



Organisationsöversyn

Ny organisation, nulägesanalys och handlingsplan

Rapport 2016-01-05

Här finns
engagemang! I en
välkänd kommun
- med bra tillväxt!

Effektivitet
genom gott
ledarskap,
kända rutiner
och samverkan

"Vi sitter i
samma båt"

Håll i – det måste
leda till fortsatt
utveckling

Kommunchefen har av Kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU) fått uppdraget att utreda och lämna förslag till ny förvaltningsorganisation för kommunstyrelsens verksamhetsområde.

Innehåll

Inledning	3
Sammanfattning	3
Bakgrund – vad politiken vill med uppdraget	3
Syfte.....	3
Mål.....	4
Så här gick arbetet till	4
Projektstruktur.....	4
Projekt/ processledarens uppdrag	4
Projektgrupp	4
Dialog och delaktighet.....	5
Kommunikation och transparens	5
Ledning och chefer.....	5
Arbetsplatsträffar	5
Medarbetarforum	6
Vad tycker chefer och medarbetare?	6
Sammanfattning av synpunkter och förslag	6
Arbetsätt.....	6
Kultur/arbetsklimat.....	7
Analys och diskussion	7
Uppdraget var att:	8
Effektivisering och sänkta kostnader	8
Bra beslutsunderlag	10
Medborgarservice.....	10
Äldreomsorg, skola och tillväxt är prio	10
En organisation för framtida utmaningar.....	10
Strategiskt arbete med barn och unga.....	11
Värdegrund, mål och vision	11
Politiska utskott och ny organisation	11
Orsa kommuns förvaltningsorganisation 2016	12
Handlingsplan med uppdrag	13
Verksamheten Omsorg.....	14
Verksamheten Samhälle	16
Verksamheten Lärande	18
Verksamheten Service och utveckling	20
Kontaktcenter.....	22
Avslutning	23

Organisationsöversyn 2015

Projektgruppens rapport ligger till grund för beslut i kommunstyrelsens utskott 12 januari 2016 med efterföljande beslut i kommunstyrelsen 18 januari 2016 och kommunfullmäktige 15 februari 2016.

”Orsa kommun ska ha en organisation anpassad för framtida utmaningar”

Inledning

Orsa kommun fick efter valet 2014 en ny politisk ledning och en ny politisk organisation. Kommunstyrelsen tog över ansvaret för barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden och bildade i dess ställe utskott under kommunstyrelsen. P.g.a. den ändrade politiska organisationen gavs ett uppdrag åt kommunchefen att se över kommunens förvaltningsorganisation.

Sammanfattning

Orsa kommun behöver förändras. Det har varit tydligt i dialogen med medarbetare och chefer. En förbättrad kommunikation, tydligare ledarskap, ökad samverkan och samordning, tydliga riktlinjer och rutiner är framgångsfaktorer. Kommunens förvaltning behöver samlas och gå åt samma håll. Vi behöver bygga en vi-känsla där den gemensamma värdegrunden är känd av alla. Det kommer att innebära en effektiv verksamhet med nöjda medarbetare och medborgare. Förslag till uppdrag ingår i denna rapport. Detta är ett långsiktigt arbete!

Delar av Orsa kommun har redan idag en slimmad organisation. Vi hittar vinsterna när vi kan undvika dubbelarbete, ge tillräckligt likartat stöd, göra det man är bra på, tydlig ledning o styrning. De viktiga ekonomiska effekterna får vi när alla gör rätt saker enligt den plan som beslutats politiskt, med ett väl underbyggt beslutsunderlag framtaget av tjänstemännen.

I organisationen som föreslås finns tre verksamheter som samarbetar med en fjärde som stöd, där det gemensamma uppdraget står i fokus. Den lilla kommunen Orsa måste också söka samarbeten över kommungränsen.

Vi vill skapa en tydlig organisation där resurser samlas, för att med de medel vi har, fokusera på utvecklingsfrågor, ökad effektivisering och samordning. Det underlättar arbetet att lyfta Orsa mot framtiden!

Bakgrund – vad politiken vill med uppdraget

Syfte

”Syftet med organisationsöversynen är att öka effektiviteten i verksamheterna och att sänka kommunens kostnader. Den nya organisationen ska leverera bra

beslutsunderlag till de förtroendevalda och stödja en bra service till kommuninnevånarna. Skola, äldreomsorg och tillväxtfrågor är prioriterade. Organisationen ska vara anpassad till framtida utmaningar. Dessutom ska särskild hänsyn tas till behov av ett strategiskt arbete med ungdomsfrågor”

Mål

- Förslag till ny tjänstemannaorganisation
- Skapa förutsättningar till ökad effektivitet och lägre kostnader
- Skapa engagemang och delaktighet i processen
- Skapa förutsättningar för att följa Orsa kommuns vision, värdegrund och nå de övergripande målområdena

Så här gick arbetet till

Projektstruktur

Kommunchefen har för uppdraget tagit in en extern konsult som projektledare/processledare. Konsulten har lagt upp en dialogprocess för chefer och medarbetare. En projektgrupp har arbetat med att sammanställa inkomna förslag, tagit in kunskaper genom intervjuer och omvärldsbevakning och fungerat som nav i arbetet. Projektägare: Kommunchef Ann-Therese Albertsson
Styrgrupp: Kommunstyrelsens arbetsutskott

Projekt/processledarens uppdrag

Ledaren för uppdraget började arbetet i maj 2015. Kommunchefen hade som avsikt att projektet skulle drivas processinriktat i delaktighet, där möjlighet till att fånga in en större helhet och skapa engagemang och motivation. Organisationsöversynen är ett förändringsarbete.
Projekt/processledare: Lena Nyberg

Projektgrupp

Deltagare i projektgruppen är medarbetare och chefer. Kompetens inom personal och kommunikation, Barn- och utbildningsförvaltningen och Socialförvaltningen, organisationsutvecklare och kommunkansli finns representerade:

Christina Danielsson, personalstrateg, Personalenheten
Henrik Göthberg, utvecklingsledare, Barn- och utbildningsförvaltningen
Anders Becker, chef, Arbetsmarknadsenheten, Socialförvaltningen
Anna Jonsson, organisationsutvecklare, Kommunkansliet
Cecilia Bogg, koordinatör och chef för Växel, reception

och vaktmästeri, Kommunkansliet
Janne Bäckman, informationsansvarig, Kommunkansliet.

