

Ny organisation ska bättre fokusera på medborgarnas behov

Ny politisk organisation ger ny tjänstemannaorganisation. Mer makt åt de direkt folkvalda och bättre service till medborgarna. Nyckelord är styrning, helhetssyn och tydlighet. I november drar flyttkarusellen igång.

Sedan några år tillbaka har en bred parlamentarisk kommitté i Tierp diskuterat hur den representativa demokratin skulle kunna förbättras. Sedan länge hade det funnits en frustration bland de direkt folkvalda i fullmäktige över att inte äga de frågor man beslutade i och bland medborgarna, i hela landet, ett groende misstroende mot politiken. Dessutom fanns en kommunorganisation som inte optimalt svarade upp till medborgarnas allt komplexare behov. Det var dags för något nytt – det var alla politiska partier överens om.

Folkvalda återtar initiativet

Den politiska beslutsprocessen kan sägas bestå av sex steg; problemformulering/idé, utvärdering, förslag, beslut, verkställande och uppföljning. De tre första stegen har, allt sedan kommunsammanslagningen 1974, formats i verksamheter, förvaltningar och nämnder. Inte sällan har initiativ och utformning faktiskt och i stora delar utgått från tjänstemän inom den kommunala organisationen. I en fungerande demokrati är det istället de folkvalda politikerna, inte tjänstemän, som ska formulera idéer och problem.

Kommunfullmäktige fastställde därför den 1 november 2005 att en ny politisk organisation ska gälla från och med januari 2007 där fullmäktiges ledamöter i större grad ska äga de stora frågorna och peka ut riktlinjerna för hur kommunens verksamheter ska skötas.

Inga stuprör kvar

I den nya politiska organisationen slängs nämnder med respektive förvaltningar ut i kylan. En struktur med stuprör (nämnder, förvaltningar, verksamheter) stöder inte uppdraget som den kommunala organisationen har att ge bästa service till medborgarna. Personer tvingas idag att söka kontakt med flera olika förvaltningar i ett och samma ärende eller behov. Från och med januari kommer det att finnas ett block – produktion – som ska ansvarar för den kommunala tjänsterna gentemot medborgarna.

– Jag kan ta ett exempel med en familj



Den nya organisationen innebär en rakare linje från fullmäktige (representerad av skålen på bilden) via kommunstyrelse (gemålare) till tjänstemannaorganisationen (representerad av kommunchef Per Nordenstam).

med ett funktionshindrat barn. Tidigare fick denna familj diskutera sina behov med tre olika nämnder och förvaltningar, alla med sin fastlagda budget, sitt revir och sin infallsvinkel. Med en gemensam chef kan inte ansvaret bollas över till någon annan. Med den nya organisationen kan vi sätta samman en arbetsgrupp med nödvändig kompetens som stöttar familjen i sitt behov. Det blir både bättre och effektivare, säger kommunchef Per Nordenstam.

Kommunstyrelsen ska styra upp

I den nya politiska organisationen knyts istället fyra beredningar direkt till fullmäktige; demokrati, tillväxt/samhällsbyggnad, omsorg/livsmiljö samt lärande och unga; som med stöd av tjänstemannaorganisationen ska bereda förslag. Dessa förslag ska även under tiden de bereds behandlas i fullmäktige i temadiskussioner.

Kommunstyrelsens uppdrag i den framtida organisationen blir mer styrande – det är kommunstyrelsen som ska se till att de riktlinjer som beslutas i fullmäktige verkligen omsätts i verksamheterna, samtidigt som de i sin funktion ska stötta politikerna i fullmäktige.

Block istället för förvaltningar

Tjänstemannaorganisationen förändras så att förvaltningarna försvinner och ersätts av fyra block; produktion, gemensam service, kommunchef och medborgarservice.

– Under produktion, med 80 procent av den totala budgeten på cirka 800 miljoner kronor, samlas nästan hela den kommunala servicen. Genom att avskaffa förvaltningsstrukturen skapar vi tydliga förutsättningar för helhetsansvar och processänkande där ett decentraliserat ledarskap med hög delaktighet är viktigt.

Tydligare roller

Ett viktigt syfte med den nya politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen har varit ökad tydlighet. Tydligare rollfördelning mellan politiker och tjänstemän där kommunfullmäktiges roll är att besluta vad som ska nås utifrån kommuninvånarnas perspektiv, kommunstyrelsens roll är att besluta vad som ska göras och verksamhetens roll är att bestämma hur det ska göras.

Per Nordenstam förklarar hur de beslut om riktlinjer som tas i fullmäktig ska vara tydliga men inte detaljstyrande.

