



# Sammanslagning av ny avdelning på kommunledningskontoret

**Datum:** 2026-01-15

**Uppdragsgivare:** Kommundirektör Joakim Ljungqvist

**Uppdragsledare:** HR chef, Susanne Bergman

**Projektgrupp:** Näringslivs- och kommunikationschef, Sofia Fredriksson, Förvaltningschef KEF, Daniel Eriksson, Chef för Arbetsmarknadsenheten, Hans Carlsson, Förvaltningsekonom, Anna-Lena Eriksson





## Innehåll

Sammanfattning- Förstudie ny avdelning på kommunledningskontoret.....	4
Inledning.....	6
Bakgrund .....	6
Syfte .....	7
Omfattning och avgränsningar .....	7
Metod och arbetsformer .....	7
Nulägesanalys av befintlig samverkan .....	9
KEF som verksamhet .....	9
Näringsliv, besöksnäring och kommunikation som verksamhet .....	10
AME som verksamhet.....	10
Reception och växel som verksamhet .....	11
Samverkansöversikt – KEF, NK, AME och reception/växel .....	11
Målområden för välfärd, företagsklimat och uppdrag.....	13
En av Sveriges mest företagsvänliga kommuner.....	14
En av Sveriges mest attraktiva kommuner .....	14
Omvärldsanalys.....	14
Samlad PESTEL-analys .....	14
Framtida möjliga scenarios .....	16
Framtida synergier för den nya avdelningen.....	17
Reservation kring AME:s roll i scenariot.....	18
Målbilder och vision.....	18
Framtidsdialogen .....	19
Hållbar utveckling genom samlad organisation .....	19
Medborgarundersökning 2025 .....	20
Benchmarking tre kommuner .....	22
Umeå kommun .....	23
Helsingborgs stad .....	23
Skellefteå kommun.....	23
Avgörande förutsättningar för samverkan och attraktivitet.....	24
Summerande analys.....	24
Tio rankade kommuner utifrån företagsklimat.....	25
Val av organisationsstruktur.....	26
Principer som väglett valet av organisation.....	26
Val av organisationsstruktur – linjeorganisation med projektbaserat arbetssätt.....	26



Chefsstruktur – analys och bedömning .....	26
AME:s placering – analys och bedömning .....	27
Projektsamverkan mellan näringsliv, kommunikation, besöksnäring och KEF:s verksamhet.....	27
Reception och växelns placering- analys och bedömning.....	27
Ny politisk inriktning .....	28
Val av organisationsförslag – modell 6 .....	28
Risikanalyser och dialog.....	29
Avslutande kommentar.....	30
Bilagor.....	31



## **Sammanfattning- Förstudie ny avdelning på kommunledningskontoret**

Under perioden oktober 2025 till januari 2026 har Askersunds kommun genomfört en omfattande förstudie med syfte att utreda och föreslå en ny sammanhållen avdelning på kommunledningskontoret för kultur, evenemang, fritid, näringsliv, besöksnäring, kommunikation, reception och delar av arbetsmarknadsarbetet. Uppdraget är en del av kommunens större organisationsöversyn inför 2026-27 och kopplar direkt till kommunfullmäktiges mål om att Askersund ska vara en av Sveriges mest attraktiva och företagsvänliga kommuner.

Förstudien har genomförts i projektform med en tvärfunktionell projektgrupp bestående av chefer och nyckelkompetenser från berörda verksamheter. Arbetet har bedrivits enligt en kombination av traditionell projektmodell och agilt arbetssätt, med återkommande analyser, dialoger och gemensamma avstämningar. Under processen har nuläge, framtid och möjliga organisationsmodeller prövats parallellt för att säkerställa både kvalitet och förankring.

Arbetet har byggt på flera kunskapskällor: nulägesanalyser av KEF, Näringsliv & kommunikation, AME samt reception/växel, omvärldsanalys (PESTEL), benchmarking av andra kommuner, medborgarundersökningen 2025, framtidsdialog med medarbetare, risk- och möjlighetsanalyser samt dialog med fackliga företrädare och KÖS. Sammantaget har detta gett ett brett och robust beslutsunderlag.

Analysen visar att Askersunds kommun redan har starka verksamheter inom kultur, fritid, näringsliv och besöksnäring med hög legitimitet, goda nätverk och tydlig betydelse för kommunens attraktivitet. Samtidigt visar både omvärldsanalys och benchmarking att framtidens framgångsrika kommuner kännetecknas av sammanhållen styrning, stark samverkan och tydliga gemensamma mål för attraktivitet, platsutveckling och värdskap. Den nuvarande organisationsstrukturen begränsar i viss mån möjligheten att fullt ut ta tillvara dessa styrkor.

Medborgarundersökningen 2025 bekräftar att Askersund har ett mycket gott utgångsläge: trygghet, natur, friluftsliv och kultur värderas högt, liksom kommunens bemötande. Samtidigt pekar resultaten tydligt på behov av ökad tillgänglighet, starkare dialog med invånarna och bättre samordning kring attraktivitet och platsutveckling. Detta ger ett tydligt mandat för en mer samlad organisation.

Framtidsdialogen med medarbetarna visar ett starkt engagemang, stolthet och vilja att bidra till kommunens utveckling. Samtidigt framkommer behov av tydlighet, respekt för olika uppdrag och ett strukturerat förändringsarbete. Förstudien visar att det finns stor potential i att samla funktioner som idag redan samverkar, men gör det i parallella strukturer.

Utifrån detta har projektgruppen analyserat flera möjliga organisationsmodeller. Slutsatsen är att en linjeorganisation med tydliga chefsroller, kombinerad med ett projektbaserat arbetssätt, ger bäst balans mellan stabilitet, arbetsmiljö, styrbarhet och innovationsförmåga. Den nya enheten ska kunna samla kompetens kring attraktivitet, näringsliv, kultur, kommunikation och evenemang i gemensamma projekt med tydliga mål och uppföljning.

Förstudien visar att kultur, evenemang, fritid, näringsliv, besöksnäring, kommunikation samt reception och växel med fördel kan samlas i en gemensam struktur på kommunledningskontoret. Reception och växel ges en särskilt viktig roll som kommunens ansikte utåt och som grund för framtida kontaktcenter.

Arbetsmarknadsenheten (AME) bedöms däremot ha ett uppdrag som är mer individnära, myndighetsstyrt och regelbundet, och bör därför inte fullt integreras i den nya avdelningen. Samtidigt är fortsatt strukturerad samverkan avgörande, särskilt kring unga, praktik, kompetensförsörjning och övergångar till arbete.



Sammantaget visar förstudien att Askersund har mycket goda förutsättningar att genom en gemensam tillhörighet på kommunledningskontoret kan stärka sin attraktivitet, sitt företagsklimat och sin samhällsutveckling. Genom att bygga vidare på det som redan fungerar, skapa tydligare strukturer för samverkan och ge verksamheterna gemensam strategisk riktning, läggs grunden för ett mer hållbart, effektivt och framtidsinriktat kommunledningskontor från 2027 och framåt.

## Inledning

Denna förstudierapport avser att beskriva resultatet av ett antal delstudier som genomförts i projektgruppen för sammanslagningen av en ny avdelning på kommunledningskontoret. Se PM organisationsutveckling 2025-06-18. Som resultat av förstudien presenterats här ett förslag på framtida organisation och chefsstruktur för organisatorisk tillhörighet på kommunledningskontoret.

Projektets förstudie har skett under en period på tre månader och samtaget åtta projektmöten. Dialog har skett med organisationens medarbetare, fackliga representanter genom KÖS (kommunövergripande samverkan) framtidsdialog och dialog om risker med samtlig berörd personal. Samordning och utbyte har även skett med övriga tre delprojekt genom gemensamma möten under hösten 2025.

Vi har haft ambitionen att arbeta transparent och självständigt och först i en senare del av förstudien haft dialog med uppdragsgivaren och kommundirektörer Joakim Ljungqvist om alternativa lösningar inför förslag på slutgiltig organisationsmodell och chefsstruktur. Under hösten har nya politiska uppdrag påverkat projektgruppens förslag på lösning vilket framgår senare i rapporten.

Nedan ges resultatet av vår förstudie och förslag på lösning (se mer Projektdirektiven för hela projektet. 2025-09-10)

Delaktighet har skapats genom framtidsdialog och berörda chefer har haft en pågående dialog med sina medarbetare under hela processen. Projektet har efter beslut fortsatt uppdrag att genomföra planering, implementering och genomförande under 2026.

## Bakgrund

Askersunds kommun genomför under 2025 och 26 ett större arbete med att föreslå en ny organisationsstruktur som ska leda fram till en ny struktur för kommunledningskontoret från och med 2027. Ett av de fyra delprojekt som ingår i detta arbete är att utreda och utforma en ny avdelning som samlar funktionerna kultur, näringsliv, samhällsengagemang, kommunikation, reception och arbetsmarknadsenheten (AME).

Bakgrunden är att kommunen identifierat ett behov av att stärka sitt strategiska och operativa arbete med frågor som rör attraktivitet, delaktighet, föreningsliv, civilsamhälle och extern samverkan. Genom att samla dessa verksamheter skapas bättre förutsättningar för gemensamma prioriteringar, långsiktig utvecklingskraft och ökad samsyn i det kommunövergripande arbetet som präglar platsutveckling och invånarnära service.

Delprojektets resultat ska ligga till grund för beslut om organisationsform, målbild, chefsroller och struktur samt en implementeringsplan för införandet av den nya avdelningen under 2026. Detta arbete bidrar direkt till kommunfullmäktiges mål: Askersund ska vara en av Sveriges mest attraktiva kommuner.



## Syfte

Syftet med förstudien är att skapa ett kunskaps- och beslutsunderlag för hur en ny avdelning inom kommunledningskontoret bäst kan utformas för att stärka kommunens arbete med kultur, fritid, samhällsengagemang, kommunikation, näringsliv, reception och arbetsmarknad.

Förstudien ska:

- beskriva nuläget och identifierade utmaningar
- genomföra omvärldsanalys och benchmarking
- samla in perspektiv genom medborgarundersökningar, personaldialoger och facklig samverkan
- formulera en målbild och vision för den nya avdelningen
- kartlägga synergier och gränssnitt mot andra verksamheter
- ta fram och bedöma alternativa organisationslösningar
- presentera ett rekommenderat förslag med tydliga roller, funktioner och kompetensbehov
- lägga grund för kommande implementeringsplan (struktur, ekonomi, risker, kommunikation och bemanning)

Förstudien utgör därmed ett övergripande ramverk inför den fortsatta projektplaneringen och kommande beslut i kommunfullmäktige.

## Omfattning och avgränsningar

Denna förstudie omfattar endast arbetet med att utreda och föreslå strukturen för den nya avdelningen. Fokus ligger på:

- funktioner och organisatorisk placering
- mål, uppdrag och gränssnitt
- roller och kompetensbehov
- samverkansytor internt och externt
- grundläggande förutsättningar för implementering

Förstudien omfattar inte operativa planer på detaljnivå, budget för löpande drift eller bemanningsbeslut utöver principer och övergripande behov. Den berör inte heller övriga delar av kommunens organisatoriska utvecklingsarbete, annat än genom nödvändiga kopplingar till parallella projekt.

Kompetensbehov och roller definieras i en senare del av projektet när organisationsform och chefsroller beslutats och redovisas därmed inte i denna rapport.

På grund av ändrade förutsättningar i slutet av förstudien har tidsplanen för kommande faser förflyttats. Projektdirektiv och tidsplan justeras i nästa fas i projektet dvs planeringsfasen.

## Metod och arbetsformer

Arbetet med förstudien genomförs i projektform under perioden 1 oktober 2025 – 15 januari 2026 då ett organisationsförslag presenteras. Projektet följer följande fyra faser men har en agil ansats där

analys och design pågår i alla faser. Modellen beskriver ett agilt arbetssätt där projektet genomförs stegvis. Efter en förstudie och övergripande planering arbetar teamet i cykler: planera – designa – bygga – testa – granska. Varje del levererar ett fungerande resultat som kan lanseras, utvärderas och förbättras inför nästa steg, fram till avslut. Genom att kombinera traditionella projektsteg med agila processer skapas både struktur och flexibilitet.

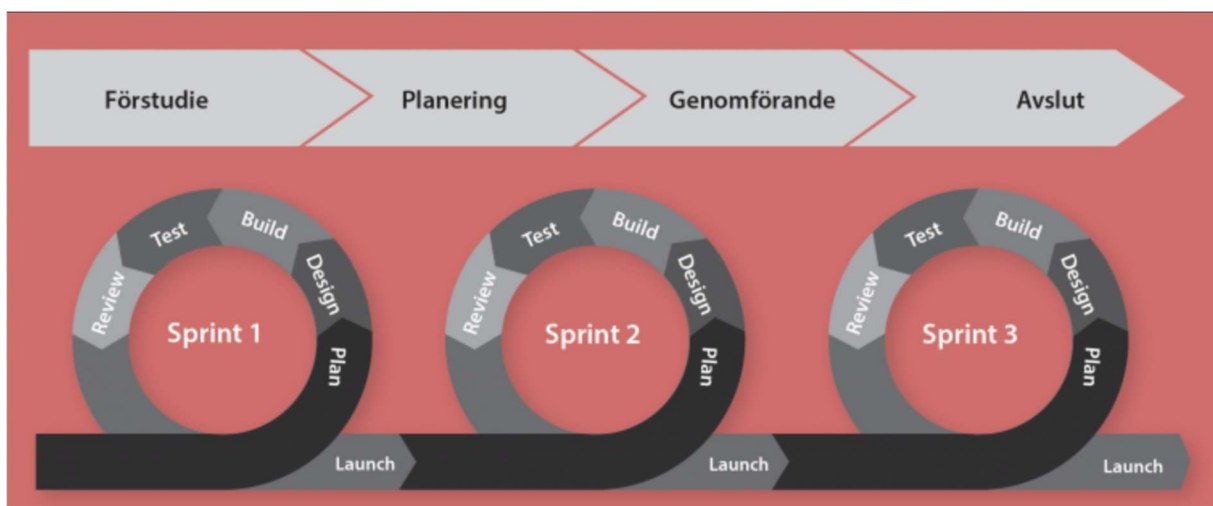
De traditionella projektstegen (förstudie, planering, genomförande, avslut) skapar tydlighet i mål, ansvar, budget och tidsramar. De ger god styrning, beslutsunderlag och kontroll, vilket är särskilt värdefullt för ledning, uppföljning och riskhantering.

De agila processerna (sprintar med planering, design, bygg, test och review) ger flexibilitet och möjlighet att anpassa lösningen under arbetets gång. Det möjliggör tidiga leveranser, snabb återkoppling från användare och kontinuerliga förbättringar, vilket minskar risken för att bygga fel lösning.

Tillsammans skapar detta arbetssätt:

- Tidig och kontinuerlig nytta genom ständig anpassning
- Bättre kvalitet genom frekvent test och feedback
- Minskad risk genom stegvisa leveranser
- Ökad transparens och engagemang i teamet

Resultatet blir ett mer kvalitetssäkrat projekt som samtidigt kan anpassas efter förändrade behov.



Projektgruppen, bestående av representanter från näringslivs- och kommunikationsavdelningen, förvaltningen för kultur-och evenemangs och fritid, arbetsmarknadsenheten och ekonomiavdelningen. Arbetsgruppen har träffats regelbundet varannan vecka och arbetat mellan möten med egna uppdrag och analyser.

Metoder som används i förstudien inkluderar:

- dokumentanalys av styrdokument och tidigare utredningar
- omvärldsanalys och benchmarking med tre kommuner som genomfört liknande förändringar
- dialog med personal och fackliga företrädare





- analys av resultatet av medborgarundersökningen, Svenskt näringslivs enkätundersökning av lokalt företagsklimat, SKRs enkätundersökning Insikt och workshopmaterial som framkommit under arbete med budskapsplattformens framtagande
- framtidsdialog med berörda verksamheter
- inventering av befintliga strukturer, system och organisatoriska lösningar
- gemensam anpassning till övergripande mål. och styrdokument

Rapportering sker löpande till uppdragsgivare och månadsvis till KÖS och KS. Resultatet av förstudien ligger till grund för den efterföljande planerings- och genomförandefasen.

## **Nulägesanalys av befintlig samverkan**

Som underlag för att analysera nuläge och samverkan genomfördes en nuläges- och samverkansanalys med en gemensam mall för de olika verksamheterna: kultur, evenemang, fritid, näringsliv, besöksnäring, kommunikation och arbetsmarknadsenheten. Arbetet har även utgått från befintliga verksamhetsplaner. Receptionen roll har särskilt analyserats i separat utredning och har idag tillhörighet på en tillfällig administrativ enhet tillhörande HR avdelningen. Reception och växelfunktion inkluderas då den har en avgörande betydelse för just attraktivitet och samverkan i medborgarkontakten. För denna verksamhet finns idag ingen egen verksamhetsplan.

### **KEF som verksamhet**

Förvaltningen för kultur, evenemang och fritid (KEF) har i uppdrag att samordna, verkställa och utveckla kommunens kultur-, evenemangs- och fritidsverksamhet i enlighet med kultur- och tekniknämndens reglemente samt kommunens kultur- och fritidsprogram. Verksamheten ska bidra till ett aktivt, inkluderande och attraktivt samhälle där invånarnas välbefinnande, delaktighet och livskvalitet står i centrum.

KEF ansvarar för bibliotek, kulturskola, ungdomsverksamhet, fritids- och idrottsfrågor, kultur- och konstverksamhet samt evenemang och mötesplatser med Kulturhuset Sjöängen som en central arena. Förvaltningen handlägger och ansvarar även för kommunens bidrag och stöd till civilsamhället och verkar för ett starkt och levande föreningsliv. Barn och unga är en prioriterad målgrupp, med fokus på tillgång till professionell kultur, meningsfull fritid, läsförbättring insatser, fysisk aktivitet/rörelse och ökat inflytande.

Genom samverkan med andra förvaltningar, föreningar, regioner och näringsliv arbetar KEF för att stärka folkhälsa, fysisk aktivitet, kulturell utveckling och social sammanhållning i hela kommunen. Arbetet präglas av demokratiska värderingar, inkludering samt kulturell och konstnärlig frihet med ambitionen att nå invånare i hela kommunen.

Sammantaget ska förvaltningen bidra till att stärka kommunens attraktivitet och skapa goda livsvillkor för invånare och besökare, både på kort och lång sikt.



## **Näringsliv, besöksnäring och kommunikation som verksamhet**

Verksamheten Näringsliv, besöksnäring och kommunikation har en strategiskt viktig roll i att stärka Askersunds kommuns attraktivitet, tillväxt och långsiktiga hållbarhet. Arbetet utgår från kommunstyrelsens ansvar för övergripande styrning, samordning och utveckling med fokus på kommunikation som stödfunktion till kommunens förvaltningar, platsmarknadsföring, stärkt företagsklimat samt utveckling av besöksnäringen i Askersund med omnejd.

Näringslivsarbetet syftar till att skapa goda och långsiktiga förutsättningar för företag att etablera sig, utvecklas och växa i kommunen. Genom nära dialog med näringslivet, gemensamma åtgärdsagendor och utvecklingsprojekt ska företagsklimatet stärkas. Särskild vikt läggs vid effektiv och rättssäker myndighetsutövning, gemensamma mötesplatser och samverkansarenor samt samverkan kring kompetensförsörjning och innovation.

Besöksnäringen är en viktig del av kommunens näringslivsutveckling och bidrar till sysselsättning, lokal tillväxt och ökad attraktivitet. Arbetet omfattar att stärka Askersund med omnejd som besöksmål genom samverkan med lokala näringslivet och regionala organisationer. Fokus ligger på platsutveckling, evenemang, natur- och kulturupplevelser samt att utveckla kommunens varumärke som en attraktiv plats är både invånare och besökare.

Kommunikationsverksamheten ska säkerställa en tydlig, samordnad och behovsanpassad kommunikation internt och externt. Under 2025 prioriterades utveckling av strategiska budskap, förbättrad kommunikationsstruktur och ökad transparens gentemot invånare, näringsliv och besökare. Sammantaget ska verksamheten bidra till att Askersunds kommun uppfattas som företagsvänlig, välkomnande och professionell med god service, starkt varumärke och hållbar utveckling för invånare, företag och besökare.

## **AME som verksamhet**

Arbetsmarknadsenheten (AME) har i uppdrag att genom arbetsmarknadspolitiska insatser stärka individers förutsättningar att etablera sig på den öppna arbetsmarknaden eller gå vidare till utbildning. Verksamheten bedrivs med målsättningen att efterlikna en ordinarie arbetsplats där fokus ligger på att utveckla individens arbetsförmåga, ansvarstagande och anställningsbarhet.

AME arbetar med sysselsättningsskapande åtgärder för att minska långvarigt beroende av ekonomiskt bistånd och andra samhällsstöd. Genom att anpassa arbetsuppgifter efter individens förmåga och behov skapas bättre förutsättningar för progression mot arbete eller studier. Verksamheten ska bedrivas rationellt och resurseffektivt, med en balanserad avvägning mellan insatta resurser och uppnådda resultat.

En central del av AME:s uppdrag är samverkan. Verksamheten bedrivs i nära samarbete med kommunens förvaltningar, praktikanordnare och fackliga organisationer samt externa aktörer såsom Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och närliggande kommuner. Ungdomar och personer som riskerar eller förväntas bli beroende av långvarigt bistånd prioriteras särskilt i insatserna.

AME har det operativa ansvaret för kommunens samlade arbetsmarknadspolitiska insatser, inklusive samordning av praktikplatser och arbetslöshetsprojekt. Verksamheten dokumenteras och följs upp löpande för att säkerställa transparens, kvalitet och kontroll över sysselsättningsvolymerna och ekonomi. Sammantaget ska AME bidra till ökad självförsörjning, stärkt kompetens och ett mer hållbart arbetsliv för kommunens invånare.



## **Reception och växel som verksamhet**

Receptionen och växeln utgör i nuläget en central servicefunktion och är ofta den första kontakten med kommunen för medborgare, civilsamhälle, företag samt besökare. Uppdraget omfattar att ta emot och bemöta besökare, hantera inkommande telefonsamtal, ge grundläggande information samt vägleda vidare till rätt verksamhet eller funktion inom kommunen. Funktionen bidrar till ett professionellt bemötande, ökad tillgänglighet och ett samordnat intryck av kommunen som organisation.

I dagens uppdrag ingår även administrativa och serviceinriktade arbetsuppgifter såsom hantering av enklare ärenden, bokningar, information om kommunens utbud samt stöd till verksamheter som är lokaliserade i samma miljö. Reception och växel fungerar därmed både som servicepunkt och som ett praktiskt stöd i den dagliga verksamheten.

