

Förslag till organisation av kommunstyrelseförvaltningen

2011-02-21

(ändrad 2011-03-09 punkt 5.2 och 5.3)



Innehållsförteckning

1 Sammanfattning	3
2 Bakgrund	3
3 Kommunstyreselförvaltningens uppdrag och roller	4
4 Framgångsfaktorer för det fortsatta arbetet	5
5 Förslag till organisation	5
5.1 Kommundirektör, stab och chefsgrupp	5
5.2 En samlad organisation för stöd och service	6
5.3 Projekt för utveckling av medborgarperspektiv och kvalitet	7
6 Detaljorganisation och genomförande	8
7 Ekonomi och budgetfrågor	8
8 Förvaltningsorganisationen	8
 Bilaga	 9

1 Sammanfattning

Förslaget till förändring av kommunstyrelsens förvaltningsorganisation syftar till

- att organisationen lättare ska kunna förstås av alla
- att organisationen ska bli mer tydlig och renodlad i arbetet med sina huvuduppgifter
- att öka möjligheterna till helhetssyn och långsiktighet i styrning och ledning av kommunens verksamheter.

De kammungemensamma stödverksamheterna samlas enligt förslaget i ett kontor för internt stöd och service. Detta för att ge ett mer effektivt resursutnyttjande. Kontorets chef blir direkt underställd kommundirektören och får uppdrag formulerade i årliga kontrakt.

En projektorganisation med uppgift att utveckla medborgarperspektiv och kvalitet i våra tjänster föreslås arbeta under en treårsperiod.

2 Bakgrund

I samråd med den politiska ledningen beslutade kommundirektören den 7 september 2010 att se över kommunens gemensamma styrprocess. Som en följd av att styrprocessen förnyas behöver också kommunstyrelseförvaltningens organisation ändras. Därför beslutades även om en översyn av kommunstyrelsens förvaltning. Enheterna stadsbyggnad och teknik, som utreddes i särskild ordning, bildar fr o m den 1 januari 2011 en egen förvaltning under kommunstyrelsen – Samhällsbyggnadsförvaltningen- och ingick därför inte i denna översyn. Ett uppdrag lämnades till konsult Ulf Lindelöw att bistå med utarbetandet av förslag till styrprocess och organisation.

Av Ulf Lindelöws intervjuer med ett antal nyckelpersoner i organisationen framgår att det finns en stor samstämmighet kring vilka svagheter den nuvarande organisationen har:

- Kommundirektören är både kommundirektör och förvaltningschef. Det dubbla uppdraget gör att det är svårt att få tiden att räcka till, de mer kortsiktiga operativa frågorna i förvaltningen har ofta en tendens att komma först vilket innebär risk för att de övergripande strategiska frågorna skjuts framåt i tiden.
- Det finns ingen person vid sidan av kommundirektören som har ett tydligt ansvar för samordning och utveckling av styrprocessen.
- Kommunstyrelseförvaltningen har inte tillräckligt med kompetens och resurser för att stödja kommundirektören i arbetet med verksamhetsstyrning och analys. Resurser för utveckling av kvalitetsutveckling, synpunktshantering mm behöver förstärkas.
- Tydliga uppdrag bör styra hur kommundirektörens ledningsfunktioner organiseras.
- Nuvarande organisation och arbetssätt stimulerar inte tillräckligt en verklig förståelse och känsla för tillhörigheten till den gemensamma kommunkoncernen.
- Centraliserade stödfunktioner har ofta inneburit sämre stöd ute hos förvaltningarna trots att intentionerna egentligen är tvärtom. Dialogen mellan stödfunktionerna centralt och ute i förvaltningarna behöver därför förbättras.

- De interna stödfunktionerna behöver få stöd att utvecklas i yrkesrollen som interna konsulter till förvaltningarna.
- Den nuvarande kommunstyrelseförvaltningens organisation är otydlig och stimulerar inte tillräckligt till samarbete mellan de olika kompetenser som har viktiga roller i styrprocessen. Det är svårt att se ”den röda tråden” i uppbyggnaden av organisationen.
- Uppdragen inom kommunstyrelseförvaltningen är otydliga. Det bör formuleras årliga ”kontrakt” så att styrningen av de interna stödfunktionerna blir tydligare.
- Servicecenter är en ny verksamhet som till skillnad från övriga kommunstyrelseförvaltningen arbetar med att ge direkt service till invånarna.
- Kompetensen att använda kommungemensamma system, metoder och tekniker (ekonomisystem, personalsystem m.fl.) behöver öka genom att fler centralt anordnade utbildningsinsatser erbjuds.

