

Rapport Stödprocesserna

Askersunds kommun

Mats Carlström

13 maj 2025



Innehållsförteckning



Inledning

- Bakgrund och uppdrag
- Genomförande
- Upstartsmöte 11 februari

Samlade iakttagelser

- Utvecklingssituationen
- Strukturer
- Aktörerna

Bedömning och rekommendation

- Konsultens bedömning
- Förslag på principer för förändring av stödprocesserna

Medskick kring organisering

Konsultens initiala förståelse av uppdraget

Förbättringsinitiativ KLF:s stödprocesser

Dagens organisation är designad för en utvecklingssituation som var aktuell för ca 25 år sedan.

Kommundirektören har tillsammans med förvaltningscheferna identifierat behov av att göra en översyn av de interna processerna vid KLF för att säkerställa att det finns rätt strukturer för att möta dagens krav och utmaningar på att ge stöd, ledning och utveckling åt både kommunstyrelsen och samtliga förvaltningar.

KLF:s nuvarande stödprocesser ska dokumenteras och analyseras. Den aktuella utvecklingssituationen ska fångas och värderas tillsammans med berörda förvaltningsledningar. Detta arbete bör ta sats i de förberedande analyser som gjorts av bl a förvaltningscheferna.

Med detta som grund ska stödets inriktning/relevans prövas utifrån dagens krav, vidare ska effektiviteten i strukturerna bedömas. Sammantaget ska en ny målbild utformas för stödfunktionerna vad gäller inriktning, organisering och arbetssätt. Denna målbild ska utgöra grunden för att värdera förändringsbehov i dagens organisation.



Genomförande av uppdraget

- Uppdraget har genomförts med en hög grad av involvering av berörda aktörer och då med följande moment:
 - En halvdags workshop som uppdragsuppstart med ett brett deltagande från aktörer i processen utgjorde grund för detaljplanering.
 - Intervjuer har genomförts av ett 10 tjänstepersoner, samt två stycken fokusgrupper med deltagare främst i form av första linjens chefer totalt ca 12 personer.
 - Iakttagelser och bedömningar har prövats på de intervjuade
- Kommundirektören har utgjort beställare av uppdraget



Uppstartsmöte - stödfunktionerna

- Uppstartsmötet bidrog till att övergripande värdera befintlig process och ge medskick till inriktningen av arbetet med översynen
- Följande frågor arbetades igenom vi uppstartsmötet:
 - Analys av nuläget och önskat läge för stödprocesserna
 - Målbilden för detta uppdrag
 - Vad är viktigast att reda ut?
 - Vad är viktigaste medskicken inför att dessa punkter ska redas ut?

Organisationsöversyn Förbättringsinitiativ KLF:s stödprocesser
Uppstartsmöte 11 februari



 PUBLIC
PARTNER

 PUBLIC
PARTNER

Uppstartsmöte - stödfunktionerna

Nedan följer redovisning av de analyser som gjordes vid uppdragsuppstarten:

Svaga sidor

- **Kompetens**
 - Saknar nödvändig kompetens – vi blir väl mycket generalister
 - Tappar djupare kunskap för att lösa en del frågor
 - Ex digitalisering – driva övergripande
 - Ex offentlig rätt förvaltningsrätt osv
- **Struktur**
 - Vi går utanför de strukturer som finns och varje förvaltning hittar på egna lösningar
 - ..otydligt hur man ska lösa saker eller för komplicerat, inom allmän adm och HR-frågor, ex registratur mm. Man gör egna rutiner för att få något att hålla sig i. Då skaffar man även egna system
- **Riktning**
 - En följd av att strukturen inte finns
 - Vi kanske ska ha ett annat fokus på frågor i framtiden
 - Ex kan vara att förvaltning har digital komp men inte övergripande
 - det blir inte bra

Starka sidor

- Kompetens som blir bred
- Täcker hål i organisationen
- När man är få och får en ny fråga så löser vi den ändå.
- Engagemang och prestigelöshet
- I liten organisation så kan man inte skylla på någon annan.
- Personalen har fokus på uppgiften snarare än formell struktur.

