

Metodstöd – Förenklad och effektivare administration

EN METOD FÖR ATT MÄTA OCH VÄRDERA 1:A LINJENS
CHEFERS ADMINISTRATIVA UPPDRAG

Metodstöd – Förenklad och effektivare administration

En metod för att mäta och värdera 1:a linjens chefers administrativa uppdrag

Förord

Det har sedan länge förts en debatt där både forskare, experter och förtroendevalda varit kritiska till en alltmer ökad administrativ börda inom offentlig verksamhet. En utveckling som sägs hämma kostnadseffektivitet och kvalitetsutveckling.

Anledningen anses vara ökade krav från bland annat komplexa regelverk, lagstiftning, målstyrning, mätning, uppföljning och kontroll. Men administration är dock inte bara av ondo utan kan vara ett stöd för styrning, kontroll och utveckling. Frågor man kan ställa sig är;

- Vad är det för administration som kostar kraft och resurser i onödan? Kraft och resurser som bättre skulle kunna användas på annat sätt?
- Vilken administration är nödvändig och behövs för att leda verksamheten, ha ordning och reda och leverera tjänster med god kvalitet?
- Kan ett omfattande administrativt uppdrag hämma 1:a linjens chefers arbete med att leda och engagera underställda medarbetare och arbeta med utveckling?
- Går det att förenkla och effektivisera administrationen för linjechefer?

Mot den bakgrunden startade SKL ett projekt och ett arbetsinriktat nätverk, med fokus på att förenkla och effektivisera administrationen i respektive kommun. Följande kommuner fullföljde projektet: Burlöv, Eslöv, Kungsbacka, Ljusnarsberg, Mjölby och Sävsjö.

I ett första steg genomfördes en mätning för att kartlägga administrationen. I ett andra steg genomfördes intervjuer med chefer för de enheter som deltog i mätningen. Därefter analyserades resultaten och olika former av åtgärdsprogram formulerades och genomfördes. Anders Ivarsson Westerberg från Södertörns högskola har följt projektet och skrivit rapporten ”En förenklad och effektivare administration?-Lärdomar från ett följeforskningsprojekt”.

I detta metodstöd presenteras metodiken som använts, verktyg samt tips och råd, men även erfarenheter och exempel på resultat från mätningarna och förbättringssteg som tagits bland de medverkande kommunerna i projektet.

Stockholm i maj 2019

Mattias Jansson

Sektionschef

Avdelningen för ekonomi och styrning

Sveriges kommuner och landsting

Innehåll

1.	Att mäta administration - Ett sätt att lägga fokus på förenkling och effektivitet	1
2.	Projektet Förenklad och effektivare administration	3
3.	Ett stegvist metodstöd för att mäta, analysera och förenkla administrationen	5
4.	Resultat från projektet	18
5.	Sammanfattning av projektet	19

1. Att mäta administration - Ett sätt att lägga fokus på förenkling och effektivitet

Behöver administrationen förenklas och bli effektivare?

Många gånger torgförs en uppfattning att administration är något onödigt som enbart drar resurser ur organisationen och som inte tillför något mervärde. Följaktligen finns det enligt detta resonemang enbart vinster att göra om en organisation kan skära ner på administration. Vinster som istället kan läggas på fler som utför ett produktivt arbete. Ett sådant resonemang kan vara farligt eftersom det finns mycket administration som måste finnas för att våra organisationer ska fungera. Innan omfattningen och värdet av administration kan diskuteras och före påståenden att administration kan tas bort eller förenklas, så måste en kartläggning av nuläget göras. Frågor som då bör besvaras är:

- Vad är administration?
- På vems uppdrag skapas administrationen?
- För vem finns administrationen?
- Hur mycket administration har vi?
- Har vi nytta av administration?
- Hur väl fungerar administration?
- Hur ser det administrativa arbetet ut på olika nivåer och för olika grupper i organisationen?

Först när dessa frågor är besvarade kan ett utvecklingsarbete startas för att effektivisera och förenkla administrationen i organisationen.

Vad är administration?

Administration används ofta som ett samlande begrepp för något diffust som finns i alla organisationer och som behövs för att hålla ordning på det som ska göras. Administration är ofta kopplat till styrning och uppföljning av hur vi använder resurser och planerar och följer upp verksamheten. Administration kan genereras och hanteras på alla nivåer i organisationen. Det finns administration som utgår från kommunledningen och det finns administration som den enskilde medarbetaren behöver för att genomföra sitt arbete.

En definition på administration finns i boken Administrationssamhället (2014) av Anders Forsell och Anders Ivarsson. Den lyder: ”Administration är allt skapande och all insamling, bearbetning, sammanställning och avrapportering av information till olika intressenter (ägare, ledningar, chefer, personal, intressegrupper, myndigheter, kunder, leverantörer, media med flera) som syftar till att upprätthålla, samordna och styra ett organiserat system av något slag (en verksamhet, en organisation, ett projekt, ett nätverk etcetera) över tid och rum”.

För att göra inriktningen och det operativa arbetet i projekt mer konkret, så formulerade vi i projektet en egen definition på administration. Vi har även valt

att definiera vad som inte är administration, av avgränsningsskäl. Definitionerna lyder som följer.

Den mer formella definitionen

All insamling, skapande, bearbetning, sammanställning och rapportering av information riktad till olika intressenter (huvudmän, politisk ledning, förvaltningsledning, personal, media, medborgare, brukare, etc.) och som syftar till att upprätthålla, samordna, styra och kontrollera den kommunala organisationen.

