

# Administrativa enheten Socialförvaltningen Mellerud

En utvärdering av nuläge utifrån beslut om tillkomst



**MELLERUDS  
KOMMUN**

**Mikael Nilsson**  
Samverkanssamordnare Socialtjänsten

2020-11-30

## Sammanfattning

---

I slutet av 2018 togs det beslut om administrativ enhet inom socialförvaltningen i Mellerud. Den administrativa enheten skulle syfta till att med god service avlasta och förbättra arbetsmiljön för medarbetare och chefer inom socialförvaltningen. Denna utredning har syftat till att utvärdera vart verksamheten i dagsläget befinner sig och hur vida den vidtagna åtgärden fått önskad, förväntad och avsedd effekt. Utifrån resultat dras slutsatser och förslag på utvecklingsområden. Inhämtande av information har skett genom två riktade enkäter, varav en till medarbetare i den administrativa enheten och en till enhetschefer inom socialförvaltningens sektorer.

Utredningen påvisar stora skillnader i upplevelse kring organisationsförändringen mellan enhetschefer och medarbetare inom den administrativa enheten. Enhetscheferna anser att den förändring som haft störst inverkan på deras verksamhet är inom området personaladministration och att organiseringen inte bidrar till en minskad arbetsbelastning. Medarbetarna i den administrativa enheten anser att enheten bidrar till en tillhörighet med gemensam plattform och att deras arbete blivit mer effektivt till följd av ett strukturerat arbetssätt. Administratörernas roll och uppdrag har blivit tydligare. Både medarbetarna och enhetscheferna upplever att sårbarheten minskat kring administrativt stöd, men enhetscheferna upplever även att tillgängligheten minskat. Utredningen visar att det är en bit kvar till önskat läge i strävan efter funktionalitet. Men konstaterar att det vore kontraproduktivt att efter kort tid gå tillbaka till tidigare organisering, så till vida att det varken löser nuvarande eller framtida utmaningar.

Det framkommer flera orsaker till att man i dagsläget inte når målsättningen med organisationsförändringen, exempelvis att:

- det inte funnits tillräckligt starkt stöd för förändringen, vilket har att göra med en orealistisk vision.
- man underlåtit förankra förändringen i verksamhetens kultur - strävan mot funktion som inte avser vara beroende av person.
- det inte funnits någon förändringsplan och tydlighet kring vem som ansvarar för vad i förändringsarbetet.
- det drivits många förändringsinitiativ samtidigt.

Utifrån utredningens resultat föreslås strategiska mål och åtgärder inom följande områden:

- Minska enhetschefernas arbetsbelastning.
- Delaktighet i förvaltningens strävan mot funktionalitet som inte avser vara beroende av person.
- Ökad förståelse och gemensam dialog kring heltidsresan inom förvaltningen.
- Ge den administrativa enheten förutsättningar att kunna fokusera på verksamhetsutveckling.

# Innehåll

---

<b>OM UTREDNINGEN .....</b>	<b>3</b>
AVGRÄNSNINGAR .....	3
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	4
<b>OM DEN ADMINISTRATIVA ENHETEN .....</b>	<b>5</b>
<b>OM FÖRÄNDRING .....</b>	<b>7</b>
<b>SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄTSVAREN .....</b>	<b>9</b>
ARBETSBELASTNINGEN FÖR ENHETSCHEFERNA .....	9
TILLHÖRIGHET MED GEMENSAM PLATTFORM FÖR ADMINISTRATÖRERNA .....	12
TILLGÄNGLIGHET OCH SÅRBARHET .....	13
SAMVERKAN MELLAN ENHETER .....	14
LEVERANS AV EFFEKTIV OCH RÄTTSSÄKER SERVICE .....	16
KOMMUNIKATION OCH DELAKTIGHET .....	17
<b>ANALYS AV ENKÄTSVAREN .....</b>	<b>19</b>
SLUTSATSER OCH BETÄNKANDEN .....	21
FÖRSLAG PÅ UTVECKLINGSOMRÅDEN .....	23
<b>REFERENSFÖRTECKNING .....</b>	<b>23</b>
<b>BILAGOR.....</b>	<b>24</b>
1. ÅTGÄRDSPLAN SOCIALFÖRVALTNINGENS ADMINISTRATIVA.....	24

## Om utredningen

---

Socialförvaltningen hade vid tillsyn från Arbetsmiljöverket fått påpekande att något måste göras kring arbetsbelastningen för enhetscheferna inom vår och omsorg. I samband med detta gjordes en analys där man kom fram till att socialförvaltningen var i behov av en administrativ enhet. Ett antal områden påvisades som skulle bidra till ett förbättrat framtida läge. Omorganisationen förväntades leda till:

- minskad arbetsbelastningen för enhetscheferna.
- att skapa en tillhörighet med gemensam plattform för administratörerna.
- ökad tillgänglighet och minskad sårbarhet.
- ökad samverkan och minskade akuttryckningar.
- leverans av effektiv och rättssäker service.

Den administrativa enheten skulle syfta till att med god service avlasta och förbättra arbetsmiljön för medarbetare och chefer inom socialförvaltningen. I december 2018 fattade arbetsgivaren beslut om administrativ enhet inom socialförvaltningen. I beslutet framgår att MBL förhandling gällande administrativ enhet skulle ske december och januari 2018/2019 inklusive risk- och konsekvensanalys.

I augusti 2020 fattade socialnämnden beslut om uppdrag till socialchef att genomföra utredning av den administrativa enheten utifrån beslutet om tillkomsten av enheten.

I samråd med socialchef har syftet med utredningen preciserats, vilket är att utvärdera vart verksamheten i dagsläget befinner sig i förhållande till ovan påvisade områden. Har den vidtagna åtgärden fått önskad, förväntad och avsedd effekt? Utifrån utvärderingens resultat dras slutsatser och förslag på utvecklingsområden. I beslutet konstateras att en förändring kan innebära en viss rädsla och eventuellt motstånd och att delaktighet är ett led att förhindra detta. Utredningen avser därav även belysa dessa delar.

### Avgränsningar

I socialnämndens beslut om utredning framgår att utredningen ska vända sig till målgrupperna enhetschefer inom socialförvaltningens sektorer, individ- och familjeomsorgen (IFO), vård och omsorg (VoO) och stöd och service (SoS) samt till personalen i den administrativa enheten. Även om det inte framgår i beslutet om administrativ enhet behöver man utifrån tillkomsten väga in på vilket sätt enheten påverkar förvaltningsledningens förmåga att leda och styra verksamheten. Det är således inte optimalt utifrån ett helhetsperspektiv att denna frågeställning avgränsas utredningen.

I april 2016 tecknades kollektivavtal om "rätten till heltid" mellan Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), arbetsgivarorganisationen Pacta och Kommunal. Målsättningen med avtalet var att tillsvidareanställning på heltid ska vara det normala vid nyanställning och att redan anställda medarbetare i högre utsträckning ska arbeta heltid. När fler medarbetare i välfärden arbetar heltid, minskar rekryteringsbehoven

samtidigt som jobben blir attraktivare och jämställdheten ökar. Alla arbetsgivare skulle därför, med utgångspunkt för verksamhetens behov och resurser, ha en plan för hur andelen medarbetare som arbetar heltid ska öka. Planen skulle finnas på plats senast sista december 2017. Kommunfullmäktige fastställde den 22 november 2017 "Plan för heltider i Melleruds kommun 2018 - 2022". Socialförvaltningen gjorde bedömningen att en bemanningsenhet var nödvändig för att chefer och samordnare skulle kunna hantera den ökade administration det medför att få ut den överkapacitet i tid som rätten till heltid innebar. Beslutet om tillkomsten av den administrativa enhet togs i stort sett samtidigt som beslutet om en gemensam bemanningsenhet inom socialförvaltningen. Bemanningenheten kom sedan att hamna organisatoriskt under den administrativa enheten. Bedömning görs därav att det inte går att avgränsa socialförvaltningens arbete kring "rätten till heltid" i denna utvärdering av den administrativa enheten. Men även om organiseringen ska stödja processerna avser inte utredningen fokusera på specifika arbetssätt och de komplexa utmaningar som uppstår i samband med planen för heltider och införandet av en heltidsorganisation. Detta behöver uppmärksammas när man analyserar resultatet av enkätsvaren.

## Tillvägagångssätt

Inhämtande av information har skett genom två riktade enkäter, en till medarbetare i den administrativa enheten och en till enhetschefer inom socialförvaltningens sektorer. Enhetscheferna har alla fått samma frågor men uppdelade i två verksamhetsområden stöd och service/individ- och familjeomsorg och vård och omsorg, med anledning att kunna se eventuella skillnader i svar.

Enkäterna till medarbetare och chefer består vardera av 12 frågor. De flesta frågor i de båda enkäterna är i betygsskala (1-10), 1 instämmer inte alls och 10 instämmer helt, där de svarande väljer det tal som bäst stämmer överens med deras svar. Frågorna ställs i påståenden om hur de upplever sin arbetssituation i dagsläget. Under dessa frågor finns även möjlighet att lämna kommentar. Har citerat ett urval kommentarer i sammanställningen. Många kommentarer handlar om vad man önskar för förändring i specifika processer, arbetssätt och rutiner. Dessa kommentarer är sammanställda i ett eget dokument som överlämnas till förvaltningsledning.

Enkäterna är gjorda i Microsoft Forms och har skickats till de svarande digitalt via e-post innehållande en länk. Enkäterna har kunnat besvaras från och med 9 oktober till och med 30 oktober. Påminnelse har skickats ut via e-post 23 oktober och genom förvaltningsledningsgruppen. Alla svar är anonyma och har hanterats därefter. För att skydda den svarandes integritet har frågorna också utformats på så sätt att de inte kan härledas till den enskilde.