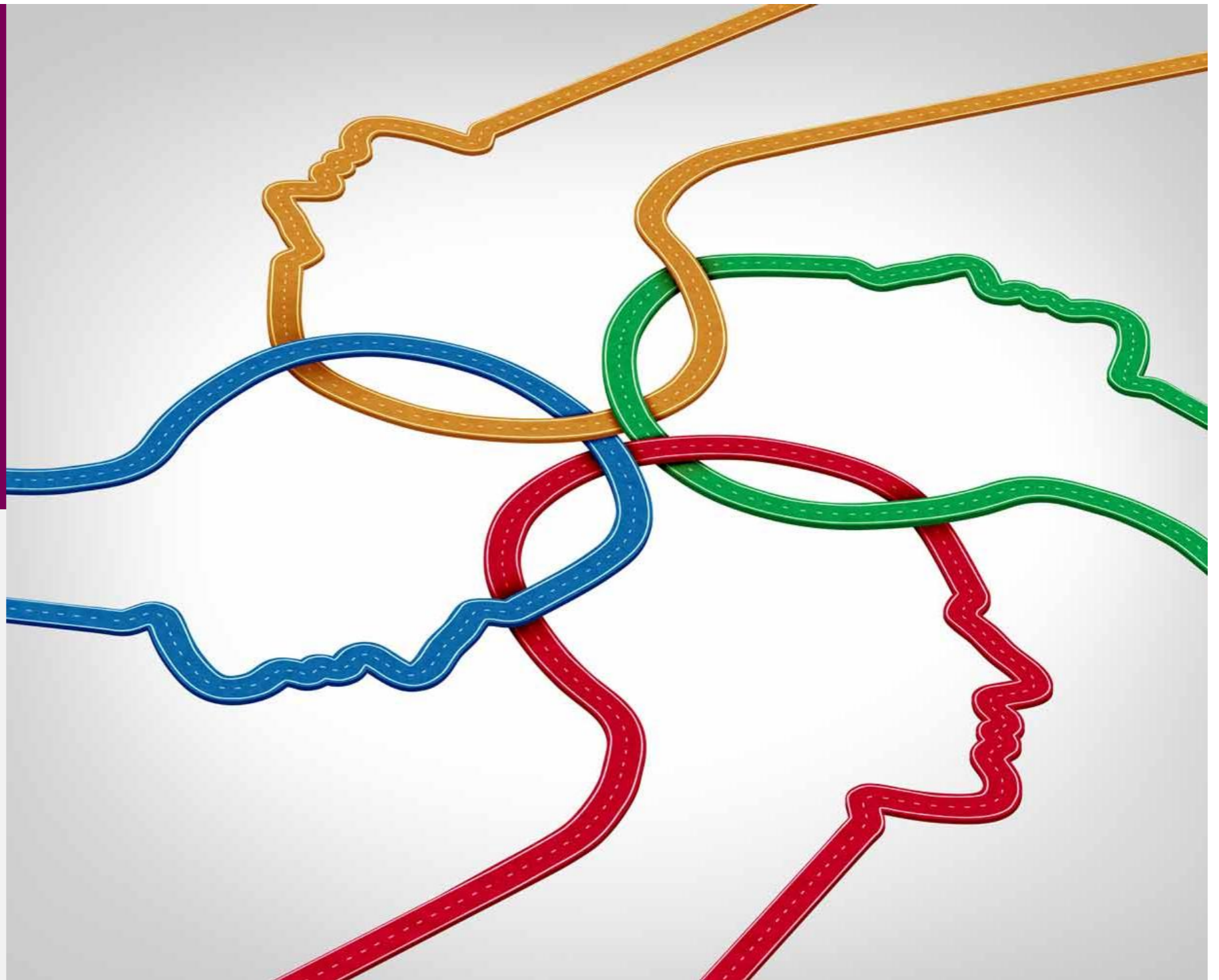
Målbild

- **Struktur och kompetens**
 - Den tydligaste struktur vi kan ha
 - Kompetens vi behöver för att svara upp emot våra behov
- **Det finns tillit och stolthet för att det blir bra saker på kommunen**
 - Tillit också inom organisationen – mellan delar och tjm/pol

Därutöver identifierades vad som sågs som viktigast att reda ut i genomlysningen och en övergripande målbild för genomlysningen.