Den enkla/operativa definitionen

Det mesta av administrationen genereras idag med dator eller läsplatta/mobiltelefon. Det innebär att tid som läggs på att skriva, registrera, mata in, sända via datorn är att räkna som administration. Undantaget gäller personligt riktad kommunikation via mejl, sms, etc. som vi inte räknar som administration. Givetvis är ifyllande av blanketter, formulär, enkäter, brukar baserad dokumentation, schemaläggning etc. för hand med penna, även att räkna som administration.

Vad är inte administration?

Direkta möten samt telefon-, sms och mejlkontakt med ledning, chefer, personal, medborgare, brukare eller externa kontakter är inte administration inom ramen för detta projekt.

Ett underlag för att synliggöra administrationen

Mot bakgrund av det tidigare resonemanget en gemensam ingång i projektet varit att kartlägga 1:a linjens chefers administrativa uppdrag. Men metodiken går naturligtvis att applicera på alla nivåer i organisationen. Syftet är att ta fram ett underlag för att starta en diskussion om hur man kan förenkla och effektivisera, men också chefers förutsättningar för att leda och utveckla verksamheten. Skälet att prioritera 1:a linjens chefer ligger i att det är på den nivån produktionen av tjänster och service i huvudsak sker. Ledarskapet och samspelet med medarbetare på denna nivå har stor betydelse för servicekvalitet, ekonomi och medarbetarengagemang.

Balans mellan administration och handlingsutrymme för ett framgångsrikt ledarskap är således av mycket stor betydelse. En princip i projektet har varit att inte skriva någon på näsan vad som är ”rätt” fördelning av arbetstid. Administrationsprojektet har inriktat sig på att ta fram ett underlag för att kunna diskutera, analysera och vid behov agera utifrån resultatet.

2. Projektet Förenklad och effektivare administration

Projektets syfte och mål

Det övergripande syftet och den gemensamma ingången i projektet var att genomföra en kartläggning av 1:a linjens chefers administrativa uppdrag. Med det resultatet som underlag skulle varje kommun sedan formulera en handlingsplan för att kunna genomföra åtgärder som skulle leda till förenkling och effektivisering av administrationen. En del kommuner valde att komplettera mätningen med intervjuer och workshops, vilket visade sig vara ett värdefullt och gav en fördjupad insikt av vad som fungerar och vad som kan förbättras.

Deltagande kommuner och verksamheter

Projekt genomfördes från december 2017 till september 2018. Projektet leddes av två projektledare från Sektionen för demokrati och Styrning, Sveriges Kommuner och Landsting. Inledningsvis ingick tio kommuner i nätverksprojektet, men efter avhopp och i något fall tillkommande kommuner fullföljde sex kommuner projektet. Dessa var Burlöv, Eslöv, Kungsbacka, Ljusnarsberg, Mjölby och Sävsjö. Beroende på kommunernas egna arbetsprocesser och förutsättningar kom deras projekt att ligga i lite olika tidsfaser.

Tabell 1 Verksamheter som omfattades av projektet

Särskilt boende inom äldreomsorg	Förskola	Sjukgymnastik
Särskilt boende inom LSS	Arbetsterapi	Sjuksköterskor
Hemtjänst inom äldreomsorg	Grundskola	LSS-verksamhet

Projektledargrupp

En projektledargrupp med 1-4 representanter ansvarade för att driva projektet i respektive kommun samt att delta i den gemensamma projektledargruppens möten på SKL.

Följeforskning

Följeforskningen genomfördes av Anders Ivarsson Westerberg vid Södertörns högskola. Syftet var att följa, beforska och utvärdera projektet. I detta ingick att löpande delta i workshops och seminarier och bistå projektledningen vid SKL med synpunkter och inspel samt löpande rapportera resultat och analyser. I rollen som följeforskare ingick också att vara en resurs för de kommuner som ingick och komma med råd och agera som bollplank. Följeforskningen genomfördes under perioden november 2017 – juni 2018, varefter en rapport författades, "En förenklad och effektivare administration?-Lärdomar från ett följeforskningsprojekt".

Grundläggande frågeställningar

De inledande och grundläggande frågorna som skulle undersökas, i en första kartläggningsfas i projektet, var följande:

1. Hur mycket tid ägnar en chef åt att administrera sin verksamhet i förhållande till det som brukar benämnas att leda sin verksamhet?
2. Vilken typ av administration är det som chefen ägnar sig åt?
3. Vilken nytta har chefen av administrationen med utgångspunkt på den egna verksamheten?
4. Hur väl fungerar denna administration?
5. Hur kan administrationen effektiviseras och förenklas?

En kort sammanfattning av arbetsprocessen i projektet

Mätningen genomfördes genom att en utvald grupp chefer i de medverkande kommunerna förde dagbok och, dagligen under en tvåveckorsperiod, registrerade sin egen administration utifrån ovanstående frågeställningar. Här användes en för ändamålet framtagna Excel-fil, där mätningens resultat sedan sammanställdes i ett antal diagram. SKL har nu tagit fram ett webbaserat digitalt stöd för att fylla i denna dagbok, vilket gör registreringen enklare och mer kvalitetssäkrat.

De flesta kommuner använde sedan sammanställningarna som underlag för en dialog med de chefer som medverkat. Det blev entydigt att resultatsammanställningen endast utgjorde ett första steg i den analys som behövde göras för att förstå mönster och bakomliggande orsaker till att likheter såväl som olikheter mellan chefer syntes. Enskilda eller gruppintervjuer med deltagande chefer samt workshops för dialog med alla inblandade var de metoder som användes. Genom dessa dialoger fick kommunerna en kompletterande och fördjupad kunskap till mätningen. Det gav ett ytterligare stöd till analysen och för att ringa in ett antal problem och möjliga åtgärder för att komma till rätta med dessa. Att ta fram en handlingsplan, för vad som skulle kunna göras för att förenkla och förbättra administrationen, blev nästa steg i projektet för de medverkande kommunerna. Därefter påbörjades aktiviteterna i handlingsplanerna och flera kommuner kunde visa på förbättringar redan under projekttiden.