Dialog och delaktighet

Ett utvecklingsarbete som ska leda till genomgående förändring behöver förankras väl. De som känner verksamheten bäst är människorna som jobbar mitt i den. Genom dialog och delaktighet skapas en angelägenhetsmedvetenhet som är en av förutsättning för förändring. Att samla in kunskaper från många håll och olika verksamheter ger en helhetsbild med en djupare förståelse för hur organisationen fungerar idag.

Kommunikation och transparens

Projektledare och projektgrupp har publicerat synpunkter, idéer och information om arbetet kontinuerligt via kommunens intranät på en samarbetsyta som alla i kommunen med hjälp av en dator kan nå. Genom tät kommunikation, möten med chefer, information på intranät och ett nyhetsbrev för arbetsplatsernas fikarum har information om vad som händer i projektet spridits. När förslaget till ny organisation togs fram hade projektgruppen fyra öppna arbetsdagar där gäster bjöds in och alla som ville fick komma och ta del av arbetet. Facken var speciellt inbjudna en av dagarna.

Ledning och chefer

De första stegen i processen (maj/juni) bestod av möten med kommunchef, ledningsgrupp och därefter ett halvdagsmöte med samtliga chefer i organisationen. Här togs temperatur på hur nödvändig en organisationsöversyn är, vilka förväntningar som fanns på projektet, vad cheferna kan bidra med i arbetet och vilka möjligheter till utveckling man såg som mest prioriterat.

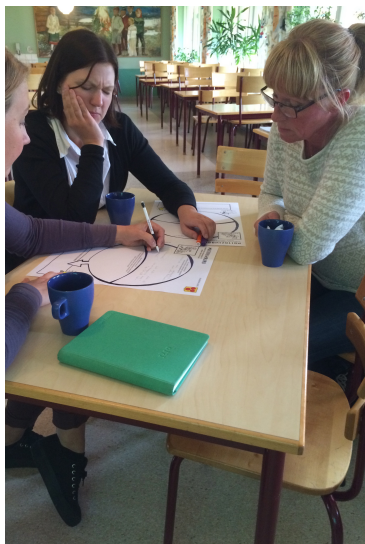
Möten med ledningsgrupp skedde därefter kontinuerligt och tre chefsmöten genomfördes under hösten 2015.

Arbetsplatsträffar

En dialogprocess med möjlighet för samtliga arbetsplatser att samtala om kommunens utvecklingsbehov startade i september 2015. Frågeställningarna delades in i tre huvudområden; Organisation, Arbetssätt och Kultur (arbetsklimat) Ett dialogmaterial fanns som stöd för cheferna använda. Oftast leddes dialogerna av kommunchef och processledare som bjöds in till arbetsplatsträffarna.

När synpunkter och idéer till utveckling samlats in tog projektgruppen fram ett första förslag till ny organisation tillsammans med framgångsfaktorer för utveckling. Förslaget hade man möjlighet att ge synpunkter på under en treveckorsperiod i november.

Varför en översyn? Vilka behov ska den fylla?



Medarbetarforum

I två gränsöverskridande möten med medarbetare från olika arbetsplatser och förvaltningar fördes dialog och ett utvecklingsförslag togs fram. Medarbetarna valdes ut slumpvis och på ett sätt där förvaltning, kön, anställningstid motsvarade kommunens sammansättning idag. Medarbetarforum samlade 30 deltagare i sex timmar (kl. 8.30 – 14.30) i oktober månad.

Vad tycker chefer och medarbetare?

Sammanfattning av synpunkter och förslag

Dialogerna har gett ökad och viktig kunskap om verksamheten. Materialet är en rapport om nuläget och ger en bild av vilka genomgående strukturer som behöver förbättras och utvecklas. Ofta är chefer och medarbetare eniga om vilka områden som behöver stärkas.

Förbättringsförslag

- Slå ihop verksamheter och arbetsuppgifter för att minska sårbarheten och för ökad och samlad kompetens.
- Samorganisering inom fler områden med närliggande kommuner.
- Se över vad kommunen och bolagen gör. Det utförs liknande arbeten på flera håll. De kan flyttas samman för att få enhetlighet och effektiv verksamhet
- Medborgare och företag efterfrågar snabbare service. När flera delar av kommunen är inblandad behövs bättre samverkan eller samorganisering.
- Tillväxtfrågor är en uppgift för hela kommunen. Samhällsutvecklingsfrågor behöver få en gemensam tillhörighet.
- Små verksamheter är viktiga. Se till att de inte "försvinner" i organisationen.

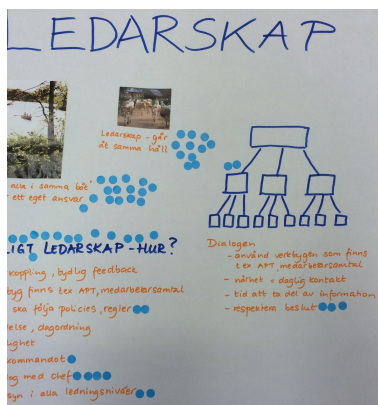
Arbetsätt

En stor mängd förslag på hur kommunens arbetsätt kan förbättras har kommit fram. Många gäller den egna arbetsplatsen (som respektive arbetsplats och verksamhet kommer att kunna arbeta vidare med). Här presenteras de främsta framgångsfaktorerna för hela kommunens förvaltningsutveckling:

- **En bättre kommunikation**, internt och externt. Internt behöver intranätet bli mer användarvänligt och informativt för att stödja ett gemensamt arbetsätt och stärka vi-känslan. Externt efterfrågas en modernare webbplats, med utökad medborgarservice och som kan locka människor till kommunen.

- **Ledarskap**. Vilket är det ledarskap som ska känneteckna Orsa kommun? Medarbetarna efterfrågar tydlighet och målstyrning och vill ha uppföljning och feedback. Cheferna behöver stöd i sitt ledarskap och effektiva

Alla vill vi bli sedda och känna mening med det vi gör



verktyg. Både chefer och medarbetare behöver respektera varandras roller.

- **Samverkan och samordning.** (Se även under rubriken Organisation ovan) Inom fler områden lyfts behovet av att finna lösningar över verksamhetsgränser. Arbetsgrupper och modeller för samverkan behöver hela tiden bildas och utvecklas.