Samlade iakttagelser

- Utvecklingsituationen
- Strukturer
- Aktörerna

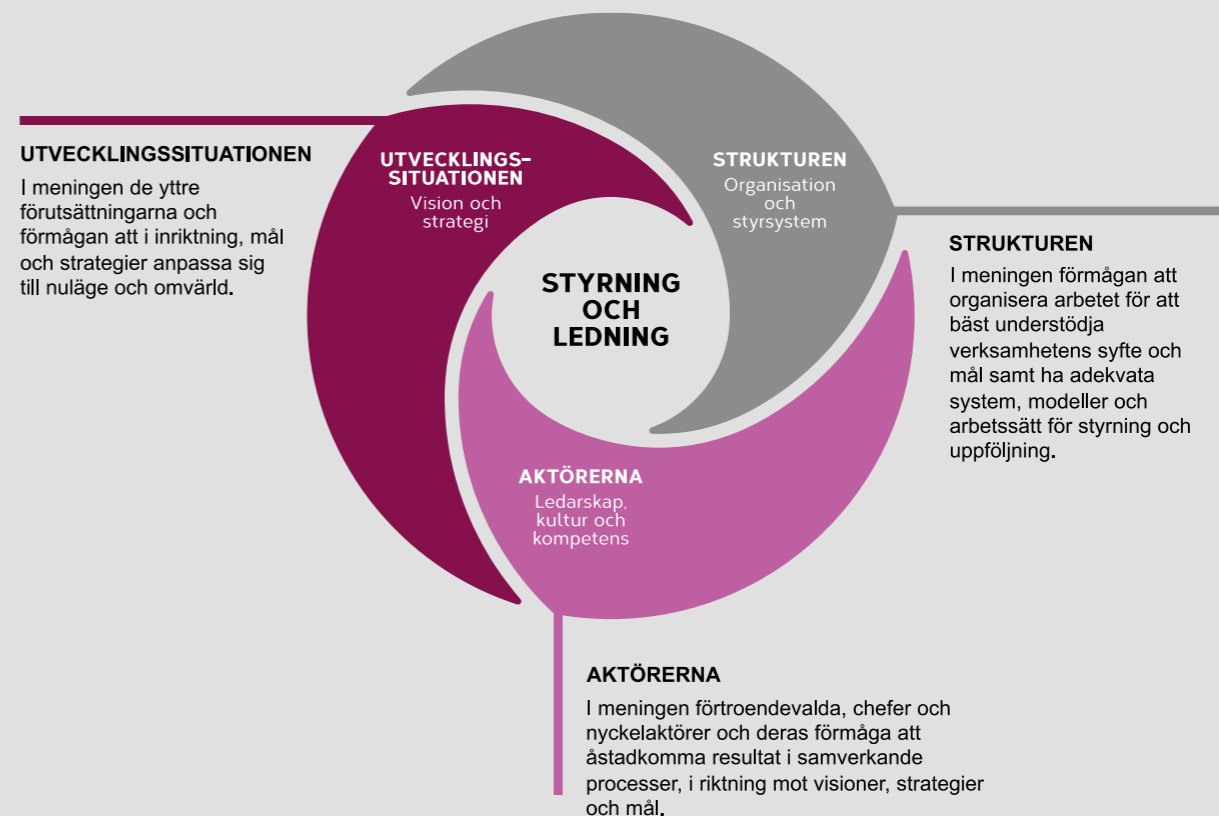


Utifrån genomförd informationsinhämtning görs följande iakttagelser

Iakttagelserna utforskar hur aktörerna förhåller sig och agera i relation till bland annat styrning, ledning, metoder och kultur. Det vill säga hur samspelar olika aktörer inom kommunen utifrån den utvecklings-situation som Askersunds kommun står i.

Utvecklingssituationen handlar om utforska hur verksamheten bäst organiseras för att på ett effektivt sätt möta upp kommunens medborgares behov.