3. Ett stegvist metodstöd för att mäta, analysera och förenkla administrationen

Förberedelser

1. Beslut och projektbeskrivning

Det första steget innan arbetet påbörjas är att formellt fatta ett beslut kring projektet. Detta beslut bör fattas av kommun- eller förvaltningsledningen. Det bör i samband med beslutet finnas en preliminär projektplan där det syftet framgår, hur mycket resurser som ska avsättas, vem som omfattas, hur projektet ska avrapporteras och när det kan vara klart.

2. Utse projektgrupp

En förutsättning för att kunna genomföra mätning och analys av administration är att en projektgrupp utses. Denna grupp måste få ett tydligt mandat av en ledningsgrupp, övergripande eller på förvaltningsnivå beroende på var och hur undersökningen görs. Återkommande avrapportering till ledningsgrupp ska göras. Projektgruppen bör bestå av 2-4 personer för att skapa dynamik och mixa kompetenser. Det är en stor fördel om någon ingår från den verksamhet som ska undersökas. Deltagarna i projektgruppen måste avsätta tid för att kunna leda arbetet, informera och stödja cheferna samt genomföra analysarbetet.

3. Gör ett urval och en avgränsning

Det första steget innan den faktiska mätningen startas, är att bestämma vilka som ska delta. Ett sätt kan vara att välja ut alla 1:a linjens chefer, vilket kan vara problematiskt i större kommuner. Då är det bättre att börja med en begränsad grupp chefer. Detta för att genomförandet och sammanställningen av mätresultatet blir enklare för projektgruppen. Det gäller givetvis även det fortsatta arbetet med analys och problemformulering. Det finns även ett värde i att arbeta med en mindre grupp chefer för att lära sig metodiken. Det går efter en sådan pilot att finjustera och förbättra undersökningsprocessen, så att kommande mätningar fungerar bättre. En fördel är att även avgränsa en mätning till en specifik verksamhet som förskola, grundskola, äldreboende, etc. då varje verksamhet har olika förutsättningar som påverkar mätning och resultat.

4. Informera och förankra

Projektets erfarenheter visar att det är helt avgörande att mätningen och det fortsatta analysarbetet är förankrade hos de som berörs. Det är mycket viktigt att de känner sig delaktiga och engagerade i mätningen, resultatsammanställningen och analysen. De som ska medverka bör vara införstådda med att det är de själva som äger resultatet. Ägande i detta sammanhang innebär att de är delaktiga när det gäller att tolka och värdera det resultat som sammanställs. Det måste klargöras att det inte finns något rätt eller fel kring hur de inblandade arbetar med administration idag. Det handlar istället om att tillsammans med de

som genomför mätningen hitta förbättringar som kan förenkla arbetet med att leda verksamheten.

En god idé kan vara att i början samla alla som ska delta i mätningen och informera om exempelvis syfte och metodik.

5. Kategorisera

I projektet enades vi om ett antal generella kategorier för att dela upp administrationen. Det är dessa som även används i det webbaserade mätverktyget. Formuleringarna gjordes för att passa för flera olika verksamheter.

Tabell 2 Kategorisering av administration

Personalfrågor, HR	Löneadministration, anställning/avveckling, medarbetarsamtal, protokoll, förhandling, samverkan, rehab, kommunikation, utbildning, personalhandböcker, personalblanketter, personalstatistik, bemanning, lönerevision, personalbokslut.
Ekonomi	Budget, bokslut, verksamhetsplanering, uppföljningar av kostnader, rapporter, reglemente, fakturahantering, inventarieförteckning, ekonomisk statistik, finansiering, anläggningsreskontra, ekonomiska prognoser, ekonomisk redovisning.
IT-system	Systemsäkerhet, informationssäkerhet, klassificering, helpdesk, beställningar, installationer, drift & underhåll, avtal, avskrivningar, hårdvara, upplägg licenser, policy, omvärldsbevakning (teknik)
Styrning/uppföljning	Styrning/uppföljning av verksamhet utifrån mål, uppdrag, m.m. i kommunens styrkedja som rör kärnuppdraget. Det vill säga administration som exempelvis rör: Mål, verksamhets-/resultatuppföljning, styrdokument, mätningar/analys av verksamhet, nyckeltal, kvalitetsmätningar, kund-/brukarenkäter. Gäller kärnuppdraget i verksamheten, t.ex. undervisning, vård av äldre och har fokus på framförallt kvalitet och resultat.
Tvärsektorier eller styrning	Administration som rör tvärsektoriell styrning eller utvecklingsarbete som inte direkt berör kärnuppdraget utan mål och uppdrag som riktar sig till alla eller många verksamheter i organisationen som t.ex. miljö, mänskliga rättigheter och jämställdhet.
Arbetsprocesser och kvalitetssäkring	Planering, hantering av rutiner, schema, dokumentation, etc., för att löpande arbetsuppgifter på enheten ska fungera.
Annat	Administration som inte innefattas i ovanstående.

Dessa övergripande kategorier är generella. Det krävs att projektledningen tydligt förklarar och exemplifierar vad kategorierna som ska fyllas i står för. Framförallt handlar det om att utifrån en specifik verksamhet klargöra vad som avses. En sådan förklaringsmall bör tas fram innan mätningen och kommuniceras med de berörda för att kvalitetssäkra ifyllandet.

