



Utredning - Välfärd Gävles organisation och processer

Gävle kommun

—

2019-09-02



Innehåll

Innehåll	2
Uppdraget	4
Socialtjänst	5
Arbetsmarknad	11
Övrigt	17

Uppdraget

Bakgrund

När Gävle kommuns nya förvaltningsorganisation bildades 1 januari 2019 skapades fyra sektorer, varav en är Valfärd Gävle. Valfärd Gävle består av tre gamla förvaltningar som slagits samman: Socialtjänst Gävle, Näringsliv- och arbetsmarknad Gävle samt Omvårdnad Gävle.

Valfärd Gävle har att hantera stora utmaningar de kommande åren, utmaningar som märks av redan idag. Det handlar bl.a. om demografiska effekter, kompetensförsörjning, behov av ekonomiska effektiviseringar och att kunna möta strukturomvandlingen till följd av digitalisering. Valfärd Gävle ser därmed ett behov av att genomföra en analys av delar av Valfärd Gävles organisation och processer.

Uppdraget

KPMG har fått i uppdrag att genomföra en utredning av delar av Valfärd Gävles organisation och processer. Uppdraget är indelat i två analysområden:

Analysområde 1

Vad driver och har drivit kostnadsutvecklingen för de verksamheter som legat inom den tidigare Socialnämnden? Områden som behöver belysas är: klienter (individ- och gruppnivå), arbetssätt och arbetsformer, organisation, samt samverkan inom och utom den kommunala organisationen.

Analysområde 2

Kommunen har behov av att effektivisera arbetet med att förflytta invånare som idag står utanför arbetsmarknaden och utbildningsinsatser, till egenförsörjning via utbildning och/eller insatser inom arbetsmarknadsområdet. Det är idag svårt att bedöma och värdera huruvida kommunens arbetsmarknadsinsatser bedrivs på ett tillräckligt effektivt sätt.

Genomförande

Intervjuer har genomförts enskilt med Ordförande i socialnämnden, upphandlingscontroller (f.d. ekonomichef socialtjänst Gävle), biträdande sektorchef, vuxenutbildningschef, strateg för kvalitetsledning, tidigare arbetsmarknadschef, verksamhetschef försörjningsstöd och arbetsmarknad, kontorschefer för myndighet, förebyggande och kompetens samt stöd i hemmet.

Gruppintervjuer har genomförts med enhetschefer inom arbetsmarknadsenheten.

Dokumentstudier och intervjuerna har legat till grund för den analys och bedömning som gjorts.

Delrapportering och kommunikation har skett löpande med uppdragsgivaren, både via träffar och telefonavstämningar.

Projektorganisation

Uppdraget har genomförts av KPMG:s avdelning för offentlig sektor. Projektleddare och ansvarig för uppdraget har varit Annelie Svensson.

I teamet har även Oskar Nordmark och Mikael Lindberg ingått.

Ansvarig för kvalitetssäkringen har varit Johanna Kullenberg.



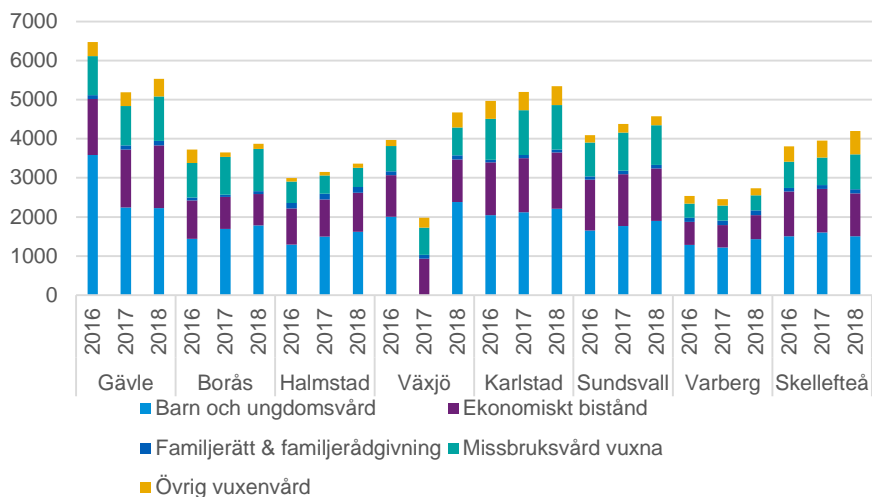
Socialtjänst

Övergripande kostnadsutveckling IFO

Kostnaden för Individ- och familjeomsorgens verksamhet är högst i Gävle kommun i jämförelse med liknande kommuner. Vi kan notera att kostnaderna för barn- och ungdomsvård har minskat med drygt 38 % jämfört med år 2016. Däremot har kostnaderna för övriga verksamheter ökat under samma period.

