

Rådgivningsrapport

Organisationsöversyn av kommunledningskontoret

Emmaboda kommun

Jörn Wahlroth
Pär Stuesson

Februari 2019

Innehåll

1.	Inledning	3
1.1.	Uppdraget.....	3
2.	Nulägesbeskrivning	4
2.1.	Övergripande organisationsstruktur.....	4
2.2.	Styrande dokument	5
2.3.	Kommunledningskontorets organisation	6
2.4.	Ledningsgrupper	8
3.	Noterat från intervjuerna	9
3.1.	Övergripande styrning och ledning.....	9
3.2.	Kanslifunktion	10
3.3.	Ekonomifunktion	10
3.4.	Personalfunktion	11
3.5.	IT-funktionen	11
3.6.	Information/besökscenter	11
4.	Tre andra kommuner.....	12
4.1.	Uppvidinge	12
4.2.	Gnosjö.....	14
4.3.	Kinda	17
5.	Uppdragets frågeställningar	20
5.1.	Har kommunen idag en ändamålsenlig organisation?	20
5.2.	Har vi rätt personaltäthet i förhållande till de resurser, uppgifter och kompetens som finns/efterfrågas	20
5.3.	Kommunledningskontorets övergripande samordning, fungerar den på ett ändamålsenligt sätt, gemensamma funktioner hur är de organiserade?.....	21
5.4.	Förekommer dubbelarbete m.m. i organisationen?.....	21
6.	Ledning och styrning	22
7.	Funktioner för- och nackdelar	23
7.1.	Nuvarande kansliavdelning slås samman med informationsavdelningen ..	23
7.1.2.	Kansliavdelning eller annan funktion med centraliserade utrednings-/utvecklingsresurser.....	24
7.1.3.	Kansliavdelning eller annan funktion med resurser för kommunens samhällsutveckling i form av planarbete m m.....	25
7.1.4.	Kansliavdelning och/eller informationsavdelningen med utvecklat besökscenter ..	25
7.2.	Strategisk avdelning	25
7.3.	Ekonomiavdelning med centraliserade ekonomer	26
7.4.	Personalavdelningen	27
7.5.	IT-avdelningen	27

7.6.	Serviceförvaltning och andra organisatoriska aspekter	27
------	---	----

1. *Inledning*

1.1. *Uppdraget*

Emmaboda kommun önskar en organisationsöversyn av kommunledningskontorets övergripande funktion i egenskap av kommunstyrelsens förvaltning..

Frågeställningar som ska besvaras är följande enligt förfrågningsunderlaget:

- Har kommunen idag en ändamålsenlig organisation?
- Har vi rätt personaltäthet i förhållande till de resurser, uppgifter och kompetens som finns/efterfrågas?
- Kommunledningskontorets övergripande samordning, fungerar den på ett ändamålsenligt sätt, gemensamma funktioner hur är de organiserade?
- Förekommer dubbelarbete m.m. i organisationen?

Uppdraget utförs enligt följande:

Översynen sker genom redovisning av olika organisatoriska alternativ, där bedömda för- och nackdelar redovisas. I enlighet med anbudsfrågan kommer hänsyn tas till tillitsdelegationens inriktning.

Vi redovisar inom ramen för uppdraget tre exempel på hur kommunledningskontor är organiserade i tre andra kommuner som är strukturellt lika Emmaboda kommun. Redovisningen upptar organisations- och ledningsstruktur och översiktligt verksamhetsmässigt innehåll. Urval har skett i samråd med kommunchefen.

2. Nulägesbeskrivning

2.1. Övergripande organisationsstruktur

Emmaboda har för den kommunala förvaltningsorganisationen en övergripande organisationsstruktur med tydliga samband mellan nämnder och förvaltningar.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsens övergripande uppgift är förutom att bereda ärenden till fullmäktige, att leda och samordna, samt och ha uppsikt över den verksamhet som bedrivs inom kommunen. Vidare att ha uppsikt över den av kommunens verksamhet som bedrivs i annan organisationsform.

Kommunstyrelsens förvaltning beskrivs i nedanstående under rubriken **kommunledningskontorets** organisation.

Teknik- och fritidsnämnd

- förvaltning och skötsel av fastigheter och tekniska anläggningar,
- byggverksamhet
- gator och vägar
- fritidsverksamhet
- städ
- kost

I kommunens förvaltningsorganisation hanterar **tekniska kontoret** de frågor som sorterar under denna nämnd.

Bygg- och miljönämnd

- Bygglov
- Fysisk planering
- Bostadsanpassningsbidrag
- Kartor och geografiska informationssystem
- Miljö- och hälsoskyddstillsyn, samt livsmedelstillsyn

I kommunens förvaltningsorganisation hanterar **tekniska kontoret** de frågor som sorterar under denna nämnd.

Bildningsnämnd

- Förskoleverksamhet, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola, kommunal vuxenutbildning och särvtv, samt fritidshemsverksamhet.
- Uppdragsutbildning, SFI, kvalificerad yrkesutbildning

- Fritidsgårdsverksamhet
- Kultur- och biblioteksverksamhet
- LSS – för personer till och med gymnasiet.

I kommunens förvaltningsorganisation hanterar **bildningsförvaltningen** de frågor som sorterar under denna nämnd.

Socialnämnd

- Äldreomsorgen
- Kommunens hälso- och sjukvård
- Omsorgen om funktionshindrade
- Individ- och familjeomsorg
- Invandrar- och flyktingfrågor

I kommunens förvaltningsorganisation hanterar **socialförvaltningen** de frågor som sorterar under denna nämnd.

Verksamhet i bolag och inom ramen för samverkan med andra kommuner

Emmaboda Bostads AB – Allmännyttigt bostadsbolag.

Emmaboda Elnät, Energi och Miljö AB – Elnät, fjärrvärme, VA och renhållning.

Emmaboda Fastighets AB – Företrädesvis lokaler för näringslivet.

Emmaboda Flygbana AB (delägt) – dotterbolag till Emmaboda Fastighets AB.

Möjligheternas Hus AB – Arbetsmarknadsfrågor med verksamheter och samverkan med aktörer som IFO, arbetsförmedlingen och försäkringskassan.

AB Glasriket – Gemensamt bolag med grannkommuner för samordning av aktiviteter inom turism.

Gemensam överförmyndarnämnd – Nybro kommun, Torsås kommun, Uppvidinge kommun och Emmaboda kommun. Tillsyn över gode män, förvaltare och förmyndare.

Räddningstjänstförbund, kommunerna i Emmaboda och Torsås – räddningstjänst och tillsyn. I förbundet har en säkerhets- och en folkhälsosamordnare organiserats. Avtal avseende säkerhets- och folkhälsosamordnare är uppsagt av Torsås kommun.

2.2. Styrande dokument

Emmaboda, vår framtid, vision för perioden 2015-2018. Hösten 2014 påbörjade kommunstyrelsen arbetet med vision och mål inför mandatperioden 2015-2018, där vissa åtaganden sträcker sig ännu längre fram i tiden. Kommunfullmäktiges beslutade 2015-03-24 om visionen.

Av kommunens budget framgår följande utvecklingsområden under rubriken ”Mål”. Vidare framgår av budgeten att kommunens ledningsgrupp har tagit fram förslag till mål-

områden, vilka har diskuterats med kommunstyrelsens ordförande och vice ordförande. En översyn sker inför varje ny budget.