6. Bestäm mätperiod

Erfarenheterna från projektet visar att en längre mätperiod ökar trovärdigheten i resultatet. Längden av mätperiod påverkar således resultatets validitet. Det som talar mot långa mätperioder är en ökad arbetsinsats. I projektet enades kommunerna om att två veckor var en lämplig mätperiod. En idé kan då vara att följa upp med flera mätningar på två veckor, men med ett längre uppehåll emellan.

7. Förbered mätningen i webbverktyget

En projektledare i kommunen får administrationsrättigheter till det webbaserade mätverktyget av SKL. Den ansvarige administratören kan sedan fördela tillgång till systemet i kommunen till dem som ska göra mätningen. De personer som ska genomföra mätningen behöver få en genomgång i hur mätverktyget fungerar. Detta kan göras genom att samla cheferna och ha en genomgång med dessa, där de samtidigt får pröva verktyget.

8. Information och stöd

Det är viktigt att informationen om förutsättningar kring mätningen är väl känd. Tydlighet, enkelhet, struktur och pedagogisk form är ledord. Det är en fördel om någon på varje arbetsplats finns tillgänglig om frågor eller problem uppstår under mätperiodens gång. Alternativt bör deltagarna i projektgruppen avsätta tid för att innan såväl som under mätperioden snabbt kunna svara på frågor som uppstår.

Mätningen

9. Mätverktyget

Det finns en manual för registrering av uppgifter i den digitala dagboken. Här nedan följer en kort sammanfattning av hur registreringen går till. Den chef som ska genomföra en mätning anger själv ett antal olika uppgifter innan det går att fylla i dagboksmätningen.

Bild 1 En inledande vy i mätverktyget

Skapa en mätning

Grunduppgifter

Namn på mätningen

Till exempel Tidmätning enhetschef Tina Svensson

Min arbetsomfattning (% av heltid) Antal underställda

Välj... - Antal underställda medarbetare +

Mitt administrativa stöd (% av heltid)

- 0 +

När vill du genomföra mätningen?

Startdatum Mätperiod

Start för mätperiod Välj...

Inkludera helgdagar

✓ Skapa mätning

Efter registrering av grunduppgifterna inför mätningen dagboksbladen redo att fyllas i. Det som ska registreras är hur många timmar eller del av timmar som ägnats åt olika kategorier av administration. Det går att fylla på med lite klagörande text för att tydligare ringa in vilka arbetsuppgifter som genomförts.

En bedömning av nyttan för verksamheten och hur väl/effektiv administrationen fungerat ska också noteras. Systemet håller sedan reda på om alla fält fyllts i och om den som registrerar sin tid missar en dag. Ett mejl påminner då om uppgifter som saknas.

Bild 2 Dagboks-vy i mätverktyget

Dagkort - Onsdag 2019-04-24

Alla värden som fylls i nedan sparas automatiskt. När alla dagar är slutförda och du avslutar mätningen, så kommer en kontroll av alla värden att göras.

Arbetad tid 8 timmar ✓

Kategori	Tid	Förklaring	Värde/nytta	Processen
Personalfrågor, HR	Ex. 1.5		Välj...	Välj... -
Ekonomi	Ex. 1.5		Välj...	Välj... -
IT-system	Ex. 1.5		Välj...	Välj... -
Styrning/uppföljning	Ex. 1.5		Välj...	Välj... -
Tvärsektoriell styrning	Ex. 1.5		Välj...	Välj... -
Arbetsprocesser och kvalitetsssäkring	Ex. 1.5		Välj...	Välj... -
Annat	Ex. 1.5		Välj...	Välj... -
Totalt	0			

← Föregående dag Nästa dag →

Till översikten ✓ Avsluta mätning

10. Sammanställ mätresultat

Resultatet för varje persons mätning är tillgängligt i webbverktyget för dels den person som fyller i mätningen och dels för administratören. För att skapa möjligheter till lärande, är det viktigt att resultaten från de individuella mätningarna görs tillgängliga för alla som deltar. Det är framförallt skillnader och likheter mellan de individuella resultaten som utgör grunden för den fortsatta analysen. Ett samlat medelvärde för alla som ingår i verksamheten är också viktig som referens till de individuella resultaten och för att se om det finns generella mönster kring administration. All information i mätverktyget går att skriva ut eller spara i PDF-format. Den som är ansvarig projektsamordnare i kommunen har till uppgift att sammanställa resultatet från mätningen och sprida det till de berörda, för att kunna genomföra en analys. Det är återigen viktigt att påpeka, att det bland de som deltar i mätningen måste finnas en trygghet i att det inte finns något rätt eller fel när det gäller resultatet på individnivå. Transparens och öppenhet är en förutsättning för kunna hitta förbättringsmöjligheter både för individen och för gruppen.

Analys

11. Att genomföra analys

De individuella resultatsammanställningar som tas fram utifrån webbmätningen kan innehålla många felkällor som gör att resultat inte är fullt jämförbart mellan olika personer. Kategorier kan tolkas olika, noggrannheten när det gäller tidsangivelser varierar, speciella betingelser under mätperioden, m.m. gör att det som fås fram inte är en sanning. Det är snarare så att sammanställningen visar på ett antal nulägesbilder som kommunen behöver arbeta vidare med. Genom att visa på skillnader och likheter mellan olika chefers administration kan en lärande dialog ske mellan de inblandade.

