

**KARLSTADS KOMMUN**

KOMMUNLEDNINGSKONTORET
Tillväxtcentrum, Tillväxt & planfrågor
Tjänsteyttrande 2012-11-29
Olle Wikberg, 054-540 10 32
olle.wikberg@karlstad.se

Förslag till gemensam stab för teknik- och fastighetsförvaltningen, stadsbyggnadsförvaltningen och miljöförvaltningen

Dnr KS-2012-231 Dpl 01

Ärende

1. Inledning

Kommunledningskontoret har i uppdrag att samordna arbetet och tillsammans med berörda förvaltningar utreda om och i så fall hur en gemensam stabsfunktion kan skapas som tillgodoser behovet av stöd till miljöförvaltningen, stadsbyggnadsförvaltningen och teknik- och fastighetsförvaltningen (kommunledningsutskottets beslut den 10 maj 2012). Parallellt med detta uppdrag har kommunledningskontoret, också enligt kommunledningsutskottet den 10 maj 2012, ansvaret för en organisationsöversyn för att förändra och förtydliga ansvars- och arbetsfördelning utifrån givna rekommendationer i Arne Svenssons rapport "Uppföljning av organisationsöversyn i Karlstads kommun", Slutrapport 2010-06-14. Denna del av uppdraget kallas översyn av plan- och genomförandeprocessen med anledning av att många av Arne Svenssons rekommendationer berör plan- och genomförandeprocessen.

Det finns kopplingar mellan utredningen om behovet av en gemensam stab och översynen av plan- och genomförandeprocessen. I detta tjänsteyttrande hanteras emellertid endast det hittillsvarande arbetet kring behovet av en gemensam stab.

För arbetet med kommunledningsutskottets uppdrag från den 10 maj 2012, bildades en tjänstemannastyrgrupp bestående av direktörerna för stadsbyggnadsförvaltningen, miljöförvaltningen, teknik- och fastighetsförvaltningen och tillväxtcentrum vid kommunledningskontoret. I gruppen ingår även biträdande kommundirektören och en samordnare från kommunledningskontoret. Arbetet

kring den del av uppdraget som här är aktuell, behovet av en gemensam stabsfunktion, har huvudsakligen utförts av tjänstemannastyrgruppen.

Yttrandet består i stora drag av följande:

- En kartläggning av stabsresurserna i berörda förvaltningar.
- En beskrivning av det bedömda framtida behovet av stabsresurser i berörda förvaltningar.
- En beskrivning av olika alternativ för en gemensam stabsfunktion för miljö-, stadsbyggnads- och teknik- och fastighetsförvaltningen.
- Ett resonemang om fördelar och nackdelar med de olika alternativen för gemensam stab, och hur dessa kan hanteras.
- Ett konkret förslag på en gemensam stab för miljö-, stadsbyggnads- och teknik- och fastighetsförvaltningen.

2. Dagens staber

En kartläggning har gjorts av samtliga förvaltningars stabsresurser, men där kartläggningen varit fördjupad och på en helt annan detaljeringsgrad för teknik- och fastighets-, stadsbyggnads- och miljöförvaltningen. För de övriga förvaltningarna har kartläggningen bestått av en genomgång av personal som arbetar inom något av följande områden eller har följande funktion på som lägst avdelningsnivå eller motsvarande:

- Kvalitet, utveckling, planering, utredningsarbete
- IT, information, kommunikation, web
- Juridik, nämndssekreterare, administration
- Chefer (med någon form av stabsuppgift)
- Ekonomi
- Personalfrågor

Genomgången och inventeringen av dessa förvaltningars stabsresurser har gjorts tillsammans med endera förvaltningsdirektören eller personalchefen på respektive förvaltning.

Kartläggningen av teknik- och fastighets-, miljö- och stadsbyggnadsförvaltningens staber har genomförts tillsammans med förvaltningsdirektörerna och/eller stabscheferna och diskuterats och stämts av i omgångar i tjänstemannastyrgruppen.