Kommunfullmäktige har bestämt följande utvecklingsområde:

- Emmaboda kommun som attraktiv knutpunkt och mötesplats.
- Näringslivsfrämjande aktiviteter – stöd och service till företag.
- Boende, fritid, kultur och miljö.
- Sysselsättning, integration, jämlikhet, jämställdhet och mångfald.
- Infrastruktur – förutsättningar för att bo och verka i hela kommunen.

I budgetdokumentet framgår målområden som är kopplade till respektive utvecklingsområde. Till målområdena knyts åtaganden, med berörd förvaltning/bolag, ansvarig nämnd och tjänsteman, samt tidplan.

Det finns bland styrdokumenterna en chefspolicy som antagen i fullmäktige år 2003. Av denna framgår bland annat att relationen till medborgaren/kunden är grundläggande där chefens uppgift att värna förhållningssättet lyfts fram. Vidare att chefen i relation till sina medarbetare skapar ett öppet och tillitsfullt arbetsklimat. Bland annat betonas vikten av tydligt ledarskap med både kravställande och återkoppling.

I bilaga till anställningsbeslut år 2013 av kommunchef finns roll och uppdrag beskrivet. I bilagan framgår uppdrag mot politiska organ, uppdrag för Emmaboda, uppdrag i och mot ledningsgruppen och uppdrag mot kommunledningskontoret.

Av den nya kommunallagen framgår att kommunstyrelsen i en instruktion ska fastställa hur direktören ska leda förvaltningen och uppgifter i övrigt. Ett sådant beslut saknas.

2.3. Kommunledningskontorets organisation

Kommunledningskontoret hanterar frågor under kommunstyrelsens ansvarsområde.

Kommunchefen är chef för kommunens förvaltningschefer, samt tillika chef för kommunledningskontoret. Kommunchefen har ett särskilt ansvar att under kommunstyrelsen verka för samordning och utveckling, samt säkerställa att politiska beslut verkställs.

I uppdraget ingår även att vara chef för kansliavdelningens verksamhet.

Kansliavdelningen

Det finns en kansliavdelning vars personal är direkt underställd kommunchefen. Avdelningen samlar ett antal tjänster med olika inriktning. För de politiska beredningsprocesserna, ärendehantering och kansliarbete i övrigt finns förutom kommunchefen;

1,0 kommunsekreterare

1,0 registrator

0,75 arkivarie

Vidare finns 1,0 näringslivsutvecklare, 1,0 folkhälsosamordnare (vakant), samt 1,0 IT-samordnare (praktisk IT-support, samt diverse andra uppgifter inom kommunledningskontoret).

På bildningsförvaltningen, socialförvaltningen och tekniska förvaltningen finns utrednings- och utvecklingsresurser placerade.

Respektive förvaltning har nämndssekreterare. Kommunsekreteraren har en kommungemensam grupp för nämndssekreterare som träffas kontinuerligt.

Personalenhet

Personalavdelningen ger som en centraliserad funktion stöd till verksamheterna i kvalificerade HR-frågor. Det finns också ett uppdrag att driva och utveckla personalfrågorna inom kommunen. Avdelningen hanterar även lönefrågor.

Förutom personalchefen finns följande resurser:

- 2,0 Personalkonsult
- 1,0 Systemförvaltare
- 2,0 Lönekonsult

Det finns inga liknande funktioner på övriga förvaltningar.

Ekonomienheten

Enheten har ett samordnande ansvar för kommunens ekonomiska planering och uppföljning. I uppföljningsarbetet ingår även att kunna analysera ekonomiska utfall relaterat till verksamhetsfaktorer. Vidare ingår inom enheten finansieringsfrågor, kommunens försäkringar och upphandlingsfrågor. För upphandlingsfrågorna finns en samverkan med Kalmar kommun.

Enheten ska utgöra ett stöd även för övriga förvaltningar i ekonomiska frågor.

Förutom ekonomichefen finns följande resurser på enheten:

- 1,0 Controller
- 1,0 Ekonom/inköpssamordnare
- 2,0 Ekonomiassistent

På bildningsförvaltningen finns en ekonom, socialförvaltningen två ekonomer, samt tekniska förvaltningen en ekonom. Dessa ekonomer har även andra förvaltningsspecifika uppgifter.

IT-avdelningen

Avdelningen arbetar med löpande drift av kommunens IT-miljö, innefattande stöd och support till kommunkoncernens verksamheter. Enheten ansvarar för IT-säkerheten.

Förutom IT-chefen finns på avdelningen 1,0 verksamhetsutvecklare och 5,0 It-tekniker. Verksamhetsutvecklaren arbetar med kommunövergripande strategiska IT-frågor, företrädesvis digitalisering.

Även inom bildningsförvaltningen finns resurser inom IT-området.

Informationsavdelningen

Inom avdelningen ansvaras för information, marknadsföring, internet och intranät, inflytarservice, turism, evenemang och landsbygdsutveckling. Inom avdelningen sorterar även kommunens besökscenter.

Avdelningen bemanning ser ut enligt nedanstående:

1,0	Administrativ chef
1,0	Informatör/kommunikatör
1,0	Webbadministratör
1,0	Webstrateg
1,0	Telefonist/Receptionist
1,0	Assistent

2.4. Ledningsgrupper

I kommunchefens roll ingår att leda arbetet i kommunens tjänstemannaledningsgrupp. I kommunkoncernens ledningsgrupp ingår förutom kommunchefen, förvaltningscheferna, ekonomichef, personalchef, IT-chef och bolagens verkställande direktörer, totalt 12 personer. Gruppen träffas en gång i månaden.

Utöver denna finns en förvaltningschefsgrupp, där enbart kommunchef och förvaltningscheferna ingår. Vid behov deltar även ekonomi- och personalchef i denna grupp. Gruppen träffas en gång i månaden.

På kommunledningskontoret finns en grupp bestående av kommunchef och kommunledningskontorets avdelningschefer. Även denna grupp träffas en gång i månaden.

3. Noterat från intervjuerna

3.1. Övergripande styrning och ledning

Av intervjuerna framgår att rollerna mellan den politiska ledningen och tjänstemannaledningen behöver utvecklas och tydliggöras. Bland annat framgår att det är vanligt förekommande, och i organisationskulturen delvis accepterat, att den hierarkiska ordningen bryts genom att formella led "rundas". Flera ger uttryck för att detta bland annat ger en otydlig ordergivning ut till organisationen och att det finns en upplevelse av otillräcklig tillit som gäller flera led i organisationen.

Vidare ges uttryck för att roller och ansvar för kommunledningskontoret behöver tydliggöras och kommuniceras i hela den kommunala organisationen. I intervjuerna framkommer att ekonomi- och personalfunktion uppdrag upplevs som tydligt. Däremot upplevs inte, i varierande grad, samma tydlighet avseende kanslifunktion, upphandling, IT och besökscenter.

En ny organisation som bättre stödjer de strategiska frågorna och kommunens utveckling behöver eftersträvas. Helhetsperspektivet behöver förbättras, där det är av vikt att "komma bort från stuprören". Resurserna behöver i högre utsträckning samordnas. Generellt upplevs i organisationen att arbetet med att prioritera måste bli bättre, såväl från politiken, som från tjänstemännen.