3 Kommunstyrelseförvaltningens uppdrag och roller

De förändringar i styrprocessen som är på väg att beslutas ställer tydliga krav på den centrala förvaltningen att utveckla följande:

Medborgarperspektiv och kvalitet

genom

- Långsiktighet och helhetssyn
- Omvärldsorientering
- Utvärdering, uppföljning och avvikelserapportering
- Samspelet mellan de centrala kompetenserna och förvaltningarna i arbetet med styrprocessen

Av kommunstyrelsens reglemente framgår att kommunstyrelseförvaltningens huvuduppgift är att stödja kommunstyrelsen i arbetet med att planera, leda och följa upp kommunkoncernens verksamheter och kommunstyrelsens egen verksamhet. Det innebär att kommundirektören och förvaltningen ska utarbeta beslutsunderlag till kommunstyrelsen och bistå med att säkerställa verkställigheten av de beslut som fattat av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen.

En annan uppgift är att styra och leda de kommungemensamma verksamheter som organiseras centralt i syfte att uppnå ett mer effektivt resursutnyttjande. Denna uppgift inkluderar kompetens och resurser gällande frågor rörande personal, ekonomi, säkerhet, IT, kansli, kvalitet, vaktmästeri, tryckeri, distribution, upphandling, fastigheter mm. och omfattar såväl anställda inom dessa områden som kommungemensamma system, verktyg mm. Denna uppgift har huvudsakligen förvaltningar och bolag som uppdragsgivare.

En tredje uppgift för kommunstyrelsen är att med medborgarna i fokus säkerställa kvaliteten i kommunens tjänster samt att kommunicera viktiga frågor med Tyresöborna. Detta sker bl a genom att styra och leda kommunens Servicecenter vars uppgift är att ge service direkt till

invånarna beträffande frågor som annars hanteras av nämnder/förvaltningar. Denna externa service har utvecklats successivt i kommunen efter att ha startat med projekt som ”En väg in” för medborgarna. Verksamheten är nu ett lyckat exempel på hur arbetet med att stärka medborgarservicen kan bedrivas.

För att skapa en tydlig organisation som kan förstås av alla föreslås att kommunstyrelseförvaltningen organiseras utifrån dessa tre uppgifter.

4 Framgångsfaktorer för det fortsatta arbetet

För att arbeta optimalt med den nya styrprocessen och arbeta effektivt inom kommunstyrelseförvaltningen med de tre huvuduppgifterna behöver arbetet kännetecknas av

- att förtroendevalda, chefer och ledare upplever sig ha en större nytta av de interna stödfunktionerna
- att den personal som arbetar med internt stöd utvecklas i sin konsultroll till förvaltningarna och de får återkoppling när de lyckas i sitt arbete tack vare ett tydligt uppdrag och rätt förväntningar
- att uppdragsgivarna får ännu bättre stöd och service till
- att organisationen förstås av alla
- att berörda känner såväl delaktighet med möjligheter att påverka som ett tydligt eget ansvar

5 Förslag till organisation

5.1 Kommundirektör, stab och chefsgrupp

Kommundirektörens primära uppdrag är att bistå kommunstyrelsen i arbetet med att planera, leda och följa upp kommunkoncernens verksamheter. I detta ansvar ligger att ta fram underlag för styrning av samtliga verksamheter och att ytterst ansvara för verkställigheten av kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens beslut.

Kommundirektören har också det yttersta ansvaret för att säkerställa att den nya styrprocessen efterlevs samt att den kontinuerligt utvärderas och utvecklas. Till sin hjälp i detta arbete föreslås kommundirektören ha en stab som föreslås få följande bemanning:

- Kvalitetschef (en ny funktion med tydligt ansvar för styrprocessen, kvalitetsutveckling och -analys, mm)
- Ekonomichef (med inriktning på finans, omvärldsfrågor och ägarfrågor)
- Budgetchef (med inriktning på budget och redovisning)
- HR-chef
- Kommunikationschef
- IT-strateg

Till staben kopplas även en uppdragsansvarig för näringslivsfrågor på deltid.

De anställda i staben har inte chefsansvar för underställd personal men har titeln chef för att markera processansvaret för de olika expertområdena och deras strategiska betydelse i ledningen av kommunkoncernen. Kommundirektören leder staben.

För att kommundirektören ska kunna fokusera på beskrivna uppgifter och leva upp till prioriterade framgångsfaktorer föreslås att interna stödfunktioner samlas i ett gemensamt kontor med en chef direkt underställd kommundirektören (se nedan). Kommundirektörens stab har sedan att på årlig basis säkerställa att det nya kontoret för internt stöd och service bistår med de olika uppdrag som behövs i arbetet med styrprocessen och de kommungemensamma uppdragen.