Det kan konstateras att det finns relativt stora skillnader i hur de olika förvaltningarnas stabsresurser är organiserade. En del förvaltningar har huvuddelen av stabsresurserna samlade centralt, medan andra har en mindre central stab och en större andel stabsresurser längre ut i organisationen. Men det finns inget anmärkningsvärt, när det gäller den totala mängden stabsresurser i någon av kommunens olika förvaltningar

Det är tydligt att respektive förvaltnings uppdrag, ansvar och organisation styr hur stabsresurserna nyttjas. Tydligt är också att de mindre förvaltningarna är de som

har mest stabsresurser i relation till det totala antalet anställda, vilket är logiskt med tanke på att vissa arbetsuppgifter är oberoende av en förvaltnings storlek. Samtidigt är det de mindre förvaltningarna som upplever de största bristerna både när det gäller mängden stabsresurser men kanske främst vad gäller stabernas kompetensbredd. Behoven av vissa kompetenser kan vara betydande, men i timmar räknat alltför små, för att de ska vara möjliga att tillgodose i form av tjänster i de mindre förvaltningarna. Vidare har det visat sig att behovet av stabsresurser har ökat till följd av omvärldens och därmed också kommunledningens krav och önskemål på förvaltningarna. Den mest påtagliga effekten av omvärldens förändrade kravbild gäller kanske inte främst mängden resurser utan snarare stabernas kompetensbredd.

Teknik- och fastighetsförvaltningen

Teknik- och fastighetsförvaltningen har genom omorganisationer successivt skapat en central stabsfunktion som serverar hela förvaltningen. Den nuvarande stabsorganisationen har gällt från april 2012 och har skapats utifrån de krav och behov av stöd som förvaltningsdirektören och förvaltningens olika avdelningar har men också utifrån de krav som ställs från kommunledningen, och de nya krav som redan finns eller som kan anas framöver i vår omvärld, krav från medborgare, företag och organisationer. Vidare har den tekniska utvecklingen, och dess möjligheter också varit en faktor som varit styrande i utformningen av den nuvarande stabens organisation.

Teknik- och fastighetsförvaltningens stab leds av en stabschef och består av en juridik- och nämndsadministrativ funktion och två enheter, enheten för ekonomi- och verksamhetsstyrning och enheten för förvaltningsstöd.

Stabschef

Stabschefen arbetar utifrån ett avdelningsövergripande perspektiv med fokus på styrning och ledning, utveckling och samordning.

Juridik och nämndadministration

I funktionen ingår bland annat samordning av ärenden till teknik- och fastighetsnämnden, juridiskt stöd åt teknik- och fastighetsförvaltningen, stadsbyggnadsförvaltningen och KBAB, ansvar för diarium och personuppgiftsombudsrollen. Funktionen utgörs av två personer.

Ekonomi- och verksamhetsstyrning

Denna stabsenhet har, utifrån den strategiska planen, hand om budget och verksamhetsplanering, uppföljningar och årsredovisning, ekonomi- och lönehantering samt tillhörande administrativa uppgifter. Arbetsuppgifterna är återkommande i det så kallade årshjulet. Enheten utgörs av 18 personer inklusive chef.

Förvaltningsstöd

Enheten för förvaltningsstöd arbetar med avdelningsövergripande utvecklingsarbeten, utredningsarbete, projektledning, ledar- och

medarbetarutveckling, kommunikation, miljösamordning, EU-samordning, verksamhetsutveckling med stöd av IT, processorientering, informationsförvaltning, PA/HR konsultation mm. Arbetsuppgifterna för medarbetarna består i stort av uppgifter som är av uppdragskaraktär och inte regelmässigt återkommande. Enheten utgörs av 14 personer inklusive chef.

Teknik- och fastighetsförvaltningens bedömning är att den nuvarande staben med dess organisation och kompetenser i stort svarar upp mot de krav och behov som finns idag och de som kan ses i en överblickbar framtid. De eventuella förändringar som kan ske i staben framöver kopplas till pensionsavgångar och syftar till effektiviseringar eller kompetensväxlingar.

