3.10

Uppsala KOMMUN

KONTORET FÖR HÄLSA, VÅRD OCH OMSORG

Handläggare

Datum
2014-03-31

Diarienummer
ALN-2014-0060.01

Äldrenämnden

Organisation för kontoret för hälsa, vård och omsorg från 1 september 2014

Förslag till beslut

Äldrenämnden föreslås besluta

att godkänna förslag till ny organisation för kontoret för hälsa, vård och omsorg från 1 september 2014

att uppdra till kontoret att till äldrenämnden senast 2014-11-22 redovisa en uppföljning av genomförandet av ny organisation och hur den anpassats till den centrala organisationsöversynen

Sammanfattning

Äldrenämnden beslutade 2014-02-26 att godkänna förslag till ny organisationsstruktur för kontoret för hälsa, vård och omsorg. Nämnden uppdrog också till kontoret att till äldrenämnden 2014-03-26 redovisa förslag till en mer detaljerad beskrivning av ny organisation utifrån antagen organisationsstruktur. För att kunna fullgöra processer med delaktighet av medarbetare, riskbedömning med handlingsplan och samverkan med de fackliga organisationerna har en förskjutning av beskrivning förslag organisation gjorts till nämnden i april. Kontoret föreslår att den nya organisationen införs från 1 september 2014.

Ärendet

Kontoret för hälsa vård och omsorg fick av äldrenämnden 2014-02-26 i uppdrag att till nämnden 2014-03-26 redovisa en mer detaljerad beskriven organisation utifrån antagen organisationsstruktur. En förskjutning av redovisningen har gjorts till nämnden i april för att kunna fullgöra processer med medarbetare och fackliga organisationer.

Föreliggande förslag **(bilaga 1)** har tagit fasta på de förbättringsområden som nämnden beslutade om 2014-02-26. Förslaget beskriver ledningsstruktur, de nya avdelningarnas och

Postadress: Uppsala kommun, kontoret för hälsa, vård och omsorg, 753 75 Uppsala
Besöksadress: Stationsgatan 12 • Telefon: 018-727 88 00 (växel) • Fax: 018-727 87 10
E-post: halsa-vard-omsorg@uppsala.se
www.uppsala.se

stabens innehåll och ansvar samt tydliggörande av samverkan och samspel mellan avdelningar och avdelningar och stab. Förslag till ny organisation ger förutsättningar för ökat brukarfokus och ett sammanhållet ekonomiskt ansvar som har varit en viktig inriktning vid förslag till förändring.

Tillsammans med fackliga organisationer har en riskbedömning **(bilaga 2)** kopplad till ny organisation gjorts. Till riskbedömningen har en handlingsplan **(bilaga 3)** tagits fram för att undanröja risker som framkommer i risk- och konsekvensanalysen.

Kontoret har också uppdrag att anpassa den nya organisationen till den centrala utredningen kring ny nämnd- och tjänstemannaorganisation som beräknas läggas fram av kommunstyrelsen våren 2014. För att tidsmässigt hinna arbeta med förberedelser till genomförande av ny organisation, undanröjande av risker och förbereda anpassningar till den centrala utredningen så föreslår kontoret att införandet av ny organisation genomförs den 1 september 2014. En genomförandeplan för införande av ny organisation kommer att arbetas fram med aktiviteter som ska säkerställa att förändringen kan ske i trygga former.

Ett viktigt inslag i förändringen är att lokalmässigt hitta lösningar som innebär att ledning och medarbetare inom respektive avdelning har närhet till varandra. Lokalplaneringen måste också ta hänsyn till den centrala organisationsöversynen och tankarna om att stora delar av stadshusets medarbetare ska flytta in till Stationsgatan.

Med hänvisning till ovanstående föreslår kontoret att förslag till ny organisation för kontoret för hälsa vård och omsorg genomförs 1 september 2014 och att kontoret får i uppdrag att senast till nämnden 2014-11-22 redovisa en uppföljning av genomförandet av ny organisation och hur den anpassats till den centrala organisationsöversynen.

Inga-Lill Björklund
direktör

Bilagor

Bilaga 1	Organisation för kontoret för hälsa, vård och omsorg från 1 september 2014
Bilaga 2	Riskbedömning vid införande av ny organisation för kontoret för hälsa vård och omsorg
Bilaga 3	Handlingsplan för att undanröja risker vid införande av ny organisation för kontoret för hälsa vård och omsorg

BILAGA 1

Uppsala KOMMUN

KONTORET FÖR HÄLSA, VÅRD OCH OMSORG

Handläggare
Inga-Lill Björklund

Datum
2014-03-17

Diarienummer
ALN-2014-0060.01

Organisation för kontoret för hälsa, vård och omsorg från 1 september 2014

Postadress: Uppsala kommun, Kontoret för hälsa, vård och omsorg, 753 75 Uppsala
Besöksadress: Stationsgatan 12 • Telefon: 018-727 00 00 (växel)
E-post: halsa-vard-omsorg@uppsala.se
www.uppsala.se

Innehåll

1 SAMMANFATTNING 3

2 INLEDNING 5

2.1 Bakgrund 5
2.2 Uppföljning av nuvarande organisation 5
2.3 Samordning med andra organisationsöversyner 5

3 NY ORGANISATIONSSTRUKTUR – HELHETSSYN RUNT MÅLGRUPPER 6

3.1 Förbättringsområden i dagens organisation 6
3.2 Två avdelningar indelade utifrån fyra målgrupper 6
3.3 Ledning och styrning av målgruppsområden 7
3.4 Samarbetsgrupper 8
3.5 Budgetansvar 8
3.6 Avdelningarnas interna stödfunktioner 9