En viktig grund för kommunens styrning är en gemensam styrmodell kompletterad med erforderliga dokument. Av intervjuerna framgår att målarbetet behöver utvecklas för att bättre stödja en helhetssyn och därmed skapa en större delaktighet från såväl politiken som tjänstemannaorganisationen. Resurserna för att arbeta med att utveckla och implementera styrningen upplevs som begränsad.

Utveckling- och utredningsresurser finns på förvaltningsnivå, men saknas på kommunledningskontoret. Av intervjuerna framgår dels uppfattningen att dessa resurser i större utsträckning skulle kunna arbeta gemensamt med ett större helhetsperspektiv, medan andra för fram vikten av att säkerställa specialiserade resurser inom de stora förvaltningsområdena.

Andra synpunkter som lyfts fram är att kommunledningskontoret upplevs som en resursmässigt sårbar organisation och som inte förmår att i tillräcklig omfattning driva nödvändig utveckling och kommungemensam samverkan. Typexempel som lyfts fram är samhällsstrategiska frågor som planarbete, fastighetsfrågor, digitalisering och integrationsfrågor.

Av intervjuerna framgår att ledningsgruppsarbetet behöver utvecklas vad avser syfte och agenda. Tjänstemannaledningsgruppens arbete präglas mycket av att vara företrädesvis ett informationsforum. De strategiska frågorna upplevs få ett begränsat utrymme. Uppdrag och mål från politiken lyfts fram och följs upp. Kommunchefen har under året, tillsammans med cheferna, arbetat med att utveckla formerna för ledningsgruppsarbetet i syfte att öka inslaget av strategiska frågor.

3.2. Kanslifunktion

Kansliavdelningen leds av kommunchefen. Av intervjuerna framkommer synpunkter om att en separat chef för kansliavdelningen, skulle skapa bättre förutsättningar för kommunchefens övergripande strategiska arbete.

I arbetet som kanslifunktion och som beredningsorgan till kommunstyrelsen och ärendehantering i övrigt, framgår av intervjuerna, att bemanningen är relativt knapp i förhållande till arbetsuppgifterna. Kommunsekreteraren har en rad uppdrag utöver kommunsekreterarrollen, som exempelvis systematiskt kvalitetsarbete, GDPR, valarbete, budget- och skuldrådgivning samt arbete med barn och unga (LUPP). Bemanningen skapar en sårbarhet vid eventuella vakanser. I syfte att skapa ett gemensamt arbetssätt och reducera sårbarheten finns ett kommungemensamt nätverk för nämndsekreterarna som leds av kommunsekreteraren. Bland annat har det utvecklats gemensamma mallar för protokoll och tjänsteskrivelser.

De intervjuade delar vikten av att det måste säkerställas resurser för att kunna bereda och kvalitetssäkra underlag som kommer från nämnder/förvaltningar inför kommunstyrelsens fortsatta process. Det finns delade uppfattningar om i vilken utsträckning som kanslifunktionen förmår kvalitetssäkra underlagen. Ärendeflödet behöver bli mer effektivt, för att öka förmågan att leverera i de uppdrag som erhålls från politiken. Ärendeflödet behöver förbättras genom att det tydliggörs vem som håller samman exempelvis flödet av remisser, samt hur beslut görs kända, exempelvis genom expediering av protokoll.

3.3. Ekonomifunktion

Ekonomifunktionen leds av ekonomichefen.

Av intervjuerna framgår att ekonomifunktionen levererar bra underlag till kommunstyrelsens processer. Kommunens ekonomistyrning upplevs ha utvecklats, bland annat avseende budgetprocessen.

Till delar framkommer uppfattningen att ekonomrollen gentemot verksamheterna behöver utvecklas vad avser att bättre analysera ekonomin i förhållande till verksamheten. Det finns inget gemensamt sätt mellan förvaltningarna att redovisa ekonomin. Det finns inte i någon större utsträckning samverkan mellan förvaltningsekonomen, vilket till delar skapar en sårbarhet på förvaltningsnivå.

Några lyfter fram att helhetsperspektivet skulle kunna stärkas av en gemensam ekonomifunktion, medan andra menar att det är av vikt att ekonomerna "finns på förvaltningarna". Förvaltningsekonomen uppges i varierande grad även ha arbetsuppgifter som ligger utanför ekonomrollen.

Av intervjuerna framgår att upphandlingsområdet kan utvecklas (det finns en samverkan med Kalmar kommun) och att resurserna är begränsade.

3.4. Personalfunktion

Funktionen leds av personalchefen.

Av intervjuerna framgår att personalfunktionen fungerar väl både vad avser stöd i kvalificerade HR-frågor och gällande lönehanteringen. En personalhandbok har utvecklats som ger ett bra stöd till cheferna i organisationen.

Personalfunktionen arbetar även med att kontinuerligt samla cheferna för genomgångar av för HR-området viktiga frågor.

3.5. IT-funktionen

Funktionen leds av IT-chefen.

Företrädesvis framgår av intervjuerna att IT-funktionen har en hög servicegrad och är en lösningsorienterad verksamhet. Några ger uttryck för att resurserna inte är tillräckliga och att gränsdragningen mot förvaltningarna avseende stöd och support behöver ses över. Det finns olika förväntningar på vad IT-funktionen ska kunna supporta avseende exempelvis verksamhetssystem. Det finns ett IT-råd, där den centrala IT-funktionen möter verksamhetsföreträdare.

Av intervjuerna framgår att det finns en upplevelse i organisationen av att IT-funktionen är sårbar i det strategiska arbetet. Digitaliseringen behöver öka i kommunen. Samtidigt är detta en fråga där ansvaret för driva frågorna framåt behöver klargöras inom kommunledningskontoret. Både informationsavdelningen och IT-funktionen har vardera en resurs för att samordna och utveckla IT-användandet i kommunen.

Inom IT-området finns en viss samverkan med kommunerna Nybro och Torsås.

3.6. Information/besökscenter

Avdelningen leds av en administrativ chef.

Inom avdelningen sorterar olika funktioner, som innehåller såväl intern- som extern service. Av intervjuerna framgår att uppdraget avseende webb och information fungerar förhållandevis väl. När det gäller besökscenter saknas strategier eller handlingsplan för hur en utveckling kan ske och vilka frågor som skulle kunna hanteras. Av intervjuerna framgår att det finns ett kommungemensamt ansvar för frågan och att förvaltningarna måste bidra med resurser för att besökscentret ska kunna utvecklas.

Den administrativa chefens uppdrag vad avser kommunledningskontorets administration är begränsat.

4. Tre andra kommuner

4.1. Uppvidinge

Organisation



Källa: Uppvidinge kommuns Årsredovisning 2017 (från och med år 2018 har kommunledningsförvaltningen delats upp så att operativa uppdrag har organiserats i en serviceförvaltning).

Uppvidinge kommun gjorde inför år 2018 en omorganisation där kommunledningsförvaltningen roll renodlades så att mer operativa verksamhetsdelar flyttades till en ny samhällsserviceförvaltning (kostnheten, tekniska avdelningen, avdelningen för kultur och fritid samt etablerings- och arbetsmarknadsavdelningen). I Kommunledningsförvaltningen samlas de strategiska ledningsfunktionerna i kommunen. Båda dessa förvaltningar sorterar under kommunstyrelsen.