Miljöförvaltningen

Miljöförvaltningen har idag 35 medarbetare fördelat på tre avdelningar, tillsynsavdelningen, rådgivningsavdelningen och administrativa avdelningen.

Den administrativa avdelningen består av 6 personer och leds av miljödirektören och är ett övergripande stöd för hela förvaltningen. Inom avdelningen finns följande funktioner; nämndsekreterare, kommunikatör, reception, ekonomisk administration, systemadministratör för MiljöReda, dokumenthantering, inköp samt tekniker.

En större mängd administrativt arbete sker nu på nämnd- och förvaltningsnivå än tidigare. Det är idag få personer som gör flera olika saker. Det gör att organisationen är väldigt sårbar i samband med att exempelvis någon slutar eller vid sjukdom.

För att möta omvärldens krav används idag miljöhandläggare i verksamhetsutvecklingsarbete på en övergripande nivå.

Ledningen för miljöförvaltningen saknar idag ledningsstöd på nära håll i utvecklings- och kvalitetsarbete, HR samt ekonomi. Det stödet finns idag i begränsad omfattning utanför organisationen. Miljöförvaltningen står inför en rad pensionsavgångar de kommande tre åren. Flera av dem kommer att beröra den administrativa avdelningen.

Framtidsspaning

Miljöförvaltningens verksamhet påverkas av omvärlden på flera olika sätt:

- Det fortgår en allt snabbare förändring och utveckling inom regelverket alltifrån EU nivå till föreskrifter från centrala myndigheter. Att hantera myndighetsfrågor på lokal nivå kräver alltmer av handläggare med förmåga att på ett rättssäkert och effektivt sätt handlägga ärenden.
- Kommuninvånare och företagare ställer allt högre krav på tillgänglighet och service. Detta ställer högre krav på förvaltningens förmåga att kommunicera och informera medborgarna men även på förmågan att handlägga ärenden effektivt och korrekt.

- Uppföljning och utvärdering av verksamheten sker i större omfattning nu än tidigare. Kund- och brukarundersökningar och medborgarundersökningar samt jämförelser kommer att ingå som en naturlig del i verksamhetsutvecklingen.

För att säkra upp verksamheten mot nuvarande och kommande krav från omvärlden finns ett behov av kompetenser som miljöförvaltningen inte har tillgång till idag. Det handlar om behov av:

- jurist, med miljöbalken, livsmedelslagstiftning och förvaltningsrätt som expertområde,
- ekonom med fokus på budget och analys kopplat till verksamhetsutveckling,
- verksamhetsutvecklare, med fokus på kvalitetsutveckling av hela verksamheten; controller, processer och
- HR-stöd för ledningen

Stadsbyggnadsförvaltningen

Stadsbyggnadsförvaltningen har idag ca 65 medarbetare fördelade på tre produktionsavdelningar (plan och byggavdelningen, lantmäteriafdelningen och Karlstadbus) samt staben benämnd Utvecklingsavdelningen.

Utvecklingsavdelningen består av 7 personer och leds av utvecklingschefen. Avdelningen är ett övergripande stöd för hela förvaltningen. Inom avdelningen finns följande funktioner:

- nämndsekretariat,
- kommunikation,
- reception och diarie,
- ekonomi,
- personaladministration,
- arkiv och fakturahantering,
- administration för bygglovhantering (ettårig projektanställning) och
- ledning och strategisk styrning.

I dag har alla specifika arbetsuppgifter. Det gör att organisationen är sårbar i samband med till exempel långvarig sjukdom

Förvaltningen saknar idag projektledare och utredningsresurser för utvecklings- och kvalitetsarbete, strategiskt arbete samt juridik. Det stödet hämtas idag (men i begränsad omfattning) utanför organisationen.