4 LEDNING, STYRNING OCH VERKSAMHETSUTVECKLING 10

4.1 Förbättringsområden i dagens organisation 10
4.2 Kontorets ledningsstruktur 10
4.3 Ansvarsfördelning mellan avdelningar och stab 11
4.4 Stab och stödfunktioner 11
4.5 Avdelningarnas interna stödfunktioner 13

BILAGA 1 ORGANISATIONSSKISS 14

1 Sammanfattning

När kontoret för hälsa, vård och omsorg bildades den 1 januari 2011 bestämdes att organisationen skulle följas upp efter två år. En uppföljning genomfördes hösten 2013 av konsultföretaget Public Partner. Uppföljningen visar på både för- och nackdelar med nuvarande organisation. De brister som har identifierats är enligt kontorets ledningsgrupp så allvarliga att en ny organisation bör införas.

Äldrenämnden beslutade 26 februari 2014 att godkänna förslag på ny organisationsstruktur för kontoret för hälsa, vård och omsorg. Kontoret gavs då i uppdrag att återkomma med förslag till mer detaljerad beskrivning av ny organisation utifrån antagen organisationsstruktur.

Denna rapport är direktörens förslag till förändring. Förslaget, som har tagits fram i samråd med ledningsgruppen, sammanfattas i nedanstående punkter:

- I den nya organisationen föreslås att avdelningen för individuellt stöd och avdelningen för avtal och uppföljning ersätts av två nya avdelningar indelade utifrån fyra målgrupper/verksamhetsområden. Dessa är äldreomsorg, individ- och familjeomsorg, socialpsykiatri och handikappomsorg. Därmed skapas en organisation där respektive avdelningschef får ett samlat ansvar för ekonomi, avtal, uppföljning och myndighets-utövning för avdelningens målgrupper/verksamhetsområden.
- Båda avdelningarna arbetar för bägge nämndernas målgrupper, även om respektive avdelning har sin tyngdpunkt i en av nämnderna.
- Avtalsstrategerna har fortsatt budgetansvar och avdelningscheferna har ett tydligare samlat ansvar för avdelningens ekonomi.
- För att skapa förutsättningar för ett nära, bra och strukturerat samarbete mellan nyckel-funktioner skapas för varje målgrupp en mötesstruktur där sektionschef, avtalsstrateg och uppföljningsstrateg regelbundet styr och planerar målgruppsområdets utveckling gällande alla större frågor. Gruppledare och vissa stabsfunktioner deltar regel-bundet i vissa av mötena. Grupperna kan ses som "styrgrupper" för kontorets målgruppsområden och de ersätter merparten av de arbetsgrupper som idag finns.
- För att samverkan ska fungera effektivt mellan avtal, uppföljning och myndighetsutövning är det viktigt att ha ett kort geografiskt avstånd mellan avdelningschef, sektionschefer och strateger. Dessa funktioner, liksom övriga medarbetare inom avdelningarna, planeras vara placerade i samma lokal.
- Samarbetsgrupper, med schemalagda möten, ska finnas för att ta tillvara de positiva erfarenheter som finns av utbyte och kompetensutveckling inom avdelningen för avtal och uppföljning och avdelningen för individuellt stöd.
- Huvudprincipen i den nya organisationen är att alla kostnadsgenererande beslut samlas på den avdelning som har budgetansvar.
- Avdelningarna innehåller fortfarande funktioner med särskild kompetens inom fastighets-frågor, hälso- och sjukvård (inkl rehabilitering), metodutveckling, juridik och strategisk verksamhetsutveckling för målgruppsområdena.

- Nuvarande funktioner inom avdelningen för interna processer övergår till stab. Syftet med förändringen är att nå en bättre verksamhets - och ekonomistyrning genom förtydligande av roller och ansvar kring stöd, styrning och utveckling av kontorets arbete.
- Staben ansvarar för intern styrning och direktiv och innehåller därför funktioner inom följande områden: nämndprocess inklusive diarium och arkiv, övergripande planering och uppföljning och analys inom verksamhet, ekonomi och kvalitet, närvårdssamverkan, ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete, information och kommunikation, HR, IT samt samordningsansvar i kommunen inom vissa områden som kommunfullmäktige tilldelat äldrenämnden och nämnden för hälsa och omsorg.
- Samverkan mellan stab och avdelningar ska utvecklas och tydliggöras i ledningssystemet.
- Sektionen för medicinskt vård- och rehabiliteringsansvar, som innehåller medicinskt ansvariga sjuksköterskor och medicinskt ansvariga för rehabilitering, ska ha närhet till de ansvariga nämnderna och är fristående från de verksamheter de har tillsynsansvar för. Sektionen ingår därför i staben.

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Kontoret för hälsa vård och omsorg (HVK) bildades 1 januari 2011 genom sammanslagning av kontoret för vuxna med funktionshinder och äldrekontoret. Syftet med sammanslagningen var bland annat att komma ifrån irrelevanta åldersindelningar som upplevdes försvåra en handläggning med brukares behov och rättsäkerhet i fokus. Allt fler verksamheter upplevdes också behöva en gemensam planering, oberoende av brukarens ålder.