Bild 3 Ett exempel från resultatsammanställning. Två rektorer från samma kommun med ungefär lika många underställda (53/65 st.) och båda administrativt stöd (50/80%)

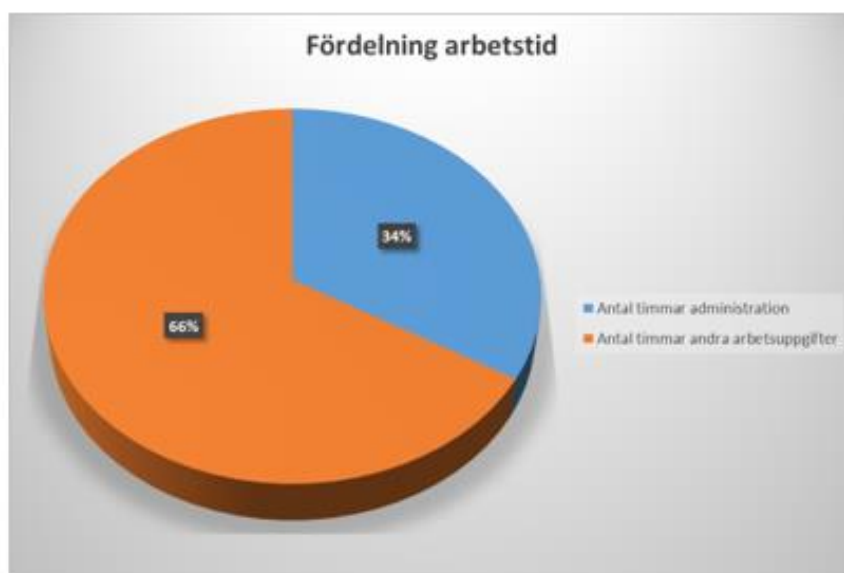
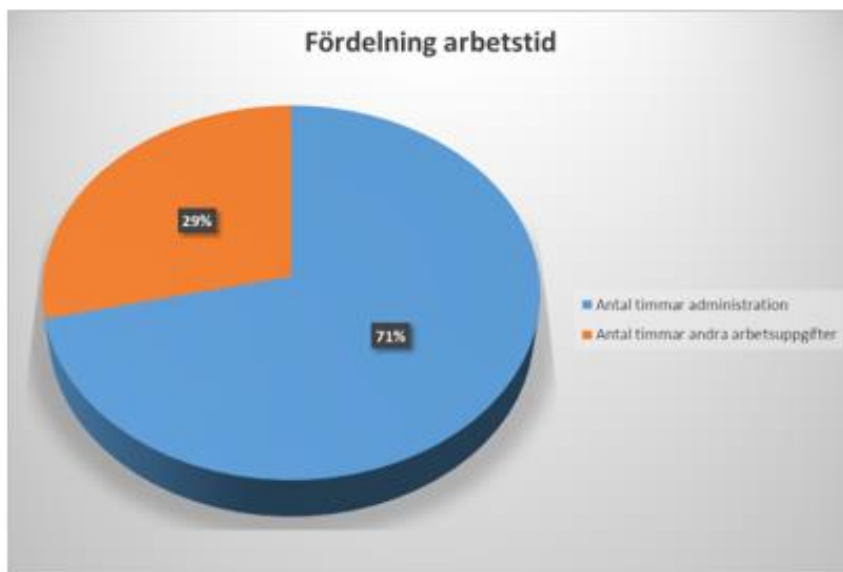


Bild 4 Ett exempel från resultatsammanställningen. Två äldreomsorgschefer i samma kommun, där en inte har något administrativt stöd och den andra har 40 % stöd.

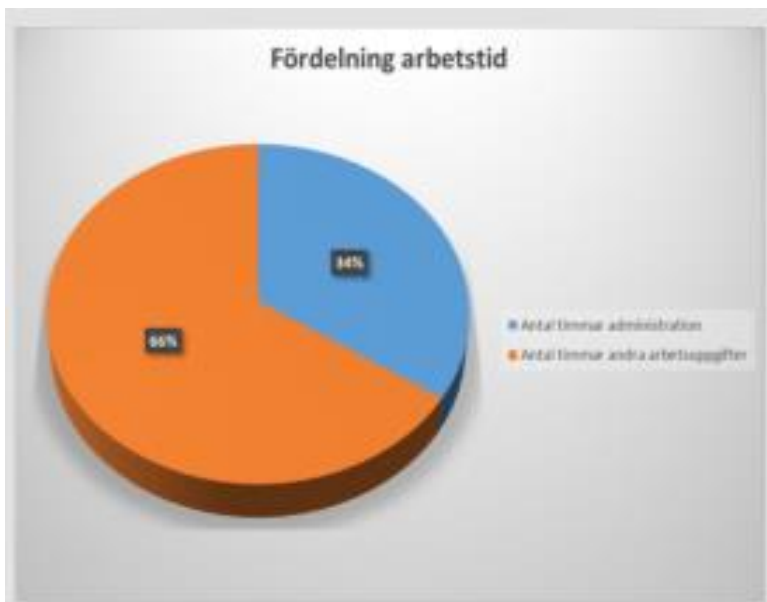
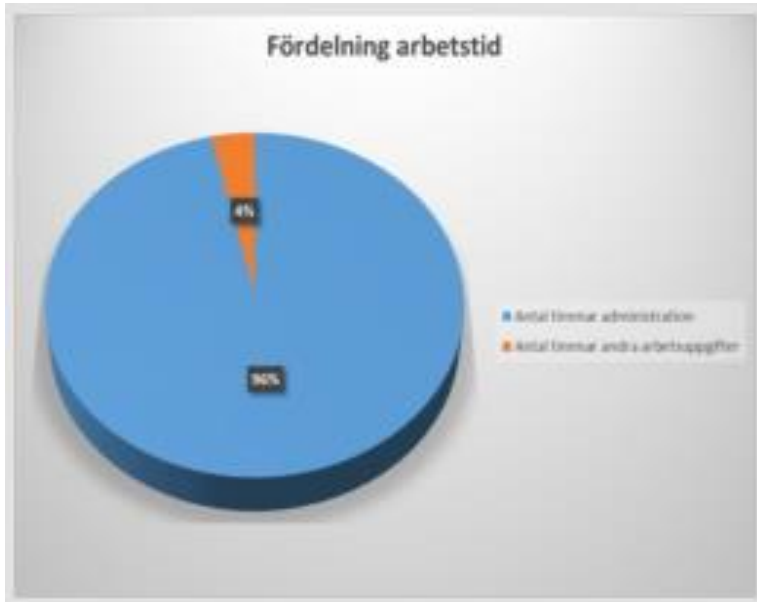