Strukturen d v s organiseringen av verksamheten hänger samman med både utvecklingssituation och aktörerna, och påverkar hur en framtida organisering och arbetssätt kan bidra (eller riskera förhindra) till att stärka samspel, ledarskap och kultur



lakttagelser om utvecklingssituation

Ökad komplexitet i kommunala uppdraget

- Över tid har kommunernas uppdrag utvecklats kraftigt inom välfärd och samhällsutveckling. Över tid har även staten och samhällets värderingar ställt ökade krav på kvalitetskontroll i många verksamhetsområden. Utvecklingen innebär en professionalisering av verksamhetsstyrningen.
- Det utvidgade kommunala uppdraget och ökade styruppdraget från staten ställer krav på balansen mellan ansvar och befogenhet i organisationen. Den har inte utvecklats i relation med tilltagande komplexitet vilket märks i form av att den politiska nivån är kvar i hurfrågor. Det förstärks möjligen av att vadfrågorn inte synliggörs i styrningen och att hurfrågor över tid inte tagits omhand.
- Kommunen har saknat en samlad styrmodell för hela kommunen, en modell som kan omfamna den allt bredare och komplexa verksamheten, stödja utveckling och säkra genomslag av politikens vilja.

Avsaknad av en samlad styrmodell gäller även stödfunktionerna

- Det saknas en styrmodell som stödjer utveckling även av stödfunktionerna. Med det avses utpekat chefsansvar för stödfunktioner där kvalitetsarbete ligger till grund för ständiga förbättringar och årlig verksamhetsplanering.
- Det leder till att systematisk utveckling inte nödvändigtvis blir av per stödfunktion, det blir inte heller samordnat mellan stödfunktioner. Nya behov blir inte heller synliggjorda och prioriteringar blir inte gjorda
- Då stödorganisationen inte styrs samlat så fångas inte exempelvis användar-/brukarperspektiv på samma sätt som i andra organisationer. Allt annat lika gör det att stödfunktioner utvecklas sämre i Askersund och man blir mindre attraktivt, speciellt för nya chefer/medarbetare.

Iakttagelser om strukturen

Det finns en vilja att hålla stödet samlat

- Synen i organisationen är att det är i grunden bra med centraliserade stödprocesser
- Bilden är att man i den lilla kommunen blir mycket av en generalist, ibland kanske lite för mycket
 - AME ligger under HR, det försvårar fokus på HR.
 - Adm enheten ligger under HR-chef idag, ska det vara så?

Knapphet på resurser

- Befintliga resurserna upplevs inte klara att tillfredsställa chefernas behov inom HR, kommunikation och upphandling inom många förvaltningar. Då blir chefer lämnade ensamma
 - ”Det är som att den centrala administrationen är vilsen och när man har en fråga så blir man oftast sittande med den själv”
 - ”Vi har byggt en ny skola, vi har handlat upp all inredning helt utan stöd”
- IT-driften och dess support hörs det inte mycket gott om. I övrigt så har alla funktioner fått uppskattande kommentarer av någon (men sällan av alla och mest på person)
- Det saknas resurser och samlat ansvar för att dra nytta

av digitaliseringens möjligheter. Det saknas också basala strukturer inom IT såsom en modell för systemförvaltning

Tilliten till KLF är skadat

- Det finns en del kvalificerade utvecklingsresurser på de större förvaltningarna som är viktiga för organisationen. Att samordna dem och till och med samorganisera ser flera som en fruktbar väg att gå, men tilliten till ”det centralt organiserande” är idag begränsat.

Exempel på tjänster/processer som saknas i Askersund men som flera är vana vid från annat håll

- Onboardingprocesser vid anställning
- Rekryteringsprocesser
- Ärendehandläggningsprocesser
- Upphandlingsprocesser
- Kommunikationsprocesser
- Systemförvaltningsstruktur
- Gemensam bilhantering
- Div chefsstöd inom HR så som brand, HLR mm

Lakttagelser om aktörerna

Av respekt eller självbevarelse

- Centrala stödprocesser passar sitt ansvar för att styra och ta ansvar för hur processerna får genomslag i hela organisationen. Ledning av stödprocesserna som just processer i hela kommunorganisationen blir inte av.
 - En förklaring som lyfts är att det är en överlevnadsstrategi inom flera områden då resurserna inte matchar den samlade förväntan. En annan förklaring är att det förr, för länge sedan var kontroversiellt att lägga sig i saker på förvaltningarna.