– Stora målsättningar kan vara tydligt mätbara, exempelvis genom att bestämma att 90 procent av föräldrar som berörs av barnomsorgen ska vara nöjda eller mycket nöjda med verksamheten. I en organisation med kraftig kundnytta som övergripande mål kommer enkäter och undersökningar om hur användarna, det vill säga medborgarna, ser på den kommunala servicen att öka. Samtidigt är det viktigt att inte politikerna är med och petar på cykelställsnivå.

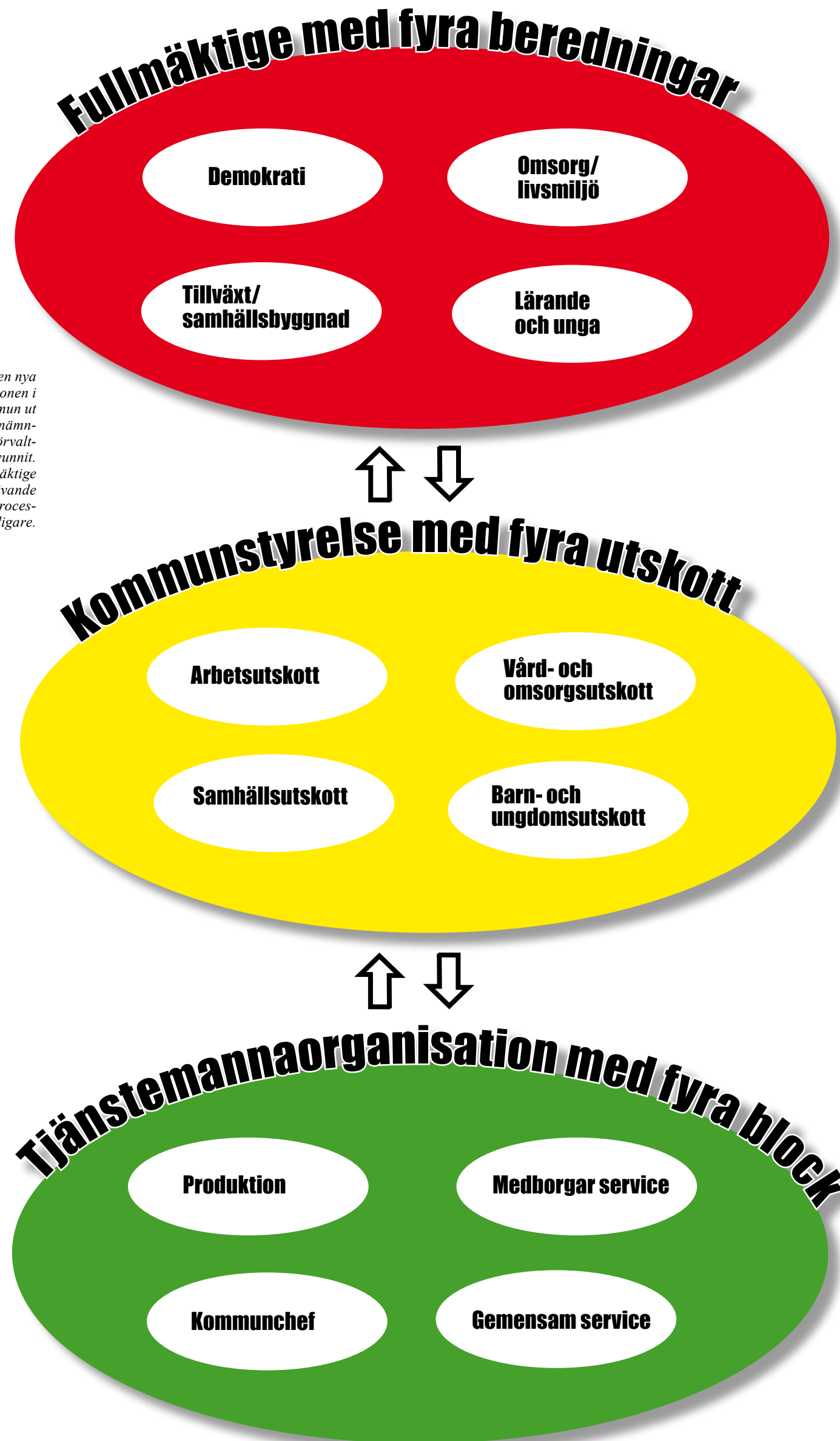
Den politiska styrningen ska genomsyra, inte detaljstyra, verksamheten.

En-väg-in

Ökad tydlighet menas också enklare gång mellan medborgare och tjänstemän/politiker. Nya medborgarservice ska förverkliga ambitionen "en-väg-in" för medborgarna i kontakt med kommunen. Medborgarservice, som ska flytta in i kommunhusets bottenplan, är ett utvidgat medborgarkontor som redan i dag finns i många kommuner.