Val av enkät som metod för informationsinhämtning i denna utvärderande undersökning grundar sig i att ge alla 17 medarbetare i den administrativa enheten och 17 enhetschefer inom socialförvaltningens sektorsområden (5 enhetschefer inom stöd och service, 10 vård och omsorg samt 2 individ- och familjeomsorg) möjlighet att ge sin syn på nuläget i förhållande till påvisade områden kring omorganisationen.

## Om den administrativa enheten

I beslutet framgår att omorganisationen innebär att alla assistenter/administratörer inom socialförvaltningen förläggs till den administrativa enheten tillsammans med socialförvaltningens kansli (förvaltningsekonom, förvaltningssekreterare, medicinskt ansvarig sjuksköterska och systemförvaltare). Utöver socialförvaltningens kansli fanns där innan totalt 11,1 tjänster som assistenter/administratörer. Fördelade på 4,8 tjänster inom vård och omsorg, 2,5 stöd och service och 3,8 individ- och familjeomsorgen.

Den administrativa enheten startade upp i mars 2019 med rekrytering av en administrativ chef. Därefter följde en uppbyggnadsfas och i september 2019 var 15 samlokaliserade medarbetare på plats. Då påbörjades ett gemensamt arbete med att ta fram en servicedeklaration. Servicedeklarationen skulle beskriva vilken service den administrativa enheten bistår med för att stödja övriga enheter inom socialförvaltningen. Servicedeklarationen delas in i fyra serviceområden; personaladministration, ekonomiadministration, systemadministration och socialförvaltningens servicecenter. Utifrån servicedeklarationen skapades en rutin kring att alla uppdrag till den administrativa enheten skickas via e-post. Återkoppling sker snarast eller senast inom 3 arbetsdagar. Chefer inom socialförvaltningen har därtill möjlighet att kontakta administrativa enheten om denne vill boka en tid eller vill att en administratör kommer och ger stöd.

### Ekonomiadministration

- Agresso
- Stratsys
- Fakturahantering (kontering, attest)
- Inköp
- Statistik och nyckeltal
- Samordning av återsökning
- Samordning projekt (ex. ESF)
- Intern och externa debiteringar
- Prognos & bokslut
- Samlingsfaktura - massrapport
- Avgiftshantering
- Controlleruppdrag

### Personaladministration

- Bemanningseenheten
- Statistik och nyckeltal
- Medvind (superuser, schema, bemanning, utbildning, support)
- Introduktion
- Annonsering, rekrytering och introduktion
- Förbereda anställningsbeslut
- Beslut/underlag familjehem/kontaktperson
- Hantering av personlig assistans (medvind, FK m.m.)
- Utbildningssamordning
- Matlistor
- Bevakning SAMSA
- Diariet (W3D3)
- Trygghetslarm

### Socialförvaltningens servicecenter

- Reception (avlösargrupp)
- Växel
- Mailbevakning (socialjouren, socialförvaltningen, socialnämnden)
- Lokalfrågor/inventarier (samordning hyreskontrakt, BOSAM)
- Hyreskontrakt (korttid och säbo)
- Lokalvård
- Vaktmästare
- Post och arkiv
- Underhåll av bilar (tvätt, service, däckbyte)
- Ansvar för trygghetslarm
- Registrering av ID-kort/nycklar
- Felanmälan
- Beställning förbrukning – och kontorsmaterial
- Faderskap
- Hemsidan
- Dödsboupredningar
- Förmedling av egna medel Teknik/IT/telefoni - frågor
- Teknik/IT/telefoni - frågor
- Sekreterare (kallelser, protokoll, tjänsteskrivelse)

### Systemadministration

- ProCapita
- LifeCare
- Systemförvaltare
- Support (riktad handledning och information om förändringar i systemet)
- Registrera nya användare och behörigheter
- Arvodering kontaktpersoner
- Arvodering kontaktpersoner
- Utbetalning av habiliteringsersättning
- Upprättar kontrakt och justerar hyror

Bemanningsenheten är ett led i heltidsprojektet som ger medarbetare rätt till heltid – med möjlighet till deltid. Bemanningsenheten i Melleruds Kommun skall svara för en planerad och medveten kompetensförsörjningsprocess med kvalitet för medarbetare och med ett kostnadseffektivitet förhållningssätt. All korttidsrekrytering, det vill säga både planerad och akut frånvaro upp till två veckor skall ske genom bemanningsenheten med perspektivet ”en väg in i förvaltningen” utifrån socialnämndens uppsatta mål och kvalitetsgarantier.

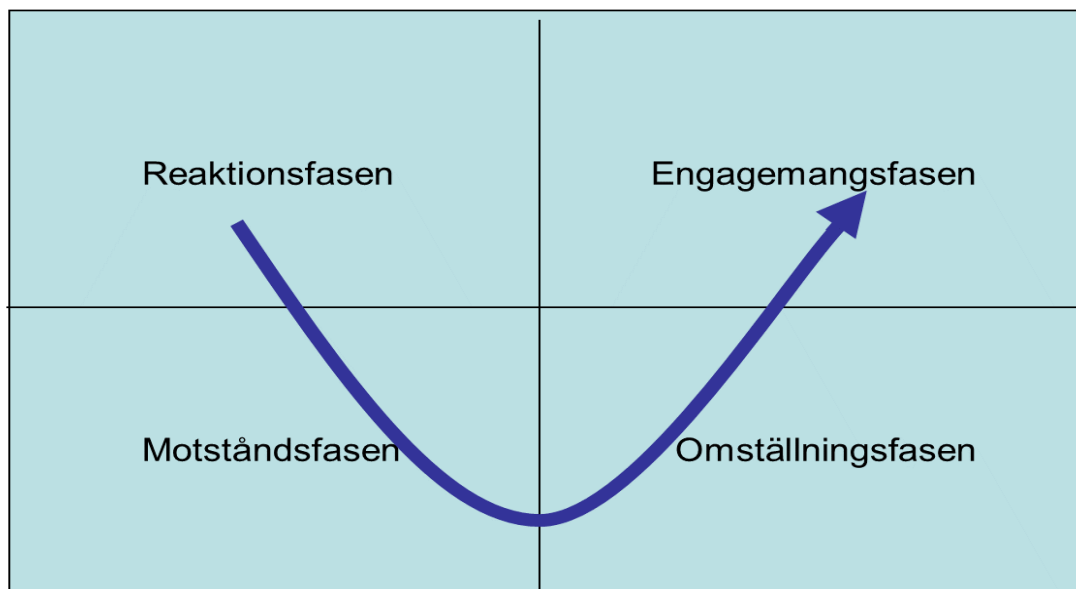
Administrativa enheten ska även kontinuerligt arbeta med verksamhetsutveckling och effektiviserade arbetsätt på uppdrag av förvaltningsledningen. Chef för den administrativa enheten rapporterar till socialchef och sitter tillsammans med sektorcheferna i förvaltningsledningsgruppen. Idag består enheten av 17 medarbetare, där titlar är utformade för att förtydliga enhetens roll inom den kommunala organisationen samt vägleda var och ens huvuduppdrag inom enheten. Där finns 10,1 tjänster som administratörer, 2,0 bemanningsadministratörer, 1,0 förvaltningsekonom, 1,0 verksamhetskontroller och 1,0 systemförvaltare.

## Om förändring

---

För att kunna analysera vart verksamheten i dagsläget befinner sig på den förändringsresa som påbörjats mot en önskad, förväntad och avsedd effekt behöver vi kort beskriva förutsättningar, utmaningar och framgångsfaktorer vid en förändring. Till vår hjälp har vi Kelly Odell, han är strategikonsult med inriktning förändringsledning och har mångårig erfarenhet av ledarrollen bland annat som chef för Telia mobile och försäljningsdirektör på Volvo personbilar. Idag är han verksam som konsult och utbildare med inriktning ledarskap, förändring och motivation.

Odell påpekar att en förändring alltid kräver en avsevärd beteendeförändring. Huvudregeln är att ju större krav en förändring ställer på individen eller ju mer negativa konsekvenserna av förändringen upplevs desto längre tid kommer den ta att genomföra. Bilden nedan föreställer förändringskurvan, den innehåller fyra faser som alla berörda av en förändring genomgår, men olika fort.