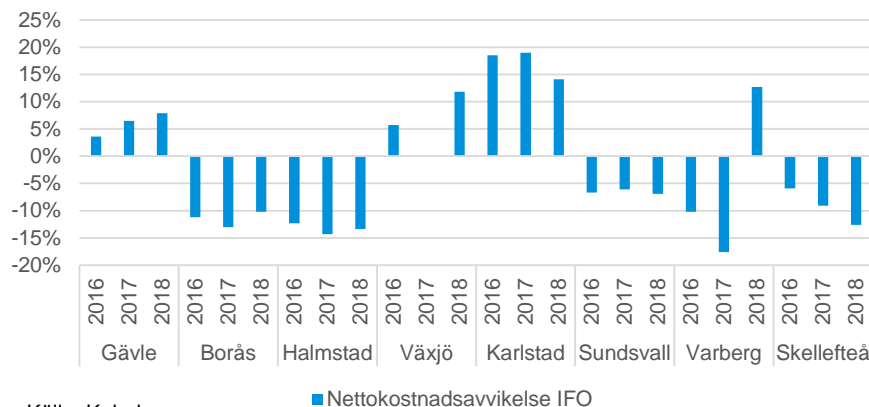
Nettokostnadsavvikelsen är en definition på avvikelsen mellan den faktiska kostnaden och den förväntade kostnaden enligt utjämningsystemet. Gävle har haft en högre kostnad än förväntat värde de senaste åren, och skillnaden har även ökat sedan 2016.

Kostnad IFO, kr/inv



Källa: Kolada. Jämförelsekommunerna är de kommuner som ingår i gruppen "Liknande kommuner, övergripande, Gävle, 2017", och har använts för såväl IFO som Arbetsmarknad.

Nettokostnadsavvikelse IFO



Källa: Kolada

Iakttagelser IFO (tidigare Socialtjänst Gävle)

I uppdragets första analysområde har vi intervjuat nyckelpersoner inom området som rör gamla socialförvaltningen i Gävle för att skapa oss en förståelse om vad som driver och har drivit kostnadsutvecklingen.

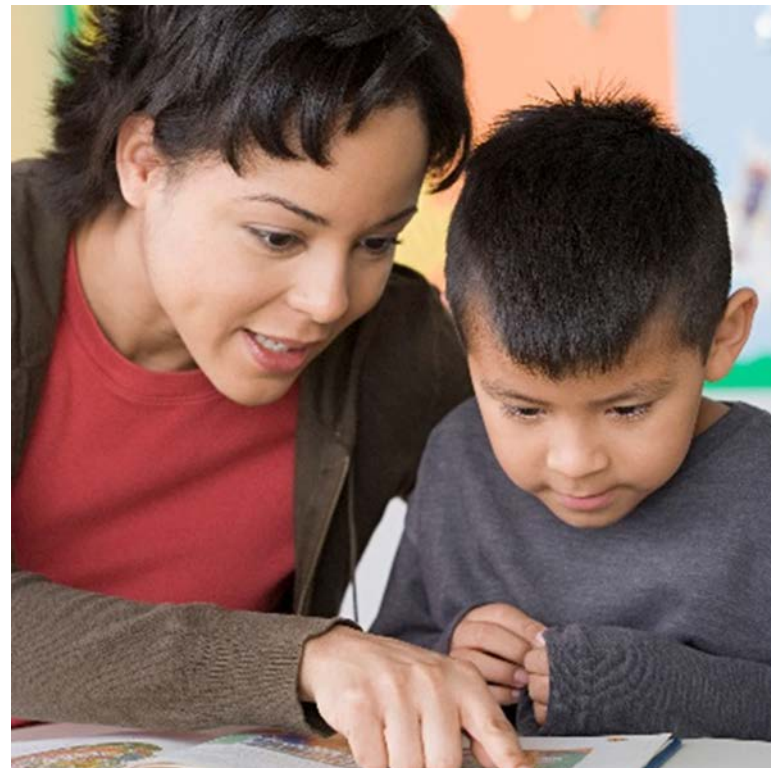
Intervjuerna har gett oss en bild över vad som drivit kostnadsutvecklingen. Tillsammans med intervjuerna har ett antal dokument studerats och utgör tillsammans en grund för de iakttagelser vi gör.

I detta avsnitt avser vi att redogöra för de iakttagelser som vi bedömer vara relevanta i vårt uppdrag.

Sedan 1 januari 2019 har de tre tidigare förvaltningarna Socialtjänst Gävle, Näringsliv- och arbetsmarknad Gävle samt Omvårdnad Gävle slagits ihop till en sektor. Inom Sektor Vårld återfinns drygt 3 300 medarbetare fördelat på fem kontor. Vårld Gävle arbetar mot tre nämnder: socialnämnden, omvårdnadsnämnden samt arbetsmarknads- och funktionsrättsnämnden.

