

## Tjänsteskrivelse

Handläggare  
Martin Wagner,  
Strateg verksamhetsutveckling  
och kvalitetsledning

Omvårdnadsnämnden  
Arbetsmarknads- och funktionsrättsnämnden  
Socialnämnden

## Synpunkter på preliminära kommunövergripande mål och ekonomiska ramar 2020 - 2023

### Frågeställningar ur anvisningarna

- Hur utförs nämndens uppdrag utifrån tillgängliga medel, med beskrivning av kvalitet och tjänsteinnehåll. Hur kommer verksamheten att bedrivas med tilldelad ram d v s nämndens ansvarsområde. Hur ser de främsta utmaningarna ut?
- Vilken kvalitet får vi för pengarna d v s innehåll i relation till medel.
- Hur kommer nämnd/bolag att följa upp sitt arbete mot kommunövergripande mål (på nämndnivå). Beskriv verksamheten utifrån fullmäktigemålen och förhållningssätten. (Inget krav på att beskriva all övergripande målen)
- Visa fler egna målområden utifrån reglemente
- Vad bedriver ni för aktiviteter och verksamheter som normalt inte beskrivs men som ger resultat gentemot målen
- Vad gör ni som ni inte borde göra/vad gör ni inte som ni borde göra
- Specifika målvärden per nämnd som ska kommenteras på dialogen

### Allmänna kommentarer och generella synpunkter

Detta underlag inför verksamhetsdialog 1 innehåller:

- En kort beskrivning av nämndernas och Valfärd Gävles nuläge.
- En beskrivning av nämndernas och organisationens möjligheter och utvecklingsområden.
- Nämndernas kommentarer för de fem kommunövergripande målen.

Oavsett de fem målen behöver nämnderna och organisationen än mer sätta fokus på resurseffektivitet, dvs vi behöver nyttja de tilldelade resurserna på bästa sätt, och säkerställa effektiva processer. Vi ska ständigt utveckla processer för ett optimalt resursutnyttjande.

Vi behöver prioritera mål och indikatorer som styr mot effektivitet, samtidigt som vi skapar en balans där vi också säkerställer goda förutsättningar för att kliva in i

ett mer tillitsbaserat ledar- och medarbetarskap, dvs inte i första hand på en mängd styrande indikatorer som fokuserar på olika volymmått utan på långsiktiga styrmedel baserade på tillitsbaserat ledarskap som bör och ska genomsyra verksamheten.

## **1. Utgångspunkter för nämnderna och sektorn**

Den 1 januari 2019 trädde den nya förvaltningsorganisationen för Gävle kommun i kraft. De tre tidigare förvaltningarna Näringsliv och arbetsmarknad Gävle, Omvårdnad Gävle och Socialtjänst Gävle bildade Valfärd Gävle, med totalt över 3 000 medarbetare.

Näringslivsfrågorna förflyttades till Styrning & stöd Gävle. En förändrad ansvarsfördelning mellan de tre nämnderna genomfördes, där ansvaret för funktionsnedsättning samt försörjningsstöd samlades i nämnden med det nya namnet Arbetsmarknads- och funktionsrättsnämnden. Ansvaret för näringslivsfrågorna förflyttades till kommunstyrelsen.

Under hösten 2018 arbetade de tre förvaltningarnas ledningsgrupper med den nya organisationen utifrån de givna förutsättningarna. De tre dåvarande förvaltningscheferna konstaterade i ett samlat dokument i november 2018, att sektorn skulle behöva möta ett antal utmaningar:

- ”Den demografiska utvecklingen med en ökande livslängd och en större andel äldre.
- En alltmer ekonomiskt resurskrävande verksamhet samtidigt som de ekonomiska förutsättningarna blir alltmer begränsade.
- En ökad individualisering där invånare (kunder, brukare, klienter och elever) i allt högre utsträckning önskar och förväntar sig ett välfärdsutbud som möter det egna behovet i form, tid och rum.
- Kompetensbrist, där vi över en bredd av yrkeskategorier har svårt att rekrytera tillräckligt många medarbetare. Detta samtidigt som det finns en relativt hög arbetslöshet och relativt andra jämförbara kommuner lägre sysselsättningsgrad inom den geografiska kommunen.
- Ett segregerat samhälle ur ett bredare perspektiv (framförallt socioekonomiskt).
- Digitalisering som en del i en strukturomvandling, som i grunden är en möjlighet men som kräver ett omfattande utvecklingsarbete.”