- **Riktlinjer och rutiner.** System, riktlinjer och rutiner för ledning och styrning behöver samordnas och göras kända för alla så att vi styr de olika verksamheterna på ett likartat – om än inte alltid exakt likadant - sätt. Inom fler områden kan ett effektivare arbetssätt underlätta och förena och därmed göra handläggningen ekonomiskt billigare.

Chefer och medarbetare uttrycker liknande behov

Kultur/arbetsklimat

Önskan om att skapa ett VI i kommunen är stark. Orsa kommuns värdegrund kan stärka känslan av hur vi tillsammans förhåller oss till varandra och vårt uppdrag. Vi behöver göra ett omtag med Orsa – helt enkelt så att värdegrunden blir gemenskaps- och kulturbärare.

Orsa är en liten kommun, där "alla känner alla". Bygg verksamhet på kompetens och tjänst mer än på person och organisationstillhörighet så ges mer utrymme för växandet och frihet. Alla är anställda av Orsa kommun i första hand.

En kultur som bygger på ryktesspridning kan förhindras av en solid medveten kommunikation. Det ligger främst på respektive chef i organisationen att med hjälp av den föreslagna stödorganisationen använda de verktyg som finns (kommunikationsplaner, intranät, nyhetsbrev, webb osv) för att hålla hela kommunen informerad om vad som händer. Det ligger också på varje medarbetares ansvar att hålla sig informerad.

Analys och diskussion

I arbetet med organisationsöversynen har många engagerats och funderat tillsammans. Det har skapat förväntningar på en positiv utveckling. Man vill vara med att förändra och samtidigt finns en undran: "kommer det att bli något den här gången?" Det är viktigt att se översynen som en del av ett långsiktigt arbete, en del av en ständig förändring som måste hållas i.

En gemensam överenskommelse om organisering och dess syfte underlättar det fortsatta arbetet stort. Den gemensamma viljan till att arbeta vidare med förslaget är avgörande och tydliga mål är en styrning i sig. Ingen organisation är perfekt, det kommer vara arbetssätt och kultur som avgör resultatet. I förslagen från medarbetare och chefer finns konkreta förslag till förbättringar som



tillsammans leder till att kommunens skattemedel kan användas mer effektivt.

Orsa kommun har stora möjligheter med en litenhet som förenklar. Orsa är känt och varumärket starkt. Tillväxten ökar inom besöks- och tjänstenäringen. Flyktingströmmen som nu påverkar hela Sverige innebär en chans och möjlighet till tillväxt som Orsa behöver ta. Vi står som resten av Sverige för en generationsväxling där vi kommer att få svårt att hitta kompetens inom en snar framtid. Ska vi ta tillvara möjligheten förutsätts ett gott integrationsarbete och att snabbt få in de kommande nya medborgarna i aktivitet och arbete.

Utmaningen är att skapa attraktivitet som arbetsgivare och som inflyttningssort.

Många berättar om en saknad stolthet, en jantelag som styr. Det går att säga "tänk större, det är inget fel att tänka stort", uppmuntra varandra till kreativitet och växande.

Uppdraget var att:

- öka effektiviteten i verksamheterna och att sänka kommunens kostnader.
- den nya organisationen ska leverera bra beslutsunderlag till de förtroendevalda
- stödja en bra service till kommuninnevånarna.
- skola, äldreomsorg och tillväxtfrågor är prioriterade.
- organisationen ska vara anpassad till framtida utmaningar
- särskild hänsyn tas till behov av ett strategiskt arbete med ungdomsfrågor
- skapa förutsättningar för att följa Orsa kommuns vision, värdegrund och nå de övergripande målområdena.
- föreslå förändringar i ansvar mellan kommunstyrelsens olika utskott

Här följer en redovisning på hur uppdraget svarar på den politiska viljan:

Effektivisering och sänkta kostnader

Medarbetare har vid dialoger och samtal tagit fram exempel på vad man i egen verksamhet kan förbättra. Det handlar om konkreta saker som kan leda till, om de tas omhand och genomförs, att kommunens skattemedel används på ett optimalt sätt. Effektivisering genom nya lösningar och ständiga förbättringar är både en fråga om gemensamt arbetssätt och kultur.

Projektgruppen är av den bestämda uppfattningen att den stora besparingseffekten kommer i nästa steg genom effektivisering av verksamheterna. Vi har i genomlysningen av dagens organisation sett en mycket "spretig" hantering av en rad gemensamma uppgifter. En renodling av tjänster, ett gemensamt arbetssätt och ett samlat administrativt stöd möjliggör effektivisering, där kommunen kan omfördela och minska personalkostnaderna. Det gäller inom både administration och utveckling/utredning. Kundcenter kommer att kunna avlasta verksamheterna och ge snabbare service.

Effektivisering genom förbättrat arbetssätt

Delar av Orsa kommun har idag en slimmad organisation. Hur resurser fördelas mellan kommunens verksamheter behöver ses över. Vi ser redan idag områden där utjämnande resursfördelning kan leda till effektivisering. Genom att undvika dubbelarbete, ge tillräckligt likartat stöd, fokusera på rätt saker och göra det man är bra på får vi en effektivare verksamhet. Ett stärkt ledarskap, ordning på riktlinjer och rutiner samt tydliga roller frigör tid och resurser. Genom ett väl fungerande verksamhetsstöd kan man fokusera på kärnuppgift och framtidsfrågor.

Verksamhetsområde Samhälle samlar viktiga utvecklingsområden och funktioner som kan jobba tillsammans för ett växande och välmående Orsa. Här skapas vinst genom utveckling när fler besöker, flyttar till och stannar i kommunen.

Inom flera områden lyfts nyttan av samorganisering med närliggande kommuner, t ex. rekrytering, bemanning, informationssäkerhet och tillsynsfrågor. Här finns möjlighet till minskade kostnader och stärkt kompetens.

I dag pågår ett långsiktigt arbete med att se över och minska kostnaderna inom Socialförvaltningen och Barn och utbildningsförvaltningen. I Omsorg och Lärande fortsätter de sitt effektiviseringsarbete som också kommer innebära besparingar i den nya organisationen.