Vidare finns barn- och utbildningsförvaltningen (barn- och utbildningsnämnden), socialförvaltningen (socialnämnden), samt miljö- och byggnadsförvaltningen (miljö- och byggnadsnämnden).

Kommunchefen är chefernas chef och tillika chef för kommunledningsförvaltningen. Kommunchefen är även chef för kanslifunktionen.

Tjänstemannaledningsgruppen består av kommunchef, förvaltningscheferna, ekonomichef, personalchef och it-/upphandlingschef. Gruppen träffas varannan vecka. Gruppens arbete har under senare tid präglats av hög omsättning bland cheferna och formerna för ett effektivt ledningsgruppsarbete betecknas fortfarande vara under utveckling. Det finns ingen särskild ledningsgrupp för kommunledningsförvaltningen.

I samband med den nya organisationen finns ambitionen att utveckla kommunledningsförvaltningens förmåga till ledning, styrning och strategiskt arbete. Som ett led i att ut-

veckla en ny målstyrningsmodell har även en tjänst inrättats som kvalitetsstrateg, direkt underställd kommunchefen. En sådan resurs har tidigare inte funnits. Det finns även tankar på att anskaffa ett ledningsstödssystem, men först efter att styrmodellen har utvecklats.

Det finns även en utvecklartjänst på vardera barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen. Dessa är tydligt verksamhetsspecifika och någon formaliserad samverkan inom kommunen finns ej.

Förutom kvalitetstrategen finns inga resurser som specifikt riktas mot utrednings-/utvecklingsarbete eller motsvarande. Däremot kommer särskilda medel avsättas för att under en period tillföra utredningsresurser kopplat till organisationsutveckling inom de sociala verksamheterna.

Kommunledningsförvaltningen arrangerar fyra gemensamma chefsdagar per år. Hit-tillsvarande dagar har företrädesvis varit HR-inriktade, men en översyn av formerna har påbörjats i syfte att bredda innehållet.

I kommunledningsförvaltningen ingår följande enheter:

Kansliet; inom denna avdelning hanteras beredningsprocesser och annan ärendehantering. Vidare hanteras näringslivsfrågor, kommunikation, turism, beredskap och planering. Kansliets uppdrag är huvudsakligen kommunövergripande.

Till kansliet hör även den administrativa enheten med receptionen och turistinformation.

Kansliet bemannas med, förutom kommunchefen, en kommusekreterare, en kommunikatör, en tjänst som delas på ansvar för receptionen och nämndsekreterarskap (gentemot utskotten)/arkiv, en planerare (samhällsbyggnadsplanering/fysisk planering), en näringslivsutvecklare, samt den nya tjänsten som kvalitetsstrateg. Här finns också en tjänst som säkerhetssamordnare.

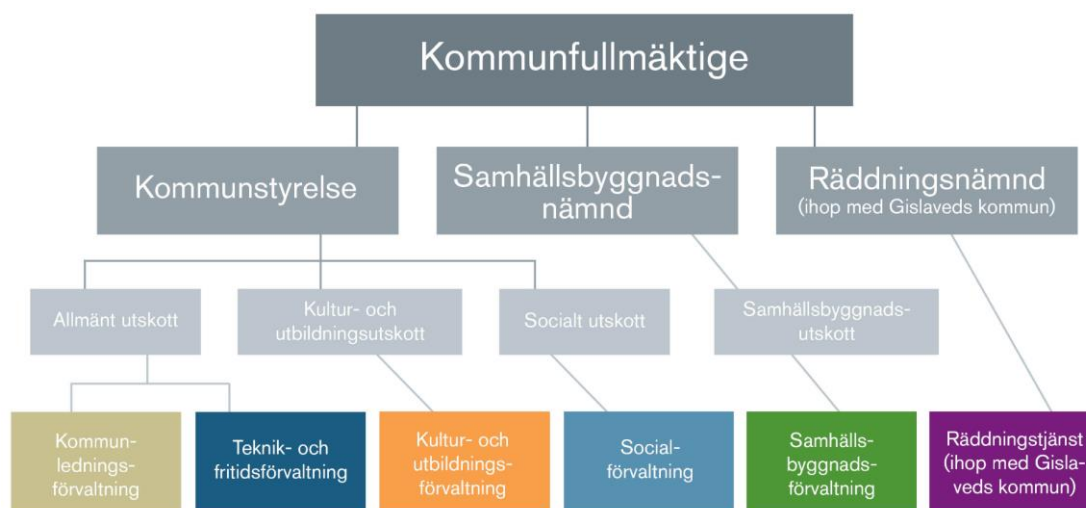
Ekonomiavdelningen utgör en centraliserad funktion och stödet till nämnder/förvaltningar för ekonomisk planering och uppföljning sker genom denna avdelning. Förutom ekonomichefen finns en redovisningsekonom, tre ekonomitjänster som fördelas på KS, BUN och SN, samt två assistenttjänster.

Personalavdelningen stödjer förvaltningarnas arbete, samt utformar styrande dokument för personalområdet. Förutom en personalchef, bemannas avdelningen av ytterligare tre HR-tjänster, varav en av tjänsterna är mer administrativt inriktad. Lönehanteringen sker i separat verksamhet; gemensam nämnd med två andra kommuner.

IT-verksamheten sker med kommunalt bolag som utförare. Bolaget handhar även kommunens växel. Inom kommunledningsförvaltningen finns en IT- och upphandlingschef, som förutom samordnare beställningen avseende IT, även stödjer kommunen i upphandlingsfrågor (inför år 2019 planeras för en förstärkning på upphandlingsområdet). Inom denna chefs ansvar hanteras även utveckling av kommunens webbplatser, där det finns en tjänst som webbköordinator.

4.2. Gnosjö

Övergripande organisation:



Källa: Gnosjö kommun.

Gnosjö har en organisation med utskott till kommunstyrelsen som är uppdelade utifrån olika verksamhetsområden. Organisationen med utskott tillkom fr o m år 2011 efter en organisationsöversyn. När det gäller förvaltningen organiseras denna med förvaltningschefer, där respektive chef är beredande till respektive utskott. Kommundirektören är förvaltningschefernas chef.

Kommundirektören arbetar med en övergripande ledningsgrupp och en grupp för förvaltningen. I den övergripande ingår förvaltningscheferna, räddningschefen, economichef, kommunledningsförvaltningens utvecklingsledare och HR-cheferna (två). Gruppens arbete har bland annat fokuserat på den nya styrmodellen, där rollfördelningen mellan politiken och tjänstemannanivån och innebörden av koncerntänk har varit viktiga delar, tillsammans med hierarkin från övergripande kommunplan ner till enhetsplanerna. Andra viktiga frågor för gruppen är digitalisering, personalförsörjning och integrationsfrågor.

Inför den övergripande ledningsgruppens möten sorteras ärendena i en mapp med info-ärenden, diskussionsärenden och beslutsärenden. Rena informationsärenden sker företrädesvis genom mejl. Det finns en tydlig ärendebalans för att följa de ärenden som ledningsgruppen hanterar.