Vidare konstaterades att:

Inom Sektor Valfärd samlas många av de centrala utmaningarna för den offentliga sektorn och för vårt välfärdssamhälle i stort. Detta innebär att vår förmåga att lösa vårt uppdrag behöver vara god och långsiktigt hållbar. En stor organisation innebär en risk för tröghet som måste bevakas särskilt, men samtidigt – vilket bör ses som den största fördelen - att vi totalt har en förmåga

att lösa många utmaningar tillsammans, och där vi utifrån de nuvarande tre förvaltningarna under en initial period också kan lära om och av varandra för att både bygga vidare på de vägar vi valt hittills och hitta rätt då vi vill skapa nya vägar.

Det finns idag ett till stora delar omfattande samarbete mellan de tre förvaltningarna. Den nya sektorns organisation kan stödja och stärka det samarbete som redan finns. Det finns också mycket goda förutsättningar för att vi inom sektorn ska kunna ligga långt framme vad gäller utvecklings- och förändringsarbete inom ramen för våra uppdrag.

Den framtida organisationen kommer också att kräva att vi vågar fortsätta utveckla arbetssätt, metoder, processer och strategier som ger oss den kvalitet på våra uppdrag som våra invånare kan förvänta sig. Här kommer våra samlade resurser för planering, utveckling och verksamhetsstöd att vara mycket betydelsefulla för hur vi på sikt kommer lyckas.

## **2. Lägesbild**

Arbetet med att organisationen pågår fortfarande. Den relativt korta tid som var given för att genomföra förändringen medförde att alla delar inte kunde vara på plats, och fullt ut fungerande ur alla perspektiv (ex HR och ekonomi).

Sektorn har också strävat efter att möta den ambition av samordning mellan de tre nämnderna som kommunicerats. Ett arbete med en gemensam vision som ska kunna tjäna som gemensam riktning för denna samordning är under framtagande, och bör sannolikt beslutas på respektive nämnd i juni 2019. Sektorsledningen har initierat ett arbete för att bygga en gemensam kultur inom organisationen och påbörjar snart ett arbete med ett antal centrala strategier för organisationen framåt. Nämndssammanträden och förberedande avstämningar och beredningar försöker så långt det är möjligt synkroniseras för att effektivisera ärendeberedning, information och samordning.

Det bör dock betonas att nämnderna och organisationen just nu hanterar tre parallella processer: fortsatt organisationsarbete, bedriva och ta ansvar för vardagens verksamheter samt arbeta med relativt omfattande effektiviseringskrav ur ett ekonomiskt perspektiv.

### Möjligheterna med den nya organisationen och nämndernas ansvar

Att de tre nämnderna vill samordna sig samt att det finns en samlad organisation som inte är kopplad direkt till en enda nämnd ger möjligheter för nämnderna att lösa sina uppdrag. Utifrån givna utmaningar kring både verksamhet och ekonomi (se dessa ovan under rubriken "Utgångspunkter" samt längre fram i detta underlag) kan nedanstående ses som viktigt att fokusera på:

- Organisationens kommer att ha goda förutsättningar att understödja ambitionen att arbeta nämndsövergripande då inget av organisationens kontor är kopplad till en enda nämnd. Sektorns ledningsgrupp kommer att kunna arbeta gemensamt med nämnderna, och därmed motverka eventuella stuprörseffekter.
- I nuläget finns det hög kompetens och förmåga i sektorsorganisationen för att arbeta med hur vi ska möta de välfärdsutmaningar som ligger inom nämndernas ansvar. Denna samlade kompetens krävs för att ett långsiktigt och medvetet utvecklings- och förändringsarbete ska kunna bedrivas.
- Ett antal viktiga utvecklingsprojekt har genomförts och genomförs inom organisationen som kommer att tjäna som goda exempel för annat förändrings- och utvecklingsarbete. Det handlar t ex om arbetet med personcentrerad teamsamverkan, digitalisering inom försörjningsstöd och mobila team.

