nödvändigtvis inte ledas och drivas av resurs i direktörens kvalitets och samordningsgrupp utan kan drivas av medarbetare med relevant kompetens ute på enheterna med ett tvärgående uppdrag.



# PRIMÄRT FÖRSLAG- BESKRIVNING RISKER

## Sårbarhet, kompetensdelning och lärande

- En annan eventuell risk med förslaget kan vara en **ökad sårbarhet i kvalitets- och utvecklingsarbetet**. Då medarbetare från SKE till stor del delas upp i tre mindre grupper och fördelas och specialiseras inom respektive verksamhet kan möjligheten att täcka upp för varandra, säkerställa back-up funktioner osv. påverkas negativt och sårbarhet kan uppkomma. Det blir därmed viktigt i övergången till den nya organisering att kartlägga vilka kunskaper som är mest sårbara och var krävs back- up. Detta för att vidare säkerställa att relevant kunskap finns tillgänglig i fall av kortvarig eller långvarig frånvaro av personal, eller då nyckelpersoner byter roll eller arbetsplats.
- Ytterligare en risk med förslaget är att den nuvarande **kompetensdelning och lärande på SKE försvåras** i samband med att personal delas upp i mindre grupper. Det bör därför också ses över hur strukturer för kunskapsdelning och lärande kan fortlöpa i den nya organiseringen. Denna eventuella risk skulle kunna kopplas till förslaget gällande strukturer för tvärgående frågor (se föregående sida) där lösningen för detta också skulle kunna inkludera strukturer för kompetensdelning.

# FÖRSLAG – NY ORGANISERING

- Resonemang kring alternativa förslag på organisering

# REDOVISNING AV ÖVRIGA FÖRSLAG TILL ORGANISERING

## Upplägg

- I följande avsnitt redovisas de tre övriga förslag som Ramböll tagit fram och utvärderat utifrån utvecklingsarbets målsättningar. I följande avsnitt beskrivs varje förslag utifrån fördelning av arbetsuppgifter på central eller lokal nivå samt för- och nackdelar med respektive förslag.
- Det som i beskrivningen av arbetsuppgifter är fetmarkerat är det som avviker från Rambölls primära.

# VÅRT FÖRSTA ALTERNATIV – EN RELATIVT STOR KVALITETS- OCH SAMORDNINGSGRUPP CENTRALT

## Lokalt på respektive enhet

- **Styrning och planering:**
  - VP och budgetarbete , årshjul, årsplanering, Återrapportering (tertiärrapporter, verksamhetsberättelse, etc.)
- **Uppföljning och utveckling:**
  - Riktlinjer - översyner och framtagande
  - Omvärldsanalys inom resp. områden
  - Resultatuppföljning av insatser
  - Utveckling och ansvar för tidiga insatser
  - Avtalsuppföljning, översyn, utveckling
  - Utförardialog, Utförardialog, uppföljning och utveckling av utförare
  - Statistik och analys
  - Öppna jämförelser
  - Brukarundersökningar
  - Klagomål- och synpunktshantering
  - HSL-uppföljningar (MAS/MAR)
  - Jämförelsen
  - Verksamhetsutveckling (även uppdrags/projektledning) stort och smått.
- **Utredningsarbete, nämndarbete:**
  - Utredningar både från politiken, men även från tjänstemannaorganisationen
  - Tjänsteskrivelser
  - Svara på remisser och motioner

## Direktörens strategiska stöd

- Strategiska funktioner/experters
  - Metodansvar – t ex för uppföljning och utveckling och EBP.
  - Framtagande av gemensamma strategier och styrdokument och säkerställande av att de efterlevs
  - Processutveckling
  - Utredningsuppdrag, översyner och genomlysningar (gemensamma frågor)
  - Styrning och samordning av interna avtal med t ex stödprocesser
- Koordinering, administrativt stöd och nämndarbete
- Gemensam systemförvaltning och utveckling
- **Kundvals- och avtalsexpertis**
- **Rättsäkerhetsgranskningar**
- **Ledningssystem för kvalitet – stödda enheter och kvalitetssäkra**
- **Samordning/expertis ANDT, folkhälsa, våld i nära relation**
- **Välfärdstekniksutveckling (ansvarig/PL)**

