

Genomlysning av verksamheterna samhällsbyggnad, kultur- och fritid samt fastighetsverksamheten i Essunga kommun



Essunga kommun



≡ Innehåll

1. Bakgrund, syfte och frågeställningar	3
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte och frågeställningar	5
1.3 Metod-utredningens genomförande	5
1.4 Avgränsningar	6
2. Uppdragets delar	7
3. Verksamhetsbeskrivning och grundläggande analyser	8
3.1 Sammanfattande verksamhetsbeskrivning	9
3.2 Kommunens ekonomiska förutsättningar	14
3.3 Måluppfyllelse	15
3.4 Jämförande statistik	16
3.5 SWOT-analys	19
3.6 Omvärldsstudier	20
4. Samverkan kommunens förvaltning – kommunala bolag	21
5. Samverkan med andra kommuner	24
6. Förslag åtgärder	27
6.1 Förslag nivå ett, inomkommunala åtgärder	29
6.2 Förslag som förutsätter interkommunal samverkan	41
7. Slutord	42
Bilagor	44



Del 1. Uppdragets bakgrund, syfte och frågeställningar

1. Uppdragets bakgrund, syfte och frågeställningar

1.1 Bakgrund

Sveriges kommuner står inför stora utmaningar, såväl på kort som på lång sikt. Demografiska förändringar med ökad andel äldre befolkning medför ett minskat ekonomiskt utrymme. Samtidigt ökar kraven på vad en kommun ska prestera med invånarnas berättigade förväntningar på att kommunens verksamheter ska hålla hög kvalitet. Exempelvis är kompetensförsörjningen för de flesta kommuner en känd problematik, där behovet av personal inom äldreomsorgen de närmaste 10–15 åren är det som sticker ut mest. I Essungas fall är utmaningen än större genom att kommunen har en låg andel invånare i arbetsför ålder mellan 20 och 65 år, motsvarande en demografisk försörjningskvot på 0,97. Genomsnittsvärdet för alla kommuner är 0,77 och för Västra Götaland 0,75. För mindre kommuner gäller också att det kan vara svårt att rekrytera och behålla specialistkompetens, främst beträffande samhällsbyggnadsfrågor.¹

Liksom övriga kommuner har Essunga en resa att göra. Väl fungerande verksamheter kan bli ännu bättre, ingenting är så bra så att det inte kan förbättras. Detta innebär att verksamheterna bör präglas av en vilja till ständig utveckling och att hålla två bollar i luften samtidigt; både klara av den dagliga driften på ett bra sätt, samtidigt som man följer upp, utvärderar och tänker nytt. En verksamhet som utmärks av kreativitet och vilja till utveckling hävdar sig bättre i konkurrensen, vilket gäller såväl näringslivet som för offentlig verksamhet.

Essunga är en Sveriges minsta kommuner, plats 269 av landets 290 kommuner, där invånarantalet varierar från Stockholms en miljon till Dorotea med endast 2 339 invånare.²

Trots skillnaden i storlek krävs av alla kommuner att verksamheten ska hålla samma goda kvalitet, oavsett geografiskt läge, befolkningsstruktur och storlek.

Sammantaget innebär detta att den lilla kommunens utmaningar fordrar ett stort mått av samordning och att man drar nytta av de synergieffekter som en genomtänkt samordning av olika funktioner och verksamheter kan skapa. Detta gäller internt för den egna kommunens förvaltning, men det har också blivit allt vanligare att grannkommuner försöker uppnå dessa effekter genom att samarbeta via avtal, gemensamma nämnder, kommunalförbund och liknande. Det torde vara rimligt att anta att interkommunal samverkan tenderar att öka i betydelse ju mindre en kommun är.

Den allra viktigaste resursen för att lyckas i ett utvecklingsarbete är personalen, medarbetarna. Det kan därför i detta sammanhang vara lämpligt att påminna om nyckelorden i Essunga kommuns vision:

”Ledorden i de kommande årens arbete med förverkligandet av visionen är därför medskapande, delaktighet och inflytande. Tillsammans skapar vi Essunga kommun”

¹ Demografisk försörjningskvot efter region. År 2000 - 2023. PxWeb, källa: https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_BE_BE0101_BE0101A/FkvotHVD/
² SCB 31 december 2023

1.2 Syfte och frågeställningar

Uppdraget avser genomlysning av de delar av kommunens verksamheter som organiseras under kommunstyrelsen/kommunledningssektorn. Genomlysningen förväntas resultera i förslag till en mer robust, effektiv och samordnad organisation.

Utredningens ambitioner är högt ställda och dess direktiv återspeglar en hög grad av komplexitet. Uppdraget avser specifikt två avgränsade avdelningar i kommunledningssektorn; kultur- och fritid samt samhällsbyggnad, men för att åstadkomma förväntade effekter av tydlighet, samordning, synergier och effektivisering bör även andra delar av kommunens verksamheter involveras i erforderlig omfattning. Exempel på detta är kommunens funktioner avseende administrativt stöd och Essungabostädens uppdrag i förhållande till den kommunala förvaltningen. Även olika former för samarbeten med andra kommuner diskuteras i genomlysningen. Genomlysningen förväntas resultera i ett antal förslag till en mer effektiv och samordnad organisation som kan genomföra politiska ambitioner och investeringar enligt plan och budget, samtidigt som den minskar sårbarheten, maximerar resursanvändningen och tydliggör ansvarsfördelningen

Uppdragsdirektivets nyckelord är:

- Mer effektiv och samordnad organisation
- Minskad sårbarhet
- Maximerad resursanvändning
- Tydliggjord ansvarsfördelning
- Synergieffekter
- Förstärkning av administrativt stöd
- Maximerad användning av maskiner och utrustning
- Högt medborgarfokus
- Flexibilitet

Se bilaga 1: Uppdragsbeställning

1.3 Metod och genomförande

Genomlysningen bygger på mycket hög grad av delaktighet av medarbetare i Essunga kommun. Chefer i kommunledningsgruppen och inom samhällsbyggnad samt kultur- och fritid har djupintervjuats och de fem deltagarna i arbetsgruppen har kontinuerligt bidragit med värdefulla synpunkter och kreativa diskussioner. Arbetsgruppens medlemmar representerar alla olika verksamheterna i samhällsbyggnad respektive kultur- och fritid, vilket innebär att arbetsgruppen har god kännedom om det dagliga arbetet.

Verksamhetsbesök har gjorts i de berörda avdelningarna/enheterna, vilket bidragit till en inblick i och förståelse för verksamheternas förutsättningar.

Omvärldsstudier har genomförts i form av studiebesök i flera kommuner, men också genom ett stort antal dokumentstudier, telefonsamtal och Teamsmöten.

Analysarbetet har företrädesvis skett i arbetsgruppen, men i vissa frågeställningar har även ekonomichef, samhällsbyggnadschef/vd, teknisk chef och kommunjurist deltagit.

1.4 Avgränsningar

Enligt uppdragsbeställningen avser genomlysningen samhällsbyggnad, fastighet samt kultur- och fritids verksamheter. Även den del som avser fastighet och som hanteras av Essunga bostäder AB ingår i utredningen.

Genomlysningen skall presenteras i en förstudierapport.



Del 2.

Uppdragets delar

Kapitel 3: Verksamhetsbeskrivning och grundläggande analyser.

- Sammanfattande verksamhetsbeskrivning
- Verksamheternas nuläge, ekonomi, kvalitet, måluppfyllelse
- Redovisning av omvärldsstudier
- SWOT-analys

Kapitel 4: Samverkan kommunal förvaltning-kommunala bolag

Kapitel 5: Samverkan med andra kommuner

Kapitel 6: Förslag till åtgärder

- Kapitel 6.1 Förslag till inomkommunala åtgärder
Analyser och motiveringar
- Kapitel 6.2 Förslag som förutsätter samverkan med andra kommuner
Analyser och motiveringar

Kapitel 7: Slutord



Del 3.

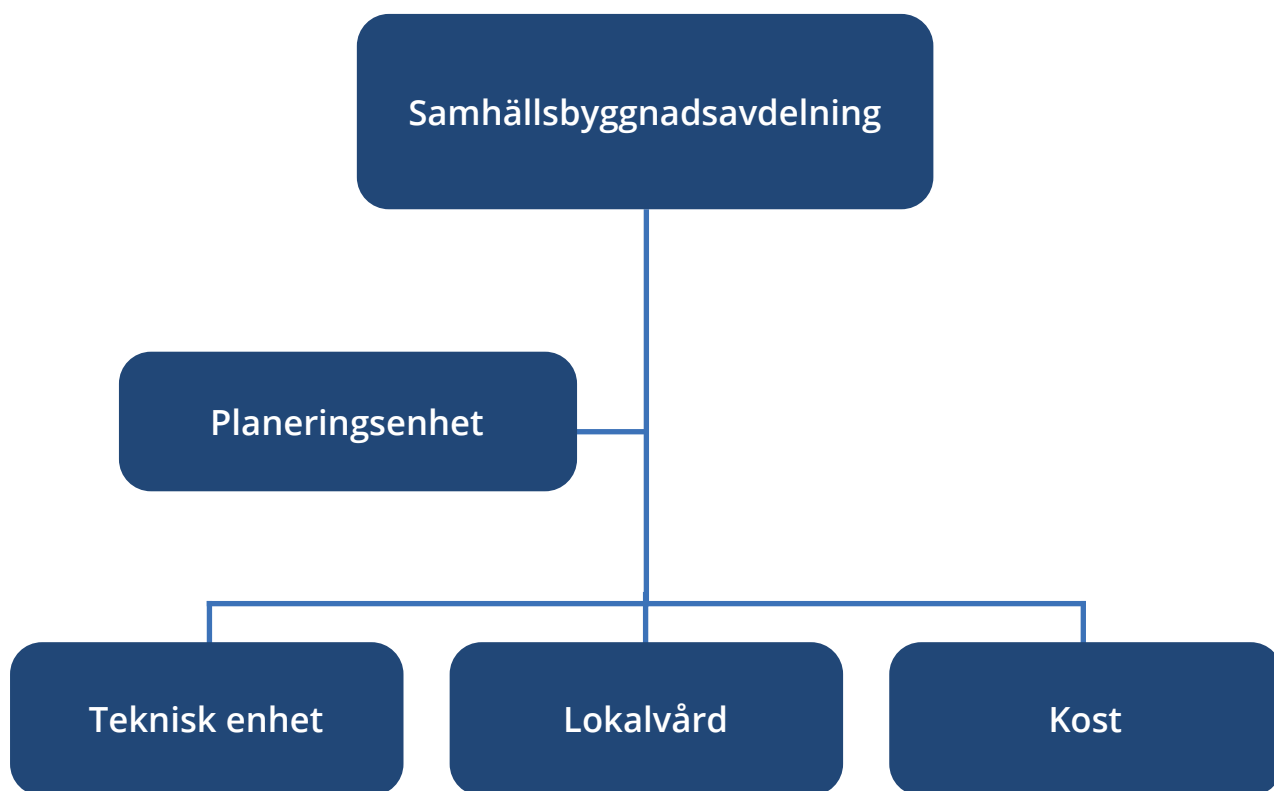
Verksamhetsbeskrivning och grundläggande analyser

3.1 Sammanfattande verksamhetsbeskrivning

Samhällsbyggnadsavdelning

Avdelningschef 100 %, för närvarande vakant. Uppdraget fullgörs av vd för Essunga Bostäder på cirka 50 %

Nämnd:	Kommunstyrelsen
Sektor:	Kommunledningssektorn
Avdelning:	Samhällsbyggnad



Verksamheter

På övergripande nivå – planeringsenheten - direkt underställda chefen för samhällsbyggnad, finns:

Samhällsplanerare	100 %
Kommunutvecklare	100 %
Strateg hållbar samhällsutveckling	100 %
Samhällsbyggnadskoordinator	100%
GIS-ingenjör	100 %
(geografiskt informationssystem)	

Sammanlagt 5,0 tjänster fördelat på 5 personer.

