



ORGANISATIONSUTVECKLING-26

Slutförslag

Askersunds kommun
2026-02-02



Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	3
Bakgrund och syfte	3
Övergripande organisationsutveckling	3
De fyra initiativen	3
Initiativ 1: Kultur, evenemang och fritid blir avdelning på kommunledningskontoret.....	3
Initiativ 2: Serviceavdelningen flyttas till kommunledningskontoret	4
Initiativ 3: Ett nytt samhällsbyggnadskontor bildas	4
Initiativ 4: Förtydligad organisationsstruktur med kontorsindelning.....	4
Ekonomi och personal	4
Fortsatt process och genomförande	5
INLEDNING OCH BAKGRUND	6
Utgångspunkt och syfte.....	6
Bakgrund – från utredning till konkret förslag	6
Utredning av kommunledningsförvaltningens stödprocesser	6
Utredning av samhällsbyggnadsprocesserna.....	7
Övergripande perspektiv från utredningarna	7
Politisk förankring och budgetbeslut	8
Från PM till konkreta uppdrag.....	8
Kommunstyrelsens uppdrag och politisk förankring.....	8
Från utredning till beslut – en strukturerad process	9
SLUTFÖRSLAG PÅ ORGANISATIONSSTRUKTUR	10
Inledning	10
Initiativ 1: Kultur, evenemang och fritid blir avdelning på kommunledningskontoret	10
Koppling till uppdrag och initiativ.....	10
Slutförslag.....	10
Från förvaltning till ny avdelning	11
Funktioner som förtydligas och inrättas som stabsfunktioner:.....	11
Arbetsmarknadsenheten (AME):	11
Organisationsstruktur och chefsroller:	11
Övergripande organisationsskiss.....	12
Stegvis genomförande:	13
Initiativ 2: Serviceavdelningen flyttas till kommunledningskontoret.....	13
Koppling till uppdrag och initiativ.....	13
Slutförslag.....	13
Organisatoriska fördelar:	13

Arbetsmarknadsenheten (AME) – en kompletterande organisatorisk placering:.....	13
Övergripande organisationsskiss.....	14
Riskhantering:	14
Genomförande:	15
Initiativ 3: Ett nytt samhällsbyggnadskontor bildas	15
Koppling till uppdrag och initiativ.....	15
Slutförslag.....	15
Verksamheter som samlas:	15
Avdelningsindelning:	15
Övergripande organisationsskiss.....	16
Jävshantering:	16
Chefsstruktur:	16
Samarbete med Laxå kommun:	17
Genomförande:	17
Initiativ 4: Förtydligad organisationsstruktur med kontorsindelning	17
Koppling till uppdrag och initiativ.....	17
Slutförslag.....	17
Övergripande organisationsstruktur:	18
Styrning och ansvar:	20
Fortsatt arbete:	21
JÄMFÖRBARA KOMMUNER	21
RISK- OCH KONSEKVENSHANTERING SAMT GENOMFÖRANDE	22
Inledning	22
Ekonomi och personal	22
Ekonomiska förutsättningar	22
Personalekonomiska effekter.....	22
Genomförda riskbedömningar inom respektive uppdrag.....	23
Uppdrag 1 – Ny avdelning för kultur, evenemang och fritid:	23
Uppdrag 2 – Flytt av serviceavdelningen:	23
Uppdrag 3 – Etablering av nytt samhällsbyggnadskontor:	24
Uppdrag 4 – Genomförande av ny organisationsstruktur med kontorsindelning:	24
Behov av förnyad och samlad risk- och konsekvensanalys	25
Föreslaget förfarande för risk- och konsekvensanalys	25
Dialog med Laxå kommun – en förutsättning för genomförande	26
Tidplan för genomförande	27
Uppföljning och utvärdering	27

SAMMANFATTNING

Bakgrund och syfte

Detta beslutsunderlag presenterar slutförslaget avseende organisationsutveckling i Askersunds kommun. Förslaget bygger på två strategiska utredningar genomförda under våren 2025 samt fyra konkreta uppdrag som slutförts under hösten 2025. Organisationsutvecklingen är en väsentlig del i genomförandet av den politiskt beslutade Budget och mål 2026 med plan 2027–2029.

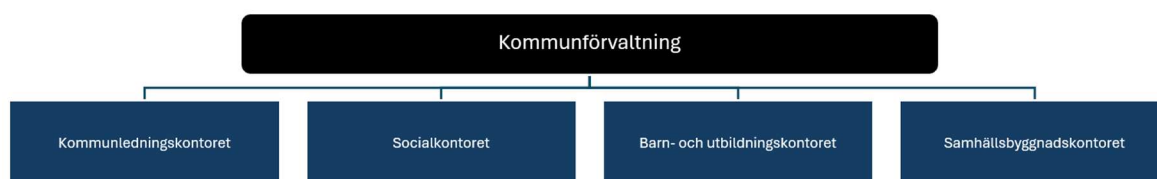
Syftet är att skapa en mer ändamålsenlig och sammanhållen struktur som möjliggör effektivare resursanvändning, tydligare ansvarsfördelning och stärkt strategisk styrning. Förslaget ska bidra till ökad ledningskraft, bättre samordning och förbättrad förmåga att genomföra politiskt prioriterade utvecklingsinsatser.

Övergripande organisationsutveckling

Askersunds kommun är redan organiserad enligt principen om en samlad förvaltningsorganisation, där kommunstyrelsen är anställningsmyndighet och kommundirektören är chef över förvaltningscheferna. Det som nu föreslås är en förtydligande vidareutveckling av denna modell genom övergång från benämningen *förvaltningar* till *kontor*, en symbolisk och organisatorisk markering som stärker helhetssynen och det gemensamma ansvarstagandet.

Förvaltningsorganisationen övergår från nuvarande sex förvaltningar till *en* kommunförvaltning indelad i fyra kontor:

- Barn- och utbildningskontor
- Socialkontor
- Samhällsbyggnadskontor
- Kommunledningskontor



De fyra initiativen

Initiativ 1: Kultur, evenemang och fritid blir avdelning på kommunledningskontoret

Nuvarande Kultur-, evenemang- och fritidsförvaltning (KEF) flyttar i sin helhet till kommunledningskontoret och blir där en avdelning. Verksamhetsstrukturen bibehålls i huvudsak oförändrad. Näringsliv, besöksnäring och kommunikation inrättas och förtydligas som stabsfunktion direkt under kommundirektör. Samverkan mellan avdelningen och

stabsfunktionen sker genom projektbaserade arbetssätt som leds direkt under kommundirektören.

Arbetsmarknadsenheten (AME) placeras inom serviceavdelningen på kommunledningskontoret, där verksamhetens praktiska och myndighetsnära karaktär passar bättre.

Initiativ 2: Serviceavdelningen flyttas till kommunledningskontoret

Serviceavdelningen, som idag levererar måltidsverksamhet och städtjänster, flyttar från tekniska förvaltningen till kommunledningskontoret för att tydliggöra sin roll som kommunövergripande servicefunktion. Förändringen är av organisatorisk karaktär och påverkar inte det dagliga arbetet eller personalvillkor.

AME placeras som en enhet inom serviceavdelningen, vilket skapar en bredare verksamhet samtidigt som strukturerad samverkan säkerställs kring ungas etablering, praktikplatser och kompetensförsörjning.

Initiativ 3: Ett nytt samhällsbyggnadskontor bildas

Det nya samhällsbyggnadskontoret samlar verksamheter från tekniska förvaltningen (gata/park, VA, fastighet), Samhällsbyggnad Sydnärke (plan, bygg, miljö, GIS) samt strategisk utveckling från kommunledningsförvaltningen.

Kontoret organiseras i fem avdelningar: Samhällsplanering, Miljö och Bygg, Trafik/Gata/Park/Servicevaktmästeri, VA samt Fastighet. Särskild uppmärksamhet ges åt jävshantering genom separata avdelningar, tydliga delegationsordningar och åtskilt budgetansvar.

Fortsatt samarbete med Laxå kommun möjliggörs där myndighetsutövning hanteras genom gemensam nämnd och övriga uppgifter genom avtalssamverkan. Det nya kontoret planeras starta 1 januari 2027.

Initiativ 4: Förtydligad organisationsstruktur med kontorsindelning

Den sammanhållna kontorsstrukturen utgör ramen för alla övriga förändringar. Kommunledningskontoret består av fem stabsfunktioner (ekonomi, HR, säkerhet, verksamhetsutveckling/administration/digitalisering samt näringsliv/besöksnäring/kommunikation) och två avdelningar (kultur/evenemang/fritid samt serviceavdelningen).

Ekonomi och personal

Den föreslagna organisationsutvecklingen genomförs inom befintliga ekonomiska ramar och medför inga direkta merkostnader. Initiativen syftar primärt till att skapa bättre förutsättningar för effektiv verksamhetsstyrning, förbättrad samordning och tydligare ansvarsfördelning.