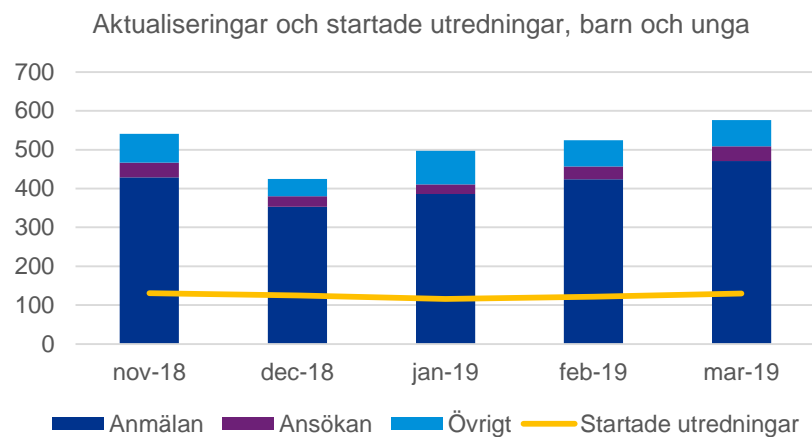
För att få en grundläggande bild om Sektor Vårlds förutsättningar har vi studerat ett antal dokument och rapporter bland annat:

- Månadsrapport för socialnämnden 2019-04-10
- Organisationsschema Sektor Vårld
- Vårld Gävle ekonomi 2019 och 2020, underlag för fortsatt arbete
- Årsrapport 2018, socialtjänst Gävle
- Fördjupad analys, delar av Vårld Gävle



lakttagelser IFO

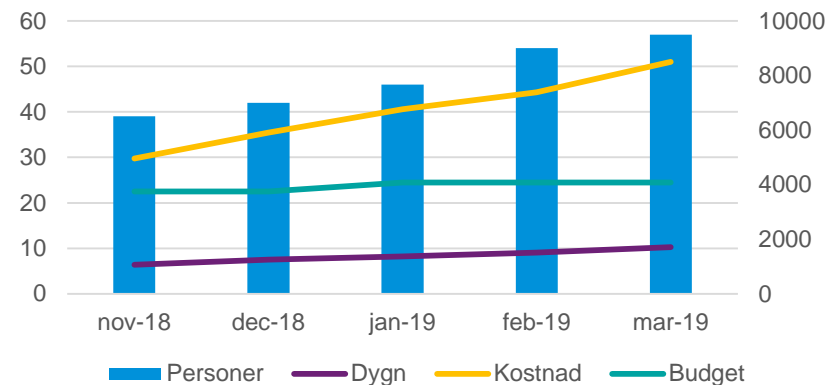
Utifrån de ekonomiska rapporterna kan vi konstatera att det skett en ökning av antalet aktualiseringar under perioden november 2018 – mars 2019. Vi kan däremot konstatera att andelen aktualiseringar som lett till startade utredningar är kvar på samma nivå (drygt 23%).



Källa: Gävle kommun

Tittar vi på antalet externa placeringar av barn och unga kan vi dock se en kraftig ökning under samma period. Mellan november 2018 – mars 2019 har kostnaderna ökat med 71 %, antalet dygn med 61 % och antalet personer med 46 %.

HVB externt, barn och unga exkl. ensamkommande barn



Källa: Gävle kommun

Vi kan även konstatera att antalet personer i familjehem i egen regi, barn och unga har minskat under perioden november 2018 – mars 2019. För samma period har även personer i konsulentstödda familjehem/jourhem minskat om än marginellt.

Under samma period har även antalet personer inom öppenvården externt, barn och unga minskat. Däremot har antal personer i öppenvårdsenhet barn och familj ökat men kostnaderna har minskat med drygt 100 tkr.

lakttagelser IFO

I intervjuerna har det framkommit från merparten av de intervjuade att de ser positivt på den nya organisationen då det innebär att kontaktvägarna mellan de gamla förvaltningarna blir kortare, vilket i sin tur ger förutsättningar för ett ökat samarbete mellan de olika verksamheterna.

Enligt de intervjuade har samarbetet mellan de olika förvaltningarna inte fungerat tillfredsställande tidigare. Detta anses av flera av de intervjuade bland annat kunna bero på stora kulturella skillnader mellan de gamla förvaltningarna.

Det framkom även att dessa kulturella skillnader består i hur respektive förvaltning har styrts och arbetat. Vi har tagit del av exempel där det inte finns några traditioner att arbeta i chefsled. Det beskrivs förekomma att chefer går förbi överordnad chef för att direkt ta ärenden vidare till politiken för beslut. Det framkom att det heller inte är ovanligt att extramöten med myndighetsutskotten sker, detta trots att det finns planerade möten för myndighetsutskotten under samma vecka.

Det framkom vid intervjuerna att det finns stora utmaningar utifrån den nya organisationen, där bland annat samarbetet mellan kontoren behöver bli bättre. Det har uttryckts att omorganisationen är bra samt att det finns en förståelse för förändringen men samtidigt krävs det ett utvecklings- och förändringsarbete för att verksamheten ska utvecklas som önskat.

Vidare framkom det att det saknas kostnadsberäkningar av vad de egna insatserna kostar i förhållande till en externt köpt öppen insats. Vi ser ett stort behov av att förbättra uppföljningen av den egna verksamheten och möjligheten till analyser inför utvecklingen av verksamheten.

Vid intervjuerna framkom det även att samarbetet mellan myndighetssidan på IFO och verkställigheten behöver utvecklas. Myndighetssidan beskriver att insatser genom åren inte kunnat utföras, vilket inneburit att förfrågningar om insatser i dagsläget uteblir, då det inte finns ett tillräckligt stark förtroende mellan myndighetsenheten och verkställighet av insatser. Samtidigt anses att de insatser som idag erbjuds inte är tillräckligt välutvecklade. Från verkställighetssidan anses det att de ofta får in otydliga beställningar där det saknas uppföljning av individerna, vilket bland annat kan innebära risk att det inte finns någon helhetssyn avseende klientens insatsprocess. Avsaknaden av helhetssynen innebär även att risken för återfall ökar, men även att insatser pågår längre än vad som är befogat eller med bristande inriktning.