## Samordning med andra enheter/ överflyttning till stödprocess

- Lex Sarah utredningar
- Handläggning av verksamhets-/föreningsbidrag/statsbidrag
- Boendestrategi/planering
- **Samordning av nämndarbetet**

# ANALYS AV ALTERNATIV ORGANISERING

## Vårt första alternativ

### Beskrivning:

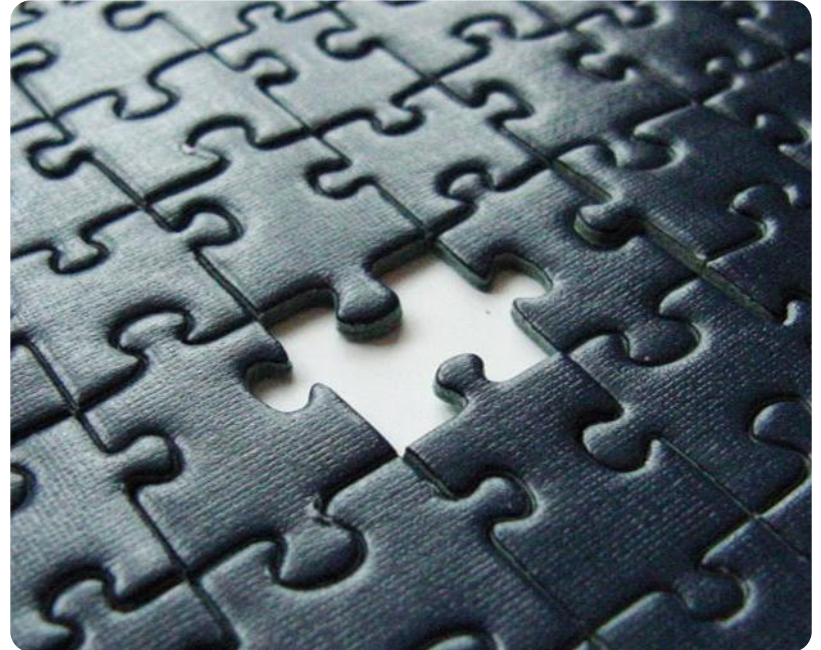
Arbetsuppgifter som är direkt kopplade till direktörens uppdrag samt arbetsuppgifter som rör övergripande frågor och därmed är svårare att placera på en eller annan enhet på grund av sin övergripande karaktär (ANDT, Våld i nära relation och välfärdsteknikutveckling). Också arbetsuppgifter av granskande karaktär har placerats centralt där uppdraget är att granska ex. myndighetsutövningen.

### Fördelar:

- Funktioner som inte direkt är kopplade till enheternas uppdrag hålls ihop centralt.

### Anledning till varför förslag valts bort:

- Direktörens kvalitets- och samordningsgrupp blir relativt stor och vissa av arbetsuppgifterna är inte direkt kopplat till direktörens uppdrag.
- Samordning av nämndarbete behöver ligga närmare direktören för att utgöra ett relevant stöd.
- Personer som arbetar med samordning av ANDT och våld i nära relation arbetar idag också med annat kvalitetsarbete som med fördel kan komma enheterna tillgodo. Det är därför inte helt lämpligt att dessa arbetsuppgifter ligger i direktörens kvalitets- och samordningsgrupp.



# VÅRT ANDRA ALTERNATIV - ÄNNU FLER RESURSER BEHÅLLS CENTRALT

## Lokalt på respektive enhet

- **Styrning och planering:**
  - VP och budgetarbete , årshjul, årsplanering, Återrapportering (tertiärrapporter, verksamhetsberättelse, etc.)
- **Uppföljning och utveckling:**
  - Riktlinjer - översyner och framtagande
  - Omvärldsanalys inom resp. områden
  - Resultatuppföljning av insatser
  - Utveckling och ansvar för tidiga insatser
  - Avtalsuppföljning, översyn, utveckling
  - Utförardialog, Utförardialog, uppföljning och utveckling av utförare
  - Statistik och analys
  - Öppna jämförelser
  - Brukarundersökningar
  - Klagomål- och synpunktshantering
  - HSL-uppföljningar (MAS/MAR)
  - Jämföraren
  - Verksamhetsutveckling (även uppdrags/projektledning) stort och smått.