Inga verksamheter avvecklas och inga tjänster bedöms bli överflödiga som en direkt följd av de organisatoriska förändringarna. Personal som idag arbetar i berörda verksamheter fortsätter sitt arbete inom den nya strukturen. Dock kommer naturliga avgångar genom pensioner och andra personalförändringar att hanteras strategiskt där varje vakant tjänst provas utifrån verksamhetens faktiska behov och kommunens ekonomiska förutsättningar.

Som en direkt följd av organisationsutvecklingen utgår vissa chefsuppdrag, exempelvis uppdraget som förvaltningschef för Kultur-, evenemang- och fritidsförvaltningen när denna blir en avdelning inom kommunledningskontoret. Sådana tjänster återbesätts inte, vilket innebär

direkta besparingar. Totalt bedöms antalet chefer minska något genom den nya strukturen, vilket bidrar till en slankare och mer ändamålsenlig ledningsorganisation. De besparingar som uppstår bidrar till kommunens ekonomiska handlingsutrymme och kan användas för att stärka verksamheternas kärnuppdrag. De ekonomiska effekterna förväntas framträda över tid genom effektivare resursanvändning, minskad sårbarhet och bättre samordning av gemensamma funktioner.

Fortsatt process och genomförande

En förnyad och samlad risk- och konsekvensanalys genomförs tillsammans med fackliga organisationer och skyddsombud under perioden 19 februari–3 mars 2026. Slutförslaget presenteras för kommunstyrelsens arbetsutskott 19 februari, kommunstyrelsen 3 mars och kommunfullmäktige 16 mars 2026.

Implementeringsarbetet pågår under 2026 med organisatoriska förflyttningar som bedöms kunna genomföras, översyn av reglementen och styrdokument samt fortsatt dialog med Laxå kommun. Den nya organisationsstrukturen träder i full kraft 1 januari 2027.



INLEDNING OCH BAKGRUND

Utgångspunkt och syfte

Detta beslutsunderlag presenterar slutförslaget avseende organisationsutveckling i Askersunds kommun. Förslaget utgör en konkretisering och vidareutveckling av det PM som presenterades i juni 2025 och baseras på de fyra uppdrag som sedan dess har genomförts och slutrapporterats.

Organisationsutvecklingen är en väsentlig del i genomförandet av den politiskt beslutade Budget och mål 2026 med plan 2027–2029. I detta dokument framhålls behovet av att anpassa och utveckla kommunens organisation för att möta ett förändrat omvärldsläge, ekonomiska utmaningar och ökade krav på styrbarhet, transparens och resultatfokus.

Syftet med den föreslagna organisationsutvecklingen är att skapa en mer ändamålsenlig och sammanhållen struktur som möjliggör effektivare resursanvändning, tydligare ansvarsfördelning och stärkt strategisk styrning. Förslaget ska bidra till ökad ledningskraft, bättre samordning och förbättrad förmåga att genomföra politiskt prioriterade utvecklingsinsatser.

Bakgrund – från utredning till konkret förslag

I början av 2025 initierades två separata strategiska organisationsutredningar med uppdrag att se över centrala delar av kommunens verksamhet. Den ena utredningen fokuserade på kommunledningsförvaltningens stödprocesser, medan den andra inriktades mot kommunens samhällsbyggnadsprocesser. Båda utredningarna syftade till att identifiera utvecklingsområden och ge konkreta rekommendationer för hur kommunen kan stärka sin organisatoriska kapacitet och effektivitet.

Utredningarna presenterades för kommunstyrelsen i slutet av maj 2025 och identifierade ett antal strategiska principer och utvecklingsbehov inom respektive område.

Utredning av kommunledningsförvaltningens stödprocesser

Utredningen av kommunledningsförvaltningens stödprocesser syftade till att analysera hur kommunens centrala stödfunktioner är organiserade och hur de bidrar till verksamheternas förmåga att nå uppsatta mål. Stödprocesserna omfattar bland annat ekonomi, HR, kommunikation, IT, juridik och administration, funktioner som är avgörande för att hela organisationen ska fungera effektivt.

Utredningen identifierade flera viktiga utvecklingsområden. En viktig insikt var behovet av en mer samordnad och ändamålsenlig verksamhetsstyrning i kommunen. För att uppnå detta framhölls vikten av tydligt ägarskap för processer och särskilda resurser för att samordna befintlig kompetens, snarare än att skapa parallella strukturer som riskerar att fragmentera ansvaret.

Ett annat angeläget perspektiv i utredningen var synen på enhetschefernas roll. Utredningen pekade på att enhetscheferna i verksamheten utgör navet för en lyckad utveckling, och att deras möjligheter att lyckas i hög grad beror på att organisationen i övrigt, inklusive stödprocesserna är utformade för att ge dem rätt förutsättningar. Detta innebär att stödprocesserna inte ska ses som separata administrativa enheter, utan som strategiska *partners* som aktivt bidrar till verksamheternas resultat.

Utredningen föreslog därför att organiseringen bör utgå från ett tydligt chefskap, där varje chefsområde styrs genom verksamhetsplaner. Varje stödfunktion bör i sin styrning utgå från en

årlig processanalys i dialog med de verksamheter man finns till för, vilket sedan ligger till grund för arbetet. Detta arbete bör ske i nära samverkan med kommundirektörens ledningsgrupp för att säkerställa att stödprocesserna verkligen är kopplade till verksamheternas behov och kommunens övergripande mål.

Utredningen lyfte också fram behovet av att tydliggöra ansvaret när kommunal samverkan inom stödfunktioner riskerar att hindra den egna verksamhetens framgång. I sådana fall måste ansvar för nödvändiga åtgärder vara klargjort för att säkra handlingskraft och undvika att samverkan blir ett mål i sig snarare än ett medel för bättre resultat.

Utredning av samhällsbyggnadsprocesserna

Utredningen av kommunens samhällsbyggnadsprocesser fokuserade på hur kommunen planerar, prioriterar och genomför projekt inom områden som fysisk planering, infrastruktur, VA, gata/park samt bygg- och miljömyndighet. Samhällsbyggnadsprocesserna är avgörande för kommunens långsiktiga utveckling och attraktivitet, och utredningen identifierade flera strategiska utvecklingsområden.

En viktig insikt var behovet av en mer samlad politisk prioritering av projekt, baserat på ett gemensamt underlag med en tidshorisont på fyra år. Utredningen föreslog att denna prioritering bör ske några gånger per år och utgöra grund för strategisk styrning, vilket skulle skapa bättre förutsättningar för långsiktig planering och resursallokering.

Inom tjänstepersonsorganisationen identifierade utredningen behovet av ett tydligt ägarskap för projekt, kalkyler och tidsplaner. Detta ägarskap ska inte enbart omfatta uppstarten av projekt, utan också innefatta ett löpande ansvar att värdera och anpassa resurs- och kompetensbehov över tid, i takt med projektens utveckling. Genom ett sådant systematiskt arbetssätt skapas bättre förutsättningar för realistisk planering och minskad risk för förseningar och kostnadsöverskridanden.

En princip som utredningen förordade var att kommunen i högre grad bör värna rollen som beställare av kompetens, särskilt inom planområdet, snarare än att samla egen specialistkompetens i organisationen. Detta innebär en förskjutning från att själv utföra alla moment till att vara en skicklig beställare som kan formulera krav, följa upp kvalitet och säkerställa att leveranser sker i tid och inom budget.

Utredningen betonade också vikten av att varje projekt i samhällsbyggnadsprocessen ska bära sina egna kostnader, för att öka transparensen och möjliggöra styrning på rätt nivå. Samtidigt är det fortsatt kommunstyrelsen som äger den fysiska planeringen och därmed har det övergripande ansvaret för dess strategiska inriktning. Denna ansvarsfördelning behöver vara tydlig för att undvika otydlighet mellan politisk styrning och operativt genomförande.

Övergripande perspektiv från utredningarna

Som ett övergripande medskick lyfte båda utredningarna vikten av att se organisering i ett vidare perspektiv. Askersunds kommun är relativt sett en liten organisation och har redan tagit flera steg i riktning mot en mer samlad och integrerad styrning. Samtidigt kvarstår vissa strukturer och benämningar som riskerar att skapa otydlighet i ansvar och befogenheter.

Ett konkret exempel som lyftes fram var att varje nämnd fortfarande benämns ha sin "egen" förvaltning, trots att kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för samtliga medarbetare. Denna nomenklatur kan skapa en upplevelse av separata organisationer snarare än en

gemensam kommunförvaltning med olika verksamhetsområden, vilket riskerar att försvåra samverkan och helhetssyn.