Framtidsspaning

Stadsbyggnadsförvaltningens verksamhet påverkas av omvärlden på flera sätt:

- Det fortgår en allt snabbare förändring och utveckling inom regelverket som framförallt styr plan- och byggverksamheten. Att hantera

myndighetsfrågor på lokal nivå kräver alltmer av handläggare med förmåga att på ett rättssäkert och effektivt sätt handlägga ärenden.

- Kommuninvånare och företagare ställer allt högre krav på tillgänglighet och service. Detta ställer högre krav på förvaltningens förmåga att kommunicera och informera medborgarna.
- Den politiska ledningen ställer allt högre krav på förvaltningens möjligheter till service och förmåga att kommunicera och handlägga olika typer av ärenden, t.ex. motioner och uppföljningar, snabbt och korrekt.
- Uppföljning och utvärdering av verksamheten sker i större omfattning än tidigare. Kund-, brukar- och medborgarundersökningar samt nyckeltalsjämförelser har kommit att ingå som en naturlig del i verksamhetsutvecklingen.
- Kommunikations- och presentationskraven har ökat, alltifrån behov av trycksaker/broschyrer till våra rapporter och vår hemsidas utformning.

Analys

För att säkra upp verksamheten mot nuvarande och kommande krav finns ett behov av tillgång till ytterligare kompetenser och eller resurser som förvaltningen inte har tillgång till idag:

- Jurist, med miljöbalken, plan och bygglagstiftning och förvaltningsrätt som expertområde.
- Resurser som backup för att minska sårbarheten.
- Verksamhetsutvecklare/kvalificerad handläggare med fokus på kvalitetsutveckling av hela verksamheten.
- Strategiskt stöd för ledningen.
- Uppföljningsresurser för verksamheten.
- Administrativt stöd till plan- och byggavdelningen med anledning av nya PBL.

3. Behov av en gemensam stab

Uppdraget om en eventuell gemensam stab består av två delar:

1. Besvara frågan om det föreligger ett behov av någon form av gemensam stabsfunktion för teknik- och fastighets-, stadsbyggnads- och miljöförvaltningen.
2. Om ett sådant behov föreligger, utreda och lämna förslag på hur en sådan stabsfunktion, som tillgodoser behovet av stöd till alla tre förvaltningar, kan skapas och organiseras.

Den tjänstemannastyrgrupp som lett arbetet om en gemensam stabsfunktion (och också plan- och genomförandeprocessen) har ställt bilden av en ur resurs- och kompetenshänseende ”framtidssäkrad” stab mot befintliga stabers resurser och kompetenser.

Den bild som då framträder är att stadsbyggnadsförvaltningen och miljöförvaltningen idag inte fullt ut har de resurser och kompetenser i sina staber som behövs för att de ska klara sina uppdrag, i alla fall inte utan att "kärnverksamheten" påverkas. Möjligen gäller den här bilden i högre grad för miljöförvaltningen än för stadsbyggnadsförvaltningen.

Teknik- och fastighetsförvaltningen har som nämnts ovan skapat en stab som kan betecknas som "framtidssäkrad". Detta har varit möjligt dels tack vare ett stegvis och målmedvetet arbete med att forma en gemensam stabsfunktion för hela förvaltningen, dels tack vare att förvaltningens storlek och därmed också antalet stabsresurser totalt sett har varit av den omfattningen att man nått den kritisk massa som varit en förutsättning för bland annat en successiv kompetensväxling.

Behövs en gemensam stab?

Mot bakgrund av ovan, så är svaret ja, på frågan om det finns behov av någon form av gemensam stabsfunktion för stadsbyggnads-, miljö- och teknik- och fastighetsförvaltningen.

Nästa del i kommunledningsutskottets uppdrag har därför varit att utreda och visa hur en gemensam stabsfunktion kan skapas som tillgodoser de tre förvaltningarnas behov.

