



Förvaltningschef
Annikki Tinmark
 Annikki.Tinmark@Trelleborg.se

|

Uppdrag säkerställa ledning, styrning, uppföljning och organisation

Styrning och uppföljning

Styrning

Den övergripande målstyrningen utgår ifrån den sk "masterplanen" med fem spår, ekonomisk resultat, kundnöjdhet, medarbetarnöjdhet, effektiva processer och ständiga förbättringar. Vilka aktiviteter man ska ha i spåren beslutar förvaltningsledningen där de politiska ambitionerna vävs in.

Varje chef ska bidra till måluppfyllelsen i de fem spåren via en sk A3-plan som de själva formulerar. Varje avdelning har en verksamhetsutvecklare som stöd för utvecklingsarbetet. Kvalitetsstrategerna granskar kvalitén på A3-planerna.

Under 2020 kommer uppföljningen av A3-planerna att vara digital via Stratsys vilket gör det lättare att på en övergripande nivå följa upp utvecklingen och att det verkligen blir som man förväntar sig.

Uppföljning

Förvaltningen har utvecklat samarbetet med Kommunledningsförvaltningen avseende stödet från HR och ekonomi. Ett upplägg som i princip innebär en centralisering av stödet provas from 1/1 2020.

Den ekonomiska uppföljningen följs from januari 2020 via en ny QW-modul. Varje chef kan nu följa sitt ekonomiska resultat med fokus på personalkostnaderna och inköp. Det ger cheferna möjlighet att själva analysera kostnaderna och bryta ner på timvikarier, ob-ersättning, övertid, fyllnadstid sjukfrånvarokostnader mm. Detta är nytt och har inte varit möjligt tidigare.

Varje chef ska varje månad analysera sitt resultat och i ett nytt upplägg i Stratsys rapportera in vad som hänt avseende personalkostnaden, intäkter och övriga kostnader innevarande månad. De ska kommentera prognosen oavsett om det är överskott eller underskott samt redovisa en plan för budget i balans om underskott



TRELLEBORGS KOMMUN

uppstått.

Regelbundna genomgångar av månadsutfallen sker i respektive ledningsgrupp av ekonom för att avdelningarna gemensamt ska kunna diskutera lösningar i helheten. Där deltar även HR.

Ett planning/analyticssystem kommer att införas under april månad för att cheferna ska kunna se kostnaderna mm i realtid och kunna agera innan underskott händer istället för efteråt. Personal till detta är rekryterad centralt på KLF

Förvaltningsledningen följer varje månad upp resultatet för samtliga enheter med prognosberäkning på helår.

Presidiet får kontinuerligt redogörelser för det ekonomiska resultatet
Nämnden får redovisning i samband med delårsbokslut och bokslut samt verksamhetsrapportering av statistik från tex volymer och sjuktal

Avd Kvalitet och Utveckling ansvarar för verksamhetssystemet, uppföljning av planer och målstyrning, processförbättringar, juridik och ärendeflöden, kvalitetsledningssystem, välfärdsteknik mm. Den verksamheten stödjer förvaltningschef och förvaltningsledning i en effektiv uppföljning i samarbete med HR och ekonomi.

Ett modernt verksamhetssystem är grunden för styrning och ledning. Under 2020 kommer förvaltningen påbörja uppgraderingen från Procapita till Lifecare. Förvaltningen går in som sk helkunder vilket kommer dels minska systemkostnaderna med 30% dels effektivisera journalskrivande och administration avsevärt. Socialstyrelsens standarder blir ledande. Kvaliteten på statistik och underlag för beslut och analyser blir mer tillförlitlig. Systemet innehåller fler moduler och möjligheter än vad vi har idag såsom system för klagomål och synpunkter, tidsplanering mm. Planeringen är att förvaltningen går över till IBiC (Individens behov i centrum) som innebär ett annat sätt för myndigheten inom VoO att fatta beslut samt ett annat sätt för utförarledet att kunna göra förändringar inom beslutet. Det frigör resurser till fler uppföljningar men ställer samtidigt andra krav på utförarleden. Införandet innebär en omfattande förändring. Det kräver andra arbetssätt ute i verksamheten och påverkar alla delar i verksamheten.