Utredningarna pekade därför på att kommunen skulle vinna på att tydliggöra ansvarslinjen från kommunstyrelsen via kommundirektören till övrig tjänstepersonsorganisation. Detta kan ske genom att modernisera och förenkla organisationsnomenklaturen, exempelvis genom att övergå till begrepp som *kontor* eller *sektorer* inom ramen för en samlad kommunförvaltning. En sådan förändring påverkar inte nämndsorganisationens ansvar för verksamhet och ekonomi, men möjliggör ett tydligare ansvar för personal och organisering via kommunstyrelsen och kommundirektören. Det skapar i sin tur bättre förutsättningar för samverkan, flexibilitet och ledarskap i hela organisationen. Ett viktigt signalvärde mot en förbättrad gemensam helhetssyn och ansvar.

Avslutningsvis lyftes behovet av att söka balans mellan storlek på förvaltningar och kontor för att främja ansvar, befogenhet och tvärspektoriell utveckling. Stora obalanser i storlek riskerar att leda till ojämn arbetsbelastning, svårigheter i samverkan samt otydligheter i ansvarsfördelningen.

Politisk förankring och budgetbeslut

Den 16 juni 2025 fattade kommunfullmäktige beslut om Budget och mål 2026 med plan 2027–2029. I budgetbeslutet lyftes behovet av att göra nödvändiga organisatoriska utvecklingsinsatser särskilt fram som en prioriterad åtgärd för att säkerställa kommunens fortsatta verksamhetsutveckling och ekonomiska hållbarhet.

Budgetbeslutet markerade därmed en tydlig politisk viljeinriktning att gå från utredning till handling, och gav kommundirektören mandat att konkretisera de förslag som utredningarna pekat på.

Från PM till konkreta uppdrag

Med utgångspunkt i utredningarnas slutsatser och den politiska viljeinriktningen i budgetbeslutet tog kommundirektören i juni 2025 därför fram ett PM med förslag på möjlig organisationsutveckling. PM:et innehöll en sammanfattning av bakgrund, motiv och övergripande inriktning samt en konkretisering av fyra prioriterade utvecklingsområden.

Det är viktigt att understryka att PM:et inte utgjorde ett färdigt politiskt beslutsunderlag, utan var ett underlag för vidare utredning och för att föra arbetet framåt. För att säkerställa en grundlig beredning och bred förankring konkretiserades de föreslagna initiativen till fyra separata uppdrag som under det kommande halvåret skulle utvecklas till konkreta förslag och möjliga beslutsunderlag.

De fyra uppdragen formulerades som följer:

- Uppdrag 1: Ny avdelning för kultur, evenemang och fritid inom det nya kommunledningskontoret
- Uppdrag 2: Flytt av serviceavdelningen till det nya kommunledningskontoret
- Uppdrag 3: Etablering av ett nytt samhällsbyggnadskontor
- Uppdrag 4: Genomförande av ny organisationsstruktur med kontorsindelning och översyn av nämndernas reglementen

Kommunstyrelsens uppdrag och politisk förankring

I kommunstyrelsens Uppdragsplan för 2026 har ett tydligt uppdrag givits att:

"Utveckla beslutsunderlag för organisationsutveckling – Utveckla beslutsunderlag baserat på genomförda organisationsutredningar och föreslagen organisationsutveckling kopplat till kommunfullmäktiges prioriteringar och långsiktiga mål. Inriktningen är att identifiera och etablera de organisatoriska strukturer som krävs för en medveten och förutsägbar verksamhetsplanering."

Detta beslutsunderlag utgör svaret på det uppdraget. Det som nu presenteras är resultatet av ett systematiskt och metodiskt arbete där de fyra uppdragen har slutförts och sammanställts till ett sammanhållet slutförslag på organisationsstruktur.

Från utredning till beslut – en strukturerad process

Arbetet med organisationsutvecklingen har präglats av ett strukturerat och transparent arbetssätt där övergripande statusrapportering har rapporterats månatligen både till medarbetare, förtroendevalda och revisorer.

Från identifierade behov i de strategiska utredningarna, via politiska prioriteringar i budget och uppdragsplan, till konkreta projektuppdrag och slutligen detta beslutsunderlag har processen syftat till att säkerställa både saklig logik och förankring.

Varje uppdrag har resulterat i en slutrapport som bifogas detta beslutsunderlag. Slutrapporterna innehåller fördjupade analyser, konkreta förslag på organisationsstruktur, konsekvens- och riskbedömningar samt rekommendationer för genomförande. Tillsammans utgör de en pålitlig grund för de förslag som nu läggs fram för politiskt beslut.

Det förslag som nu presenteras är därmed inte enbart en teknisk omorganisation, utan ett strategiskt svar på identifierade utvecklingsbehov i syfte att stärka kommunens förmåga att leverera god service till invånare och näringsliv, säkerställa en hållbar ekonomi och skapa förutsättningar för långsiktig verksamhetsutveckling i linje med kommunfullmäktiges mål och prioriteringar.



SLUTFÖRSLAG PÅ ORGANISATIONSSTRUKTUR

Inledning

Som en del av genomförandet av PM om organisationsutveckling från juni 2025 initierades fyra separata uppdrag under hösten 2025. Dessa uppdrag har konkretiserat de förslag som presenterades i PM:et till beslutsunderlag för kommunstyrelse och kommunfullmäktige.

Varje uppdrag har genomförts i projektform med definierade uppdragsledare, projektgrupper och preliminära tidplaner. Arbetet har bedrivits metodiskt genom nulägesanalyser, omvärldsanalyser, riskbedömningar och dialog med berörda verksamheter, fackliga företrädare och skyddsombud. Samtliga uppdrag har nu slutförts och slutrapporterats.

Slutrapporterna för respektive uppdrag biläggs detta beslutsunderlag som bilagor 1–4. Slutrapporterna innehåller fördjupade analyser, alternativa lösningar, riskbedömningar och rekommendationer som utgör grunden för de slutförslag som nu presenteras.

I detta kapitel redovisas slutförslag för varje uppdrag. Dessa förslag bygger på slutrapporternas analyser och rekommendationer, men innehåller även samlade bedömningar, vägval och ställningstaganden i de frågor där utredningarna presenterat alternativa lösningar eller där ytterligare överväganden behövs.

Slutförslagen utgör tillsammans det sammanhållna förslaget till ny organisationsstruktur som nu läggs fram för politiskt beslut.

Initiativ 1: Kultur, evenemang och fritid blir avdelning på kommunledningskontoret

Koppling till uppdrag och initiativ

PM om organisationsutveckling identifierade behovet av att samla verksamheter med tydlig koppling till kommunens attraktivitet. För kultur-, evenemang- och fritidsverksamheten innebar detta en möjlighet att stärka både intern samordning och extern samverkan med näringslivet och civilsamhället.

Utredningen har särskilt analyserat hur dessa verksamheter kan organiseras för att skapa största möjliga nytta samtidigt som respektive verksamhets särart värnas. En fördjupad redogörelse för utredningens analys, nulägesbeskrivning, omvärldsanalys, benchmarking och överväganden återfinns i bifogad slutrapport, bilaga 1.

Slutförslag

Utredningen visar att kommunen redan har starka verksamheter inom kultur, fritid och evenemang med hög legitimitet, goda nätverk och tydlig betydelse för kommunens attraktivitet. Medborgarundersökningen 2025 bekräftar att trygghet, natur, friluftsliv och kultur värderas högt. Samtidigt pekar resultaten på behov av ökad tillgänglighet och bättre samordning kring attraktivitet och platsutveckling.

Från förvaltning till ny avdelning

Nuvarande Kultur-, evenemang- och fritidsförvaltning (KEF) flyttar i sin helhet till kommunledningskontoret och blir där Avdelningen för kultur, evenemang och fritid. Detta innebär att den befintliga verksamhetsstrukturen bibehålls utan förändring, men att avdelningen organisatoriskt placeras under kommunledningskontoret i stället för att vara en separat förvaltning.

Detta organisatoriska initiativ stödjer direkt kommunfullmäktiges mål om att Askersund ska vara en av Sveriges mest attraktiva kommuner, genom att samla kompetens och resurser för attraktivitetsarbetet under gemensam ledning. Genom denna förändring tydliggörs avdelningens roll som en del av kommunens samlade arbete med attraktivitet samtidigt som närhet till strategiska stödfunktioner på kommunledningskontoret stärks.

Verksamheter i den nya avdelningen:

Följande verksamheter från nuvarande förvaltningen Kultur, evenemang och fritid (KEF) samlas i en ny avdelning inom kommunledningskontoret:

- Biblioteksverksamhet inklusive skolbibliotek
- Kulturskola
- Evenemang
- Fritidsverksamhet och ungdomsverksamhet
- Kultur och konst
- Idrott och motion samt lokalbokning

Funktioner som förtydligas och inrättas som stabsfunktioner:

Näringsliv, besöksnäring och kommunikation integreras inte i den nya avdelningen utan förtydligas och inrättas som stabsfunktion direkt under kommundirektör på kommunledningskontoret. Detta innebär att dessa funktioner behåller sin karaktär av strategiskt stöd till hela kommunorganisationen, samtidigt som samverkan med den nya avdelningen i stället kan stärkas genom projektbaserade arbetssätt och gemensamma utvecklingsinsatser som förordas i uppdragets slutrapport.