En chefsgrupp under kommundirektörens ledning föreslås bestå av de fyra förvaltningscheferna, chefen för kontoret för internt stöd och service samt vd för Tyresöbostäder. Chefsgruppens uppdrag är att bistå kommundirektören i arbetet med att planera, leda och följa upp kommunkoncernens verksamheter. Det innebär att medlemmarna i chefsgruppen har uppdraget att företräda hela kommunens intressen i arbetet och inte bara vara företrädare för sina egna verksamheter. Chefsgruppen har också uppdraget att utifrån verksamheternas krav föreslå inriktning, prioriteringar, mål och resurser för de kommungemensamma verksamheterna för stöd och service.

Detta innebär att kommundirektören blir chef för fem verksamhetschefer och sex anställda i staben samt den uppdragsansvarige för näringslivsfrågor. Vd för Tyresöbostäder rapporterar till kommundirektören i ägarfrågor som berör kommunkoncernen.

Kommundirektören har kontinuerliga ledningsträffar med de anställda i staben. Genom detta arbetssätt säkerställs att information via kommundirektören förs mellan de båda grupperna. Kommundirektören kan vidare adjungera anställda i staben till chefsgruppen och vice versa i ärenden där deras kompetenser behövs. De båda grupperna har också gemensamma möten.

En klar rollfördelning mellan kommundirektörens stab å ena sidan och chefsgruppen å den andra är en förutsättning för att ledningsfunktionen ska lyckas i sitt uppdrag.

5.2 En samlad organisation för stöd och service

Ett kontor för internt stöd och service inrättas. Dess chef rapporterar till kommundirektören. I organisationen ingår följande funktioner:

- Ekonomi, redovisning
- Personal och löner
- Fastighetsfrågor och städ
- Vaktmästeri, distribution, tryckeri
- Kansli, administration, utredning, **kommunjurist**
- IT och telefoni
- Upphandling

Det bör utredas om ytterligare resurser kan förläggas centralt för att utnyttja resurser effektivare, minska sårbarheten, optimera tillgång till strategisk kompetens, öka rörligheten utifrån förändrade behov mm

Det kan gälla exempelvis kostfrågor, ekonomiadministration, nämndadministration och administration i övrigt. Det kan i förlängningen innebära att en del personer som är organisatoriskt placerade hos internt stöd och service praktiskt arbetar ute på förvaltningarna genom årliga ”kontrakt” (se nedan). Ambitionen är att utredningsförslag till förändringar ska tas fram i sådan tid att de kan träda i kraft den 1 januari 2012. Mål, ramar och former för genomförande fastställs senare i särskilda utredningsdirektiv.

Dialogen mellan stödfunktionerna centralt och verksamheten ute i förvaltningarna behöver förbättras. De interna stödfunktionerna behöver få utbildning som ger utveckling i yrkesrollen som interna konsulter till förvaltningarna.

Uppdragen till stödfunktionerna är idag otydliga. Det bör formuleras årliga ”kontrakt” där styrningen av de interna stödfunktionerna preciseras. Kommundirektören med stab och chefsgrupp föreslås ta fram underlag till årliga uppdragsavtal där prioriteringar, mål, projekt och budget beslutas för de olika enheterna.

Detta sker parallellt med arbetet att ta fram en Kommunplan under våren. Resultatet av dessa diskussioner utgör sedan direktiv för arbetet med förslag till enhetsplan/er i enlighet med den nya styrprocessens planeringsmodell. Dessa förslag beslutas av kommundirektören efter förankring i stab och chefsgrupp.

5.3 Projekt för utveckling av medborgarperspektiv och kvalitet

De förändringar som görs i kommunens styrprocess syftar till att lyfta fram och utveckla medborgarperspektivet i den kommunala verksamheten. Det handlar om att stegvis utveckla arbetssätt, attityder och värderingar. En viktig framgångsfaktor är att utvecklingsarbetet kan ske successivt och med en god förankringsprocess hos såväl Tyresöbor som kommunens personal. Därför föreslås att en projektorganisation får i uppdrag att driva detta arbete under 2012 – 2014.

Servicecenter och informationsfunktionen är strategiskt viktiga funktioner i arbetet med ett utvecklat medborgarperspektiv. Även frågor om medborgardialog, synpunkts och klagomålshantering, brottsförebyggande verksamhet, **säkerhet och krishantering** samt kvalitetssäkring, tillsyn och uppföljning är viktiga funktioner i detta arbete. De personer som arbetar med detta föreslås därför ingå i projektet under treårsperioden.

De personella resurser som knyts till projektet får projektledaren som chef under projekttiden, men har kvar sin tillsvidareanställning i kommunen. Projektledning, mål, ramar och former för uppföljning av projektet fastställs senare i ett särskilt projektdirektiv.