Viktigt att betona är att nämnderna inte kommer att kunna möta de utmaningar som finns utan att det bedrivs ett omfattande utvecklings- och förändringsarbete. Resurser för detta finns idag, och det behöver säkerställas att så även är fallet på lång sikt och verksamhetsnära för att möta de direkta och omfattande behov av just verksamhetsutveckling som sektor Vård behöver utveckla för att uppnå de synergier som efterlysts.

### 3. Nämndernas nuvarande utmaningar

#### Verksamheter

Generellt sett bedrivs verksamheterna med god kvalitet, men det finns utvecklingsområden för 2019 och framåt:

- *Arbetsmarknads- och funktionsrättsnämnden:*  
Ambitionshöjning avseende förflyttning av individer till egen försörjning (effektivare verksamhet) med ett tydligare individfokus. Samla resurser tydligare och starkare samverkan med andra aktörer utanför sektorn. Ett fokuserat arbete sätts nu igång, med en tydlig projektstyrning där befintliga personella resurser används för att få många fler som står utanför

arbetsmarknaden till utbildning och/eller arbete, vilket är en central utmaning för Gävle kommun.

- *Socialnämnden:*  
Externa placeringar och ett mer medvetet förebyggande arbete för att motverka höga kostnader på insatser för individer. Flera insatser behöver göras för att kunna nå positiva långsiktiga effekter. Samverkan med Region Gävleborg är central.
- *Omvårdnadsnämnden:*  
Bemanning och personalplanering är ett tydligt utvecklingsområde. För att möta kompetensbrist, och nyttja befintlig kompetens bättre behöver ett förändrat förhållningssätt men också förändrade arbetssätt kring planering och bemanning bedrivas. Tillsvidareanställningar framför vikariat ger bättre långsiktighet för individen och organisationen. Hur arbetet organiseras behöver också vara i fokus, där utformning av andra tjänster och roller kan göra att målgrupper som idag står utanför arbetsmarknaden kan rekryteras. En ytterligare utmaning kopplat till detta är att fortsatt vara en attraktiv arbetsgivare med hänvisning till de ekonomiska utmaningar verksamheten står inför.

## Ekonomi

- En förändrad budgetmodell som går mot en mer volymbaserad sådan behöver utvecklas. Detta skulle i sin tur stärkas av om en förändrad kommunövergripande budgetmodell utvecklas som bättre kompenserar volymförändringar för nämnderna.
- En kraftig obalans mellan budget för försörjningsstöd och faktiskt utfall för 2019 pekar på att det finns ett arbete att göra kring hur budgeten tas fram.
- Kraftigt ökad kostnadsutveckling för externa placeringar. Detta kommer analyseras djupare under maj och juni 2019, med stöd av extern konsult.
- Även arbetet med arbetsmarknadsinsatser kommer analyseras under maj och juni, med syfte att skapa underlag för att stärka vårt nuvarande arbete. En översyn avseende resurseffektiviteten av etableringsersättning behöver göras. Andelen framförallt utrikesfödda kvinnor till egen försörjning är alldeles för låg i nuläget.

#### **4. Nämndernas kommentarer till de kommunövergripande målen**

##### **Mål 1: Kraftigt förbättrade resultat i Gävles skolor**

Allmän kommentar: målrubriken fångar inte riktigt själva måltexten. Den senare är vidare och mer omfattande. Måltexten pekar mer i riktning av utbildning och kompetensförsörjning, och inte enbart på skolresultat.

##### *Omvårdnadsnämnden*

Nämnden kommer kunna bidra till att göra de verksamheter som ligger inom nämndens ansvarsområden ytterligare attraktiva som arbetsplats. Detta sker genom att fortsätta och utveckla samverkan kring arbetsplatsförlagt lärande (APL) med gymnasieskolan och vuxenutbildningen, samt även med andra utbildningsanordnare, såsom högskolan. Nämnden kommer också fortsätta ta ansvar för att Vård- och omsorgscollege vidareutvecklas.