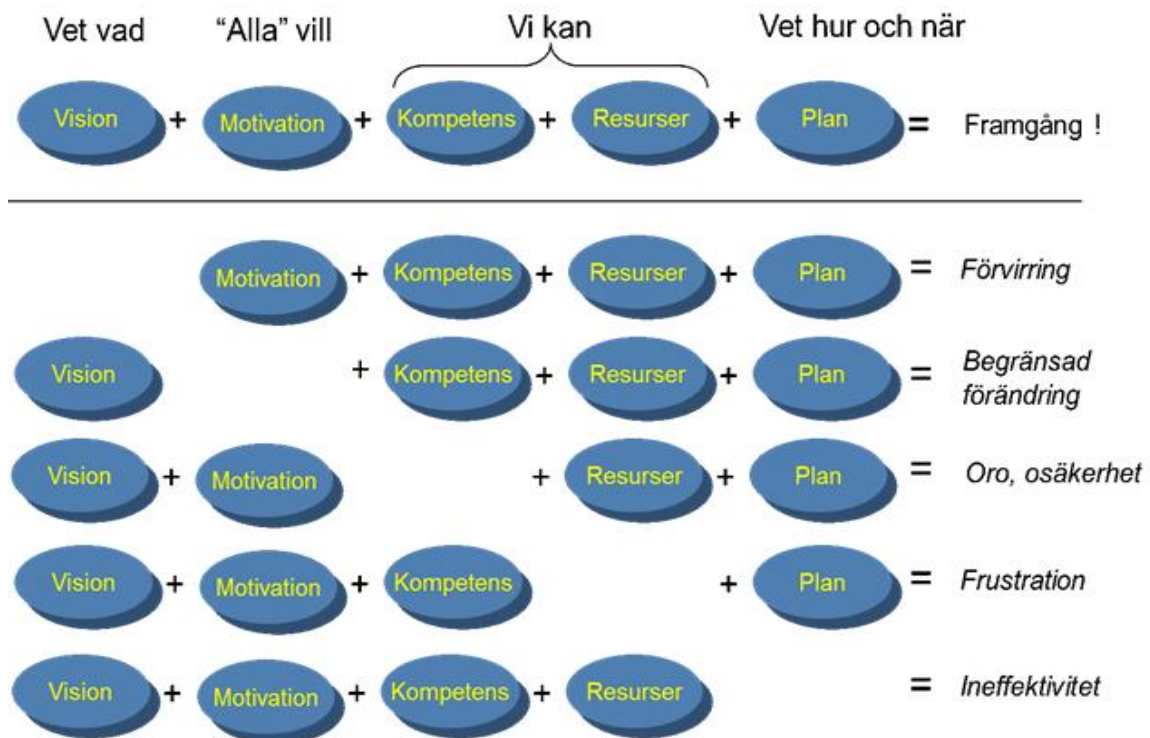


Odell menar att hemligheten bakom lyckad motivation för en viss förändring handlar om att skapa goda förutsättningar för medarbetarnas motivation. Detta görs genom att hjälpa medarbetarna förstå syftet med förändringen, att de får stor möjlighet att påverka förändringen (upplevelse av delaktighet), att de har rätt kompetens för att klara av de nya beteenden som krävs för att lyckas med förändringen och att de känner stark tillhörighet till verksamheten. För känsla av tillhörighet krävs mycket tillit. Tillit till verksamhetens ledning och till sina kollegor. Vilket nås genom en öppenhet i all kommunikation, uppmuntran av olikheter på alla plan och att man tar itu med eventuella konflikter med en gång. Konflikter i sig är aldrig ett problem i verksamheten, problemet är brist på konfliktlösning.



Han påpekar att det inte går att överkommunicera en förändring och att kommunikationen har två huvudbudskap - Visionen kring på vilket sätt förändringen leder till en förbättring och vad förändringen betyder i praktiken (vilken förändring som behöver ske).

Den vanligaste anledningen till att man misslyckas med förändringar är att man driver för många förändringsinitiativ samtidigt. En enkel slutsats från all forskning och allt tyckande är att ju färre samtidiga förändringar, desto större förutsättningar att lyckas. Den näst vanligaste anledningen är att vi underskattar svårigheterna, resursbehovet och tidsåtgången. De flesta förändringar tar ofta längre tid och kostar mer än vi trodde från början. Bilden nedan beskriver framgångsfaktorer vid förändring (Odell, 2019).



Harvardprofessorn Dr. John P. Kotter är en av världens främsta inom organisationsförändring. Kotter skrev 1996 boken "Leading Change", där han beskriver en åtta-stepsplan för framgångsrikt förändringsarbete. Kotter påtalar att förändringsarbete handlar mer om att få människor att känna och handla annorlunda snarare än att få dem att tänka på ett nytt sätt. Engagemang för det nya kommer genom känslomässiga aha-upplevelser snarare än logisk analys. Kotter menar att förändringsinitiativ ofta misslyckas när inte skapar tillräckligt starkt stöd för förändringen, inte skapar snabba resultat, inte har tydliga slutmål, tillåter hinder på väg mot målet och när vi underlåter att förankra förändringen i verksamhetens kultur (Kotter, 1995).

## Sammanställning av enkätsvaren

---

Den totala svarsfrekvensen på enkäterna är 25 (74 %) av 34. Av de svarande uppger 13 (52 %) att de arbetat mindre än 3 år inom socialförvaltningen i Mellerud.

Av de 10 enhetscheferna inom vård och omsorg har 8 (80 %) svarat på enkäten. 3 (37 %) enhetschefer inom vård och omsorg uppger att man arbetat mindre än 3 år.

Av de 7 enhetscheferna inom stöd och service samt individ- och familjeomsorg har 4 (57 %) svarat på enkäten. 3 (75 %) enhetschefer inom stöd och service samt individ- och familjeomsorg uppger att man arbetat mindre än 3 år.

Av de 17 medarbetarna i den Administrativa enheten har 13 (76 %) svarat på enkäten. 6 (46 %) medarbetar i den Administrativa enheten uppger att man arbetat mindre än 3 år.

### Arbetsbelastningen för enhetscheferna

På fråga om **vilken förändring (processer, arbetssätt och rutiner) i den nya administrativa organiseringen har haft störst inverkan på din verksamhet** svarade enhetscheferna inom vård och omsorg, 5 personaladministration, 2 annat (bemanningen) och 1 socialförvaltningens servicecenter.

*"När verksamhetsassistenterna lämnade var det flera svårlösta/specifika arbetsuppgifter som lämnades till verksamheten."*

*"Att min enhet inte längre har någon administratör på plats på enheten. Bemanningseenheten som ska sköta resursspass och vikariepass."*

*"Att man tog över administrativ assistent utan att ha förutsett vilken förändring som kom att ske. Många sysslor blev hängande i luten som tidigare den administrativa assistenten gjorde."*

Enhetscheferna inom stöd och service samt individ- och familjeomsorg svarade 2 socialförvaltningens servicecenter, 1 systemadministration och 1 annat (helheten).

*"Bemanningseenheten."*

*"Flera delar och helheten sammantagen."*

För påstående att **den administrativa enheten bidrar till att minska min arbetsbelastning** svarade enhetscheferna inom vård och omsorg i genomsnitt 3,13 på skalan, hur vida man instämmer. Med ett spann från 1 till 6.

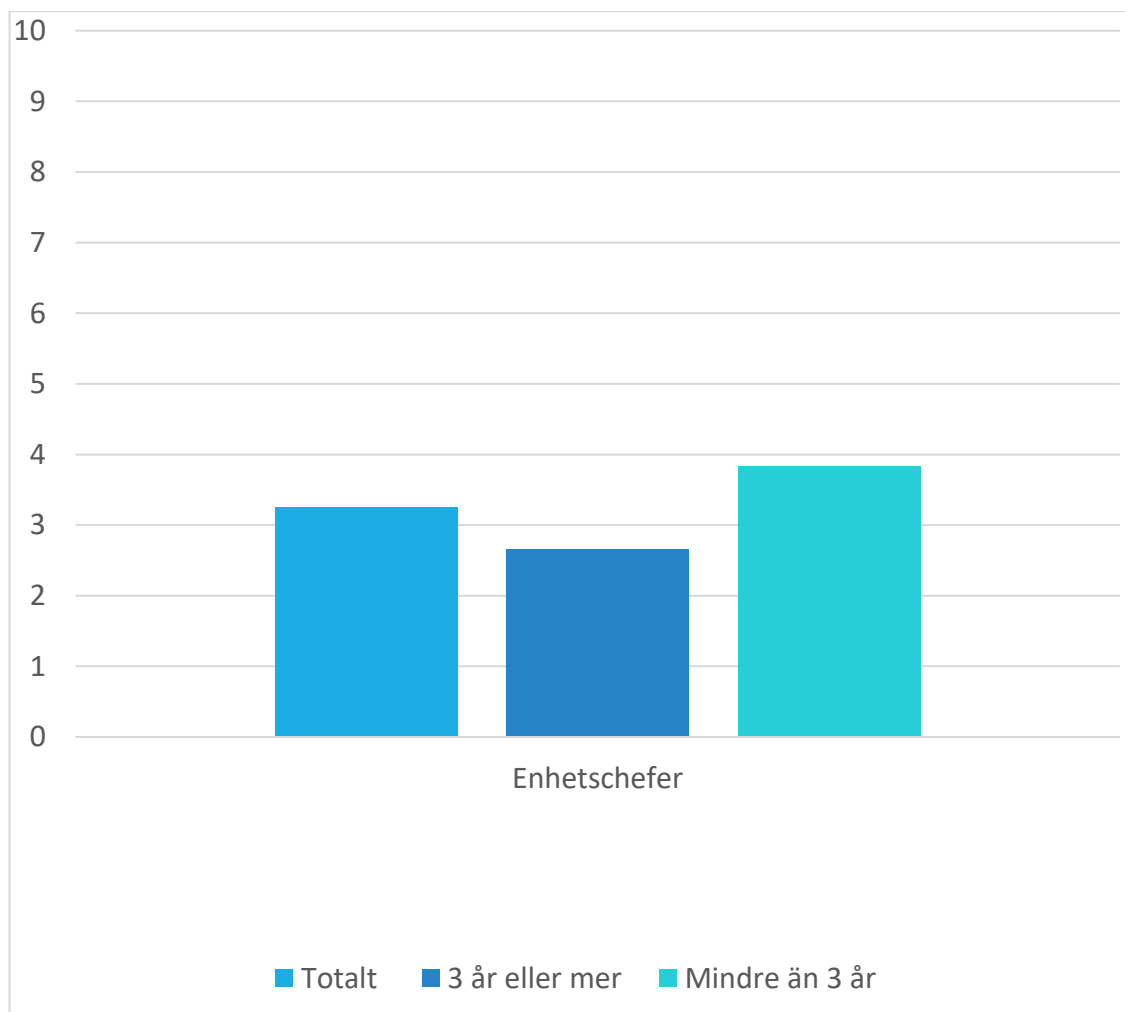
*”Totalt en ökad arbetsbelastning sedan administrativa enheten startade och administratörerna gick över.”*

*”Jag har ingen att lämna enklare administrativa uppgifter till och det tar lång tid att få hjälp från den administrativa enheten eller så blir man nekad hjälp. Det är dyrt att ha en enhetschef som gör dessa administrativa uppgifter.”*

Enhetscheferna inom stöd och service samt individ- och familjeomsorg svarade i genomsnitt 3,5. Med ett spann från 2 till 5.