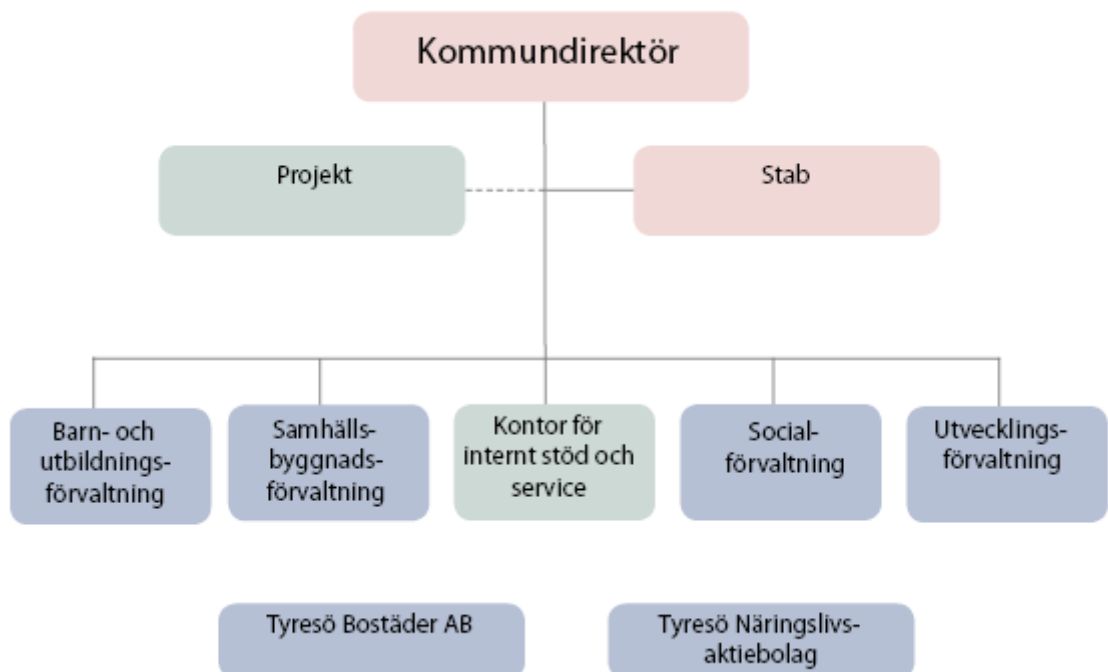
6 Detaljorganisation och genomförande

Den 8 mars ska förslaget förankras hos samtliga chefer vid en chefsträff. Därefter görs slutliga justeringar och förhandlingar med de fackliga organisationerna genomförs. Det innebär att ett beslut om organisation kan fattas av kommundirektören i början av april. Förslaget föreslås träda ikraft successivt allteftersom det är möjligt under våren 2011.

7 Ekonomi och budgetfrågor

Förändringar i organisationen finansieras inom ramen för kommunstyrelseförvaltningens budget för 2011. Ambitionen är därmed att förändringar i organisationen inte medför några extra kostnader utöver redan budgeterade totalt sett för förvaltningen.

8 Förvaltningsorganisationen



Bilaga

Följande dokumentation av seminarier och intervjuer, som genomförts av konsult Ulf Lindelöw, utgör underlag för förslaget:

- Under september och oktober 2010 genomfördes intervjuer, analys och vissa jämförelser med omvärlden i enlighet med direktiven för översynen. Detta arbete finns dokumenterat i en delrapport daterad den 4 oktober 2010.
- Översynen har också diskuterats vid ett möte med Central samverkan, dvs de fackliga organisationerna, den 26 oktober 2010
- Kommundirektörens ledningsgrupp arbetade vid en seminariedag den 16 november fram en inriktning för översynen av organisationen. Detta arbete finns dokumenterat i ett Pm med rubriken ”Sammanfattning av kommundirektörens ledningsgrupps diskussioner kring översynen av styrprocessen och delar av kommunstyrelsens förvaltningsorganisation i Tyresö kommun”.
- Vid ett seminarium den 22 – 23 november 2010 med de taktiska cheferna diskuterades organisationsöversynen. Dokumentation av resultatet finns som underlag till förslaget
- Vid ett halvdagsseminarium för samtliga operativa chefer den 14 december diskuterades också översynen. Dokumentation av resultatet finns som underlag till förslaget.
- Vid ett seminarium för kommunstyrelsen och nämndernas presidier den 15 och 16 december 2010 presenterades ovanstående underlag med möjlighet för deltagarna att ställa frågor och lämna synpunkter.