Bild 3 och 4 visar på några exempel på hur fördelningen av administrativ arbetstid och övrig tid kan se ut hos några chefer. Variationen är stor. Det väcker frågor. Varför ser det ut som det gör?

- Behöver vi effektivare och enklare stödsystem? I så fall, vilka och hur?
- Behöver samarbete och kommunikation mellan centrala stödfunktioner och enhetscheferna bli bättre?
- Behövs det kompetensutveckling?
- Digitalisering och IT-stöd?
- Kan cheferna delegera administrativa arbetsuppgifter till medarbetare/arbetsgrupper?
- Kan enheterna lära av varandra?
- Hur stor volym administration behövs för att leda och utveckla verksamheten och skapa en god stämning med engagerade medarbetare som trivs på sitt arbete och känner ansvar för sina arbetsuppgifter?

Att analysera resultatet tillsammans är en förutsättning för att hitta problem, orsakssamband och förbättringsmöjligheter. Det finns flera olika sätt att genomföra analysen. Hur den görs styrs av kommunens resurser, kompetens, tid, m.m. Två metoder som användes i projektet för att genomföra en analys var intervjuer och arrangerandet av en eller flera workshops.

12. Intervjuer

En framgångsrik väg för att skapa större förståelse och fördjupa sig i mätresultat är att genomföra intervjuer med chefer som deltagit i tidmätningen. De flesta kommunerna i projektet valde att gå vidare med intervjuer. Erfarenheterna var att cheferna kunde precisera och konkretisera sina tankar om vad för slags administration som de ansåg vara krånglig och möjlig att effektivisera.

Att genomföra individuella intervjuer är tidskrävande, men kan vara väl värd tid då detaljeringsgraden blir hög när det gäller olika uppfattningar kring administration. Ett annat sätt är att arbeta med gruppintervjuer. Detta tar mindre tid i anspråk och kan vara bra eftersom det sker en diskussion mellan deltagarna. Själva intervjun blir då en del i en lärandeprocess där flera deltar.

Bild 5 Intervjuguide. Exempel från Burlövs kommun

INTERVJUGUIDE

1. KOMPETENS FÖR ADMINISTRATIVA ARBETSUPPGIFTER

- 1.1 Känner du att du har kompetens för de administrativa arbetsuppgifter du utför?
- 1.2 Om nej, vad saknas?
- 1.3 Hur påverkar detta din möjlighet att utföra ett gott och nära ledarskap?
- 1.4 Ge förslag på hur din kompetens kan förbättras.

2. VÄRDESKAPANDE ADMINISTRATIVA ARBETSUPPGIFTER

- 2.1. Upplever du någon del av dina administrativa arbetsuppgifter som icke-värdeskapande (och därmed hindrar dina möjligheter att utöva ett gott ledarskap)?
- 2.2 Om ja, vilka och varför?
- 2.3 Upplever du att någon del av dina administrativa arbetsuppgifter som särskilt-värdeskapande (och därmed stödjer dina möjligheter att utöva ett gott ledarskap)?
- 2.4 Om ja, vilka och varför?

3. UTFÖRANDET AV ADMINISTRATIVA ARBETSUPPGIFTER

- 3.1. Finns det administrativa arbetsuppgifter som du känner att någon annan hade kunnat utföra mer effektivt?
- 3.2 Om ja, vilken typ av administrativt arbete skulle detta vara?
- 3.3 Vilken kompetens behöver en person som skulle kunna överta dessa administrativa uppgifter?
- 3.4 Hur stor andel av ditt administrativa arbete skulle detta vara (%)?

4. EFFEKTIVISERING AV ADMINISTRATIVA UPPGIFTER

- 4.1 Har du några förslag på hur administration som du bedömer behövs för att din verksamhet ska fungera, skulle kunna förenklas eller effektiviseras?

5. SAMMANFATTNING

För att sammanfatta vårt samtal...

- 5.1. Hur ser du just nu på hur du disponerar din tid?
- 5.2. Hur skulle du vilja disponera din tid för att kunna vara en så bra ledare för dina medarbetare som möjligt?
- 5.3. Hur påverkar det administrativa arbetet, både positivt och negativt, dina möjligheter att utföra ett gott och nära ledarskap?
- 5.4 Är det något du vill tillägga när det gäller administrativt arbete och hur det påverkar ditt ledarskap?

13. Workshops

Några kommuner valde att kalla till en workshop där deltagande chefer samt andra företrädare för kommunen fanns med, t.ex. kommunledning och stödfunktioner för ekonomi, personal, etc. En workshop kan vara ett sätt att skapa större delaktighet i organisationen och att bryta kommunledningens och linjechefens olika perspektiv mot varandra.