Reception och växel kvarstår tills vidare inom den kommande stabsfunktionen för administration, verksamhetsutveckling och digitalisering på kommunledningskontoret i avvaktan på fördjupad analys omkring ett kommunalt kontaktcenter.

Arbetsmarknadsenheten (AME):

AME ska inte ingå i den nya avdelningen. Uppdragets slutrapport pekar på att AME har ett uppdrag som är individnära, myndighetsnära och starkt regelstyrkt, vilket skiljer sig fundamentalt från avdelningens utvecklings- och attraktivitetsorientering. AME föreslås därför placeras inom serviceavdelningen på kommunledningskontoret, med tydliga strukturer för samverkan kring ungas etablering, praktikplatser och kompetensförsörjning.

Organisationsstruktur och chefsroller:

Den nya avdelningen kultur, evenemang och fritid organiseras med en linjeorganisation kompletterad med projektbaserade arbetssätt för samverkan. Avdelningen leds av avdelningschef som är underställd kommundirektör. Tillförordnad förvaltningschef för KEF föreslås övergå till uppdraget som avdelningschef. Ordinarie uppdraget som förvaltningschef på KEF upphör, och behov av stödjande eller samordnande resurser utreds under våren 2026 i

enlighet med de fackliga önskemål som lyfts i processen givet sin nya organisatoriska tillhörighet.

Stabschef för näringsliv, besöksnäring och kommunikation inrättas och förtydligas som stabsfunktion direkt under kommundirektör och samverkar strukturerat med avdelningen genom projektbaserade arbetssätt inom områden som besöksnäring, evenemangsutveckling och platsutveckling.

Projektbaserad samverkan:

En central del av den nya strukturen är att samverkan mellan avdelningen för kultur, evenemang och fritid och stabsfunktionen för näringsliv, besöksnäring och kommunikation ska ske genom projektbaserade arbetssätt. Dessa samverkansprojekt, exempelvis inom områden som besöksnäring, evenemangsutveckling och platsutveckling, leds direkt under kommundirektören och ligger därmed organisatoriskt utanför avdelningen.

Genom att placera samverkansprojekten direkt under kommundirektören säkerställs att dessa frågor hanteras med ett kommunövergripande perspektiv och får den strategiska tyngd de behöver. Samtidigt möjliggörs flexibel samverkan mellan avdelningen och stabsfunktionen utan att skapa organisatorisk otydlighet eller beroenden som skulle kunna begränsa respektive funktions särart.

Kommundirektören ansvarar för att identifiera relevanta samverkansprojekt, säkerställa tydlig projektledning och följa upp att samverkan sker på ett strukturerat och målinriktat sätt.

Övergripande organisationsskiss



Stegvis genomförande:

I Budget och mål 2026 med plan 2027–2029 framgår att man ska undersöka driftformer för verksamheter som kan bedrivas med alternativ finansiering. Vidare beslutade Kommunstyrelsen den 2 december 2025 om ett uppdrag att särskilt utreda dessa möjligheter för verksamheterna näringsliv och evenemang.

Genomförandet sker därför i två etapper: Etapp 1 (under 2026) etablerar den nya avdelningen med tydlig linjestruktur medan stabsfunktionen kvarstår. Utvecklingen genomförs med små justeringar för att skapa stabilitet. Etapp 2 (2027) möjliggör justeringar efter avslutad utredning.

Den föreslagna strukturen med en avdelning för kultur, evenemang och fritid i kombination med kvarstående stabsfunktion för näringsliv, besöksnäring och kommunikation utgör en balanserad lösning som både värnar respektive verksamheternas särart och skapar förutsättningar för förstärkt samverkan.

Initiativ 2: Serviceavdelningen flyttas till kommunledningskontoret

Koppling till uppdrag och initiativ

Serviceavdelningens organisatoriska placering har traditionellt varit inom tekniska förvaltningen. I samband med organisationsutvecklingen identifierades behovet av att tydliggöra avdelningens uppdrag som en kommunövergripande intern servicefunktion. En fördjupad redogörelse för utredningens analys, riskbedömning och genomförandeplan återfinns i bifogad slutrapport, bilaga 2.

Slutförslag

Serviceavdelningen levererar idag måltidsverksamhet och städtjänster till kommunens samtliga verksamheter med god kvalitet och etablerade arbetsprocesser. Den föreslagna förändringen är av organisatorisk karaktär och påverkar inte det dagliga arbetet, arbetsuppgifterna, uppdragets omfattning eller personalvillkor.

Organisatoriska fördelar:

En placering under kommunledningskontoret markerar tydligt att avdelningen har ett uppdrag som riktar sig till hela kommunorganisationen. Detta skapar bättre förutsättningar för:

- Likvärdig service till alla verksamheter
- Kortare beslutsvägar för strategiska frågor
- Samordning med andra centrala stödfunktioner

Arbetsmarknadsenheten (AME) – en kompletterande organisatorisk placering:

Som en del av den samlade organisationsutvecklingen föreslås att Arbetsmarknadsenheten (AME) organisatoriskt placeras som en enhet inom serviceavdelningen på kommunledningskontoret. Denna placering grundar sig på de slutsatser som presenterats i utredningen om ny avdelning för kultur, näringsliv och samhällsengagemang (uppdrag 1).

AME:s uppdrag är individnära, myndighetsnära och starkt regelstyrkt, med fokus på arbetsmarknadsstöd och sysselsättningsinsatser. Verksamhetens karaktär skiljer sig väsentligt från den utvecklings- och attraktivitetsorienterade inriktning som präglar avdelningen för kultur,

evenemang och fritid, varför en annan organisatorisk placering bedöms mer ändamålsenlig.

AME:s verksamhet styrs av arbetsmarknadspolitiska reformer, aktivitetskrav och ett tydligt myndighetsperspektiv som kräver särskild sekretess, rättssäkerhet och strukturerade processer.

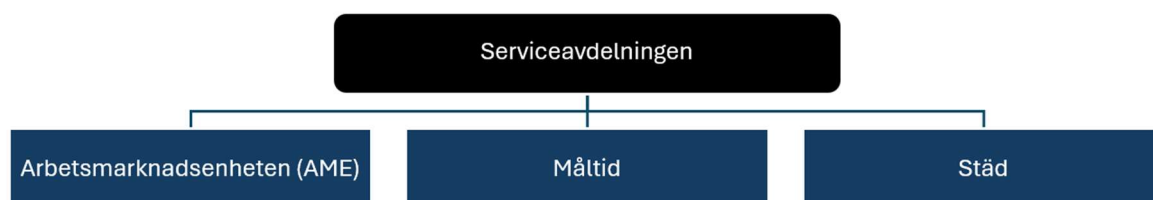
Serviceavdelningen har däremot en stark operativ och serviceinriktad karaktär som passar väl med AME:s praktiska och verksamhetsnära uppdrag. Både serviceavdelningen och AME levererar konkreta, dagliga tjänster till kommunens verksamheter och invånare. Serviceavdelningen genom måltid och städ, AME genom arbetsmarknadsinsatser och sysselsättningsskapande åtgärder.

Samtidigt är det viktigt att framhålla att fortsatt strukturerad samverkan mellan AME och andra delar av organisationen är avgörande. Detta gäller särskilt i frågor som rör:

- Ungas etablering på arbetsmarknaden
- Praktikplatser och arbetsmarknadsövergångar
- Kompetensförsörjning i samverkan med näringslivet (samverkan med stab för näringsliv, besöksnäring och kommunikation)
- Folkhälsa och inkludering
- Samverkan med kultur- och fritidsverksamheten kring ungas engagemang och delaktighet

Genom placeringen inom serviceavdelningen får AME en tydlig organisatorisk hemvist samtidigt som flexibiliteten att samverka över organisationsgränserna säkerställs. Serviceavdelningen får genom detta ett bredare uppdrag som omfattar både interna servicetjänster (måltid och städ) och arbetsmarknadspolitiska insatser.

Övergripande organisationsskiss



Riskhantering:

Utredningen har genomfört riskanalys i samverkan med fackliga företrädare och skyddsombud. Identifierade risker (oro hos medarbetare och initiala administrativa utmaningar) har hanterats genom tydlig kommunikation och planerad övergång med stöd från HR och ekonomi. Inga risker har identifierats som hindrar genomförande.

För AME:s del har särskild intervju genomförts med AME-chefen som bedömt att den organisatoriska förflyttningen inte påverkar verksamhetens dagliga arbete negativt. AME är van vid kommunövergripande samverkan och personalen har varit trygg och lugn under processen. Verksamheten styrs starkt av lagkrav och aktivitetskrav, vilket gör att den i praktiken måste fungera likadant oavsett organisatorisk placering.