Det personorienterade löser en del men det förbrukar tid

- Invanda arbetssätt och mönster förändras inte
- En onboardingprocess för en ny chef i Askersund uppges i praktiken vara flera år, först då vet man hur man tar sig fram i "systemet"
- Det kan bli bra i olika stödområden men då upplevs det vara det personorienterade som kompenserar systembrister
- Dåligt utvecklad struktur i ex stödprocesser upplevs

leda till många möten i kalendrar för chefer och "en sjuk mejlkultur" (andra digitala kommunikationssätt upplevs dåligt utvecklade - trots att system köpts och betalas för)

- "När stödstrukturer fungerar dåligt för att hjälpa mig så blir mina kollegor och den ledningsgrupp jag tillhör väldigt viktig, när då en interimschef inte prioriterar den så blir det svårt för mig"
- När det verkligen behövs; då finns det flexibilitet i den lilla organisationen

Brister i utveckling av stödstrukturer ge friktion

- Bristen på en sammanhållen styrning bidrar till åsikter om systemet och varandra som inte är bra:
 - "Vi blir ganska gnälliga, jag vill vara med och göra det bättre"
 - "Vi behöver ha höga förväntningar på varandra i kommunen, det kräver tydlighet"

Bedömning och rekommendation



Konsultens bedömning

Den styrutveckling som sker inte på helhet

- Den utveckling som skett kring verksamhetsstyrning och kvalitetsstyrning inom kommunens stora mjuka verksamheter omfattas inte i en kommungemensam styrmodell.
- Ansvaret för gemensamma stödområden är inte uttalat och utvecklat till sin form, det är bidrar till att dialogen om förväntningar inom organisationen inte blir av.
- När viktiga stödresurser (för verksamheten) är för knappa så blir det helt enkelt inget stöd, det drabbar verksamheten då chefer får sämre möjligheter att fullgöra sitt uppdrag. Detta rimligen till priset av både högre kostnad och sämre kvalitet än vad som är möjligt. Utvecklade stödstrukturer har sitt pris.

Samordnad IT-drift är inte samordnad IT-verksamhet eller digital utveckling

- Det saknas ansvar för att etablera och driva

gemensamma strukturer för digitalt utvecklingsarbete i de stora verksamheterna men även kommun-övergripande utifrån medborgarperspektivet (e-tjänster mm). Det handlar också om att ansvara för och implementera praktiska arbetssätt där ni idag exempelvis har digitala verktyg, betalar för dem men inte använder dem

- Omvärldsförändringar ställer krav på en förtydligad struktur rörande informationssäkerhet.

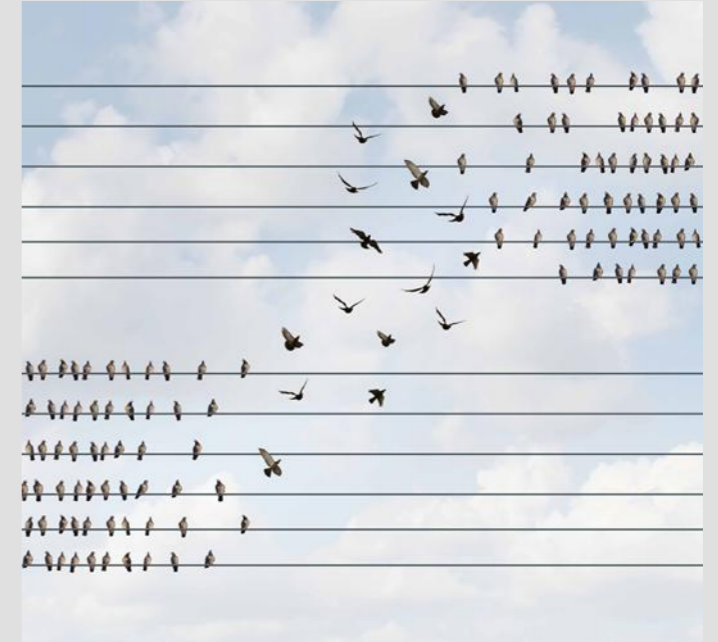
Att inte utveckla stödet kommer kosta allt mer

- Priset är tilltagande för att inte utveckla gemensamma stödstrukturer då det försvårar för er att rekrytera utifrån och behålla rekryterade chefer/personal, det är krångligt att jobba hos er, man får inte rätt stöd och inskolning tar för lång tid.