(OBS! Under tiden som genomlysningen genomförts har bemanningen i planeringsenheten förändrats genom att kommunutvecklaren och strategen för hållbar samhällsutveckling valt att avsluta sina respektive tjänster.)

Teknisk enhet

Enheten ansvar för gata, park, VA (vatten/avlopp)

Enhetschef	100 %
Arbetsledare	100 %
Park/Trädgårdsmästare	100 %
Park/anläggare	200 %
VA-ingenjör	100 %
VA-drifttekniker	200 %

Sammanlagt 8,0 tjänster fördelat på 8 personer

Tillkommer: säsongsarbetare i erforderlig omfattning

Lokalvårdsenheten

Enheten ansvarar för städning av alla kommunala verksamhetslokaler, dvs alla skolor, äldreboenden Uppdrag utöver ordinarie städning kan utföras vid beställning.

1 chef	60%
2 samordnare	100+40%
12 lokalvårdare som jobbar	100%
1 som jobbar	87,5%
1 som jobbar	85%
1 som jobbar	80 %
1 vaktmästare	100%

Sammanlagt 17,52 tjänster fördelat på 19 personer

Kostenheten

Enheten ansvarar för matlagning till skolor inkl fritidshem, äldreboenden, förskolor

Enhetschef	100 %
Arbetsledare	300 %
Kock/-ar	1645 %
Måltidspersonal	317 %
Annan personal	150 %

Sammanlagt 24,12 tjänster fördelat på 28 personer

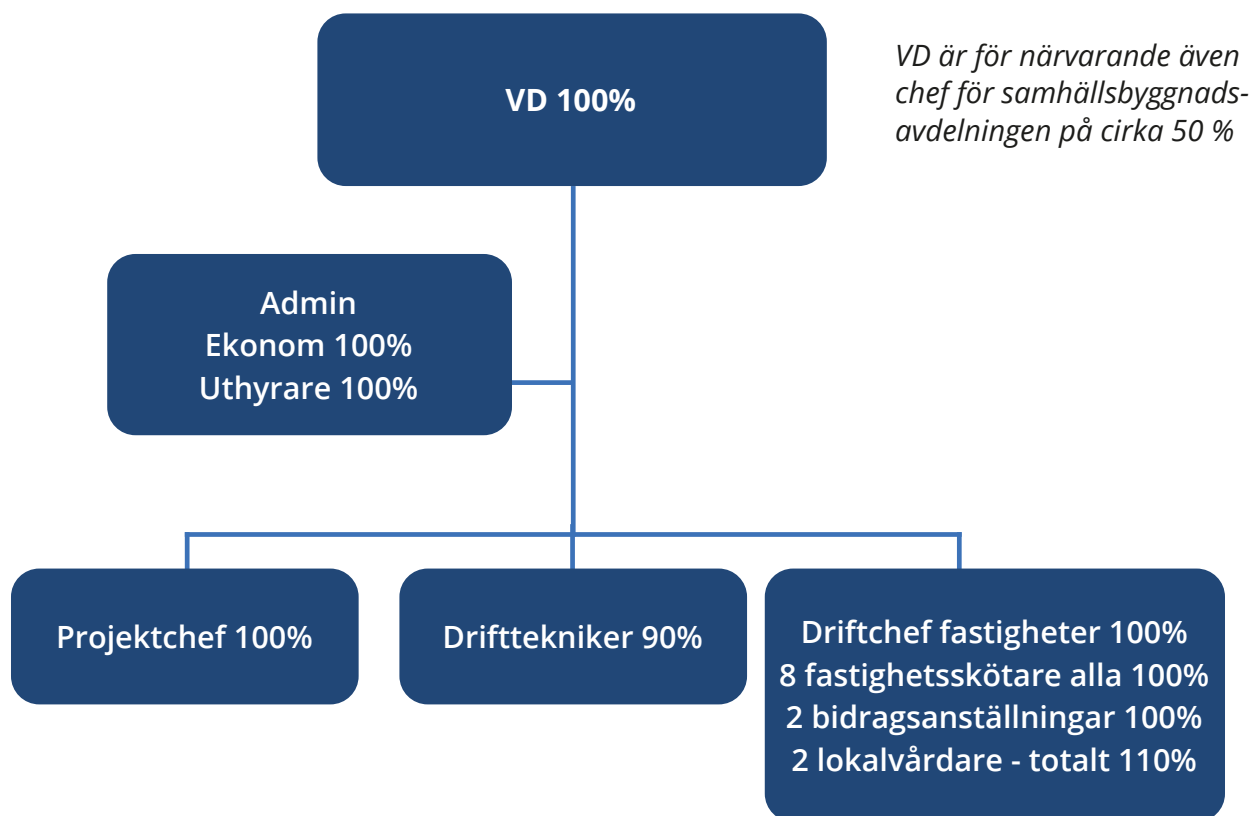
Kommunala fastigheter

Förvaltningen av samtliga kommunala fastigheter avseende såväl administrativa som tekniska arbetsuppgifter utförs av Essunga Bostäder, EBAB.

Detta regleras i ett kontrakt/avtal, med giltighetstid 2017-07-01 – 2022-06-30. Om skriftlig uppsägning inte skett senast sex månader före avtalets utgång förlängs avtalet med 12 månader i sänder, vilket innebär att avtalet från 2017-07-01 gäller till 2025-06-30 om ingen uppsägning sker senast 2024-12-31.

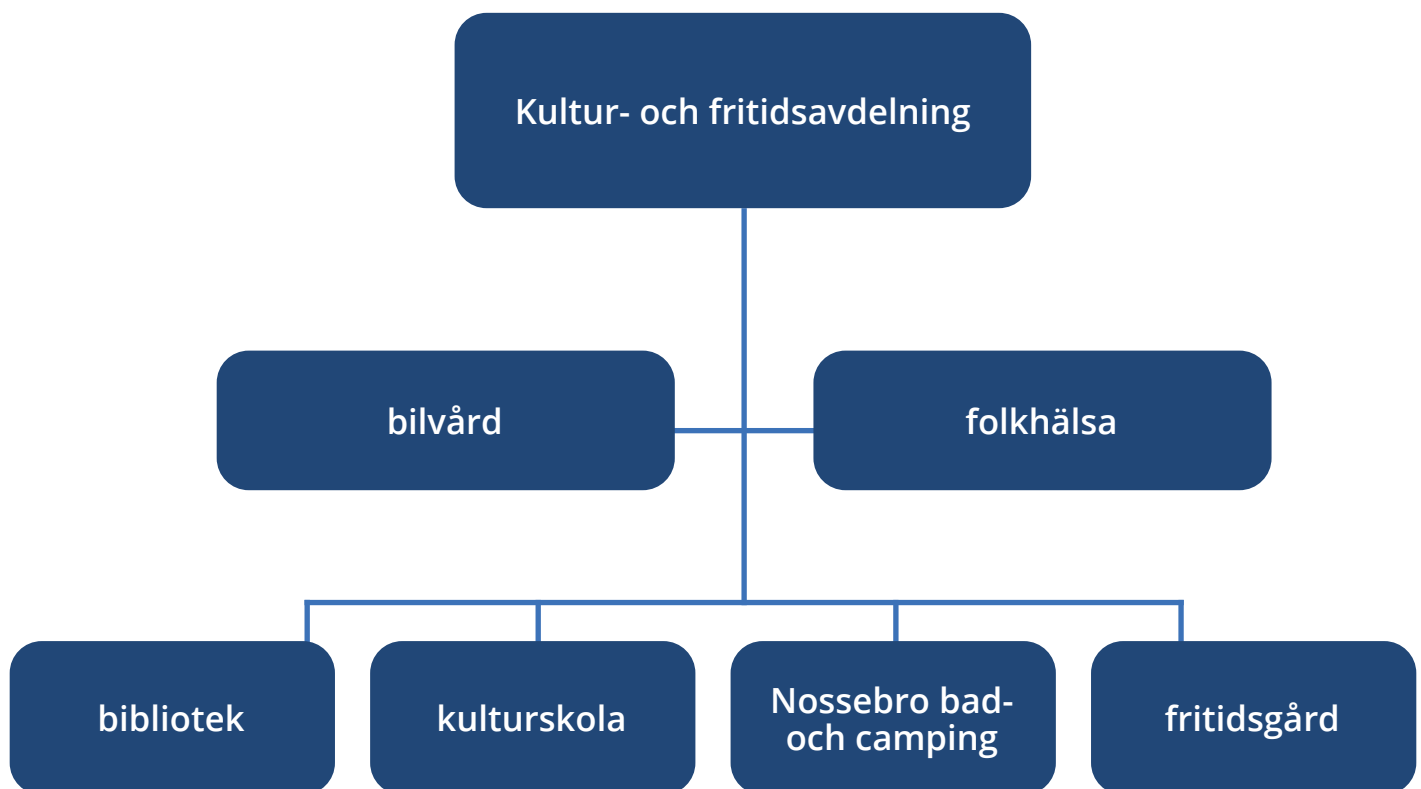
Förvaltningen av den kommunala simhallen ingår ej i gällande avtal.