På längre sikt har receptionen och växeln potential att utgöra en viktig grund i utvecklingen av ett kommunalt kontaktcenter. Genom sin erfarenhet av medborgarkontakter, vägledning och samordning har funktionen kunskap och arbetssätt som är direkt relevanta för ett framtida kontaktcenter med uppdraget att välkomna, vägleda och förenkla för invånare, företag och civilsamhälle. Funktionen kan successivt bidra till utveckling av gemensamma arbetssätt, förbättrad ärendestyning, ökad digital vägledning och en mer likvärdig service.

Utvecklingen mot ett fullskaligt kontaktcenter bedöms dock ligga längre fram i tiden och är inte aktuell före 2026. Fram till dess kan reception och växel fungera som en utvecklingsplattform där kompetens byggs upp, samverkan stärks och erfarenheter samlas inför ett framtida beslut om inrättande av kontaktcenter. På så sätt skapas goda förutsättningar för en hållbar och väl förankrad utveckling av kommunens samlade medborgarservice.

## **Samverkansöversikt – KEF, NK, AME och reception/växel**

De tre verksamheterna – Kultur, evenemang och fritid (KEF), Näringsliv, kommunikation och besöksnäring (NK) samt Arbetsmarknadsenheten (AME) utgör tillsammans en unik och mångfacetterad karta av samverkan både inom och utanför Askersunds kommun. Var och en bidrar med särskilda kontaktytor, nätverk och strukturer som i sin tur skapar ett brett gemensamt ekosystem av aktörer, vilket stärker kommunens utvecklingskraft och framtida handlingsförmåga.

KEF arbetar i en omfattande matris av interna och externa arenor där allt från skolor och teknisk förvaltning till civilsamhälle, region och nationella nätverk och samverkan vad gäller kulturevenemang ingår.

NK bygger sin samverkan på nära relationer med näringslivet, regionala utvecklingsaktörer och branschspecifika nätverk.

AME skiljer sig genom sin tydliga interna servicefunktion samtidigt som enheten har omfattande externa kontakter kopplade till arbetsmarknad, praktik och social hållbarhet.

Receptionen och växel är kommunens ansikte utåt och den första kontakten för medborgarna i Askersund kommun

Tillsammans skapar dessa tre verksamheterna och reception /växel en robust grund för framtida samverkan och stärker kommunens kapacitet att utveckla nya strukturer och arbetssätt.

I dagsläget utgör KEF en egen förvaltning medan Näringsliv, kommunikation och besöksnäring är en avdelning på kommunledningskontoret. Arbetsmarknadsenheten ligger under HR-avdelningen som en



egen verksamhet på kommunledningsförvaltningen. Reception och växel är en del av ett administrativt team under HR-avdelningen som en tillfällig lösning i väntan på rekrytering av administrativ chef under våren 2026.

Totalt berörs cirka 25 fast anställda medarbetare av den organisationsförändring som kommer att förslås

KEF	cirka 15 medarbetare varav timanställda
Näringsliv, kommunikation och besöksnäring	3 medarbetare
AME	6 medarbetare
Reception och växel	1-2 medarbetare

### **Kultur, evenemang och fritid (KEF)**

KEF samarbetar med en bred uppsättning interna och externa aktörer. Internt omfattar detta bland annat tekniska förvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen, socialförvaltningen, kommunikatörer samt förvaltningsövergripande initiativ såsom Lakeside Pride. Externt samverkar KEF med civilsamhället, RF SISU, företag, regionen, andra kommuner i Sydnärke, biblioteksnätverk och nationella kultur- och fritidsnätverk samt inom kulturevenemang.

### **Näringsliv och kommunikation (NK)**

NK samordnar dialog, utveckling och problemlösning mellan kommunen och näringslivet. Internt samverkar de med kommunens samtliga förvaltningar med exempelvis stödfunktion för kommunikation, näringslivslösning, evenemangslösning samt besöks- och attraktionskraftsutvecklingsarbete. Externt arbetar NK med ett stort antal aktörer såsom Business Region Örebro, Nyföretagarcentrum, Almi, IUC industrihubb, företagsorganisationer, besöksnäringens aktörer och regionala och nationella nätverk inom såväl näringsliv, besöksnäring och kommunikation.

### **Arbetsmarknadsenheten (AME)**

AME har en unik intern operativ roll där de stödjer samtliga förvaltningar genom tjänster som tvätt, flytt, reparationer, samordning av kontorsmaterial, repro, fikabeställningar, avfallshantering och praktikplatser. Externt samverkar AME med Arbetsförmedlingen, Frivården, Finsam, privata företag, Activa, föreningar, Region Örebro län, Sydnärkekommunerna, Länsstyrelsen och ESF-rådet.

### **Sammanfattande översikt**

De tre verksamheterna kompletterar varandra och skapar tillsammans en robust samverkanskarta där KEF driver kultur och fritid, NK utvecklar näringsliv och kommunikation och AME utgör kommunens interna service- och arbetsmarknadsnav.



Samverkansområde	KEF	NK	AME
Intern samverkan med förvaltningar	✓	✓	✓ (i hög grad)
Samverkan med civilsamhälle	✓	✓	✓
Regional samverkan	✓	✓	✓
Samverkan med näringsliv	Till viss del	✓	✓
Samverkan med andra kommuner	✓	✓	✓
Kontakt med statliga aktörer	Indirekt	Indirekt	✓
Strategiska utvecklingsfrågor	✓	✓	Delvis
<b>Operativ servicefunktion</b>	✓	–	✓
Evenemang/turism	✓	✓	–
Arbetsmarknad & sysselsättning	–	✓	✓

Sammanfattningsvis utgör samtliga forumen för samverkan en komplicerad och dynamisk karta över samverkan som utvecklats under många år och som är avgörande grund för att ta samverkan ännu ett steg vidare utifrån detta uppdrag. Mycket intressant i analysen är att samverkan är en hybrid av former för samverkan som har spridning mellan näringsliv, kommunuppdrag och kulturevenemang och som även riktar sig till alla målgrupper inom Askersund kommun såväl medborgare i olika åldersgrupper till näringsidkare, barn och elever i förskola/skolor, kulturaktörer men även regional samverkan med andra kommuner och regioner och kulturella aktörer och företagsverksamhet. Nuvarande samverkan utgör en dynamisk beskrivning av ett långsiktigt och framgångsrikt nätverkande som ger sig uttryck i samtliga verksamhetsplaner.

## Målområden för välfärd, företagsklimat och uppdrag

De mål som avgör den prioriterade riktningen för denna förstudie och projektet i stort är främst mål som riktar sig till våra invånare, besökare och företag. Dessa mål är grunden för kommunens strategiska planering och fungerar som vägvisare för kritiska områden som är avgörande för att uppnå kommunens vision om attraktivitet. Inom varje målområde formuleras strategiska mål som beskriver den önskade effekten och bidrar till att skapa en tydlig koppling mellan kommunens ambitioner och konkreta resultat. Vissa av dessa mål påverkar särskilt de verksamheter som ska slås ihop till en avdelning som återges här ur kommunfullmäktiges mål:



#### En av Sveriges mest företagsvänliga kommuner

- Askersunds kommun ska 2030 vara bland de 25 procent av landets kommuner som det lokala näringslivet värderar högst när det gäller företagsklimat.
- Askersunds kommun ska 2030 vara bland de 25 procent av landets kommuner där lokala näringslivet har högst förtroende för vår myndighetsutövning gentemot företag.

#### En av Sveriges mest attraktiva kommuner

- Askersunds kommun ska år 2030 vara bland de 25 procent av landets kommuner där invånarna har störst uppskattning av vår boendemiljö och kommunens skötsel av våra verksamheter.
- Askersunds kommun ska år 2030 vara bland de 25 procent av landets kommuner där invånarna upplever störst möjligheter att ta del av ett varierat kultur-, idrotts- och friluftsliv.

I arbetet med en ny styrmodell som just nu implementeras är den politiska viljan och målen tydliga för den kommande enheten. Den nya verksamhetens syfte är att stärka synergier och samverkan mellan de verksamheter som ska slås ihop för att bidra till ökad attraktivitet genom utvecklad företagsnytta, besöksnäring, kultur, evenemang arbetsmarknadsåtgärder samt reception och växel.

## Omvärldsanalys

Omvärldsläget i Askersunds kommun präglas av politiska beslut, ekonomiska förutsättningar, demografiska skiften, teknisk utveckling, klimatkrav och juridiska ramar som påverkar de tre verksamheterna Kultur, evenemang och fritid (KEF), Näringsliv och kommunikation (NK) samt Arbetsmarknadsenheten (AME). KEF arbetar i ett landskap där kulturpolitik, förändrade fritidsvanor och hållbarhetskrav formar verksamheten. NK verkar i ett företagstätt och växande näringsliv med utmaningar kring kompetensförsörjning och digitalisering. AME påverkas starkt av arbetsmarknadspolitikens utveckling, statens aktivitetskrav från 2026 samt behovet av att stötta grupper som står långt från arbetsmarknaden. I omvärldsanalysen har vi inte studerat växel och reception som i dagsläget inte bedriver egen verksamhet. Tillsammans visar analyserna för KEF, AME och Näringsliv, besöksnäring och kommunikation att samverkan, kompetensförsörjning och anpassningsförmåga är centrala faktorer för kommunens utvecklingsförmåga framåt.

## Samlad PESTEL-analys

En PESTEL-analys är ett verktyg för att analysera faktorer i omvärlden som påverkar kommunens verksamheter. Den används här för att ge en samlad bild inför sammanslagningen av tre kommunala verksamheter. Varje verksamhet har genomfört sin egen PESTEL-analys, som nu sammanställs till en gemensam analys nedan.

Syftet är att identifiera möjligheter, risker och gemensamma förutsättningar.

**P** står för politiska faktorer, **E** för ekonomiska, **S** för sociala, **T** för teknologiska, **E** för miljömässiga och **L** för juridiska.

Analysen hjälper kommunen att förstå hur omvärlden påverkar den nya samlade organisationen.

Den fungerar som underlag för strategiska beslut i sammanslagningsprocessen.



### ✓Politiska faktorer

KEF påverkas av kultur- och fritidspolitiska beslut. NK styrs av regionala tillväxtstrategier och kommunal budget. AME påverkas av arbetsmarknadspolitiska reformer såsom aktivitetskrav. Kommunen som helhet påverkas av nationella beslut inom välfärd och hållbarhet.

### Ekonomiska faktorer

KEF påverkas av resursfördelning och hushållens ekonomiska utrymme. NK arbetar i en stabil men kompetensutmanad företagsstruktur. AME verkar i en kommun med låg arbetslöshet men ökade behov av stöd till utsatta grupper. Kommunens ekonomi formar förutsättningar för alla tre verksamheter.

### Sociala faktorer

KEF möter förändrade kulturvanor, minskat ideellt engagemang och ökande behov av inkluderande mötesplatser samt låg fysisk aktivitet/ rörelse. NK arbetar med attraktionskraft, livskvalitet och talangförsörjning. AME fokuserar på grupper långt från arbetsmarknaden och demografiska skillnader. Kommunen påverkas av hälsoläge och demografi.

### Teknologiska faktorer

KEF utvecklar digital kultur och hybridlösningar. NK hanterar näringslivets behov av digitalisering och infrastruktur. AME arbetar med digital matchning och utbildning. Kommunen utvecklar digital service och delaktighet.

### Miljömässiga faktorer

KEF arbetar med hållbara arenor och friluftsliv. NK påverkas av hållbarhetskrav på näringslivet och turism. AME ser möjligheter inom gröna jobb. Kommunen arbetar med klimatanpassning och miljöfrågor.

### Legala faktorer

KEF verkar under bland annat bibliotekslagen, barnkonventionen och upphovsrätt. NK hanterar tillstånd, arbetsrätt, GDPR och andra lagar kopplat till kommunikation. AME styrs av arbetsmarknadslagar, GDPR och regler för subventionerade anställningar. Kommunen påverkas av nationella reformer inom välfärd och styrning.

### Sammanfattande tabell, exempel

Faktor	KEF	NK	AME	Kommunen
Politiska	<b>Kulturpolitik, reformer</b>  <b>Idrottspolitik</b>	Tillväxtpolitik	Arbetsmarknadsregler	Nationella och regionala beslut
Ekonomiska	<b>Budget, resurser</b>	Starkt näringsliv, kompetensbrist	Låg arbetslöshet, målgruppsbehov	Ekonomisk stabilitet, socioekonomi
Sociala	Kulturvanor, inkludering	Livsstil, inflyttning	Utsatta målgrupper	Demografi, hälsa
Teknologiska	Digital kultur	Digital omställning	Digital matchning	Digital infrastruktur





Miljö	Hållbarhetskrav	Cirkulär ekonomi	Gröna jobb	Klimatanpassning
Legala	Bibliotekslag, SoL med mera	Tillstånd, arbetsrätt, GDPR	GDPR, subventioner	Välfärdsregler

### Slutsatser

- Samverkan är en avgörande framgångsfaktor och kan stärkas ytterligare.
- Kompetensförsörjning är en strategisk utmaning inom alla områden.
- Digitalisering kräver investeringar och nya arbetssätt i hela kommunen.
- Hållbarhetskrav och klimatförändringar påverkar verksamheterna tydligt.
- Lagstiftning och nationella reformer skapar ökade krav på anpassning.
- Askersund har goda utvecklingsförutsättningar men behöver arbeta långsiktigt och koordinera insatser. Som exempel är kommunens geografi en utmaning vad gäller tillgänglighet.

### Framtida möjliga scenarios

Projektgruppens egen inventering i ett scenario för att vaska fram idéer om möjlig framtid med ökad samverkan resulterade i insikten om att omvärlden förändras snabbt – arbetsmarknaden omformas, unga söker nya vägar in i utbildning och arbete, besöksnäringen växer genom upplevelsedrivna värden och kommuner förväntas agera mer sammanhållet och strategiskt. Den omvärldsanalys som tidigare tagits fram visar ett tydligt skifte: framtidens attraktiva kommuner är de som lyckas knyta samman näringsliv, besöksnäring, kultur, arbetsmarknad och kommunikation i gemensamma strategier.

Det är mot denna bakgrund projektgruppen har analyserat möjliga scenarier för hur en ny avdelning genom en sammanslagning av KEF och Näringslivs- och kommunikationsavdelningen, växel/reception samt i dialog om en framtida omplacering av AME – kan skapa mervärden i en varit ny organisatorisk struktur.

Ett scenario som prioriterar unga och framtidstro

I workshopens prioriteringar blev satsningen på unga en stark vilja inför framtiden. Det visar att projektgruppen ser ungas framtidstro som en av de mest betydelsefulla strategiska frågorna.

Omvärldsanalysen stödjer detta:

- Ungas utbildningsval förändras snabbare än kommunens strukturer hunnit anpassas efter.
- Många kommuner arbetar aktivt med att tidigt koppla ihop skola, arbetsliv och kultur för att skapa motivation och delaktighet.
- Det finns en växande nationell trend att erbjuda nya vägar för skoltrötta och unga som står mellan studier och arbete.

I scenariot blir den nya enheten navet som knyter samman skola – AME – näringsliv – kultur i gemensamma initiativ:

- prova-på-gymnasium
- ungdomsmagnet med IT, AI, ekologi och äventyrmiljö
- kultur och idrott som motivationsskapare





- förstärkt demokratiarbete där unga är med och påverkar

### **Supersynergier mellan kultur, idrott, näringsliv och kommunikation**

Projektgruppen identifierade stora möjligheter att förena aktörer i kommunen som idag arbetar parallellt. Synergierna skapas när kompetenser, nätverk och resurser från kultur, idrott, evenemang, kommunikation och näringsliv kombineras strategiskt.

### **Större och fler nationella evenemang och samarbeten**

Detta ligger helt i linje med omvärldsanalysen: många kommuner växer genom att utveckla starka platsidentiteter som lockar både medborgare, besökare, företag och inflyttare.

### **En samlad struktur för arbetsmarknadsinsatser – närmare näringslivet och fler vägar in i jobb**

Omvärldsanalysen visar ett växande behov av tydligare samverkan mellan arbetsgivare och kommun, fler övergångar mellan utbildning och arbete och mer individanpassade vägar in på arbetsmarknaden.

Det som blev framtida möjliga scenarios – och som stärker kommunens attraktivitet var följande

- En helhetsaktör snarare än separata funktioner
- En tydligare och mer attraktiv berättelse om Askersund
- Nya möjligheter att skala upp sådant som redan fungerar
- En enhet med bredare uppdrag och fler resurser

Omvärldsanalysen visar tydligt att framtidens framgångsrika kommuner kännetecknas av samverkan, helhetsperspektiv och förmågan att skapa attraktiva miljöer för unga, näringsliv och civilsamhälle. Projektgruppens scenario för den nya avdelningen ligger i linje med detta.

### **Framtida synergier för den nya avdelningen**

Det framtida scenariot för den nya avdelningen bygger på att samla kompetenser och funktioner som idag arbetar var för sig – men som i kombination kan skapa större effekt, bredd och räckvidd. Genom att förena näringslivsutveckling, kommunikation, kultur, evenemang och delar av arbetsmarknadsinsatser på samma kontor skapas en starkare helhetsaktör med kapacitet att driva strategiska frågor för hela kommunen.

I detta scenario uppstår nya synergier där gemensamma processer, delade resurser och ett samlat strategiskt fokus leder till ökad attraktionskraft för både invånare, företag, unga och besökare. Den nya avdelningen kan ännu mer agera nav för samverkan mellan kulturskola, arbetsliv, civilsamhälle och kommunens olika verksamheter, och därigenom skapa sammanhållna insatser för kompetensförsörjning, platsutveckling, ungdomsengagemang och evenemangsutveckling.

Framtidens synergier handlar därmed inte bara om att göra mer – utan att göra det tillsammans, på ett mer metodiskt, synligt och långsiktigt sätt. Den nya avdelningen med placering blir motorn som för samman aktörerna, stärker kommunens berättelse och driver utvecklingen framåt med kraft och tydlighet.



### **Reservation kring AME:s roll i scenariot**

I arbetet med scenariot för framtida synergier är det viktigt att reservera att AME har en annan inriktning och en mer komplex och mindre tydlig roll kopplat till de övriga verksamheterna som ingår i analysen. AME:s uppdrag rör individnära insatser, arbetsmarknadsstöd och myndighetsnära processer som skiljer sig från de mer strategiska och utvecklingsorienterade funktionerna inom näringsliv, kommunikation och kultur.

Det innebär att AME:s potentiella kopplingar till den nya enheten inte är lika direkta eller självklara. Samtidigt finns möjligheter till samverkan, exempelvis kring ungas etablering, praktikvägar, folkhälsa och övergångar till arbetslivet. Men dessa kräver särskild hänsyn till uppdrag, sekretess och arbetssätt. Detta kan dock underlättas om AME har sin tillhörighet på det framtida kommunledningskontoret. Parallellt med detta delprojekt undersöks möjliga tillhörigheter för AME som inte har samma direkta mål att utåt verka för attraktivitet

### **Målbilder och vision**

Den nya avdelningen tar avstamp i kommunens övergripande målstruktur som strävar efter att Askersund ska vara en av Sveriges bästa välfärdskommuner, mest företagsvänliga och mest attraktiva att bo, uppleva och verka i. Dessa mål bildar grunden för den nya föreslagna avdelningens framtida uppdrag och sätt att arbeta, där styrningen från 2026 blir mer samlad, långsiktig och mätbar enligt den nya styrmodellen.

Projektgruppens vision beskriver en framtid där Askersund präglas av stark samverkan, rika kultur- och fritidsmöjligheter, ett växande och innovativt näringsliv samt en hög grad av samhällsengagemang och delaktighet. Vi vill skapa en kommun där unga känner framtidstro, där invånare hittar meningsfulla mötesplatser och där kultur, idrott, näringsliv, turism och samhällsengagemang tillsammans formar en attraktiv plats att leva på.

Från 2027 kommer den nya avdelningen att arbeta mot uppdrag och indikatorer antagna i respektive nämnd som kopplas direkt till kommunens strategiska mål, enligt styrmodellen. Detta innebär ett nytt sätt att styra, där vi mäter och följer upp faktorer som företagsklimat, invånarnas delaktighet, kultur- och fritidsutbud, platsattraktivitet och hur väl samverkan fungerar i praktiken. Det breddade ansvaret skapar en helhetsaktör som kan driva utveckling och synergier som tidigare varit svårare att realisera.

Det är samtidigt viktigt att betona att AME:s uppdrag skiljer sig från övriga delar. AME arbetar med individnära arbetsmarknadsinsatser och myndighetsnära processer som styrs av andra lagkrav och samverkansformer. Därför kan AME:s mål och indikatorer inte fullt integreras i den nya enhetens struktur utan behöver hanteras i särskild ordning. AME kan dock bidra med synergier kring ungas etablering, praktik och övergångar in i arbetslivet och har även en stark koppling till vårt målområde som en av Sveriges bästa välfärdskommuner där sysselsättning och utveckling är viktiga delar.

Sammanfattningsvis innebär 2026 års mål och indikatorer att:

- Den nya avdelningen får ett tydligare strategiskt uppdrag.
- Styrningen blir mer enhetlig, mätbar och långsiktig genom gemensam styrning och gemensamma mätmetoder i de tre verksamheterna
- Synergier mellan kultur, näringsliv, kommunikation och samhällsengagemang kan realiseras.
- Utvecklingskraften för kommunen som helhet stärks.
- Visionen får konkret form i en sammanhållen organisation.



## **Framtidsdialogen**

Framtidsdialogen den 5 november 2025 samlade medarbetare från flera verksamheter för att gemensamt reflektera över kommunens framtida utveckling och den planerade organisationsförändringen. Syftet var att skapa förståelse för förändringsarbetet, identifiera möjligheter och utmaningar samt ge utrymme för dialog kring nuläge och framtid.

Dialogen visar på ett starkt engagemang och en hög yrkesstolthet bland medarbetarna. Många lyfter fram ett redan väl fungerande samarbete, tydliga roller och god kvalitet i verksamheterna. Särskilt betonas betydelsen av kultur, fritid och samhällsnytta samt arbetet för barn och unga. Dessa områden ses som centrala för kommunens identitet och attraktivitet.

När det gäller framtiden ser medarbetarna möjligheter i en gemensam organisation, bland annat genom fördjupat samarbete, ökat erfarenhetsutbyte och bättre samordning. Samtidigt uttrycks en viss osäkerhet kring vad förändringen konkret innebär och hur den kommer att påverka olika verksamheter. Behovet av tydlig information och gemensam förståelse framstår som centralt.