Verkställighetssidan vill se ett ökat och mer kvalitativt samarbete gällande boendestöd och öppna insatser. Enligt verkställighetssidan kan detta på sikt sänka antalet placeringar genom ett ökat strukturerat samarbete mellan verkställighet och myndighet.

Det framkom vid intervjuerna samt vid analysen av material att det är en hög inströmning av ärenden på myndighetssidan. Kostnaden för externa placeringar ökar samt att det vid intervjuerna framkom att handläggare inte hinner följa upp placeringar i tillräcklig utsträckning. Samtidigt framkom det att det sedan en tid tillbaka finns en betydande personalomsättning på avdelningschef och chefsnivå där flertalet enhetschefer är på väg att sluta. Detta i sin tur resulterar i svårigheter att komma till stånd med ett medvetet arbete mot täta uppföljningar, korta placeringstider och insatser på hemmaplan.

Rekommendationer IFO

Vi uppfattar att sektorn eftersträvar att få kontroll på kostnadsutvecklingen, särskilt avseende externa placeringar. För att genomföra en kursändring avseende det sociala arbetet för barn och unga samt för att se att de åtgärder som genomförs får önskad effekt är det av vikt att kostnader för insatserna samt vad man får ut i kvalitet går att jämföra. Vi anser därför att en beräkning av kostnader behöver göras, t.ex. kostnad per dygn eller per tillfälle, samt kapacitetsutnyttjande för exempelvis öppenvården i egen regi. Utöver detta behövs ett förtydligande kring vilka typer av insatser som kan erbjudas idag i egen regi respektive vad som bedöms behövas för att möta klienternas behov. Detta för att möjliggöra jämförelse med externt köpt verksamhet och vad som behöver utvecklas i den egna verksamheten.

Ett arbete mot att korta ner placeringstiden för externt köpta insatser samt erbjuda hemmaplanslösningar behöver ske med inriktning på både ekonomi och kvalitet, då samlade erfarenheter av externa placeringar visar att insatsen inte nödvändigtvis ger önskvärt resultat.

För att kunna sänka kostnader för placeringar behöver en tät uppföljning genomföras, förberedande stöd på hemmaplan till föräldrar, ungdom och barn samt eftervårdsinsatser att erbjuda liksom en fungerande samverkan med skolan och hälsovården mm.

En förbättrad uppföljning i syfte att aktivt korta placeringstider då kvarboendepincipen/närhetsprincip gäller även barn och unga behöver äga rum. Detta för att barn i möjligaste mån ska ges en möjlighet att växa upp med sina föräldrar (utveckla, stötta, kompensera och komplettera förmågor etc.).

Eftersom det finns indikationer på att handläggarna är ansträngda av antalet ärenden per handläggare kan det ibland behövas en tillfällig utökning eller omfördelning av personalresurser samt ett tydligt chefsstöd och metodstöd med fokus på att öka kapaciteten varaktigt inom ordinarie resursram.

Vi anser att verksamhetens handläggare ska ha ansvar för att bereda ärendet inklusive förslag till beslut, i samråd med närmsta chef/delegat i enlighet med delegationsförteckningen. Ärenden där det inte finns ett berett tjänstemannaförslag till beslut till politisk nivå som är underbyggt ska inte förekomma.

Förslaget till beslut som tas fram av professionen ska leda mot den individuella målsättning med insatsen men också ligga i linje med att verksamhetens mål uppfylls. Ett förändringsarbete kan behöva genomföras, dels för att finna alternativa arbetsformer och dels för att en kulturförändring ska kunna ske. Ett nära ledarskap som är drivande i förändringsprocessen och metodhandledares närhet till handläggare är väsentligt för att en förändring i arbetssättet ska kunna äga rum.

Vår erfarenhet är att det finns fördelar med att dela upp förändringsarbetet i flertalet kortare steg, för att dels möjliggöra snabbare hemtagningseffekter men även för att få ett mer styrbart, fokuserat och tidseffektivt genomförande i respektive steg.

Utifrån respektive steg behöver då en bedömning göras av eventuell omfördelning av lämplig personal för att uppnå ett specifikt syfte inom en avgränsad tidsperiod.

Rekommendationer IFO

Rekommendationerna kan indelas i flera olika nivåer:

Vi har sett att det inom organisationen finns skillnader i kulturer och det saknas en tydlig gemensam målbild för i vilken riktning Välfärd Gävle behöver röra sig mot, utifrån ekonomiska och kvalitetsmässiga aspekter

- Skapa en gemensam målbild som anger den riktning Välfärd Gävles IFO-verksamhet behöver utvecklas mot
- En medvetenhet om behovet av förändring behöver skapas, utifrån ekonomiska aspekter men också utifrån kvalitativa aspekter. Till exempel genom att peka på utvecklingen av antalet placeringar och samtidigt våga ifrågasätta resultatet av placeringar (på gruppnivå).
- Beskriv förändringsarbetet så konkret som möjligt, tex genom en handlingsplan etc.
- Kommunicera målbilden till medarbetare inom alla berörda verksamheter, det är viktigt att kommunicera så att det går att ta till sig av budskapet

Vi har sett att det saknas möjligheter att följa upp verksamheten och analysera verksamheten utifrån utvecklingsbehov

- Uppföljning för det interna arbetet behöver fördjupas (inte nödvändigtvis rapporteringen till nämnd) så att det går att följa kostnader och volymer för den egna verksamheten och för att chefer ska kunna analysera sin verksamhet och därigenom se vad som behöver utvecklas framöver etc.

