



Revidering av principorganisation för förvaltningen i Värmdö kommun

Innehållsförteckning

Bakgrund	2
Syfte	2
Metod	2
Nuvarande organisation.....	2
Ny organisationsmodell.....	3
En mer specialiserad organisation	3
En gemensam värdegrund	3
Ett strategiskt förhållningssätt	3
Stora byggprojekt	3
Ökad integration	4
Bärande principer	4
Ny principorganisation för förvaltningen.....	4
Detaljorganisation för förvaltningen	5
Kommunledningskontor	5
Utbildning.....	6
Kultur och Fritid.....	6
Samhällsbyggnad.....	7
Socialtjänsten.....	7
Vuxenutbildning och arbetsliv.....	8
Förändringsagenda	9
Tidplan	10
Organisatoriska beslutsnivåer	10

Bakgrund

Värmdö är en kommun i stark tillväxt samtidigt som skatteunderlaget väntas öka i långsammare takt än de senaste åren. Ett ökat byggande och en pågående permanentning av sommarhus bidrar till befolkningsökningen. Behovet av samhällsfastigheter ökar liksom investeringar i infrastruktur. Detta frestar på den kommunala ekonomin och behovet av välgrundade beslut och prioriteringar blir allt tydligare.

Den utveckling med kraftig tillväxt som Värmdö befunnit sig i innebär att utvecklingsituationen på relativt kort tid har förändrats och kräver andra och nya strategier. Det ställer krav på en framåtlutad organisation med tydliga roller och kortare beslutsvägar. Likaså behöver styrmodellen tydliggöras där mål och budgetbudgetprocessen kopplas ihop till en process.

Av dessa anledningar valde kommundirektören parallellt med fullmäktigeberedningen inför ny mandatperiod att göra en genomlysning av förvaltningsorganisationen för att se hur organisationsstrukturen kan optimeras med avseende på bästa möjliga service för Värmdös medborgare.

Syfte

Syftet med genomlysningen är att säkerställa hög produktivitet och effektivitet i kombination med stärkt kvalitet och hög måluppfyllelse. Utgångspunkten har varit att behålla det som var bra i och med omorganisationen som trädde i kraft 1 januari 2015, men att justera det som behöver förbättras.

Metod

Genomlysningen genomfördes med hjälp av upphandlad konsult Public Partner. Intervjuer har skett med sektorschefer. Fokusgrupper kring fördefinierade frågeställningar har hållits med avdelningschefer och enhetschefer samt fackförbund. Ytterligare riktade fokusgrupper och workshoppar har hållits kring fastighetsfrågor och försörjningsstöd. Avslutningsvis skedde en återkoppling/avstämningssmöte mellan konsulten och de som deltagit i processen för att erbjuda en återkoppling av det material som konsulten fått fram. Slutrapporten har bearbetats av kommundirektören i dialog med sektorschefer, avdelningschefer, enhetschefer och fackförbunden innan slutgiltigt förslag nu läggs fram.

Nuvarande organisation

I den omorganisation som beslutades december 2014 framgår att organisationen skulle stödja helheten snarare än särintressen hos enskilda verksamheter eller enskilda. Därför valdes färre sektorer i förhoppning att öka samverkan. Syftet då var att skapa en ändamålsenlig organisation som tydliggör ansvar, roller och sammanhang samt understödjer förmågan att bedriva de kommunala verksamheterna och ge bästa möjliga förutsättning för en god samhällsutveckling i kommunen.

Från analysen framgår att det finns en tilltro till nuvarande organisation och framförallt till att beställar/utförarorganisationen är avskaffad. Dock brister samverkan fortfarande och istället ledde införandet av sektorer och färre verksamhetsområden till en ökad hierarki där beslutsvägarna blev långa och processer stannar av.

Ny organisationsmodell

En mer specialiserad organisation

För att kunna uppnå ökad kvalitet och kostnadseffektivitet är det nödvändigt för kommunen att fokusera på egen kompetens och bli mindre beroende av externa konsulter. Det sker genom att frigöra resurser för fler specialister.