Förslag på principer för förändring av stödprocesserna

Med principer menas "ledstänger" som man kan hålla fast vid när organisering och arbetssätt förändras/utvecklas

- Utveckla en kommungemensam verksamhetsstyrning. Det kräver är ett ägarskap och viss resurs i sig men där koordineringen med befintliga resurser i organisationen kommer bli avgörande.
- Vid förändring och utveckling i organisationen, gör det med utgångspunkt att det är enhetscheferna ute i verksamheten som är hjältarna. Det är när de lyckas och alla övriga gett dem förutsättningar att lyckas som hela organisationen lyckas.
- Organisera inom KLF så att det finns ett balanserat chefskap för de stödprocesser som är primära.
- Styr chefsområden inom KLF med verksamhetsplaner. Varje chef identifiera vem man är till för i respektive stödområde. Låt varje chef göra en årlig analys över sin process i samklang med dem man är till för och forma förbättringsarbete utifrån det. Gör det i dialog med kommundirektörens ledningsgrupp och med hjälp av medarbetarna.
- När stödfunktioner som ni har i kommunal samverkan hindrar er att nå framgång så behöver ansvaret för att åtgärda det vara tydligt.



En reflektion från konsulten utifrån genomfört arbete

Ni är inte så stora

Organisatoriskt så har ni tagit tydliga steg emot det som kallas för en samlad förvaltning. Exempel på detta är att era förvaltningar idag arbetar mot olika nämnder (asynkront).

Likväl lever Askersund kvar i benämningar (nomenklatur) av organisationen som utifrån sett kan ge andra tolkningar, dvs att varje nämnd äger sin förvaltning. Reflektionen är att ansvar och befogenheter i organisationen får viss otydlighet och oflexibilitet, något som kommunen skulle vinna på att åtgärda.

Många andra kommuner gör detta genom att förtydliga ansvarslinjen kommunstyrelse –kommundirektör – övrig tjänstepersonsorganisation. Detta sker då genom att det som i Askersund idag kallas förvaltningar istället kallas för exempelvis kontor eller sektorer och att de då ingår i den samlade kommunförvaltningen dvs en förvaltning.

En sådan organisering påverkar inte i sig nämndsorganisationens utformning men ger möjlighet till att kommunstyrelsen har ansvar för personal och organisering. Nämnder har sedan ansvar för verksamhet och ekonomi. Det möjliggör ett tydligare ansvar för kommundirektören gentemot övriga organisationen.