Vi har sett behov av att utveckla myndighetskontorets inre arbete

- Myndighetsenheten behöver utveckla metodiken avseende genomförandet av utredningar. Chefer och metodstödare är nyckelpersoner i det arbetet. Utredningsplanen är ett viktigt instrument för att utredningsarbetet fortskrider som planerat.
- Utredningarna ska vara väl genomarbetade inför beslut och förslag till beslut ska ligga i linje med den gemensamma målbilden
- Vid beslut i nämnden ska det alltid finnas ett tjänstemannaförslag till beslut. Förslaget till beslut ska ligga i linje med den gemensamma målbilden
- Myndighetsenheten behöver också utveckla metodiken avseende uppföljning av beviljade insatser så att insatsen leder till det avsedda målet eller avbryts/ersätts av annan insats. En aktiv uppföljning av insatserna är en förutsättning för att målet med insatsen inte blir omotiverat långt inte leder till målet. Metodstödare och chefer är nyckelpersoner i det arbetet.
- Omdisponering av personella resurser kan vara befogat initialt för att få metodik på plats

För att minska antalet placeringar och kostnaden för dem behöver det finnas väl utvecklade insatser på hemmaplan.

- Utveckla verkställighetens insatser så att det motsvarar brukares behov och så att insatser kan ges på hemmaplan i första hand. Här behöver en samverkan mellan olika kontor och enheter finnas på plats.
- Anpassa verksamhetens öppettider/arbetstider så att de kan tillgodose behov under kvällar och helger



Arbetsmarknad

Iakttagelser arbetsmarknad

I uppdragets andra analysområde har vi intervjuat nyckelpersoner inom området som rör gamla arbetsmarknadsenheten i Gävle för att skapa oss en förståelse om vad som behöver effektiviseras

Intervjuerna har gett oss en bild över hur arbetet bedrivs. Tillsammans med intervjuerna har ett antal dokument studerats och utgör tillsammans en grund för de iakttagelser vi gör.

För att få en grundläggande bild om Sektor Velfärds förutsättningar har vi studerat ett antal dokument och rapporter bland annat:

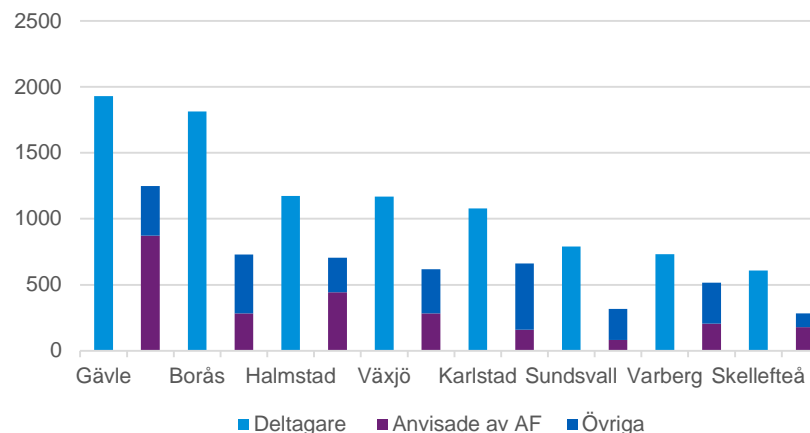
- Arbetsmarknadsenhetens tjänster
- Organisationsscheman
- Arbetsmarknadsinriktade åtgärder - insikt
- Fördjupad analys, delar av Valfärd Gävle

Vår bild av Sektor Velfärds arbetsmarknadsåtgärder är att den är väldigt omfattande både vad gäller åtgärder samt antalet deltagare.

Vi kan konstatera att antalet deltagare i kommunala arbetsmarknadsåtgärder i Gävle kommun är högre än liknande kommuner, detta gäller även kommuner med liknande bakgrund som Gävle exempelvis Eskilstuna, Norrköping och Södertälje. Även andelen anvisade individer är högre i Gävle i förhållande till liknande kommuner. Vi kan vidare konstatera att andelen deltagare som anvisats från Arbetsförmedlingen är betydligt högre i Gävle sett till liknande kommuner.

Vid intervjuer framförs också en osäkerhet kring det framtida samarbetet med Arbetsförmedlingen, utifrån de omfattande förändringar som pågår där.