En gemensam värdegrund

Organisationens roll är att skapa tydlighet kring roller, ansvar och befogenheter. Vidare skulle organisationen, såväl inom förvaltningen som mellan förvaltningen och de förtroendevalda, behöva utveckla förmågan till samverkan. Dagens brist på samverkan leder till suboptimering, otillräckliga beslutsunderlag och otillräcklig måluppfyllelse. Den bristande tilliten behöver omvändas till positiv tillit som i sig genererar kraft och arbetsglädje och därigenom produktivitet. Ett sådant arbete bör ta sin utgångspunkt i en väl definierad värdegrund som alla kan enas kring och känna att vi tillsammans kan verka enligt devisen Ett Värmdö. Det finns ett stort engagemang hos medarbetarna och en efterfråga på förändring, på att förbättra samspelet och att arbeta för ett gemensamt Värmdö. Ett värdegrundsarbete planeras inledas under försommaren i förvaltningen men kommundirektören föreslår även att som ett led i detta initieras ett gemensamt arbete mellan förtroendevalda och tjänstemän som förhållningssätt och bemötande för att förändra företagskulturen. Förslagsvis sker det i direkt anslutning till ny mandatperiod.

Ett strategiskt förhållningssätt

Den genomförda analysen visar på att det i grunden finns en tilltro till nuvarande organisation, men att det finns saker som bör rättas till. Vidare framkommer att kommunen inte har den framförhållning, den målmedvetenhet och det utåtriktade arbetssätt som krävs i förhållande till den utvecklingssituation som kommunen befinner sig i. Kommunen behöver utveckla det strategiska tänkandet och öka samverkan mellan och inom verksamheterna.

Stora byggprojekt

En ökande befolkning i kombination med stor utpendling medför kraftig belastning på vägnätet. Det är av stor vikt att fler arbetstillfällen etableras inom kommunens gränser. Tillväxten genererar även ett behov av investeringar, bla byggande av samhällsfastigheter. Kommunen behöver en mer anpassad styrmodell och effektivare och mer tillförlitliga processer för att hantera stora byggprojekt.

Ökad integration

Ett annat område som lyfts fram under genomlysningen är de stora integrationsutmaningar som finns. Kommunen har ännu inte hittat fram i processer och rutiner för ett framgångsrikt arbete i detta. Det kan konstateras att kommunen är bra på att göra det man alltid har gjort men att processer, rutiner, kompetens och förhållningssätt inte har utvecklats i takt med att kommunens frågeställningar förändrats. Arbets sättet framåt kräver andra och nya strategier.

Bärande principer

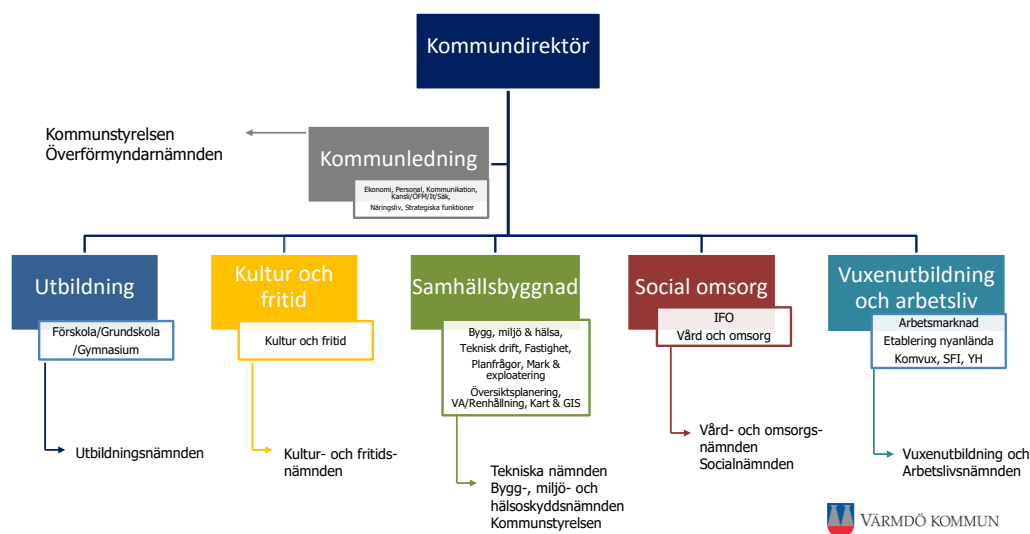
En organisation behöver ständigt förändras och utvecklas för att möta samhällets förändrade krav och behov nu och framåt. Kommunen bör nu söka behålla det bra och förändra det som behöver bli bättre. I denna omorganisation behöver de bärande principerna vara:

- Tydlig organisation utan risk för dubbelkommando
- Stärkt strategisk förmåga
- Främja samverkan inom förvaltningen och mellan förvaltning och förtroendevalda
- Svara mot den politiska organisationen
- Tydlig värdegrund
- Stärk arbetsgivarvarumärket
- Samlat och stärkt stöd och styrning

Ny principorganisation för förvaltningen

I syfte att korta beslutsvägarna, tydliggöra roller och ansvar föreslås sektorerna avskaffas och istället återfinns en organisation som i högre utsträckning följer nämndsorganisationen. Verksamheterna organiseras i kontor. De stödsektorer (SEU och SALS) som finns idag samlas i ett kommunledningskontor i vilket även överförmyndarverksamheten och näringsliv ingår. För att understödja ett mer strategiskt arbetssätt och ett arbete som är verksamhetsöverskridande kommer en utvecklingsstab inrättas med strateger. Ett exempel på ett sådant arbetssätt är det redan idag etablerade tillväxtteamet som översiktsplanechefen leder och som arbetar strategiskt och tvärssektoriellt.