Genomförande:

Serviceavdelningen behåller sin nuvarande struktur med avdelningschef och underliggande enhetschefer för respektive verksamhet (måltid och städ). AME behåller sin enhetschef och förs i sin helhet över till serviceavdelningen utan övriga förändringar i verksamhetens upplägg eller arbetssätt.

Genom denna sammanslagning får serviceavdelningen en bredare och mer varierad verksamhet samtidigt som både servicefunktionerna och arbetsmarknadsinsatserna får en tydlig organisatorisk hemvist på kommunledningskontoret med goda möjligheter till samverkan med andra delar av organisationen.

Initiativ 3: Ett nytt samhällsbyggnadskontor bildas

Koppling till uppdrag och initiativ

Etablerandet av ett nytt samhällsbyggnadskontor utgör den mest omfattande organisatoriska förflyttningen i kommunens utvecklingsarbete. Genom att samla planering, drift och strategisk utveckling under samma organisatoriska paraply skapas förutsättningar för helhetssyn, bättre samordning och effektivare resursanvändning. En fördjupad redogörelse för utredningens analys, organisationsalternativ, jävshantering och chefsroller återfinns i bifogad slutrapport, bilaga 3.

Slutförslag

Jämförelser med andra kommuner i liknande storlek bekräftar att de stora vinsterna uppstår just genom att samla planering, bygg, miljö och teknisk förvaltning inom samma organisation.

Verksamheter som samlas:

- Från nuvarande tekniska förvaltningen: Trafik, gata, park och servicevaktmästeri, VA samt fastighetsförvaltning (med reservation för fortsatt utredning).
- Från Samhällsbyggnad Sydnärke: Plan, mark och exploatering samt GIS, myndighetsutövning inom miljö och bygg.
- Från kommunledningsförvaltningen: Strategisk utveckling inklusive översiktsplanering.
- Kompletterande: Skolskjuts- och färdtjänstplanering, parkeringstillstånd samt fordonsflyttar flyttas från kommunledningskontoret till avdelning trafik, gata och park.

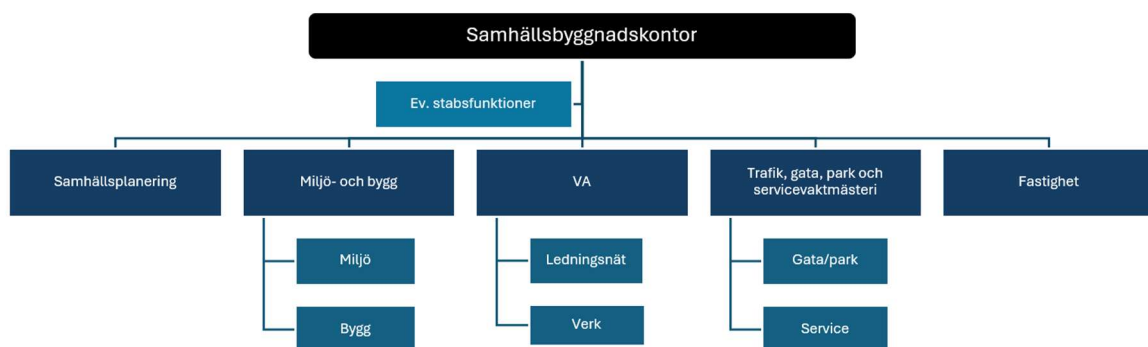
Avdelningsindelning:

Det nya samhällsbyggnadskontoret organiseras i fem avdelningar:

1. Avdelning Samhällsplanering, samlar strategisk samhällsutveckling och samhällsplanering. Att ha översiktsplanering och detaljplanering i samma avdelning skapar bättre samordning, effektivare processer och starkare koppling mellan strategi och genomförande.
2. Avdelning Miljö och Bygg, ansvarar för myndighetsutövning enligt miljöbalken, livsmedelslagen, plan- och bygglagen med flera. En separat avdelning säkerställer rättssäkerhet genom tydlig åtskillnad mellan myndighetsutövande verksamhet och de tillsynsobjekt som finns inom kontorets övriga verksamheter.

3. Avdelning Trafik, Gata, Park och Servicevaktmästeri, ansvarar för drift och utveckling av gator, parker och övriga allmänna platser. De "rullande" trafikfrågorna samlas här för helhetssyn.
4. Avdelning VA, samhällskritisk och avgiftsfinansierad verksamhet. Inga organisatoriska förändringar i detta skede för att säkerställa stabilitet.
5. Avdelning Fastighet, utreds vidare under 2026 för att säkerställa funktion och lämplig organisering samt förhållande till arbetet med den strategiska planeringen av fastigheter.

Övergripande organisationsskiss



Jävshantering:

Den jävsproblematik som uppstår när myndighetsutövning och driftverksamhet finns i samma kontor hanteras genom:

- Miljö- och byggavdelningen som separat avdelning med egen avdelningschef
- Tydlig åtskillnad genom separata avdelningar/enheter
- Delegation direkt från nämnd till särskild tjänsteman
- Tydliga delegationsordningar och rutiner
- Åtskilt budgetansvar för tillsyn och drift

Chefsstruktur:

Kontorschefen har det övergripande ansvaret och är ansvarig mot kommunstyrelsen och kultur- och tekniknämnden för alla avdelningar utom Miljö & Bygg. Fastställd kontorschef är sedan tidigare Malin Rosén. En biträdande kontorschef införs, där avdelningschefen för Samhällsplanering även innehar denna roll.

För Avdelning Samhällsplanering föreslås en modell med både avdelningschef och biträdande avdelningschef som delar på det övergripande ansvaret. Detta möjliggör flexibilitet och minskar sårbarhet.

Avdelning Trafik, Gata, Park och Servicevaktmästeri samt Avdelning VA leds av respektive avdelningschef.

För Avdelning Miljö & Bygg är avdelningschefen av jävsskäl högsta ansvarig tjänsteperson inför Sydnärkes miljö- och byggnämnd. Ledning på enhetsnivå utreds i nästa skede.

Samarbete med Laxå kommun:

Förslaget möjliggör ett fortsatt samarbete med Laxå kommun inom ramen för det befintliga samarbetsavtalet. Det interkommunala samarbetet har fungerat mycket väl och bedöms vara värdefullt för båda kommunerna även framöver.

Myndighetsutövningen inom bygg- och miljöområdet hanteras fortsatt genom Miljö- och byggavdelningen mot den gemensamma Sydnärke miljö- och byggnämnd. Detta säkerställer kontinuitet i myndighetsutövningen och bibehåller den kompetens och struktur som byggts upp inom samarbetet.

Övriga uppgifter som inte utgör myndighetsutövning, såsom planfrågor och samhällsplaneringsfrågor, kan hanteras genom avtalssamverkan där Samhällsplanering utför uppdrag åt Laxå kommun. Dessa frågor hanteras mot respektive kommuns kommunstyrelse. Det befintliga samarbetsavtalet gäller fortsatt, och de uppgifter som utförs åt Laxå kommun idag förväntas kunna utföras även i den nya organisationsstrukturen. Den exakta utformningen av avtalssamverkan kommer att utvecklas i dialog med Laxå kommun under implementeringsfasen.

Genomförande:

Det nya samhällsbyggnadskontoret planeras starta 1 januari 2027. Under 2026 genomförs implementeringsarbete omfattande kartläggning av synergier, översyn av reglementen, utarbetande av rutiner, analys av resursbehov samt fortsatta utredningar av fastighet, gata/park och VA.

Initiativ 4: Förtydligad organisationsstruktur med kontorsindelning

Koppling till uppdrag och initiativ

Den sammanhållna kontorsstrukturen utgör ramen för alla övriga organisatoriska förändringar. Här definieras den övergripande strukturen, kontorens uppdrag, storsystem och ansvarsfördelning. En fördjupad redogörelse för utredningens analys, alternativa lösningar och överväganden återfinns i bifogad slutrapport, bilaga 4.

Slutförslag

Utredningen visar tydligt på de fördelar som en samlad kommunförvaltning innebär, ökad samordning, tydligare ansvarsfördelning, minskad risk för stuprörstänkande och stärkt strategisk styrning.

Askersunds kommuns organisatoriska utgångspunkt

Askersunds kommun är redan idag organiserad enligt principen om en samlad förvaltningsorganisation. Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet och kommundirektören är chef över förvaltningscheferna.

Det som nu föreslås är därför *inte* en grundläggande omvandling av organisationsstrukturen, utan snarare en förtydligad vidareutveckling av den modell som kommunen redan tillämpar. Den föreslagna övergången från benämningen "*förvaltningar*" till "*kontor*" är en symbolisk och organisatorisk markering som syftar till att stärka helhetssynen i organisationen och tydliggöra att kommunens olika verksamhetsdelar utgör delar av en sammanhållen helhet med ett gemensamt uppdrag och en gemensam styrning.