En reflektion utifrån den behovsbild som redovisats tidigare för miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen, gällande kompetenser för en "framtidssäkrad stab", är att samtliga dessa kompetenser, möjligen om än inte i tillräcklig omfattning efter en sammanslagning av staberna, redan i dag finns vid teknik- och fastighetsförvaltningen. I sammanhanget ska även beaktas att de resurser/kompetenser som stadsbyggnads- och miljöförvaltningen tillför en gemensam stabsfunktion, också kommer teknik- och fastighetsförvaltningen till del.

Ett antal kriterier har legat till grund för analysen av de alternativ till "gemensamma stabsfunktioner" som redovisas under nästa rubrik och som därmed också varit betydelsefulla för det förslag till gemensam stab som senare redovisas i kapitel 6:

- Förslaget ska ge förutsättningar för en hög takt i kompetensväxlingen.
- Förslaget ska ge förutsättningar för ökat kundfokus, uppföljning, kvalitetssäkring och verksamhetsutveckling ("Framtidssäkring").
- Förslaget ska vara så utformat att det förutsätter konsensus kring fördelningen av resurser.
- Inga "nya" kostnader skall uppstå till följd av att förslaget genomförs.
- Förslaget ska ge minst lika goda förutsättningar för myndighetsutövning inom stadsbyggnadsförvaltningen och miljöförvaltningen som idag och risken för jäv får ej öka.
- Sårbarheten i stabsverksamheten ska reduceras genom förslaget.

4. Alternativ för en gemensam stabsfunktion

I samband med ett internat den 16-17 oktober där tjänstemannastyrgruppen samt stabschefen på teknik- och fastighetsförvaltningen och utvecklingschefen på stadsbyggnadsförvaltningen deltog, utarbetades och diskuterades ett antal alternativ för en gemensam stabsfunktion.

Dessa var:

1. En gemensam stab för alla tre förvaltningar med gemensam styrgrupp och gemensam verksamhetsplan och ett samverkansavtal. En stabschef som deltar i alla förvaltningars ledningsgrupper. Organisatorisk placering vid teknik- och fastighetsförvaltningen.
2. Gemensam stabsfunktion för alla tre förvaltningar, kompletterad med tre förvaltningsspecifika ledningsstaber.
3. Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen bildar en gemensam produktionsstab och varsin ledningsstab som i alternativ 2, som sedan kompletteras med tjänsteköpsavtal med annan förvaltning eller extern leverantör.
4. Samma stabsfunktioner som idag men med utvecklad och mer formaliserad och kvalitetssäkrad samverkan. Kompletteras med tjänsteköpsavtal.
5. En större omorganisation med bland annat en myndighetsnämnd.
6. "0-alternativet". Inga förändringar genomförs i någon av berörda staber. Kompetensväxlingar sker när så är möjligt

5. För- och nackdelar med olika alternativ¹

Alternativ 1. Gemensam stab för alla tre förvaltningar.

Detta alternativ bedöms ge förutsättningar för kvalitetssäkring, verksamhetsutveckling, ökat kundfokus, uppföljning etc, och i sin förlängning frigöra tid för handläggning på respektive förvaltning. Förslaget kan också leda till effektiviseringsmöjligheter, som kan tas ut i form av kvalitetshöjningar (kompetensväxlingar). Förslaget bedöms på sikt kunna leda till att alla tre förvaltningar har en "framtidssäkrad" stab. En stor central stab för tre förvaltningar innebär en "större massa" som möjliggör enklare matchning av behov mot olika kompetensområden. Den större massan möjliggör också en högre kompetensväxlingstakt och leder till att sårbarheten minskar.

Förslaget kräver ingen ny finansiering utan utgår från befintliga resurser i dagens tre staber. Konstruktionen med samverkansavtal och gemensam verksamhetsplan samt styrgruppens sammansättning innebär att konsensus måste nås avseende fördelning av resurser mm.

Förslaget bedöms inte behöva påverka förutsättningarna för stadsbyggnadsförvaltningens och miljöförvaltningens myndighetsutövning eller risken för jäv.