*”Stor hjälp vid rekrytering och schemaprocesser annars har den administrativa enheten bidragit till mer administrativt arbete.”*

*”Snarare tvärt om i vissa fall, inom vissa områden fungerar det bra eller mycket bra.”*



För påstående att **jag får det stöd jag anser mig behöva av den administrativa enheten** svarade enhetscheferna inom vård och omsorg i genomsnitt 3,88 på skalan, hur vida man instämmer. Med ett spann från 1 till 7.

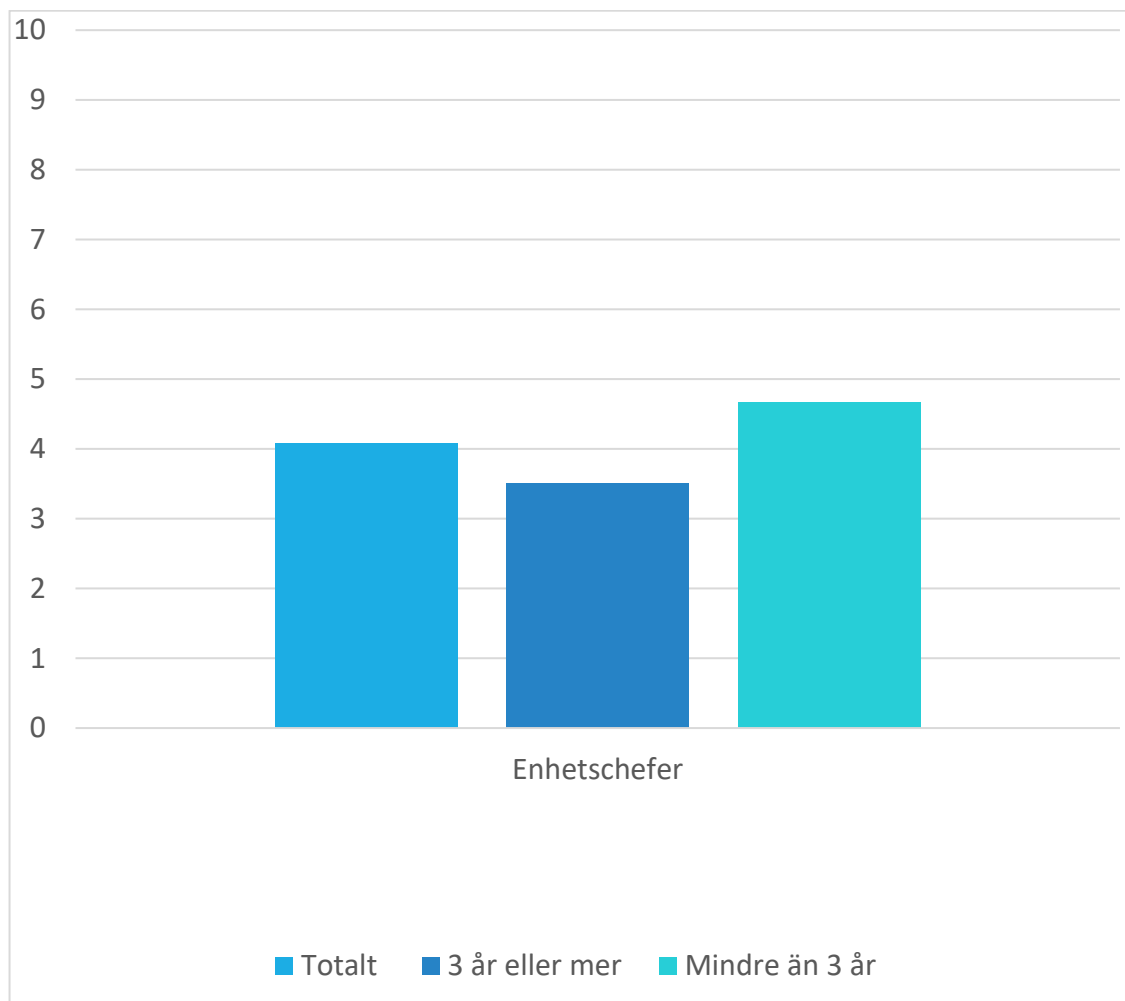
*"I vissa hänseenden får jag stödet men mycket har blivit mer omständligt. Ofta sker saker med kort varsel då måste jag göra det själv som chef när assistenten inte finns på plats."*

*"Allt stöd som man hade med sin assistent på den egna enheten finns inte längre och är belastande."*

Enhetscheferna inom stöd och service samt individ- och familjeomsorg svarade i genomsnitt 4,5. Med ett spann från 3 till 7.

*"Saknar närheten, har blivit mer omständligt att få stöd".*

*"Jag har mindre stöd än tidigare, oklart vem man ska vända sig till och får ibland ingen återkoppling då man skickar till funktionsbrevlådan, vilket gör att man inte vet om det är någon som tar frågan."*



## Tillhörighet med gemensam plattform för administratörerna

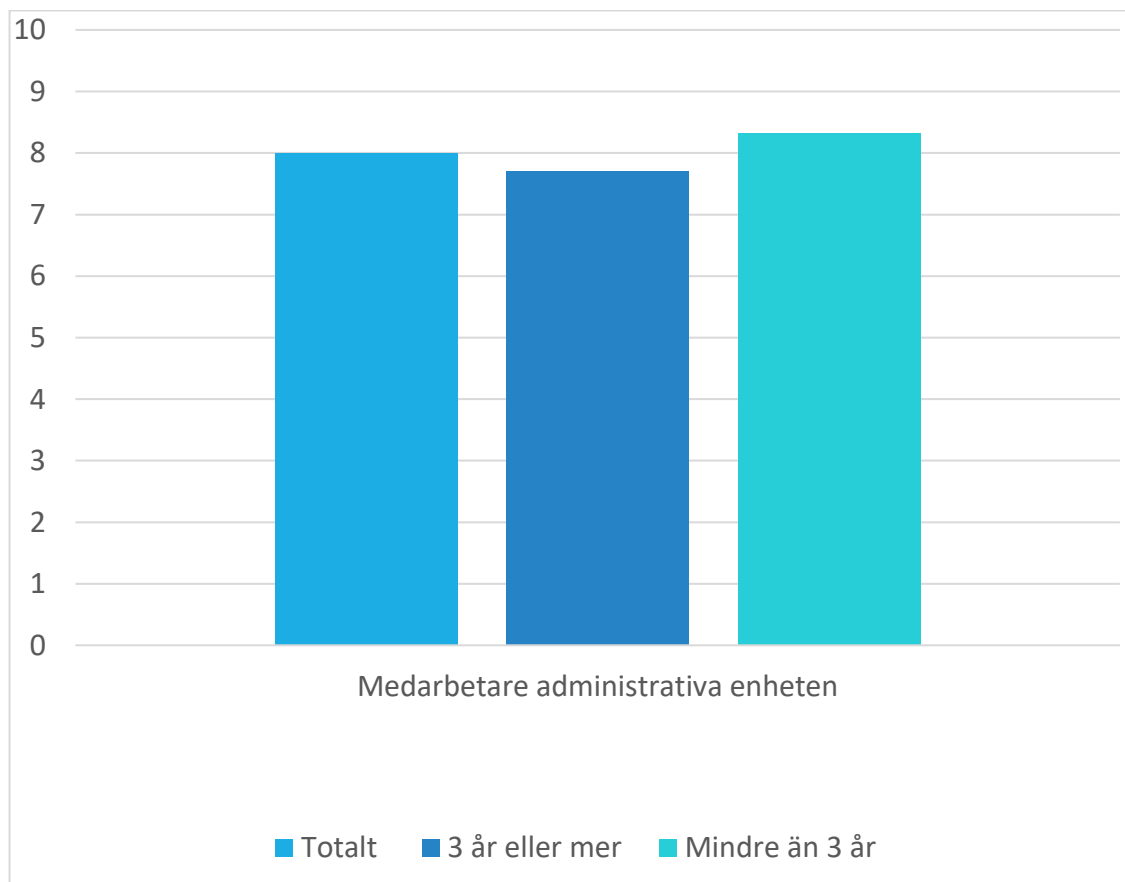
För påstående att **den administrativa enheten bidrar till att skapa en tillhörighet och gemensam plattform för mig i mitt arbete** svarade medarbetarna i genomsnitt 8 på skalan, hur vida man instämmer. Med ett spann från 3 till 10.

*”Det känns tryggt att ha kollegor att diskutera/bolla med kring frågor och situationer som dyker upp.”*

För påstående att **den samlade kompetensen inom min enhet underlättar för mig i mitt arbete** svarade medarbetarna i genomsnitt 7,77 på skalan, hur vida man instämmer. Med ett spann från 3 till 10.

*”Fint att kunna bolla saker med sina kollegor samt kunna dra nytta av även deras kompetens.”*

*”Vi har en bred erfarenhet allihopa och kan olika områden mer eller mindre och har lätt att delge varandra och även fråga varandra efter råd.”*



## Tillgänglighet och sårbarhet

För påstående att **organiseringen i en administrativ enhet bidrar till min kompetensutveckling** svarade medarbetarna i genomsnitt 7,91 på skalan, hur vida man instämmer. Med ett spann från 3 till 10.

*"Min inriktning har blivit mer styrd åt det hållet som jag tycker mer om och har mer fallenhet för."*

*"Absolut, det har blivit en hel del nytt från min tidigare "mjuka" verksamhet. Det här arbetssättet upplever jag tryggt och inte så sårbart som mitt tidigare arbete."*

För påstående att **tillgängligheten har ökat och sårbarheten har minskat kring administrativt stöd** svarade enhetscheferna inom vård och omsorg i genomsnitt 3,75 på skalan, hur vida man instämmer. Med ett spann från 1 till 8.