Initiativet innebär ingen förskjutning av ansvarsfördelning, beslutsmandat eller ledningsnivåer, utan ska ses som ett medvetet steg mot en mer enhetlig organisatorisk kultur och ett tydligt förhållningssätt till ledning och samverkan. Genom att organisatoriskt och språkligt markera att vi är en kommunförvaltning med olika kontor snarare än separata förvaltningar, stärker förutsättningarna för gemensamt ansvarstagande, effektivare resurssamordning och bättre möjligheter att möta kommunens utmaningar med en samlad kraft.

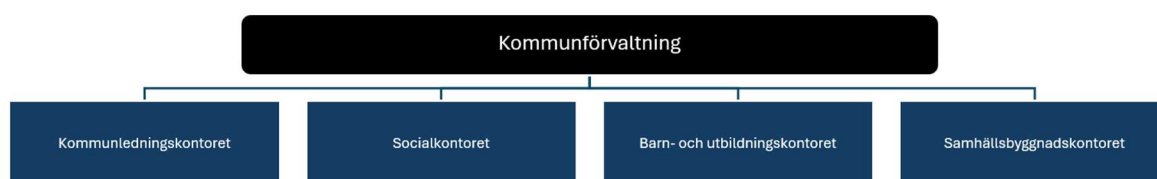
För Askersunds kommun innebär den föreslagna utvecklingen en naturlig fortsättning på den organisatoriska riktning som kommunen redan påbörjat. Genom att tydliggöra och förstärka den samlade förvaltningsorganisationen skapas bättre förutsättningar för att möta framtidens krav på effektivitet, kvalitet och gemensamt ansvarstagande.

Övergripande organisationsstruktur:

Förvaltningsorganisationen övergår från nuvarande sex förvaltningar till en kommunförvaltning indelad i fyra kontor:

- Barn- och utbildningskontor
- Socialkontor
- Samhällsbyggnadskontor
- Kommunledningskontor

Övergripande organisationsskiss



Denna indelning bygger på att verksamheterna i stor utsträckning är kopplade till en nämnd med ansvar för ett tydligt avgränsat område. Samarbete mellan kontoren är av stor vikt, och kommundirektörens ledningsgrupp blir ett viktigt forum för gemensamma frågor.

Barn- och utbildningskontoret:

Nuvarande barn- och utbildningsförvaltning övergår till ett barn- och utbildningskontor som primärt stödjer barn- och utbildningsnämnden. Kontoret leds av kontorschef, tillika skolchef, som är högsta ansvarig tjänsteperson inför nämnden. Kontoret ges stöd av kommunledningskontorets stabsfunktioner.

Socialkontoret:

Nuvarande socialförvaltning övergår till ett socialkontor och ansvarar för särskilt boende, hemtjänst, hemsjukvård, LSS, biståndshandläggning samt familj och stöd. Kontoret stödjer primärt socialnämnden. Kontoret leds av kontorschef som är högsta ansvarig tjänsteperson inför nämnden. Kontoret ges stöd av kommunledningskontorets stabsfunktioner.

Samhällsbyggnadskontoret:

Som beskrivits under initiativ 3 samlar samhällsbyggnadskontoret verksamheterna gata/park och VA tillsammans med plan, bygg, miljö och strategisk planering. Kontoret stödjer främst kommunstyrelsen, kultur- och tekniknämnden samt Sydnärke miljö- och byggnämnd.

Jävsproblematik hanteras genom separata avdelningar, tydliga delegationsordningar och åtskilt budgetansvar. Av jävsskäl är ansvarsfördelningen inför nämnderna uppdelad: Kontorschefen är högsta ansvarig tjänsteperson inför kommunstyrelsen samt kultur- och tekniknämnden, medan avdelningschefen för miljö- och byggavdelningen är högsta ansvarig tjänsteperson inför Sydnärke miljö- och byggnämnd.

Kontoret ges stöd av kommunledningskontorets stabsfunktioner.

Kommunledningskontoret:

Kommunledningskontoret består av stödfunktioner ordnade i staber som bistår övriga kontor. och avdelningarna för Kultur, evenemang och fritid samt Serviceavdelningen.

Kontoret arbetar kommunövergripande och leds av kommundirektör.

Stabsfunktioner:

- Ekonomistaben, ansvarar för ekonomisk redovisning, kassaflöden, planering, uppföljning, upphandlingar och försäkringsfrågor
- HR-staben, ansvarar för personalpolitik, kompetensförsörjning, arbetsrätt, arbetsmiljö, rehabilitering och ledarskap
- Säkerhetsstaben, samordnar totalförsvar, krisberedskap, säkerhetsskydd och brottsförebyggande arbete
- Stab för verksamhetsutveckling, administration och digitalisering, samlar nämndadministration, registratur, juridik, verksamhetsutveckling, kommunövergripande projekt, digitalisering och IT-säkerhet (inklusive CISO). Digitaliseringsfunktionen placeras i denna gemensamma stab för samordningsvinster. Reception och växel, kvarstår tills vidare inom staben i avvaktan på fördjupad analys omkring ett kommunalt kontaktcenter.
- Stab för näringsliv, besöksnäring och kommunikation, inrättas som strategisk stabsfunktion direkt under kommundirektör med kommunövergripande uppdrag

Avdelningar:

- Avdelning för kultur, evenemang och fritid, omfattar bibliotek, kulturskola, evenemang, fritid, kultur, konst, idrott och motion. Leds av avdelningschef.
- Serviceavdelningen, ansvarar för måltidsverksamhet och städverksamhet. Arbetsmarknadsenheten (AME), placeras inom serviceavdelningen med strukturerad samverkan kring ungas etablering och kompetensförsörjning. Leds av avdelningschef med enhetschefer för respektive verksamhet.

Organisationsskiss



Styrning och ansvar:

Kommunfullmäktige beslutar om vision, mål och budget. Kommunstyrelsen/nämnder beslutar om uppdragsplaner. Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet och ansvarar för att nämnderna får tillräckliga personalresurser. Kontorschefer beslutar om kontorens verksamhetsplaner. Kontoren arbetar fram underlag till politiska beslut.

Kontorscheferna är huvudsakligen högsta ansvariga tjänstepersoner inför sina respektive nämnder. Ett undantag gäller samhällsbyggnadskontoret där kontorschefen är högsta ansvarig tjänsteperson inför kommunstyrelsen och kultur- och tekniknämnden, medan avdelningschefen för miljö- och byggavdelningen av jävsskäl är högsta ansvarig tjänsteperson inför Sydnärke miljö- och byggnämnd.

Den gemensamma nämndens styrning och ansvar utövas av både Askersunds och Laxå kommuner i enlighet med gällande samverkansavtal. Avtalet reglerar ansvarsfördelning, beslutsmandat och former för politisk påverkan samt utgör en förutsättning för den interna tjänstemannastyrningen inom berörda verksamheter.

Kommundirektören är högsta ansvarig tjänsteperson inför kommunstyrelsen och leder hela kommunförvaltningen.

Beslutsnivåer:

1. Kommunförvaltning, leds av kommundirektören
2. Kontor, leds av kontorschef
3. Staber/avdelningar, leds av stabs-/avdelningschef

4. Enheter, leds av enhetschef

Fortsatt arbete:

Styrdokument som behöver revideras: reglementen, delegationsordningar, attestförteckningar, fördelningar av arbetsmiljöuppgifter, riktlinje för styrmodell, riktlinje för intern kontroll samt instruktion för kommundirektören. Särskild hänsyn ska tas till potentiella jävssituationer.

Former och avtal för facklig samverkan ses över i dialog mellan arbetsgivarföreträdare och fackliga företrädare.

Riskbedömning genomförs tillsammans med fackliga samverksansföreträdare innan slutligt beslut i kommunstyrelsen.

JÄMFÖRBARA KOMMUNER

Som en del av beslutsunderlaget har dialog förts med kommunchefer i fem kommuner som infört *en* samlad förvaltningsorganisation. Dessa kommuner har valts ut baserat på liknande storlek (10 000–25 000 invånare) och bedöms vara jämförbara med Askersunds kommun vad gäller organisatorisk komplexitet och styrningsbehov. Se ”jämförande organisationsbeskrivning” som bilaga.

Dialogerna har syftat till att inhämta praktiska erfarenheter av att arbeta i en traditionell förvaltningsmodell jämfört med en mer samlad organisation.

En genomgående erfarenhet från samtliga kommuner är vikten av det ”*mentala skiftet*” som en sammanhållen organisation innebär. Flera kommunchefer framhåller att organisationsstrukturen i sig sänder tydliga signaler om hur man förväntar sig att tänka och agera. I dialogerna betonas särskilt att de sammanhållna modellerna stärker upplevelsen av att kommunen är ett gemensamt uppdrag snarare än en samling separata verksamheter. Detta signalvärde beskrivs som viktigt både internt i organisationen och i relationen till politiken.