2.2 Uppföljning av nuvarande organisation

När kontoret bildades bestämdes att organisationen skulle följas upp efter två år. En uppföljning genomfördes av konsultföretaget Public Partner under hösten 2013. Inom ramen för uppföljningen intervjuades ett stort antal medarbetare och även nämndernas presidier.

Uppföljningen har visat att den organisation som infördes år 2011 har medfört positiv utveckling inom ett antal områden. Sammanslagningen av kontoren har exempelvis inneburit att det inom kontorets olika verksamhetsområden finns en större förståelse och kunskap om förutsättningarna för de olika verksamheterna. Det har också medfört att avtals- och uppföljningsfrågor fått ett stort fokus med ökad professionalisering som följd. Gentemot utförare har kontoret fått en mer entydig roll. Sammanslagningen har också resulterat i ett minskat åldersfokus i olika lösningar att möta behov.

Uppföljningen har också visat att nuvarande organisation har allvarliga brister. Såväl rapporten från Public Partner som ledningsgruppens erfarenheter pekar på att samspel och samarbete mellan olika avdelningar, sektioner och funktioner inte fungerar tillräckligt bra i dagens organisation. Vidare finns brister vad gäller ekonomi- och verksamhetsstyrning samt kvalitetsledning och analys.

Bristerna har medfört förseningar, ökade kostnader, extraarbete och försämrade relationer med utförarna Direktören för kontoret presenterar därför i denna rapport ett förslag till förändrad organisation i syfte att avhjälpa bristerna. Den nya organisationen föreslås gälla från 1 september 2014.

2.3 Samordning med andra organisationsöversyner

Centralt i kommunen pågår för närvarande två övergripande organisationsöversyner. Den ena är en översyn av stödfunktioner såsom IT, HR, kansli, information/kommunikation och kvalitetsstyrning/analys som planeras vara klar under våren. Översynen av stödfunktioner kan komma att påverka omfattningen på den stab som föreslås i denna rapport. Den andra är en översyn av nämndsorganisationen, förslag till nämndorganisation ska enligt plan presenteras innan sommaren. Båda översynerna kommer att påverka kontoret för hälsa, vård och omsorg. Kontorets bedömning är att kontorets tänkta organisationsstruktur har förutsättningar att inordnas i en eventuellt förändrad nämnd- och stabsstruktur.

3 Ny organisationsstruktur – helhetssyn runt målgrupper

3.1 Förbättringsområden i dagens organisation

Såväl rapporten från Public Partner som ledningsgruppens erfarenheter pekar på att samspel och samarbete mellan olika avdelningar, sektioner och funktioner inte fungerar tillräckligt bra i dagens organisation. De mest påtagliga bristerna är:

- Det saknas ett sammanhållet brukar- och medborgarfokus utgående från kontorets målgrupper där brukaren/medborgaren är i centrum.
- Ansvar och befogenheter följs inte åt när det gäller ekonomi. Kostnadernas källa och budgetansvaret är separerat i olika avdelningar och är svåra att prognostisera, styra och följa upp.
- Otydligheter när det gäller verksamhets- och ekonomistyrning på grund av att controller-funktioner organiserats i linjeorganisation. Den stab som finns som stöd till direktör och avdelningar har inte innehållit styr-/controllerfunktioner.
- Nyckelpersoner inom avtal, uppföljning och myndighetsutövning, det vill säga strateger och sektionschefer, är idag organiserade under två avdelningschefer. Avdelningscheferna ansvarar därmed för olika delar i det arbete vars grundläggande syfte är att tillhandahålla insatser av god kvalitet till kontorets målgrupper.
- Sektionerna, avtalsgruppen, uppföljningsgruppen och ekonomerna har olika intern organisation.
- Det saknas formaliserade möten för samarbete mellan nyckelfunktioner.

3.2 Två avdelningar indelade utifrån fyra målgrupper

I den nya organisationen upphör avdelningen för individuellt stöd och avdelningen för avtal och uppföljning och ersätts av två nya avdelningar indelade utifrån fyra målgrupper/verksamhetsområden. Därmed skapas en organisation där respektive avdelningschef har ett samlat ansvar för ekonomi, avtal, uppföljning, myndighetsutövning amt verksamhetsutveckling för avdelningens målgrupper/verksamhetsområden. Syftet med detta är att skapa en organisation som underlättar effektiv ledning och styrning med medborgaren/brukaren i fokus. I den nya organisationen ska alla kostnadsgenererande beslut, så långt det är möjligt, samlas på den avdelning som har budgetansvaret.