Diskussionen och reflektionen på de workshoppar som genomfördes resulterade i ytterligare konkreta exempel på sådan administration som ansågs problematisk. På så vis kom kartläggningsfasen och analysfasen att överlappa varandra, vilket gav en fördjupad bild över vad som fungerar bra och mindre bra.

Bild 6 Exempel på inbjudan till Workshop i Mjölby

	Mjölby kommun	
Program		
Workshop 15 mars – kl 9-12, lokal Gammelby Östra Norrgården		
• Inledning		
• Anders Ivarsson Westerberg, Södertörn Högskola		25 min
• Presentation, inspel från Administrationsområdet		
• Agneta Halvarsson Lundqvist, Linköpings universitet		5 min
• Presentation, syfte med kommande intervjuer		
• Resultat från dagboksmätningarna		20 min
• Fika med diskussion och avrapportering i storgrupp		45 min
• Identifierade administrativa områden/arbetsuppgifter/processer		60 min
• Fortsatt arbete och avrundning		10 min



14. Slutsatser i analysen

Målet för den fördjupning som görs genom att genomföra intervjuer och arbeta med en eller flera workshops är att få en bredare kunskapsbild och för att ringa in vilka problem som finns och hur dessa ska kunna lösas. Några frågor som kan ställas för att hitta problem är:

1. Finns det onödig administration som kan tas bort?
2. Finns det administration som är nödvändig men fungerar dåligt?
3. Finns det administration som hanteras av fel personer?
4. Finns det en kompetensbrist kring hantering av administrativa rutiner och system?

Det är viktigt att man i analysen försöker hitta hela problembilden. Ett problem kan bestå av flera delproblem som har olika orsaker och därmed kräver olika åtgärder för att lösa problemet.

Ett problem kan också ha flera olika orsaker och det finns då oftast flera olika åtgärder som kan sättas in. Viktigt är att gå på djupet vid analysen och klarlägga hela kedjan problem, orsaker, möjliga åtgärder och resursinsatser för att åtgärda.

Tabell 3 Matris som analysstöd

Vad är problemen och hur vet vi att de är problem? (Fakta!)	Vad orsakar problemet?	Vilka åtgärder kan lösa problemet?	Vilka insatser krävs för att genomföra åtgärderna?	Prioritera!
--	-------------------------------	---	---	--------------------

Förbättringsarbete och lärande

15. Ta fram handlingsplan

En handlingsplan är ett planeringsverktyg som ska underlätta arbetet med att förenkla och effektivisera ett identifierat problem eller utvecklingsområde. Vanligtvis består handlingsplanen av en serie aktiviteter på operativ nivå som tillsammans ska leda till att nå ett bättre resultat. I tabell 4 redovisas ett exempel på handlingsplan för förenkling och effektivisering av administrationen i Mjölbys förskoleverksamhet.

Tabell 4 Handlingsplan Mjölby

Process-område	Problemformulering	Mål/Önskat läge	Aktivitet för att nå önskat mål	Processägare	Status
Förskola	Egenkontrollen på förskolorna	Ett gemensamt arbetssätt kring egenkontroll.	Skapa gemensam plattform på intranätet, digitala rutiner/handbok. Tydliggöra dokumenthanteringen.	Verksamhetschef förskola	Ny/Ej påbörjad
Ekonomi	Prognos-barnpeng. Går det få nyckeltal direkt från systemet istället för manuell registrering av timmar till barn och personalprognos	Förenklad rapportering av volymer inom förskolan	Undersöka systemlösning. Processkartlägg hanteringen (genomförd i 2c8).	Förvaltnings-ekonom	Påbörjad
Förskola	Otydlighet kring fördelningen av administratörens arbetsuppgifter och roll	Förtydligande om gemensamma arbetssätt och administratörens roll	Tydliggöra arbetsbeskrivning, skapa forum för utveckling, samordningsansvar, utbildningsinsatser	Verksamhetschef förskola	Påbörjad
Personal	Mycket jobb med rekryteringsprocessen på lokal nivå med tex annonsering. Kan administratör hjälpa till med vissa delar	Bättre rutiner med tydlig ansvarsfördelning	Processkartläggning 2c8	Personalchef – generell process Verksamhetschef förskola – rutin	Pågår utanför projektet
KSF	Svårt att hitta på intranätet	Bättre struktur och användarvänlighet	Nytt intranät, projekt MINT	Projektledare Mint	Pågår utanför projektet
Personal	Många stressande påminnelser i Lisa/Adato. (mitt i natten)	Pling kommer på dagen	Se över systeminställningar	Lönesamordnare	Avslutad med åtgärd

Ofta finns flera olika åtgärder i en handlingsplan. Vissa går snabbt att genomföra utan större resursinsats och vissa kräver ett långsiktigt arbete som är mer kostsamt. Det finns en fördel i att försöka plock ut de enkla åtgärderna som snabbt ger effekt. Det ger legitimitet till förbättringsarbetet genom att visa på snabba effekter.

Ett exempel på snabbt genomförda åtgärder finns från Eslöv där det visade sig att vård- och omsorgschefer la administrativ tid på att årligen inventera antalet bord, stolar, bokhyllor och andra möbler. Dessa inventeringar sammanställdes sedan på central nivå. Det visade sig att det endast var Vård- och omsorgsförvaltningen som gjorde dessa inventeringar. Ingen efterfrågade på central nivå dessa uppgifter och det visade sig att serviceförvaltningen genom sitt anläggningsregister hade koll på inventarierna. Inventering av möbler togs genast bort.