Flera lyfter fram att en sammanhållen struktur bidrar till att öka effektiviteten, minska stuprör och bygga en kultur präglad av ”*tillsammans*”. Genom att systematiskt träna organisationen i att tänka koncern och agera utifrån kommunens samlade uppdrag har stuprör kunnat bryta ned och organisationen har i högre grad börjat agera som en helhet.

Jämförbara kommuner pekar på svårigheten att få ett verkligt helhetsperspektiv i en traditionell förvaltningsorganisation där fokus mycket lätt hamnar på respektive förvaltnings interna frågor snarare än på invånarnas helhetsbehov. Kommundirektören roll att ”vakta helheten” framhålls som avgörande för att besluta och prioritera alltid ses ur ett kommunövergripande perspektiv.

Dialogerna visar att en samlad förvaltning ger bättre förutsättningar för effektiv styrning, tydligare prioriteringar och rationellt resursutnyttjande. Genom att organisera kommunen som en förvaltning stärks koncerntanket och fokus flyttas från ”*min verksamhet*” till ”*kommunens samlade uppdrag*”. Detta underlättar gemensamma avvägningar där beslut fattas utifrån ett kommunövergripande perspektiv snarare än utifrån enskilda verksamheters logik.

Flera kommuner lyfter också fram ekonomiska fördelar genom gemensamma resurser, gemensamma processer och ett samlat ansvar för ekonomistyrningen, vilket ger större hanteringsutrymme och bättre möjligheter att prioritera där behoven är som störst.

RISK- OCH KONSEKVENSHANTERING SAMT GENOMFÖRANDE

Inledning

Den föreslagna organisationsutvecklingen innebär en omfattande utveckling som påverkar stora delar av kommunens verksamhet och berör ett betydande antal medarbetare. För att säkerställa en väl genomförd utveckling som sker med hänsyn till verksamhet, medarbetare och rättssäkerhet krävs en systematisk hantering av risker och konsekvenser.

Varje uppdrag som genomförts under hösten 2025 har inkluderat riskbedömningar och konsekvensanalyser i dialog med berörda verksamheter och fackliga företrädare. Dessa analyser utgör en viktig grund för det fortsatta arbetet, men behöver kompletteras.

Ekonomi och personal

Ekonomiska förutsättningar

Den föreslagna organisationsutvecklingen är utformad för att genomföras inom befintliga ekonomiska ramar och medför inga direkta merkostnader för kommunen. Initiativen syftar i första hand till att skapa bättre förutsättningar för effektiv verksamhetsstyrning, förbättrad samordning och tydligare ansvarsfördelning, snarare än att generera omedelbara ekonomiska besparingar.

De ekonomiska effekterna av utvecklingen förväntas framträda över tid genom effektivare resursanvändning, minskat dubbelarbete och bättre samordning av gemensamma funktioner. Genom att samla verksamheter i ändamålsenliga kontor och avdelningar skapas förutsättningar för bättre helhetssyn, vilket i sin tur möjliggör mer träffsäkra prioriteringar och effektivare användning av kommunens samlade resurser.

Personalekonomiska effekter

Organisationsutvecklingen innebär i huvudsak att befintliga verksamheter och funktioner omorganiseras inom ramen för en ny struktur. Inga verksamheter läggs ned och inga tjänster föreslås bli överflödiga till följd av de organisatoriska förändringarna. Den grundläggande principen är att den personal som idag arbetar i de berörda verksamheterna fortsätter sitt arbete inom den nya organisationsstrukturen.

Samtidigt ska framhållas att kommunen, liksom hela kommunsektorn, står inför betydande utmaningar vad gäller kompetensförsörjning och demografisk utveckling. Pensionsavgångar och andra naturliga avgångar kommer att ske löpande i alla delar av organisationen, och dessa behöver hanteras strategiskt för att säkerställa att rätt kompetens finns på rätt plats.

I den nya organisationsstrukturen skapas bättre förutsättningar för att hantera naturliga avgångar på ett sätt som gynnar helheten. När tjänster blir vakanta genom pensionsavgångar eller andra naturliga avgångar kan behovet av återbesättning bedömas utifrån ett bredare organisatoriskt perspektiv. Genom bättre samordning och tydligare helhetssyn kan verksamheternas behov tillgodoses på mer flexibla sätt, exempelvis genom omfördelning av arbetsuppgifter, förstärkt samverkan mellan organisatoriska enheter och utveckling av nya arbetsformer.

Detta innebär att ekonomiska effekter i form av lägre personalkostnader kan uppstå över tid, men att detta sker genom naturliga avgångar som hanteras strategiskt snarare än genom beslutade neddragningar eller uppsägningar. Varje vakant tjänst kommer att prövas utifrån verksamhetens faktiska behov, kommunens ekonomiska förutsättningar och möjligheterna att lösa uppdraget på alternativa sätt.

Chefsstruktur och ledningskostnader

Den föreslagna organisationsstrukturen innebär viss förändring av chefsroller och ledningsnivåer. Nuvarande förvaltningschefer övergår till att bli kontorschefer, och vissa chefsroller förändras eller omvandlas till avdelningschefsroller.

Som en direkt följd av organisationsutvecklingen utgår vissa chefsuppdrag, exempelvis uppdraget som förvaltningschef för Kultur-, evenemang- och fritidsförvaltningen när denna blir en avdelning inom kommunledningskontoret. Sådana tjänster kommer inte att återbesättas, vilket innebär en direkt besparing. Totalt sett bedöms därför antalet chefer minska något genom den nya strukturen, vilket bidrar till en slankare och mer ändamålsenlig ledningsorganisation.

Kostnader för chefslöner och ledningsfunktioner ryms inom befintliga ekonomiska ramar, och eventuella förändringar hanteras inom ordinarie budgetprocess. De besparingar som uppstår genom att vissa chefsuppdrag utgår bidrar till kommunens ekonomiska handlingsutrymme och kan användas för att stärka verksamheternas kärnuppdrag.

Genomförda riskbedömningar inom respektive uppdrag

Inom ramen för de fyra uppdragen har följande riskbedömningar genomförts:

Uppdrag 1 – Ny avdelning för kultur, evenemang och fritid:

Risikanalys har genomförts för verksamheterna näringsliv, besöksnäring och kommunikation samt för Arbetsmarknadsenheten (AME). För kultur, evenemang och fritid (KEF) bedömdes det i ett tidigt skede att en meningsfull riskanalys krävde tydligare beslutsunderlag, varför denna skjutits fram till nästa fas i processen.

Analyserna visade att verksamheterna i stor utsträckning behåller nuvarande struktur, vilket ger stabilitet. Samtidigt identifierades risker kopplade till bemanning, personberoende och operativ belastning samt oro i arbetsmiljön till följd av parallella omorganisationer. Inga risker bedömdes dock hindra genomförande.

Uppdrag 2 – Flytt av serviceavdelningen:

Risikanalys genomfördes i samverkan med fackliga företrädare och skyddsombud. Identifierade risker omfattade oro hos medarbetare kring vad förändringen innebär samt initiala administrativa utmaningar. Åtgärder vidtogs genom tydlig kommunikation och planerad övergång med stöd från HR och ekonomi. Inga risker identifierades som hindrar genomförande.

För AME genomfördes strukturerad intervju med AME-chefen som bedömde att verksamheten inte påverkas negativt av den organisatoriska förflyttningen.

Uppdrag 3 – Etablering av nytt samhällsbyggnadskontor:

Risikanalys har genomförts i samverkan med fackliga företrädare och skyddsombud både utifrån nuläget i organisationen och kring förslaget till ny avdelningsindelning och chefsstruktur för det nya samhällsbyggnadskontoret. Analyserna har identifierat särskilda risker som behöver hanteras under genomförandet.

Jävsproblematik och myndighetsutövning:

När myndighetsutövning och driftverksamhet organiseras inom samma kontor uppstår särskilda risker kopplade till jäv och rättssäkerhet. Risk för påverkan inom arbetet med myndighetsutövning har identifierats då tillsyn kommer utövas över verksamheter som finns inom samma kontor. Konkreta åtgärder för att hantera detta har föreslagits genom separata avdelningar, tydliga delegationsordningar och åtskilt budgetansvar.

Förändrade roller och arbetsuppgifter:

Medarbetare och chefer kan få förändrade arbetsuppgifter och ansvar, vilket kan ge fördelar om det hanteras på rätt sätt. Dock kan det skapa stress och oro om det inte utförs i samförstånd med alla berörda och med god dialog. Samtidigt finns möjlighet för dem som vill lära sig nya arbetsuppgifter att göra det, och det kan även komma att bli nödvändigt för att kunna bibehålla heltidstjänster. Oro kring nya arbetssätt, nya kollegor och eventuellt en ny närmsta chef behöver tas om hand genom tydlig kommunikation och delaktighet.