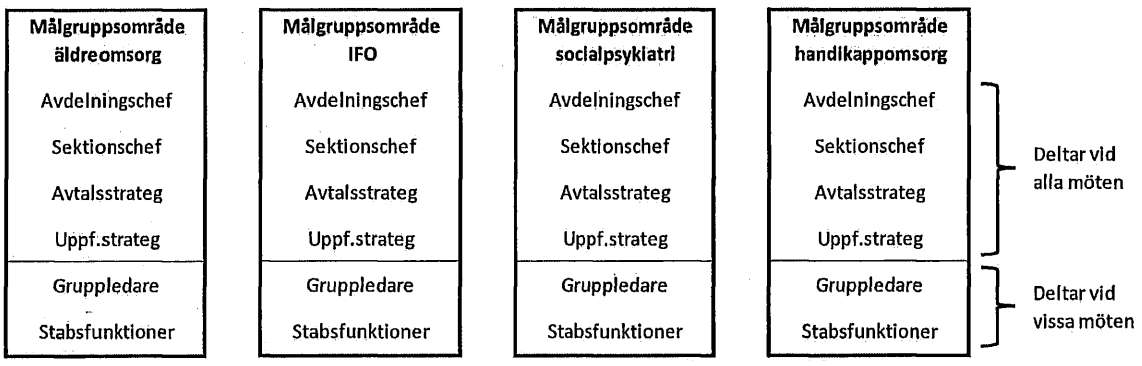
Den ena avdelningen omfattar målgrupperna/verksamhetsområdena individ- och familjeomsorg, socialpsykiatri och "handikappomsorg". Det sistnämnda benämns oftast LSS men eftersom en målgrupp kan ha insatser enligt både SoL (socialtjänstlagen) och LSS (lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade) har vi i detta dokument valt att undvika benämningen LSS som namn på såväl målgrupper som organisatoriska delar. Den andra avdelningen ansvarar för äldreomsorgens målgrupp och insatser. Bägge avdelningarna ansvarar för såväl öppna och förebyggande som biståndsbeslutade insatser för respektive målgrupp.

Sektionschefer och strateger är direkt underställda avdelningschef.

3.3 Ledning och styrning av målgruppsområden

För att skapa förutsättningar för ett nära, bra och strukturerat samarbete och mellan nyckelfunktioner skapas för varje målgrupp en struktur där sektionschef, avtalsstrateg och uppföljningsstrateg regelbundet träffas och diskuterar större frågor. Gruppledare och stabsfunktioner, ska regelbundet delta i vissa av mötena. Gruppen kan ses som en slags "styrgrupp" för målgruppsområdet och den ersätter merparten av de arbetsgrupper som idag finns. För att underlätta ett tydligt och nära ledarskap och en tydlig styrning leds mötena av avdelningschef. Nedan visas en schematisk bild av styrgrupper inom kontorets fyra målgruppsområden. Målgruppsområde äldreomsorg kommer att innefatta flera styrgrupper.

Figur 1:
Schematisk bild av möten för att styra målgruppsområden



Syftet med dessa regelbundna möten är att öka samverkan inom respektive målgruppsområde. Exempel på förväntade vinster är:

- ökad kunskap hos sektionschefer om innehållet i aktuella avtal genom kontinuerlig dialog mellan chefer inom myndigheten samt avtals- och uppföljningsstrateger.
- ökad kunskap hos avtalsstrateger om de olika behov myndigheten ser i sina möten med brukare och anhöriga, vilket ger ökade förutsättningar för avtalsstrateger att tillhandahålla ett varierat utbud av insatser som fullt ut svarar mot brukarnas behov.
- skapa en gemensam och samlad analys av t ex nyckeltal, statistik och kostnadsutveckling.

För att samverkan ska fungera optimalt i det dagliga arbetet är det viktigt att ha så kort geografiskt avstånd som möjligt mellan avdelningschef, sektionschefer och strateger. När omorganisationen genomförs bör därför målet vara att avdelningschef, strateger och sektionschefer har sina arbetsplatser i direkt anslutning till varandra.

3.4 Samarbetsgrupper

Dagens organisation med avdelningen för avtal och uppföljning och avdelningen för individuellt stöd har medfört vinster och ökad kompetens tack vare samverkan mellan olika verksamhetsområden. De avtals- och uppföljningsstrateger som tidigare arbetade på kontoret för vuxna med funktionshinder har fått ökad kunskap om HSL-frågor och de strateger som tidigare arbetade på äldrekontoret har fått ökad kunskap om LSS. Vidare har en ökad professionalisering uppnåtts inom avtals- och uppföljningsarbetet. Inom avdelningens för individuellt stöd finns också exempel på positiva effekter av dagens organisation. Under de senaste åren har bland annat ett aktivt arbete pågått med att säkra handläggningen inom och mellan sektionerna, samt mellan andra kontors myndighetsutövning.

Den nya organisationen innebär att avtals- och uppföljningsgruppen inom avdelningen för avtal och uppföljning samt sektionerna inom avdelningen för individuellt stöd i princip delas. Denna effekt av förändringen möts med schemalagda möten i samarbetsgrupper för de funktioner som i den nya organisationen delas på två avdelningar eller sektioner. Vidare är en mycket nära geografisk placering önskvärd för att underlätta samarbete i det dagliga arbetet för de två avdelningarnas sektionschefer och strateger. Figur 2 visar en schematisk bild av hur samarbetsgrupper kan kombineras med styrgrupper.

Figur 2:
Samarbetsgrupper för strateger och sektionschefer

	Målgruppsområde äldreomsorg	Målgruppsområde IFO	Målgruppsområde socialpsykiatri	Målgruppsområde handikappomsorg
Samarbetsgrupp	Sektionschef	Sektionschef	Sektionschef	Sektionschef
Samarbetsgrupp	Avtalsstrateg	Avtalsstrateg	Avtalsstrateg	Avtalsstrateg
Samarbetsgrupp	Uppf.strateg	Uppf.strateg	Uppf.strateg	Uppf.strateg

Samarbetsgrupperna för avtals- och uppföljningsstrateger kommer i allt väsentligt vara utformade på samma sätt som de möten avtals- och uppföljningsgruppen har idag. Sektionscheferna kommer också ha en samarbetsgrupp för gemensamma frågor.

