



Dnr:

Kommunstyrelsen

## Svar på återremiss organisationsutveckling-26

### Förslag till beslut

1. Att godkänna föreliggande skrivelse som svar på den återremiss som kommunfullmäktige beslutade om den 16 mars 2026.

### Ärendebeskrivning

Kommunfullmäktige beslutade den 16 mars 2026 att återremittera förslaget till organisationsutveckling. Återremissen grundar sig på fyra frågeställningar: politisk förankring, kultur-, evenemang- och fritidsverksamhetens organisatoriska placering, åtgärder utifrån riskbedömningar samt samordning med den politiska organisationen. Denna skrivelse besvarar samtliga frågor med grund i det befintliga beslutsunderlaget, genomförda riskanalyser och den samlade arbetsgivaranalysen. Kommundirektören föreslår att kommunstyrelsen godkänner skrivelsen som svar på återremissen.

### Beredning

Ärendet har beretts av kommundirektören, tekniska chefen och HR-chefen.

### Ärendet

#### Bakgrund:

Kommunfullmäktige beslutade den 16 mars 2026 att återremittera förslaget till organisationsutveckling. Återremissen grundar sig på ett yrkande som lyfter fyra frågor rörande: politisk förankring, kultur-, evenemang- och fritidsverksamhetens organisatoriska placering, åtgärder utifrån riskbedömningar samt samordning med den politiska organisationen.

Denna skrivelse besvarar de frågor som återremissen aktualiserar. Svaren grundar sig på det beslutsunderlag som kommunstyrelsen godkände den 3 mars 2026 inklusive samtliga bilagor. Till kommunfullmäktige den 16 mars kompletterades underlaget med den samlade arbetsgivaranalysen över samtliga riskbedömningar med tillhörande genomförandeplan.

#### Politisk förankring och dialog

Ett dialog- och informationsmöte för förtroendevalda och berörda tjänstepersoner har genomförts den 26 mars inför ärendets förnyade behandling i kommunfullmäktige.

Det bör noteras att den politiska förankringen har varit mycket omfattande under processens gång. Arbetet har följt en tydlig kedja av information, dialog och politiska beslut:

- Under vintern och våren 2025 genomfördes utredningen av kommunens samhällsbyggnadsprocesser med bred politisk medverkan. Politiska företrädare och tjänstepersoner från kommunstyrelsen, tekniska förvaltningen och samhällsbyggnad Sydärke deltog aktivt i arbetsmöten och intervjuer ledda av extern utredare.



Dnr:

- Den 3 juni 2025 slutrapporterades de båda strategiska utredningarna på kommunstyrelsens sammanträde. Ledamöterna gavs möjlighet att ställa frågor, och mötet präglades av ett aktivt engagemang med tydlig efterfrågan på nästa steg i processen.
- Kommunfullmäktige beslutade den 16 juni 2025 om Budget och mål 2026 med plan 2027–2028, där organisatoriska utvecklingsinsatser lyftes som prioriterad åtgärd.
- Den 30 juni 2025 presenterades, med utgångspunkt från genomförda utredningar, kommundirektörens PM med förslag på möjlig organisationsutveckling vid ett extra insatt kommunstyrelsesammanträde, där ledamöterna återigen gavs möjlighet till frågor och dialog.
- Kommunstyrelsens uppdragsplan, beslutad den 2 december 2025, för 2026 innehåller ett explicit uppdrag att utveckla beslutsunderlag baserat på genomförda organisationsutredningar, kopplat till kommunfullmäktiges prioriteringar och långsiktiga mål.
- Under uppdragsfasen, augusti 2025 till januari 2026, rapporterades arbetet månatligen till kommunstyrelsen, revisionen, chefer och medarbetare.
- Slutförslaget behandlades i kommunstyrelsens arbetsutskott den 19 februari 2026 och av kommunstyrelsen den 3 mars 2026.
- Vid kommunfullmäktiges sammanträde den 16 mars 2026 gavs, utöver full skriftlig dokumentation på samtligt underlag, en muntlig ärendebeskrivning av hela processen av kommundirektören. Inga frågor väcktes.

Förtroendevalda har vid upprepade tillfällen haft tillgång till underlag, möjlighet att ställa frågor och tillfälle att ge synpunkter på processens inriktning. Beredningen har följt kommunens styrmodell där förvaltningen tar fram beslutsunderlag och politiken fastställer mål, ger uppdrag och sätter riktning.

### **Kultur, evenemang och fritidsverksamhetens (KEF) organisatoriska placering**

Återremissen ställer frågan vilka konsekvenser det får om Kultur, evenemang och fritidsförvaltningen (KEF) istället ges möjlighet att fungera som ett eget kontor, samt vad det projektbaserade arbetet innebär.