Flera utmaningar identifierades under dialogen. Dessa rör framför allt delaktighet, kommunikation och respekt för olika verksamheters uppdrag och arbetssätt. Det finns även synpunkter på behovet av tillräcklig tid för dialog och samverkan samt en oro för att vissa frågor kan få minskad uppmärksamhet i en större organisation.

Sammanfattningsvis ger framtidsdialogen en bred nulägesbild som visar på både styrkor och utvecklingsområden. Det finns en gemensam vilja att bidra till ett fortsatt konstruktivt samarbete och att delta aktivt i det fortsatta förändringsarbetet.

## **Summering och analys framtidsdialog**

Framtidsdialogen visar på ett högt engagemang och en stark yrkesstolthet bland medarbetarna, samtidigt som det finns behov av ökad tydlighet kring förändringsprocessens syfte, omfattning och tidplan. Dialogen tydliggör att många ser möjligheter med en gemensam organisation, men att bilden ännu inte är tillräckligt konkret för alla.

Det framkommer att delaktighet och kommunikation är centrala faktorer för det fortsatta arbetet. Medarbetarna efterfrågar löpande information, tydliga forum för dialog samt klarhet i vad som är beslutat respektive under utredning. Olika verksamheters uppdrag och arbetssätt behöver beaktas för att säkerställa att viktiga perspektiv och kompetenser tas tillvara.

Sammantaget ger framtidsdialogen en värdefull nulägesbild och pekar på vikten av ett strukturerat, transparent och inkluderande förändringsarbete. Genom att bygga vidare på befintliga styrkor och skapa tydliga former för fortsatt dialog finns goda förutsättningar för att utveckla organisationen på ett hållbart sätt.

## **Hållbar utveckling genom samlad organisation**

Kultur, evenemang och fritid utgör en grund för social hållbarhet genom att stärka människors hälsa, delaktighet, lärande och gemenskap. Verksamheter som bibliotek, kulturskola, idrott och evenemang



bidrar till livskvalitet, demokrati och jämlikhet, i linje med folkhälsoperspektiv och den nya socialtjänstlagens fokus på förebyggande och främjande arbete.

När dessa verksamheter samlas med näringsliv, besöksnäring och kommunikation i en gemensam organisation skapas förutsättningar för att förena social och ekonomisk hållbarhet. Näringslivets fokus på tillväxt, investeringar och attraktivitet kan då samverka med kulturens och fritidens förmåga att skapa levande platser, starka lokalsamhällen och god folkhälsa.

Sammanlagningen möjliggör en helhetssyn där kultur och evenemang betraktas som långsiktiga samhällsinvesteringar som stärker både invånarnas välmående och kommunens konkurrenskraft. Genom att synliggöra de hälsoekonomiska effekterna av kultur- och fritidsverksamhet kan de sociala värdena också ges en tydlig ekonomisk relevans.

En gemensam organisation för kultur, evenemang, näringsliv, besöksnäring och kommunikation kan därmed fungera som ett strategiskt verktyg för hållbar utveckling, där attraktiva livsmiljöer, ett starkt civilsamhälle och ett livskraftigt näringsliv tillsammans bygger ett robust och framtidssäkert lokalsamhälle.

Källa: Olsson, M. (2025). PM – Hållbarhet och värdedimensioner, 10 november 2025.

## **Medborgarundersökning 2025**

Askersunds kommun har tillsammans med 160 andra svenska kommuner deltagit i Statistiska centralbyråns medborgarundersökning 2025. Under hösten har ett urval av kommunens invånare, cirka 1 100, fått undersökningen. 46 procent svarade, något som var en av de tio högsta svarsfrekvenserna av de deltagande kommunerna.

SCB:s undersökning visar att Askersunds kommun är en uppskattad plats att bo och leva på. Hela 90 procent av de svarande tycker att kommunen är en mycket eller ganska bra plats att bo på, och över hälften kan rekommendera andra att flytta hit. Även tryggheten är stark – 91 procent känner sig trygga utomhus i sitt bostadsområde när det är mörkt, vilket är klart bättre än rikssnittet.

När det gäller kommunens verksamheter tycker 65 procent att kommunen sköter sina verksamheter bra. Förskolan får höga betyg (82 procent), medan grundskolan och gymnasieskolan ligger lägre än riket med cirka 61 procent nöjda. Äldreomsorgen sticker ut som ett område med förbättringspotential – 32 procent ger ett högt betyg, jämfört med 53 procent i riket.

Undersökningen visar också att invånarna uppskattar naturen och friluftslivet. 85 procent är nöjda med utbudet av friluftsområden, och kultur- och nöjeslivet får ett starkt betyg (83 procent), klart över rikssnittet. Däremot är möjligheterna till kollektivtrafik en utmaning: bara 30 procent tycker att det fungerar bra för vardagsresor, och ännu färre (20 procent) för fritidsresor.

Inflytande och insyn är ett område där kommunen har lägre värden. Endast 12,5 procent upplever att de har goda möjligheter att påverka kommunens beslut, och förtroendet för politiker är lägre än rikssnittet. Däremot är invånarna nöjda med bemötande från både tjänstepersoner och politiker, 83 procent för båda kategorierna är i nivå med eller över rikssnittet.

Resultatet av medborgarundersökningen är ett viktigt sätt för kommunen att följa upp kommunfullmäktiges mål, som är satta till 2030. Undersökningen ger oss värdefull vägledning både inom våra styrkeområden och även inom de områden där vi har behov av att förbättra olika delar och stärka dialogen med invånarna. Resultat av medborgarundersökningen ger oss information om medborgarnas uppfattning av nuläge och potential för att öka attraktivitet.



## Sammanfattning och analys av medborgarundersökning

Medborgarundersökningen 2025 visar att Askersunds kommun har ett mycket starkt utgångsläge när det gäller boendeattraktivitet, trygghet, natur- och kulturvärden. Svarsfrekvensen är relativt hög (46 procent) i jämförelse med övriga landet vilket ger god tillförlitlighet i resultaten.

- **Boende och trygghet:**  
90 procent upplever kommunen som en bra plats att bo på, och 91 procent känner sig trygga i sitt bostadsområde kvällstid – klart över rikssnittet.
- **Natur, friluftsliv och kultur:**  
Friluftsområden får mycket höga betyg (85 procent nöjda) och kultur- och nöjeslivet bedöms starkt (83 procent), tydligt över riksgenomsnittet.
- **Kommunens service:**  
65 procent anser att kommunen sköter sina verksamheter bra. Förskolan får höga betyg, medan grundskola, gymnasium och särskilt äldreomsorg pekas ut som utvecklingsområden.
- **Infrastruktur och tillgänglighet:**  
Kollektivtrafiken är en tydlig svaghet, både för vardags- och fritidsresor.
- **Inflytande och förtroende:**  
Möjligheten att påverka kommunala beslut och förtroendet för politiken är lågt, även om bemötandet från tjänstepersoner och politiker får goda omdömen.

När vi summerar och analyserar medborgarundersökningen finner vi fyra samlade huvudområden som bidrar till en attraktiv utveckling framåt.

### 1. Starkt attraktivitetserbjudande att bygga vidare på

De mycket höga betygen för trygghet, natur, friluftsliv och kultur utgör kärnan i kommunens attraktivitet. För den nya enheten innebär detta ett tydligt mandat att:

- paketera och kommunicera Askersund som en attraktiv plats att leva, verka, besöka och investera i,
- koppla samman kultur, besöksnäring och näringsliv i gemensamma berättelser och erbjudanden,
- stärka platsvarumärket genom att utgå från det invånarna redan värderar högt.

### 2. Kultur och besöksnäring som tillväxtmotorer

Att kultur- och nöjeslivet ligger över rikssnittet är särskilt viktigt. Det visar att:

- kultur är en konkurrensfördel, inte bara en stödverksamhet,
- evenemang, kulturmiljöer och friluftsliv kan fungera som broar mellan invånarnas livskvalitet och besöksnäringens utveckling,
- samverkan med lokalt näringsliv kan förstärkas genom upplevelser, handel, restaurangbesök och boende.

Den nya avdelningen kan här fungera som en samordnande motor inom en organisatorisk enhet med särskilt ansvar för samverkan.

### 3. Tillgänglighet och kollektivtrafik – strategisk utmaning

De låga betygen för kollektivtrafik påverkar:



- möjligheten att nå arbete, utbildning och fritidsutbud,
- besöksnäringens utveckling och tillgängligheten för turister utan bil,
- arbetsmarknadens rörlighet och företagens kompetensförsörjning.

För den sammanslagna enheten innebär detta behov av:

- samarbete med regionala aktörer,
- innovativa lösningar kring mobilitet, evenemangstransporter och besökslogistik,
- att tillgänglighet ses som en del av attraktivitet och näringslivsutveckling, inte en isolerad trafikfråga.

#### **4. Dialog, delaktighet och förtroende som utvecklingsfaktor**

Låga värden kring inflytande och politiskt förtroende är en tydlig signal. Samtidigt finns ett starkt förtroende för bemötande.

Det innebär goda förutsättningar att:

- utveckla nya former för dialog med invånare, föreningar och företag,
- använda kultur, platsutveckling och evenemang som arenor för delaktighet,
- stärka samskapande som arbetssätt inom den nya enheten.
- den här enheten kan bli en bro mellan kommunorganisation, näringsliv och civilsamhälle.

#### **Samlad slutsats**

Medborgarundersökningen visar att Askersunds kommun redan har höga värden inom attraktivitet, trygghet, natur och kultur, vilket ger ett mycket gott utgångsläge för den nya sammanslagna enheten. Resultaten pekar samtidigt tydligt ut utvecklingsområden – framför allt tillgänglighet, inflytande och samverkan.

Genom att samla näringsliv, kultur, besöksnäring och attraktivitet i en gemensam struktur skapas bättre förutsättningar att samverka och att:

- ta tillvara kommunens styrkor
- möta identifierade utmaningar mer samlat
- arbeta långsiktigt mot kommunala samverkans mål till 2030

Undersökningen ger därmed inte bara en bild av nuläget, utan också ett tydligt underlag för hur attraktiviteten kan stärkas i samverkan framåt.

#### **Benchmarking tre kommuner**

Flera svenska kommuner har under det senaste decenniet valt att samla funktioner såsom kultur, evenemang, fritid, näringsliv, besöksnäring och kommunikation i gemensamma organisatoriska strukturer för platsutveckling och attraktivitet<sup>1</sup>. Bakgrunden är ett ökat behov av helhetsperspektiv i arbetet med attraktivitet, där kommunens externa bild, invånarnas upplevelse och samverkan med näringsliv och civilsamhälle ses som ömsesidigt förstärkande.

Som en del av denna förstudie har tre kommuner analyserats som genomfört liknande organisatoriska



förflyttningar som det aktuella uppdraget avser. Benchmarkingen syftar till att belysa resultat, identifierade risker samt viktiga framgångsfaktorer.

Denna benchmarkinganalys behandlar inte arbetsmarknadsfrågor eller sysselsättning. I tidigare delar av förstudien har konstaterats att arbetsmarknads- och sysselsättningsfrågor (AME) bedöms mer ändamålsenligt organiseras inom annan del av kommunledningskontoret.

Fokus ligger istället på organisatorisk integrering av kultur, evenemang, fritid, näringsliv, besöksnäring, kommunikation och reception i syfte att stärka attraktivitet, samverkan och synergier.

### **Umeå kommun**

Umeå kommun har sedan kulturhuvudstadsåret 2014 arbetat med en integrerad modell där kultur, evenemang, kommunikation och besöksnäring samordnas inom ramen för kommunens långsiktiga platsutveckling<sup>2</sup>. Kulturhuvudstadsåret fungerade som katalysator för nya samarbetsformer mellan kommunala verksamheter, näringsliv och civilsamhälle.

Efter 2014 har arbetssätten förändrats genom samlad styrning av evenemang, destinationsutveckling och extern kommunikation. Besöksnäring och värdskap har betraktats som en naturlig förlängning av kultur- och evenemangsutbudet, medan kommunikation fungerat som en sammanhållande funktion.

Resultaten har främst varit ökad nationell och internationell synlighet, stärkt samverkan mellan aktörer samt ett tydligare narrativ om Umeå som kultur- och evenemangsstad. Statskontoret betonar samtidigt att effekterna ses som långsiktiga bidrag till attraktivitet snarare än direkta ekonomiska effekter.

Identifierade risker har varit att kulturverksamhetens egenvärde riskerar att underordnas externa attraktionsmål samt att komplexa mål är svåra att följa upp.

### **Helsingborgs stad**

Helsingborgs stad har genom sin destinationsstrategi samordnat näringsliv, besöksnäring, evenemang och kommunikation i syfte att stärka stadens attraktivitet och externa relationer<sup>3</sup>. Arbetet har fokuserat på tydligare kontaktvägar, samlat platsvarumärke och förbättrad intern samverkan.

Reception och destinationsmottagning har givits en central roll som gränssnitt mot invånare, besökare och företag. Genom gemensam styrning av kommunikation och evenemang har staden kunnat arbeta mer samlat med värdskap och platsupplevelse.

Externa granskningar visar på förbättrad samordning och tydligare ansvarsfördelning. Samtidigt har revisioner pekat på risken att synergier uteblir om mål, mandat och uppföljning inte är tillräckligt tydliga, särskilt i gränslandet mellan kulturpolitiska och näringslivsinriktade mål.

### **Skellefteå kommun**

Skellefteå kommun har i samband med omfattande samhällsomvandling integrerat kultur, fritid, evenemang, besöksnäring och kommunikation som en del av ett samlat attraktivitetsperspektiv<sup>4</sup>. Organisationsmodellen har syftat till att stärka platsidentitet, samverkan och kommunens mottagningsförmåga.

Evenemang, kultur och besöksnäring har använts som verktyg för att skapa sammanhang, stolthet och igenkänning i en period av snabb förändring. Reception och värdskap har fått en strategisk roll som





första kontaktpunkt mot nya invånare, företag och besökare.

Resultaten omfattar stärkt extern bild, förbättrad intern samverkan och ökad förmåga att hantera höga flöden av besökare. Samtidigt identifieras risker kopplade till organisatorisk belastning, svårigheter att mäta attraktivitetsvärden samt behov av tydlig prioritering.

### **Avgörande förutsättningar för samverkan och attraktivitet**

Samlad benchmarking visar att organisatorisk sammanslagning i sig inte skapar attraktivitet. Sveriges Kommuner och Regioner samt Riksrevisionen pekar på flera avgörande förutsättningar<sup>5</sup>.

Centralt är ett tydligt politiskt uppdrag med klart formulerat syfte. Gemensamma mål och indikatorer krävs även för mjuka värden som attraktivitet, värdskap, olika hållbarhetsperspektiv och samverkan. Ledarskapet behöver vara aktivt och närvarande för att hantera skillnader i professionell logik.

Vidare krävs balans mellan kulturens egenvärde och dess strategiska roll i platsutveckling. Reception och värdskap behöver ges ett tydligt mandat som operativ länk mellan strategi och faktisk upplevelse.

När dessa förutsättningar är uppfyllda visar benchmarkingen att integrerade enheter kan bidra till långsiktig attraktivitet, stärkt samverkan och bättre resursutnyttjande.

### **Fotnoter**

1. SKR (2019–2023). Attraktivitet, platsutveckling och kommunal styrning.
2. Statskontoret (2015). Utvärdering av de statliga insatserna för Umeå – Europas kulturhuvudstad 2014. Regeringsuppdrag Ku2014/1437/KO.
3. Helsingborgs stad (2024). Älska Helsingborg – Destinationsstrategi. KS 2023/1180.
4. Skellefteå kommun (2022). Skellefteå 2030 – Strategi för hållbar samhällsomvandling. KS 2022-000456.
5. Riksrevisionen (2017). Kultur för alla? – statens styrning av kulturpolitiken. RiR 2017:7.

### **Summerande analys**

Denna sammanfattning utgår från genomförda studier och syftar till att utgöra ett beslutsunderlag för kommande organisationsstruktur. Utgångspunkten är att stärka befintlig kompetens, behålla det som fungerar väl och skapa bättre förutsättningar att göra mer genom ökad samordning och samverkan.

Förstudien visar att Askersunds kommun redan har väl fungerande verksamheter inom kultur, evenemang, fritid, näringsliv, besöksnäring och kommunikation. Dessa präglas av hög kompetens, etablerade samverkansytter och stark legitimitet hos invånare, näringsliv och civilsamhälle. Utmaningen ligger inte i kvaliteten på verksamheterna, utan i att nuvarande organisatoriska strukturer i vissa delar begränsar möjligheten att skala upp och vidareutveckla befintliga styrkor.

Nulägesanalyserna visar att Kultur, evenemang och fritid (KEF) har ett tydligt samhällsuppdrag med bred samverkan och stark förankring. Näringsliv, kommunikation och besöksnäring har en strategisk roll i arbetet med företagsklimat, extern kommunikation och platsutveckling. Samverkan mellan dessa verksamheter fungerar redan idag men bedöms kunna bli mer systematisk genom en gemensam organisatorisk hemvist.

Reception och växel utgör en central service- och kontaktfunktion och är ofta den första kontakten med kommunen. Analyserna visar att funktionen har ett tydligt samband med medborgarservice,





vårdskap och kommunens externa upplevelse. Det bedöms därför ändamålsenligt att integrera reception och växel i den nya enheten, där funktionen även kan utvecklas som grund för ett framtida kontaktcenter.

Arbetsmarknadsenheten (AME) har ett uppdrag som skiljer sig från övriga verksamheter genom att vara individnära, myndighetsnära och regelstyrkt. Studierna visar att AME därför inte självklart bör ingå i samma organisatoriska struktur som kultur, näringsliv och kommunikation. Samtidigt finns vinster av att AME fortsatt tillhör kommunledningsförvaltningen och samverkar strukturerat med den nya enheten, särskilt kring ungas etablering, praktik och kompetensförsörjning.

Omvärlds- och behovsanalyserna visar att kommunen behöver arbeta mer sammanhållet med attraktivitet, platsutveckling och extern kommunikation. Benchmarking av andra kommuner bekräftar att organisatorisk sammanslagning i sig inte skapar mervärde, men att tydlig struktur, gemensamma mål och aktivt ledarskap skapar bättre förutsättningar att utveckla befintliga styrkor.

### **Sammantaget leder studierna till följande slutsatser för kommande organisationsstruktur:**

- Organisationsutvecklingen ska utgå från befintlig kompetens och fungerande verksamheter med respekt för de olika verksamheternas uppdrag och olika perspektiv.
- Det finns synergier med att samla kultur, evenemang, fritid, näringsliv, kommunikation och besöksnäring bör samlas i en gemensam struktur.
- Reception och växel bör integreras i den nya enheten som en central funktion för medborgarkontakt och vårdskap.
- AME bör inte självklart ingå i den nya enheten, men fortsatt tillhöra kommunledningsförvaltningen med formaliserad samverkan.
- Fokus ska ligga på att göra mer av det som redan fungerar genom samordning och projektbaserat arbetssätt.

Dessa slutsatser blir underlaget för att forma en organisationsstruktur som är långsiktigt hållbar, utvecklingsinriktad och anpassad till kommunens framtida behov.

### **Tio rankade kommuner utifrån företagsklimat**

En omvärldsanalys har genomförts av de tio kommuner som rankats högst i Svenskt Näringslivs mätning av lokalt företagsklimat 2025. Analysen belyser hur dessa kommuner organiserar kultur-, fritids-, näringslivs- och turismfrågor politiskt och organisatoriskt.

Resultatet visar att de flesta av kommunerna har en tydlig politisk nämnd eller ett utskott för kultur och fritid, ofta i kombination med en specialiserad förvaltning eller sektor som hanterar dessa frågor.

Näringslivsfrågorna är i majoriteten av kommunerna organisatoriskt knutna till kommunstyrelsen, samhällsbyggnadsorganisationen eller särskilda näringslivsnämnder.

En tydlig trend är att många av de högst rankade kommunerna också har etablerade kulturhus eller motsvarande mötesplatser som stärker lokal attraktivitet och engagemang.

Sammantaget visar jämförelsen att framgångsrika kommuner ofta kombinerar tydlig politisk styrning av kultur- och fritidsfrågor med en nära organisatorisk koppling mellan näringsliv, samhällsbyggnad



och kommunledning. Se sammanställning bilaga 1.

## **Val av organisationsstruktur**

Inför projektgruppens fortsatta arbete med att ta fram ett förslag till ny organisationsstruktur har fyra övergripande frågor analyserats. Arbetet har bedrivits gemensamt i projektgruppen och grundats i nulägesanalys, omvärldsanalys, tidigare erfarenheter, dialog med berörda verksamheter samt koppling till kommunens målbild och styrmodell.

Utgångspunkten har varit att föreslå en organisationslösning som är långsiktigt hållbar, funktionell i vardagen och samtidigt tillräckligt flexibel för att möta framtida utvecklingsbehov.

### **Principer som väglett valet av organisation**

Projektgruppen enades tidigt om två bärande principer som skulle genomsyra hela organisationsarbetet:

- Att ta tillvara medarbetarnas samlade kunskap och kompetens.
- Att göra mer av det som redan fungerar väl i nuvarande organisation och ha respekt för de olika verksamheternas perspektiv och uppdrag.

### **Val av organisationsstruktur – linjeorganisation med projektbaserat arbetssätt**

Efter analys av flera alternativa organisationsformer, däribland matrisorganisation och renodlad projektorganisation, enades projektgruppen om att en linjeorganisation med tydliga beslutsvägar och mandat, kompletterad med ett projektbaserat arbetssätt, bäst stödjer uppdraget för den nya sammanslagna enheten.

Skälen till detta är:

- Tydlighet i ansvar och ledning vid integration av flera verksamheter.
- Stabilitet i kärnverksamheten inom kultur, evenemang och fritid, näringsliv, besöksnäring och näringsliv.
- Enklare styrning och uppföljning i linje med ny styrmodell och indikatorer från 2026.
- Utvecklad arbetsmiljö genom tydligt definierade roller och mandat vad gäller samverkan.

Samtidigt visar nuläges- och omvärldsanalysen behov av ett agilt och samverkansdrivet arbetssätt inom områden som besöksnäring, evenemang, ungdomsprojekt, kultur- och idrottssatsningar, näringslivsutveckling och kommunikation. Ett projektbaserat arbetssätt möjliggör tvärgående samarbete, snabbare utveckling och involvering av externa aktörer. Kombinationen av linjeorganisation och projektstruktur ger därmed bästa balans mellan stabilitet och innovationsförmåga.