3.5 Budgetansvar

I nuvarande organisation har avtalsstrategerna budgetansvar för nästan all verksamhet. Inom öppen och förebyggande verksamhet har strategen idag både ansvar och möjlighet att styra verksamheter utifrån politiska ambitioner. Exempel på öppna och förebyggande verksamheter inom äldrenämnden är träffpunkter och seniorrestauranger. Exempel från nämnden för hälsa och omsorg är träffpunkter inom socialpsykiatri, råd- och behandlingsenheten och ett stort antal mindre verksamheter.

Vidare finns verksamheter där avtalets utformning har stor påverkan på kostnadsutfallet, men där också biståndshandläggarnas beslut påverkar. Det gäller till exempel för vård- och

omsorgsboenden, psykiatriboenden och bostad med särskild service enligt LSS. Slutligen finns verksamheter där biståndsbesluten (volymen) har större påverkan på det ekonomiska utfallet än vad avtalen (ersättningsnivån) har. Det gäller i princip alla insatser som beviljas i form av tid, det vill säga personlig assistans, hemtjänst, stöd i assistansliknande form, boendestöd och ledsagning.

I den nya organisationen har både avtalsstrateg och sektionschef/myndighet påverkan på kostnadsutfallet. Ett nära samarbete är därför nödvändigt mellan strateg och sektionschef för att ha god kostnadskontroll. Budgetansvaret i den nya organisationen ligger kvar på avtalsstrateg. Avdelningschef har ett tydligt övergripande budgetansvar för all verksamhet och säkerställa att alla medarbetare har insyn i och förståelse för de ekonomiska förutsättningarna. Ansvaret för intäkter i form av enskildas avgifter, som i dag finns hos avdelningschef för avdelningen för individuellt stöd, ska delas och följa budgetansvar för avdelningarna.

3.6 Avdelningarnas interna stödfunktioner

Se under avsnitt 4.5.

4 Ledning, styrning och verksamhetsutveckling

4.1 Förbättringsomoråden i dagens organisation

Såväl Public Partners rapport som ledningsgruppens erfarenheter visar att kontoret har brister och utvecklingspotential när det gäller långsiktig planering, verksamhets- och ekonomistyrning samt kvalitetsledning. Exempel på förbättringsområden presenteras i nedanstående punkter:

- Det finns flera ledningsgrupper med otydligt ansvar.
- Ledningsagendan, med gemensam analys som ligger till grund för de viktigaste vägvalen, är svag.
- Kontoret har behov av en tydligare och mer samlad organisering av verksamhetsplanering/styrning, kvalitetsledning samt statistik- och analysfunktioner.
- Kontoret måste stärka förmågan till långsiktig planering i syfte att bli en viktig och tydlig spelare gentemot övriga organisationer för att värna uppdraget kring samhällsutveckling.
- Arbetet med att ta fram alla delar i ett kvalitetsledningssystem som en gemensam grund vid kontoret måste prioriteras och sedan implementeras så att det blir en del av det dagliga arbetet.
- Statistik- och analysarbetet som underlag för bl.a. nämndbeslut och långsiktigt planering har brister som behöver åtgärdas och ges tyngd genom att organiseras i en stabsfunktion.
- Informations- och kommunikationsfunktionen har viktig utvecklingspotential när det gäller stödet till kontorsledning och nämnder.
- Verksamhets - och ekonomistyrningen, inklusive roll- och ansvarfördelningen för denna, blir otydlig och svårhanterlig då den idag tillhör linjeorganisationen.

4.2 Kontorets ledningsstruktur

Kontoret ska ha en tydlig ledning där direktör leder kontoret med stöd av en ledningsgrupp. Ledningsgruppen består av nyckelfunktioner från avdelningarna och stab. Ledningssystemet stödjer systematiken för ledningsarbetet under verksamhetsåret.

På de bägge avdelningarna kommer sektionschefer, strateger och personer i avdelningens interna stödfunktioner att vara direkt underställda avdelningschef. Gruppledare, biståndshandläggare och socialsekreterare kommer att vara underställda sektionschef.

Staben leds av en stabschef. Inom staben finns också en ekonomichef och en utvecklingsledare med personal- och verksamhetsansvar.

Utöver styrgruppernas och samarbetsgruppernas möten kommer gemensamma APT hållas inom respektive avdelning och för staben.

4.3 Ansvarsfördelning mellan avdelningar och stab

Avdelningarna ansvarar för att utveckla arbetssätt och metoder för sitt löpande arbete utifrån de strukturer och ramar staben fastställer för kontorets styrning och ledning. Det är respektive avdelning som ansvarar för verksamhetsutveckling inom målgruppsområdena.

Staben har i arbetet med verksamhetsutveckling inom målgruppsområdena en stödjande roll, till exempel i form av metodstöd och analysunderlag. Staben är sammanhållande för redovisningar till nämnd och sammanställer aggregerat resultat av ekonomi-, verksamhets- och kvalitetsuppföljning.

4.4 Stab och stödfunktioner

Relevanta stödfunktioner för direktören och avdelningarna samlas i en stab. Staben arbetar på uppdrag av direktören.