Sänkta kostnader genom förändrad organisation

Den nya organisationen ger möjlighet till kostnadsminskningar då den innebär:

- Samlad kompetens och personal inom administrativt stöd (assistenter, nämndsekreterare, information)
- Samlade uppdrag och personal inom utveckling och utredning
- En minskning av antalet chefer
- Ökat samarbete med andra kommuner för dela gemensamma kompetenser
- Bildandet av ett kontaktcenter

Beräknade minskade kostnader

Totalt kan vi anta en kostnadsminskning på minst 4 miljoner (motsvarande 1 % av kommunens kostnader) som kan räknas hem under 2017. Kommunchefen har möjlighet att göra en fördelning till respektive verksamhet med krav på besparingar för att säkerställa effektiviseringen.

Bra beslutsunderlag

Organisationen kan genom sin sammansättning och arbetsätt bidra till ökad kompetens, minskad sårbarhet och tydligare målstyrning som är viktiga delar för en fortsatt god leverans av underlag till beslut.

Medborgarservice

En förbättrad service genom ett kontaktcenter för kommunens medborgare innebär en effektivisering på flera sätt. Snabbare svar, minskat antal samtal direkt till handläggare och chefer och därmed avlastning i verksamheterna är några av de nyttor som andra kommuner ger exempel på.

Ökad samverkan i tillsynsarbetet och tydlighet i kommunens arbete med upphandlingar bidrar till nöjdhet hos kommunens företagare

Äldreomsorg, skola och tillväxt är prio

Äldreomsorgen står för stora framtida utmaningar. Antal medarbetare per chef är många inom det vi vill samla i verksamheten Omsorg i Orsa. Här behövs en förändring. Cheferna efterfrågar ett stöd av assistenter och chefståtheten behöver ses över. Förslagen som personalen bidragit med i organisationsöversynen ska tas tillvara inför fortsatt förbättringsarbete.

Det systematiska kvalitetsarbete som skolan redan arbetar med har projektet informerats om. Dialogerna som gjorts på arbetsplatsträffar i projektet har kunnat bidra till fler idéer om möjlig utveckling.

En samlad kompetens inom verksamheten Samhälle kan gemensamt finna arbetsformer för att ta tillvara Orsas styrkor. Arbetet med kultur och natur, nyanlända, våra ungdomar, tillsammans med näringslivs- och arbetsmarknadsarbetet och projekt som Unga till arbete ska samordnas för högsta utväxling av våra resurser.

En organisation för framtida utmaningar

Genom ett samlat stöd för service och utveckling, en mindre ledningsgrupp där strategiska frågor får större plats och bildandet av verksamheten Samhälle kommer organisationen kunna ha en bra grund att stå på. Arbeta över organisationsgränser gör det möjligt att enklare anpassa sig till händelser i omvärlden.

Strategiskt arbete med barn och unga

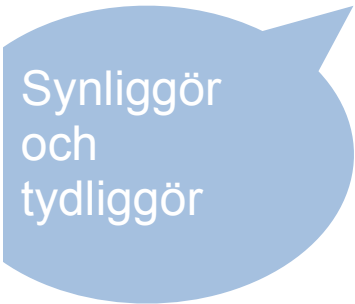
Arbetet med barn och unga har förutom det utvecklingsarbete som redan finns i Lärande, en viktig roll i det föreslagna verksamhetsområdet Samhälle. Projektet föreslår att Ungdomens hus får ett uppdrag att ta fram en modell för samverkan för Orsa kommun med inspiration från Söderköpings kommun.

Värdegrund, mål och vision

”Vi måste gå åt samma håll, vi sitter i samma båt” har varit återkommande åsikter i dialogerna. Orsa kommun har brister vad gäller målstyrning och uppföljning. Den nya organisationens ledning behöver se över kommunens värdegrund och genom dialog implementera den igen. Kommuniserade målbilder efterfrågas och önskan om att bli en kommunförvaltning och skapa ett VI, är stark.

Politiska utskott och ny organisation

De fyra utskott som idag finns kommer att kunna anpassas till verksamheterna Samhälle, Omsorg, Lärande och Service och utveckling. Lärande går upp i Barn och utbildningsutskottet, Omsorg i Socialutskottet, Service och utveckling tillhör Arbetsutskottet. Samhälles breda verksamhet som ska upp i Fritid och kulturutskottet kommer också behandla näringsliv och integrationsfrågor. Här kan en namnändring vara bra för att tydliggöra ansvaret. Utskottens ansvarsområden kommer att behöva ses över efter att beslut om ny organisation har fattats.



Synliggör
och
tydliggör

Orsa kommuns förvaltningsorganisation 2016

Orsa kommuns nya organisation beskrivs med hjälp av en cirkel där delarna bildar helheten. Samverkan och organisering sker över gränser. Organisationen är ett verktyg för styrning och ledarskap och medarbetargruppering. Den ska stimulera till nätverkstänkande och projektarbete utifrån organisationens övergripande behov, oavsett var man befinner sig i den.

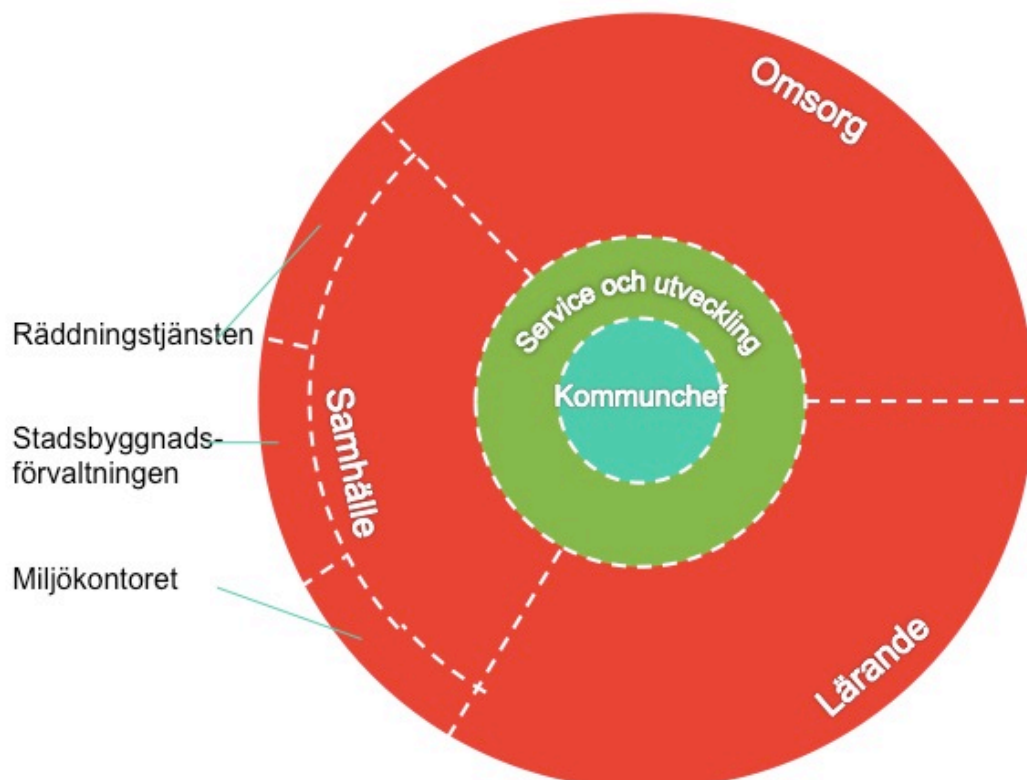
I den nya organisationen är kommunchefen förvaltningschef. Förändringen innebär främst att kommunchefen tydligare kan prioritera resursfördelning, naturligtvis efter samverkan och behandling i ledningsgruppen och med fullmäktige som beslutande. Kommunchefen kan utse en mindre ledningsgrupp än idag där verksamhetscheferna ingår och annan expertis inkallas vid behov. Det ger en effektivare, mer strategiskt ledning.