### **Chefsstruktur – analys och bedömning**

Utifrån verksamheternas omfattning och komplexitet bedömer projektgruppen att den nya avdelningen bör hålla kvar stora delar av sin chefsstruktur.

Avdelningschef för näringsliv, kommunikation och besöksnäring kvarstår som chef på det framtida kontoret i en roll som stabschef under kommundirektören.

Verksamhetschef för AME kvarstår men verksamheten förflyttas i sin helhet utan övriga förändringar från HR avdelningen på kommunledningskontoret till avdelningen för service och blir kvar på kommunledningskontoret.



Receptionen blir i avvaktan på utveckling av medborgarkontor kvar i staben för administration på kommunledningskontoret.

Förvaltningschef för KEF förflyttas till kommunledningskontoret och blir avdelningschef med kommundirektören som chef. Avdelningschef har ansvar för strategisk riktning, helhet, ekonomi, styrning och samverkan. Nuvarande verksamhetschef på KEF upphör men ersätts av en stödjande alternativt samordnande funktion. Detta behov utreds närmare under våren.

Samverkansprojekten/teamen ligger separat i en projektenhet och leds av kommundirektör i ett inledande skede.

Modellen skapar hållbart ledarskap, tydlig struktur och minskad sårbarhet.

### **AME:s placering – analys och bedömning**

Analysen visar att AME:s uppdrag är individnära, myndighetsnära och starkt regelstyrkt, med fokus på arbetsmarknadsstöd och sysselsättningsinsatser. Detta skiljer sig från den utvecklings- och attraktivitetsorienterade kärnan i den nya avdelningen.

Projektgruppen är därför enig om att AME med fördel bör placeras i annan avdelning, exempelvis serviceavdelningen under kommundirektören. Samtidigt bedöms fortsatt strukturerad samverkan vara avgörande, särskilt i frågor som rör ungdomar, folkhälsa och arbetsmarknadsövergångar.

### **Projektsamverkan mellan näringsliv, kommunikation, besöksnäring och KEF:s verksamhet**

Projektgruppen föreslår att näringslivsutveckling, kommunikation och besöksnäring integreras i Kultur, Evenemang och Fritid (KEF) i en utökad projektsamverkan. Projektsamverkan innebär att kraftsamla olika funktioner och kompetens för att samverka i strukturerade tidsbestämda projekt för att stärka attraktivitet, synergier näringsliv kultur eller göra ungdomssatsningar.

Dessa funktioner arbetar redan idag med attraktionskraft, platsidentitet och externa relationer. En samlad projektsamverkan stärker synergier, gemensamma mål och varumärkesbyggande.

### **Reception och växelns placering- analys och bedömning**

Reception och växel utgör kommunens viktigaste och mest frekventa kontaktyta gentemot invånare, företag, besökare och externa aktörer. Dessa funktioner har därmed en central betydelse för hur Askersunds kommun uppfattas vad gäller tillgänglighet, servicekvalitet och professionalism. Projektgruppen bedömer därför att reception och växel på sikt bör organiseras inom avdelningen för näringsliv, besöksnäring och kommunikation, där uppdraget tydligt är inriktat på extern service, bemötande, kommunikation och relationsbyggande.

En sådan placering skapar bättre förutsättningar för samordning, utveckling och kvalitetssäkring av kommunens externa kontakter samt stärker kopplingen mellan första mötet med kommunen och kommunens övergripande arbete med attraktivitet, näringslivsutveckling och besöksnäring.

Samtidigt bedömer projektgruppen att denna organisatoriska förändring behöver föregås av en fördjupad analys under våren, där uppdrag, resurser, arbetsflöden och ledningsstruktur tydliggörs. I nuläget finns en naturlig organisatorisk tillhörighet till den administrativa enheten med ett etablerat chefskap och fungerande arbetsformer. I avvaktan på att den framtida styrningen av stab för kommunikation och näringsliv är fastställd bedöms det därför som mest ändamålsenligt att receptionen tills vidare ligger kvar inom den kommande administrativa staben.



Denna lösning säkerställer stabilitet i verksamheten samtidigt som den skapar handlingsutrymme för en välgrundad och långsiktigt hållbar organisationslösning.

## **Ny politisk inriktning**

I budgetöverenskommelsen för 2025 framgår att man ska undersöka driftformer för verksamheter som kan bedrivas med alternativ finansiering. Den 2 december fattade kommunstyrelsen ett beslut om ett uppdrag att särskilt utreda dessa möjligheter för verksamheterna näringsliv och evenemang. En sådan utredning påbörjas våren 2026 och ett förslag kommer att lämnas under senvåren. Detta kan i stora drag komma att påverka organisationen för den nya avdelningen och stab med ytterligare en organisationsförändring vilket påverkat förstudiens förutsättningar i ett sent skede.

## **Val av organisationsförslag – modell 6**

Projektgruppen har beaktat den politiska inriktningen med att utreda alternativa driftsformer för näringslivs- och kulturverksamheten, med start i januari. Detta har påverkat bedömningen av lämplig organisationsmodell samt hur implementeringen bör ske. Utredningen beräknas vara klar i juni och därefter kan etapp 2 med framtagning av organisationslösning utifrån nya förutsättningar påbörjas.

Den nya politiska inriktningen påverkar den tidigare tidsplanen för projektet. Förändringen planeras först nu ske efter att utredning presenterats och nytt beslutsunderlag har tagits fram i juni.

### **Etapp 1 – etablering av ny organisation**

Den nya avdelningen föreslås enligt organisationsförslag 6 med tydlig linjestruktur, behållen till stora delar behållen chefsstruktur med undantag att ett chefsled tas bort genom att verksamhetschef upphör. En enhet för projektbaserat arbetssätt leds av kommundirektören. Förändringen genomförs med så små justeringar som möjligt i den operativa vardagen för att skapa stabilitet och arbetsro innan eventuella nya driftformer utretts.

### **Etapp 2 – vidareutveckling efter utredning**

Efter avslutad politisk utredning och beslut kan eventuella justeringar övervägas då en analys av lämplig organisations- och chefs struktur bör analyseras och beslutas på nytt.

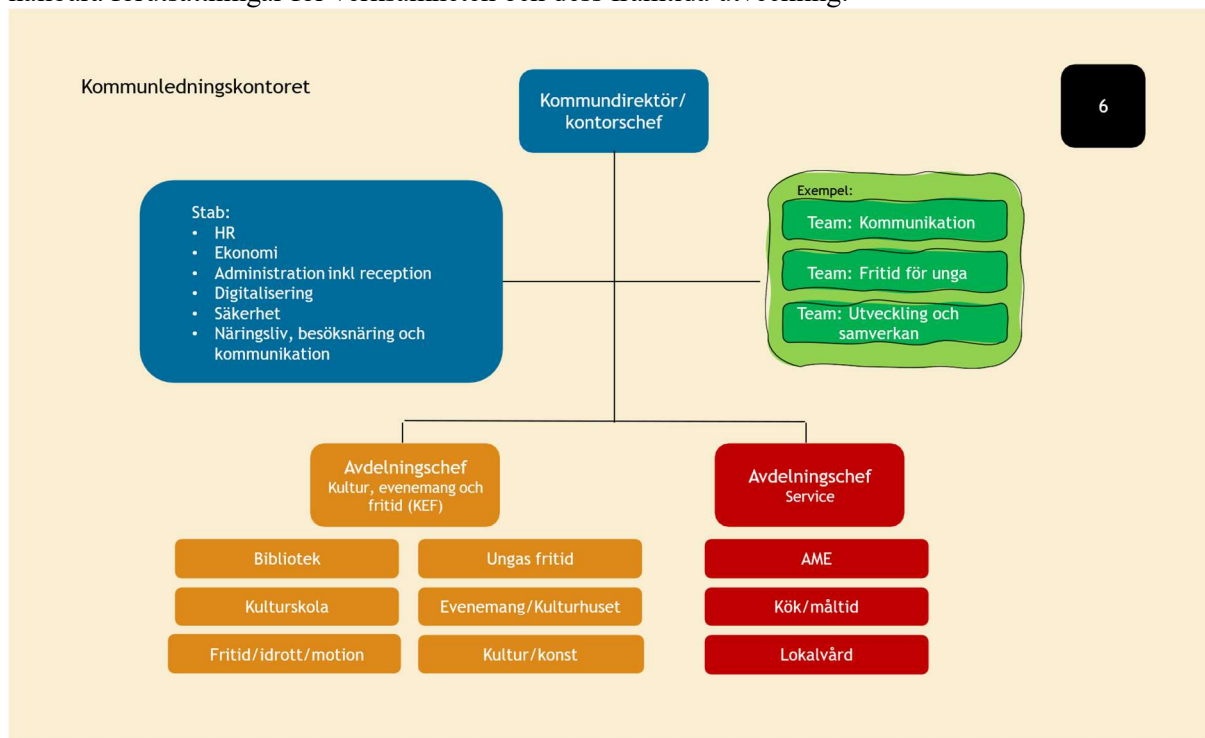
Projektgruppen bedömer det som viktigt att den nya avdelningen inte utsätts för större organisatoriska förändringar än nödvändigt innan utredningens underlag visar en eventuell ny inriktning.

## **Samlad bedömning**

Organisationsförslag 6 skapar en stabil, flexibel och samverkansinriktad avdelning som kan stärka kommunens attraktionskraft och utvecklingsförmåga, verkställa politiska beslut och ger långsiktigt



hållbara förutsättningar för verksamheten och dess framtida utveckling.



[www.askersund.se](http://www.askersund.se)



## Risakanalyser och dialog

Som en del av förstudien för den nya avdelningen var avsikten att genomföra risk- och möjlighetsanalyser för samtliga berörda verksamheter: AME, Kultur, evenemang och fritid (KEF) samt Näringsliv, kommunikation och besöksnäring. Syftet var att få ett brett och systematiskt underlag för att bedöma hur organisationsförändringen kunde påverka arbetsmiljö, samverkan, chefsstruktur, effektivitet och målgrupper.

### AME – intervju istället för formell riskanalys

För AME gjordes bedömningen att den föreslagna organisatoriska förändringen innebar mycket liten faktisk påverkan på verksamheten. Därför valde man att inte genomföra en fullständig riskanalys i workshopform. I stället genomförde projektledaren en strukturerad intervju med AME-chefen (9 januari 2026) för att fånga eventuella risker, farhågor och konsekvenser.

Resultatet av intervjun visar att AME bedömde att:

- Arbetsmiljö, effektivitet, målgrupper och attraktivitet inte påverkas negativt,
- Verksamheten redan arbetar förvaltningsövergripande och är van vid samverkan,
- Personalen varit trygg och lugn under processen,



- Den största möjliga risken snarare handlar om att förlora viss organisatorisk självständighet eller oberoende, snarare än om konkreta verksamhetsrisker.

AME-chefen betonade att verksamheten styrs starkt av lagkrav och aktivitetskrav, vilket gör att den i praktiken måste fungera likadant oavsett organisatorisk placering.

### **Näringsliv, kommunikation och besöksnäring – fullständig risk- och möjlighetsanalys**

För Näringsliv, kommunikation och besöksnäring genomfördes en fullständig risk- och möjlighetsanalys. Den visade att organisationsförslaget i stort behåller nuvarande struktur och chefsnivåer, vilket ger stabilitet, men också att verksamheten är sårbar på grund av liten personalstyrka och starkt personberoende.

Analysen pekar på:

- Risker kopplade till bemanning, personberoende och operativ belastning på chef,
- Oro i arbetsmiljön till följd av parallella omorganisationer,
- Men också stora möjligheter i form av stärkt samverkan, tydligare roller och mer sammanhållen kommunikation gentemot medborgare, besökare och näringsliv.

För målgrupperna bedöms inga negativa effekter – snarare kan attraktiviteten och kvaliteten i kommunens leverans öka om samverkan förbättras.

### **KEF – riskanalysen flyttades fram**

För Kultur, evenemang och fritid (KEF) bedömde verksamheten att det inte var möjligt att göra en meningsfull riskanalys i detta skede. Skälen var att:

- Underlaget om den nya organisationen upplevdes som för otydligt,
- Man önskade att först få ta del av rapport och beslutsunderlag innan risker kunde värderas.

Därför beslutades att riskanalysen för KEF skjuts fram till ett senare skede i processen, när förslaget är mer konkret och konsekvenserna kan bedömas mer träffsäkert.

Sammanfattningsvis så har riskanalys skett utifrån olika förutsättningar och behov och ytterligare analys bör ske när beslut fattats efter etapp två.

Under ett senare skede under vårens process kommer risk- och konsekvensanalys genomföras för hela omorganisationen som helhet.

### **Avslutande kommentar**

Denna förstudie har syftat till att undersöka viktiga förutsättningar för att organisera en sammanslagning av tre verksamheter och en reception. Studien visar att en tydligare, sammanhållen och strategiskt inriktad organisering av berörda verksamheter kan skapa möjligheter för att möta både dagens och framtidens krav mer samlad. Ökad samverkan kan utveckla synergier som bidrar till attraktivitet för kommunen. Omvärldsanalyser, framtidsarbete och medborgarundersökningen stärker tron på att Askersund har många möjligheter. Även om mycket omfattande verksamhet sker idag så kan kommunens samverkansarbete stärka attraktiviteten ännu mer för att medborgarna vill leva bo och arbeta i Askersund.

Förslaget syftar inte i första hand till att flytta ansvar eller funktioner, utan till att stärka styrning, samverkan och öka attraktiviteten för kommunen. Det är trots allt med styrning och ledning som samverkan sker oavsett organisationstillhörighet.



Förstudien pekar särskilt på vikten av att samla funktioner med tydlig extern inriktning, utveckla strategisk kapacitet inom kommunikation, näringsliv och verksamhetsstöd samt att samtidigt värna stabilitet och kontinuitet i de administrativa grundfunktionerna. Detta skapar både bättre service till invånare, företag och besökare och ett starkare stöd till chefer och medarbetare i den interna organisationen.

Det föreslagna stegvisa genomförandet, med fördjupad analys och tydlig uppföljning, ger kommunen möjlighet att genomföra förändringen på ett kontrollerat och hållbart sätt. På så vis kan utvecklingen anpassas utifrån faktiska behov, erfarenheter och resultat, samtidigt som risken för störningar i den löpande verksamheten minimeras.

Sammantaget bedöms den föreslagna organisationsinriktningen ge Askersunds kommun bättre förutsättningar för en stark kommunledning, högre kvalitet i stöd och service samt en ökad förmåga att driva strategisk utveckling i linje med kommunens långsiktiga mål.

## **Bilagor**

1. Hållbarhet och värdedimension
2. Andra kommuner

# Uppdrag 2 – Slutrapport

## Sammanfattning

Denna rapport utvärderar förslaget att flytta Serviceavdelningen från Tekniska förvaltningen till Kommunledningskontoret. Syftet är att samla interna servicetjänster under ett gemensamt paraply för att öka samordning, styrbarhet och kvalitet i stödet till kommunens verksamheter. Bedömningen är att förändringen är genomförbar och positiv, med tydliga organisatoriska fördelar.

## Bakgrund och Syfte

Förslaget innebär att Serviceavdelningen, som ansvarar för kost och städ inom kommunens verksamheter och lokaler, organisatoriskt flyttas till Kommunledningskontoret. Syftet är:

- Samordning av interna servicetjänster.
- Ökad styrbarhet och strategisk kontroll.
- Förbättrat stöd till övriga verksamheter.

## Organisation och Process

Projektägare: Kommundirektör

Uppdragsledare: Peter Eineren

Projektgrupp: HR-representant och förvaltningsekonom

Samverkan: Fackliga företrädare och skyddsombud

Samverkan har skett löpande med berörda parter. Fackliga företrädare och skyddsombud har bedömt att förändringen är genomförbar.

## Nuläge

Serviceavdelningen består av cirka 80 medarbetare och ansvarar för kost och städ inom kommunens verksamheter och lokaler. Avdelningen har traditionellt tillhört Tekniska



förvaltningen. Flytten påverkar inte det dagliga arbetet, uppdragets omfattning eller avdelningens resurser.

## Bedömning

En central placering under Kommunledningskontoret stärker avdelningens strategiska roll och skapar förutsättningar för:

- Bättre resursplanering och prioritering.
- Snabbare beslutsvägar.
- Ökad möjlighet till utveckling och kvalitetssäkring.

Förändringen bedöms som fullt genomförbar och positiv ur ett organisatoriskt perspektiv.

## Risikanalys

Risker med förändringar finns alltid. Identifierade risker och åtgärder:

- Risk för oro hos medarbetare kring förändringen. Åtgärd: Informationsmöten och möjlighet till frågor.
- Risk för initiala administrativa utmaningar. Åtgärd: Planerad övergång med stöd från HR och ekonomi.

Inga risker har identifierats som hindrar ett genomförandet.

## Slutsats

Den föreslagna organisatoriska flytten är genomförbar och bedöms bidra till:

- Ökad samordning.
- Förbättrad styrbarhet.
- Stärkt strategisk roll för Serviceavdelningen.

## Nästa Steg

1. Beslut om genomförande
2. Kommunikationsplan
3. Genomförandeplan
4. Uppföljning



Malin Rosén

Teknisk chef, projektledare nytt Samhällsbyggnadskontor

# Förslag till ny organisation och chefsroller

## Uppdrag 3: Etablering av ett nytt samhällsbyggnadskontor





## Innehåll

Innehåll.....	2
1. <b>Bakgrund och syfte</b> .....	3
2. <b>Genomförande</b> .....	3
2.1 Tidplan .....	3
2.2 Projektbudget .....	4
2.3 Styrning/ledning.....	3
2.4 Mål .....	4
3 Förutsättningar för ny organisation .....	4
4 Rollbeskrivning chefsuppdrag generellt.....	6
5 Förslag till nytt Samhällsbyggnadskontor .....	6
5.1 Verksamheter som omfattas av ny organisation .....	6
5.2 Fördelar med ett samhällsbyggnadskontor.....	7
5.3 Förslag till avdelningsindelning och nämndstruktur .....	8
5.4 Rollbeskrivning kontorschef samhällsbyggnad, Bitr AC Miljö och Bygg .....	10
5.5 Rollbeskrivning biträdande kontorschef.....	10
6 Avdelning Miljö & Bygg.....	11
6.1 Organisation.....	11
6.2 Rollbeskrivning avdelningschef/ enhetschefer Miljö och Bygg .....	11
7 Avdelning Samhällsplanering .....	13
7.1 Organisation.....	13
7.2 Rollbeskrivning avdelningschef och bitr. avdelningschef Samhällsplanering.....	14
8 Avdelning Trafik, Gata, Park, Servicevaktmästeri.....	15
9 Avdelning VA .....	16
10 Avdelning fastighet .....	18
11 Eventuella stabsfunktioner .....	18



## 1. Bakgrund och syfte

I augusti 2025 gav kommunchefen uppdraget att utreda förutsättningarna för att etablera ett nytt samhällsbyggnadskontor i Askersunds kommun. Syftet med kontoret är att skapa en mer samlad, strategisk och effektiv samhällsbyggnadsprocess och kontoret ska samla de funktioner som idag hanteras inom flera olika organisatoriska enheter – exempelvis fysisk planering, detaljplanering och exploatering, trafik, gata, park, vatten och avlopp, bygglov, miljö- och hälsoskydd samt mät- och kartverksamhet. Det övergripande syftet är att förbättra samordningen i kommunens utvecklingsarbete, tydliggöra ansvar, och stärka förmågan att hantera komplexa frågor som kräver tvärfunktionell kompetens.

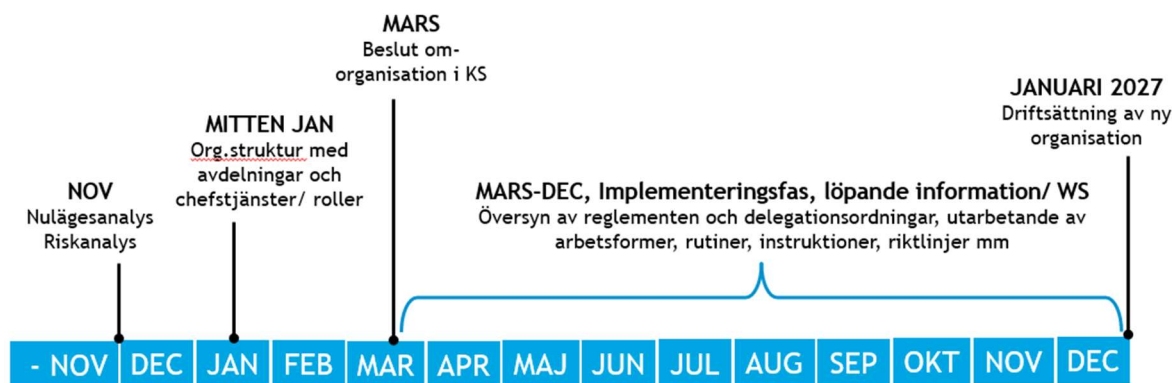
I uppdraget ingår att ta fram ett samlat förslag till hur ett nytt samhällsbyggnadskontor kan organiseras. Detta inkluderar beskrivning av framtida organisationskarta inkluderat avdelnings- och enhetsstruktur, chefskap, roller och ansvar samt hur ledning, planering och prioritering ska samordnas.

## 2. Genomförande

### 2.1 Tidplan

Det gemensamma kontoret planeras startas upp den 1 januari 2027. Förslag till ny organisation med avdelningsindelningar skall vara i mitten av januari 2026.

### Tidplan, aktiviteter



[www.askersund.se](http://www.askersund.se)



### 2.2 Styrning/ledning

Projektägare:	Kommundirektör
Uppdragsledare:	Malin Rosén
Projektgrupp:	Henrik Olofsson, Markus Bailar, Stefan Alander, Rickard Andersson, Maria Gren och Gabriella Swahn (del av utredningen) samt HR och förvaltningsekonom
Samverkan:	Fackliga samverksansföreträdare, skyddsombud samt representanter från övriga kommuner inom Sydnärkes miljö- och byggnämnd



## 2.3 Projektbudget

Ekonomiska och personella resurser till projektet ryms inom befintliga ramar för de berörda förvaltningarna. Respektive förvaltning svarar för kostnader för de personer från kontoren som deltar i projektarbetet.

## 2.4 Mål

Nedan beskrivs nyttan med en ny organisation vilket också kommer genomsyra arbetet med arbetsprocesser m.m. som blir nästa steg när beslut om ny organisation är tagen i mars.

### Effektmål

- Mer tydlighet och bättre flöden för olika ärenden, kortare beslutsvägar
- Uppnå bättre synergieffekter, i hela ärendekedjan
- Tydlig ledning och styrning, komma ifrån olika prioriteringar i de olika förvaltningarna
- Utifrån medborgarperspektivet ska den nya organisationen påverka människors vardag positivt
- Organisationen ska klara olika politiska förutsättningar och att kunna vara både renodlad egen verksamhet, samverka med andra eller upphandlade arbetsuppgifter helt eller delvis på entreprenad.