Utifrån ledningens prioriteringar och verksamhetens behov av analysunderlag, säkerställer och sammanställer staben underlag när det gäller ekonomi, verksamhet och kvalitet. Det gäller så väl månads- och tertialuppföljningar, rapportunderlag inom enskilda sakområden som öppna jämförelser. Staben säkerställer tillsammans med sakkunniga att analyser genomförs med ändamålsenliga metoder och att de håller god kvalitet, levereras i tid och kommuniceras på beslutat sätt.

Grunden för genomförandet är kontorets ledningssystem, med tydligt årshjul och struktur för verksamhetsplanering, verksamhetsuppföljning och verksamhetsutveckling. Identifieringen av nyckeltal och analysområden sker i dialog med sakkunniga, områdesansvariga och ledningsfunktioner. Detta är en del i behovsidentifieringen som stab genomför tre gånger om året i samband med ledningens genomgång.

Viktigt förhållningssätt är en god dialog med avdelningschefer och deras verksamheter och tydliga strukturer för att utifrån identifierade behov kunna stödja och styra. Verksamhetsstyrningen innebär synsättet att se helheten för ekonomi, verksamhet och kvalitet. Stabsfunktionen har rollen att hålla ihop stöd- och styrningsprocesserna. Staben är processägare av ledningssystemet för kvalitet (egenkontroll, ständiga förbättringar och verksamhetsutveckling) och verksamhetsstyrning (planering och uppföljning). En förutsättning för att kunna leda detta arbete är tydligt mandat till tre S i organisationen; styrning, stöd och störning.

Styrning innebär kontinuerlig uppföljning och förtroendefull dialog mellan organisatoriska nivåer. En strategisk styrning och samordning måste ske uppifrån för att den ska leda till långsiktiga effekter. Det innebär ett aktivt engagemang hos ansvariga, prioriteringar av insatser och tydlighet om problembild, mål och inriktning.

Stöd innebär hjälp för utveckling. Det kan innefatta stukturer, praktisk hjälp, mallar, metoder och utbildning. Stöd är en förutsättning för delaktighet, inflytande och medskapande. Stöd och styrning ska kombineras så att det blir en balans mellan engagemang från medarbetare och beslut av ledning.

Störning innebär att, ifrågasätta och analysera arbetssätt och resultat, så att lärande, reflektion och dialog kan ske på olika nivåer. Utvärdering och analys bidrar till en kritisk reflektion som kan leda till att förutsättningar förändras, processer styrs rätt och sambandet mellan resultat och effekter görs tydligare.

Staben ansvarar för följande huvudområden:

Styrning och stöd

- Nämndprocess inklusive diarium och arkiv.
- Strukturen för långsiktig verksamhetsplanering och verksamhetsstyrning samt för att ta fram övergripande dokument till nämnderna utifrån IVE, bland annat uppdragsplaner, boendeplaner och det äldrepolitiska programmet. Det innefattar styrning och stöd för analys och verksamhetsuppföljning inom verksamhet, ekonomi och kvalitet. Det ska kopplas till budget, månadsbokslut och prognos, delårsbokslut- och bokslut samt internkontroll.
- Förvalta och utveckla ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. Ledningssystemet tydliggör ansvarsfördelning mellan kontorets olika delar och hur de fogas samman. Kvalitetsarbetet omfattar hela kedjan från omvärldsanalys/långsiktig planering till systematisk uppföljning, utvärdering och analys som syftar till ständiga förbättringar av målgruppsområdena samt nämndernas övriga verksamheter.
- Samordna kommunikationsstödet för nämnderna och kontoret för hälsa, vård och omsorg. Alla delar i organisationen ska ha tillgång till professionellt kommunikationsstöd.
- Till nämnderna hålla samman förslag svar på remisser, motioner och interpellationer.
- Human Resourses (HR) som innefattar allt hur kontoret arbetar operativt och strategiskt med sina medarbetare, arbetsmiljö och organisation.
- Förvalta IT-system samt leda systemutveckling inom HVK och att verksamheten har god tillgång till användbara IT-stöd samt säkerställa god kvalitet på indata.

Samordning - och utveckling.

- Samordningsansvar i kommunen inom områden som kommunfullmäktige har tilldelat äldrenämnden och nämnden för hälsa och omsorg – samordning och utveckling för bättre tillgänglighet i kommunen samt samordning och utveckling av stöd inom området våld i nära relationer.
- Närvårdsutveckling i samarbete med landstinget.
- Funktionen medicinskt ansvarig sjuksköterska inklusive rehabilitering som har det medicinska ansvaret i verksamheten. De medicinskt ansvariga sjuksköterskorna organiseras så att de har närhet till de ansvariga nämnderna. De är fristående från de verksamheter de har tillsynsansvar för.
- Föreningsbidrag.
- Gemensamma utvecklingssatsningar inom nämndernas ansvarsområden, såsom strategisk kompetensförsörjning, jämställdhetsintegrering och innovationsutveckling.

- Samordningsansvar och kontaktfunktion för kommunens ansvar och samarbete med landstinget gällande tandvårdsreformen.
- Samordningsansvar gällande finskt förvaltningsområde i Uppsala kommun när det gäller äldre med finskt ursprung.