Essunga Bostäder AB



Kultur- och fritidsavdelning
Avdelningschef 100 %

Nämnd: Kommunstyrelsen
Sektor: Kommunledningssektorn
Avdelning: Kultur- och fritidsavdelning



Verksamheter

Direkt underställda chefen för kultur- och fritid finns:

Folkhälsostrateg	100 %. Detta uppdrag fördelas fn på två personer på 50 % var.
Bilvårdsansvarig	100 %, varav 50 % fördelas till AME.
Verksamhetsansvarig	280% Bad och camping, bibliotek, fritidsgård

Bibliotek OBS! Under utredningstiden har folkhälsostrategens tjänst ändrats så att den nu delas mellan Grästorp och Essunga, 50% vardera

Biblioteket ansvarar för: traditionell biblioteksverksamhet samt Kulturhus med evenemang kvällstid och dagtid, digiteket vernissage, boktips, trubadurbesök, ungdomsbesök, aktiviteter samtliga lov med mera. Verksamheten bedrivs i kommunens huvudbibliotek i Nossebro samt boksamlingar i Jonslunds och Bredöls skolor.

Exempel på arbetsuppgifter:

Bibliotekarier arbetar med digital inriktning, mediainköp med mera

Skolbibliotekarien arbetar med förskolor, skolan ungdoms och barnmedia

Biblioteksassistenten ansvarar för studieföreningar, bok och bebis (samverkan med familjecentralen)

Verksamhetsansvarig ansvarar för föreningsbidrag/konstregister/administration/ kulturskolan/samordnare kultur- och fritid, evenemangsansvarig, vuxenmedia

Verksamhetsansvarig	80 %
Bibliotekarie	90 % var av 50 % skolbibliotekarie
Bibliotekarie	50 %
Biblioteksassistent	60 %
Timvikarie vid behov	

Sammanlagt 2,8 tjänster fördelat på fyra personer

Bidrag från Kulturrådet under 2024/2025 innebär tillgång till ett kulturombud på 50%

Kulturskola

Kulturskolans verksamhet utgörs av 5 pedagoger

Undervisningen bedrivs i Nossebro, Bredöl och Jonslund

Den är delvis avgiftsfinansierad

Pedagoger	160 %, varav 30 % säljs till Grästorps kommun
-----------	---

Sammanlagt 1,6 tjänster fördelat på fem personer.

Projektmedel har tilldelats från Kulturrådet, avseende undervisning i filmskapande. Hösten 2024 är det skådespeleri som är Ifocus.

Nossebro bad och camping

Verksamhetsansvarig	100 %
Städ/vaktmästare	100 %
Badvärd	262 %

Sammanlagt 4,6 tjänster fördelat på sex personer

Tillkommer: Badvärd april-september 200 %

Fritidsgård

Fritidsgården bedriver verksamhet i Nossebro. Ålder för besökare årskurs 7 till 17 år. Samverkan sker med kommunala verksamheter inom skola och all verksamhet inom Kultur- och fritid. Samverkar sker även med kyrka och föreningsliv, gällande olika aktiviteter.

Verksamhetsansvarig	100 %
Fritidsledare	100 %
Timvikarier ca:	100 %

3.2 Kommunens ekonomiska förutsättningar

Essunga kommun har i grunden en god ekonomi. Detta beror delvis på att verksamhetskostnaderna är relativt låga för en minde landsbygdskommun och jämfört med både genomsnittet av Skaraborgs kommuner och de cirka 70 småkommunerna i riket har Essunga lägre kostnader för verksamheten, en konkurrenskraftig soliditet och en lägre skattesats. Dock beror delvis den relativt goda ekonomin på att Essunga haft låga investeringsutgifter under många år och är lågt skuldsatt. Detta har också medfört att fastigheter har ett relativt stort investeringsbehov, vilket kommer påverka kapitalkostnader (avskrivningar och ränta) negativt kommande år när investeringstakten förstärks. 2022 och 2023 har de ekonomiska resultatet i Essunga varit relativt starka i jämförelse och trots ett mycket svagt resultat 2024 för Essunga, (som framför allt beror på ökade pensionskostnader, minskande befolkning och svagare konjunktur), ser resultatet i Essunga preliminärt ut att vara starkare än vad som gäller för andra småkommuner och landsbygdskommuner.

Ekonomiska förutsättningar 2025 och på längre sikt

Bedömningen är att förslaget till budget 2025 uppnår en god ekonomisk hushållning. För kommunen som helhet uppgår det budgeterade resultatet till 9,4 miljoner kronor vilket motsvarar 2,1 procent av skatter och statsbidrag 2025. Dock har vissa befolkningsminskningar i kommunen under hösten påverkat ovanstående resultatnivå negativt jämfört med beslutad budget.

Samtidigt förbättras de ekonomiska förutsättningarna för **Socialnämnden** som har ett prognostiserat underskott om -4,3 miljoner 2024. Nämnden tilldelas 4,0 miljoner extra för utökad LSS-verksamhet utöver pris- och löneökningar och får därtill en minskad kostnad gentemot Utbildningsnämnden om 1,1 miljoner kronor.

Utbildningsnämnden som har ett mindre underskott 2024 kompenseras med 0,8 miljoner för den minskade intäkten från Socialnämnden. För övrigt kompenseras utbildningsnämnden med pris- och löneökningar.

För **Kommunstyrelsens** verksamheter inkluderar budgeten en måttlig uppräknings av budget till Samhällsbyggnadsavdelningen för pris- och löneökningar, men därutöver en pott om 1,5 mnkr kommuncentralt för att "Essunga ska växa" som kan användas till exploateringsförluster, attraktivitetssatsningar, vissa fastighetskostnader med mera.

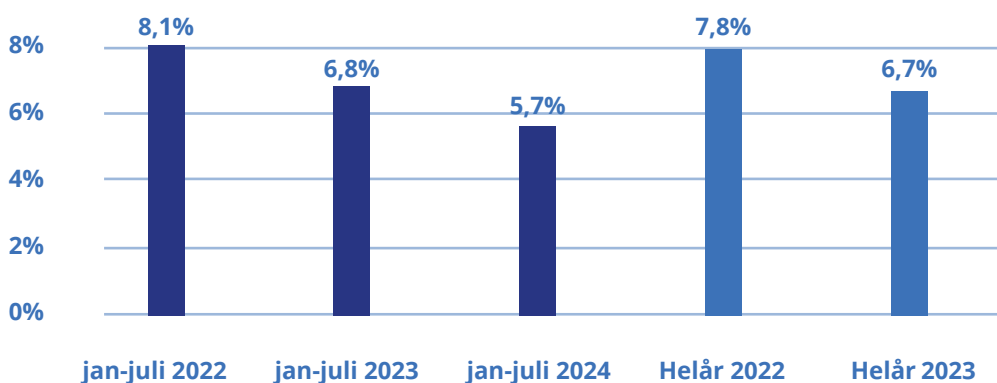
För kommunala fastigheter räknas budgeten upp med 2,5 miljoner p.g.a. att högre ambitionsnivå och högre kostnader på grund av inflationen gjort att budgeten inte räckt till befintlig verksamhet de senaste åren, detta kompenseras för 2025.

För kultur- och fritid räknas budget upp med pris- och löneökningar vilket för de flesta verksamheter inte innebär några problem. Dock har fritidsgården en utmaning, som behöver öka sin bemanning, vilket i nuläget ej är inkluderat i budgeten.

3.3 Måluppfyllelse

Kommunens verksamheter visar över lag god kvalitet och hög grad av måluppfyllelse samt budgetföljksamhet. Nedan några positiva värden:

- Enligt medborgarundersökningen 2023 anser 95 % att Essunga är en bra plats att bo och leva på, vilket är en ökning med tre procentenheter sedan förra mätningen 2021.
- Efter flera år med minskat barnafödande ökade detta under 2024. Under 2023 föddes 32 barn, under åren dessförinnan cirka 55–60. För 2024 är prognosen cirka 55–60 barn, vilket skulle innebära att 2023 utgjorde ett "onormalt" år.
- I Svenskt Näringslivs senaste ranking hamnar Essunga kommun på plats 34 i landet och på plats tre i Skaraborg.
- Sjukfrånvaron har minskat enligt nedan mellan 2022 – 2024.



Utvecklingen bekräftas av kostnaden för sjuklön som minskat från 4,44 mnkr (jan-okt 2022) – 3,85 mnkr (jan-okt 2023) – 3,76 mnkr (jan-okt 2024).

3.4 Jämförande statistik – källa: Kolada

För all statistik gäller att inte fästa allt för stor tilltro till exaktheten i enskilda siffror utan att se till helhetsintrycket. Värdena nedan ger dock en bild av att Essungas verksamhet, i de delar som berörs av genomlysningen, håller en god kvalitet. Statistiken avser år 2023, om inget annat anges.

Jämförelser kostnad och kvalitet – kultur- och fritid

	Nettokostnad allmän kulturverksamhet kr/inv	Kostnad bibliotek kr/inv	Lån från kommunala bibliotek
Essunga	151	565	7,3
	<i>(kulturuppdrag utförs inom tjänst som belastar bibliotek)</i>		
Grästorp	917	794	5,6
Vänersborg	539	504	4
Dals Ed	306	946	6,7
Bengtsfors	275	615	ingen uppgift
Mellerud	667	627	5,6
Åmål	315	595	5,7
Kommuner VGR	403	569	5,5
Kommuner Skaraborg	405	556	5,4

	Öppethållande timmar/vecka vid biblioteket	Aktivitetstillfällen 0-18 år i bibilotek antal / 1000 invånare
Essunga	92	211,5 (Är även ett skolbibliotek)
Grästorp	51	68,5
Vänersborg	52	14,9
Dals Ed	87	129,7
Bengtsfors	ingen uppgift	ingen uppgift
Mellerud	47	43,3
Åmål	84	32,5
Kommuner VGR	59	50,2
Kommuner Skaraborg	55	47,9

	Bruttokostnad allmän fritidsverksamhet kr/inv inklusive stöd till föreningar	Nettokostnad fritidsgårdar kr/inv
Essunga	218	296
Grästorp	217	234
Vänersborg	355	215
Dals Ed	292	195
Bengtsfors	448	201
Mellerud	1 077	220
Åmål	ingen uppgift	222
Kommuner VGR	319	247
Kommuner Skaraborg	322	247

Jämförelser kostnad och kvalitet – samhällsbyggnad och övergripande

	Ekologiska livsmedel i kommunens verksamhet, andel % (år 2022)	Trygghet och säkerhet skala 1-100
Essunga	41	66
Grästorp	36	63
Vänersborg	21	45
Dals Ed	17	66
Bengtsfors	ingen uppgift	56
Mellerud	17	51
Åmål	21	62
Kommuner VGR	30	56
Kommuner Skaraborg	25	56

För följande mått saknas uppgifter från många kommuner, därför Essungas siffror enbart jämförda med kommuner VGR och kommuner Skaraborg.