Nämnden kan också se möjligheter i att i högre grad bidra i att rekrytera medarbetare ur en bredare målgrupp, bl a genom att säkerställa att organisationen Välfärd Gävle går in i projektet Breddad rekrytering med Sveriges kommuner och landsting, SKL.

Nämnden behöver också säkerställa att potentiella medarbetare med annat modersmål än svenska får en fungerande systematisk introduktion.

##### *Arbetsmarknads- och funktionsrättsnämnden*

Nämnden kommer fortsätta arbeta för att verksamheterna mer effektivt ska bidra i att förflytta människor till egen försörjning.

Detta sker genom att fortsätta utveckla vuxenutbildningen till att möta individen utifrån de behov och förutsättningar hen har, en ökad individualisering, en mer integrerad samverkan och samordning mellan vuxenutbildning, arbetsmarknad och försörjningsstöd samt en fortsatt utveckling av samverkan med Arbetsförmedlingen. Även samverkan med Utbildningsnämnden och gymnasieskolan kommer kunna fördjupas och göras mer långsiktig.

##### *Socialnämnden*

Nämnden kommer att fortsätta utveckla och stärka samverkan med Utbildningsnämnden, för att bidra till att barn och ungdomar får en fungerande helhet i livet.

En systematisk samverkan med skolans elevhälsa är ett viktigt fokusområde. Likaså arbete med familjecentraler.

## Mål 2: Påtagligt förbättrat företagsklimat i Gävle

### *Omvårdnadsnämnden*

Nämnden kommer fortsätta föra en systematisk dialog för att vårda och utveckla relationer mellan kommunala verksamheter och privata utförare. Syftet är att säkerställa att fristående aktörer även framöver kommer vara en del av välfärdsutbudet inom nämndens ansvarsområde, samt att dessa håller god kvalitet.

Nämnden kommer också även fortsättningsvis vara en stor kund inom ramen för kommunens inköp och upphandlingar, varför nämnden behöver bidra i att inköp genomförs på ett sätt som främjar konkurrens och stimulerar ett gott företagande.

### *Arbetsmarknads- och funktionsrättsnämnden*

Nämnden kan säkerställa att samverkan mellan vuxenutbildningen, arbetsförmedling och branschföreträdare fortsätter och stärks. Redan idag genomförs branschträffar, samt systematiska möten mellan utbildningsanordnare, arbetsgivare och invånare. Samverkan mellan arbetsmarknads- och funktionsnämnden och Utbildningsnämnden (gymnasieskolan) kommer också kunna utvecklas för att kunna erbjuda fler yrkesutbildningar inom bristyrken. Nämnden kan också stimulera entreprenörskap genom att i högre grad marknadsföra och stimulera elever att läsa entreprenörskap som kurs inom vuxenutbildningen.

### *Socialnämnden*

Nämnden kommer fortsätta föra en systematisk dialog för att vårda och utveckla relationer. Syftet är att säkerställa att fristående aktörer även framöver kommer vara en del av välfärdsutbudet inom nämndens ansvarsområde, så att nämnden kan erbjuda väl fungerande insatser för de klienter/invånare som nämnden gör insatser för.

Nämnden kan också fortsätta utveckla relationer med lokala entreprenörer i frågor rörande utskänkning och tobaksförsäljning, bl a i ljuset av ny lagstiftning inom det senare området.

## Mål 3: Trygghet, sammanhållning och en välfärd att lita på i hela kommunen

### *Alla nämnder*

Ska välfärden vara att lita på även i framtiden behöver nämnderna arbeta med att säkerställa att vi bedriver ett utvecklingsarbete för att använda digitaliseringen på bästa sätt i tider av resursknapphet. Att bedriva utvecklingsarbete med digitala

lösningar i fokus är att säkerställa långsiktig effektivitet med resurser, minskad sårbarhet och en kommun i framkant vad gäller välfärdsutveckling. Inom alla nämndernas ansvarsområden är en ökad samverkan med civilsamhället möjlig för att bidra till att möta målet.