### Projektmål

Nedan beskrivs vilka delar som levereras i detta skede samt vad nästa steg blir.

- Mål en detaljerad organisationsstruktur och organisationskarta med avdelnings/ enhetsinledning och chefstjänster/ roller
- Tydliga rollbeskrivningar och mandat/ ansvar
- En transparent process med bred delaktighet
- Omvärldsanalys genomförd som stöd för val av inriktning

Steg 2 implementeringsfas efter beslut om ny organisation:

- Kartlägga synergier och arbeta med arbetsprocesser
- Översyn av reglementen och delegationsordningar. Utarbetande av arbetsformer, rutiner, instruktioner, riktlinjer mm
- Säkerställa så långt som möjligt en organisation som är hållbar för egna och omgivningens påverkan över tid

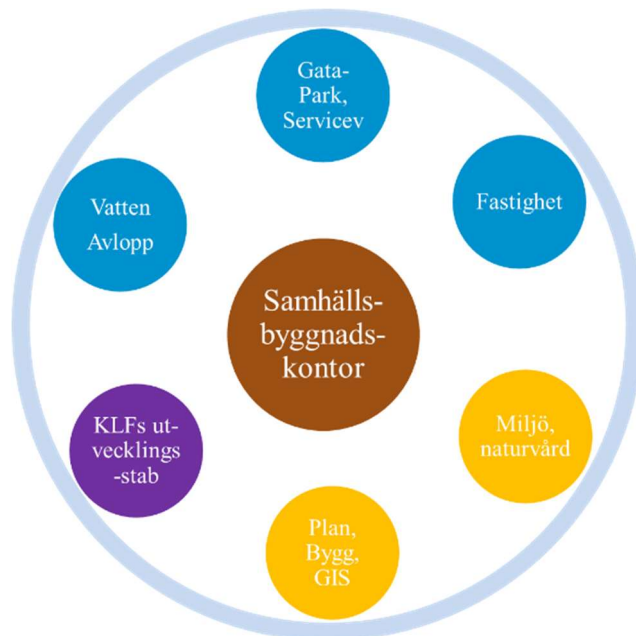
## 3. Förutsättningar för ny organisation

Nedan beskrivs viktiga övergripande organisatoriska initiativ som föreslås att träda i kraft i det nya samhällsbyggnadskontoret:

- Tekniska förvaltningen föreslås att integreras i kontoret och därmed bidra till en mer samlad hantering av kommunens infrastruktur- och anläggningsfrågor. (se blå markering nedan)
- Samhällsbyggnadsförvaltningen Sydnärke föreslås också att organiseras i det nya kontoret där plan- och myndighetsutövningen kan kopplas närmare kommunens övriga samhällsbyggnadsverksamhet (se gul markering nedan)



- Kommunledningskontorets utvecklingsstab med bl.a. översiktsplanering kommer också utgöra en viktig del i planprocessen och ingår också i översynen av den nya organisationen.



*Bilden ovan visar vilka avdelningar som finns idag inom Tekniska förvaltningen, Samhällsbyggnad Sydärke och Kommunledningskontoret och ingår i översynen inför ett nytt Samhällsbyggnadskontor.*

Förutsättningar som utgör underlag i arbetet med ny organisation:

- Förutsättningar givna i uppdraget, uppdragsmål och arbetsgruppens mål, workshopar med medarbetarna, inspel från arbetsgruppen och andra kommuner, juridik, ekonomi m.m.
- Inga förändringar i verksamhetsområdena VA, Gata- park och Servicevaktmästeri och fastighet. Dessa kommer utredas vidare under 2026.
- Det är bara avdelningsnivån och avdelningschefsroller som är helt klara för dialog. Hur enhetsnivån ska ledas och styras inom Miljö och Bygg behöver mer tid för utredning.
- Organisationens ska lätt kunna omorganiseras vid behov och ska kunna hantera olika politiska inriktningar så långt som möjligt.
- Samarbete med Laxå ska kunna fortsätta i ny organisation. Samverkan med andra kommuner om t.ex. karta ska också kunna tas om hand.
- Önskvärt att inte ha för många nämnder för det framtida kontoret.
- Allt arbete som ska ske inom det nya kontoret kommer utredas och planeras under 2026. Inga arbetsprocesser m.m. ska sättas nu.
- Antal medarbetare och antal verksamhetsområden per chef ska inte vara för många, prioritering görs av närvarande ledarskap. Detta möjliggör operativt arbete där detta inte kunnat göras idag.
- Organiseringen har i detta skede inte analyserat förutsättningarna kring resursbehov och därmed inte lämnat underlag för budget för det nya kontoret. Förutsättningar med Lekebergs och Laxås kommuners behov behöver även vara helt utredda först för att kunna identifiera slutligt resursbehov. Ambitionsnivå och planeringstakt kan också vara faktorer som styr behov av resurser.



## 4. Rollbeskrivning chefsuppdrag generellt

För alla chefsroller i kommande Samhällsbyggnadskontor gäller ansvar och mandat enligt nedan, tillkommande ansvar beskrivs under respektive chefsroll.

- Personal-, ekonomi-, arbetsmiljö- och verksamhetsansvar inom respektive ansvarsområde.
- Styra verksamheten mot uppsatta mål med de medel som ställts till förfogande och säkerställa att verksamheten utvecklas åt rätt håll.
- Delta i budgetprocessen och ansvara för att genomföra den verksamhet som gällande budget är avsedd att täcka.
- Fortlöpande leda och fördela arbete, följa upp verksamheten med avseende på ekonomi, resultat och effekter, nyckeltal, målpuppfyllelse, kvalitet m.m.
- Företräda arbetsgivaren i relation till medarbetare och arbetstagarorganisationer och har ansvar för att tillämpa arbetsrättslig lagstiftning samt avtal och beslut. Personalansvaret innebär ärenden som avser anställningen såsom att introducera nya medarbetare, fatta beslut om anställning, lön och ledigheter, genomföra resultat- och utvecklingssamtal samt årlig löneöversyn.
- Arbetsgivaransvar enligt delegation.

## 5. Förslag till nytt Samhällsbyggnadskontor

### 5.1 Verksamheter som omfattas av ny organisation

I denna utredning presenteras arbetsgruppens förslag till organisering av ett nytt Samhällsbyggnadskontor i Askersunds kommun. Nedan beskrivs de förändringar som föreslås med nya avdelningar. Varje avdelning och chefsroller beskrivs sedan vidare i efterföljande kapitel.

#### **Nuvarande Tekniska förvaltningen integreras i ett nybildat samhällsbyggnadskontor**

Nuvarande tekniska förvaltningen ombildas och integreras i ett nybildat samhällsbyggnadskontor. Målet är att samla planering, drift och strategisk utveckling av kommunens infrastruktur- och anläggningsfrågor under ett och samma organisatoriska paraply, vilket i sin tur skapar bättre förutsättningar för samordning, kvalitet och resursoptimering.

#### **Nuvarande förvaltningen Samhällsbyggnad Sydnärke organiseras inom det nya samhällsbyggnadskontoret**

En viktig del i den pågående utvecklingen är det interkommunala samarbetet inom Samhällsbyggnadsförvaltningen Sydnärke, som organisatoriskt sorterar under Sydnärkes miljö- och byggnämnd – en gemensam nämnd mellan Askersund, Laxå och Lekebergs kommuner, med Askersund som värdkommun. Inom ramen för Askersunds pågående organisationsutredningar har samarbetets framtid aktualiserats, särskilt mot bakgrund av att Lekebergs kommun sagt upp sitt samarbete i Sydnärke Samhällsbyggnad från 1a januari 2027. Som en del i detta arbete och kommunens övergång till *en* övergripande kommunförvaltning med kontorsindelning föreslås att den nuvarande förvaltningen Samhällsbyggnad Sydnärke organiseras inom det nya samhällsbyggnadskontoret i Askersunds kommun. Denna lösning möjliggör fortsatt samverkan inom ramen för den gemensamma nämnden, samtidigt som myndighetsutövningen knyts närmare kommunens övriga samhällsbyggnadsfunktioner – vilket bidrar till ökad samordning, tydligare ansvarsfördelning och en mer sammanhållen organisation.



För Askersunds del är målsättningen att långsiktigt säkerställa en ändamålsenlig, tydlig och hållbar organisation för samhällsbyggnadsfrågorna, med god internstyrning, effektiv resursanvändning och stärkt strategiskt fokus.

### **Strategisk utveckling flyttas från nuvarande kommunledningsförvaltningen in i det nya samhällsbyggnadskontoret**

För att ytterligare stärka helheten i kommunens samhällsbyggnadsarbete föreslås att den strategiska utvecklingen, inklusive översiktsplaneringen (ÖP-arbetet), som idag återfinns inom kommunledningsförvaltningen, integreras i det nya samhällsbyggnadskontoret. Denna samordning syftar till att skapa en mer enhetlig och effektiv planeringsprocess samt underlätta kopplingen mellan övergripande strategiska mål och operativt samhällsbyggande.

Strategisk utveckling, inklusive ÖP-arbete (översiktsplanering): Denna funktion, som idag tillhör kommunledningsförvaltningen, föreslås att integreras i det nya samhällsbyggnadskontoret för att skapa en mer sammanhållen planering och utveckling av samhällsbyggnadsprocesserna.

### **Verksamhetsområde fastighet omfattande ansvar för drift och förvaltning kommunens mark och byggnader**

Frågan om kommunens fastighetsfunktion, idag organiserad inom den tekniska förvaltningen är fortfarande under utredning, och det övervägs huruvida denna funktion kan knytas till det nya samhällsbyggnadskontoret eller placeras på det kommunägda bolaget Askersunds bostäder AB. En närmare analys behöver göras för att hitta den mest effektiva och ändamålsenliga lösningen för denna funktion.

## **5.2 Fördelar med ett samhällsbyggnadskontor**

Goda exempel har inhämtats från andra kommuner i liknande storlek som också har ett samhällsbyggnadskontor. Samtliga menar att den stora fördelen skapas just genom att samla all planering, bygg och miljö och tekniska förvaltningen inom samma förvaltning eller kontor. Avdelningar och enheter är uppbyggda olika sätt beroende på vilka förutsättningar respektive kommun har.

Att samla de verksamhetsområden som omfattas av omorganisationen i ett kontor kommer förbättra samordningen i kommunens utvecklingsarbete, tydliggöra ansvar, och stärka förmågan att hantera komplexa frågor som kräver tvärfunktionell kompetens.

Fördelar är även att det blir enklare att se till helhetsprocessen, i till exempel exploatering. Det dyker inte bara plötsligt upp hos VA att det ska dras vatten och avlopp till ett område som vunnit laga kraft i detaljplan där lantmäteriets arbete med avstyckning dessutom är påbörjat.

Möjligheten att fler discipliner i samhällsbyggnadsprocessen möts i hela processen medför bättre lösningar, då olika frågor kan lyftas tidigt. Kunskapen om andra aspekter bygger även värdefull kompetens hos alla medarbetare som skapar nytta i handläggningen.

Det finns även många fördelar att ha en egen budget (skatt och avgift hålls förstås isär), t.ex:

### **1. Samlad och mer strategisk användning av utvecklingsmedel**

Ett gemensamt kontor kan:

- prioritera utvecklingsbudget utifrån hela planeringskedjan (ÖP → DP → genomförande)
- skapar underlag till VA-plan och utbyggnad gata-park på kort och lång sikt





## 2. Större möjlighet till gemensamma utvecklingsprojekt

Utvecklingsbudget kan användas till:

- metodutveckling för både översikts- och detaljplanering
- digitalisering (GIS, informationshantering, planstöd, systemutveckling, 3D-modeller, AI-stöd)
- strategisk kompetensutveckling och kompetensförsörjning

## 3. Bättre argumentation gentemot politiken

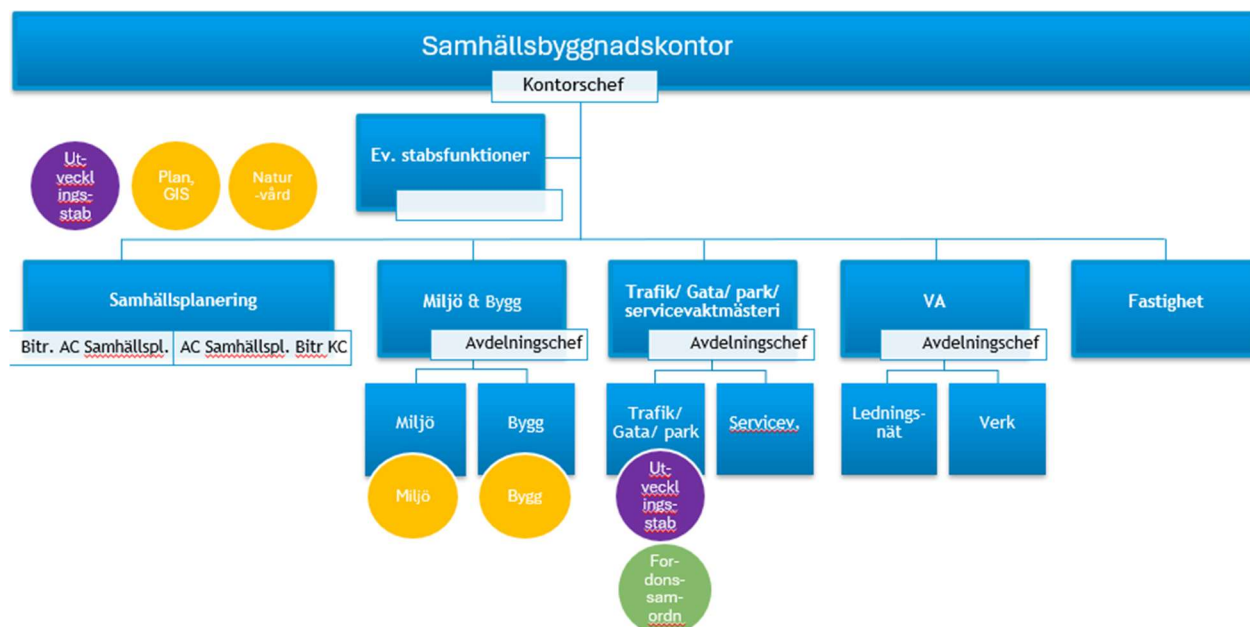
- kan motivera fleråriga satsningar snarare än små, årliga punktinsatser
- koppla utvecklingsbudget till kommunens övergripande visioner och mål

## 5.3 Förslag till avdelningsindelning och nämndstruktur

Det nya samhällsbyggnadskontoret föreslås omfatta 5 avdelningar varav avdelningarna från tekniska förvaltningen inte utreds för omorganisering i detta.

Avdelningarnas innehåll och funktion beskrivs i efterföljande kapitel som omfattar följande avdelningar:

- Samhällsplanering (ÖP, DP gemensamt)
- Miljö & Bygg (Myndighetsutövning)
- Trafik/ Gata/ Park/ Servicevaktmästeri (område ”rullande trafik” tillförs denna avdelning)
- VA
- Fastighet



*Förslag på nya avdelningar inom det nya Samhällsbyggnadskontoret*



### Samarbete med Laxå kommun samt relationen till nämnder

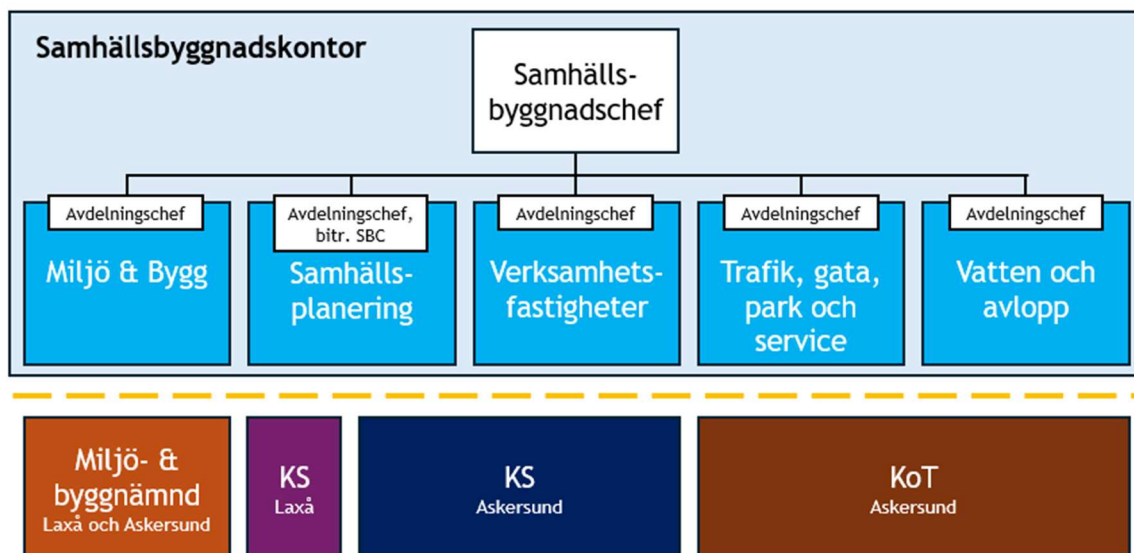
Förslaget till ny organisation har tagit hänsyn till många faktorer och aspekter. En central fråga som är avgörande för att såväl rättssäkerhet och budgeteringsarbete som dagligt, löpande arbetet ska fungera är att förvaltningsorganisationen i kontoret speglar de politiska nämnderna i de båda kommunerna, som styr verksamheten. Myndighetsfrågorna har därför samlats i en egen Miljö- och byggavdelning som svarar mot en gemensam myndighetsnämnd (Miljö- och byggnämnden).

De samhällsbyggnadsfrågor utöver myndighetsutövning som Laxå kommun tar del av genom avtalsamverkan hanteras inom avdelningen "Samhällsplanering". Denna avdelning svarar mot respektive kommuns kommunstyrelse. Laxå kommun tar dock inte del av alla fackområden som hanteras i denna avdelning, då exempelvis översiktsplanering sköts av Laxås egen förvaltningsorganisation.

I dagsläget arbetar den gemensamma förvaltningen samhällsbyggnad sydnärke utifrån ett gemensamt reglemente och överenskommelse. Lekeberg har sagt upp avtalet för sin del, för Laxå och Askersunds del så fortsätter det som tidigare om inget annat omförhandlas. Avtalet gäller i fyra år och förlängs automatiskt om ingen part säger upp det. Uppsägelseperioden är 18 månader.

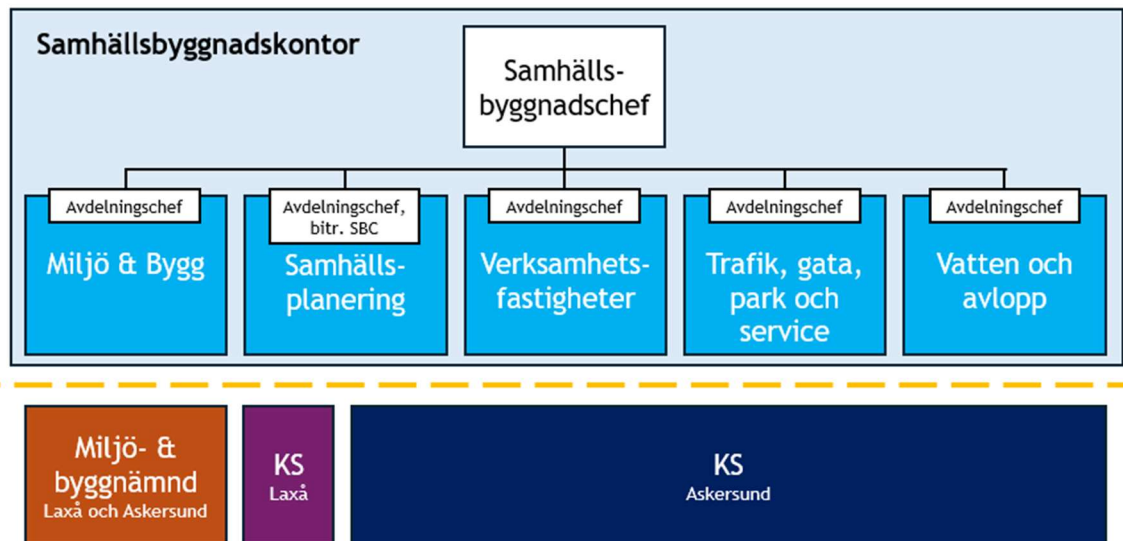
Avdelningarna Trafik/ gata/ park/ service, Vatten och avlopp (VA) samt Verksamhetsfastigheter arbetar bara med Askersunds kommuns frågor. Idag finns såväl Kultur- och tekniknämnden (KoT) som kommunstyrelsen (KS) och i dagens organisation orienteras verksamhetsfastighetsfrågorna mot KS och Gata/park/service och VA mot KoT.

Om dagens nämndstruktur för övrigt behålls kommer respektive avdelning svara mot nedanstående nämnder politiskt.



*Dagens Samhällsbyggnadsnämnd blir myndighetsnämnd*

Arbetsgruppen för framtagandet av ny organisation för samhällsbyggnadsfrågor förordar dock att arbeta mot maximalt två nämnder och inte bibehålla befintlig nämndstruktur. Detta arbete bedöms bli tidskrävande och ta onödigt mycket resurser i anspråk från verksamheten. Förslagsvis hanteras alla verksamhetsfrågor kopplat till samhällsbyggnad i KS förutom myndighetsutövning inom Miljö & Bygg, se nedan.



Förslag på ny nämndstruktur

## 5.4 Rollbeskrivning kontorschef samhällsplanering, Bitr AC Miljö och Bygg

Kontorschef för Samhällsbyggnadskontoret har i uppdrag att ansvara för att forma framtidens infrastruktur och samhällsutveckling. I rollen ingår att arbeta både strategiskt, operativt och visionärt med strategisk samhällsplanering. Att säkerställa att verksamheten lever upp till både interna och externa krav är också en viktig del av rollen.

Kontorschefen är även ansvarig mot nämnd för alla avdelningar utom Miljö & Bygg pga. jävs-skäl.

Kontorschefen kan även inneha den biträdande funktionen för Avdelningschef Miljö & Bygg för att klara ut jävssituationen som uppstår när myndighetsutövning inom Milj & Bygg hamnar organisatoriskt inom samma avdelning som t.ex. VA där tillsyn genomförs.