Deltagare i kommunala arbetsmarknadsåtgärder/anvisade (2018)



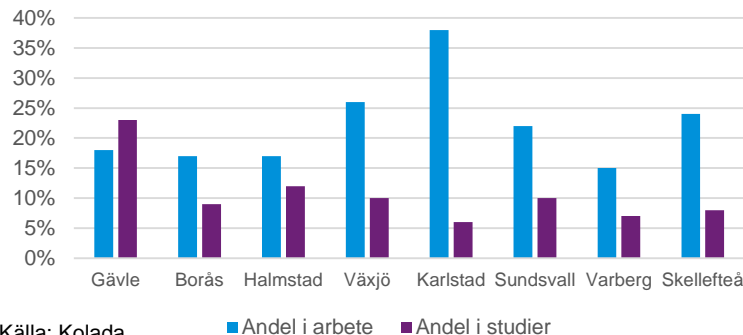
Källa: Kolada

Enligt de intervjuer som genomförts med både chefer inom arbetsmarknadsområdet samt tidigare arbetsmarknadschef har det varit ett medvetet val att inte avgränsa arbetsmarknadsinsatserna till specifika målgrupper utan istället bredda dessa.

Vi noterar att det idag inte finns några avgränsningar eller särskilt definierade krav gällande intag av deltagare i arbetsmarknadsinsatser, t.ex. att deltagare ska uppbära försörjningsstöd.

lakttagelser arbetsmarknad

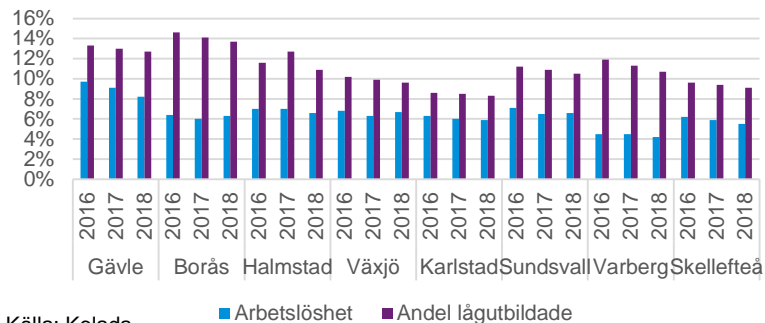
Andel av deltagare som börjat arbeta/studera (2018)



Källa: Kolada

Andelen av de deltagare som efter avslutad arbetsmarknadsinsats börjat arbeta är betydligt lägre än flertalet liknande kommuner. Däremot är andelen som efter avslutad arbetsmarknadsinsats börjat studera betydligt högre. Vi har även noterat att resultaten visar en stor variation över tid.

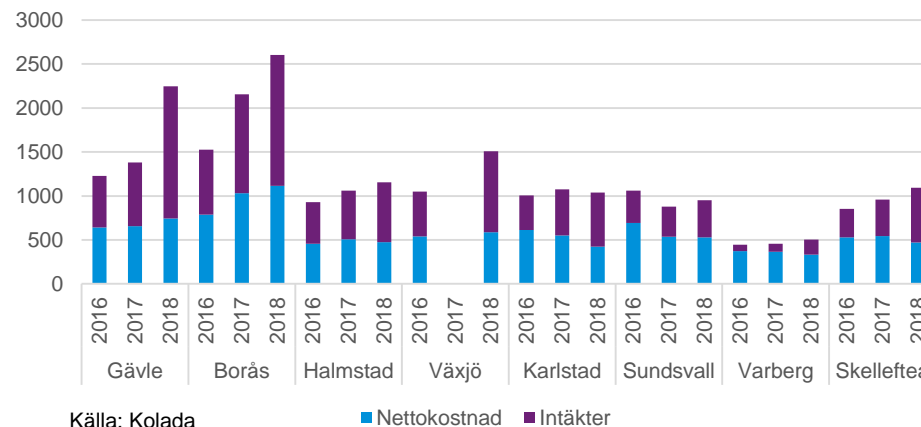
Arbetslöshet/andel lågutbildade



Källa: Kolada

Vi kan konstatera att arbetslösheten har minskat något i Gävle kommun, likaså i de övriga liknande kommunerna. Även andelen lågutbildade har minskat något men både andelen lågutbildade samt andelen arbetslösa är fortfarande hög i Gävle kommun.

Intäkter/nettokostnad arbetsmarknadsåtgärder, kr/inv



Källa: Kolada

Ser vi till den totala kostnaden för Gävle kommuns arbetsmarknadsåtgärder (kr/inv) är den jämförbar med Borås kommun. Däremot är Gävle kommuns intäkter i form av stadsbidrag och dyl. högre än liknande kommuner samtidigt som denna post har fördubblats under 2018.

lakttagelser arbetsmarknad

Inom arbetsmarknadsenhetens område finns flertalet olika insatser definierade/beskrivna. Arbetsmarknadsinsatser beviljas bland annat av beställningar från Arbetsförmedlingen, försörjningsstöd och Försäkringskassan. En betydande problematik i detta är att det är varierande kvalitet och tydlighet i beställningarna samtidigt som det ofta resulterar i flera olika planer för individen då flera huvudmän är inblandade. Något som kan medföra en risk för den enskilde i form av att denne skickas runt mellan insatser utan tydlig riktning i processen.