I ledningsgruppen inom förvaltningen ingår, förutom kommundirektören, cheferna för kansli, ekonomi, IT och de båda personalcheferna. Gruppen hanterar företrädesvis mer ”praktiska” frågor.

Kommundirektören är tillika chef över kommunledningsförvaltning. Kommundirektören har inom förvaltningen sex direkt underställda medarbetare, fem chefer och en utvecklingsledare. Det finns även en utvecklingsledare på respektive socialförvaltning och

utbildningsförvaltning. Till delar sker en tvärsektoriell samverkan mellan dessa tjänster. En utveckling mot högre grad av samverkan mellan dessa tjänster uttrycks som eftersträvarsvärd.

Vidare har en särskild analysgrupp inrättats där en controller ingår tillsammans med utvecklingsledarna. Analysgruppen har till uppgift att analysera och utvärdera kommunens inriktnings- och verksamhetsmål, samt även resultat från mätningar som KKiK. Resultatet av analyserna presenteras i tjänstemännens ledningsgrupp och i kommunstyrelsens ordförandeberedning.

Ett arbete har även startats med att se över kommunens styrmodell i syfte att skapa en modell som bättre stödjer utvärdering av verksamheterna och ger underlag för att vid behov vidta faktiska åtgärder. Styrmodellen och dess mål ska bidra till att skapa förutsättningar för en styrning som ”håller över tid”. Styrningen sker genom kommunplan, nämndplan och enhetsplan.

I samband med styrmodellarbetet läggs också stor vikt vid rolldiskussioner avseende samspelet mellan politiker- och tjänstemannarollen.

Sedan en tid tillbaka har ledarforum införts, där kommunens samtliga chefer träffas fyra halvdagar per år. Ledarforum syftar till att främja koncerntänk i för kommunens viktiga strategiska frågor. Vidare planeras för ledningsgruppsutbyte med annan kommun.

I kommunledningsförvaltningen ingår:

- Kansli- och kommunutvecklingsenheten

Enheten leds av en kanslichef, som till stora delar av sin tid fungerar som samhällsutvecklare. Vidare finns en kommunkonferenssekreterare, 2,25 administratörer, en kommunikatör, en budget- och skuldrådgivare, en näringslivsutvecklare, en turismsamordnare, en affärsutvecklare för nystartade företag, samt en integrationsstrateg.

- Ekonomienheten

Ekonomifunktionen är centraliserad. Förutom ekonomichefen, finns en budgetekonom/controller, en redovisningsekonom, tre ekonomer som huvudsakligen är inriktade mot förvaltningarna (med en tydlig uppdelning), samt 2,5 assistentresurs.

- IT-enheten

IT-enheten är en centraliserad funktion som ger stöd avseende IT-drift, samt annat stöd i IT-relaterade frågor. Enheten drivs som en intern resultatenhet och har nyligen utökats med en tjänst. Förutom chefen finns fyra IT-tekniker och en systemutvecklare. Vidare finns en tjänst som arbetar med pensioner och ledningsstödsystemet Click View.

Kommunens växel sorterar under IT. Kommunen har inte utvecklat något besökscenter eller motsvarande. Det finns heller inga planer på en utveckling mot besökscenter.

- HR-enheten, löneenhet

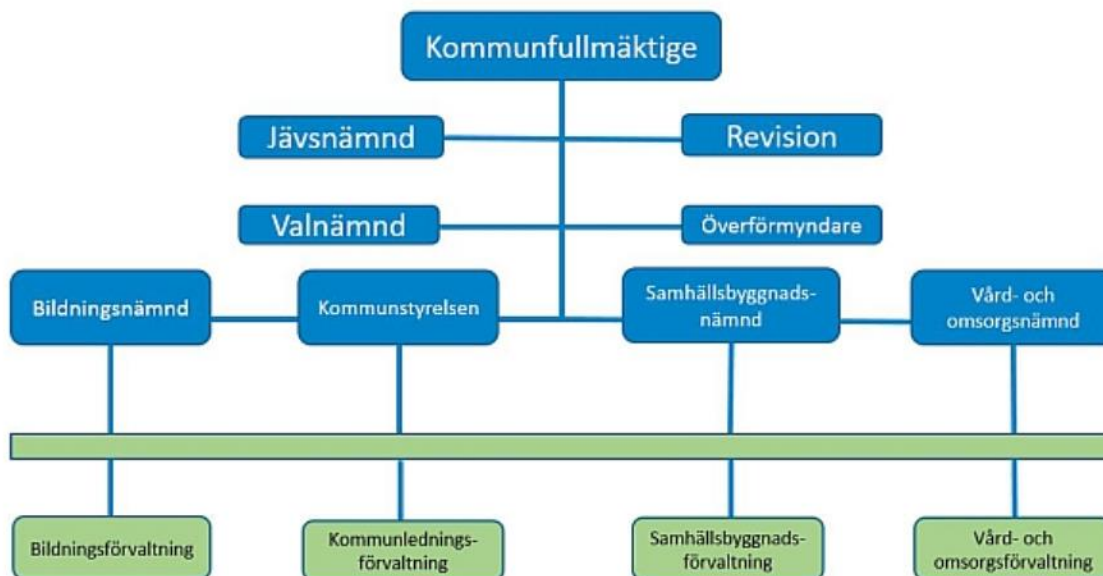
Det finns två HR-resurser, båda har ett delat chefsansvar och utgör stöd till förvaltningarna som centraliserad resurs. Det finns två lönehandläggare, samt en systemansvarig.

Strategiska planfrågor genom uppdrag till och samverkan med samhällsbyggnadsförvaltningen.

Kommunledningsförvaltningens integrationsstrateg arbetar kommunövergripande och samverkar med arbetsmarknadsenheten som sorterar under socialförvaltningen.

4.3. Kinda

Övergripande organisation:



Källa: Kinda kommun.

Kinda kommun har en ny organisation från och med år 2018, med nämnder och förvaltningar knutna till sig utifrån respektive uppdrag.

I arbetet med ny organisation identifierades bland annat att kommunstyrelsens roll att styr, leda och följa upp behövde utvecklas. Organisationen upplevdes som otydlig och spretig. Detta innebar att kommunledningsförvaltningen renodlades i den nya organisationen, där operativa verksamhetsdelar fördelades ut på förvaltningarna.

I den nya organisationen har även behovet av att arbeta med rollerna, politiker och tjänstemän, särskilt uppmärksammats.

Kommunchefen är chefernas chef och tillika förvaltningschef över kommunledningsförvaltningen. Den nya organisationen har inneburit bättre förutsättningar för arbetet i kommunchefens ledningsgrupp. Det finns nu förutom kommunledningsförvaltningen tre relativt jämbördiga förvaltningar, bildning, vård- och omsorg, samt samhällsbyggnad, vars chefer ingår i ledningsgruppen. I ledningsgruppen ingår även ekonomichef, HR-chef och utvecklingschef.

Ledningsgruppen träffas för ett kort möte varje måndagsmorgon. Mer formaliserade möten sker månatligen med agenda som läggs ut en vecka innan mötena. Rena informationsärenden hanteras huvudsakligen på annat sätt. Gruppen arbetar med en tydlig ärendebalans. Viktiga frågor i gruppen har varit omvärldsanalyser, budgetfrågor, kompetensförsörjning, samt utformning av kommunens ledarskapsprogram.