	Nöjdhet med kommunens skötsel av utomhusmiljöer, andel %	Möjligheten att använda kollektivtrafik till fritidsaktiviteter är bra, andel %
Essunga	81,1	7
Kommuner VGR	71,4	39,7
Kommuner Skaraborg	71,5	32,6

3.5 SWOT-analys

Nedan beskrivs några av de viktigaste faktorerna att ta hänsyn till vid utformning av Essunga kommuns framtida verksamhet och organisering. SWOT-analysen ska ställas mot uppdragsbeställningens målbild om en samordnad, robust och uthållig verksamhet.

Analysen är framtagen i den arbetsgrupp som kopplats till genomlysningen och med inspel av ekonomichef, kommunjurist och EBAB:s VD.

STYRKOR

- Hög kvalitet i flera mätningar
- Närhet till andra kommunala funktioner på alla nivåer
- Nära till lokalbefolkningen
- Platt organisation
- Engagemang
- God kännedom om lokalbefolkningen
- Närhet till dem vi är till för, ex :
 - Chefer
 - Kommundirektör och kommunalråd
- Kreativitet genomsyrar förvaltningen
- Heterogen personalbemanning
- Flexibilitet
- Korta beslutsvägar
- Lösningssfokus

SVAGHETER

- Kommunens litenhet
- Svårigheter till specialisering
- Många olika samverkansforum medför svårigheter för effektiv styrning, uppföljning och kontroll
- Behovet av generalister
- Dålig kollektivtrafik
- Ibland för lätt att gå till övergripande chefer, ex kommunalråd eller kommun direktör i stället för att frågan avgörs på rätt nivå
- Dåliga möjligheter till övernattning
- Överbelastning av vissa medarbetare/ funktioner
- Svårigheter att helt vara ledig ex vid semester

MÖJLIGHETER

- Framtidstro
- Positiv inställning hos både politiker och allmänhet
- Boendemiljö
- Bra geografisk belägenhet
- Goda utvecklingsmöjligheter för näringslivet, ex inom gröna näringar
- Trygghet och trivsel
- Snabbhet - stora utvecklingsmöjligheter
- Lätt att pendla från och till

HOT

- Svårt att behålla alla verksamheter i den egna kommunens regi
- Stort beroende av andra kommuners vilja till samverkan
- Samverkan med andra kommuner i många olika konstellationer
- Kompetensförsörjning:
 - personal inom äldreomsorgen
 - specialistfunktioner
 - personal i "små" tjänster, ex inom kulturskolan
- "Urvattning" minskad kommunal service
- Demografins utmaningar
 - äldreökningen
 - minskat barnafödande
 - ökad utflyttning
- Försämrat skatteunderlag genom minskande befolkning

3.6 Omvärldsstudier

Omvärldsstudier har genomförts i tolv kommuner, via studiebesök i sex av kommunerna och övriga genom Teams, mail och telefonsamtal.

Syftet har varit att studera olika sätt att organisera de berörda verksamheterna och att ta del av de erfarenheter som gjorts. Det är sällan möjligt eller lämpligt att tillämpa andra kommuners strukturer och verksamhetslösningar i sin helhet, men en allsidig studie av andra kommuner bidrar med intressanta uppslag, som eventuellt kan tillämpas i olika utsträckning.

I respektive bilaga återfinns en redovisning från de tolv kommunerna - omfattande - men väl värd att studera!

De uppgifter som redovisas för de olika kommunerna har framkommit vid besök och/eller nedtecknats av respektive ansvarig chef i de berörda kommunerna.

3.6.1 Kultur-och fritid

Se även bilaga 2, där omvärldsstudien redovisas i sin helhet

Studerade kommuner: Grästorp, Bengtsfors, Åmål, Mellerud, Vänersborg.

I de studerade kommunerna organiseras kultur-och fritid under egen nämnd eller som en enhet inom utbildning och – som i Grästorps fall - från 2024 som en enhet under kommunstyrelsens förvaltning i verksamhet samhällsbyggnad. Samtliga kommuner påtalar svårigheten att kunna erbjuda heltidstjänster inom kulturskolan. "Små kommuner har ofta svårt att erbjuda heltidsanställningar, vilket leder till små tjänstegrader och arbete under kvällstid. Detta är ett generellt problem för små kommuner som kämpar för att behålla kompetens" (Chef Grästorps kommun)

Kommunerna ser också stora vinster genom samverkan med andra verksamheter i den egna kommunen och med omgivande kommuner.

3.6.2 Samhällsbyggnad

Se även bilaga 3, där omvärldsstudien redovisas i sin helhet

Studerade kommuner: Grästorp, Dals Ed, Bengtsfors, Åmål, Säffle, Mellerud, Vänersborg, Söderhamn. Dessutom några kommungemensamma VA-bolag.

Med anledning av uppdragsdirektivets uppmaning om samordning, effektivisering och synergi har stor del av omvärldsstudien beträffande samhällsbyggnad ägnats åt att undersöka om, hur och i vilken utsträckning kommunerna samordnat kommunens tekniska förvaltning med kommunalt bolag.

Se vidare kapitel fyra och bilaga fem, som visar den analys som gjorts av olika sätt att organisera teknisk förvaltning.



Del 4. Samverkan kommunal förvaltning – kommunala bolag

Det är vanligt förekommande att kommuner i olika utsträckning och i olika former samordnar verksamheter inom kommunens tekniska förvaltning och motsvarande i kommunalt bolag. Detta görs exempelvis i ett bostadsbolag eller i ett separat driftbolag. De huvudsakliga argumenten för dessa organisationslösningar är att man vill åstadkomma ökad effektivitet genom att använda kommunkoncernens sammanlagda resurser på ett mer samordnat sätt.

Ett exempel på detta är det nyinrättade driftbolaget i Bengtsfors kommun, Bengtsfors Teknik AB. Utdrag ur dess ägardirektiv: "Bolaget, som ägs av Bengtsfors kommun, utgör Bengtsfors kommuns och Bengtsforshus AB:s gemensamma driftbolag vars ändamål är att utföra tjänster inom följande områden: fastigheter, gata, park och skog samt lokalvård och hygien teknik. Bolaget ska förbättra användandet av befintliga resurser inom kommunkoncernen och **öka kostnadseffektivitet** och kundnytta."

I Söderhamn - en annan av de kommuner som studerats - ansvarar det kommunala bostadsbolaget sedan 2022 för löpande drift av kommunala byggnader, gator, parker och allmänna ytor. I detta fall anser man att det har tagit tid innan allt "fallit på plats", men också att "det finns en hel del **samordningsvinster**".

Åmål har sedan 1996 ett kommunalt fastighetsbolag, Åmåls Kommunfastigheter AB, ÅKAB, som äger och ansvarar för alla lokaler; bostäder, industrilokaler samt kommunala verksamhetslokaler. Bolaget har enligt bolagsordningen till föremål för sin verksamhet att "inom Åmåls kommun förvärva, avyttra, äga, förvalta och bygga fastigheter för bostads- och industriändamål, lokaler och anläggningar för Åmåls kommuns förvaltningar och verksamheter samt kollektiva anordningar."

I Lysekil finns LEVA i Lysekil AB (Lysekil Energi och VA), ett dotterbolag till Lysekils Stadshus AB, som ägs av Lysekils kommun. Sedan 2022 utför LEVA skötsel och underhåll av gator och grönområden enligt ett funktionsavtal om drift, förvaltning och utveckling av gator och grönområden i Lysekils kommun.

"Båda parter ser detta som ett naturligt steg i utvecklingen för att ytterligare öka nyttan för kommuninvånarna genom att minska det administrativa arbetet och skapa en förbättrad planerbarhet och **kostnadseffektivitet** i skötsel av grönytor och gator".

I den egna kommunen, Essunga, har sedan 2014 "administrativa och tekniska arbetsuppgifter för samtliga kommunala fastigheter" utförts av Essungabostäder. Detta regleras i ett kontrakt mellan kommunen (beställaren) och Essunga Bostäder AB (entreprenören), daterat 2014-04-01. Detta kontrakt har förlängts i ett antal omgångar och gäller nu till 2025-06-30. Även i Essungas fall var intentionen till denna lösning att man ville åstadkomma en ökad kostnadseffektivitet. Enligt beslutsunderlag inför bolagiseringen 2014 : " En samordning av fastighetsförvaltningen i kommunens och bostadsbolagets fastighetsbestånd ger möjlighet till bättre administrativa resurser, tillskapande av spetskompetenser samt bättre kostnadseffektivitet och kostnadsmedvetenhet." (dåvarande kommunchef).

De kommuner som studerats uppvisar olika sätt att organisera hela eller delar av den tekniska förvaltningen.

Det är svårt att få en enhetlig bild av vilken organisationsform som leder till bäst kvalitet och måluppfyllelse. De undersökta kommunernas redovisning av nöjdhet visar dock på att det - i de studerade kommunerna - inte finns ett absolut samband mellan val av organisering och lyckat resultat. Andra faktorer, som exempelvis tillgång till kompetens och ändamålsenligt ledarskap - såväl från chefer som från politiken - bedöms minst lika viktiga som val av organisation. SKR framhäver också att **"den egna kommunens förutsättningar och den samlade kommunala nyttan bör vara utgångspunkter för organisatoriska överväganden."**

De undersökta kommunerna uppger alltså att man uppnår goda resultat oberoende av organisationsform.

Detta intryck stärks också av ett antal avhandlingar, forskningsrapporter, SKR-skrifter och statliga utredningar, ex:

Utdrag ur forskningsrapporter och utredningar:

"Sammantaget går det dock inte för något av verksamhetsområdena att påvisa skillnader i effektivitet mellan att bedriva verksamheten i förvaltningsform eller bolagsform".
(Kommuninvest 2023-06-12)

[Kommunala-bolag.pdf](#)

"Våra studier har visat att organisationsformen kommunalförvaltning eller kommunala aktiebolag inte är avgörande för om verksamheten bedrivs effektivt. Förvaltningsformen medger i princip samma förutsättningar som finns i bolagsformen."
(SOU 1993:48)

[Kommunala verksamheter i egen förvaltning och i kommunala aktiebolag : / en jämförande studie : rapport till Lokaldemokratikommittén /](#)



Del 5. Samverkan med andra kommuner

För att nå längre i förhållande till uppdragsdirektivets målsättning om att skapa en mer effektiv, robust och uthållig kommunal organisation är den pågående dialogen om interkommunal samverkan av stor betydelse. Kommunerna i Skaraborg har sedan flera år en väl etablerad samverkan i flera olika nivåer och organisationslösningar. För Essungas del har samverkan i flera fall uppstått som ett resultat av uppkomna bristsituationer, som har varit svåra att lösa i den egna kommunen. Exempel på detta är samarbetsavtalen inom miljö- och byggfrågor.