I den nya principorganisationen är kommunens verksamhetsområden organiserade i fem kontor; Utbildning, Kultur och Fritid, Samhällsbyggnad, Socialtjänsten samt Vuxenutbildning och arbetsliv. Respektive kontorschef är föredragande i nämnden. Respektive kontors verksamhet följer av nämndens/nämndernas reglemente och kontorschefen är föredragande.



Detaljorganisation för förvaltningen

Kommunledningskontor

Den strategiska förmågan i kommunen behöver stärkas. En ny strategisk funktion behöver tillskapas som får ett uttalat ansvar att bidra till den efterfrågade kulturförändringen av mer samverkan mellan verksamheterna. En utvecklingsstab inrättas och häri föreslås *integrationsstrateg* och *miljöstrateg* finnas. Kommundirektören blir kontorschef och föredragande i Kommunstyrelsen och de utskott som återfinns under kommunstyrelsen.

Avdelningar för ekonomi, personal, administration, kommunikation och näringsliv bildas. Näringslivsfrågorna flyttas från dagens tillväxtavdelning. Inom avdelningen för administration återfinns funktionerna digitalisering och IT, utredning, demokrati och inflytandefrågor, registratur, arkiv, överförmyndarverksamhet, internservice samt säkerhet. Kommunikation ansvarar för kommunikation och kontaktcenter. Inom personalavdelningen återfinns HR- och PA-frågor. Avdelningen för ekonomi ansvarar för budget och uppföljning, upphandling och redovisning.

Kontorets uppgift är att enhetligt och samlat verka för en väl fungerande styrmodell i alla avseenden. Det blir också den primära uppgiften för kontorets lokala ledningsgrupp. Kommunens ekonomimodell är inte anpassad till nuvarande organisation och den medverkar inte och motiverar inte till en gränsöverskridande samverkan. Av modellen följer att kommunens uppföljning sker på organisatorisk nivå snarare än verksamhetsnivå, vilket medför att medborgarperspektivet försvinner och försvårar

analysen. Målstyrningen brister och det är av stor vikt att kommunens stödfunktioner samlas kring frågan och tar ansvar för att leda arbetet på ett strukturerat sätt. Arbetet med mål och måluppföljning behöver fogas in budgetprocessen till en enhetlig process som hålls ihop från kommunledningskontoret.

Dagens suboptimering genom parallella processer/stödfunktioner avskaffas genom att nuvarande kundservice och registratur inom dagens SOT-sektor centraliseras till kommunledningskontoret.



Utbildning

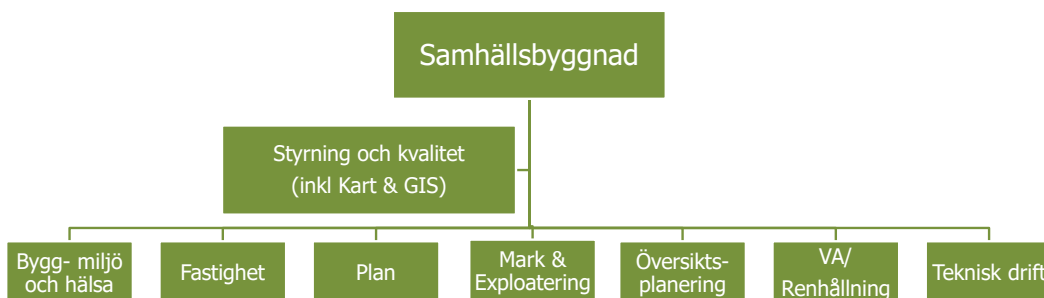
Utbildning är kommunens största område idag såväl volymmässigt som budgetmässigt. När kommunen växer är det också främst inom detta område som den kraftigaste tillväxten sker. Flera nya skolor och förskolor kommer att behövas. Att möjliggöra det bästa förutsättningarna för rektorer och lärare att bedriva verksamhet och attrahera utbildade lärare motiverar att utbildning läggs som ett eget verksamhetsområde under en utbildningschef. Hur utbildningskontoret inom kontoret ska vara organiserat beslutas i samråd mellan kommundirektören och utbildningschefen