Denna biträdande funktion kan organiseras på olika sätt beroende på hur strukturen ansvarsmässigt kommer se ut på enhetsnivå. Alternativa lösningar beskrivs vidare under kapitel rollbeskrivning avdelningschef för Miljö- och Bygg.

## 5.5 Rollbeskrivning biträdande kontorschef

Jämte kontorschef föreslås en biträdande funktion till kontorschef att införas. Syftet med funktionen är att kontorschefen kommer agera mer operativt inom strategisk samhällsbyggnad och har därav behov av att kunna växeldra i de olika processerna tillsammans med en biträdande kontorschef.

Kontorschefen kommer verka mer operativt inom område strategisk samhällsbyggnad och därför föreslås den avdelningschefen även inneha rollen som biträdande kontorschef.

Exempel på fördelar med denna funktion:

- Kompetens, resurs och mandat knyts nära kontorschefen i kontors- och kommunövergripande processer
- Succession vem som ersätter KC vid frånvaro eller som representant i interna eller externa sammanhang är klargjort och mandat ligger i rollen.
- Kan löpande ta ansvar för vissa frågor eller representantskap som annars naturligt hade legat på kontorschefen.



## **6 Avdelning Miljö & Bygg**

### **6.1 Organisation**

I dagsläget är Sydnärke miljö- och byggnämnd lokal tillsynsmyndighet, miljönämnd för Askersunds, Laxå och Lekebergs kommuner enligt miljöbalken, tobakslagen, strålskyddslagen, livsmedelslagstiftningen, tobakslagen, alkohollagen, lagen om detaljhandel med vissa receptfria läkemedel samt lagen om elektroniska cigaretter och påfyllningsbehållare. Nämnden är också lokal byggnadsnämnd för de samverkande kommunerna och ansvarar för uppgifter enligt plan- och bygglagen, miljöbalken samt Lagen om med särskilda bestämmelser om gatuhållning och skyltning.

Verksamheten stället höga krav på rättssäkerhet, opartiskhet och tydliga beslutsvägar. Samtidigt hanterar samhällsbyggnadskontoret frågor som rör planering, exploatering och kommunala investeringsprojekt där kommunen ofta själv är en part.

Att ha en separat avdelning för miljö- och byggfrågor med en egen nämnd kan bl.a. ge dessa fördelar:

#### **1. Starkare rättssäkerhet och oberoende**

- Tydlig åtskillnad mellan myndighetsutövning och kommunens utvecklings- och exploateringsintressen.
- Minskad risk för jäv, intressekonflikter och politisk eller organisatorisk påverkan i enskilda ärenden.
- Ökad legitimitet i beslut enligt PBL, miljöbalken och livsmedelslagstiftningen.

#### **2. Tydligt politiskt ansvar och styrning**

- En egen nämnd ger fokus på lagstyrda uppdrag, tillsyn och efterlevnad.
- Politiken får bättre möjlighet att följa upp tillsynsplaner, handläggningstider och rättssäkerhet.
- Mindre risk att myndighetsfrågor trängs undan av utvecklings- och investeringsfrågor.

#### **3. Förutsägbar och likvärdig myndighetsutövning**

- Gemensam tolkning och tillämpning av lagstiftning.
- Konsekvent hantering av bygglov, tillsyn och miljöärenden.
- Ökad transparens gentemot medborgare och företag.

#### **4. Stärkt professionell roll för handläggare**

- Kan delegera mandat att fatta beslut.
- Underlättar kompetensförsörjning och rekrytering.

#### **5. Förtroende hos medborgare och externa aktörer**

- Ökad tillit till kommunens beslut när tillsyn och prövning upplevs som oberoende.

### **6.2 Rollbeskrivning avdelningschef/ enhetschefer Miljö och Bygg**

Det finns flera möjliga sätt att organisera chefsfunktionerna inom miljö- och byggavdelningen. Ett alternativ är att ha en avdelningschef som även ansvarar för antingen miljö- eller byggområdet, kompletterat med en enhetschef för det andra området.



### **Avdelningschefens ansvar**

Avdelningschefen har det övergripande ansvaret gentemot nämnden och ingår i den kontorsgemensamma ledningsgruppen. Rollen innebär även ansvar för samverkan med andra kommuner i frågor som faller inom avdelningens ansvarsområde.

### **Behov av verksamhetsnära ledarskap**

Miljö- och byggverksamheterna är komplexa och ställer höga krav på sakkunskap och operativt ledarskap. Det finns därför ett tydligt behov av en verksamhetsnära chef som kan stödja handläggarna både i det dagliga arbetet och i det långsiktiga, strategiska utvecklingsarbetet.

Ledning och styrning på enhetsnivå utreds i näste skede av organisationsutredningen när även de ekonomiska förutsättningarna är helt utredda.

### **Alternativ organisationslösning**

En möjlig lösning som bör utredas vidare är en modell liknande den som föreslagits för Strategisk samhällsbyggnad. Denna innebär att avdelningen leds av både en avdelningschef och en biträdande avdelningschef som delar på det övergripande ansvaret. Ansvarsområdena fördelas utifrån respektive chefs expertis.

En sådan modell skulle säkerställa kontinuitet i ansvaret gentemot nämnden vid frånvaro av avdelningschefen, samtidigt som verksamheten tillförs verksamhetsnära och sakkunniga chefsfunktioner.

### **Delegation**

Delegation till miljö- och byggchef ges från myndighetsnämnden direkt och är på så sätt fristående från övrig verksamhet. Kontorschef har därmed inget mandat att ”verka” inom miljö- och bygg. Vid frånvaro eller annat behov av beslutsfattande funktion så träder kontorschef eller annan föreslagen roll in i biträdande roll. Då är denne på motsvarande sätt helt fränkopplad övrig verksamhet mandatsmässigt. Om det är KC som innehar den ersättande funktionen behöver ersättare i kontorschefsrollen vara förutbestämd för att undvika avsaknad av kontorsledningsansvar. I detta scenario läggs den funktionen som Biträdande kontorschef på avdelningschef för Samhällsplanering.

Delegationsordningen ska då ange att när ordinarie chef inte är på plats så träder biträdande chef in och den delegation som tilldelats ordinarie går över till i sin helhet till biträdande chefen.

Denna hantering bör säkerställa att beslut fattas utan påverkan från exploaterings- eller planintressen.

Lösningen bedöms bidra till stärkt rättssäkerhet, ökad transparens och ett ökat förtroende för myndighetsutövningen.



## 7 Avdelning Samhällsplanering

### 7.1 Organisation

Verksamheten inom Samhällsplanering kan beskrivas som två huvudinriktningar som ingår i samma avdelning; Samhällsutveckling och Samhällsplanering.

Avdelningens verksamhetsområden behöver vidare sorteras men i grova drag hör ÖP till utveckling och DP till planering. Samtliga verksamhetsområden nedan föreslås ingå i samma avdelning;

*Etableringsansvar, samverkan med näringsliv mfl, köp och sälj av mark, MEX, Lantmäteri frågor, process/ projektledning, tvärdisciplinära ärenden, hantera övergripande remisser och politiska uppdrag, ÖP, dialog regionalt kollektivtrafik, infrastruktur, DP, naturvård, arkitektur, kulturmiljö, trafikplanering, tillgänglighet, landsbygdsfrågor, hållbarhet, GIS, mätning, geodatasamverkan, baskarta, ledningsrätt.*

Om avdelningen skulle delas in i enheter skulle gränsdragningen dem mellan bli svårare.

Genomförandeplan för ÖP utgör grunden till investeringsbudgetar, var det ska byggas VA med mera. Avdelningen ansvarar för denna plan, som tas fram i tätt samarbete med övriga berörda.

GIS-analyser är i hög grad användbart i strategisk översiktlig planering och används inte till det idag och kan utvecklas om det ges mer utrymme på strategisk nivå.

Naturvården är inte myndighetsutövning och det föreligger ingen jävsproblematik. Detta verksamhetsområde är en viktig resurs vid myndighetsutövning men det bedöms tillräckligt att myndighetsutövningen har nära tillgång till kompetensen. I avdelningen Strategisk Samhällsbyggnad skapas synergieffekter tillsammans med detaljplan/översiktsplan.

Att ha översiktsplanering och detaljplanering i samma avdelning kan bland annat ge dessa fördelar:

#### 1. Bättre samordning och helhetssyn

När båda planeringsnivåerna finns nära varandra blir det lättare att säkerställa att **detaljplaner följer översiktsplanens mål, strategier och ställningstaganden**. Det minskar risken för målkonflikter och lättare att göra långsiktig prioritering och budget för genomförande av planerna.

#### 2. Effektivare processer

- direkt dialog mellan översikts- och detaljplanerare
- kortar beslutsvägar
- kännedom om hela processen och vad som ligger bakom förutsättningarna som skapats i ÖP och planeringsunderlag
- gör planprocessen snabbare och mer förutsägbar
- ökad kvalitet och likvärdighet i beslutsfattandet

#### 3. Kunskapsöverföring, kompetensutbyte, arbetsmiljö

Medarbetare får:

- bättre förståelse för både strategisk och operativ planering
- ökad kompetens kring lagstiftning (PBL), miljöfrågor och genomförandefrågor
- större möjlighet till gemensam utveckling av metoder och arbetssätt
- bättre närvarande ledarskap



#### **4. Starkare koppling mellan strategi och genomförande**

Översiktsplanen blir mer än ett strategiskt dokument – den används aktivt i detaljplaneringen. Samtidigt kan erfarenheter från detaljplaner återföras till översiktsplanen och förbättra dess realism och genomförbarhet.

#### **5. Enhetlig kommunikation internt och externt**

En gemensam avdelning ger:

- tydligare besked till politiker, exploatörer och allmänhet
- mer samstämmiga tolkningar av planeringsprinciper

#### **6. Bättre hantering av tvärsektoriella frågor**

Frågor som klimat, hållbar mobilitet, grönstruktur, riksintressen, bostadsförsörjning med mera kräver samspel mellan strategisk och detaljerad nivå, vilket underlättas organisatoriskt.

#### **7. Flexibilitet och resurseffektivitet**

Vissa resurser kan fördelas eller prioriteras efter behov över tid. Bidrar till mindre sårbar organisation.

### **7.2 Rollbeskrivning avdelningschef och bitr. avdelningschef Samhällsplanering**

Avdelningen föreslås ledas av en avdelningschef tillsammans med en biträdande avdelningschef. En tydlig uppdelning vilka verksamhetsområden och personer som svarar mot vilken chef är viktigt att reda ut för att inte skapa otydlighet vem som är ansvarig för vad i avdelningen. Storleken på avdelningen kommer medföra att denna lösning har förutsättningar att fungera på avsett sätt. Förslagsvis testas lösningen under minst ett halvår för att sedan utvärderas. Uppnås inte de effekter som väntas ses chefsrollerna över.

Två chefer inom samma avdelning innebär att hela samhällsplaneringsfunktionen har överblick över hela processen och har insyn i vad som händer, är mer snabbfotade, kan utöva en bättre ekonomistyrning och prioritering, klarar stopp- och ställtid med omplanering bättre med mera.

Vid biträdandefunktion finns fördelar att chefskapet kan växeldra på ett bra sätt och att prioriteringar och budget hanteras gemensamt. Det är även lätt att backa upp för varandra i processer och olika möten. Upplägget minskar även sårbarhet vid någon chefs frånvaro. Båda rollerna kommer även ha övergripande insyn i hela avdelningens verksamhet.

Vid införande av biträdande avdelningschef ska denna stödja avdelningschef i ledning, styrning och utveckling av verksamheten, säkerställa måluppfyllelse samt fungera som ställföreträdare vid chefs frånvaro. Rollen innebär ett tydligt mandat och ansvar för både strategiska och operativa uppgifter som bidrar till att politiskt fattade beslut genomförs i praktiken.

#### **Exempel på ansvar för avdelningschefen (Förutom dem som listats i kap ”Rollbeskrivning chefsuppdrag generell”)**

- säkerställa att kommunens visioner och politiska prioriteringar omsätts i operativa planer och aktiviteter.
- befogenhet att fatta beslut inom angivna områden (personal, ekonomi, verksamhet),
- rätt att företräda chef och kommun i interna och externa sammanhang,
- ansvar att följa kommunens styrdokument, policies och mål





- Ersätta kontorschef som biträdande funktion när denne antingen agerar Miljö & Byggchef eller annan frånvaro. Funktionen övertar då samtliga uppgifter och ansvar för kontorets ledning och drift.

#### **Exempel på ansvar för biträdande avdelningschef:**

En biträdande avdelningschef stödjer avdelningschefen i ledning, styrning och utveckling av avdelningens verksamhet. Rollen har eget chefsansvar och ett tydligt delegerat mandat, men det övergripande ansvaret för avdelningen ligger hos avdelningschefen.

En biträdande enhetschef är chef i linjen, med eget personal- och verksamhetsansvar för del av verksamheten, samt samtidigt ett uttalat uppdrag att avlasta och stödja avdelningschefen i ledningsuppgifter.

#### **Ansvar enhetschef (Förutom dem som listats i kap ”Rollbeskrivning chefsuppdrag generellt”)**

- Medverka i avdelningens strategiska planering, mål- och budgetarbete.
- Ha operativt ansvar för delar av avdelningens verksamhet enligt beslutad ansvarsfördelning.
- Bidra till helhetssyn och samordning inom avdelningen.
- Personalansvar för en definierad medarbetargrupp inom avdelningen som är knuten till detaljplanearbete m.m.
- Delta i och driva verksamhetsutveckling inom avdelningen

#### **Mandat enhetschef**

- Fatta beslut inom delegerade områden enligt delegationsordning.
- Företräda avdelningen internt och externt inom sitt ansvarsområde.
- Företräda verksamheten i olika forum efter överenskommelse.

## **8 Avdelning Trafik, Gata, Park, Servicevaktmästeri**

Gata- och parkverksamheten har idag ett brett ansvar som spänner från daglig drift och akuta åtgärder till långsiktig planering och investeringar. Avdelningen ansvarar för planering, drift, underhåll och utveckling av kommunens gator, gång- och cykelvägar, parker och övriga allmänna platser. Verksamheten ska säkerställa god framkomlighet, trafiksäkerhet, tillgänglighet och en trygg samt attraktiv utemiljö för kommuninvånare och besökare.

Inom gatuområdet ansvarar kommunen för drift och underhåll av kommunala gator och gång- och cykelvägar, inklusive vinterväghållning, belysning, skyltning och trafiksäkerhetsåtgärder. Kommunen ansvarar även för planering och genomförande av åtgärder som bidrar till en säker och hållbar trafikmiljö.

Inom park- och grönområden ansvarar kommunen för skötsel, utveckling och förvaltning av parker, torg, lekplatser och naturområden.

Kommunen ansvarar även för att tillhandahålla ett ändamålsenligt servicevaktmästeri som stödjer kommunens verksamheter i deras dagliga drift. Servicevaktmästeriet ska säkerställa att kommunens lokaler och anläggningar är funktionella, säkra och välskötta. Uppdraget omfattar bland annat löpande tillsyn, enklare underhålls- och reparationsarbeten, intern service samt praktiskt stöd i kommunala verksamhetslokaler såsom skolor, förskolor, vård- och omsorgsboenden, idrottsanläggningar och administrativa lokaler.

Gata och park-verksamheten kommer under 2026 att utredas närmare kring möjligheter att lägga ut hela eller delar av verksamheten på entreprenad.

De förändringar som föreslås inom detta verksamhetsområde är att flytta de ”rullande” trafikfrågorna från kommunledningskontoret in till gata/ park. Bedömningen är att en organisering av skolskjuts- och färdtjänstplanering, parkeringstillstånd samt fordonsflyttar inom verksamhetsområdet gata och park skapar flera strategiska, operativa och ekonomiska fördelar. Verksamheterna har tydliga kopplingar till trafik, framkomlighet och användning av allmän plats, vilket gör denna organisering ändamålsenlig. Exempel på fördelar med denna organisering:

- ett samlat ansvar för trafikrelaterade frågor
- bättre helhetssyn på hur transporter, parkering och trafikflöden påverkar varandra
- skolskjuts och färdtjänst är beroende av gator och vägars standard och framkomlighet och ansvaret för framkomlighet och säkerhet ligger inom samma avdelning och skapar synergieffekter.
- tillämpning av trafiklagstiftning och lokala trafikföreskrifter finns redan inom gata och park och handläggningen kan med fördel samordnas med övriga tillstånds- och trafikärenden.
- båda verksamhetsområdena har erfarenhet av och hanterar upphandling av entreprenader

Den här avdelningen föreslås även få ett ansvar för kommunens framtida fordonssamordning. Det finns idag inga medel för denna uppgift, men en överföring av uppgifter och resurser från andra delar av kommunorganisationen som idag hanterar sina respektive delar av fordonsflottan kan utredas vidare.



*Avdelning Gata/ Park och Servicevaktmästeri tillförs även trafik*

## 8.1 Rollbeskrivning avdelningschef Trafik, Gata, Park, Servicevaktmästeri

Inga förändringar föreslås i chefsrollens ansvar och mandat i detta skede.

## 9 Avdelning VA

VA-verksamheten utgör en samhällskritisk och avgiftsfinansierad verksamhet med ett långsiktigt ansvar för dricksvattenförsörjning, spillvattenhantering och dagvatten inom kommunens verksamhetsområde. Verksamheten styrs av särskild lagstiftning, främst lagen om allmänna vattentjänster (LAV), och omfattas av självkostnadsprincipen samt krav på långsiktig ekonomisk balans.



VA-avdelningen ansvarar för planering, drift, underhåll och utveckling av kommunens VA-anläggningar, inklusive ledningsnät, vattenverk, avloppsreningsverk, pumpstationer och tillhörande tekniska system. Verksamheten ska säkerställa en trygg, säker och hållbar VA-försörjning för invånare, näringsliv och samhällsviktig verksamhet.

Bygg- och miljöavdelningen, genom miljödelen, utövar tillsyn över VA-verksamheten enligt miljöbalken och livsmedelslagstiftningen. Detta innebär att VA-verksamheten både är en utförande drift- och investeringsverksamhet och samtidigt föremål för myndighetsutövning inom samma övergripande kontor.

När VA och tillsynsmyndigheten organiseras inom samma samhällsbyggnadskontor är det **särskilt viktigt att organisatoriska gränser, roller, delegationer och beslutsvägar är tydligt definierade** för att säkerställa rättssäkerhet, opartiskhet och allmänhetens förtroende. Jävs- och intressekonflikter är omhändertagna i föreslagen organisation och chefsstruktur. I nästa skede av processen kommer delegationsordningar och beslutsmandat fastställas och rutiner tas fram för hur ärenden ska hanteras när kommunen både är verksamhetsutövare och tillsynsobjekt

VA-verksamheten har även starka kopplingar till samhällsbyggnadsprocessen, särskilt till översiktsplanering, detaljplanering och exploatering. Samtidigt kräver verksamheten ett stabilt organisatoriskt sammanhang då investeringshorisonterna ofta sträcker sig över flera decennier och omfattar betydande ekonomiska värden.

VA-verksamheten kännetecknas av:

- långa planerings- och genomförandetider
- höga krav på teknisk kompetens och robust drift
- stora och kapitalkrävande investeringar
- omfattande samverkan med tillsynsmyndigheter, politiken och andra kommunala verksamheter
- behov av tydlig uppföljning av ekonomi, taxa, reinvesteringar och leveranssäkerhet

Under 2026 planeras ett fördjupat arbete med VA-verksamhetens långsiktiga inriktning. Det omfattar bland annat:

- framtagande eller revidering av VA-plan
- översyn av investeringsbehov och prioriteringar
- koppling mellan översiktsplanens genomförandeplan och VA-utbyggnad
- kompetensförsörjning och framtida organisationsbehov
- gränsdragning mellan strategisk planering, genomförande och drift

Mot bakgrund av detta föreslås **inga organisatoriska förändringar av VA-avdelningen i detta skede**. Fokus är att säkerställa stabilitet, kontinuitet och leveransförmåga samtidigt som underlag tas fram för eventuella framtida ställningstaganden.

## 9.1 Rollbeskrivning avdelningschef VA

Avdelningschef VA har det samlade ansvaret för VA-verksamheten och leder en avgiftsfinansierad verksamhet med eget ekonomiskt ansvar enligt självkostnadsprincipen. Rollen omfattar personal-, verksamhets-, arbetsmiljö- och ekonomiansvar samt ansvar för långsiktig planering och utveckling av VA-systemet.



Avdelningschefen ansvarar för att:

- säkerställa att VA-verksamheten bedrivs i enlighet med LAV, miljölagstiftning och övriga styrande regelverk
- upprätthålla en säker och robust drift av VA-anläggningarna
- ta fram och följa upp budget, investeringsplaner och VA-taxa
- säkerställa långsiktig balans mellan intäkter, kostnader och reinvesteringar
- företräda VA-huvudmannen i relation till politiken, tillsynsmyndigheter och externa aktörer
- samverka med övriga avdelningar inom samhällsbyggnad, särskilt strategisk samhällsbyggnad och gata/park, i plan- och exploateringsfrågor

Avdelningschef VA är en tydlig linjeförman med ett starkt professionellt ansvar och förväntas bidra aktivt till helhetssyn inom samhällsbyggnadskontoret, samtidigt som VA-verksamhetens särart, ekonomi och lagstyrning värnas.

I detta skede föreslås **inga förändringar i avdelningschefens ansvar, mandat eller organisatoriska placering.**

## 10 Avdelning fastighet

Avdelning fastighet kommer utredas under 2026, nuvarande chefsfunktion (Teknisk chef) innehar fastighetschefsrollen under utredningstiden.

Askersunds kommun äger drygt 44 000 kvm byggnader och lokaler varav en mindre andel byggnader såsom vård, skola och omsorgsfastigheter förvaltas i sin helhet av kommunen. Idag har Tekniska förvaltningen ansvar att verkställa kommunstyrelsens reinvesteringsplan vars syfte är att upprätthålla byggnaders värde och säkerställa att fastigheterna har ändamålsenliga lokaler. Tekniska förvaltningen projektleder även nybyggnationer eller omfattande ombyggnationer av byggnader eller lokaler.

När det gäller mark verkställer Tekniska förvaltningen beslutade detaljplaner och bevakar kommunala intressen i sitt markägarskap.

## 11 Eventuella stabsfunktioner

Stabsfunktioner såsom ekonomin, kommunikation, juridik, upphandling m.m. behöver utredas närmare för att se vilka behov som finns i ny organisation och vilket stöd som kommer finnas att tillgå centralt.