## Direktörens strategiska stöd

- Strategiska funktioner/experters
  - Metodansvar - t ex för uppföljning och utveckling och EBP.
  - Framtagande av gemensamma strategier och styrdokument och säkerställande av att de efterlevs
  - Processutveckling
  - Utredningsuppdrag, översyner och genomlysningar (gemensamma frågor)
  - Styrning och samordning av interna avtal med t ex stödprocesser
- Koordinering, administrativt stöd och nämndarbete
- Gemensam systemförvaltning och utveckling
- **Kundvals- och avtalsexpertis**
- **Rättsäkerhetsgranskningar**
- **Ledningssystem för kvalitet – stödja enheter och kvalitetssäkra**
- **Samordning/expertis ANDT, folkhälsa, våld i nära relation**
- **Välfärdstekniksutveckling (ansvarig/PL)**
- **Tjänsteskrivelser, remisser och motioner**
- **Utredningar på uppdrag av EC.**
- **Verksamhetsutveckling (även uppdrags/projektledning), stort och smått**

## Samordning med andra enheter / överflyttning till stödprocess

- Lex Sarah utredningar
- Handläggning av verksamhets-/föreningsbidrag/statsbidrag
- Boendestrateg/planering
- **Samordning av nämndarbetet**

# ANALYS AV ALTERNATIV ORGANISERING

## Vårt andra alternativ

### Beskrivning:

I förhållande till vårt första förslag behålls även arbetsuppgifter gällande utredningar, verksamhetsutveckling och tjänsteskrivelser på uppdrag av specifika enhetschefer på central nivå. Individer med dessa arbetsuppgifter jobbar på uppdrag av enhetscheferna och gruppen utgör en "pol" av metodstarka medarbetare som vid behov kan avropas av enhetscheferna.

### Fördelar:

- Enhetschefer kan avropa stöd av kvalitets- och utvecklingsresurserna utifrån behov istället för att ha en fast grupp på sin egen enhet.
- Utveckling av metoder gällande kvalitets- och utvecklingsarbete hålls ihop genom att resurserna får stöd av varandra.

### Anledning till varför förslag valts bort:

- Direktörens kvalitets- och samordningsgrupp blir relativt stor och vissa av arbetsuppgifterna är inte direkt kopplat till direktörens uppdrag.
- Principen om att tydliggöra roller och ansvar mellan direktör och enhetschef förväntas försvåras med denna lösning då frågor som är tätt kopplade till enhetschefernas uppdrag kommer att ligga kvar under direktörens kvalitets- och samordningsgrupp. De intressekonflikter som årder idag om huruvida dessa resurser skall användas kommer sannolikt inte att lösas.
- Enhetscheferna kommer inte fullt ut kunna bemanna utvecklingsinitiativ utifrån egna prioriteringar utan att ta hänsyn till de andra enheternas behov.



# VÅRT TREDJE ALTERNATIV – FLER ARBETSUPPGIFTER DECENTRALISERAS

## Lokalt på respektive enhet

- **Styrning och planering:**
  - VP och budgetarbete , årshjul, årsplanering, Återrapportering (tartialrapporter, verksamhetsberättelse, etc.)
- **Uppföljning och utveckling:**
  - Riktlinjer - översyner och framtagande
  - Omvärldsanalys inom resp. områden
  - Resultatuppföljning av insatser
  - Utveckling och ansvar för tidiga insatser
  - Utfördialog, Utfördialog, uppföljning och utveckling av utförare
  - Statistik och analys
  - Öppna jämförelser
  - Brukarundersökningar
  - Klagomål- och synpunktshantering
  - HSL-uppföljningar (MAS/MAR)
  - Jämföraren
  - Ledningssystem för kvalitet
  - Verksamhetsutveckling (även uppdrags/projektledning) stort och smått.
- **Utredningsarbete, nämndarbete:**
  - Utredningar både från politiken, men även från tjänstemannaorganisationen
  - Tjänsteskrivelser
  - Svara på remisser och motioner
- **Processgemensamt arbete:**
  - Välfärdstekniksutveckling (ansvarig/PL)

## Direktörens strategiska stöd

- Strategiska funktioner/experter
  - Metodansvar – t ex för uppföljning och utveckling och EBP.
  - Framtagande av gemensamma strategier och styrdokument och säkerställande av att de efterlevs
  - Processutveckling
  - Utredningsuppdrag, översyner och genomlysningar (gemensamma frågor)
  - Styrning och samordning av interna avtal med t ex stödprocesser
- Koordinering, administrativt stöd och nämndarbete
- Gemensam systemförvaltning och utveckling
- **Kundvals- och avtalsexpertis**
- **Rättsäkerhetsgranskningar**