Kommunledningsförvaltningens ledningsgrupp med kommunchef, economichef, HR-chef och utvecklingschef hanterar mer praktiska frågor runt förvaltningen, men fungerar också i stor utsträckning som beredande inför den ”stora” chefsgruppen.

Tillsammans med den politiska ledningen har en årsagenda upprättats, vilken utgör ett tydligt stöd för ledningsgruppsarbetet.

Samtliga kommunens chefer, ca 40-45 till antalet, träffas fyra gånger om året. Ett av tillfällena utgörs av ett tvådagars internat, där dag 1 genomförs som en omvärldsspaning tillsammans med politiken.

Det finns inget systemstöd för kvalitetsledningsarbete. Innan detta blir aktuellt ska pågående arbete med att utveckla styrmodellen vara färdigt, med bland annat en enhetlig modell för uppföljning och utvärdering av målen. Samtidigt sker en översyn av alla styrdokument.

Kommunen har identifierat fyra utvecklingsområden (god livsmiljö, hållbar samhällsutveckling, ett livskraftigt näringsliv och kompetensförsörjning) som ligger till grund för målarbetet.

Kommunchefen lyfter fram att det har varit viktigt att tydliggöra vem som svarar för att driva frågorna inom ramen för utvecklingsområdena.

Inom kommunledningsförvaltningen ligger kanslifunktionen inom ramen för ”Utveckling och kvalitet”. Chefen för denna enhet arbetar med näringslivsfrågor (gentemot en för dessa frågor separat organisation ”Växtkraft”, en ekonomisk förening där representanter från näringslivet ingår). Vidare även med digitaliseringsfrågor. Kommunens IT-funktion hanteras inom ramen för kommunalförbundet ITSAM (där sex kommuner samverkar).

Inom ”Utveckling och kvalitet” finns två kommunsekreterare som även fungerar som utredare, samt en halvtidstjänst för att arbeta med ärendehanteringssystemet, samt arvoden till politiker med mera. Vidare finns två tjänster för extern och intern kommunikation, samt en säkerhetsansvarig.

Tidigare har kommunledningsförvaltningen saknat en resurs för övergripande kvalitetsutveckling. En sådan tjänst har varit prioriterad och är nu på plats. Motsvarande tjänst finns sedan tidigare på respektive förvaltning och tjänsten på kommunledningsförvaltningen har ett tydligt uppdrag att hålla ihop en tvärssektoriell grupp (med dessa fyra tjänster). Den övergripande ledningsgruppen utgör en viktig funktion för styrning av den tvärssektoriella gruppen. Bland annat har ledningsgruppen beslutat om att arbeta med att utveckla en enhetlig kvalitetsredovisning. Andra frågor som kommer att bli aktuella är exempelvis digitaliseringen.

Det finns inom förvaltningen en centraliserad ekonomifunktion. Enheten sitter fysiskt tillsammans, men det är tydligt hur ansvaret fördelas bland annat gentemot förvaltningarna. Ekonomifunktionen arbetar även på en övergripande nivå med uppföljning av mål, samt statistik till grund för omvärldsperspektiv. Även upphandlingsfrågorna sorterar i denna funktion. Totalt finns åtta tjänster inom enheten.

Det finns inom förvaltningen en kommungemensam HR-funktion inklusive löneadministration. Förutom en chef finns tre HR-resurser och tre löneadministratörer.

Det finns inom kommunen inget utvecklat besökscenter, utan mer traditionell reception och växeltjänst.

Sedan år 2018 ingår en arbetsmarknads- och integrationsenhet inom bildningsförvaltningen.

Strategiska planfrågor sker i samverkan med samhällsbyggnadsförvaltningen.

5. Uppdragets frågeställningar

5.1. Har kommunen idag en ändamålsenlig organisation?

Emmaboda kommun har en traditionell kommunledningsfunktion med stabsfunktioner och till delar administrativa stödfunktioner. Kontorets arbete riktas såväl till politiken som till förvaltningsorganisationen, samt även externt mot medborgare och andra intressenter.

Den politiska ledningen och tjänstemannaledningen behöver utvecklas och tydliggöras. Vi anser att ett led i detta kan vara att skapa en tydligare roll för kommunstyrelsens arbetsutskott som beredande organ till kommunstyrelsen. Vi tror att detta kan leda till en tydligare rollfördelning avseende styrnings- och ledningsfrågor mellan kommunstyrelsen och kommunchefen. Samtidigt blir ärendeprocesserna tydligare från det beslutsförslag som framgår av tjänsteskrivelsen till kommunstyrelsens arbetsutskott som efter sin behandling lämnar förslag till kommunstyrelsen och som i förekommande fall lämnar förslag till kommunfullmäktige.

Vidare anser vi att ändamålsenligheten behöver öka genom att klargöra hur strategiska frågor ska bedrivas, både vad avser ansvar och hur resurserna ska prioriteras. Det kan finnas anledning att se över tillgängliga resurser riktas mot olika frågor för att kunna möta frågor om digitalisering, strategiska planfrågor och fastighetsfrågor.

5.2. Har vi rätt personaltäthet i förhållande till de resurser, uppgifter och kompetens som finns/efterfrågas

Baserat på intervjuerna och vår erfarenhet anser vi att kanslifunktionens resurser för ärendehanteringsprocesserna är begränsade, med risk för att tillräcklig kvalitetssäkring inte kan ske av beredningsprocesserna och ärendehantering i övrigt. Även om en kommungemensam samverkan sker mellan kommunsekreterare och nämndsekreteraren bedömer vi kommunens övergripande ärendehantering som sårbar.

Samtliga tre jämförelsekommuner har identifierat behov och i närtid gjort förstärkningar avseende utvecklings-/utredningsresurser. Kommunledningskontoret i Emmaboda saknar denna typ av resurs och vi kan se att det finns fog för att inom ramen för tillgängliga resurser prioritera en sådan tjänst, samt att stärka samverkan med befintliga resurser på övriga förvaltningar.

Vi anser att funktioner för ekonomi, personal och IT har en rimlig bemanning utifrån respektive uppdrag.

Kommunledningskontoret saknar till delar resurser för att arbeta med övergripande strategiska samhällsbyggnadsfrågor. Det finns anledning att stärka detta område och tillse att kommunstyrelsens inflytande över strategiskt planarbete och detaljplanearbete ökar. Vi anser att resurser behöver prioriteras för att stärka arbetet, strategiskt och samordnande, med kommunens fastighets-/lokalfrågor.

Vi anser att en kommun av Emmabodas storlek behöver fortsätta att samverka med andra kommuner när det gäller specialistfunktioner som exempelvis folkhälsosamordnare och säkerhetssamordnare. Det handlar både om att kunna hantera frågor effektivt, men även att kunna erbjuda attraktiva tjänster.

Vi anser att kommunens upphandlingsfunktion behöver utvecklas. Detta kan ske i såväl egen regi som i samverkan med andra kommuner.

5.3. *Kommunledningskontorets övergripande samordning, fungerar den på ett ändamålsenligt sätt, gemensamma funktioner hur är de organiserade?*

Kommunens styrning och strategiska arbete behöver utvecklas (se vidare under avsnitt 6 och 7). Vidare behöver, som vi kommenterat i ovanstående, kanslifunktionen bättre kunna säkerställa ärendehanteringsprocessen (se vidare under avsnitt 7).