Essunga kommun ingår för närvarande i cirka 25 olika samverkansforum; kommunalförbund, avtallssamverkan, samarbetsavtal och liknande.

Den fråga som är rimlig att ställa är vilka verksamheter som har behov av samverkan och vilka samverkansformer som är mest ändamålsenliga för den mindre kommunen Essunga på lång sikt.

Det finns ett stort antal utredningar, forskningsrapporter och liknande som beskriver ett framtidsscenario där mindre kommuner samverkar i än högre utsträckning. Det genomgående mönstret är att det som bör eftersträvas är en mer strategisk samverkan.

SOU 2020:8 Kommunutredningen

[Starkare kommuner – med kapacitet att klara välfärdsuppdraget - Regeringen.se](#)

”Kommunutredningen menar att en strategisk samverkan kännetecknas av att:

- samverkan huvudsakligen sker i mer fasta kommunkonstellationer vilket möjliggör att långsiktighet och tillit kan byggas upp inom samverkanskonstellationerna.

- en mer strategisk samverkan i fasta kommunkonstellationer utgår från en analys av kommunens mer framtidsinriktade och samlade behov av samverkan, snarare än från behov att lösa enskilda frågor allt eftersom de uppstår”

Statskontoret 2023:5

[Hand i hand – en analys av kommunal samverkan](#)

”Statskontorets samlade bedömning är att kommunal samverkan är ett viktigt och användbart verktyg för kommuner att möta de utmaningar de står inför. Av de fallstudier Statskontoret gjort framgår att kommunal samverkan ofta är nödvändigt för att mindre kommuner ska klara sitt uppdrag. Samverkan underlättar för kommunerna att rekrytera och bibehålla rätt kompetens och det kan bidra till att effektivisera och höja kvaliteten i kommunernas verksamhet.”

SOU 2024:6 Kommunperspektivutredningen

[Steg mot stärkt kapacitet - Regeringen.se](#)

I den nyligen presenterade **Kommunperspektivutredningen** föreslås att ”kommunerna behöver intensifiera sitt arbete med att stärka sin kapacitet genom samverkan. Utredningen ser särskilt ett behov av att utveckla en mer stabil och strategisk samverkan i fasta geografiska samverkansområden.”

”Utredningen bedömer att framför allt mindre kommuner behöver analysera sin långsiktiga kapacitet och identifiera åtgärder som bidrar till att stärka denna. Utredningen föreslår att regeringen låter genomföra en förstudie i syfte att utveckla metoder inför en bred satsning för att genomföra långsiktiga kapacitetsanalyser i samverkan med berörda kommuner.”

Man föreslår vidare att ”regeringen bör ge stöd till pilotprojekt för att utveckla nya former för strategisk samverkan, en mer systematisk uppgiftsfördelning där kommunerna fördelar uppgifter mellan sig och förbättrade möjligheter till insyn, inflytande och ansvarsutkrävande”.

Doktorsavhandling Förvaltningshögskolan Göteborgs Universitet, Isabell Meltzer september 2024

[MELTZER_ISABELL_AVHANDLING240814.pdf](#)

I en nyligen publicerad avhandling av Isabell Meltzer har kommunal samverkan problematiserats med utgångspunkt i fem kommuners samverkanslösningar; gemensamma nämnder, bolag, kommunalförbund samt avtalssamverkan. Meltzer konstaterar exempelvis att ”det är betydligt svårare för mindre kommuner att anställa specialistkompetens. I stället behöver medarbetare ha flera olika uppdrag och behöver därför kunna lite om flera verksamhetsområden”

”Motiven till att gå samman kan dock vara flera. Ofta handlar det om att kommuner ser en möjlighet i att kostnadseffektivisera sin verksamhet, i annat fall kan det handla om behovet av att säkra kompetensförsörjningen och bygga upp en kapacitet”

Omvärldsstudien i kapitel 3.6.2 visar på några exempel där kommuner samverkar på ett mer strategiskt, långsiktigt sätt. Åmål och Säffle har en gemensam nämnd för vissa delar av den tekniska förvaltningen och fritidsfrågor. Flera kommungemensamma VA-bolag beskrivs också. Meltzers avhandling beskriver utförligt fem olika interkommunala organisationer, där tre till fem kommuner samverkar i gemensam nämnd, kommunalförbund, bolag och via avtalssamverkan.

De berörda organisationernas **egna** omdömen om sina respektive verksamheter är i huvudsak positiva, samtidigt som man betonar att det tar tid innan man hittat fram till trygga och effektiva arbetsformer. Det som är ett genomgående mönster i alla de studerade mellankommunala organisationerna är att man anser att den samverkande organisationen skapar en ökad volym, vilket ger möjlighet till högre grad av specialisering. Det blir lättare att rekrytera kompetent personal och förmågan till beredskap och redundans ökar. På det stora hela handlar utmaningarna därför om att mindre kommuner har svårt att upprätthålla den kapacitet som krävs för att fullfölja sitt uppdrag. De mindre kommunerna bör tänka både på kort sikt och på lång sikt. Dels måste den löpande verksamheten fungera på ett tillfredsställande sätt, men kommunen bör även se till att det finns tillräcklig utvecklingskapacitet för framtida utmaningar.



Del 6.

Förslag till åtgärder

Uppdragsbeställningens målsättning är att genomlysningen ska resultera i ett antal förslag som medverkar till:

- Minskad sårbarhet
- Ökad tydlighet ur ett organisatoriskt perspektiv
- Samordning av verksamheter för att åstadkomma synergieffekter
- Förstärkt administrativt stöd
- Renodling av beställar- och utföraruppdraget
- Maximerad/optimerad användning av maskiner och utrustning

De önskade effekterna åstadkoms i första hand i den egna kommunala förvaltningen och för kommunkoncernen i sin helhet i samverkan med Essunga Bostäder AB.

För många kommuner, företrädesvis kommuner av mindre storlek, är dock samverkan med andra kommuner nödvändig för att nå en högre grad av rationalitet och för att möta de ökande utmaningarna och kraven på det kommunala uppdraget.

Essunga kommun ingår för närvarande i ett större antal samverkansforum. Dessa har olika organisationsformer och antalet kommuner som ingår i dessa varierar.

Se bilaga 4: samverkansforum

Det finns mycket som talar för att de båda kommunerna Essunga och Grästorp har att vinna på att ytterligare utveckla och fördjupa det goda samarbete som redan nu finns. Uttalanden från de båda kommundirektörerna, mars 2024:

- "För att kunna hantera föränderligheten och den snabba utvecklingen i omvärlden behöver vi göra jobbet tillsammans."

- "En fördel är att vi är två små och lika kommuner"

Förslagen nedan i kapitel fyra bedöms i hög grad ha bäring på uppdragsbeställningens syfte och mål. Förslagen presenteras i två nivåer, där nivå ett avser inomkommunala åtgärder, medan nivå två förutsätter interkommunal samverkan. Eftersom de inomkommunala förslagen enbart handlar om den egna kommunkoncernen bör dessa förslag kunna bearbetas och initieras i närtid, förutsatt att de bedöms som lämpliga att genomföra.

6.1 Förslag nivå ett, inomkommunala åtgärder

Strukturella och organisatoriska förslag

(Understruken text utgör de egentliga förslagen)

Åtgärd 1

Förtydligande av ansvars- och rollfördelning.

Analys/motivering:

För att skapa ökad medvetenhet om vad som ingår i uppdraget och därmed öka tryggheten i yrkesutövningen, **bör roll-och ansvarsfördelningen mellan olika chefs- och medarbetarnivåer tydliggöras.** Exempelvis bör benämningen verksamhetsansvarig i kultur-och fritid avse avdelningschefen, medan det kan finnas samordnarfunktioner i de fyra olika verksamhetsgrenarna. Viktigt är också att endast formellt utsedda chefer har det fulla ledningsansvaret, det vill säga formellt ansvar för alla tre ansvarsområdena verksamhet, ekonomi och personal.

Åtgärd 2

Renodling av yrkesrollerna

Analys/motivering:

Har beröringspunkter med åtgärd ett, men innebär också att **de arbetsuppgifter som ingår i olika yrkesroller behöver förtydligas och bli mer anpassade till respektive yrke och kompetens.** Flera medarbetare, såväl inom samhällsbyggnad som kultur-och fritid, uppger att det råder viss oklarhet i vad som ingår i deras uppdrag och att man, till viss del, måste utföra arbetsuppgifter man inte anser sig ha kompetens för. Exempel på detta är specialistroller inom samhällsbyggnad samt kulturuppdrag, som utförs via tjänster inom biblioteket. Det framkommer även liknande behov av förtydligande av uppdrag i verksamheter som ligger utanför denna utrednings uppdrag.

Åtgärd 3

Kompetensförsörjning specialistfunktioner

Analys/motivering:

"Mindre kommuner kan också ha svårt att upprätthålla specialistfunktioner och kompetens. Anställda kan ofta behöva ansvara för flera olika frågor som i en större kommun fördelas på fler personer."

SOU 2024:6 [Steg mot stärkt kapacitet - Regeringen.se](#)

Detta är en av den mindre kommunens typiska utmaningar och beskrivs i omvärldsstudien av flera kommuner. Rekrytering av specialister och möjligheten att behålla dessa över tid är en utmaning även för Essunga kommun. En möjlig väg att åstadkomma större volym i specialisttjänster och därmed öka tjänsternas specialiseringsgrad och attraktivitet är genom kommunsamverkan. **Ett övervägande bör därför göras om, det redan väletablerade samarbetet med Grästorps kommun, kan vidareutvecklas genom en gemensam bemanning av strategiska specialistfunktioner.**

Åtgärd 4

Tydliggörande av ansvar för uppföljning och kontroll av den kommunala verksamhet som utförs av andra kommuner och i olika samverkansforum.

Analys/motivering:

Essunga kommun ingår i ett stort antal mer eller mindre formella samverkansforum. Detta sker i allt från kommunalförbund till avtalssamverkan och separata avtal med andra aktörer. Enligt **Kommunperspektivutredningen** har "den samverkan som vuxit fram under de senaste decennierna bidragit till att stärka kommunernas kapacitet". **Det är därför viktigt att bibehålla - vid behov vidareutveckla - en tydlig och strukturerad uppföljning och kontroll av den verksamhet som utförs i samverkan med andra kommuner.**

Kommunperspektivutredningen SOU 2024:6

[Steg mot stärkt kapacitet - Regeringen.se](#)

För att undvika allt för många olika samverkansytor rekommenderar Kommunutredningen att "kommunerna behöver intensifiera sitt arbete med att stärka sin kapacitet genom samverkan. Utredningen ser särskilt ett behov av att utveckla en mer stabil och strategisk samverkan i fasta geografiska samverkansområden."