## Samordning med andra enheter/ överflyttning till stödprocess

- Lex Sarah utredningar
- Handläggning av verksamhets-/föreningsbidrag/statsbidrag
- Boendestrategi/planering
- **Samordning/expertis ANDT, folkhälsa, våld i nära relation**

# ANALYS AV ALTERNATIV ORGANISERING

## Vårt tredje alternativ

### Beskrivning:

Förslaget påminner i hög grad om Rambölls prioriterade förslag med undantag för de arbetsuppgifter som handlar om Samordning/expertis inom ANDT, folkhälsa, våld i nära relation som i detta förslag flyttas antingen samordnas med andra enheter eller flyttas till kommunens centrala administration. Kundvalsexpertis samt rättssäkerhetsgranskningar ligger också kvar i direktörens kvalitets- och samordningsgrupp

### Fördelar:

- Frågorna är inte enbart frågor som rör enheterna inom huvudprocessen Social omsorg varför en centralisering av dessa funktioner på ett bättre sätt skulle säkerställa att dessa perspektiv också kommer andra verksamheter tillgodo såsom skola, AFE etc.
- Rättssäkerhetsgranskningar kan ske på ett oberoende sätt gentemot myndighetsenheterna
- Kundvalexpertis kan samordna frågor kring kundval och gemensamma frågor kring detta.

### Anledning till varför förslag valts bort:

- Det finns idag inte en "mottagande" organisation centralt i organisationen ANDT, folkhälsa och våld i nära relation. denna lösning kan därför ha en mer långsiktig karaktär.
- Då rättssäkerhetsgranskningar skulle kunna ske lokalt- där enheterna granskar varandra finns anledning att låta dessa arbetsuppgifter ske lokalt på enheterna
- Kundvals- och avtalsexpertis behövs samordnas men det finns ett stort behov av kunskap nära kopplat till enheternas uppdrag .



## ÖVRIGA REKOMMENDATIONER- NÄSTA STEG

1. Konkretisera direktörens, enhetschefernas och medarbetarnas roll och ansvar i förhållande till uppdraget och nya organiseringen.
2. Säkerställ en stark ledningsgrupp som kan hålla ihop gemensamma frågor.
3. Inventera vilka tvärgående frågor som måste samordnas och hur detta sker på bästa sätt.
4. Definiera roller för ledning av utvecklingsgrupperna.
5. Ta fram en plan för implementering av ny organisering för att säkerställa att den verkställs på ett effektivt sätt.
6. Säkerställ önskade effekter av nya organiseringen genom strukturerad uppföljning om förslagsvis 6 månader och 12 månader.

# APPENDIX

# INTERVJUGUIDE

## Frågeområden i de individuella intervjuerna

- **Ändamålsenlighet i organisering utifrån dagens behov** - Hur fungerar kvalitetsarbetet/stödet idag med avseende på t ex effektivitet, kompetens, resultat/kvalitet och samarbete?
- **Ändrade behov i och med det förtydligade uppdraget för enhetscheferna** – Vad kommer det förtydliga ansvaret innebära för dig och din enhet?
- **Förändringar i och med det förtydliga uppdraget** - Vilka möjligheter kommer att lösas med det förtydligade uppdraget? Vilka utmaningar kommer det nya uppdraget innebära?
- **Organisation/struktur** - Vad behöver finnas lokalt respektive centralt för att säkerställa att huvudprocessen Social omsorg ska fungera optimalt?
- **Samarbete och kommunikation** – Hur kan samarbete inom huvudprocessen Social omsorg förbättras, t ex mellan centrala och lokala funktioner?
- **Ledning och styrning** - Vem bör ha personalansvar för personer som jobbar med kvalitetsarbete? Hur kan styrningen förbättras/förändras? Vilka styrande dokument behövs? Hur ska kvalitetsarbetet planeras och följas upp? Hur kan man säkerställa en hög ambitionsnivån när det gäller kvalitet?
- **Kompetenser och resurser** - Hur bör kompetensutveckling och kompetensförsörjning inom kvalitetsarbetet hanteras? Hur kan man undvika sårbarheter (t ex specialistfunktioner utan backup)? Behövs ny kompetens och så fall vilken? Hur kan kompetensdelning och lärande inom kvalitetsarbetet säkerställas?