Kultur och Fritid

Kultur och Fritid är det verksamhetsområde som möter flest av kommunens alla medborgare längs hela livslinjen. För att kommunen ska vara en attraktiv plats att både leva, bo och verka i krävs ett attraktivt kultur och fritidsutbud för alla medborgare. Det är också en verksamhet som i allra högsta grad är ett kitt i det verksamhetsöverskridande arbetet som behöver intensifieras. Det motiverar att Kultur och Fritid framgent bör vara ett eget kontor under en kultur och fritidschef. Hur Kultur och Fritidskontoret inom kontoret ska vara organiserat beslutas i samråd mellan kommundirektören och kultur och fritidschefen.

Samhällsbyggnad

Den expansiva fas kommunen befinner sig i förutsätter att samhällsbyggnadsprocessen som helhet måste fungera effektivt där samverkan och dialog internt inom kontoret är en förutsättning. De strategiska frågorna bör primärt diskuteras och lösas i en lokal ledningsgrupp. Därmed är en plattare organisation än idag nödvändig. Dagens prioriterade grupp hanterar i första hand styrning och ledning av projekt i enlighet med nuvarande SOT-sektorns projektledningssystem, Projektlotsen, samt samverkar till vis del i vissa operativa frågor. Det finns i dag enheter inom sektorn med parallella funktioner till centralt placerade funktioner avseende kundservice/kontaktcenter, fakturering och registratur. För bättre samordning och ett mer effektivt nyttjande av kommunens resurser är det i förlängningen inte försvarbart med dessa parallella processer. En samverkan har det sista året påbörjats och i analysen från fokusgrupperna framgår att tiden nu är mogen för en centralisering av kundservice och registratur till befintliga funktioner inom kommunledningskontoret. De kvarvarande stödfunktionerna Kart & Gis och ledningsstöd återfinns i den lokala stabsfunktionen som byter namn till Styrning och kvalitet.



Socialtjänsten

Socialtjänsten, nuvarande Omsorgs- och välfärdssektorn, dras med stora underskott inom såväl Vård och omsorgsnämnden som Socialnämnden. Ett särskilt utredningsuppdrag lades på Konsult Sune Eriksson under hösten som visade att de huvudsakliga problemen inte beror på organisationens utformning utan snarare på styrning och ledning inom sektorn samt samordning och gränsdragning i de olika chefsrollerna. Framförallt behöver ordning och reda prioriteras, samt att ledningen och verksamheternas olika delar når samsyn i väsentliga frågor. Budget- och uppföljningsprocessen behöver tydliggöras och ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete implementeras. Verksamhetens egna stödfunktioner behöver ses över och deras roll och uppgifter behöver tydliggöras och utvecklas.

Ett tydligt medborgarfokus och kvalitetsfrågorna behöver gå hand i hand med ekonomin och därför behöver målstyrningen och uppföljningen arbetas igenom. Detta är ett långsiktigt, strukturerat och målmedvetet arbete som förutsätter fullt fokus från kontorets ledning. Överförmyndaverksamheten som idag fungerar väl föreslås därför flyttas till kommunledningskontoret och in i avdelningen för administration. Detta bidrar till effektiva processer i vilket även ökad digitalisering är en del.

Dagens utvecklingsavdelning behöver organiseras och definieras som den tydliga stödfunktionen den ska vara och förutom styrnings och kvalitetsfrågor inryms verksamhets specifika IT-frågor samt handläggning och tillsyn enligt Alkohollagen.

Ett särskilt uppdrag kommer åläggas ansvariga för försörjningsstöd att än tydligare fokusera på individens förmåga och att stärka dess förmåga att nå egen försörjning.