Kommunutredningen SOU 2020:8

[Starkare kommuner - med kapacitet att klara välfärdsuppdraget - Regeringen.se](#)

Se bilaga 4: Samverkansforum Essunga kommun

Åtgärd 5

Tydliggörande av organisationsstrukturen

Analys/motivering:

Förvaltningens nuvarande organisationsstruktur kan upplevas som otydlig, såväl avseende benämningar som hierarki. I uppdragsbeställningen uttrycks detta: "Genom att tydliggöra organisationsstrukturen blir ansvarsfördelningen tydligare, vilket ökar tilliten och optimerar arbetssättet."

Kommunallagen föreskriver att det under en nämnd ska finnas en förvaltning, varför en traditionell hierarkisk ordning ofta beskrivs som nämnd, förvaltning med förvaltningschef och under förvaltningen finns enheter med enhetschefer. I Essungas närområde förekommer också benämningarna sektor eller verksamhet som motsvarighet till förvaltning.

I bilaga fem återges en tänkbar principskiss för kommunstyrelseförvaltningens organisationsstruktur. **Denna förvaltning utgör även miljö-och byggnämndens förvaltning varför vissa jävsrelationer bör utredas och hanteras.**

Principskissen förutsätter att teknisk förvaltning utförs av Essunga Bostäder AB och att vissa specialfunktioner hanteras i en gemensam organisation tillsammans med Grästorps kommun.

De frågor som kan ställas med anledning av principskissen är bland annat:

- Kan även lokalvården föras över till Essunga Bostäder AB?
- Hur påverkar detta i så fall samhörigheten/samarbetet med kostenheten?
- Benämning på kultur/fritid-serviceavdelningen?
- Förutsatt att de övergripande specialfunktionerna inte ingår i en gemensam organisation med Grästorp – lämpligheten att de ingår i tillväxtenheten eller utgör en egen enhet i kultur/fritid-serviceavdelningen?

Se bilaga 5: Principskiss förvaltningsorganisation ks

Åtgärd 6

Revidering/implementering av rutiner för introduktion av nyanställda liksom överlämning

Analys/motivering:

Vid intervjuer med flera medarbetare framkommer att man har upplevt brister vid introduktionen och överlämning från tidigare anställda. Detta kan bero på avsaknad av riktlinjer/manualer och/ eller brister i tillämpningen av dessa. **Beroende på nuvarande riktlinjers aktualitet bör en revidering och förnyad implementering genomföras.**

Åtgärd 7

Övergripande samordningsansvar för större event

Analys/motivering:

För att klara av att hantera större event och arrangemang bör den nyinrättade samordningsfunktionen inom Kultur och fritid ges ett tydligt mandat att förfoga över de kommunala resurser som anses nödvändiga för respektive event. En arbetsgrupp kopplas till denna funktion, som representerar alla kommunens olika verksamheter.

Åtgärd 8

Organisatorisk placering och tillhörighet för vissa funktioner

Analys/motivering:

Funktioner som har ett övergripande, strategiskt ansvar på kommunnivå, bör i möjligaste mån organisatoriskt placeras nära eller direkt under kommundirektören. Exempelvis gäller detta folkhälsostrateg och näringslivsutvecklare.

Om bedömningen görs att kommundirektören inte ska ha allt för många direkt underställda medarbetare, kan en lösning vara att inrätta en tillikafunktion som biträdande kommundirektör hos någon i kommunledningen. I detta uppdrag kan personalansvar ingå.

En ytterligare variant kan vara att inrätta en ny enhet med en egen enhetschef för vissa strategiska, övergripande funktioner; "tillväxtenhet" eller annan benämning

Åtgärd 9

Samordnad administration av kommunens bilpark

Analys/motivering:

Administrationn av kommunens bilar bör, i sin helhet, hanteras av en och samma funktion. En kommungemensam hantering av kommunens bilar är arbetsbesparande och skapar mer struktur och överblick. Helhetssyn gällande bilkostnader är av central betydelse, vilket innebär att budgetansvaret för kommunens bilpark bör finnas centralt i denna funktion.

Förutsatt att tiden för uppdraget i nuvarande uppdrag bedöms tillräcklig alternativt utökas, kan **en lämplig organisatorisk placering för denna funktion även fortsättningsvis vara i kultur-och fritid, där merparten av de aktuella uppgifterna redan utförs.** Uppdraget är att utgöra kommunens samordnarfunktion, med översikt över kommunens hela bilpark.

Åtgärd 10

Utveckla/förstärka Essungas profil som tillväxtkommun inom gröna näringar

Analys/motivering:

Essunga kommuns övergripande målformuleringar; kommunen ska präglas av:

- "En hållbar livsmiljö med social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet".
- "Gott företagsklimat där förutsättningarna för tillväxt är goda".

Delregional utvecklingsstrategi för Skaraborg 2023:

- "Här prioriteras en grön omställning som andas utveckling och förnyelse".

[drus-2030.pdf](#)

Essunga kommun har en mycket hög självförsörjningsbalans, dvs relationen mellan livsmedelsproduktion och konsumtion på lokal nivå, plats 11 av landets 290 kommuner. Detta är viktigt ur flera aspekter; exempelvis för kommunens krisberedskap, samhällsbyggnad, näringslivsutveckling, måltidsverksamhet samt hållbarhet och miljö kopplat till den svenska livsmedelsstrategin.

Ett sätt att förstärka kommunens profil som "grön" tillväxtkommun kan vara att till skapa en funktion som måltidsutvecklare inom kostenheten med fokus på ökad lokal produktion.

[Hushållningssällskapets sammanfattning Essunga kommuns försörjningsbalans 2022.pdf](#)

Åtgärd 11

Ökad kapacitet för bidragsansökningar

Analys/motivering:

I mindre kommuner är det vanligt att det inte finns tillräcklig kapacitet för att hantera de många olika möjligheter som finns att ansöka om bidrag för projekt och liknande. Dessa bidrag kan ha stor betydelse för kvaliteten i kommunens verksamheter. **På kommunnivå bör någon funktion ha en överblick och ett samordningsansvar, så att kommunens möjligheter att ansöka om externa bidrag tas till vara.**

Åtgärd 12

Förbättrad kollektivtrafik

Analys/motivering:

Vid de verksamhetsbesök som gjorts har flera medarbetare framfört att det, vid vissa tider, är svårt att åka kollektivt till och från arbetsplatsen. Likaså är möjligheterna att kvällstid ta bussen till och från fritidsaktiviteter mycket begränsade, vilket också tydligt framkommer i den senaste medborgarundersökningen. Denna brist har, med stor sannolikhet, diskuterats med trafikutövaren under lång tid, men **ytterligare ansträngningar bör göras för att öka trafikutbudet vid de tider då det är mest motiverat.**

Åtgärd 13A

Kapacitetsanalys

Analys/motivering:

Flera statliga utredningar visar på att mindre kommuner har svårt att upprätthålla den kapacitet som krävs för att fullgöra det kommunala uppdraget utifrån nationella krav och invårnarnas behov. Exempelvis framhåller Kommunperspektivutredningen SOU 2024:6 att:

- "Framtidsdiskussioner i mindre kommuner behöver fokusera på hur man kan stärka sin kapacitet "

Kommunperspektivutredningens uppmaning till mindre kommuner, dvs även Essunga:

- "Utredningen bedömer att framför allt mindre kommuner behöver analysera sin långsiktiga kapacitet och identifiera åtgärder som bidrar till att stärka denna"

SOU 2024:6 [Steg mot stärkt kapacitet - Regeringen.se](#)

Åtgärd 13B

Ökad utvecklingskapacitet

Analys/motivering:

I mindre kommuner är det vanligt förekommande att det finns svårigheter att ha en fullgod kapacitet beträffande utredning och utvecklingsarbete. Detta skapar ett beroende av inköp av tillfälliga tjänster för vissa specifika ändamål. Kommunutredningen SOU 2020:8 uttrycker detta på följande sätt:

"Även om driftskapaciteten är viktigast för kommunerna menar utredningen att det inte räcker för en kommun att ha en driftskapacitet i den meningen att kommunen bara ska klara den dagliga verksamheten genom att erbjuda service och välfärd till sina invånare. I ett långsiktigt perspektiv måste kommunen också ha en utvecklingskapacitet som innebär att den har en analytisk och strategisk förmåga att utveckla sina förutsättningar för att även i framtiden ha kapacitet att klara driften av den kommunala verksamheten."

Kommunutredningen SOU 2020:8

[Starkare kommuner – med kapacitet att klara välfärdsuppdraget - Regeringen.se](#)

Essunga kommun bör analysera behovet av utrednings-/utvecklingskapacitet och bemanna den kommunala organisationen i enlighet med detta.

Personella förslag

Åtgärd 14

Rätten till heltid

Analys/motivering:

Grundprincipen för alla anställningar bör vara heltid, dock med möjlighet till deltid utefter individuella behov. **Även för kultur-och fritid samt kost och lokalvård bör principen om heltid gälla.** Detta i syfte att öka yrkenas attraktionskraft och ge medarbetarna rimliga arbetsvillkor.

En utmaning, särskilt i de mindre kommunerna, är också att kunna erbjuda heltidstjänster i de "smala" verksamheterna inom exempelvis kulturskolan. I omvärldsstudien visas på olika sätt att försöka lösa detta, exempelvis genom ökad samverkan med grundskolan, där kulturskolans lärare ansvarar för grundskolans musikundervisning. Samverkan med andra kommuner kan också bidra till att man i större utsträckning kan erbjuda heltid. I Vänersborg ansvarar dessutom kulturskolans lärare för ett sk "baskulturutbud", där alla barn i förskola, grundskola och anpassad grundskola garanteras minst två kulturupplevelser per läsår i en så kallad kulturgaranti.

Åtgärd 15

Identifiera behovet av miljöstrateg och/eller kommunekolog

Analys/motivering:

I de miljötjänster som nu hanteras i Miljösamverkan Östra Skaraborg ingår inte det övergripande, miljöstrategiska arbetet. Denna uppgift är svår att hantera för andra professioner eftersom frågorna ofta är på specialistnivå. **En analys bör göras för att identifiera hur det framtida behovet av denna kompetens ser ut, både till innehåll och omfattning.** Med fördel kan denna funktion delas med annan kommun.

Åtgärd 16

Behovsanalys av tillgång till specialistfunktioner inom samhällsbyggnad

Analys/motivering:

Inom samhällsbyggnad har det under senaste åren varit mycket stor personalomsättning. En anledning till de många avsluten kan vara att förväntningar på tjänstens innehåll inte har uppfyllts i tillräcklig omfattning och att man - i en liten kommun - även måste hantera frågor som ligger utanför den egna kompetensen.