Varje verksamhetsområde har en verksamhetschef vars huvudansvar är att samordna och arbeta strategiskt inom resp. verksamhet.

Under dessa finns avdelningschefer. Beroende på hur stor personalskaran är inom respektive funktion kan personalansvar helt eller delvis delegeras till dessa.

En del funktioner leds av funktionsledare vars uppgift är att se till att verkstaden rullar!

En ny organisation föreslås, pga. rekrytering av nya chefer, träda i kraft tidigast 1 maj.



Handlingsplan med uppdrag

Uppdragen som följer med förvaltningen och varje verksamhet visar på förslag till fortsatt arbete. En förebyggande riskbedömning av arbetsmiljö finns med inom kritiska områden. Den ska tillsammans med de fackliga organisationerna utvecklas vidare.

Uppdrag Kommunchefen	Tidplan	Ansvarig	Riskbedömning	Åtgärdsplan
Genomföra och förbereda ny organisation. Bilda nya arbetsgrupper. Rekrutering av nya chefer. Ta fram detaljerad tidplan	Dec 2015	Kommunchef	Hög arbetsbelastning pga. extra arbetsuppgifter under ordinarie arbete	Prioritering och uppföljning med stöd av närmaste chef
Kommunikation: webbplatser, intern kommunikation och kommunikativt ledarskap	Pågående	Kommunchef		
Ny implementering av vision och värdegrund – Vi känsla	Start jan 2016/Alt maj 2016	Kommunchef		
Integration – prioritering och strategi och anpassning till händelser i omvärlden	Start snarast	Kommunchef		
Att vara ledare i Orsa kommun - ledarskapsutveckling	Start maj 2016	Kommunchef		
Delaktighet och dialog – ledarskap/medarbetarskap, Orsa kommuns arbetssätt (arbetsplatsträffar, samverkan)	Start maj 2016	Kommunchef		
Se över, aktualisera och synliggör samtliga styrdokument	Start jan 2016	Kommunchef		
Verksamhet och budget planeras tillsammans i 2017 års verksamhetsplan	Enligt verksamhetsplaneringsprocessens tidplan	Kommunchef	Att vi gör som vi alltid gjort! Verksamhet och pengar måste knytas ihop tydligare.	
Förbereda ny organisation för adm. personal (assistenter, sekreterare, utvecklare, bemanning) Se vidare under Service och utveckling	Start jan 2016	Kommunchef	Oro inför förändring	Tydlig information och tidplan, berörda delaktiga i processen
Gata Park och Fritid – utred en ev. flytt av verksamheten till NODAVA alt. OLAB	Pågående	Kommunchef	Oro inför förändring	Tydlig information och tidplan, berörda delaktiga i processen

Mellan kommun och bolag – klargöra roller och skapa koncerntänk	Start jan 2016	Kommunchef		
Ta fram kommunens planer för internkontroll	Start jan 2016	Kommunchef		
Delegationsordning	Klart vid bildandet av ny organisation	Kommunchef		
Samverkan med andra kommuner (ex: personal, informationssäkerhet, alkoholtillsyn, bemanning)	Följer resp. uppdrag.	Kommunchef		
Tillsammans med de politiska utskotten utreda och föreslå en förbättrad ansvarsfördelning för utskotten	Start jan 2016	Kommunchef		
En väg in – Forum Orsa – ett arbetssätt att sprida	Start maj 2016	Kommunchef		
Riskbedömning och åtgärdsplan för förändringsarbetet tas fram i samverkan med fackliga organisationer	Efter fattat beslut	Kommunchef		
Medarbetares förslag till förbättringar från Organisationsöversynen vid APT följs upp och bearbetas.	Fortlöpande, uppföljning före mars 2016	Alla chefer		
Lokalisering. Ett speciellt projekt bör inrättas för att se i vilken mån verksamheterna kan samordnas även lokalmässigt.	Start jan 2016	Kommunchef	Oro och diskussioner om ytterligare en "flyttkarusell"	Delaktighet i processen. Tydlig och tidig information

Verksamheten Omsorg



Omsorgsverksamheten ansvarar för individ- och familjeomsorg, särskilda omsorgen, äldreomsorg och ensamkommande barn. Verksamhetschefen ansvarar för att verksamheten drivs på ett likvärdigt och lagenligt sätt. Det är av största vikt att verksamheten bidrar till att skapa samarbetsytor mellan såväl lärande - som samhällsverksamheterna liksom med samhället utanför den kommunala organisationen.

Verksamhetschefen är arbetsledare för avdelningscheferna för Individ- och familjeomsorgen, särskilda omsorgen, äldreomsorgen och boendet för ensamkommande barn.