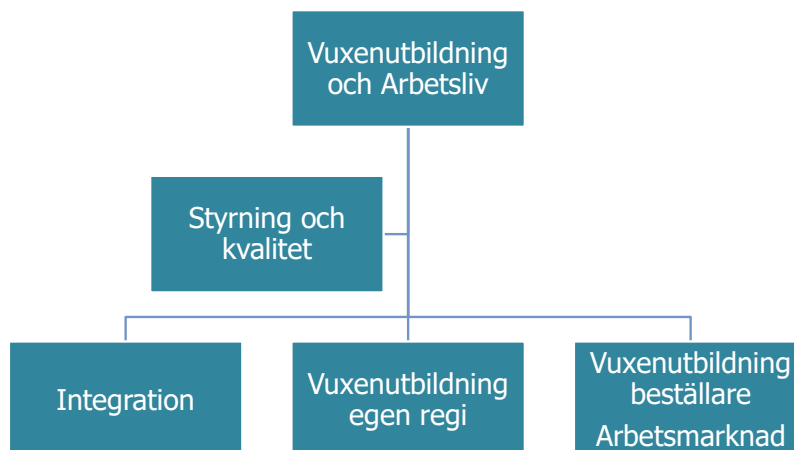
Vuxenutbildning och arbetsliv

Häri återfinns de verksamheter som åvilar nämnden för vuxenutbildning och arbetsliv. Genom att organisera frågorna kring vuxenutbildning, arbetsmarknad och integration i ett kontor med en kontorschefer som rapporterar direkt till kommundirektören möjliggörs ett ökat fokus på frågorna.

Många nyanlända behöver bostad, arbete och integration i samhället. Situationen är fortfarande relativt ny för kommunen och kommunen behöver ytterligare fokusera på att möta dessa utmaningar. Situationen förutsätter en samverkan över de olika verksamhetsgränserna. För att bistå i detta kommer en integrationsstrateg placeras centralt direkt under kommundirektören i utvecklingsstaben.

För en ökad måluppfyllelse är det nödvändigt med ett verkningsfullt gränsöverskridande samarbete mellan arbetsmarknad, integration och socialtjänst. Ett särskilt uppdrag riktas från kommundirektören till verksamheten i att arbeta närmare försörjningsstöd inom

socialtjänsten skapa en gemensam bild över nuläget kommer och ta fram förslag på mål och strategier för att nå gemensam framgång i skapa förutsättningar att få fler individer till egen försörjning.



Förändringsagenda

För att få full verkningskraft i den föreslagna organisationsförändringen behöver den understödjas av en förändringsagenda som framförallt bör innehålla:

- Att budgetprocessen utvecklas till att mål och budget kopplas samman i ett dokument där de politiska målen och inriktningen ställs i relation till de ekonomiska resurserna.
- Ett stärkt strategiskt tänkande, ett processorienterat och sektors överskridande arbetssätt.
- Att arbeta med kultur och samspel i syfte att höja effektivitet och kvalitet genom ett förändringsarbete för att stärka tillit och förbättra samspelet inom förvaltningen men även mellan förvaltningen och de förtroendevalda.
- Stärka Värmdös arbetsgivarvarumärke och värdegrund.

Det stora engagemanget som det visas på i medarbetarundersökningen måste tas om hand. Medarbetarna är kommunens viktigaste resurs och för att få full verkningskraft och hög måluppfyllelse är det av största vikt att organisationen vilar på en väl genomarbetad och förankrad värdegrund som utgår från medborgaren och det lokala näringslivet. Det föreslås därför att ett genomgripande värdegrundsarbete startas upp, se separat PM.

Tidplan

Införandet av ny detaljorganisation bedöms kunna ske successivt från 1 september 2018, där så bedöms lämpligt, fram till 1 januari 2019.

Ett samlat kommunledningskontor bedöms kunna träda i kraft från 1 september med undantag för stödfunktionerna från dagens SOT sektor som överförs till kommunledningskontoret samt överförmyndarverksamheten. För dessa behöver anpassade tidplaner utarbetas. Kontor för vuxenutbildning och arbetsliv beräknas kunna starta 1 september 2018.

Samhällsbyggnadskontoret, utbildningskontoret samt kontoret för kultur och fritid föreslås träda i kraft 1 januari 2019. Socialtjänstkontoret påverkas inte nämnvärt av föreslagen organisation.

Olika konsekvenser av överflyttningar inom innevarande budgetår behöver dock analyseras närmare innan exakta datum fastslås.

Organisatoriska beslutsnivåer

Tjänstemannaorganisationen är alltjämt organiserad i en förvaltning som leds av en förvaltningschef tillika kommundirektör. Respektive verksamhetsområde leds av en kontorschef. Antalet chefsnivåer inom verksamhetsområdena kan maximalt vara tre förutom inom Socialtjänsten där fyra chefsnivåer kan vara befogat. Kontor kan vara asymmetriskt utformade i relation till varandra, dock ska funktioner som återfinns inom flera verksamhetsområden ha samma befattningsnivå.

Förvaltning – leds av förvaltningschefen tillika kommundirektören

Verksamhet – leds av kontorschef

Avdelningar – strategisk chefsnivå och leds av avdelningschef

Enheter – operativ chefsnivå och leds av enhetschef

Grupper – operativ chefsnivå och led av gruppchef