Viss administration behöver även i fortsättningen vara verksamhetsnära. Den kan redan idag organiseras in i "rätt" boxar. Arbetsgruppen för nya samhällsbyggnadskontoret bevakar vad som händer i kommunchefens rekrytering av administrativ chef. Även funktionerna ekonomi och upphandling rekryteras under 2026, och till dessa funktioner kommer arbetsgruppen lämna inspel om behov från samhällsbyggnadskontorets perspektiv.

Om det kommer finnas centralt stöd påverkar det troligtvis omfattningen av våra egna behov.

Just nu bedöms organisationen vara stabil och klara förändringar då det finns en "ruta" att lägga förvaltningsövergripande gemensamma funktioner i.



**Redovisning av uppdrag: Genomförande av ny organisationsstruktur  
med kontorsindelning och översyn av nämndernas reglementen**

**Projektagare:** Kommundirektör

**Uppdragsledare:** Kommunjurist

**Projektgrupp:** Kommunsekreterare



## Innehåll

Redovisning av uppdrag: Genomförande av ny organisationsstruktur med kontorsindelning och översyn av nämndernas reglementen.....	1
Sammanfattning.....	3
Bakgrund .....	5
Förslag till kontorsindelning .....	6
Barn- och utbildningskontor.....	6
Ansvarsområde.....	6
Organisation .....	6
Socialkontor.....	6
Ansvarsområde.....	6
Organisation .....	6
Samhällsbyggnadskontor.....	6
Ansvarsområde alternativ 1 – Samhällsbyggnadskontor med verksamheterna gata/park och VA .	6
Organisation .....	8
Ansvarsområde alternativ 2 – Samhällsbyggnadskontor utan verksamheterna gata/park och VA	10
Frågor kopplade till den gemensamma nämnden .....	10
Kommunledningskontoret .....	11
Ansvarsområde.....	11
Organisation .....	11
Stab ekonomi.....	11
Stab HR .....	11
Stab säkerhet/brottsförebyggande .....	12
Stab för verksamhetsutveckling och administration.....	12
Stab digitalisering.....	12
Avdelning för kultur, näringsliv, AME m.m.....	13
Serviceavdelning .....	15
Organisation .....	15
Styrning – roller och ansvar .....	16
Ansvarig tjänsteperson inför nämnd.....	16
Beslutsnivåer kommunförvaltning .....	16
Former för facklig samverkan .....	17
Riskbedömning inför övergång till kontor .....	17
Identifierade styrdokument i behov av revidering.....	18



## Sammanfattning

Utredningens förslag är att förvaltningsorganisationen övergår från nuvarande sex förvaltningar till en kommunförvaltning som är indelad i fyra kontor. Indelningen bygger på att verksamheterna i stor utsträckning ska vara kopplade till en nämnd med ansvar för ett tydligt avgränsat område. Sådan indelning har generellt sett bedömts fördelaktigt utifrån tydlighet och minskad risk för administrativt merarbete och konkurrens mellan nämnder om sektorns resurser.<sup>1</sup> Samarbete mellan kontoren är däremot av stor vikt eftersom det bland annat ska vara enkelt för medborgare att få service av kommunen och de kan behöva service från flera sektorer. För att motverka risker för kontorstänkande bedöms förvaltningens ledningsgrupp vara ett viktigt forum för att lyfta frågor som är gemensamma för hela förvaltningen.<sup>2</sup>

Kommunledningskontoret ska arbeta övergripande och verka för samverkan mellan kontoren men även bistå de övriga kontoren inom sina respektive områden. Kommunledningskontoret får ett tydligt uttalat ansvar för att driva kommunövergripande processer och ett särskilt ansvar i att bidra till mer samverkan över de organisatoriska gränserna. Inom kommunledningskontoret skapas ett antal staber och avdelningar med ett tydligt avgränsat ansvarsområde.

Respektive kontor föreslås ledas av en kontorschef, vilken är underställd kommundirektör. Kommundirektören leder även kommunledningskontoret. Staber och avdelningar föreslås ledas av en stabs- respektive avdelningschef.

När det gäller ansvarsområden för kontor, avdelningar och staber har utredningen kommit fram till ett antal alternativ i ett par områden där för- och nackdelar lyfts fram och där det finns olika vägval för kommunens organisation. Utgångspunkten har varit förslaget som presenterats i PM om organisationsutveckling och som ser ut enligt nedan.

I förhållande till nämnderna har de enligt förslaget ingen egen förvaltning. I exempel från andra kommuner med samlad förvaltning framkommer att nämnder lyfter brister med att inte kunna styra över resurser.<sup>3</sup> Utöver, som nämns ovan, att kontoren får ett avgränsat område och blir ett stöd till primärt en nämnd föreslås att tydliggöra och säkerställa nämndernas rätt till resurser i en samlad förvaltning i kommunens reglementen. Kommunstyrelsen föreslås därför ges ansvar för att nämnderna får tillräckliga resurser för att utföra sina uppdrag. Justeringar i reglementen kommer däremot behandlas i ett separat ärende.

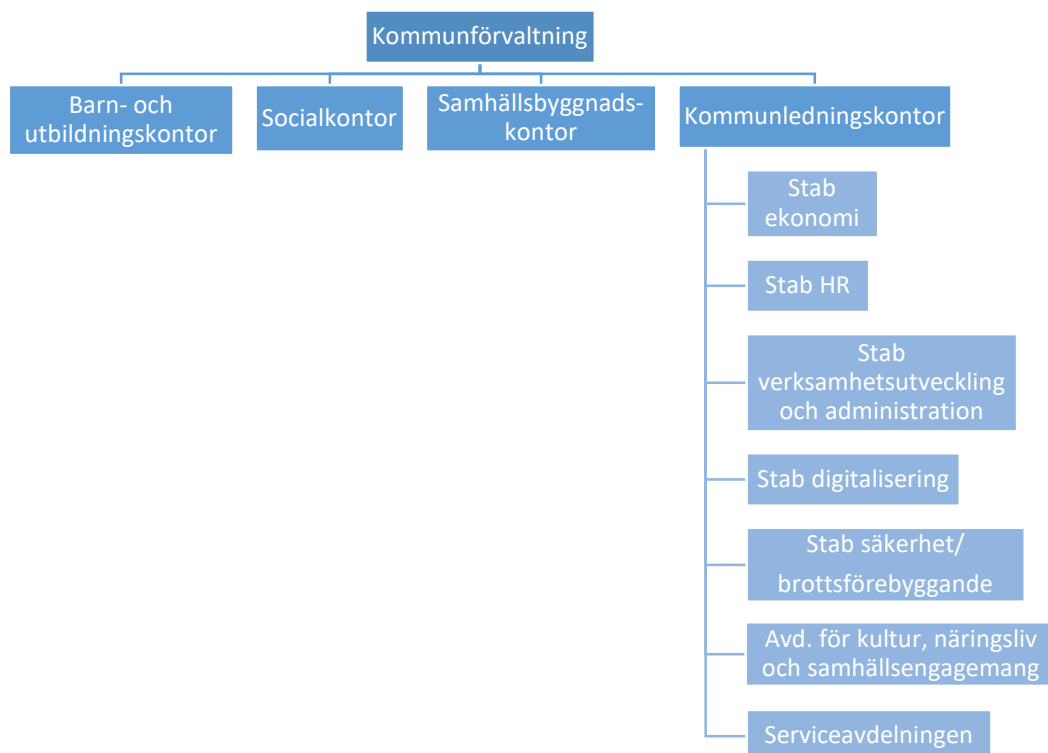
---

<sup>1</sup> SKR 2025: Politisk organisation i kommuner och regioner, s. 26.

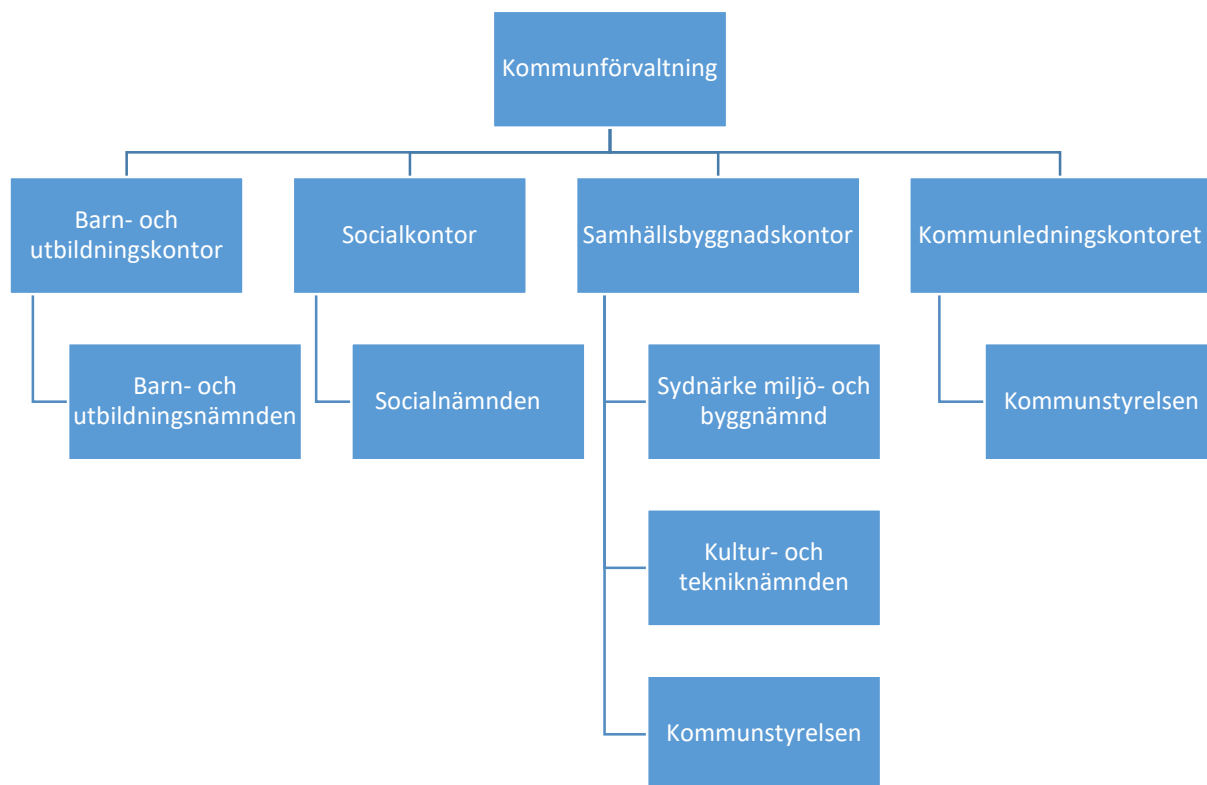
<sup>2</sup> SKR 2025: Politisk organisation i kommuner och regioner, s. 27.

<sup>3</sup> Utvärdering gemensam förvaltning Umeå kommun, PwC 2017.





#### Politisk organisation och primärt kontorsstöd





## Bakgrund

Uppdraget att skapa en kontorsindelning kom från kommundirektör i syfte att konkretisera, dels rapporterna om stödprocesser och samhällsbyggnadsprocesser från extern utredare, dels kommundirektörens egna PM om organisationsutveckling. I uppdraget ingår att genomföra övergången från en traditionell förvaltningsorganisation till en sammanhållen kontorsstruktur inom ramen för en gemensam kommunal förvaltning, där kommunstyrelsen fortsätter att vara anställningsmyndighet för samtliga chefer och medarbetare.

Uppdraget omfattar att

- konkretisera kontorsindelningen
- definiera kontorens uppdrag och roller
- säkerställa att styr- och ledningsstrukturen stödjer kontorens möjlighet att arbeta asymmetriskt mot flera nämnder
- tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen mellan nämnder, kommundirektör och kontorschefer i linje med kommunens styrmodell, där politiken sätter mål och riktning, kommundirektören leder den samlade verkställighetsorganisationen och kontoren ansvarar för operativt genomförande

Många kommuner har en traditionell förvaltningsorganisation där förvaltningarna är knutna till en nämnd som verkställer och genomför nämndens målsättningar och beslut. Enligt en undersökning 2022 från tidningen Dagens Samhälle hade däremot 71 kommuner övergått till en förvaltningsorganisation med en samlad förvaltning under kommunstyrelsen.<sup>4</sup> I en samlad förvaltning brukar ansvarerna i stället delas in i sektorer eller kontor som arbetar mot flera nämnder. Fördelar som lyfts med en samlad förvaltning är mindre stuprörstänk och bättre samarbete över verksamhetsgränser. Även bättre och tydligare styrning brukar lyftas då det blir ett chefsled med kommundirektör som enda förvaltningschef med underställda sektorchefer/kontorschefer.

Nackdelar som förs fram är risken för maktkoncentration då kommundirektör blir högst ansvarig för den enda förvaltningen. I kommunens nuvarande organisation är förvaltningschefer högst ansvarig tjänsteperson i respektive förvaltning men däremot fastställer nuvarande kommundirektörsinstruktion att kommundirektör är kommunens ledande tjänsteperson och chef över förvaltningschefer, varför det redan idag finns vissa likheter med en samlad förvaltning.

Andra farhågor som lyfts vid en samlad förvaltning är att de mindre lagstyrda verksamheterna, exempelvis kultur, får mindre fokus och hamnar i skymundan till fördel för de större områdena äldreomsorg, skola osv. än när de har skilda förvaltningar.

Uppdraget har arbetat utifrån intentionerna i bakgrundsunderlaget och har tagit fram ett förslag som syftar till att få till en ändamålsenlig förvaltningsorganisation.

---

<sup>4</sup> [Därför bildar kommuner superförvaltningar - Dagens Samhälle.](#)



## **Förslag till kontorsindelning**

### **Barn- och utbildningskontor**

#### **Ansvarsområde**

Nuvarande barn- och utbildningsförvaltning övergår till ett barn- och utbildningskontor som liksom i nuvarande organisation primärt stödjer barn- och utbildningsnämnden och ser till att kommunens uppgifter inom det offentliga skolväsendet för barn och unga inom grundskolan, grundsärskolan samt förskole- och fritidshemsverksamheten fullgörs samt att verkställa nämndens beslut.

Vidare ansvarar kontoret för att verkställa kommunens uppgifter enligt skollagen avseende det kommunala aktivitetsansvaret, kommunens uppgifter enligt LSS § 9 samt avseende korttidstillsyn för skolorgdom över 12 år utanför det egna hemmet i anslutning till skoldagen samt under lov.

#### **Organisation**

Kontoret leds av kontorschef, tillika skolchef, som är underställd kommundirektör. Skolchef är även utsedd av barn- och utbildningsnämnden som huvudman för skolverksamheten enligt skollagen och har därmed det övergripande ansvaret för kommunen skolverksamhet. Kontorschefen har huvudansvaret för kontorets beredning av ärenden till nämnd.

Kontoret ges stöd av kommunledningskontorets stabsfunktioner.

### **Socialkontor**

#### **Ansvarsområde**

Nuvarande socialförvaltning övergår till ett socialkontor och ansvarar för särskilt boende, hemtjänsten, hemsjukvården, LSS-verksamheten, biståndshandläggningen samt familj och stöd.

Socialkontoret stödjer primärt socialnämnden i att fullgöra kommunens uppgifter inom socialtjänsten samt verkställande av nämndens beslut. I arbetet ingår uppgifter förebyggande arbete inom socialtjänst, kommunal hälso- och sjukvård, verkställighet av insatser enligt LSS (undantaget de uppgifter som åligger barn- och utbildningskontoret), mottagning och integration av flyktingar samt bostadsanpassningsbidrag.

#### **Organisation**

Kontoret leds av kontorschef som är underställd kommundirektör. Kontorschefen har huvudansvaret för kontorets beredning av ärenden till nämnd.

Kontoret ges stöd av kommunledningskontorets stabsfunktioner.

### **Samhällsbyggnadskontor**

När det gäller bildande av ett samhällsbyggnadskontor ser utredningen två möjliga alternativ där verksamheterna gata/park och VA antingen ingår eller inte. Anledningen till att två alternativ presenteras är bland annat kopplad till jävsfrågor då verksamheter för tillsyn och drift som huvudregel ska hållas åtskilda. Utredningen har valt att redovisa båda alternativen.

#### **Ansvarsområde alternativ 1 – Samhällsbyggnadskontor med verksamheterna gata/park och VA**

Samhällsbyggnadskontoret, som är en sammanslagning av Samhällsbyggnad Sydnärke och tekniska förvaltningen, får ett brett uppdrag och stödjer främst miljö- och byggnämnden, kultur- och



tekniknämnden och kommunstyrelsen i fullgörandet av deras uppgifter samt verkställande av nämndernas beslut. Omfattningen inom respektive nämnds verksamhet specificeras nedan men i uppgifterna ingår:

- Planering, kart och GIS
- Strategisk planering
- Mark och exploatering
- Myndighetsutövning inom bygg och miljö
- Gata/park
- Trafik
- VA (ledningsnät och verk)

Fördelen med ett samlat samhällsbyggnadskontor förutspås bli att frågor som överlappar varandra hanteras inom samma kontor och därigenom få samordningsvinster och även att det blir enklare för medborgare eftersom det blir en väg in till kommunen för de här frågorna.

En nackdel med att samla verksamheterna i samma kontor skulle kunna vara att miljöfrågor nedprioriteras till förmån för övriga verksamheter. Då miljö- och bygg redan i dagsläget samverkar i en gemensam förvaltning bör förhoppningsvis ett tillräckligt inarbetat samarbete finnas för att motverka detta. Å andra sidan skulle ett gemensamt kontor även kunna innebära att miljöfrågorna lyfts in i ett tidigare stadium i samhällsbyggnadsprocessen, vilket blir en fördel.<sup>5</sup>

Något som också har lyfts som potentiell nackdel är att personer från tillsyns- och driftssidan representerar två olika kulturer och synsätt eller motstående intressen.<sup>6</sup> Det reser även frågor om jäv på förvaltningsnivå eftersom tillsyn av kommunala verksamheter hanteras i samma kontor som driften av densamma. Fördjupning kring frågor om jäv för kontoret återfinns nedan.

### Miljö- och byggnämnden

Samhällsbyggnadskontoret stödjer miljö- och byggnämnden i nämndens uppgifter enligt reglementet samt bereder nämndens ärenden. Ansvaret innefattar

1. fullgöra de samverkande kommunernas uppgifter inom plan- och byggväsendet (med undantag för fysisk planering som formellt arbetas mot kommunstyrelsen)
2. tillhandahålla en god samlad kompetens kring fysisk planering samt på uppdrag av kommunstyrelsen utföra fysisk planering på översikts- och detaljplanenivå
3. tillhandahålla kompetens i bostadsanpassningsärenden
4. ansvara för kommunernas kart- och mättningsverksamhet
5. prövning och tillsyn enligt miljöbalken och livsmedelslagen samt tillhörande föreskrifter.
6. fullgörande av uppgifter enligt tobakslagen, alkohollagen, lagen om detaljhandel med vissa receptfria läkemedel och lagen om elektroniska cigaretter och påfyllningsbehållare.
7. beslut om tillstånd enligt lagen för uppsättning av skyltar enligt 5 § Lagen om med särskilda bestämmelser om gaturenhållning och skyltning (LGS) och samt föreläggande eller förbud enligt 12 § samma lag.

<sup>5</sup> Ds 2000:67, Att granska sig själv En ESO-rapport om den kommunala miljötillsynen, s 92.

<sup>6</sup> Ibid. s 95.



### Kultur- och tekniknämnden

Samhällsbyggnadskontoret stödjer kultur- och tekniknämnden i nämndens uppgifter inom det i reglementet benämnda tekniska området samt bereder nämndens ärenden. Ansvaret innefattar

1. ansvar för kommunala gator, vägar, broar, gång- och cykelvägar, torg och andra allmänna platser med ansvar för ny- och reinvestering, tillsyn, underhåll och skötsel
2. lokala trafikföreskrifter
3. parkeringsövervakning
4. godkänna samt utföra kontroll av trafikanordningsplaner
5. ärenden om gatukostnader
6. bidrag för enskilda vägar
7. drift och underhåll av vattenverk, avloppsreningsverk, pumpstationer och huvudledningar i ledningsnäten för vatten, spillvatten och dagvatten

### Kommunstyrelsen

Samhällsbyggnadskontoret stödjer kommunstyrelsen i ett flertal uppgifter inom de i reglementet benämnda områdena strategiska utvecklingsfrågor samt samhällsbyggnad och exploatering samt bereder styrelsens ärenden. Ansvaret innefattar

1. strategiska utvecklingsfrågor avseende trafikpolitik och trafikförsörjning, infrastrukturfrågor och fiberutbyggnad
2. skolskjutsar, färdtjänst, parkering och handikapptillstånd
3. samhällsbyggnad och exploatering innehållande uppgifter inom plan- och byggväsendet vad gäller fysisk planering i form av översiktsplaner, områdesplaner och detaljplaner

### Organisation

Kontoret leds av kontorschef som är underställd kommundirektör. Kontorschefen har huvudansvaret för kontorets beredning av ärenden till de tre nämnderna. Kontoret ges stöd av kommunledningskontorets stabsfunktioner.

### Underenheter

Vid en samlad förvaltning måste hänsyn tas till kommunallagens regler om jäv mellan grupper av anställda. I nuvarande förslag ingår verksamheter med tillsyn inom miljö och bygg tillsammans med verksamheter som har driftansvar, exempelvis VA-anläggningar och livsmedelsanläggningar.

När kommunen väljer att samla arbetsgivaransvaret under kommunstyrelsen kräver det att respektive myndighetsnämnd tydligt delegerar beslutsfattande till en avdelning, grupp av anställda eller enskild tjänsteman.<sup>7</sup> I nuvarande organisation finns delegationsordningar för respektive nämnd till förvaltning. Vid en ny organisation behöver däremot roller i delegationsordningarna ses över.

För att testa riskerna för tillsyns- och delikatessjäv vid en sammanslagen förvaltning används SKR:s checklista.<sup>8</sup> Svaret bör vara ja på fråga 1 och nej på de övriga.

<sup>7</sup> SKR. Jäv och beroende. Enkät om miljö- och hälsoskydd i kommunerna 2015 s. 15.

<sup>8</sup> Ibid s. 16.



#### *Tillsynsjäv*

- 1a. Är drift- och tillsynsuppgifter åtskilda genom separata avdelningar?
- 1b. Finns det delegation direkt från nämnden till särskild tjänsteman om drift- och tillsynsuppgifter inte är åtskilda genom separata avdelningar?
2. Finns det personer som arbetar både med drift- och tillsynsuppgifter?
3. Har någon tjänsteman både driftsansvar och delegation att fatta beslut inom myndighetsutövning?