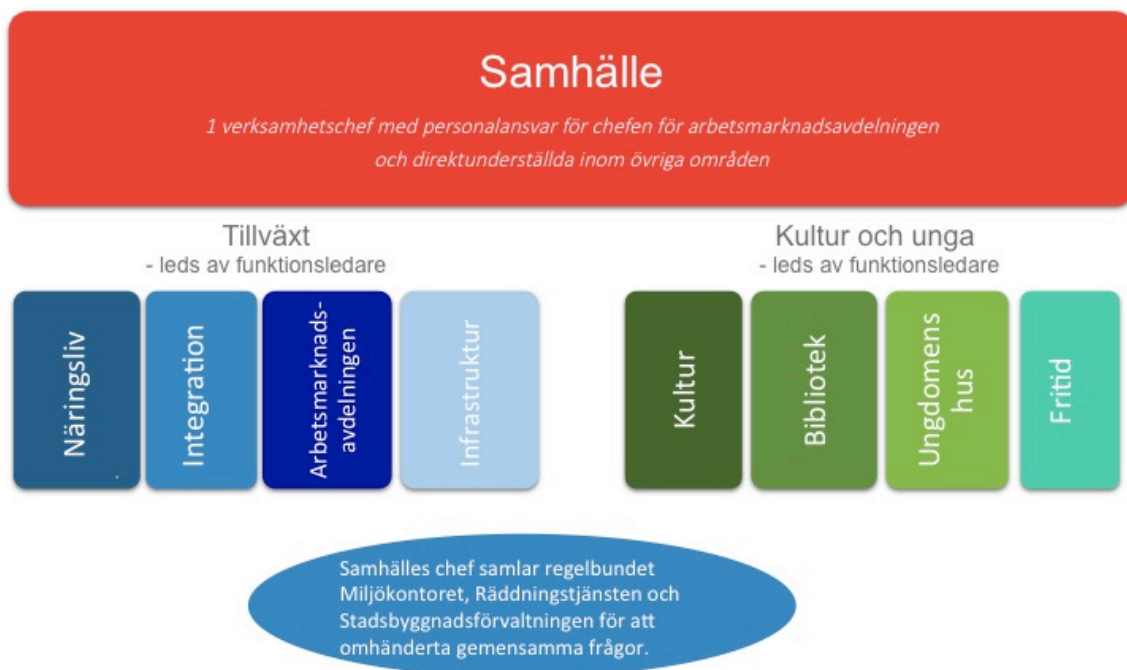
Kommunchefen och verksamhetschefen utreder i samförstånd detaljorganisationen i nästa led inom tilldelad ekonomisk ram. Arbetet ska ta hänsyn till att cheferna på nästa nivå ska ha personalansvar för ett hanterbart antal anställda.

Verksamhetschefen ska i samverkan med samhällschefen hitta samverkansformer mellan Arbetsmarknadsavdelningen och individ- och familjeomsorgen med ansatsen att arbetsmarknadsavdelningen är första instans för stödsökande.

Det är av största vikt att verksamheten bidrar till att skapa samarbetsytor mellan såväl lärande som samhällsverksamheterna liksom med samhället utanför den kommunala organisationen.

Uppdrag Omsorg	Tidplan	Ansvarig	Riskbedömning	Åtgärdsplan
Chefers arbetsbelastning, kan antal medarbetare per chef minskas? Behov av stöd av assistent utreds.	Klart 1 mars	Chefen för Omsorg i samverkan med kommunchef		
Ständiga förbättringar och utveckling av effektivt arbetssätt i verksamheten för minskade kostnader	Pågående	Chefen för Omsorg	Förändringar kan leda till oro	Tydlig information och tidplan, berörda delaktiga i processen
Samverkansformer Arbetsmarknadsavdelning och Individ och familjeomsorg tas fram	Klart när ny organisation bildas	Chefen för Omsorg		
Medarbetares förslag till förbättringar från Organisationsöversynen vid APT följs upp och bearbetas.	Dec – mars 2016	Respektive chef		
Samverkansform för boendet för ensamkommande barn och arbetet med integration på Samhälle tas fram	Klart när ny organisation bildas	Chef för EKB i samverkan med integrationsamordnare på Samhälle		

Verksamheten Samhälle



Verksamheten Samhälle har en viktig uppgift med att driva kommunens utvecklings- och visionsarbete i framtidsfrågor. Hur det ska vara att besöka, verka och leva i Orsa om 20 år? Hur skapar vi attraktivitet så att företag och människor vill flytta till Orsa, trivs och stannar kvar?

Verksamheten Samhälle är nybildad och arbetar med att förbättra och utveckla service och stöd till medborgare, näringsliv och föreningsliv. Tillväxtfrågor, turism och besöksnäring ges större fokus. Kultur, ungdomsfrågor och nyanländas betydelse för kommunen lyfts.

Organisation

Det finns en chef för verksamheten Samhälle. Chefens uppgift är att leda och samordna det arbete som utförs i verksamheten. Chefen har också ett uppdrag att tillsammans med verksamhetscheferna för Lärande och Omsorg att utveckla, effektivisera och kvalitetssäkra det gemensamma uppdraget för Orsa kommuns medborgare.

Chefen för Samhälle har personalansvar för Avdelningschefen för Arbetsmarknadsavdelningen (AMA) och för personal inom Näringsliv och Integration samt för personal inom Kultur, Bibliotek och Ungdom.

Infrastrukturs och Fritids behov av funktionsledare alt. avdelningschef kommer visas av pågående utredning.

Chefen för AMA har verksamhets- och personalansvar för den personal som finns inom AMA.

Funktionsledare (utan personalansvar) samlar medarbetare för Kultur och unga samt Tillväxt i det gemensamma utvecklingsarbetet.

Tillväxt

I Tillväxt finns viktiga funktioner för kommunens framtid; Integration, Arbetsmarknad, Infrastruktur och Näringsliv. Stöd och rådgivning till kommunens företag och den strategiska näringslivsplaneringen finns här. Ökad inflyttning med god kompetensförsörjning är viktiga frågor för Tillväxt. Besöksnäringen är den snabbast växande sektorn inom näringslivet i Orsa. När flera områden samlas i Samhälle kan kommunens arbete med bland annat evenemang och turistfrågor stärkas.

Personer som står långt från arbetsmarknaden får en naturlig ingång till egen försörjning. Ungdomsfrågor får en tydlig roll i Samhälle. Inom Samhällsförvaltningen finns en funktion för bevakning av arbetsmarknadsfrågor och samverkan med andra myndigheter i dessa frågor, speciellt med inriktning på ungdomar och det arbete som bedrivs inom Delegationen Unga Till Arbete (DUA). Det arbete som bedrivs inom DUA är strategiskt viktigt för kommunen och en samordnande funktion är nödvändig.