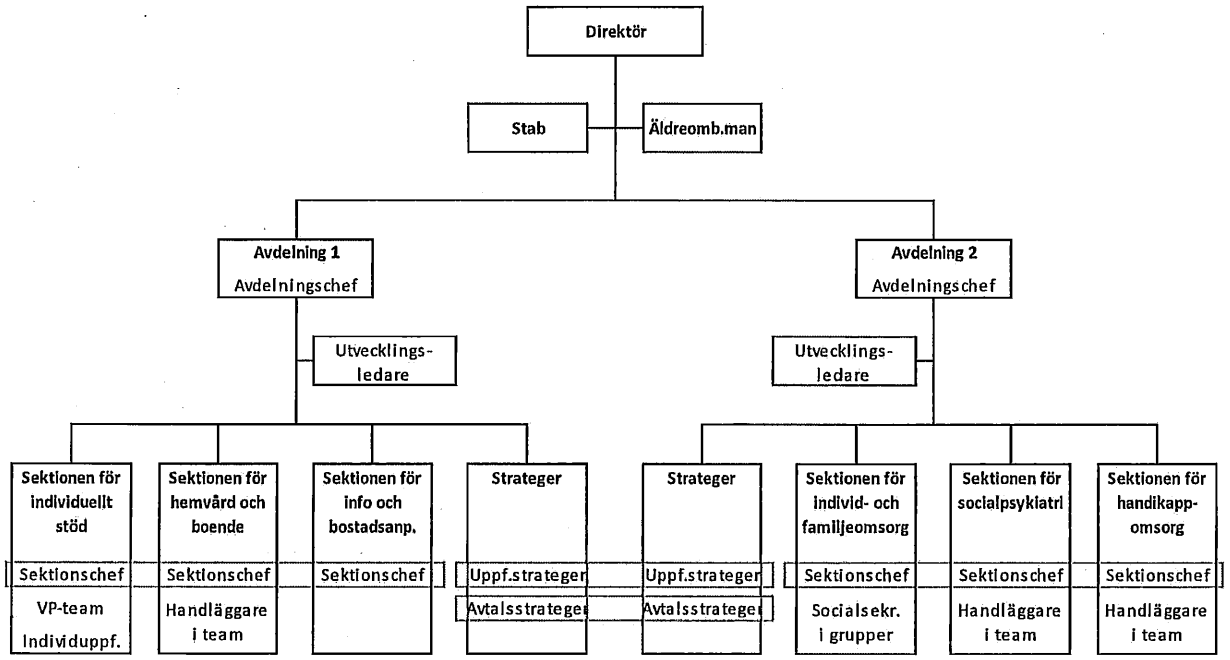
Centralt i kommunen pågår översyn av tjänstemannaorganisationen när det gäller stabsfunktioner och nämndorganisation inför 2015 (se under 2.3). Den centrala utredningen ska lägga fram sina förslag innan sommaren 2014.

Kontorets förslag till innehåll och organisation av stabsfunktionen måste ta hänsyn till de kommande förslag som läggs fram i den centrala organisationsöversynen. En revidering av kontorets stabsorganisation kommer därför att ske för att anpassas till kommande centrala beslut.

4.5 Avdelningarnas interna stödfunktioner

Ett effektivt användande av kontorsgemensamma resurser förutsätter att de två avdelningarna inte bygger upp egna stabsfunktioner som överlappar det ansvar kring styrning och stöd som staben ska ha. Samtidigt är det viktigt att avdelningarna ska ha kompetens inom de områden som krävs för det dagliga arbetet inom målgruppsområdena. Avdelningarna ska ha medarbetare med särskild kompetens inom fastighetsfrågor, hälso- och sjukvård inklusive rehabilitering, metodutveckling, juridik, och verksamhetsutveckling.

Bilaga 1 Organisationsskiss



BILAGA 2

Lena Hedin 140401

Riskbedömning HVK

Målet med riskbedömningen är att identifiera arbetsmiljörisker. I sammanställningen framgår risk i sammanfattad form. Detaljer och sammanhang kring riskerna kommuniceras i mötesforum samt genom inskickade dokument från gruppens deltagare. Efter den 7/4 kommer arbetsgivaren att utforma en handlingsplan som kommuniceras på möte den 10/4.

Deltagare: Referensgrupp: Thomas Ohlsson AAU, Charlotta Larsson AAU, Ulrika Jansson SLS, Karin Allard SIF, Thomas Folkesson AIP, Thomas Österberg AIP, Paula Andersson SHB, Sara Juhlén SIS. Chefer: Carina Kumlin AIS , Magnus Johannesson AIP, Tomas Odin, AAU. Processledare: Lena Hedin, HR-konsult

Kommentar från mötet 1/4: Vid del preliminära riskbedömningen 28/2 framkom ett flertal risker (se längst ner i dokumentet). Efter det senare förslaget har en del frågetecken rätats ut, men referensgruppen anser att samtliga arbetsmiljöområden berörs även av det senare förslaget, varför vi valt att behålla de synpunkter som framkom tidigare.

<u>Följande frågor lyftes dock:</u>

- Största orosmomentet: en organisationsförändring som sker så tätt inpå påverkar arbetsklimatet kraftigt för medarbetarna. Risken är stor för missnöje och ökad personalomsättning. En ökad personalomsättning innebär att kvarvarande medarbetare belastas, både av större arbetsbörda, kompetensglapp och psykosocialt. Referensgruppen tror att man inom befintlig organisation hade kunnat komma tillrätta med problemen med mindre genomgripande förändringar.