Interkommunalt samarbete:

Risker kopplade till det interkommunala samarbetet med Laxå kommun har identifierats, vilket kräver fortsatt dialog och samförstånd. En ökad arbetsbelastning kring överlämning mellan kommuner som tidigare tillhört samma förvaltning kan uppstå och behöver hanteras strukturerat.

Strategiskt arbete och resurser:

Att arbeta mer strategiskt utan mer resurser skulle kunna skapa förväntningar som inte går att leva upp till. Detta kräver tydlighet kring vad som är realistiskt att åstadkomma inom ramen för befintliga resurser.

Hantering och fortsatt process:

Hittills har möjlighet till delaktighet i processen och inhämtande av information om den nya organisationen givits vid workshops och informationsmöten med personalen. Organisering inom samma kontor upplevs generellt som positivt, men de identifierade riskerna behöver tas om hand under den fortsatta processens gång. Nästa steg blir nu att personalen är delaktig i nästa skede i processen där rutiner och arbetssätt ska formas, vilket är avgörande för att skapa förankring och minska eventuell oro.

Uppdrag 4 – Genomförande av ny organisationsstruktur med kontorsindelning:

Utredningen har identifierat behov av översyn av styrdokument, former för facklig samverkan samt potentiella jävssituationer i delegationsordningar. Förslaget är att en samlad riskbedömning genomförs när slutförslaget baserat på samtliga utredningsuppdrag sammanställs och ett sammanhållet förslag till organisationsutveckling tagit fram.

Behov av förnyad och samlad risk- och konsekvensanalys

De riskbedömningar som genomförts inom respektive uppdrag har fokuserat på de specifika förändringar som respektive uppdrag omfattar. När slutförslaget i och med detta presenteras i sin helhet uppstår behov av en förnyad och samlad risk- och konsekvensanalys som beaktar:

- Samlade effekter av alla organisatoriska förändringar
- Konsekvenser för verksamhet, medarbetare och kvalitet
- Effekter på arbetsmiljö och arbetsbelastning
- Ekonomiska konsekvenser och resursbehov
- Juridiska konsekvenser och rättssäkerhetsfrågor
- Konsekvenser för det interkommunala samarbeten

Föreslaget förfarande för risk- och konsekvensanalys

För att säkerställa en grundlig och väl förankrad bedömning av risker och konsekvenser föreslås följande process:

Steg 1: Politisk beslutspunkt i kommunstyrelsens arbetsutskott (19 februari 2026)

Slutförslaget presenteras för kommunstyrelsens arbetsutskott. Detta möjliggör en första politisk diskussion och eventuella justeringar innan det fortsatta arbetet med risk- och konsekvensanalys genomförs.

Steg 2: Förnyad risk- och konsekvensanalys (19 februari – 3 mars 2026)

Efter arbetsutskottets behandling genomförs en förnyad risk- och konsekvensanalys tillsammans med fackliga organisationer och skyddsombud. Denna analys genomförs inom definierade uppdrag/initiativ och omfattar:

- Dialog med fackliga samverksansföreträdare och skyddsombud där respektive analyseras utifrån verksamhetsperspektiv, arbetsmiljöperspektiv och medarbetarperspektiv
- Identifiering av risker och möjliga konsekvenser för olika verksamheter och medarbetargrupper
- Bedömning av risknivåer och prioritering av åtgärdsområden
- Formulering av konkreta åtgärder för att hantera identifierade risker
- Tidplan för genomförande av riskminskande åtgärder

Resultatet av denna analys sammanställs i ett särskilt underlag som biläggs ärendet inför kommunstyrelsens behandling.

Samtliga uppdragsledare rapporterar till kommundirektören som har det övergripande ansvaret för den samlade organisationsutvecklingen.

Steg 3: Beslut i kommunstyrelsen (3 mars 2026) och kommunfullmäktige (16 mars 2026)

Slutförslag samt det kompletterande underlaget med risk- och konsekvensanalys presenteras för kommunstyrelsen för beslut. Detta ger kommunstyrelsen ett fullständigt beslutsunderlag som omfattar både det strategiska förslaget och en grundlig bedömning av risker och konsekvenser och därmed en tillförlitlig grund att skicka beslutet vidare till kommunfullmäktige.

Dialog med Laxå kommun – en förutsättning för genomförande

En förutsättning för genomförandet av uppdrag 3, etablering av nytt samhällsbyggnadskontor, är fortsatt god dialog och samförstånd med Laxå kommun. Det interkommunala samarbetet inom Samhällsbyggnad Sydnärke regleras av ett gällande avtal som omfattar Askersunds och Laxå kommuner efter att Lekebergs kommun aviserat beslut om att lämna samarbetet från den 1 januari 2027.

Nuvarande samarbete:

Det interkommunala samarbetet fungerar idag mycket väl och bygger på ömsesidig respekt, gemensamma mål och en stark vilja att skapa kvalitet och effektivitet i myndighetsutövningen inom bygg- och miljöområdet. Samarbetet ger båda kommunerna tillgång till bred kompetens, möjlighet till specialisering och förmåga att hantera variationer i ärendeflöden.

Askersunds kommun värdesätter samarbetet högt och ser stora fördelar även framöver.

Genomförd och planerad dialog:

Dialog har inletts med både politiska företrädare och tjänstemän i Laxå kommun kring den föreslagna organisationsförändringen redan under 2025. Syftet med dialogen har varit att:

- Informera om Askersunds kommuns pågående organisationsutveckling
- Säkerställa att förändringarna inte negativt påverkar det gemensamma samarbetet
- Identifiera eventuella behov av justeringar i samarbetsformer eller avtal
- Skapa förutsättningar för fortsatt god samverkan

Den fortsatta dialogen behöver ramas in och slutföras inför den formella övergången till nytt samhällsbyggnadskontor den 1 januari 2027. Följande frågor behöver särskilt hanteras:

- Organisatorisk struktur för den gemensamma myndighetsutövningen (Miljö- och byggavdelningen)
- Ansvarsfördelning och roller i den nya organisationen
- Chefsstruktur och ledning av den gemensamma verksamheten
- Ekonomiska förutsättningar och resursfördelning
- Eventuella behov av justering av gällande avtal eller överenskommelse

Vikten av samförstånd:

Vikten av samförstånd, fortsatt mycket god dialog och samarbete med Laxå kommun betonas särskilt. Det interkommunala samarbetet är en strategisk tillgång för båda kommunerna och bidrar till högre kvalitet, bättre kompetensförsörjning och effektivare resursanvändning.

Askersunds kommun är fast besluten att säkerställa att den föreslagna organisationsutvecklingen genomförs på ett sätt som värnar och stärker samarbetet med Laxå kommun. Detta kräver:

- Öppen och transparent kommunikation genom hela processen
- Flexibilitet att anpassa lösningar där det behövs för att samarbetet ska fungera väl
- Gemensam målbild om en fortsatt stark och effektiv verksamhet

Dialog med Laxå kommun utgör därmed inte bara en formell förutsättning enligt gällande avtal, utan också en viktig del av arbetet med att skapa förutsättningar för en framgångsrik organisationsutveckling.

Lekebergs kommuns utträde:

Som tidigare kommunicerats har Lekebergs kommun aviserat beslut om att lämna samarbetet från den 1 januari 2027. Detta innebär att den gemensamma organisationen från detta datum omfattar Askersunds och Laxå kommuner. Utträdet hanteras enligt gällande avtal och dialog förs löpande med alla tre kommunerna för att säkerställa en smidig övergång.

Tidplan för genomförande

Den samlade organisationsutvecklingen planeras genomföras enligt följande övergripande tidplan:

Februari 2026:

- 9 februari: Presentation i kommunstyrelsens arbetsutskott
- 19–28 februari: Förnyad risk- och konsekvensanalys med fackliga organisationer och skyddsombud
- Dialogmöte med Laxå kommun genomförs

Mars 2026:

- 3 mars: Beslut i kommunstyrelsen
- 16 Mars: Beslut i kommunfullmäktige

April-december 2026:

- Implementeringsarbete för samtliga uppdrag
- Organisatoriska förflyttningar som bedöms kunna genomföras genomförs
- Översyn av reglementen och styrdokument
- Dialog och samförstånd med Laxå kommun slutförs
- Rekrytering av chefer där behov finns
- Fördjupat arbete med arbetsprocesser och rutiner
- Kontinuerlig dialog med medarbetare och fackliga företrädare

Januari 2027:

- Nya organisationsstrukturen träder i full kraft

Uppföljning och utvärdering

Efter genomförd organisationsutveckling ska systematisk uppföljning och utvärdering ske. Detta omfattar:

- Uppföljning av identifierade risker och vidtagna åtgärder
- Dialog med medarbetare om upplevd arbetsmiljö och arbetssituation
- Bedömning av samverkan mellan kontor och funktioner
- Utvärdering av det interkommunala samarbetet med Laxå kommun