¹ Detta är en sammanfattning av de diskussioner som tjänstemannastyrgruppen fört kring de olika alternativens för- och nackdelar.

En nackdel med alternativ 1 kan vara att förvaltningsdirektören inte har tillgång till något ledningsstöd inom sin egen organisation, utan detta stöd endast finns att få via den gemensamma staben.

Alternativ 2. Gemensam stab kompletterad med förvaltnings specifika ledningsstaber.

Alternativ 2 kan sägas ge samma positiva effekter som alternativ 1, dock med den skillnaden att de positiva effekterna blir något mindre. På motsvarande sätt kan också de eventuellt negativa effekterna som nämns under alternativ 1 bedömas bli något mindre. De ledningsproblem som kan förknippas med alternativ 1 uppstår exempelvis inte med alternativ 2.

Påverkan på Stadsbyggnadsförvaltningens och miljöförvaltningens myndighetsutövning och risken för jävsituationer bedöms likvärdig som i alternativ 1.

Alternativ 3. Miljö- och stadsbyggnadsförvaltningen har en gemensam stab kompletterad med tjänsteköpsavtal.

Jämfört med alternativ 1 och 2 är det mindre tydligt i alternativ 3 var en gemensam stab ska ligga rent organisatoriskt och vem skall vara dess chef. I detta alternativ är det ju till skillnad från övriga alternativ en helt ny organisation som måste skapas. Vissa av de positiva effekter som tillskrivs alternativ 1 och 2 kan uppnås också i alternativ 3. Effekterna blir dock mindre än i alternativ 1 och 2.

Myndighetsutövning och risken för jävsituationer bedöms inte påverkas genom detta förslag i förhållande till dagens situation.

Det största problemet med alternativ 3 är att den ”kritiska massa” som behövs i en stab för behov och kompetensmatchning och en snabb kompetensväxling inte uppnås. Därmed blir heller inte förutsättningarna för verksamhetsutveckling, kvalitetssäkring, uppföljning och ökat kundfokus mm desamma som i alternativ 1 och 2.

Tjänsteköpsavtal kan hävdas lösa både resurs- och kompetensbehovet, men kan samtidigt leda till merkostnader för stadsbyggnads- och miljöförvaltningen. I detta alternativ köper stadsbyggnads- och miljöförvaltningen kompetens av en annan förvaltning eller av en extern leverantör. I alternativ 1 och 2 delar teknik- och fastighetsförvaltningen i någon mening istället med sig av det resursöverskott som bedöms uppstå. Även samverkansfördelar i samband med processer som involverar alla tre aktuella förvaltningar kan bli svåra att åstadkomma med alternativ 3.

Alternativ 4. Samma staber som idag men med formaliserad och kvalitetssäkrad samverkan och tjänsteköpsavtal.

En kvalitetssäkrad och formaliserad samverkan leder med all sannolikhet till positiva effekter på kvalitetsarbetet, verksamhetsutveckling mm. Med detta alternativ sker dock ingen förändring av förutsättningarna för kompetensmatchning och kompetensväxling. Den kritiska massan uppstår inte, utan matchning och växling av kompetens sker även fortsättningsvis inom varje enskild stab. Ur resurs-

synpunkt torde konsekvenserna för stadsbyggnads- och miljöförvaltningen respektive teknik- och fastighetsförvaltningen minst bli desamma som i alternativ 3.

Alternativ 5. En större omorganisation med bland annat en myndighetsnämnd.

I utgångsläget för de inledande diskussionerna inom tjänstemannastyrgruppen, avseende uppdraget kring en eventuell gemensam stabsfunktion, fastslogs att greppet skulle vara brett. Detta har lett fram till att resonemang även förts om möjligheten att förändra förvaltningsorganisationen. I ett relativt tidigt skede bedömdes dock att en så pass omfattande förändring låg utanför KU's uppdrag. Därmed föll detta alternativ tidigt bort.

Alternativ 6. "Nollalternativet" Ingen förändring görs i någon av berörda staber.