– Medarbetarna i medborgarservice ska inte bara lotsa vidare utan direkt eller indirekt ge svar. Vissa frågor kan ges direkt svar, andra krävs specialistkompetens. Det centrala är att du som medborgare endast behöver en kontakt för dina förfrågningar. Genom att tänka i termer av medborgarnytta, skapas en organisation för medborgarna, istället för att medborgarna ska anpassa sig efter kommunens organisation.

Så här ser den nya organisationen i Tierps kommun ut efter det att nämnder och förvaltningar försvunnit. Kommunfullmäktige ges en mer drivande roll i beslutsprocessen än tidigare.



Inspireras av andra

Resan till omorganisationen har varit lång. Såväl ledningsgrupp som den parlamentariska kommittén har varit på flera studiebesök, bland annat har man besökt flera kommuner som nyligen genomfört omfattande organisationsförändringar. I februari besökte kommunens ledningsgrupp även enheten för demokrati och styrning hos Sveriges Kommuner och Landsting för att ta del av enhetens erfarenheter av förändringsarbete och för att diskutera den egna förestående omorganisationen.

– Vi har haft flera studiebesök hos oss där andra kommuner vill ta del av vårt arbete och vi är också med i ett nätverk med tolv andra kommuner som tänker som oss.

Öppenhet i förändringsarbetet

En sådan kraftig omorganisation av kommunens organisation kräver även lyhördhet och respekt för alla inblandade medarbetares frågor. Förankring och förståelse har varit avgörande delar i förändringsarbetet som bedrivits med öppenhet och tydlighet och där ambitionen har varit att alla anställda ska ges möjlighet att påverka den nya organisationen.

– Ett sådant här stort förändringsarbete skapar alltid lite oro, men jag känner att vi har medarbetarna med oss i processen. Allt måste inte heller förändras. Det som är bra i nuvarande organisationen kommer att följa med till de nya och det som behöver förändras kommer också att göra det, förklarar Per Nordenstam.

Flyttkarusell i höst

Ett antal medarbetare kommer att flytta sin arbetsplats och vissa arbetsuppgifter eller tjänster kommer att försvinna eller förändras. Kompetensutvecklingsbehovet kommer att öka och Per räknar med att en övertalighet på 5-10 tjänster kommer att uppstå och att det kommer att hanteras individuellt med berörda personer och deras fackliga organisationer.

– Vi kan omöjligen idag se exakt hur det kommer att se ut, men vad vi vet är att vi inför framtiden kommer att ha en helt annan uppställning att hantera medborgarnas behov än vad vi har idag. Vi ska även vara måna om att skapa incitament i arbetsuppgifterna så att förbättringsarbeten och effektiviseringar stimuleras positivt.



Ny mark, nya stigar. Tierps kommun är en av de första kommunerna i Sverige med att låta medborgarnytta genomsyra hela organisationen. Tierp ger sig ut på framtidens stigar för framtidens behov.

Fakta Politiska organisationen:

Kommunfullmäktige, kommunens högsta politiska organ, i Tierp har 49 ordinarie ledamöter och 26 ersättare. Platserna fördelas proportionellt efter antalet röster som varje parti får i kommunvalet vart fjärde år. Kommunfullmäktiges sammanträden är offentliga.

Kommunstyrelsen och dess ledamöter (totalt 13 ledamöter och 13 ersättare valda av kommunfullmäktige) har det övergripande ansvaret för att kommunfullmäktiges beslut verkställs. Kommunstyrelsens sammanträden är inte offentliga, däremot kommunstyrelsens kallelser och protokoll.

Tjänstemannaorganisationen:

Består från och med januari 2007 av fyra block:

Produktion

Uppdrag: Att utföra tjänster exempelvis inom barnomsorgen, lärande och teknisk service. Tjänsterna ska utföras med den kvalitet och service som det beslutas om i uppsatta kvalitetsmål och utföras på ett så rationellt sätt som möjligt.

Medborgarservice

Uppdrag: "En-väg-in" till kommunen, det vill säga att medborgare och företag ska kunna få svar och hjälp på de flesta av sina problem via en enda kontakt och kan innebära bland annat råd, vägledning och beslut i vissa ärenden.

Gemensam service

Uppdrag: Stöd till den politiska organisationen samt produktion med ekonomi, personal, it, inköp, planering, utveckling och administration.

Kommunchef

Uppdrag: Att leda och samordna kommunens verksamheter så att de bedrivs effektivt och i enlighet med politiskt uppsatta mål och fattade beslut.