# PERSONER SOM HAR INTERVJUATS UNDER PROJEKTET

- Lena Dahlstedt, stadsdirektör
- Monica Brohede Tellström, ordförande i äldre nämnden
- Helena Skantze, ordförande i socialnämnden
- Anders Fredriksson, social- och äldredirektör (slutade jan 2017)
- Anne-Lie Söderlund, tf social- och äldredirektör (från jan 2017)
- Marie Ivarsson, utvecklingschef, huvudprocessen Social omsorg
- Stefan Heinebäck, enhetschef, enheten för individ och familj
- Helena Lindenius, enhetschef, enheten för funktionsnedsättning
- Anna-Lena Möllstam, enhetschef, äldre enheten
- Lina Blombergsson, enhetschef, Sociala kvalitets enheten
- Ellinor Egefors, gruppchef, sociala kvalitets enheten
- Kristina Östergren, gruppchef, sociala kvalitets enheten
- Petra Serrano, gruppchef på enheten för funktionsnedsättning
- Anna Spångmark, medarbetare på sociala kvalitets enheten
- Sofie Sterner, medarbetare på sociala kvalitets enheten
- Eva-Britt Lönnback Yilma, medarbetare på sociala kvalitets enheten
- Åsa Lundgren, medarbetare på sociala kvalitets enheten
- Marie Richter, medarbetare på sociala kvalitets enheten
- Sandra Jansdotter, medarbetare på sociala kvalitets enheten

- Charlotte Haggren, gruppchef på äldre enheten
- Lotta Österlund, gruppchef på äldre enheten
- Beatrice Jakobsson, medarbetare på enheten för individ och familj.
- Anja Arnell, gruppchef enheten för individ och familj
- Christine Carlsen, gruppchef enheten för individ och familj
- Caroline Andreasson, gruppchef enheten för individ och familj
- Anne Torp, gruppchef enheten för individ och familj
- Marie Åkersten, gruppchef för individ och familj
- Lena Andersson, gruppchef för individ och familj
- Mikael Bladh, förvaltningsledare (konsult) för Pulsen Combine
- Kristina Fenger Krogh, projektledare införandet av Pulsen Combine,
- Erika Sundman Linde, nämndsekreterare
- Åse Linnebäck, jurist
- Birgitta Sandberg, controller
- Ylva Thyré, hr-specialist
- Carina Kennard, upphandlare

Därutöver har gruppintervju genomförts av alla medarbetare på SKE i samband med workshop 12-13 oktober 2016.

# ROLLER I PROJEKTET

## Namn och funktioner

### Från Nacka:

- Anders Fredriksson, uppdragsgivare (lämnade sin tjänst som social- och äldredirektör 8/1 2017)
- Anne- Lie Söderlund, uppdragsgivare (tillträdde tjänsten som t.f social- och äldredirektör 9/1 2017).
- Marie Ivarsson, stöd till uppdragsgivaren samt kontaktperson till Ramböll

### Från Ramböll:

- Cathrine Carlberg, projektledare
- Sara Haag, projektdeltagare



# RAPPORTERING UNDER PROJEKTET

## Möten för avstämning av status

### 30/9 uppstartsmöte

*Syfte:* Samsyn kring syfte, förväntad leverans samt Rambölls arvode, leverantörsavtal

*Närvarande:* från Nacka: Anders Fredriksson, Marie Ivarsson, Lina Blombergsson, från Ramböll: Cathrine Carlberg, Sara Haag

### 7/10 avstämningsmöte (telefon)

*Syfte:* Avstämning kring program för workshop med sociala kvalitetsenheten

*Närvarande:* från Nacka: Lina Blombergsson, från Ramböll: Cathrine Carlberg

### 28/10 avstämningsmöte

*Syfte:* statusrapportering, planering framåt

*Närvarande:* Anders Fredriksson, Marie Ivarsson, Lina Blombergsson, från Ramböll: Cathrine Carlberg, Sara Haag