Digitalisering och IT

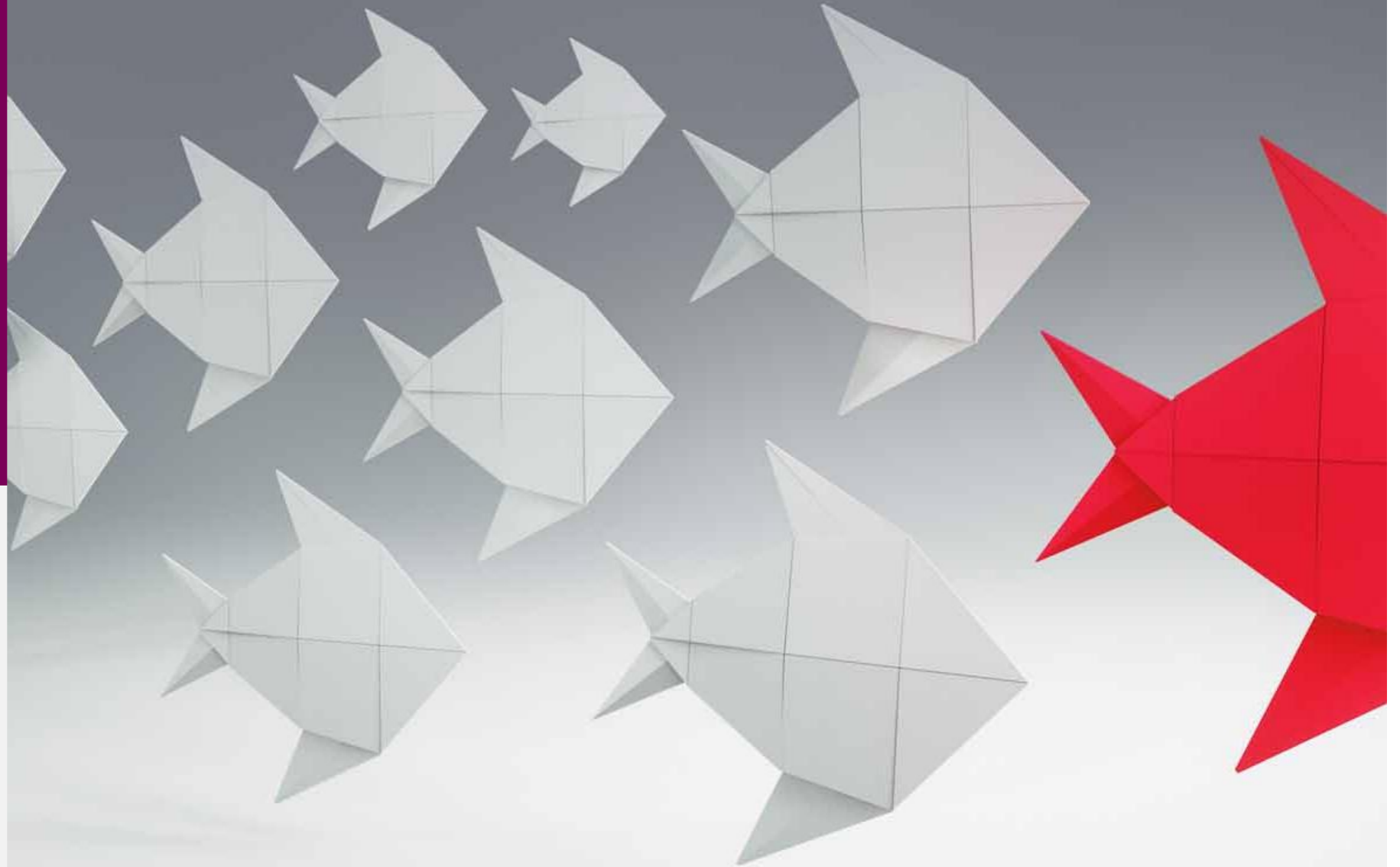
Den leverans som idag sker inom IT-drift hindrar er att dra nytta av digitaliseringens möjligheter. Det saknas strukturella bitar kring IT-styrning och driftsleveranser upplevs svajig i er organisation.



Medskick kring organisering

Följande bilder är att se som medskick till kommunens fortsatta process för utvecklingsarbetet med stödprocesserna

Materialet utgör bara en grund för fortsatt arbete och behöver vara föremål för vidare utredning innan eventuella beslut.



Arbetsätt och relationer är viktigast – men en god struktur kan hjälpa till - så vad kan man göra? Svarar det upp emot principerna?

Utveckla ansvaret för organisationen – så här kan man tänka

- Det finns en förvaltning i Askersund, den lyder under kommunstyrelsen som också är anställningsmyndighet.
- Kommundirektören är förvaltningschef, Förvaltningen är indelad i kontor med kontorschefer, Kommundirektören är chef för kommunledningskontoret
- Dra nytta av att ni har ett fungerande samverkansarbete i kommunkoncernen
- Sök balans mellan storlek på kontor för att främja ansvar/befogenhet och tvärasektoriell utveckling

Arbetssätt och relationer är viktigast – men en god struktur kan hjälpa till - så vad kan man göra? Ett exempel

• KLF idag

- Ekonomiavdelning med budget, redovisning och upphandling/inköp
- HR-avdelning med kansli och arbetsmarknad
- Kommunikation och näringsliv
- Säkerhet och trygghet
- Fysisk planering

• KLF imorgon

- Ekonomiavdelning med budget, redovisning och upphandling/inköp
- Administration med kanslifunktioner,
- Säkerhet och trygghet inklusive brottsförebyggande
- HR-avdelning
- Kommunikation, näringsliv och arbetsmarknad
- Någonstans, på något sätt en verksamhetscontrollerfunktion
- Någonstans, på något sätt digital utveckling och informationssäkerhet
- Fysisk planering – en fråga för ”den andra utredningen”

Arbetssätt och organiserande

- Jobba med årlig plan som blir åtagande mellan kommundirektör och avdelningschef vid KLF
- För mellankommunal samverkan inom stödprocesser måste ett lokalt ansvar finnas inom den egna kommunen.