- Två övergripande organisationsöversyner pågår för närvarande och önskemålet från referensgruppen är att man från ledningen inväntar dessa, risk annars att HVK tvingas genomföra ytterligare organisatoriska förändringar. Att få ta en sak i taget skulle ge andrum och skapa tilltro.

- I det senare förslaget har vikten av fysisk placering betonats, detta gäller dock ej för IFO som geografiskt kommer att sitta på avstånd från övriga.

- Risk för ökat antal chefsled. Risk finns att strategrollen försvagas och får mindre befogenheter. Risk uttrycks även om att utvecklingsledare får för stora befogenheter för uppdraget.

- I materialet finns inte alla yrkeskategorier med. Det skapar frågor och irritation och vissa medarbetargrupper känner sig osynliggjorda.

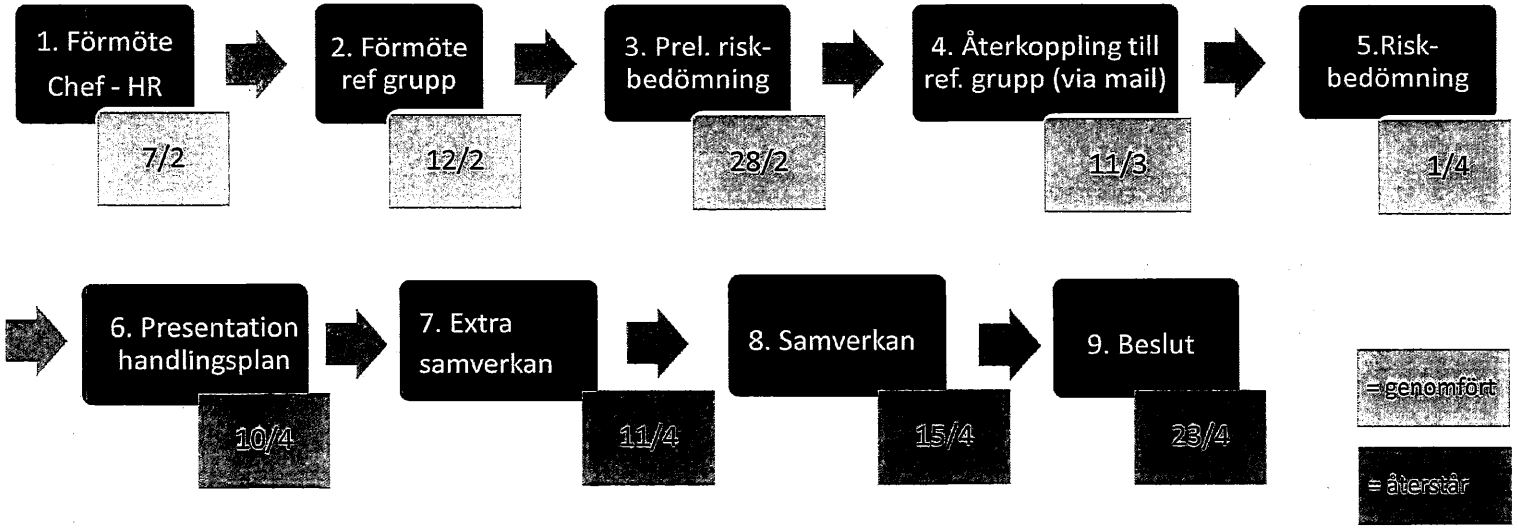
- Organisationsskissen lägst bak i materialet hade behövt en beskrivning för varje "box" för att minimera frågetecken.

- Om flytt till Svartbäcksgatan blir aktuell behöver en riskbedömning göras. Bristfälliga lokaler i nuvarande skick.

Lena Hedin 140401

Risker arbetsmiljö:
Psykisk ohälsa: Risk för stress och oro, minskad arbetsglädje, ökad personalomsättning. Flera omorganiseringar under kort tid sliter på medarbetarna. Referensgruppen önskar att tidplanen revideras för att få ett mer genomtänkt förslag och minimera riskerna ovan.
Ökad arbetsbelastning: Risk för att fler mötesytor behövs vilket påverkar arbetstiden till andra uppgifter. En översyn kan behövas av de mötesytor som blir nödvändiga om förändringsförslaget blir verklighet. Hur kan möten minimeras och optimeras? Även risk för att ett förhastat förslag leder till att omtag behöver göras som innebär merarbete.
Kompetens: Risk för att kompetensglapp uppstår på olika håll i organisationen. Översyn behövs kring hur kompetensen skall bevaras.
Arbetsutrymme/personalutrymme: Risk för att fysisk placering påverkar samarbete och kompetensöverföring. Om placering ska förändras är det nödvändigt att samarbete och kompetensöverföring sker i andra former.
Samarbete: Risk för att samarbetet försämras på olika nivåer. Viktigt att inför förändringen betänka hur samarbetsformer påverkas och försöka bevara det som fungerar.
Arbetsledning: Risk för otydliga roller och att chef blir mindre synlig. Tydliggöra roller och hitta former för att chef är synlig.
Information/kommunikation: Risk för otydlig information. Gruppen önskar att förändringsförslaget blir tydligare och att informationen från chefer blir mer samstämmig.

Förslag omorganisation HVK, riskbedömning



Bilaga 2