Organisation och ledning

Grunden i en effektiv ledning och styrning är att ledningen både kan styra driften i verksamheter och har mandat över de resurser som krävs för att effektivisera. Det är kombinationen av ovanstående som är förutsättningen för budget i balans.

Socialförvaltningen har mandat styra driften i verksamheten, men inte på samma sätt det som krävs för att effektivisera.



TRELLEBORGS KOMMUN

Driften av verksamheten

Effektiv drift är att planera insatserna och personalens tid på ett effektivt sätt och ha effektiva arbetsprocesser. Effektiv drift handlar också om att styra kundernas förväntningar avseende servicenivå och rätten till bistånd.

I sep 2019 organiserades förvaltningen om så att varje avdelningschef nu äger både myndighet och utförarverksamhet. De äger därmed hela kundprocessen och mandatet att påverka den. Det är för kort tid för att utvärdera vilken effekt förändringarna totalt sett har gett men klart är att mycket redan har förändrats. Samverkan mellan myndighet och utförarsida har effektiviserats, bistånd följs upp på ett bättre sätt. Man arbetar ledningsmässigt nu tillsammans. Planeringen av insatserna inom VoO kommer att centraliseras vilket kommer effektivisera arbetet ytterligare. Processen mellan myndighet och hemvård är leanad.

För att driften ska vara så effektiv som möjligt är stödet från HR av yttersta vikt. Verksamheten behöver stöd i personalförsörjning, rekrytering, sjukfrånvaro, schemaläggning, bemanningsplanering, MBL-förhandling, arbetsmiljöfrågor, vikarietillsättning, kompetensstrategier mm. Stödet har varit bristfälligt. Ett helt nytt upplägg från 1 feb är nu utarbetat med bl.a. central bemanning, schemaoptimering, uppföljning av sjukfrånvaro mm och mer kommer att utvecklas framöver.

Oavsett hur effektiv planeringen av verksamheten är så är vi beroende av en effektiv samverkan med region Skåne. Samverkan med Regionen är idag inte optimal. Många slöserier uppstår i processen in- och utskrivning från sjukhus tex väntetider, dubbelarbete, letande efter information, onödig administration, brister i kommunikationen osv. Ineffektiva personalintensiva arbetssätt mellan verksamheterna kostar mycket pengar och detta råder inte Socialförvaltningen ensam över.

Effektiviseringar

Det kommer alltid finnas övervältringar och volymökningar som inte fångas i befolkningsprognoserna. Att alla former av underskott ska hanteras enbart genom att skära i bemanningen eller striktare biståndsbedömningar kommer inte vara hållbart utifrån medborgaren rätt till bistånd, arbetsmiljön, och det yttersta ansvaret som kommunen via Socialnämnden har.

Om man ska balansera volymökningar och andra fördyrade driftskostnaden är effektiviseringar via systemutveckling, lokaloptimering, IT- och digitalisering, effektiviseringar inom städ, fordonshantering, prispressande upphandlingar, avtalshantering, ärendeprocesser mm en förutsättning. Det finns potential att effektivisera men det kan inte förvaltningen göra själv. Erfarenheterna från de senaste åren visar att det för ofta blir omständligt och komplicerat. Det krävs en gemensam målbild och drivkraft med övriga delar i kommunen för att nå full effekt i tid.

Budgetarbetet



TRELLEBORGS KOMMUN

KPMG konstaterade 2018 brister i dialogen i samband med budgetarbetet. Dialogen har utvecklats men det är fortfarande svårt förmedla de faktorer som leder till resultaten, vart resurserna tar vägen och vad som är möjliga vägar . Det är därför angeläget att budgetdialogen fortsätter utvecklas för en gemensam bild kring det som beskrivits i denna analys, förväntningar och möjligheter. Det är även mycket angeläget att samarbetet med KLF och övriga förvaltningar fortsätter utvecklas i den riktning som nu påbörjat.

Annikki Tinmark
Förvaltningschef