*"Det finns en namngiven person som utför de uppgifter de ska göra. Ingen specifik kan se till helheten eller känner verksamheterna. Olika personer sköter olika saker. Det är avhängt att den person som brukar utföra uppgiften är på plats."*

*"Tyvärr har man ibland fått till svar att det får din administratör göra när denne kommer tillbaka från sin ledighet."*

*"Upplever inte att exempelvis under sommaren var någon annan insatt i till exempel fakturering. Det är avhängt att den person som brukar utföra uppgiften är på plats."*

*"Den ene vet inte vad den andre gör ex vid fakturering. Är den personen inte där som brukar hålla i faktureringarna får det vänta. Det fungerar dåligt under semesterperiod med ersättare."*

Enhetscheferna inom stöd och service samt individ- och familjeomsorg svarade i genomsnitt 3,0. Med ett spann från 1 till 6.

*"Tillgängligheten har minskat men sårbarheten har minskat."*

*"En del saker faller mellan stolarna mer nu än tidigare, saknar helhetsperspektivet."*

*"Är inte där än."*

För påstående att **jag upplever att sårbarheten kring mina arbetsuppgifter överlag har minskat** svarade medarbetarna i genomsnitt 7.69 på skalan, hur vida man instämmer. Med ett spann från 3 till 10.

*"Absolut, mitt tidigare jobb var mycket egna funderingar/beslut som man var tvungen och ta och det är stor skillnad på vårt jobb idag på Administrativa enheten. Vi känslan känns väldigt tydligt och då är vi automatiskt mindre sårbara."*

## Samverkan mellan enheter

För påstående att **samarbetet mellan mig och den administrativa enheter fungerar tillfredställande** svarade enhetscheferna inom vård och omsorg i genomsnitt 5,5 på skalan hur vida man instämmer med påståendet. Med ett spann från 2 till 8.

*"Upplever ändå att de personer som jag har kontakt med gör så gott de kan. Helhetsbilden organisationen och det stöd den skulle innebära är att det inte fungerar tillfredställande."*

*"När vi samarbetar så finns inget att klaga på."*

*"Bra personer som arbetar där som alla gör sitt bästa."*

*"Administratörerna har ett gott bemötande."*

Enhetscheferna inom stöd och service samt individ- och familjeomsorg svarade i genomsnitt 6,75. Med ett spann från 5 till 9.

*"Personerna som jobbar på enheten har jag god samverkan med, men inte alltid organisationen. Det händer att man missar helheten."*

*"Kring schemaprocesserna fungerar det väldigt väl men andra administrativa uppgifter har det blivit svårare att få hjälp med."*

För påstående att **överlag har jag ett fungerande samarbete med övriga enheter** svarade medarbetarna i genomsnitt 8,31 på skalan, hur vida man instämmer. Med ett spann från 4 till 10.

*"Arbetar mest mot en enhet."*

*"För- och nackdelar med den nya enheten, där närheten till tidigare enhet är förändrad, och där ändå fördelarna är större."*

För påstående att **den administrativa enhetens ansvarsområden och åtaganden är tydliga** svarade enhetscheferna inom vård och omsorg i genomsnitt 4,63 på skalan, hur vida man instämmer. Med ett spann från 2 till 7.

*"Administratörerna har fått direktiv från sin chef om vad de ska göra och inte."*

*"Tydligen upplevs vara i större uppfattning mot administratören än mot verksamhetens behov."*

Enhetscheferna inom stöd och service samt individ- och familjeomsorg svarade i genomsnitt 4,75. Med ett spann från 3 till 6.

*”Otydlighet kring Bemanningsenheten.”*

*”Svaren varierar, men blir bättre.”*

Medarbetarna i den Administrativa enheten svarade i genomsnitt 7,62. Med ett spann från 4 till 10.

*”Ja dom är tydliga men det återstår en del arbete med att få cheferna att vända sig till rätt funktion med sina olika ärende, bemanningen, administratörer i schemaprocessen eller Administrativa enhetens funktionsbrevlåda men också för oss administratörer att bli trygga i vår roll och lotsa chef rätt till nästa gång när ärendena hamnar ”fel”.”*

*”Vi är ju i starten fortfarande av vår nya enhet och det tar ett tag för rutiner att sätta sig och med det så känner jag att vårt ansvarsområde är ett övergripande ansvar att underlätta för våra chefer, mycket kommer till oss och vi har en öppen dialog om innehållet.”*

För påstående att **ökad samverkan och nya processer, arbetsätt och rutiner har bidragit till minskade akuttryckningar i mitt arbete** svarade enhetscheferna inom vård och omsorg i genomsnitt 2,5 på skalan, hur vida man instämmer. Med ett spann från 1 till 8.

*”Känns bara som det blivit mer att göra, ta tillexempel bemanningen, när assistent var på den egna enheten visste denne om man behövde ersätta någon vid sjukdom eller semester beroende på beläggning, detta har fördyrat kostnaderna med personal.”*

*”Alla akuttryckningar som assistenten hjälpte mig med är borta, till exempel ta emot eller lämna ut pengar till boende med mera, det ligger nu på mig.”*

*”Tycker snarare att det har ökat då det hela tiden hänger på mig att se till att det inte missas att beställa en vikarie på något arbetspass. Jag kan aldrig koppla bort detta och när jag är på möten måste jag samtidigt svara i telefonen ifall någon sjukanmäler sig och sedan koppla upp mig för att beställa en vikarie.”*

Enhetscheferna inom stöd och service samt individ- och familjeomsorg svarade i genomsnitt 4,0. Med ett spann från 1 till 6.

*”Väldigt olika men har definitivt fått mer hjälp med akut rekrytering.”*

*”Blir mer störd och får lösa uppkomna situationer.”*



Medarbetarna i den Administrativa enheten svarade i genomsnitt 6,54 på skalan. Med ett spann från 3 till 9.

*"Vi är påväg."*

*"Det skiljer sig inte så mycket från tidigare för min del."*

*"Ja det beror nog på chefen som man är kopplad till. I mitt läge så känner jag att det uppstår akuta situationer som ofta leder till merarbete, just pga. att det är snabba beslut från chef."*

## Leverans av effektiv och rättssäker service

För påstående att **nya processer, arbetssätt och rutiner har gjort mitt arbete mer effektivt** svarade enhetscheferna inom vård och omsorg i genomsnitt 3,13 på skalan, hur vida man instämmer. Med ett spann från 1 till 7.

*"Det har tvärtom gjort mitt arbete mer ineffektivt. Jag lägger stor del av min arbetstid på saker som en administratör skulle kunna ha gjort."*

*"Nej jag lägger tid på fel saker då jag saknar en administratör på plats."*

Enhetscheferna inom stöd och service samt individ- och familjeomsorg svarade i genomsnitt 4,5. Med ett spann från 2 till 6.

*"Nej inte än."*

Medarbetarna i den Administrativa enheten svarade i genomsnitt 7,38 på skalan. Med ett spann från 4 till 10.

*"Vi är påväg. Framställandet av vissa rutiner kan ta lite mer tid."*

*"Framför allt har nya lokaler bidragit. Bokade besök gör att man inte blir avbruten lika ofta som tidigare."*

*"Ja det håller jag med om. Det är ett strukturerat arbetssätt som genomsyrar vår verksamhet och det känns tryggt."*

För påståendet att **den samlade kompetensen inom den administrativa enheten bidrar till en mer rättssäker service** svarade enhetscheferna inom vård och omsorg i genomsnitt 4,38 på skalan hur vida man instämmer. Med ett spann från 1 till 7.

*"Ja förhoppningsvis så blir det så men det krävas rätt kompetens tex. i luckan dit IFO:s kunder vänder sig."*

Enhetscheferna inom stöd och service samt individ- och familjeomsorg svarade i genomsnitt 6,0. Med ett spann från 4 till 7.

*”Bra med samlad kompetens.”*

*”Personalen som jobbar är duktiga på sitt arbete! Inom vissa delar ser jag en ökad kompetens.”*

Medarbetarna i den Administrativa enheten svarade i genomsnitt 7,85 Med ett spann från 3 till 10.

*”Ju mer rollerna faller på plats, desto bättre blir det.”*

*”Ja helt klart, man får alltid svar från kollegor och kan man inte lösa det så har vi en knivskarp chef som alltid finns där och har svar på frågan.”*

## Kommunikation och delaktighet

För påstående att **jag upplever att jag varit delaktig i det förändringsarbete (arbetsätt, rutiner och processer) som omorganisationen (tillkomst av administrativa enheten) inneburit** svarade enhetscheferna inom vård och omsorg i genomsnitt 1,88 på skalan hur vida man instämmer med påståendet. Med ett spann från 1 till 2.

*”Vi har fått mycket presenterat för mig, i vissa delar delaktighet. Administrativa enheten vill gärna att det ska finnas enhetliga rutiner, men ibland funkar inte det.”*

*”Nej, det har trillat ut den ena rutinen efter den andra med väldig massa ord och ibland liten verklighetsförankring, sedan har man ändrat efter hand när man påtalat att verkligheten inte alltid ser ut så.”*

*”Delaktighet saknas vid upprättande av rutiner som kommer nerdimpande”*

*”Rutiner kommer en efter en färdigskrivna utan delaktighet från verksamheterna”*

Enhetscheferna inom stöd och service samt individ- och familjeomsorg svarade i genomsnitt 5,0. Med ett spann från 1 till 8.

*”Har återkopplat och lyft viss del av de som önskas bättre.”*

*”Blev intervjuad inför men känns inte som att det jag förmedlade haft någon påverkan på organisationen, en del av det stödet vi tidigare hade har försvunnit.”*

Medarbetarna i den Administrativa enheten svarade i genomsnitt 8,23. Med ett spann från 4 till 10.