#### *Omvårdnadsnämnden*

Nämnden kommer fokusera på att finna strukturer och arbetssätt som gör att ett gott utbud av välfärd inom nämndens område kan erbjudas över hela kommunens områden. Nämnden kan också bidra genom att utveckla lokala träffpunkter inom ramen för ansvaret, och göra det i samverkan med lokala aktörer och civilsamhället.

Nämnden behöver sträva mot att utveckla välfärden för att minska effekterna av resursbrist (ekonomi och kompetens) varför ett särskilt fokus behöver läggas på att bedriva en digital utveckling i vidare bemärkelse.

#### *Arbetsmarknads- och funktionsrättsnämnden*

Egen försörjning är avgörande för att invånare ska känna tillhörighet och samhörighet. AFN:s verksamheter behöver bedriva sitt arbete än mer utåtriktat och samordnat med andra nämnder och aktörer för att säkerställa att målgrupperna nås oavsett var man befinner sig geografiskt.

AFN kan i hög grad bidra till målet genom att vuxenutbildning och arbetsmarknadsverksamheter fungerar väl, eftersom utbildning och arbete är centrala inslag i att motverka segregation och utanförskap.

Digitala lösningar för att möta resursbrist och bli mer flexibla utvecklas idag och behöver fortsätta utvecklas framöver av verksamheterna.

#### *Socialnämnden*

Ett förebyggande och proaktivt arbete över hela kommunen behöver utvecklas, och där behöver nämnden arbeta tillsammans med andra nämnder och andra aktörer. Nämndens insatser är centrala för att Gävle ska kunna vara en trygg och sammanhållen kommun i framtiden. Lokal förankring kan t ex ske genom organisering av mötesplatser som skapas tillsammans med andra kommunala verksamheter, ex inom arbetsmarknads- och funktionsrättsnämndens eller utbildningsnämndens områden. Att aktivt folkhälsoarbete är långsiktigt viktigt för att välfärden ska fungera på sikt.

**Mål 4: En modern samhällsplanering som möter nuvarande och kommande generationers behov**

#### *Omvårdnadsnämnden*

Utifrån den demografiska utvecklingen så kommer andelen äldre som har behov av stöd i sin vardag och tillgång till anpassade bostäder att öka. Strävan bör vara



att i högre grad säkerställa att nämndernas verksamheter och framtida behov integreras i stadsplaneringen.

#### *Arbetsmarknads- och funktionsrättsnämnden*

Nämnden bedriver verksamheter som skulle kunna öka närvaron i de olika stadsdelarna, för att t ex i högre grad närma sig de målgrupper som står långt från arbetsmarknaden. Det kan exempelvis ske genom att man har fysisk tillgång till kommunala eller andra offentliga lokaler i de olika stadsdelarna.

#### *Socialnämnden*

Samverkan med Utbildningsnämnden och regionala resurser genom ex familjecentraler är ett gott exempel på konkreta insatser som kan bredda den offentliga närvaron i olika stadsdelar. Även inom andra områden för socialnämnden är det möjligt att samordna närvaro och insatser i stads- och kommundelar genom att ingå i t ex gemensamma lokaler.

### Mål 5: En ekologiskt hållbar och klimatneutral kommun

#### *Alla nämnder*

Bedömningen är att detta mål måste synkroniseras med det miljöstrategiska programmet. Nämnderna har två riktningar att hantera:

- Det interna perspektivet, dvs hur kan nämnderna genom sin organisation arbeta för att medarbetare säkerställer att man i sin vardag arbetar i riktning mot högre hållbarhet, utifrån det arbete som idag redan bedrivs. Det miljöstrategiska programmet har gjort konkreta avtryck i de gamla förvaltningarna genom beteenden, val av ex fordon och annat
- Det externa perspektivet, dvs hur kan nämnderna bidra till att kommunen och dess innevånare stimuleras till och kan bidra till att den geografiska kommunen går i riktning mot målet.

Nämnderna bedömer att detta mål kräver en stark samverkan över nämndsgränserna, men också att organisationen (sektorn) arbetar för en ökad medvetenhet och riktning, vad gäller t ex kravställning vid inköp och upphandlingar, men också vad gäller beteenden och ageranden i vardagen och långsiktigt.

*Magnus Höijer*  
Sektorchef  
Välfärd Gävle