Enligt de intervjuade finns det samtidigt ingen som ansvarar för att hålla ihop individens process från inflöde till utslussning. Vilket också får en påverkan på den uppföljning som sker, i huvudsak på insatsnivå. Avsaknad av systematisk uppföljning och analys utifrån individperspektiv medför att helhetssynen riskerar att tappas bort och bidrar till att klientens tid i insatser blir onödigt lång.

Det innebär även att det blir svårt att följa upp hur länge en individ deltagit i arbetsmarknadsenhetens verksamheter och att eventuella brister riskerar att kvarstå och inte åtgärdas. Ett konkret exempel är att det framkommit att det för många klienter finns ett nivåskillnad för den enskilde när denne ska ta klivet från en arbetsmarknadsinsats och påbörja studier vid vuxenutbildningen/SFI, vilket också medför att andelen avhopp ökar.

Vid intervjuerna framkom det att den uppföljning som sker idag sker via ett egenutvecklat uppföljningsverktyg benämnt PUMA. Personalen inom arbetsmarknadsenheten använder sig av systemet, det finns däremot inget system idag som möjliggör uppföljning av individens processflöde. Materialet som tas ut från verktyget är redovisat per tjänst och samtidigt krävs en stor handpåläggning för att kunna sammanställa materialet då det tas ut tjänst för tjänst och värde för värde för att sedan hanteras i Excel.

Vidare framkom vid intervjuerna att det finns tydliga stuprör mellan de olika insatserna som arbetsmarknadsenheten bedriver men samtidigt har det inte funnits någon politisk vilja att förändra arbetet då det har ansetts fungera bra. Vidare framkom det att samarbetet med gamla socialförvaltningen inte fungerat bra samtidigt som farhågorna är att de trots omorganisationen kommer fortsätta arbeta i de gamla "stuprören".

En av de problem som tagits upp i intervjuerna gällande samarbetet med gamla socialförvaltningen är att förvaltningsstrukturen tidigare har format tydliga stuprör vilket inte möjliggjort eller främjat samverkan mellan förvaltningarna.

Somliga av de uppdrag och insatser som idag bedrivs av arbetsmarknadsenheten är renodlade HR-frågor. Som exempel på detta kan coaching för medarbetare nämnas. Utöver detta driver arbetsmarknadsenheten frågor som rör kompetensförsörjning, t.ex. assistenter inom vård- skola och omsorg. Arbetsmarknadsenheten driver även frågor gällande praktikplatser inom kommunen direkt mot verksamheterna. Detta gäller även uppdraget att minst två procent av kommunens anställningar ska tillfalla personer med olika typer av funktionsvariationer.

Vid intervjuerna framkom även att de praktikplatser som erbjuds idag främst är inom de kommunala verksamheterna. Detta till följd av att det i nuläget finns begränsat antal praktikplatser och samarbeten med andra arbetsgivare.

En möjlighet som lyfts fram vid intervjuerna är att kommunen kan ställa krav vid upphandlingar på socialt företagande. Detta är även något som utretts tidigare, och finns även ett politiskt uppdrag i årets budget. Här bör erfarenheter från tidigare utredning nyttjas.

Rekommendationer arbetsmarknad

Inflödet till de arbetsmarknadsinsatser som finns idag behöver ses över och eventuellt begränsas, samt ett tydliggörande gällande deltagare i de insatser som idag bedrivs. En utgångspunkt för de insatser som arbetsmarknadsenheten bör bidra kan vara att deltagarna uppbär försörjningsstöd. Finns det skäl för att ytterligare utvidga målgruppen för arbetsmarknadsenhetens insatser bör detta genomarbetas och även definieras.

En tydlig beställning bör upprättas från remitterande part i samband med att deltagaren erbjuder insatser, där det tydligt framgår ett syfte/målbild med utgångspunkt i deltagarens situation och behov.

För att förstärka individens utveckling, som befinner sig i en insats i arbetsmarknadsenhetens verksamheter, och säkerställa en tydlig riktning bör en sammanhållande ansvarsroll utvecklas. Detta för att stödja framdrivningstempo och säkerställa ett helhetsperspektiv för klienten. Denna roll har det sammanhållande ansvaret för allt stöd inom kommunen som ges till individen. Detta kan exempelvis även inkludera individuell studieplan för vuxenutbildningen.

Ett tydliggörande av processen ur klientens perspektiv bör ske. Detta för att säkerställa att vägen till arbete/utbildning utgör utgångspunkten och drivkraften i det löpande arbetet. För att kunna säkerställa och bedöma att individens process är verkningsfull och ändamålsenlig behövs även en uppföljning med mätetal genomföras utifrån processperspektiv för den enskilde.

En mer detaljerad insatsöversyn behöver även genomföras. Dels finns det idag finns insatser som arbetsmarknadsenheten bedriver som är renodlade HR-frågor. Dels bör befintliga insatser analyseras närmare utifrån process- och kostnadseffektivitetsperspektiv för att säkerställa att utbud och utformning av insatser är relevant samt eventuellt justeras.



Rekommendationer arbetsmarknad

Rekommendationerna kan delas in utifrån olika områden:

Vi har sett att det inom organisationen finns skillnader i kulturer och det saknas en tydlig och gemensam arbetsmodell kring individen inom Valfärd Gävle.