Ett annat exempel på onödig administration i Eslöv var hanteringen av p-avgifter för verksamheter som behöver parkera bilen i centrum. Kostnaden för administration och hantera fakturering visade sig vid en genomlysning kosta mer än snittkostnaden på det som fakturerades. Kommunen gick alltså back på att ta ut en p-avgift. Ett system med nyttoparkeringstillstånd infördes. Både administration och kostnader minskade drastiskt.

Ett sista exempel på hur enkla åtgärder kan underlätta och göra att administrationen fungerar bättre är från Mjölby. Personal inom förskolan som är anslutna till systemet för Rehabhantering fick sin nattsömn störd genom att notifieringar skickades till mobiltelefonen när som helst på dygnet. En enkel justering i inställningar gör nu så att dessa notifieringar samlas ihop och kommer kl. 7.00 på vardagar. En ”lågt hängande frukt” enligt Mjölby som genom en enkel åtgärd skapade ett bättre fungerande administrativt system.

4. Resultat från projektet

Sammanlagt var det 33 chefer i sex kommuner som genomförde dagboksmätningen enligt SKL:s modell under projektperioden. Mätningarna visade att cheferna ägnade sig i genomsnitt 59 procent av sin arbetstid åt administration.

Den del av administrationen som upptog mest av den tiden var personal- och HR-frågor, som upptog 32 procent av den administrativa tiden. Därefter kom det som benämndes arbetsprocesser och kvalitetssäkring till 17 procent följt av strategisk styrning 15 procent. IT-system tog endast knappt sex procent av den administrativa tiden.

Varifrån kommer de administrativa kraven? I enkäten fick cheferna uppge vem som skapar eller efterfrågar administrationen. Mätningarna visade att de uppgav att de själva eller deras närmaste medarbetare stod för efterfrågan på administration i 56 procent av fallen följt av kommunledningen i 16 procent av fallen och nämnd eller centralförvaltning i 13 procent. Externa aktörer stod enligt cheferna enbart för drygt fem procent när det gäller efterfrågan på administration. Det är alltså en stark uppfattning att det är kommunen själv som skapar och efterfrågar det mesta av administrationen, sammanlagt i 85 procent av fallen.

Det är intressant att cheferna i genomsnitt ägnar sig åt administrativt arbete i 59 procent av sin arbetstid. Men är den siffran förvånande? Det är möjligt att hävda att chefs roll är administrativ.

5. Sammanfattning av projektet

I de flesta kommuner och regioner finns upplevda problem med en allt för stor och krånglig administration eller onödigt omständliga processer. En vanlig uppfattning är att administration är något onödigt som enbart drar resurser ur organisationen och som inte tillför något mervärde. Men det finns mycket administration som måste finnas för att våra organisationer ska fungera samt vara rättssäkra.

För att få en faktisk bild av administrationens omfattning har SKL i samverkan med sju kommuner drivit ett projekt i syfte att identifiera förbättringsmöjligheter och praktiskt arbeta med förenkling och effektivisering av de administrativa uppgifterna. Projektets uppläggning från SKL:s sida går att beskriva i tre faser. För att få en bild av vilken administration som utfördes, hur omfattande den är och vilken nytta den tillförde, fick ett antal 1:a linjens chefer i sju kommuner kartlägga och ”registrera” sin administration under en tvåveckorsperiod. Därefter analyserade kommunerna resultatet från kartläggningen för att komma fram till en handlingsplan som syftar till förenkling och effektivisering av administrationen. Flera kommuner gick även vidare med att starta ett arbete för att genomföra handlingsplanen.

Mätningarna som genomfördes bland cheferna i de deltagande kommunerna visade att det såg mycket olika ut avseende hur mycket tid en chef ägnade åt administration och vilken typ av administration det var. Detta gällde mellan olika verksamheter, men även inom en och samma verksamhet. Erfarenheterna från projektet visade att det viktigaste var att starta en diskussion kring de administrativa uppgifterna bland de chefer som deltog. Med utgångspunkt av resultaten från mätningarna kunde en dialog starta kring innehållet i administrationen, hur väl stödsystem fungerar och hur stödfunktioner som HR, Ekonomi, IT, etc. kommunicerar med sina chefer.

Sammanfattningsvis kan sägas att en utgångspunkt för en effektiv och väl fungerande verksamhet är att 1:a linjens chefer och medarbetare har förutsättningar att arbeta effektivt och leverera god service. Kunskap och fakta om hur dessa förutsättningar och förhållanden ser ut i din kommun, region/landsting är viktig ur ett ledningsperspektiv.

SAMMANFATTNING AV METODSTÖD FÖR ATT MÄTA OCH ARBETA MED ATT FÖRBÄTTRA EFFEKTIVITET

För att göra en mätning av administrationen i er organisation för att se hur och om administrationen kan effektiviseras och förenklas, rekommenderas följande steg:

- ✓ Fatta formellt beslut
- ✓ Utse projektgrupp
- ✓ Gör ett urval och avgränsning - verksamhet och mätperiod
- ✓ Informera och förankra projektet
- ✓ Utbilda berörda chefer i webbverktyget och säkerställ att det finns en stödfunktion
- ✓ Sammanställ mätresultatet – både på individuell nivå och ett samlat medelvärde för hela verksamheten
- ✓ Genomför analys av resultatet – skillnader, likheter etc.
- ✓ Genomför intervjuer med deltagande chefer och/eller genomför workshop med berörda i organisationen - djupdykning i resultatet
- ✓ Ta fram handlingsplan för vidare förbättringsarbete