#### ***Varför inte ett eget kontor?***

Det är viktigt att inledningsvis understryka vad organisationsutvecklingen innebär och vad den inte innebär. Förslaget handlar inte om att ändra vad kultur-, evenemang- och fritidsverksamheten gör, utan om var den organisatoriskt hör hemma. Verksamhetsstrukturen bibehålls i sin helhet. Det som förändras är den organisatoriska tillhörigheten, inte uppdraget.

Utredningarna från våren 2025 visar att balans mellan kontorens storlek är en viktig förutsättning för en fungerande organisation. Båda de strategiska utredningarna från våren 2025 pekar på att stora obalanser riskerar att leda till ojämn arbetsbelastning, svårigheter i samverkan samt otydligheter i ansvarsfördelningen.

KEF består av drygt 16 medarbetare. Att upprätthålla en fullvärdig kontorsstruktur med kontorschef, egen administration och egna stödfunktioner för en så liten verksamhet är inte kostnadseffektivt och skapar en organisatorisk sårbarhet vid exempelvis vakans och sjukdom. Som en avdelning inom kommunledningskontoret får verksamheten direkt tillgång till staber för ekonomi, HR, kommunikation och administration utan att behöva bygga upp parallella funktioner.

Det är också viktigt att framhålla att förändringen inte innebär att verksamheten löses upp. KEF flyttar i sin helhet och blir en egen avdelning med en avdelningschef direkt underställd kommundirektör. Verksamhetsstrukturen bibehålls oförändrad. Kulturens, evenemangens och fritidens särart värnas genom att avdelningen inte underordnas näringsliv eller annan verksamhet, utan fortsätter ha ett eget



Dnr:

tydligt uppdrag. Näringsliv, besöksnäring och kommunikation integreras inte i avdelningen utan inrättas som en separat stabsfunktion direkt under kommundirektör. Det innebär att KEF:s identitet och verksamhetsfokus inte riskerar att underordnas näringslivsperspektivet.

### ***Kommunövergripande synergier***

Placeringen på kommunledningskontoret skapar förutsättningar för kommunövergripande synergier på flera sätt. Medborgarundersökningen 2025 visar att trygghet, natur, friluftsliv och kultur värderas högt av invånarna. Genom att kultur och fritid organisatoriskt placeras nära de funktioner som arbetar med kommunens varumärke och externa relationer skapas bättre förutsättningar för ett sammanhållet attraktivitetsarbete.

Förstudien (bilaga 1 till slutförslaget) visar att verksamheterna redan idag samverkar och att samverkan kan bli mer systematisk. Kommunjämförelsen av Umeå, Helsingborg och Skellefteå bekräftar att kommuner som samlat dessa funktioner under gemensamt tak uppnår förbättrad samordning, förutsatt att det finns tydliga mål och aktivt ledarskap. Förstudien lyfter också hur kultur och fritid bidrar till social hållbarhet genom folkhälsa, demokrati och gemenskap, samtidigt som de skapar ekonomiska effekter genom besöksnäring och platsidentitet.

### ***Det projektbaserade arbetssättet***

Det projektbaserade arbetssättet innebär att näringsliv, besöksnäring och kommunikation (som organiseras som stabsfunktioner direkt under kommundirektör) samverkar med avdelningen för kultur, evenemang och fritid i strukturerade, tidsbestämda projekt. Dessa projekt kraftsamlar kompetens från flera funktioner kring specifika insatser, exempelvis evenemangssatsningar, besöksnäringssatser eller kommunövergripande attraktivitetsarbete.

Omfattningen styrs av verksamheternas årliga uppdrag och de utvecklingsinsatser som politiken prioriterar. Arbetssättet är flexibelt och innebär inte en permanent omfördelning av resurser, utan en möjlighet att samla rätt kompetens vid rätt tillfälle. Kommundirektören ansvarar för att samordna och leda dessa projektinsatser i ett inledande skede.

### **3. Åtgärder utifrån riskbedömning och analys**

Återremissen efterfrågar en djupare analys av höga risksiffror och kraftfullare åtgärder.

Sedan slutförslagets framtagande har en samlad arbetsgivaranalys med riskbedömning och genomförandeplan tagits fram. Denna bilades det ärende som kommunfullmäktige behandlade den 16 mars 2026 och utgör ett kompletterande underlag till slutförslaget. Riskanalyser har genomförts i samverkan med fackliga företrädare och skyddsombud inom samtliga fyra utredningsuppdrag.