Flera funktioner är centraliserade och stödjande till förvaltningarna. Vi ser att även motiv för centralisering av ekonomifunktionen (se vidare under avsnitt 7).

Besökscenter skulle kunna utvecklas för att i större utsträckning avlasta förvaltningarna med enkelt hanterade frågor (se vidare under avsnitt 7).

5.4. *Förekommer dubbelarbete m.m. i organisationen?*

Vi har inte identifierat att dubbelarbete förekommer, däremot finns funktioner som finns på flera ställen och där samordningen kan förbättras, som ekonomifunktion, nämndssekreterare, it-strategiska frågor, samt utredar-/utvecklingsresurser.

Utanför uppdraget om kommunledningskontorets verksamhet finns LSS-verksamhet inom två förvaltningar, socialförvaltningen och bildningsförvaltningen (till och med gymnaseit). För att avgöra om detta är en effektiv organisering bör en närmare översyn av detta förhållande ske.

6. *Ledning och styrning*

Utifrån det arbete som PwC utfört med ledningsorganisationer har identifierats ett antal faktorer som kännetecknar en framgångsrik organisation:

- *Värdet av vad som skapas av ledningsfunktionen bedöms utifrån dess påverkan på organisationen som helhet*
- *Det finns en förståelse för att ledningsorganisationens huvudsakliga syfte är relaterat till strategi och styrning*
- *Organisationen erhåller fördelar genom skalekonomiska lösningar, t.ex. gemensamma servicefunktioner*
- *En tydlighet i ledningsorganisationens roll och ansvar på alla nivåer eftersträvas*
- *Ett aktivt arbete sker med uppföljning med centralt beslutade måttal, nedbrutna från strategin/uppdraget*
- *Ledningsorganisationen involverar sig i allt som kräver likriktning i organisationen*

Av iakttagelserna framgår att Emmaboda kommun behöver utveckla sin förmåga att styra verksamheten. Ansvar och roller behöver klargöras och ligga till grund för ett gemensamt arbete som bygger på såväl formella grunder som förtroende och tillit. Utifrån iakttagelser från våra intervjuer behöver kommunstyrelsen tydligare kommunicera förväntningar på kommunchefens roll. Detta kan med fördel ske i samband med att en instruktion för kommunchefen, i enlighet med den nya kommunallagen, upprättas. En grund för detta arbete finns i den bilaga som upprättades i samband med kommunchefens anställning.

En förutsättning för att en effektiv styrning och ledning är att utveckla samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaledningen. Med ett väl fungerande samspel skapas förutsättningar för en effektiv styrning av tjänstemannaorganisationen genom kommunchef och tjänstemännens övergripande ledningsgrupp.

En grund för ökad helhetssyn är att kommunens gemensamma former för styrning utvecklas och att formerna stödjer förutsättningar för implementering, uppföljning och utvärdering.

Vi anser att kommunchefen företrädesvis ska vara chef över chefer. Detta skapar bättre förutsättningar för att fokusera på nödvändig styrning och samordning, samt att kunna utveckla arbetet i de olika ledningsgrupperna. Genom att utveckla en tydlig struktur säkerställs att grupperna har rätt fokus. Ett arbete har påbörjats under året för att klargöra vilka förväntningar och förhållningssätt som ska präglade gruppens arbete.

7. *Funktioner för- och nackdelar*

Av iakttagelserna från genomförda intervjuer ska de organisatoriska förändringar som eventuellt kommer att genomföras leda till:

- En tydligare och effektivare förmåga att styra och samordna, med implementering och uppföljning av politiska beslut
- En ökad helhetssyn
- Bättre möjligheter att driva strategiska frågor och utveckling
- Reducerad sårbarhet

I nedanstående följer prövning av organisatoriska förändringar som även berör andra nämnder/förvaltningar. Sådana förändringar bör även belysas ur dessa organisationers perspektiv innan beslut fattas, där berörda nämnder bereds möjlighet att yttra sig. Till de förslag om organisatoriska förändringar som eventuellt kommer att prövas ska en bedömning av arbetsmiljömässiga konsekvenser ske innan beslut fattas.

7.1. *Nuvarande kansliavdelning slås samman med informationsavdelningen*

Nuvarande kansli slås samman med informationsavdelningen innehållande kommunikation och marknadsföringsfrågor.

Fördelar:

- Sammanslagningen skapar förutsättningar för att avlasta kommunchefen det direkta chefskapet över en avdelning inom kommunledningskontoret.
- Vidare skapas bättre förutsättningar att fördela arbetsuppgifter i syfte att renodla kommunsekreterans uppdrag, med bättre möjlighet att fokusera på och utveckla ärendehanteringsprocesserna kring fullmäktige, kommunstyrelse och nämnder.
- Det finns tydliga kopplingar mellan information/kommunikation till den ärendehantering som sker avseende de politiska processerna.
- Inom kansliavdelningen finns en god överblick över kommunorganisationen som helhet vilket gagnar arbetet med information, kommunikation och besökscenter.

Nackdel:

- En avdelning med många olika typer av tjänster som kan vara svår att överblicka.

7.1.1.1. Kansliavdelning med centraliserade nämndssekreterare

Fördelar:

- Resurser kan mer flexibelt fördelas efter behov
- Gemensam utveckling och tillämpning av metoder, principer och tolkningar
- Kollegial utveckling
- Reducerad sårbarhet

Nackdel:

- Svårt att centralisera då nämndsekreteraren på förvaltningsnivå har många andra arbetsuppgifter kopplade till förvaltningens administration

I kommunen finns genom kommunsekreteraren en samordning av kommunens ärendehantering med kontinuerligt återkommande möten i nätverk för kommunens nämndssekreterare. Genom denna samverkan reduceras sårbarheten. Vi anser att detta sätt att organisera arbetet väl fyller behovet av gemensamt arbetssätt och reducerad sårbarhet, under förutsättning att kommunsekreteraren ges rätt förutsättningar att leda gruppens arbete.

7.1.2. Kansliavdelning eller annan funktion med centraliserade utrednings-/utvecklingsresurser

Samtliga jämförelsekommuner har prioriterat att stärka sin organisation avseende resurser för att driva frågor om kvalité och utveckling.

Ingen av kommunerna har centraliserat de samlade resurserna, men i olika grad ökat kommunledningens styrning över resursen.

Fördelar med centraliserade resurser:

- Det kan skapas en tydlig koppling mellan tjänstemännens ledningsgrupp och de uppdrag som ges till en gemensam utrednings-/utvecklingsresurs.
- Resurser som flexibelt kan fördelas efter behov.
- Gemensam kollegial utveckling.

Nackdelar med centraliserade resurser:

- Risk för att nödvändig kunskap utifrån respektive förvaltnings särart går förlorad.
- Förvaltningschefens inflytande över resursen reduceras, vilket kan vara till nackdel utifrån de krav som ställs utifrån respektive förvaltningars specifika utmaningar.