*"Alla har varit och är mycket delaktiga."*

*"En fantastisk effektiv, strukturerad, pedagogisk och lyhörd chef som reflekterar över våra många gånger olika åsikter om hur vi ska arbeta innan hon fattar beslut. Vägen har varit krokig och ibland har det tagit lite tid att komma framåt då arbetsätten mellan de olika sektorerna har varit väldigt olika tidigare. Hög arbetsbelastning under omorganisationen har också bidragit till att det ibland varit svårt att orka ta till sig förändringar. Vi har nu kommit en bra bit på vägen med att hitta gemensamma arbetssätt och rutiner men vi kan alltid bli bättre och det kräver att man är öppen för förändring och utveckling."*

För påstående att **jag upplever att syfte och genomförandeplan kring omorganisationen (tillkomst av administrativa enheten) har kommunicerats tydligt** svarade enhetscheferna inom vård och omsorg i genomsnitt 4,75 på skalan hur vida man instämmer. Med ett spann från 1 till 8.

*"Själva tillkomsten av administrativa enheten kom som en blixtn från klar himmel av dåvarande förvaltningschefen och var inte förankrad ute i vår verksamhet, det var inget som önskades. Det vi ville ha var en bemanningsenhet för att kunna nyttja resurserna bättre, och för att man skulle ta tillvara och fördela de resurspass som blev i och med heltidsresan."*

*"Kommunikationen om syfte var tydlig men mycket tveksam till att det uppfyllt syftena."*

*"Kommunikationen var bra men det har inte varit möjligt att lämna åsikter under tiden."*

*"Det skulle i informationen inte bli någon förändring av sysslor endast att assistenten skulle sitta på annat ställe."*

Enhetscheferna inom stöd och service samt individ- och familjeomsorg svarade i genomsnitt 5,25. Med ett spann från 5 till 6.

*"Vi har fått ta del av underlag för omorganisationen och en presentation av enheten."*

*"Ja till viss del."*

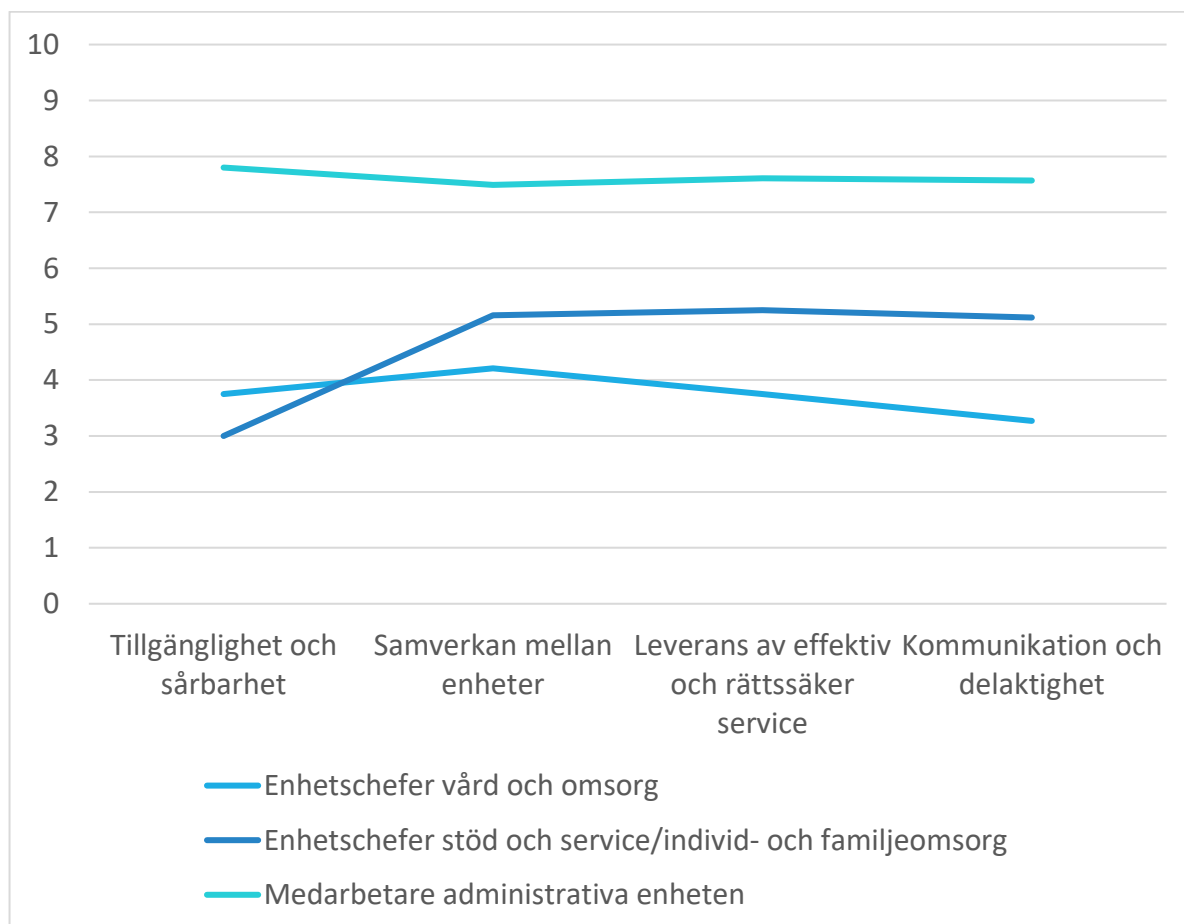
Medarbetarna i den Administrativa enheten svarade i genomsnitt 6,92. Med ett spann från 2 till 10.

*"Det har varit en resa, ganska rörig och påfrestande sådan, ibland kanske saker ska få ta lite längre tid att genomföra."*

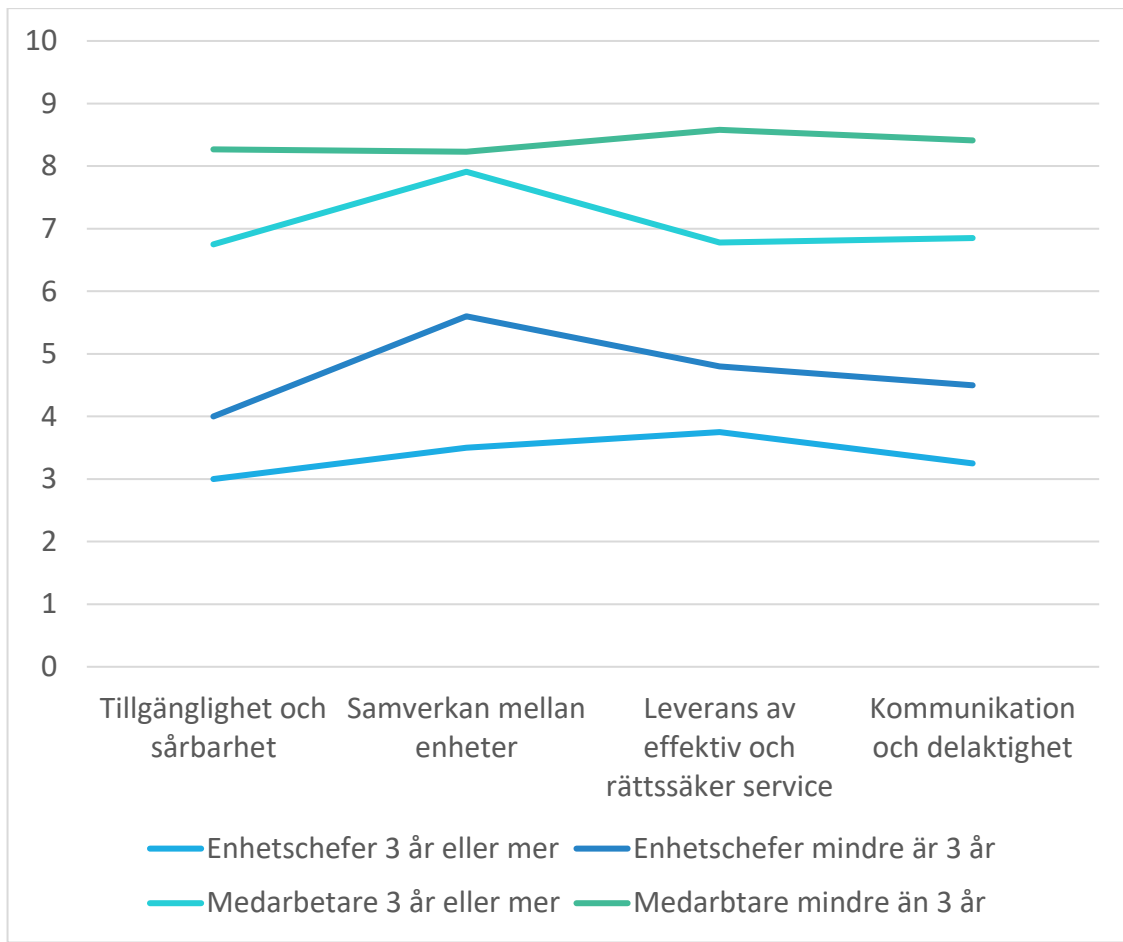
*"Syfte och genomförande planen upplever jag inte har delgetts så tydligt."*

## Analys av enkätsvaren

Den totala svarsfrekvensen på 74 % kan anses tillfredställande för att återge ett någorlunda signifikant resultat. Framkommer att en enhetschef inom vård och omsorg avslutat sin tjänst kort efter att enkäten skickades ut. Att 52 % av svarande anger att de arbetat mindre än 3 år inom socialförvaltningen tyder på att många har anställts under tiden för organisationsförändringen och att man således har olika referensramar kring ett före och nuläge.



Enhetscheferna inom vård och omsorg instämmer i lägre grad med påståendena än enhetscheferna inom stöd och service/individ- och familjeomsorgen. Medarbetarna instämmer i hög grad med de flesta påståenden.



De chefer och medarbetare som arbetat 3 år eller längre håller överlag i en mindre utsträckning med om påståendena än de som arbetat kortare än 3 år.