Det är viktigt att läsa riskanalysernas siffror i sitt sammanhang. Riskbedömningarna använder en vedertagen metodik där sannolikhet och konsekvens värderas på en femgradig skala. De högre värdena återfinns främst i sannolikhetsdimensionen, det vill säga att förändring i sig innebär en påverkan, inte att konsekvenserna bedöms som allvarliga. Exempelvis värderas frågan om hur medarbetarna påverkas av förändringen i samhällsbyggnadskontoret som sannolikhet 5 (nästan säkert att förändring sker) multiplicerat med konsekvens 3 (allvarlig), vilket ger en risksiffra på 15. Detta är väntat vid en organisationsförändring av denna karaktär och ska hanteras, men det indikerar inte att förändringen i sig är oförsvarbar.



Dnr:

De konkreta åtgärder som lyfts fram i den samlade arbetsgivaranalysen omfattar bland annat:

- Jävsproblematik i samhällsbyggnadskontoret hanteras genom separata avdelningar, tydliga delegationsordningar och åtskilt budgetansvar. SKR:s checklista för tillsyns- och delikatessjäv har tillämpats.
- Oro och otydlighet hos medarbetare hanteras genom informationsmöten, framtidsdialoger och workshops. I nästa fas deltar medarbetarna i utformningen av rutiner och arbetssätt.
- Förändrade chefsstrukturer hanteras genom att nya rollbeskrivningar och delegationsordningar tas fram under genomförandefasen vår/höst 2026.
- Interkommunalt samarbete med Laxå kommun säkerställs genom fortsatt dialog och gemensamt arbete.

Bedömningen är att de åtgärder som vidtas är proportionerliga i förhållande till de risker som identifierats. Ingen av de genomförda riskanalyserna har identifierat risker som bedöms hindra genomförande. Det är också värt att notera att samtliga analyser genomförts i samverkan med fackliga företrädare och skyddsombud, vilket säkerställer att medarbetarperspektivet är beaktat.

Det är slutligen värt att lyfta perspektivet att de strategiska utredningarna redan våren 2025 identifierade strukturella utmaningar i nuvarande organisation: stuprör mellan förvaltningar, otydlig ansvarsfördelning och bristande samordning. Dessa utmaningar innebär i sig risker för verksamhetens kvalitet och kommunens förmåga att möta framtida krav. Den samlade bedömningen, som även stöds av erfarenheter från jämförbara kommuner, är att riskerna med en oförändrad organisation över tid bedöms som större än riskerna med den föreslagna förändringen. Att inte agera på identifierade utvecklingsbehov är också ett ställningstagande med konsekvenser.

### **Samordning med den politiska organisationen**

Ärendet om den politiska organisationen bereds parallellt och är planerat att behandlas vid kommunfullmäktige den 29 april 2026.

### **Sammanfattande bedömning**

Utöver ovan beskrivning bedöms att de frågor som återremissen aktualiserar kan besvaras inom ramen för det befintliga beslutsunderlaget, kompletterat med det informations- och dialogmöte som genomförts. Processen har präglats av bred delaktighet. Chefer, medarbetare, fackliga företrädare och skyddsombud har alla varit med och format förslagen, vilket i flera fall har lett till revideringar av de ursprungliga förslagen. Den kommunövergripande fackliga samverkan kring slutförslaget slutfördes utan erinringar från de fackliga organisationerna.

Det underlag som läggs fram vilar på två strategiska utredningar, fyra slutrapporter med fördjupade analyser, riskbedömningar i samverkan med fackliga organisationer samt jämförelser med jämförbara kommuner.

Förslaget till organisationsutveckling är ett strategiskt svar på identifierade utvecklingsbehov i syfte att stärka kommunens förmåga att leverera god service, säkerställa en hållbar ekonomi och skapa förutsättningar för långsiktig verksamhetsutveckling i linje med kommunfullmäktiges mål.



Dnr:

## Finansiering

Den föreslagna organisationsutvecklingen genomförs inom befintliga ekonomiska ramar och medför inga direkta merkostnader. Förändringen finansieras inom respektive verksamhets ordinarie budgetram. Inga verksamheter läggs ned och inga tjänster föreslås bli övertaliga. Som en direkt följd av förändringen utgår dock vissa chefsuppdrag som inte kommer att återbesättas, vilket innebär en besparing.

## Kommunledningsförvaltningen

---

Joakim Ljungqvist  
Kommundirektör

## Bilagor

Slutförslag organisationsutveckling  
Bilagor

## Beslutet skickas till

Samtliga nämnder och förvaltningschefer