För att kunna ta ställning till vilka specialistfunktioner som ska finnas bör en framtidsinriktad behovsanalys göras i syfte att bemanna dessa på ett ändamålsenligt sätt.

Åtgärd 17

Ärendekö avseende specialistfunktioner

Analys/motivering:

I samtalen med medarbetare i planeringsavdelningen inom samhällsbyggnad framkommer att de senaste årens stora personalomsättning bidragit till att det uppstått en sk "ärendekö".

I avvaktan på en analys av framtida behov av specialistfunktioner och sätt att organisera dessa, bör den uppkomna "ärendekön" hanteras. Vilka uppgifter ska prioriteras på kort sikt, vilka uppgifter kan eventuellt anstå osv? I de fall uppgifter måste tas om hand i närtid och dessa inte kan utföras av redan anställd personal, bör köp av tjänst från annan kommun övervägas. En ytterligare utväg kan vara att köpa in tjänst från "öppna" marknaden.

Åtgärd 18

Gemensam bemanningsenhet Essunga-Grästorp

Analys/motivering:

För att tillgodose behovet av vikarier inom kost- och lokalvård bör inrättandet av en bemanningsenhet/vikariepool övervägas. En förutsättning är att de berörda verksamheterna har en viss volym, vilket kan tillskapas genom samverkan mellan Essunga och Grästorp. Statistiken visar att det finns behov av vikarier under stor del av arbetsåret, vilket innebär att anställda i bemanningsenheten oftast ersätter någon annan personal. Vid de tillfällen då detta inte är fallet finns andra, väl motiverade arbetsuppgifter att utföra.

Åtgärd 19

Ändamålsenlig bemanning på fritidsgården

Analys/motivering:

För att möjliggöra ett ökat öppethållande, under arbetsmiljömässigt acceptabla former, bör en analys av en hållbar bemanningsnivå genomföras. Beroende av vad som framkommer i denna vidtas åtgärder i enlighet med kommunens målsättning att "Essunga kommun ska verka för att alla invånare får de bästa förutsättningarna för ett liv med hög livskvalitet."

En nystart/omorganisation med inriktning mot öppen fritidsverksamhet ur ett kommunövergripande perspektiv bör övervägas. Benämningen fritidsgård bör ersättas av exempelvis "öppen fritidsverksamhet", vilket ger möjligheten att ha ett större fokus på utåtriktad verksamhet.

Förslag som berör samverkan kommunen – Essungabostäder AB

Se även bilaga 6: Analys av alternativ organisering av teknisk verksamhet

Åtgärd 20A

Ökad överföring av tekniska förvaltningen till EBAB

Analys/motivering:

SKR:s bedömning är att nuvarande praxis pekar mot att verksamhetskriteriet är uppfyllt vid kommunens köp av tjänster från sitt helägda kommunala bolag, i detta fall Essunga Bostäder AB. Upphandling enligt LOU, lagen om offentlig upphandling är därför ej behövlig.

Administration och tekniska arbetsuppgifter för kommunens samtliga fastigheter har hanterats av Essunga Bostäder AB sedan 2014. **En utredning bör göras för att beskriva förutsättningarna för att även föra över andra delar av kommunens tekniska förvaltning; såsom gata, park och VA. För de två lokalvårdarna i EBAB bör i stället en samordning med kommunens lokalvårdare övervägas.**

I denna utredning bör även ingå att beskriva hur en samlokalisering av personal och utrustning kan ske. Förslag om detta har lyfts i utredningen, med utgångspunkt i befintligt lokalbestånd med viss omlokalisering av verksamheter. Bärigheten i dessa förslag bör utredas vidare.

Genom att föra över dessa verksamheter - liksom tidigare administration och tekniska arbetsuppgifter för samtliga kommunala fastigheter - skapas bättre förutsättningar för att samordna de olika personalgrupperna, vilket skapar effektivitet och synergieffekter.

Ekonomisk bedömning

Den ekonomiska bedömningen baseras på att personella resurser inom gata/park, förråd och VA samt maskiner/inventarier inom gata/park och förråd (ej VA) flyttas över enligt nuvarande omfattning samt ett visst overheadpåslag avseende IT, HR/lön, ekonomi med mera fördelas till bolaget. Därtill kan en viss vinstmarginal sättas för överflyttad verksamhet, (I aktiebolagslagen står det att aktiebolaget som helhet ska drivas i vinstsyfte).

Sannolikt kommer därmed bolagets ekonomi förbättras vid en överflytt av verksamheten från kommunen till bolaget, då stordriftsfördelar ökar och förutsatt att en vinstmarginal för överflyttad verksamhet uppkommer. För kommunen är det också positivt med ett ekonomiskt livskraftigt helägt bolag.

För kommunens interna ekonomi riskerar effekten bli en viss kostnadsökning, dels utifrån att det ofta kortsiktigt är svårt att räkna hem minskade stordriftsfördelar (överflyttade overheadkostnader), dels förutsatt att en vinstmarginal överflyttas till bolaget. För att det ska bli en kostnadsneutral effekt för kommunen behöver därmed en effektivisering av verksamheten personellt och/eller i maskinparken ske som väger upp de ökade kostnaderna. En bedömning är att den ökade kostnaden för kommunen kommer bli cirka 0,5 – 0,8 miljoner kronor enligt ovan förslag. Det kommer sannolikt även behövas personella effektiviseringar och inte enbart effektiviseringar av maskinparken för att klara överflytten utan kostnadsökning.

Åtgärd 20B

Gemensam chef för Essungabostäder AB och samhällsbyggnad

Analys/motivering:

I det fall ingen ytterligare överföring görs av kommunens förvaltning till EBAB, bör en gemensam chef för EBAB och verksamheterna i kommunens samhällsbyggnad övervägas. Med kommunkoncernens sammanlagda resurser i berörda verksamheter under samma ledning medges större möjligheter till samordning och samutnyttjande av såväl personal som maskiner och utrustning.

Viktigt att tillse att kommunens beställarfunktion gentemot EBAB inte påverkas av den gemensamma chefen, liksom förebyggandet av att jävssituationer uppstår i miljö och byggfrågor.

Ekonomisk bedömning

Den ekonomiska bedömningen baseras på att personella resurser kvarstår i oförändrad omfattning.

Sannolikt kommer bolagets ekonomi kunna förbättras något på grund av samordning av chef SHB-chef och VD för bolaget. Därtill kan vissa samordningsvinster göras avseende maskinparken. Men sannolikt blir det en marginell förbättring.

För kommunens interna ekonomi kan den ökade samverkan medföra viss minskad kostnad på grund av samordning av chef SHB-chef och VD för bolaget.

Åtgärd 20C

EBAB:s utvändiga skötsel förs över till kommunens tekniska förvaltning

Analys/motivering:

Denna lösning innebär en kommungemensam organisation för skötsel av gator, lekparkar och övriga grönytor, vilket medför ökade möjligheter för samordning av såväl personal som utrustning.

Ekonomisk bedömning

Den ekonomiska bedömningen baseras på att personella resurser kvarstår i oförändrad omfattning.

Det finns en risk att bolagets organisation och ekonomi blir sårbarare då vissa stordriftsfördelar minskar när en relativt liten organisation krymper ytterligare. Samtidigt kan det finnas vissa fördelar för bolaget att verksamheten blir mer renodlad i sitt uppdrag och kan släppa ansvaret för yttre skötseln.

För kommunens interna ekonomi skulle en något större organisation och större maskinpark sannolikt medföra stordriftsfördelar som tillsammans med vissa samordningsvinster i maskinparken kan medföra förbättringar. Därmed är det sannolikt att positiva effekter kan uppkomma, samt sårbarheten minska när organisationen blir mer robust.

Åtgärd 21

VA-verksamheten i en interkommunal organisation

Analys/motivering:

I den omvärldsstudie som genomförts framgår att ett antal kommuner bildat större, gemensamma VA-organisationer. De skäl som anges för detta handlar exempelvis om att det ger fördelar, såsom större möjligheter till specialisering och kompetensförsörjning. Likaså ökar redundans/reservkapaciteten och beredskap kan fördelas i en större personalgrupp.

Essunga kommun bör överväga framtida organisering av VA-verksamheten.

Åtgärd 22

Gränsdragning skolans vaktmästare - EBAB:s fastighetsskötare

Analys/motivering:

För Nossebro skola gäller att det finns en verksamhetsvaktmästare som är anställd i lokalvårdsenheten, medan fastighetsfrågor för övrigt hanteras av Essunga Bostäder. I flera samtal har synpunkter framförts om klassisk gränsdragningsproblematik. **Ett sätt att skapa större tydlighet är att även verksamhetsvaktmästaren tillhör Essungabostäder, vilket ger samordningseffekter och även en tillhörighet till en större personalgrupp.**

Åtgärd 23

Ökat administrativt stöd i Essungabostäder AB

Analys/motivering:

Vid behov av stöd i vissa frågor som berör HR bör kommunens HR-funktion komma Essungabostäder till del. Detta kan gälla även andra stödfunktioner, ex inom ekonomi.

Åtgärd 24

Simhallens lokalskötsel

Analys/motivering:

I nuvarande avtal mellan kommunen och Essunga Bostäder ingår inte att EBAB ansvarar för någon del av fastighetens skötsel. **Detta bör förändras så att ansvaret för lokalen hanteras av EBAB på samma sätt som gäller för kommunens övriga fastighetsbestånd.**

6.2 Förslag som förutsätter interkommunal samverkan

På kort sikt:

Fortsatt utveckling av interkommunal samverkan, främst med Grästorps kommun. Detta i enlighet med kommunstyrelsens beslut 2024-04-10: "Uppdrar åt kommundirektören att identifiera vilka områden och frågor som är gynnsamma att ingå samverkan i tillsammans med Grästorps kommun."

På längre sikt:

- Gör en förnyad, samlad kommunövergripande analys av kommunens behov av samverkan inklusive en bedömning av vilka behoven är i framtiden.
- Intensifiera dialogen i första hand med Grästorps kommun, men även med andra kommuner, i syfte att identifiera möjligheterna till mer strategisk, långsiktig samverkan.

Det genomgående mönstret i flera statliga utredningar, forskningsrapporter mm visar på att de små kommunerna är i stort behov av samverkan, ett behov som med stor sannolikhet kommer att öka. Redan Finansdepartementets långtidsutredning SOU 2015:104, påstår att de tre sätt som små kommuner främst kan öka sina ekonomiska möjligheter och därmed förbättra sin kapacitet är:

- Effektivisering av den kommunala verksamheten
- Ökade intäkter, dvs höjd skatt och högre avgifter
- Kommunsamarbeten och flernivåsamverkan

Långtidsutredningen SOU 2015:104 ¹

Den nyligen genomföra kommunperspektivutredningen, SOU 2024:6, uttrycker detta nio år senare på ett liknande sätt: "Kommunperspektivutredningen konstaterar att den omfattande samverkan som vuxit fram under de senaste decennierna har bidragit till att stärka kommunernas kapacitet. Vi anser också att det finns en stor potential i att fler kommuner samverkar mer och inom fler områden än i dag. Utredningen gör samtidigt bedömningen att kommunerna behöver utveckla en mer stabil, strukturerad och strategisk samverkan".