Vi anser att det, utifrån de behov som kommer till uttryck i samband med intervjuerna, finns stöd för att överväga att kommunledningskontorets kansliavdelning kompletteras med en utrednings-/utvecklingsresurs. En sådan resurs bör få ett samordningsansvar för en kommungemensam grupp med de resurser som finns på förvaltningarna; i syfte att samordna de uppdrag som erhålls och som är av kommungemensam karaktär. Genom att kanalisera uppdragen genom tjänstemannaledningsgruppen skapas en gemensam acceptans för eventuella nödvändiga prioriteringar.

7.1.3. Kansliavdelning eller annan funktion med resurser för kommunens samhällsutveckling i form av planarbete m m

Av intervjuerna framgår behovet av att stärka kommunens strategiska arbete med fysisk planering, mark- och exploatering samt detaljplanarbetet. För närvarande sorterar detta arbete under miljö- och byggnadsnämnden och den tekniska förvaltningen.

Vi ser flera fördelar med att knyta dessa strategiska frågor närmare kommunstyrelsen. Frågorna hänger nära samman med andra för kommunen viktiga övergripande frågor som boendefrågor, näringslivsutveckling och kommunens lokalförsörjning. Tidigare genomfört delprojekt med översyn av fastighetsförvaltningen pekar på behov av en tydlig styrning och prioritering inom lokalförsörjningsområdet.

Andra fördelar med en centralisering av ovanstående processer är att kommunstyrelsen genom kommunledningskontoret kan ta ett tydligare helhetsgrepp över de hänsynstagen som ska göras i processerna, där bland annat olika intressen ska vägas mot varandra.

Nackdelar med att flytta planfrågorna från tekniska förvaltningen kan vara en reducerad dialog med tjänstemännen på myndighetssidan.

Samtidigt ser vi på myndighetssidan, bygg- och miljö, möjligheter till att utöka och formalisera samverkan med andra kommuner.

7.1.4. Kansliavdelning och/eller informationsavdelningen med utvecklat besökscenter

Med ett utvecklat besökscenter skulle tid kunna frigöras för kommunens chefer och handläggare. Förvaltningarna skulle avlastas ”enklare” ärenden, med svar via telefon och e-post, samt kunna stödja avseende olika typer av ansökningar/blanketter.

Ett besökscenter kräver att en noggrann kartläggning av möjliga tjänster sker i samverkan med samtliga förvaltningarna och att resursfrågor hanteras i samband med en sådan kartläggning.

7.2. Strategisk avdelning

Som vi noterar under 7.1.3. finns behov av att stärka kommunens strategiska arbete.

Resurser som skulle kunna ingå i en samlad strategisk avdelning är följande:

Resurser för strategiskt arbete inom samhällsbyggnadsområdet inkluderande arbete med översiktsplaner, detaljplaner och exploateringsfrågor.

Centraliserade utrednings-/utvecklingsresurser, se under 7.1.2.

Näringslivsresurs, vilken flyttas från kansliavdelningen.

Resurser för kommunens övergripande kultur- och fritidsfrågor. Biblioteksfrågorna kvarstår i bildningsförvaltningen, medan drift av fritidsanläggningar organiseras i en serviceförvaltning. Att vidta förändringar avseende kultur- och fritidsfrågor behöver dock belysas och beredas i särskild ordning, där berörda verksamheter och nämnder involveras och ges möjlighet att yttra sig.

Fastighetschef och resurser för projektledning eller motsvarande. Denna centraliserade organisering skulle kunna främja tydlig styrning och prioritering inom lokalförsörjningsområdet. Själva driftsorganisationen inklusive städ organiseras i en serviceförvaltning. Även här behöver berörd verksamhet och nämnd ges möjlighet att yttra sig.

Fördelar:

- En organisering av för kommunen viktiga strategiska funktioner under kommunstyrelsen skapar förutsättningar för helhetssyn och skapar legitimitet för nödvändiga prioriteringar.
- En ökad effektivitet genom samutnyttjande av kommunens kvalificerade resurser för utrednings- och utvecklingsarbete.
- Främjar omvärldsbevakning och en gemensam syn vad avser omvärldsbild.
- Skapar förutsättningar för attraktiva tjänster, där kollegialt utbyte är en viktig del.

Nackdelar:

- Med en centralisering av resurser från förvaltningarna finns en risk för att viktig kunskap om respektive förvaltnings förutsättningar reduceras.
- Att inom verksamheter dela på strategiska tjänster där själva driften läggs i separat förvaltning kan innebära risk för reducerad styrning och kunskapsöverföring.
- Att flytta planfrågorna från myndighetssidan kan innebära risk för att viktig kommunikation uteblir.

7.3. *Ekonomiavdelning med centraliserade ekonomer*

En övergripande förutsättning för en framgångsrik centralisering är att den stödjande funktionens innehåll gentemot förvaltningarna är tydliggjord. Med de fördelar som följer av en centralisering anser vi att detta alternativ bör övervägas.

Fördelar:

- Resurs som kan fördelas och utjämnas mer flexibelt efter förvaltningarnas behov.
- Reducerad sårbarhet.
- Gemensam utveckling och tillämpning av metoder och principer, samt ett mer likartat sätt att kommunicera ekonomiska förutsättningar.
- Kollegial utveckling.
- Bidra till förståelse avseende övergripande resursfördelning.

Vi kan samtidigt se följande farhågor vid en centralisering:

- Reducerade verksamhetskunskaper när resurser placeras längre från verksamheten
- Intressekonflikter mellan den centrala enheten och den stödjande rollen gentemot verksamhetsföreträdare

- Lojalitetskonflikt i "uppsiktsrollen" kontra verksamhetens intressen

Ett alternativ till centralisering är att öka samverkan genom ett centralt samordningsansvar, med systematiskt återkommande möten.

För upphandlingsfrågorna är det av vikt att den centrala rollen ses över vad avser funktion, roll och ansvar gentemot övriga förvaltningar.

7.4. Personalavdelningen

Vi anser, utifrån kommunens storlek, att HR-frågorna bör hänga samman med lönehanteringen. En grund för detta är den verksamhetskompetens som chefens innehar.

7.5. IT-avdelningen

IT-avdelningen behöver arbeta nära kansli – kommunikation avseende de strategiska frågorna kring digitalisering och utveckling av webbplatsen.

IT-chefen arbetar både strategiskt och är chef för IT-driften. Vi anser att IT-chefen kan få ett tydligare ansvar för de kommunövergripande strategiska IT-frågorna, med digitalisering som en viktig del. På avdelningen finns för närvarande en tjänst som verksamhetsutvecklare som i stor utsträckning samverkar med den webbstrateg som finns på informationsavdelningen. Ett tydligare strategiskt uppdrag för IT-avdelningen kan övervägas att föra samman dessa båda tjänster till IT-avdelningen.

Vidare att se över hur IT-frågorna drivs gentemot och inom bildningsförvaltningen.

7.6. Serviceförvaltning och andra organisatoriska aspekter

En serviceförvaltning eller motsvarande (som skulle kunna ersätta nuvarande tekniska förvaltning) skulle vara aktuellt beroende på bland annat hur kommunens strategiska arbete och fastighetsfrågor kommer att organiseras framöver.

Det finnas i sammanhanget anledning till att se över hur kultur, fritid, turism, fritidsgårdar, LSS-verksamhet och kostverksamheten organiseras.

Vidare hur samverkan med andra kommuner kan stärkas och utvecklas för tjänster som är särskilt sårbara utifrån en kommun av Emmabodas storlek.