Sammantaget uppger enhetscheferna att den förändring som haft störst inverkan på deras verksamhet är inom området personaladministration. Även när man angivit andra områden eller annat, återkommer bemanningen och bemanningenheten som kommentar. Inom området arbetsbelastning svarar de flesta enhetschefer att den administrativa enheten inte bidrar till en minskad arbetsbelastning och inte heller levererar det stöd man anser sig vara i behov av. Vad gäller tillhörighet med gemensam plattform anser de flesta medarbetare att den administrativa enheten bidrar till detta.

Både medarbetarna och enhetscheferna upplever att sårbarheten minskat kring administrativt stöd, men enhetscheferna upplever även att tillgängligheten minskat. Kanske framför allt tillgänglighet till assistent. Samarbetet mellan enhetschef och administratör fungerar överlag bra på personnivå. Man är relativt överens om att en samlad kompetens inom den administrativa enheten bidrar till en mer rättssäker service. Enhetscheferna anser inte att deras arbete blivit mer effektivt men det gör medarbetarna till följd av ett strukturerat arbetssätt. Kan konstateras att det råder viss oklarhet kring den administrativa enhetens ansvarsområden. Medarbetarna upplever att de varit delaktiga i förändringsprocessen men det gör inte enhetscheferna. Inga kommentarer från enhetschefer handlar om organiseringen i

den administrativa enheten för de medarbetare som tidigare utgjorde socialförvaltningens kansli. Kan tänkas att dessa medarbetare utifrån uppdrag i mindre omfattning håller med om påståenden kring tillhörighet, gemensam plattform, samlad kompetens och minskad sårbarhet.

## Slutsatser och betänkanden

Att det finns brister i kommunikationen kring syftet är förståeligt då organiseringen inte är en lösning på den problematik man angav som främsta orsak till organisationsförändringen, att minska arbetsbelastningen för enhetscheferna. Man kan inte minska arbetsbelastningen genom att ta bort en assistent. En vedertagen yrkesroll, med stark förankring i verksamhets kultur. Assistenten förväntades kunna ta hand om allt från de enklaste till närmast arbetsledande arbetsuppgifter. Detta kan ses som orsaken till att merparten enhetschefer framför allt inom sektor vård och omsorg fortfarande är kvar i reaktion- och motståndsfasen. En ojämn fördelning av assistenter och en strävan mot funktion som inte avser vara beroende av person kan ses ligga till grund för beslutet. Kan konstateras att dialog kring arbetsdelning och låta anställda arbeta med sina huvudsakliga arbetsuppgifter är relevant inom flera hårt belastade yrkesområden.

Skapandet av en administrativ enhet är en mycket stor förändring som i hög grad påverkat hela förvaltningen. Omorganisationen och tillkomsten av den administrativa enheten ställer höga krav på både medarbetare och chefer, då förändringen medfört så många olika nya processer, arbetssätt och rutiner samtidigt. Trots detta har det inte kopplats på resurser och kompetens att arbeta med förändringen. Har inte funnits någon tydlighet kring vem som ansvarar för vad i förändringsarbetet. Det övergripande ansvaret bör ligga på socialchef. Den risk- och konsekvensanalys som gjordes inför beslutet är otillräcklig, troligtvis på grund av att det skulle gå fort. Det har därav och därtill inte funnits någon åtgärds-/förändringsplan kopplad till analysen. Förändring tar tid och ännu längre om man inte har en plan för att få med sig verksamheten på resan mot uppsatta mål. Utifrån detta och som ett förändringsinitiativ kan sammantaget konstateras att man i dagsläget inte lyckats nå en önskad, avsedd och förväntad effekt. Det framkommer flera orsaker till att man i dagsläget inte når målsättningen med organisationsförändringen, exempelvis att:

- det inte funnits tillräckligt starkt stöd för förändringen, vilket har att göra med en orealistisk vision.
- man underlåtit förankra förändringen i verksamhetens kultur - strävan mot funktion som inte avser vara beroende av person.
- det inte funnits någon förändringsplan och tydlighet kring vem som ansvarar för vad i förändringsarbetet.
- det drivits många förändringsinitiativ samtidigt.

Om vi återgår till Kelly Odells bild kring framgångsfaktorer vid förändring, finns det möjlighet till utveckling inom flertalet områden; vision, motivation, kompetens, resurser och plan. Några delar skulle här kunna ligga inom ramen för en verksamhetsutvecklars uppdrag. Kelly Odell påtalar även vikten av att känna stark

tillhörighet till verksamheten. Enhetschefer lyfter bland annat tillhörigheten i kommentarer kring samverkan inom förvaltningen. Frågor som då kan ställas är om förvaltningsledning, enhetschefer och medarbetare känner tillit till varandra? Finns en öppen kommunikation där man uppmuntrar olika åsikter? Svaret på dessa frågor har inte denna utredning, men likaså viktiga principer att genomsyra ett framtida utvecklingsarbete. Det måste finnas ett prestigelöst klimat, där det är okej att det blir fel ibland och att allt inte fungerar optimalt från start.

Att den förändring som haft störst inverkan på verksamheten anses vara bemanningsenheten är intressant. Det är också denna förändring som enligt enhetschefer var den önskade förändringen, för att kunna ta sig an heltidsresan. Man kan då undra om kritik i visst avseende riktas mot organisering i administrativ enheten eller heltidsresan? Personaladministrationen inklusive "bemanningsenheten" är ett av fyra serviceområden. "Bemanningsenheten" är ingen egen enhet, utan en central funktion vars uppdrag utförs av 2 bemanningsadministratörer, vilket hade varit nödvändigt även utan en administrativ enhet. Denna funktion är också framöver en grundförutsättning för att kunna få ut den överkapacitet i tid, som rätten till heltid innebär, utanför den egen enheten. Det är inte så att problematiken kring heltidsresan är unik för Mellerud, men troligen på grund av riktat arbetssättet har man kommit längre på resan än övriga kommuner i närområdet. Kan även konstateras att flera enhetschefer lyfter det goda arbete som utförs kring rekrytering.

Organiseringen runt den administrativa enheten behöver förvaltningsledningen fortsatt se över. Till exempel bör den medicinskt ansvariga sjuksköterskan (MAS) istället ligga direkt under socialchef (har varit placerad i den administrativa enheten och är i dagsläget under sektorchef), för att de båda ska kunna fullgöra sina uppgifter och ansvarsområden. Alkohol- och tobakshandläggarna ligger under socialchef, kan inte se anledning till att det ska vara så framöver. Den administrativa chefen har fått ta sig an alldeles för många funktioner samtidigt (stabchef, enhetschef, verksamhetsutvecklare, nämndsekreterare, HR-assistent, administratör osv.), vilket kanske fungerar kortsiktigt för att hålla verksamheten flytande, men är inte hållbart långsiktigt.

Onekligen går en hel del genom den administrativa enheten och mycket förväntas den administrativa enheten lösa, både vad det gäller att upprätthålla den dagliga driften och utvecklingsarbete. Att efter en kort tid gå tillbaka till tidigare organisering vore kontraproduktivt så till vida att det varken löser nuvarande eller framtida utmaningar, därtill heller inte ekonomiskt försvarbart. Vägen framåt är ett gemensamt ansvar som kräver delaktighet i alla led inom förvaltningen. Trots förutsättningar kan konstateras att den administrativa enheten kommit väldigt långt på kort tid med att skapa en tillhörighet och gemensam plattform för administratörerna. Vilket kanske borde ses som den administrativa chefens viktigaste uppdrag. Administratörernas roll och uppdrag har blivit tydligare. Enheten arbetar fortsatt med att öka tillgängligheten, minska sårbarheten samt leverans av effektiv och rättssäker service. Kan konstateras att det är en bit kvar till önskat läge i strävan efter funktionalitet och att man inte kan förvänta sig att rutiner ska lösa alla situationer när samverkansproblem uppstår. Behöver ha ett agilt arbetssätt där man

regelbundet och konsekvent checkar av vad som fungerar och inte fungerar samt åtgärdar därefter. Ibland finns säkerligen även lösningar inom den egna verksamheten.

## Förslag på utvecklingsområden

Utifrån utredningens resultat föreslås strategiska mål och åtgärder inom följande områden:

- Minska enhetschefernas arbetsbelastning.
- Delaktighet i förvaltningens strävan mot funktionalitet som inte avser vara beroende av person.
- Ökad förståelse och gemensam dialog kring heltidsresan inom förvaltningen.
- Ge förvaltningen förutsättningar att kunna fokusera på verksamhetsutveckling.

## Referensförteckning

---

Kommunstyrelsekontoret, personalenheten (2018). *Bemanningsenhet Melleruds kommun - Som en del i arbetet med rätt till heltid införande av heltidsplan för Melleruds kommun, åren 2018-2022*. Mellerud

Kommunstyrelsekontoret, personalenheten (2018). *Beslut om administrativ enhet inom Socialförvaltningen*. Mellerud

Kotter, J. P. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, 73, 59-67.

Odell, K (2019). *Förändringshandboken – För ledare och medarbetare*. Stockholm, Liber AB.

Socialförvaltningen (2018). Förhandlingsprotokoll enligt MBL § 11 gällande Administrativ enhet inom Socialförvaltningen med riskbedömning/konsekvensanalys och handlingsplan

Socialförvaltningen, administrativa enheten (2019). *Serviceklaration socialförvaltningens administrativa enhet – Med god service avlasta och förbättra arbetsmiljön för chefer och medarbetare*. Mellerud

Socialnämnden (2020). *Sammanträdesprotokoll - Utvärdering av administrativa enheten*. Mellerud, Dnr: SN2020/294



# Bilagor

## 1. Åtgärdsplan socialförvaltningens administrativa



### Risicanalys Socialförvaltningens administrativa

Mål strategiskt perspektiv	Beskrivning av risk	Riskansvarig	Orsak	Konsekvenser
Minska enhetschefernas arbetsbelastning.	Att enhetschefernas arbetsuppgifter inte minskar genom organisering av administratörer i en administrativ enhet.	Socialchef	Assistenten förväntades kunna ta hand om allt från de enklaste till närmast arbetsledande arbetsuppgifter.	Ökad arbetsbelastning för enhetscheferna. Frustration, förvirring och begränsad förändring.