#### *Delikatessjäv*

4. Har förvaltningschefen personalansvar inom miljökontoret/ avdelningen?
5. Löneförhandlar förvaltningschefen för personal på miljökontoret/avdelningen?
6. Har förvaltningschefen budgetansvar för miljökontorets/ avdelningens medel?
7. Kan en utomstående uppfatta det som att förvaltningschefen kan utsätta personal inom miljökontoret/avdelningen för otillbörlig påtryckning när det gäller miljötillsyn som riktar sig mot kommunen?

SKR framhäver att ett delegerat ansvar för arbetsledning och lönesättning från samhällsbyggnadschef till respektive avdelning är nödvändigt för att inte bygga in jävsliknande konflikter i organisationen.<sup>9</sup>

Denna typ av jävsproblematik inom miljöbalkens område är något som länsstyrelsen utövar tillsyn över och även ger vägledning kring. Exempelvis lyfter Länsstyrelsen Västra Götaland i en rapport om miljöbalkstillsyn i Härryda kommun<sup>10</sup>:

”Tjänsteman som arbetar med tillsynsfrågor skall inte stå i direkt beroendeställning till chef som samtidigt har driftansvar. Den chef som sköter rekrytering samt har ansvar för lönesättning, utvecklingssamtal, kompetensutveckling eller dylikt för tillsynspersonal får inte samtidigt ansvara för personal och anläggningar som kan bli föremål för tillsyn.”

Länsstyrelsen lyfter även risker för påverkan genom budgetansvar bör beaktas vid en gemensam förvaltning:

”Den person eller den nämnd som har budgetansvar för anläggningar eller verksamheter som kan bli föremål för tillsyn från den kommunala tillsynsmyndigheten skall inte samtidigt ha budgetansvar för tillsynspersonalen. Medel till tillsyn skall äskas hos fullmäktige, fristående från äskande av medel för anläggningar och verksamheter som omfattas av tillsynen.<sup>11</sup>”

Formerna för ett samhällsbyggnadskontor utreds i en separat utredning men med anledning av ovanstående jävsfrågor vill även den här utredningen framföra ett förslag att separata avdelningar/enheter bildas där respektive enhet leds av en enhetschef med ansvar för lönesättning,

---

<sup>9</sup> Ibid s 15.

<sup>10</sup> Rapport om uppföljning och utvärdering av miljöbalkstillsynen i Härryda kommun, 2023-06-12, dnr 503-5934-2023, s. 6.

<sup>11</sup> Ibid s. 6.



medarbetarsamtal osv. för personalen inom enheten. Förslagsvis sker indelningen efter nuvarande struktur:

- Gata/park
- VA
- Plan och bygg
- Geografisk information och kartor
- Miljö

### **Ansvarsområde alternativ 2 – Samhällsbyggnadskontor utan verksamheterna gata/park och VA**

Ett alternativ till bildandet av ett samhällsbyggnadskontor innehållande gata/park och VA är att dessa verksamheter bildar ett separat tekniskt kontor eller avdelning. Ett tekniskt kontor skulle omfatta följande ansvar:

- ansvar för kommunala gator, vägar, broar, gång- och cykelvägar, torg och andra allmänna platser med ansvar för ny- och reinvestering, tillsyn, underhåll och skötsel
- lokala trafikföreskrifter
- parkeringsövervakning
- godkänna samt utföra kontroll av trafikanordningsplaner
- ärenden om gatukostnader
- bidrag för enskilda vägar
- drift och underhåll av vattenverk, avloppsreningsverk, pumpstationer och huvudledningar i ledningsnäten för vatten, spillvatten och dagvatten

Fördelen med en sådan fördelning är att kommunens tillsynsuppgifter separeras ytterligare från driftverksamheterna och riskerna för jävssituationer minskar något. Det ska däremot framhåvas att även om verksamheterna inte skulle vara placerade i samma kontor blir de ändå rent formellt placerade i samma förvaltning.

Det kan däremot tänkas att vissa av samordningsvinsterna som lyfts i PM om organisationsutveckling med ett samhällsbyggnadskontor försvinner om gata/park och VA bildar ett eget kontor. Som lyfts ovan finns det dessutom möjligheter att bilda ett sammanslaget kontor förutsatt att riskerna för jäv beaktas och minimeras genom exempelvis separata enheter, delegation till tjänstepersoner och tydliga riktlinjer för hantering av jäv.

### **Frågor kopplade till den gemensamma nämnden**

Förslaget till indelning i ett samhällsbyggnadskontor påverkar i viss utsträckning samarbetskommunerna i den gemensamma miljö- och byggnämnden.

Enligt den beslutade överenskommelsen är Askersund kommun anställningsmyndighet för personalen i *Sydnärkes samhällsbyggnadsförvaltning* och de samverkande kommunerna ska samrådas när det gäller anställning av förvaltningschef.<sup>12</sup> Inför en övergång till ett samhällsbyggnadskontor som leds av en kontorschef kan därför sannolikt samråd med övriga kommuner behöva genomföras.

---

<sup>12</sup> § 4 i överenskommelse om gemensam miljö- och byggnämnd.





## **Kommunledningskontoret**

### **Ansvarsområde**

Kommunledningskontoret består av ett antal stödfunktioner ordnade i ett antal staber och avdelningar som bistår övriga kontor med uppgifter inom sina respektive områden. Kontoret arbetar kommunövergripande mot förvaltningens alla verksamheter, våra politiker och medborgare. Uppdraget för kontoret är att leverera professionellt och samordnat verksamhetsstöd, så att övriga kontor får de bästa förutsättningarna att bedriva sin kärnverksamhet men även att fokusera på strategiska frågor.

Inom kontoret finns även två avdelningar med ansvar hämtade från nuvarande tekniska förvaltningen och förvaltningen för kultur, evenemang och fritid, nämligen måltidsverksamheten samt kultur, fritid och idrott.

### **Organisation**

Kommunledningskontoret leds av kommundirektör. Respektive stab och avdelning leds av stabschef/avdelningschef.

Kommundirektör har huvudansvaret för förvaltningens beredning av ärenden till kommunstyrelsen.

### **Stab ekonomi**

Ekonomistaben ansvarar för att kommunens ekonomiska redovisning håller hög kvalitet, med fokus på transparens, analys och jämförbarhet. Staben hanterar kommunens kassaflöden, tillgångar och skulder samt säkerställer att planering, uppföljning och ekonomisk kontroll sker på ett systematiskt och rättssäkert sätt. Staben har också en central roll i kommunens upphandlingar, inköpsrutiner och försäkringsfrågor. Ansvaret innefattar:

- Ekonomistyrning
- Mål- och budget
- Inköp
- Redovisning och uppföljning
- Finansiering
- Ledningssystem
- Kommunövergripande ekonomistrategiska frågor
- Kassa
- Intern kontroll

### **Stab HR**

HR-staben har ett övergripande ansvar för kommunens personalpolitik och erbjuder både strategiskt och operativt stöd i frågor som rör kompetensförsörjning, arbetsrätt, arbetsmiljö, rehabilitering och ledarskap. Genom att arbeta nära verksamheterna stödjer stabsfunktionen kommunens verksamheter i arbetet med att skapa attraktiva, hållbara och välfungerande arbetsplatser. Ansvaret innefattar:

- Arbetsrätt och förhandling
- Avtalsrörelsen inkl. pensionsavtal
- Arbetsmiljö



- Rehabilitering
- Ledarskap och medarbetarskap
- Jämställdhet och mångfald
- Kompetensförsörjning och rekrytering
- Samverkan

### **Stab säkerhet/brottsförebyggande**

Säkerhetsstaben har ett övergripande uppdrag att samordna kommunens arbete med totalförsvar, krisberedskap och säkerhetsskydd. Funktionens ansvar omfattar:

- Stöd i brottsförebyggande arbete och bidra till att skapa en trygg och säker kommun
- Stöd till kontoren i frågor om fysiskt skydd, personalsäkerhet och säkerhetskänslig verksamhet

### **Stab för verksamhetsutveckling och administration**

Ansvar för att överse och stärka kommunens övergripande styrning, uppföljning och samordning. Ansvaret innefattar:

- Nämndadministration
- Registratur
- Genomförande av allmänna val
- Systemägarskap för kommunens kvalitetsledningssystem
- Samordning av planerings- och uppföljningsprocesser på kommunövergripande nivå
- Kvalitetssäkring av styrmodellen och utveckling av strukturer för analys och rapportering
- Stöd till kommundirektör och kontorschefer i analys, uppföljning och förbättringsarbete

### **Stab digitalisering**

Ansvar för att samla och tydliggöra det strategiska och operativa ansvaret för den digitala utvecklingen. Staben ska bidra till ökad styrbarhet, tydliggöra roller och ansvar, möta juridiskt ökade krav på informationssäkerhet samt förbättra samordningen av kommunens digitala tjänster och system. Här ingår uppdraget som CISO (Chief Information Security Officer). Ansvaret innefattar:

- Kommunens omställningsarbete gällande digitalisering
- Kommungemensamma system utan specifik verksamhetskoppling (särskilt uppdrag att se över vilka system som ska anses vara kommungemensamma och hur det ska organiseras)
- Digital kompetens
- IT-säkerhet

Vad gäller placeringen av funktionerna inom digitaliseringsstaben ser utredningen två möjliga vägar.

#### **Alternativ 1**

I ursprungligt förslag enligt PM om organisationsutveckling är funktionerna gällande digitalisering samlade i en separat stab. Liksom övriga staber i kommunledningskontoret leds arbetet av en stabschef. Fördelen med det här alternativet är en samlad och separat funktion tydligt inriktad på digitalisering och informationssäkerhet.



### Alternativ 2

Alternativt förslag innebär en placering i en gemensam stab tillsammans med staben för verksamhetsutveckling och administration. Motiveringen bakom detta är att det i denna stab samlas ansvar för objektförvaltning av kommunövergripande system, så som de är fördelade i nuvarande organisation men också ansvar för verksamhetsutveckling, där båda områden är tätt kopplade till frågor om informationssäkerhet. Även funktionen för dataskyddsombud finns här, vilken har många beröringspunkter med informationssäkerhet. Vissa samordningsvinster kan därför sannolikt uppnås om dessa föreslagna staber samlas i en gemensam stab.

En nackdel med det här alternativet skulle kunna vara att digitaliserings- och informationssäkerhetsfrågorna får mindre fokus till skillnad från vad den antas få i en egen stab. Eftersom de här frågorna är prioriterade i kommunens verksamheter bedöms däremot den risken inte särskilt stor. Ansvarsområdena bedöms inte heller vara så många att de inte kan samlas i en gemensam stab.

Utredningens förslag är därför att samla verksamheterna i en gemensam stab, förslagsvis staben för verksamhetsutveckling, administration och digitalisering.

### **Avdelning för kultur, näringsliv, AME m.m.**

Vad gäller verksamheterna inom kultur, näringsliv, AME m.m. ser utredningen två alternativa lösningar, vilka redovisas nedan.

#### **Ansvarsområde alternativ 1 - Avdelning för kultur, näringsliv, AME m.m.**

Den nyinrättade avdelningen övertar ansvar från nuvarande förvaltningen för kultur, evenemang och fritid innefattande bibliotek, ungas fritid, kulturskola samt evenemangsverksamhet men även kultur och konst, fritid/idrott och motion samt lokalbokning.

Näringsliv, kommunikation, arbetsmarknadsenheten (AME), medborgarservice och reception som i nuläget återfinns inom kommunledningsförvaltningen samlas även dessa inom avdelningen.

Avdelningens ansvar innefattar:

- Biblioteksverksamhet inkl. skolbibliotek
- Kulturskola
- Evenemang
- Reception/telefoni
- Lokalbokning
- Strategisk näringslivsutveckling
- Företagsfrämjande åtgärder och företagsetablering
- Nyföretagande
- Samordning av kommunens arbetsmarknadsinsatser
- Landsbygdsutveckling
- Marknadsföring av kommunen och det geografiska området
- Övergripande strategier för kommunens kommunikation, varumärke och marknadsföring
- Kriskommunikation
- Grafisk profil
- Informations- och marknadsföringsmaterial
- Kommunövergripande sociala medier
- Drift och förvaltning av kommunens hemsida och intranät



- Turistbyrå

Organisationen och placeringen av biblioteks-, kultur- och fritidsverksamheter varierar mellan kommuner med en gemensam förvaltning. I ett antal kommuner sorterar de in under en barn- och utbildningssektor (eller motsvarande)<sup>13</sup>, eller tillsammans med områden inom näringsliv och samhällsbyggnad<sup>14</sup>. I någon kommun har ett eget kontor eller avdelning bildats för frågorna.<sup>15</sup>

Indelningen ovan innebär att frågor som rör bibliotek, bildning, stöd till och samverkan med civilsamhället med mera placeras tillsammans med näringslivs- och utvecklingsfrågor. Dessa verksamheter samarbetar redan idag men en möjlig fördel med indelningen skulle kunna bli ett ökat samarbete mellan områdena då de får ett tydligare ansvar genom en gemensam avdelning vilket kan få positiva effekter för dem båda och bidra till tillväxt och attraktivitet för kommunen då samarbete mellan kultur och näringsliv lyfts gynnar båda parter.<sup>16</sup>

En potentiell nackdel med indelningen är att kultur- och fritidsfrågor får en undanskymd roll i förhållande till näringslivs- och utvecklingsfrågor.

### Organisation

Avdelningen leds av avdelningschef som är underställd kommundirektören. Då avdelningen omfattar flertalet områden som dessutom är av ganska varierande karaktär bedöms behov finnas av ett antal enhetschefer för att stödja avdelningschef.

Förslagsvis bildas underenheter med ansvar enligt följande fördelning:

- Bibliotek, kulturskola, evenemang och fritid
- Näringsliv, kommunikation och reception
- Arbetsmarknadsinsatser (AME)

### Ansvarsområde alternativ 2 – Kultur, evenemang och fritidsavdelning

Alternativ 2 innebär att verksamheter inom nuvarande förvaltning för kultur, evenemang och fritid bildar en egen avdelning inom kommunledningskontoret samt att övriga verksamheter kopplade till näringsliv, AME m.m. kvarstår enligt förslaget ovan. Ansvaret skulle innefatta:

- Biblioteksverksamhet inkl. skolbibliotek
- Kulturskola
- Evenemang
- Fritidsverksamhet

Fördelen med en egen avdelning är att fritids- och kulturfrågorna får tydligare fokus och styrning. Eftersom verksamheterna idag tillhör en egen förvaltning bedöms de vara så pass stora och avgränsade att de kan vara en egen avdelning och även om kopplingar finns med näringslivsfrågor skiljer sig

<sup>13</sup> Se exempelvis Mörbylånga kommun [Förvaltningsorganisation - Mörbylånga kommun](#).

<sup>14</sup> Se exempelvis Sunne kommun [Kommunens organisation](#).

<sup>15</sup> Se exempelvis Knivsta kommun [Förvaltningens organisation och ledning - Knivsta](#) och Götene kommun [Tjänstepersonsorganisation - Götene kommun](#)

<sup>16</sup> Myndigheten för kulturanalys, Kulturlivet, näringslivet och pengarna En omvärldsanalys Rapport 2013:3, s. 22.



verksamheterna ändå åt varför det finns visst värde i att de får verka i separata avdelningar. Avdelningen bör i detta alternativ, liksom övriga avdelningar, ledas av en avdelningschef.

## Serviceavdelning

Placering av måltids- och städverksamhet inom kommuner varierar. I vissa kommuner ingår de i en samhällsbyggnadsförvaltning<sup>17</sup> medan de på andra håll, främst i större kommuner, har organiserats i en serviceförvaltning<sup>18</sup>.

För att behålla fokus på samhällsbyggnadsfrågor i Samhällsbyggnadskontoret föreslås i aktuellt förslag att serviceavdelningens ansvar förblir detsamma som i nuvarande organisation men att avdelningen däremot flyttas i sin helhet från tekniska förvaltningen till kommunledningskontoret och där bildar en egen avdelning. Överflyttningen görs även för att tydliggöra avdelningens roll som stödfunktion till övriga verksamheter. Ansvaret innefattar:

- Måltidsverksamhet
  - Tillagnings- och mottagningskök
  - Måltider förskola och skola
  - Måltider omsorg
- Städverksamhet

## Organisation

Avdelningen leds av avdelningschef som är underställd kommundirektören. Liksom i nuvarande organisation bedöms behov finnas av en enhetschef för respektive verksamhet för att stödja avdelningschef.

---

<sup>17</sup> Se exempelvis Tibro kommun [Måltidsavdelningen - Tibro kommun](#).

<sup>18</sup> Se exempelvis Landskrona stad [Serviceförvaltningen - Landskrona stad](#).



## Styrning - roller och ansvar

I enlighet med Askersunds kommuns riktlinje för styrmodell<sup>19</sup> står kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna för den politiska styrningen vilket bland annat framgår av beslutade uppdragsplaner och budget. Förvaltningen ansvarar för att genomföra den politiska viljeriktningen. Konkret innebär styrningen följande nivåer:

**Kommunfullmäktige** beslutar om kommunens vision, mål och budget. Beslutar i principiella frågor och frågor av större vikt.

**KS/nämnder** beslutar om uppdragsplaner. Kommunstyrelsen och nämnderna har yttersta ansvaret för och beslutar i frågor som rör sina egna verksamhetsområden. Kommunstyrelsen beslutar därutöver i övergripande frågor.

Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för kommunens samtliga anställda och ansvarar för att nämnderna får tillgång till tillräckliga personalresurser för att utöva sina uppdrag.

**Kommunförvaltning** tar fram och beslutar om verksamhetsplan. För att vara i linje med styrmodellen innehåller planen verksamheten för den samlade förvaltningen men delas även in i respektive kontor. Verksamhetsplanen återrapporteras till respektive nämnd. Förvaltningen bedriver sin verksamhet självständigt enligt de uppdragsplaner och ekonomiska ramar som tilldelats verksamhetsnämnderna.

**Kontor** ansvarar för att arbeta fram underlag till de politiska besluten. Det kan exempelvis innebära att ta fram utredningar, rapporter eller uppföljningar som ligger till grund för framtida politiska beslut.

## Ansvarig tjänsteperson inför nämnd

Då förvaltningsorganisationen övergår till en samlad förvaltningen med enbart en förvaltningschef uppstår frågor om vem som ska vara ansvarig inför facknämnderna. Utredningen har kommit fram till förslaget att det lämpligaste bör vara att den som är högst ansvarig inom respektive verksamhet även ska vara högst ansvarig tjänsteperson inför nämnden.

Det innebär att kontorschef barn- och utbildningskontoret/skolchef är högsta ansvarig inför barn- och utbildningsnämnden och kontorschef socialkontoret är högsta ansvarig inför socialnämnden. Vad gäller kontorschef samhällsbyggnadskontoret är denne högsta ansvarig tjänsteperson inför miljö- och byggnämnden, kultur- och teknikenämnden och kommunstyrelsen i de delar som avser kontorets ansvarsområden. Inför kommunstyrelsen är, liksom tidigare, kommundirektör högsta ansvarig tjänsteperson.

## Beslutsnivåer kommunförvaltning

I enlighet med Askersunds kommuns riktlinje för styrmodell är en grundprincip att beslut ska fattas på lägsta möjliga nivå. Konkret innebär det att förvaltningen får besluta om hur något ska göras och som inte innehåller politiska ställningstaganden.

I den nya förvaltningsstrukturen innebär det följande nivåer:

1. Kommunförvaltning – leds av förvaltningschefen tillika kommundirektören. Kommundirektören beslutar om övergripande frågor som rör hela förvaltningen.
2. Kontor – strategisk och operativ nivå avseende det egna verksamhetsområdet och leds av kontorschef. Kontorschef beslutar om frågor inom sitt kontor och ansvarsområde.

---

<sup>19</sup> Beslutad av kommunstyrelsen 2024-04-08, § 68.



3. Staber/avdelningar – operativ nivå, leder arbetet inom sitt funktionsansvar. Leds av stabs-/avdelningschef.

### **Former för facklig samverkan**

I nuvarande organisation genomförs facklig samverkan dels inom respektive förvaltning i FÖS och för övergripande samverkan i KÖS. I och med en samlad kommunförvaltning behöver formerna för facklig samverkan ses över. Eftersom förvaltningen kommer omfatta många skilda verksamheter finns sannolikt olika behov för samverkan. Hur samverkansorganisationen ser ut i respektive verksamhet inom kommunförvaltningen bör därför utformas i samverkan mellan verksamhetens arbetsgivarföreträdare och fackliga företrädare.

### **Riskbedömning inför övergång till kontor**

Inför ändringar i verksamheten ska riskbedömning genomföras för att undersöka om ändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall och bedöma dessa.<sup>20</sup> Utredningens förslag är att riskbedömning genomförs tillsammans med fackliga samverkansföreträdare i ett samlat paket när kommundirektör sammanställt samtliga utredningsuppdrag och tagit fram ett skarpt förslag till organisationsförändring.

---

<sup>20</sup> 11 § Arbetsmiljöverkets föreskrifter AFS 2023:1.





## Identifierade styrdokument i behov av revidering

Utredningen har slutligen uppdraget att se över och identifiera styrdokument som eventuellt behöver revideras med anledning av övergången till en kommunförvaltning. Ett antal styrdokument har kunnat konstateras där behov av revidering finns. Revideringen är däremot i de allra flesta fall främst nödvändig utifrån justeringen av förvaltningschefer till kontorschefer.

Även vid fastställande av styrdokument vill utredningen återigen lyfta risken för potentiella jävssituationer vid en samlad förvaltning, vilket det också redogörs för under avsnittet om samhällsbyggnadskontor. Inbyggda risker för jävssituationer kan uppkomma i styrdokument, varför dessa risker bör beaktas vid revideringar. När det exempelvis gäller delegationsordningar har Länsstyrelsen lyft att även delegationsordningar bör beaktas utifrån potentiella jävssituationer och skriver:

”Det framgår inte klart i delegationsordningen om sektorschef kan ersätta miljöchef vid dennes frånvaro. Nämnden bör kontrollera att sektorschef inte kan ersätta miljöchef vid beslut för att undvika risken för jäv.<sup>21</sup>”

De styrdokument som utredningen i nuläget bedömer behöver ses över är:

- Reglementen (kommer ses över i samband med översyn av nämndsorganisation)
- Delegationsordningar
- Attestförteckningar
- Fördelningar av arbetsmiljöuppgifter
- Riktlinje styrmodell (verksamhetsplaner, planeringsförutsättningar)
- Riktlinje för intern kontroll
- Instruktion för kommundirektören

---

<sup>21</sup> Rapport om uppföljning och utvärdering av miljöbalkstillsynen i Härryda kommun, 2023-06-12, dnr 503-5934-2023, s. 7.