I funktionen Infrastruktur ligger arbetet med kommunens stadsnät och här finns arbetet inom Park, Gata och Mark, där utredning om delarnas placering just nu pågår. Om personalen blir kvar inom kommunen kommer funktionsledare eller avdelningschef att behövas för Infrastruktur och respektive Fritid.

Kultur och unga

När det gäller Kultur och Unga är uppdraget att fortsätta utveckla Orsa som kulturkommun och att utveckla samarbetet med näringsliv, integration och arbetsmarknad. Biblioteket ser vi som en viktig arena för möten mellan generationer och kulturer. Ungdomsfrågor får en central roll i kommunens utvecklingsarbete och navet till framgång finns inom Kultur och Unga. Arbetet med folkhälsofrågor finns här. Fritidsfunktionen ger förutsättningar för kommunens medborgare till en meningsfull fritid.

Uppdrag Samhälle	Tidplan	Ansvarig	Riskbedömning	Åtgärdsplan
Se över resurskompetensbehov för omprioritering: Integration, ungdomsfrågor, miljö, folkhälsa är områden som kommit fram är strategiskt viktiga.		Samhällschef		
Organisera och utveckla det gemensamma uppdraget		Samhällschef		

med IFO				
Fortsatt arbete med samordnad tillväxt och tillsyn		Samhällschef		
Strategiskt arbete med ungdomsfrågor – utreda möjligheten att skapa en samverkansgrupp med exempel från Söderköping som grund		Samhällschef		
Plan för integrationsarbetet		Kommunchef		
Skapa praktikplatser inom kommunen i varje verksamhet		Samhällschef		
Samverkan Mora när det gäller Folkhälsa		Samhällschef		
Ständiga förbättringar och utveckling av effektivt arbetssätt i verksamheten för minskade kostnader		Samhällschef	Undran och oro	Tydlig information och tidplan, berörda delaktiga i processen
Utredning om att ombilda komfixverksamheten till socialt företag	Pågående	Samhällschef		

Verksamheten Lärande



Lärandeverksamheten ansvarar för att Orsa kommun uppfyller de nationella mål som styr verksamheten inom förskola, fritidshem och grundskola. Inom verksamheten lärande ska huvudmannens mål för verksamheten gå hand i hand med de nationella målen.

Verksamhetschefen ansvarar för att samordna verksamheten så att Orsas barn- och ungdom får tillgång till ett gott lärande i en trygg miljö där alla barn och elever ska lyckas.

Verksamhetschefen är också ansvarig för att tilldelade resurser används på bästa sätt och för att ett kontinuerligt kvalitetsarbete utförs. Verksamheten ska genomsyras av en röd tråd från förskola till dess man lämnar grundskolan.

Det är av största vikt att verksamheten bidrar till att skapa samarbetsytor mellan såväl omsorgs- som samhällsverksamheterna liksom med samhället utanför den kommunala organisationen.

Inom verksamheten Lärande har ett utvecklingsarbete pågått en längre tid och det är viktigt att det arbete som påbörjas får fortsätta som tidigare eftersom det redan har resulterat i positiva effekter inom skolan. Målet för utvecklingsarbetet är att öka kunskapsresultaten i förskola och skola. Det instrument som används för att nå dit är att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete som grundas på goda analyser av arbetet på förskoleavdelningarna och i klassrummen.

Uppdrag Lärande	Tidplan	Ansvar	Riskbedömning	Åtgärdsplan
Fortsätta att implementera och utveckla det systematiska kvalitetsarbetet inom skola och förskola En skola – flera skolhus "En trygg miljö med ett gott lärande där alla ska lyckas"	Pågående	Chef för verksamhetsområde Lärande	Förändringsarbete kan skapa otrygghet och ökad arbetsbelastning innan nya rutiner och arbetssätt kommit på plats	Tydligt kommunicerat mål och plan, delaktighet i processen
Se över organisationen med stadier, skolhus, förskolor och ledning för ökad kvalitet och effektivisering	Pågående	Chef för verksamhetsområde Lärande	Oro inför förändring	Tydlig information och tidplan, berörda delaktiga i processen
Samverkan Ungdomens hus		Chef för verksamhetsområde Lärande		
Resultat av material vid APT angående organisationsöversynen bearbetas, kommuniceras och används	Dec – mars 2016	Chef för verksamhetsområde Lärande		

Verksamheten Service och utveckling



Kommunens gemensamma administration, utrednings- och utvecklingsarbete samlas i den nya verksamheten "Service och utveckling". Här finns kompetenser som stödjer kommunens medarbetare och chefer och ger service till kommunens medborgare genom ett nytt Kontaktcenter.

Hela verksamheten arbetar uteslutande på uppdrag. Givetvis kan man väcka förslag själva, men dessa uppdrag beslutas och prioriteras av kunnchef eller annan verksamhetschef.

Organisation

Chefen för service och utveckling har personalansvar för medarbetare inom utredning/utveckling samt för Ekonomichef, Personalchef, Kostchef och chefen för Gemensamt stöd och medborgarservice. Service och utveckling kommer när den nya organisationen bildas att ledas av kunnchefen.

Funktionen för - Ekonomi, personal, verksamhetsutveckling och utredning

Verksamhetschefen ska med sina medarbetare hitta en struktur för att öka kvaliteten på och samordning av arbetet med verksamhetsplanering, budget, personal, och utvecklingsfrågor enligt Orsa kommuns uppdrag och mål.

Ekonomichef och Personalchef har på samma sätt som idag personalansvar inom respektive område (ekonomi/personal).

Under verksamhetschefen finns utvecklingsledare/utredare/strateger från hela kommunen samlade. Det gör det möjligt att få en övergripande bild av vilket utvecklingsbehov som finns och att samordna resurser för att undvika dubbelarbete.

Verksamhetschefen ska se över behovet av omfördelning av resurser för förstärkning av bemanningen inom analys, utredning och utveckling inom ekonomistödet.

Avdelning för Kost

Kostavdelningen ingår i den centrala servicen och fortsätter att tillhandahålla kost till verksamheterna inom lärande och omsorg.

Avdelning för Gemensamt stöd och medborgarservice

Genom att samla kommunens administrativa kompetenser kan vi garantera kompetensutveckling/kompetensöverföring, stärka så väl medarbetarna i sin roll som minska sårbarheten för kärnverksamheten vid sjukdom samt öka kvalitén i ett gemensamt arbetssätt.