### Åtgärdsplan Socialförvaltningens administrativa

Mål strategiskt perspektiv	Kortfattad beskrivning av aktiviteten	Ansvarig	Förväntad effekt	Datum för uppföljning och slutleverans
Minska enhetschefernas arbetsbelastning.	Arbetsgrupp bestående av 2 representanter från sektor vård och omsorg, 1 stöd och service, 1 individ- och familjeomsorgen och 2 administrativa enheten. Gruppens uppdrag är att lägga fram förslag.	Socialchef och samordnare	Delaktighet och minskad arbetsbelastning.	2021-03-31



### Risicanalys Socialförvaltningens administrativa

Mål strategiskt perspektiv	Beskrivning av risk	Riskansvarig	Orsak	Konsekvenser
(1) Delaktighet i förvaltningens strävan mot funktionalitet som inte avser vara beroende av person.	Att den administrativa enhetens uppdrag inte upplevs tydligt och att tillgängligheten till administrativ stöd upplevs begränsad.	Socialchef och administrativ chef	Att enhetschefer inte vet vilket stöd som erbjuds. Lång tid mellan påtalat behov av stöd och återkoppling/åtgärd.	Att enhetscheferna löser uppgiften på annat sätt. Att resurserna (administratörerna) inte nyttjas. Förvirring, frustration och ineffektivitet.

### Åtgärdsplan Socialförvaltningens administrativa

Mål strategiskt perspektiv	Kortfattad beskrivning av aktiviteten	Ansvarig	Förväntad effekt	Datum för uppföljning och slutleverans
(1) Delaktighet i förvaltningens strävan mot funktionalitet som inte avser vara beroende av person.	Arbetsgrupp bestående av 2 representanter från sektor vård och omsorg, 1 stöd och service, 1 individ- och familjeomsorgen och 2 administrativa enheten. Gruppens uppdrag är att lägga fram förslag.	Socialchef och samordnare	Delaktighet och enklare för enhetschefer att få det administrativa stöd som efterfrågas. Ökad tillgänglighet.	2021-03-31

**Risicanalys Socialförvaltningens administrativa**

Mål strategiskt perspektiv	Beskrivning av risk	Riskansvarig	Orsak	Konsekvenser
(2) Delaktighet i förvaltningens strävan mot funktionalitet som inte avser vara beroende av person.	Att man åt båda håll inte känner tillit till varandra i verksamheten och att det inte finns en öppen kommunikation.	Socialchef	Administrativ chef representerar förvaltningsledningen. Kan upplevas som felaktig balans i samverkan mellan enheter. Administrativ chef får stå till svars för eventuell upplevelse av bristande tillit till organisationen.	Bristande känsla av tillhörighet till verksamheten. Prestige istället för strävan mot gemensamma mål. Motstånd och begränsad förändring.

**Åtgärdsplan Socialförvaltningens administrativa**

Mål strategiskt perspektiv	Kortfattad beskrivning av aktiviteten	Ansvarig	Förväntad effekt	Datum för uppföljning och slutleverans
(2) Delaktighet i förvaltningens strävan mot funktionalitet som inte avser vara beroende av person.	Arbetsgrupp bestående av 2 representanter från sektor vård och omsorg, 1 stöd och service, 1 individ- och familjeomsorgen och 2 administrativa enheten. Gruppens uppdrag är att lägga fram förslag.	Socialchef och samordnare	Delaktighet och öppen kommunikation.	2021-03-31

**Risicanalys Socialförvaltningens administrativa**

Mål strategiskt perspektiv	Beskrivning av risk	Riskansvarig	Orsak	Konsekvenser
(3) Delaktighet i förvaltningens strävan mot funktionalitet som inte avser vara beroende av person.	Att den administrativa enheten upplevs kontrollerande istället för stödjande.	Socialchef	Kan lätt hamna i ett läge där administrativa enheten blir ett redskap för att leta felaktigheter i verksamheten. Om felaktigheter inte åtgärdas i ett utvecklande syfte uppstår en kultur av rädsla för att göra fel. Problem sopas då under mattan.	Bristande känsla av tillhörighet till verksamheten. Ingen öppen kommunikation. Rädsla och begränsad förändring.

**Åtgärdsplan Socialförvaltningens administrativa**

Mål strategiskt perspektiv	Kortfattad beskrivning av aktiviteten	Ansvarig	Förväntad effekt	Datum för uppföljning och slutleverans
(3) Delaktighet i förvaltningens strävan mot funktionalitet som inte avser vara beroende av person.	Arbetsgrupp bestående av 2 representanter från sektor vård och omsorg, 1 stöd och service, 1 individ- och familjeomsorgen och 2 administrativa enheten. Gruppens uppdrag är att lägga fram förslag.	Socialchef och samordnare	Delaktighet och öppen kommunikation.	2021-03-31



### Risicanalys Socialförvaltningens administrativa

Mål strategiskt perspektiv	Beskrivning av risk	Riskansvarig	Orsak	Konsekvenser
Öka förståelse och gemensam dialog kring heltidsresan inom förvaltningen.	Att den administrativa enheten (stödande verksamheten) får kritik för alla förändringar inom heltidsresan som upplevs negativa.	Socialchef och sektorchef	Heltidsresan innebär många komplexa utmaningar som man behöver hantera i samband med införandet av en heltidsorganisation.	Förvirring, frustration, skuldbeläggning och begränsad förändring.

### Åtgärdsplan Socialförvaltningens administrativa

Mål strategiskt perspektiv	Kortfattad beskrivning av aktiviteten	Ansvarig	Förväntad effekt	Datum för uppföljning och slutleverans
Öka förståelse och gemensam dialog kring heltidsresan inom förvaltningen.	Ny separat arbetsgrupp bestående av sektorchef, 2 representanter från sektor vård och omsorg, 1 stöd och service och 1 administrativa enheten. Samt HR och facklig medverkan.	Socialchef och sektorchef	Ökad förståelse kring heltidsresan.	2021-03-31



### Risicanalys Socialförvaltningens administrativa

Mål strategiskt perspektiv	Beskrivning av risk	Riskansvarig	Orsak	Konsekvenser
(1) Ge förvaltningen förutsättningar att kunna fokusera på verksamhetsutveckling.	Att utvecklings- och kvalitetsfrämjande arbete är eftersatt.	Socialchef och administrativ chef	Resurserna inom enheten hinner enbart med den dagliga driften, inget proaktivt utvecklings- och kvalitetsfrämjande arbete.	Bristande kvalitet. Ökat antal akututryckningar, vilket ger merarbete inom den dagliga driften. Oro, osäkerhet och frustration.

### Åtgärdsplan Socialförvaltningens administrativa

Mål strategiskt perspektiv	Kortfattad beskrivning av aktiviteten	Ansvarig	Förväntad effekt	Datum för uppföljning och slutleverans
(1) Ge förvaltningen förutsättningar att kunna fokusera på verksamhetsutveckling.	Se över organisering, uppdrag- och funktionsbeskrivningar kopplat till verksamhetsutveckling. Ett uppdrag till socialchef att skapa förutsättningar i den nya gemensamma organisationen Mellerud och Bengtsfors	Socialchef och administrativ chef	Ökad kvalitet och på sikt färre akututryckningar.	2021-03-31



### Risicanalys Socialförvaltningens administrativa

Mål strategiskt perspektiv	Beskrivning av risk	Riskansvarig	Orsak	Konsekvenser
(2) Ge förvaltningen förutsättningar att kunna fokusera på verksamhetsutveckling.	Att medarbetare inom administrativa enheten som tidigare utgjorde staben i mindre omfattning upplever tillhörighet, gemensam plattform, samlad kompetens och minskad sårbarhet.	Socialchef	Organisering i administrativa enhet kanske inte alltid stödjer dessa medarbetares uppdrag.	Frustration och ineffektivitet.

### Åtgärdsplan Socialförvaltningens administrativa

Mål strategiskt perspektiv	Kortfattad beskrivning av aktiviteten	Ansvarig	Förväntad effekt	Datum för uppföljning och slutleverans
(2) Ge förvaltningen förutsättningar att kunna fokusera på verksamhetsutveckling.	Se över organiseringen av stab-funktionerna (exempelvis MAS och förvaltningsekonom). Ett uppdrag till socialchef att skapa förutsättningar i den nya gemensamma organisationen Mellerud och Bengtsfors.	Socialchef	Ändamålsenlig organisering som stödjer funktioner och processer.	2021-03-31



### Risicanalys Socialförvaltningens administrativa

Mål strategiskt perspektiv	Beskrivning av risk	Riskansvarig	Orsak	Konsekvenser
(3) Ge förvaltningen förutsättningar att kunna fokusera på verksamhetsutveckling.	Att administrativ chef inte ges förutsättningar att fokusera på sitt uppdrag.	Socialchef	Administrativ chef har fått ta sig an för många funktioner samtidigt (stabchef, enhetschef, verksamhetsutvecklare, nämndsekreterare, HR-assistent, administratör osv.)	Hög arbetsbelastning.

### Åtgärdsplan Socialförvaltningens administrativa

Mål strategiskt perspektiv	Kortfattad beskrivning av aktiviteten	Ansvarig	Förväntad effekt	Datum för uppföljning och slutleverans
(3) Ge förvaltningen förutsättningar att kunna fokusera på verksamhetsutveckling.	Se över administrativa chefens uppdrag och ansvarsområden. Ett uppdrag till socialchef att skapa förutsättningar i den nya gemensamma organisationen Mellerud och Bengtsfors.	Socialchef	Minskad arbetsbelastning och "specialist" inom sitt uppdrag och ansvarsområde.	2021-03-31