- En sammanhållande arbetsmodell behöver tas fram för att utforma en tydlig riktning för individen, säkerställa samordning kring individen inom Valfärd Gävle (och ev. ytterligare aktörer) samt drivning av en ständig progression för individen. Detta medför även en drivkraft i det löpande arbetet.
- Fortsätta arbetet med kundresor genom att komplettera och utöka omfånget till att omfatta en helhet utifrån individens perspektiv, inte bara utifrån verksamhetsdelar.

Vi har sett att antalet deltagare i arbetsmarknadsinsatser i dag är väldigt hög samtidigt som beställningarna från remitterande parter behöver tydliggöras. Vi ser även behov av att genomföra en mer detaljerad insatsöversyn.

- Inflödet till arbetsmarknadsinsatser behöver ses över samt att en avgränsning för när en individ ska beviljas en arbetsmarknadsinsats behöver tydliggöras.
- Ett syfte/målbild för deltagaren behöver upprättas av remitterande part i samband med att insatser erbjuds, och följas upp frekvent. Det utgör en del i den sammanhållande arbetsmodellen, för att effektivisera samt kvalitetssäkra individens process till målgång. Syftet är att skapa en helhetssyn och minimera risken för att klienternas tid i insatserna blir onödigt lång.

- Genomför en djupare översyn av de insatser som arbetsmarknadsenheten erbjuder. Dels utifrån ett individbehovs- samt kostnadsperspektiv för att möjliggöra prioriteringar, dels utifrån utformning av insats för att möjliggöra produktivitetsförbättring. Vidare bör samarbetet med privata arbetsgivare utvecklas, t.ex. gällande praktikplatser. Det finns även renodlade HR-frågor som arbetsmarknadsenheten bedriver som kan ses över.

Vi har sett en avsaknad av och därmed även behov av att genomföra regelbundna uppföljningar ur ett individperspektiv.

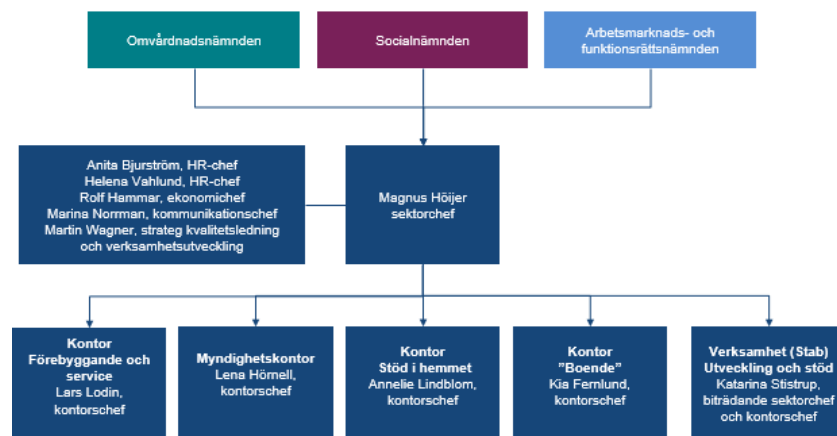
- Utveckla uppföljningen till att även omfatta data utifrån individens resa. Det utgör en del i den sammanhållande arbetsmodellen, för att på aggregerade nivåer analysera resultat och kostnadseffektivitet, samt identifiera samband för att förändra innehåll eller arbetssätt.



Övrigt

Övriga iakttagelser och rekommendationer

Organisationsstruktur



Vår bild av Sektor Vårld organisationsstruktur är att det är en matrisorganisation där klienterna skär igenom organisationen och har ett antal olika ansvariga inom ramen för sin egen process. Under respektive kontor återfinns ett antal olika verksamheter som var och en har en verksamhetschef samt att respektive verksamhetschef har ett antal enhetschefer under sig.

Tillsättning av chefspositioner i den nya organisationsstrukturen är nyligen genomförd. Det är naturligt att det behövs en period för att komma igång och hitta roller och samspel mellan delarna. Det bör dock uppmärksammas att det finns risk för att frågor eskaleras till högre beslutsnivå i organisationen utifrån att det finns osäkerheter kring mandat och arbetssätt, t.ex. för drivning av förändringsarbete över kontorsgränserna.

Vi noterar att för närvarande omfattar sektorns ledningsgrupp ett stort antal medlemmar, varav närmare hälften av medlemmarna inte har en exekutiv befattning.

Samtidigt har ett arbete påbörjats med att utveckla former för ledning av sektorn, vilket kommer att fortsätta under hösten. Att utforma effektiva forum på flera nivåer, även över kontorsgränserna, är en viktig del för att skapa relevanta informationsvägar och beslutsprocesser på rätt nivå i en matrisorganisation.

Inom vissa verksamheter har ett arbete med kundresor genomförts. Genom att identifiera och följa upp processerna utifrån klientens perspektiv ges en god grund för gemensam förståelse och förbättringar. Det medför också en tydlighet i behov av samarbete mellan olika parter men även underlag för att tydliggöra ansvar och roller inom organisationen. Ett förslag är att fortsätta och fördjupa arbetet med kundresor inom påbörjade områden. Utifrån nuläget bör en viktig del i detta arbete vara att identifiera och eliminera onödiga aktiviteter i processen.



kpmg.com/socialmedia

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2019 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.