Här ges service till förtroendevalda, kommunkoncernen och allmänheten.

Gemensamt stöd och medborgarservice leds här av en avdelningschef.

Funktionen - Administrativ service & nämndarbete

Projektgruppen ser att det skulle kunna finnas fördelar med att kommunsekreterare, nämndsekreterare och administrativa assistenter tillhör en gemensam funktion.

Här finns personal som arbetar med administrativt stöd till nämnd, utskott och verksamheter.

Det finns flera alternativ hur man skulle kunna organisera funktionen för administrativt stöd gränsöverskridande mellan ren nämndadministration och traditionellt sekreterarstöd.

Funktionen - Information och kommunikation

Ett av de återkommande önskemålen både bland chefer och medarbetare är en förbättrad kommunikation och information. Informationsarbetet som idag ligger ute på förvaltningarna flyttas in centralt för att få ett enhetligt, professionellt och effektivt arbete. Den nya funktionen arbetar med extern och intern information, stödjer chefer i kommunikativt ledarskap. Den arbetar nära det föreslagna kontaktcentret. Ett gemensamt arbetssätt för att dela och sprida information är en framgångsfaktor.

Funktionen - Ansvar för avtal och samordning

Ett kommunövergripande stöd till cheferna i lokalrelaterade frågor som fungerar som en länk och bollplank mellan verksamheterna och det kommunala fastighetsbolaget OLAB har efterfrågats. Här ligger också ett övergripande ansvar för försäkringar, informationssäkerhet, licenser, krisberedskap, avtal rörande kommunens fordon, kopiatorer, larm och kort system och liknande.

Exakt vilka ansvarsområden som ska ingå bör utredas vidare.

Funktionen - Bemanningen

Idag jobbas det på olika sätt med vikarieanskaffning inom kommunen. Det är inte effektivt. Vi föreslår att en ny gemensam bemanningsfunktion med övergripande ansvar för bemanningen skapas. Detta avlastar verksamheterna, minskar sårbarheten och skapar också förutsättningar för att öka kompetensen inom området i kommunen.

Funktionen - Vaktmästeriet

Det finns flera alternativ hur man skulle kunna organisera en funktion för vaktmästeritjänster oavsett verksamhetstillhörighet. Frågan bör utredas vidare.

Kontaktcenter

Kontaktcenter som funktion kan ses som en förädling och utveckling av dagens växel med receptionsansvar.

Ett inrättande av ett kontaktcenter är starkt kopplad till Orsa kommuns värdegrund. **Orsa-helt enkelt** - Min uppgift är att se till att det blir så enkelt som möjligt för våra medborgare. **Samarbete** - Jag är en del av en större helhet och hittar lösningar tillsammans med andra.

I kontaktcentret ska man kunna svara på enklare frågor, anmälningar, blanketthantering osv för att avlasta verksamheterna på nästa nivå. Det frigör tid för många handläggare och chefer på olika nivåer att fokusera på kärnuppgiften.

Kontaktcentret jobbar tillsammans med funktionen för information och kommunikation.

Uppdrag Service o utveckl.	Tidplan	Ansvarig	Riskbedömning	Åtgärdsplan
Utreda möjligheten att samordna de ingående funktionerna i verksamheten för Gemensamt stöd & medborgarservice som idag ligger ute i	Start jan 2016	Kommunchef	Förändringar kan leda till oro	Tydlig information och tidplan, berörda delaktiga i processen

verksamheterna för effektivisering och minskade kostnader				
Funktionen för avtal och samordning utreds vidare för att utifrån ett kommunövergripande perspektiv bli en effektiv resurs.	Start jan 2016	Kommunchef		
Vaktmästeri – utred hur de verksamhetsanknutna vaktmästarna utifrån ett kommunövergripande perspektiv kan samlas i en central vaktmästarfunktion.	Start jan 2016	Kommunchef		
Bemanningsfunktionen bör utredas vidare för att även innefatta vikarieanskaffning utifrån ett kommunövergripande perspektiv.	Start jan 2016	Kommunchef		
Vidare utreda förutsättningarna för ett inrättande av ett kommungemensamt kontaktcenter	Start jan 2016	Kommunchef		
Bidrag och stöd, återsökning av medel – extern finansiering av utvecklingsprojekt, bevakning och ansökan		Verksamhetschef		

Avslutning

Projektgruppen har härmed avlämnat sin rapport rörande uppdraget om organisationsförändring med syfte att öka effektiviteten i verksamheterna, sänka kostnaderna, ge bättre beslutsunderlag till förtroendevalda och stödja en bra service till kommuninvånarna. Skola, äldreomsorg, och tillväxtfrågor har uttalats prioriterade och särskild hänsyn ska tas till behov av ett strategiskt arbete med ungdomsfrågor.

Vi anser att det med den organisation vi föreslår finns förutsättningar att ovan beskrivna syfte uppfylls.

Men vi vill också understryka att vi aldrig uppfyller syftet genom att rita nya rutor. Det verkliga arbetet börjar när den nya organisationen är beslutad politiskt.

Att utveckla nya arbetssätt och skapa en positiv organisationskultur är absolut avgörande för att uppnå syftet med utredningen. Det är den stora utmaningen, men vi ser samtidigt stora möjligheter att lyckas, mot bakgrund till det engagemang och den vilja som så många medarbetare visat under den korta tid vi arbetat med

Det har varit för många "börjar"

uppdraget. Utan det engagemanget hade vi inte nått så långt.

Det är vitalt att alla chefer OCH medarbetare i den nya organisationen har de framgångsfaktorer som blivit tydliga i arbetet som ledstjärnor, när arbetet börjar.

De är:

En bättre kommunikation – internt och externt, inte minst för att stärka vi-känslan.

Ledarskap - Ett tydligt ledarskap på alla nivåer och där chefer och medarbetare respekterar varandras roller.

Samverkan och samordning. Ingen klarar allt själv – varken individer, verksamheter eller för den del kommuner!

Riktlinjer och rutiner. Flera har uttryckt att vi har bra styrdokument – men att de inte används. Alla riktlinjer, rutiner och styrdokument ska följas. Gör vi det får vi en mindre spretig verksamhet.

Med denna uppmaning överlämnar vi rapporten Organisationsöversyn för ytterligare hantering.

/Projektgruppen.