Eftersom tjänstemannastyrgruppen kommit fram till att det föreligger ett behov av någon form av gemensam stabsfunktion för stadsbyggnads-, miljö- och teknik- och fastighetsförvaltningen, faller "nollalternativet" bort per definition.

6. Förslag till gemensam stab

Utifrån ovanstående resonemang om för- och nackdelar med de olika alternativen och utifrån de tidigare redovisade kriterierna för en gemensam stabsfunktion, föreslås följande:

En gemensam stab bildas av teknik och fastighetsförvaltningens befintliga stab och huvuddelen av miljö- respektive stadsbyggnadsförvaltningens staber. Den gemensamma staben ska organisatoriskt ligga under teknik- och fastighetsnämnden och dess chef blir nuvarande chef vid teknik- och fastighetsförvaltningens stab.

Förslaget är ett mellanting mellan de tidigare beskrivna alternativen 1 och 2 och kan i övrigt beskrivas enligt nedan:

- Ledning och styrning av den gemensamma stabsfunktionen sker via en styrgrupp bestående av de tre förvaltningsdirektörerna, och genom ett samverkansavtal och en gemensam verksamhetsplan. Chefen för den gemensamma staben ingår i respektive ledningsgrupp.
- Motsvarande en (1) tjänst finns organisatoriskt kvar vid miljö- respektive stadsbyggnadsförvaltningen som direktörens stöd. Förslag: Ett ledningsstöd som avlastar direktören i det dagliga arbetet samt har ett övergripande ansvar för samordning och utveckling av förvaltningen och för kontakterna med den gemensamma stabsfunktionen.
- Funktioner som exempelvis förvaltnings- och nämndsekreterare, receptionist kan finnas kvar på respektive förvaltning, rent fysiskt, men har sin organisatoriska tillhörighet i den gemensamma staben.
- I avvaktan på en gemensam lokallösning ligger fokus på den organisatoriska och inte den lokalmässiga samordningen. Även i en framtida lokallösning kommer troligen viss personal tillhörande den gemensamma staben att sitta vid sin "huvudsakliga uppdragsgivare".

Ekonomiska konsekvenser

Vad avser finansieringen finns inga nya eller ”tillfälliga” resurser. En ny, gemensam stabsfunktion, ska byggas med utgångspunkt i de resurser som i dag finns inom de tre förvaltningarnas staber.

Det har nämnts att teknik- och fastighetsförvaltningen har en stab som svarar upp mot dagens och också morgondagens behov på ett tillfredsställande sätt, samtidigt som det i denna stab på sikt finns ett visst resursutrymme, som stadsbyggnads- och miljöförvaltningen tar del av genom den gemensamma staben.

Fördelar med förslaget om en gemensam stab

Fördelarna för de tre förvaltningarna (om än i olika omfattning) med liggande förslag för en gemensam stabsfunktion är:

- tillgången till fler kompetenser ökar och större förutsättningar finns därmed för kvalitetssäkring, ökat kundfokus, uppföljning och verksamhetsutveckling mm.
- sjukdom eller annan frånvaro bland stabspersonal blir mindre märkbar eftersom det finns förutsättningar i den gemensamma staben att täcka upp för varandra,
- kompetensväxlingstakten kan hållas hög och nya kompetenser kommer snabbt alla till godo,
- kompetensen hos den enskilde stabsmedarbetaren ökar genom att man blir en del av en arbetsgemenskap med samma profession,
- mängden resurser som förvaltningarna får ta del av blir större än den mängd resurser de förfogar över idag. Detta tack vare att det förutsätts att det resursutrymme som på sikt uppstår inte tas ut i form av rationaliseringar.
- högre effektivitet kan uppnås genom att medarbetare inom kärnverksamheten, som i dag till viss del utför stabsuppgifter, kan fokusera på sina sakfrågor.