### 2/12 avstämningsmöte

*Syfte:* statusrapportering, planering framåt

*Närvarande:* från Nacka: Anders Fredriksson, Marie Ivarsson, från Ramböll: Cathrine Carlberg, Sara Haag

### 15/12, avstämningsmöte

*Syfte:* statusrapportering, säkra tidigare fastställda förutsättningar med ny beställare, planering framåt

*Närvarande:* från Nacka: Anders Fredriksson, Anne-Lie Söderlund, Marie Ivarsson, från Ramböll: Cathrine Carlberg

### 13/1, avstämningsmöte

*Syfte:* kvalitetssäkring och justering av rekommendationer inför presentation för nyckelpersoner

*Närvarande:* från Nacka: Anne-Lie Söderlund, Marie Ivarsson, från Ramböll: Cathrine Carlberg och Sara Haag

### 27/1 avslutande möte

*Syfte:* Överlämning och genomgång av slutrapport

*Närvarande:* från Nacka: Anne-Lie Söderlund, Marie Ivarsson, från Ramböll: Cathrine Carlberg, Sara Haag

Ramböll har även haft löpande avstämningar på telefon med Marie Ivarsson kring diverse praktiska frågor under projektiden.

# GENOMFÖRDA WORKSHOPS OCH PRESENTATIONER

## Workshops under ledning av Ramböll

- **Workshop med sociala kvalitetsenheten**  
12-13 oktober 2016  
*Syfte:* Ge konsultteamet information om sociala kvalitetsenhetens arbete samt om chefers och medarbetares syn på risker och framgångsfaktorer kopplat till justeringar av organisationen.  
*Närvarande:* chefer och medarbetare på sociala kvalitetsenheten (ej Sophie Sterner och Anna Spångmark)
- **Presentation och workshop med utökad ledningsgrupp**  
7 december 2016  
*Syfte:* Presentation och kvalitetssäkring av nulägesbeskrivning samt idégenerering kring önskad målbild.  
*Närvarande:* ordinarie ledningsgrupp samt gruppchefer från alla enheter och HR-specialist.
- **Presentation och workshop med sociala kvalitetsenheten**  
15 december 2016  
*Syfte:* Presentation och kvalitetsäkring av nulägesbeskrivning.  
*Närvarande:* chefer och medarbetare på sociala kvalitetsenheten

- **Presentation för nyckelpersoner**  
17 januari 2017

*Syfte:* Presentera Rambölls förslag till ny organisering, genomföra översiktlig riskanalys samt kvalitetssäkra förslaget.

*Närvarande:* från Nacka: Anne-Lie Söderlund, Marie Ivarsson, Lina Blombergsson, Anna-Lena Möllstam, Ellinor Egefors, Kristina Östergren, Christine Carlsén, Vlasta Marcikic, fackliga representanter från Vision och SSR.

Vid varje tillfälle har Ramböll presenterat resultatet av olika delmoment i översynsupdraget samt faciliterat övningar och reflektionstillfällen i syfte att samla in relevant information kring nuläge och konsekvenser av olika rekommendationer ge chefer och medarbetare tillfälle att reflektera över den pågående förändringsprocessen.

# SKRIFTLIGA UNDERLAG

Utöver den data som har samlats in via intervjuer, möten och workshops har Ramböll även fått ta del av följande skriftliga material under projektet:

## 1. Styr- och planeringsdokument:

- Kommunstyrelsens instruktion och delegationsordning (2016-04-04)
- Ett Nacka för fler (beskrivning av styrmodell och processer)
- Socialnämndens yttrande över mål och budget 2017-2019, (2016-09-16)
- Mål och budget 2017-2019 för äldreområdet, (2016-09-13)
- Mål, inriktning och uppdrag. Ledning och styrning 2017-2018 (redogörelse i PowerPoint)
- Så styrs Nacka 3.0 (2016-12-21)

## 2. Internt arbetsmaterial framtaget av sociala kvalitetsenheten:

- Uppdrag SKE (förteckning över enhetens utredningsuppdrag)
- Sociala kvalitetsenhetens uppdrag idag (redogörelse i PowerPoint)
- Fördelning sakområden på SKE (förteckning av arbetsuppgifter per individ)

## 3. Tidigare genomförd översyn:

- Verksamhetsanalys av individ-och familjeomsorgen, Perspektiv - Barn-och ungdomsenheten, (Governor 2014-03-04).