7. Avslutande kommentarer

Av naturliga skäl kan en organisationsförändring av det slag som här är aktuell på olika nivåer skapa oro bland berörda. Det framgår bland annat av de framtidsspaningar som förvaltningarna tagit fram. Det är av vikt att detta faktum tas på allvar och hanteras på bästa sätt i nästa skede av arbetet, där det gäller att mer konkret formera den gemensamma stabsfunktionen. Alla organisationer, stora som små, har sin kultur och sina kulturbärare. Att i den nya gemensamma staben skapa samsyn kring stabens uppdrag och dess relation till de tre förvaltningarna är av stor vikt.

Det är tydligt att ju mer resurser som organisatoriskt förs över till en gemensam stab, ju mer resurser och ju fler kompetenser kan den mindre förvaltning sedan få möjlighet att ta del av. För varje resurs/kompetens som så att säga stannar kvar vid en förvaltning istället för att läggas i den gemensamma stabsfunktionen, minskar fördelen med den gemensamma staben för alla inblandade parter. Samtidigt måste en förvaltningsdirektör ha någon form av ledningsstöd i sin direkta närhet. Här

måste dock också påpekas att det primära är att ge förvaltningsdirektören det stöd som behövs. Sekundärt är om det stödet helt eller delvis är förvaltningsinternt.

Även om en gemensam stabsfunktion kommer att finnas vid teknik- och fastighetsförvaltningen och större delen av den gemensamma staben utgörs av personal som redan idag är anställda vid teknik- och fastighetsförvaltningen, så skall samtliga tre förvaltningars behov tillgodoses på ett sätt som alla inblandade parter upplever som rättvist. Detta kan och ska säkerställas genom styrgruppen och en gemensam verksamhetsplan och ett samverkansavtal.

En gemensam lokallösning krävs sannolikt för att den fulla potentialen i en gemensam stabsfunktion ska kunna tas ut. Teknik- och fastighetsförvaltningen har ett uppdrag att presentera en ny lokallösning för alla tre berörda förvaltningar. Med en gemensam stab, kommer stabsfunktions behov och förvaltningsövergripande processer (som exempelvis plan- och genomförandeprocessen), att vara centrala utgångspunkter för utformningen av lokalerna.

Det finns dock inga skäl för att avvakta med ett beslut om en gemensam stabsfunktion fram till dess att en ny lokallösning finns på plats. En lösning som innebär att det dagliga behovet av kontakt inom en gemensam stab och mellan stab och förvaltning kan tillgodoses, är fullt möjlig i befintliga lokaler. Framtiden får utvisa behovet av att medarbetarna i en gemensam stab sitter tillsammans. Vissa kompetenser/resurser kanske alltid finnas vid den förvaltning som är deras huvudsakliga uppdragsgivare. Det kan också vara en fördel att en ny stabsfunktion finns formerad, och att funktionen under en period varit verksam, om en ny lokallösning för de tre förvaltningarna blir aktuell och därmed ska planeras.

När det gäller den myndighetsutövning som stadsbyggnadsnämnden och miljönämnden ansvarar för, så är den av högsta prioritet. I princip bör den gemensamma stabsfunktionen kunna ge mer tid för myndighetsutövningen vid respektive förvaltning. Även om det påtalats tidigare är det av stor betydelse att man i den myndighetsutövning som sker inom stadsbyggnadsförvaltning och miljöförvaltning känner sig trygg i att konstruktionen med den gemensamma stabsfunktionen inte leder till att risken för jäv ökar.

Med anledning av andra delen av kommunledningsutskottets uppdrag från den 10 maj 2012, den del som rör plan- och genomförandeprocessen, kan också nämnas att lämnat förslag till gemensam stab ska kunna stärka denna process. Plan- och genomförandeprocessen är en förvaltningsövergripande process som involverar alla här aktuella förvaltningar. Med en förvaltningsövergripande stab skapas bland annat förutsättningar för en övergripande kvalitetssäkring av plan- och genomförandeprocessen.

Ulf Nyqvist
biträdande kommundirektör

Olle Wikberg
samhällsstrateg