¹ <https://www.regeringen.se/contentassets/86d73b72a97345feb2a8cbc8b6700fa7/sou-2015104-langtidsutredningen-2015-huvudbetankande/>



Del 7. Slutord



Mitt intryck av Essunga är att det är en liten, men "naggande god" kommun, strategiskt belägen i mitten av Västra Götaland. För flera olika rankingar och mätvärden gäller att Essunga ligger mycket bra till. Exempel på detta är kommuninvånarnas nöjdhet med skötsel av utomhusmiljöer, upplevd trygghet, självförsörjningsgrad av livsmedel, flera värden som berör biblioteket samt näringslivsrankingen.

Jag har under tiden för genomlysningen haft förmånen att träffa många kompetenta medarbetare, som visat på hög grad av både kreativitet och diskussionsvilja. En kommun är i mångt och mycket liktydigt med dess medarbetare, vilket också framgår av Essungas vision, där såväl medarbetare som kommuninvånare lyfts fram: **"Tillsammans skapar vi Essunga kommun"**.

Jag har också upptäckt att Nossebro är mycket mer än bara "Nossebro Marknad", vilket i stort sett var det som jag förut kände till om kommunen. Min bedömning är att Essunga på många sätt har en stor utvecklingspotential inom näringslivet, där jag bland annat noterat de tillväxtmöjligheter som finns inom sk "gröna" näringar. Med en självförsörjningsgrad som är en av landets högsta och de förutsättningar som finns, bör det finnas goda möjligheter för nya innovationer som kommer invånarna till del och som attraherar andra att flytta hit.

Den stora utmaningen framgent för Essunga kommun har dock sin bakgrund i kommunens ringa storlek; plats 269 av landets 290 kommuner. I den omvärldsstudie som gjorts uppger också flera andra mindre kommuner att man har problem med att upprätthålla den kapacitet som krävs för att fullgöra det kommunala uppdraget på egen hand. Det är särskilt svårt att erbjuda hela tjänster exempelvis inom kulturskolan och för vissa specialistfunktioner gäller att rekryteringsläget är problematiskt.

De kommuner som studerats har på olika sätt försökt hantera dessa utmaningar. Detta sker exempelvis genom interkommunal samverkan; gemensamma nämnder, bolag, avtalssamverkan och kommunalförbund. Det är också vanligt att man samverkar kring enstaka funktioner och tjänster.

Essungas vision år 2040 om 10 000 invånare är spännande och framtätsyftande, men oavsett detta kommer Essunga att tillhöra de mindre kommunerna under överskådlig tid. Kommunen bör därför agera utefter alla de råd som ett stort antal utredningar föreslår, där en genomtänkt, strategisk kommunsamverkan lyfts fram som en förutsättning för att klara kommunens uppdrag i framtiden.

Tack för fyra intressanta månader i Essunga!

2025-01-31 Lars-Göran Berg, utredare

Bilagor:

1. Uppdragsbeställning
2. Omvärldsstudie kultur-och fritid
3. Omvärldsstudie samhällsbyggnad
4. Sammanställning samverkansforum Essunga kommun
5. Alternativ organisationsstruktur för ks förvaltning
6. Analys/bedömningsgrunder för alternativa samverkansformer
Essunga kommun – Essunga Bostäder AB

Se även de direktmlänkar som redovisas löpande i utredningen:

- Demografisk försörjningskvot efter region. År 2000 - 2023. SCB
- Kommunutredningen SOU 2020:8
- Kommunperspektivutredningen SOU 2024:6
- Kommuninvest 2023-06-12 , Kommunala Bolag i Sverige
- Kommunala verksamheter i egen förvaltning och i kommunala aktiebolag, SOU 1993:48
- Hand i hand – en analys av kommunal samverkan, Statskontoret 2023:5
- Isabell Meltzer, doktorsavhandling ang kommunal samverkan 2024-08-14
- Delregional utvecklingsstrategi för Skaraborg 2023
- Försörjningsbalans Essunga kommun, Hushållningssällskapet



Essunga kommun

Bilaga 1

Uppdragsbeställning gällande genomlysning av verksamheterna samhällsbyggnad, kultur- och fritid samt fastighetsverksamheten i Essunga kommun

Uppdragsbeställningen består av att fram förslag till en mer effektiv och samordnad organisation som kan genomföra politiska ambitioner och investeringar enligt plan och budget, samtidigt som den minskar sårbarheten, maximerar resursanvändningen och tydliggör ansvarsfördelningen. Genomlysningen skall presenteras i en förstudierapport.

Uppdragsorganisation

Beställare: Kommundirektör

Uppdragsledare: Lars-Göran Berg (konsult)

Arbetsgrupp: HR, Shb, KoF, Ekonomi, Kansli

Styrgrupp: KD, Tf samhällsbyggnadschef/VD Ebo, Kultur- och fritidschef, Ekonomichef, HR-chef

Referensgrupp/referenspersoner: CMBL, KSAU, BMn, EBO-styrelse

Bakgrund

Essunga kommun står inför ett behov av att skapa synergier mellan samhällsbyggnad, fastighet och kultur- och fritids verksamheter. Den del som avser fastighet och som hanteras av Essunga bostäder AB ingår i utredningen. Målet är att möta behovet av förstärkning inom olika delar av sektorn, såsom administrativt stöd, projektledning och fritidsledare men även att åstadkomma en mer effektiv ekonomisk förvaltning.

Det finns även ett behov att förtydliga de olika ingående verksamheterna ur ett organisatoriskt perspektiv. Beställar- och utföraruppdraget behöver renodlas inom sektorn och likartade kompetenser behöver klustras för att skapa en mer robust organisation.

Uppdragsmål

Uppdraget syftar till att ta fram förslag till en mer effektiv och robust organisation för att kunna omhänderta de politiska ambitionerna och genomföra investeringar enligt plan och budget.

Målen är att:

- Minska organisationens sårbarhet.
- Maximera användningen av maskiner och utrustning.
- Öka medborgarnytan genom en effektivare och tydligare organisation som förbättrar service och optimerar resurser.



Essunga kommun

Organisationen ska vara flexibel, högt medborgarfokus och ha hög digital mognad för att skapa synergier inom ekonomi och personal. Genom att tydliggöra organisationsstrukturen blir ansvarsfördelningen tydligare, vilket ökar tilliten och optimerar arbetssättet.

Tids- och aktivitetsplan

Start: 241003

Slut: 250131

Resultat och leverans

Uppdraget ska dokumenteras i en rapport , se bilaga "Genomlysning av samtliga verksamheter inom samhällsbyggnad, kultur, fritid och fastighet i Essunga kommun" och utgör tillsammans med eventuella bilagor den faktiska leveransen.

Avsluta uppdraget

När resultatet är överlämnat och godkänt av beställaren avslutas uppdraget.

Bilaga 2

Omvärldsstudie kultur- och fritid

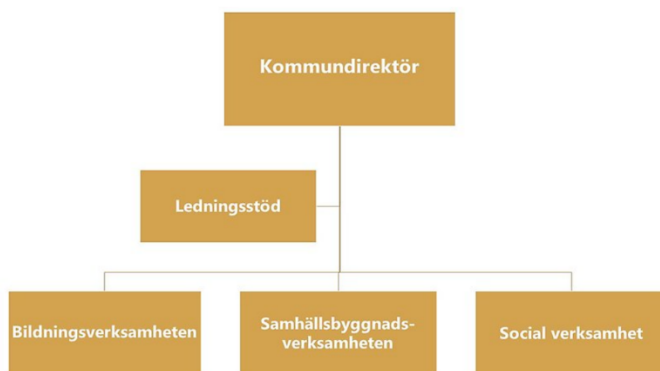
Grästorp

5 563 invånare

Organisationslösning/placering i den kommunala organisationen

Enheten för Kultur och fritid tillhör från 1 januari 2024 samhällsbyggnad. Tidigare tillhörde K & F allmän verksamhet som nu har upphört för att ersättas av Ledningsstöd.

Verksamhets- och enhetschefer



Här finns information om hur kommunens verksamheter är organiserade, och vem som är chef i respektive verksamhet.

Kommundirektör: eva.dahl@grastorp.se 0514-580 61

Verksamheter som tillhör Kultur och fritid

- Allmäncultur
- Konserthus
- Fritid samt Föreningsservice (bidrag mm)
- Ungdomsverksamhet 0514
- Bibliotek
- Skolbibliotek
- IT stärkta biblioteket
- Badhus (Lunnevidbadet)
- Kommunal Camping
- Kulturskola

Främsta fördelar med er organisation

Närheten till chefen för fastighet samt gata/park. Kultur- och fritids uppdrag omfattar bokning av idrottshallar, hantering av bidrag samt nyttjanderätter. Kultur och fritid driver dessutom verksamhet i flera kommunala byggnader, såsom kulturhus,

- Genom att tillhöra samma verksamhet skapas goda förutsättningar för samverkan och ett gemensamt ansvar, vilket förstärks av en chef med helhetsperspektiv.
- Vi samarbetar även med näringslivet, som tillhör samhällsbyggnad dvs samma organisation som kultur och fritid. Detta ger fördelar, särskilt eftersom båda enheterna har fokus på externa besökare och kunder, där vi kan stötta varandra. Besöksnäringen hanteras gemensamt av dessa enheter, medan övriga delar av samhällsbyggnad ofta har ett mer internt fokus.

Framtidsutmaningar

En utmaning är att behålla kompetens och skapa bra förutsättningar för musikpedagoger inom kulturskolan. Små kommuner har ofta svårt att erbjuda heltidsanställningar, vilket leder till små tjänstegrader och arbete under kvällstid. Detta är ett generellt problem för små kommuner som kämpar för att behålla kompetens.

Samverkan mellan kommunala verksamheter

Samarbetet mellan kulturskolan och grundskolan, samt mellan skola och bibliotek, fungerar bra. Men det kräver kontinuerliga insatser, tydliga arbetsformer och engagerade chefer som prioriterar exempelvis läsförbättringsarbete. En gemensam målbild och bra förutsättningar är avgörande.

I Grästorp finns också en överenskommelse där badets personal utbildas till simlärare och ansvarar för simundervisning för skolans elever. Denna modell fungerar väl och blir intressant att följa, bland annat kopplat till elevernas betyg.

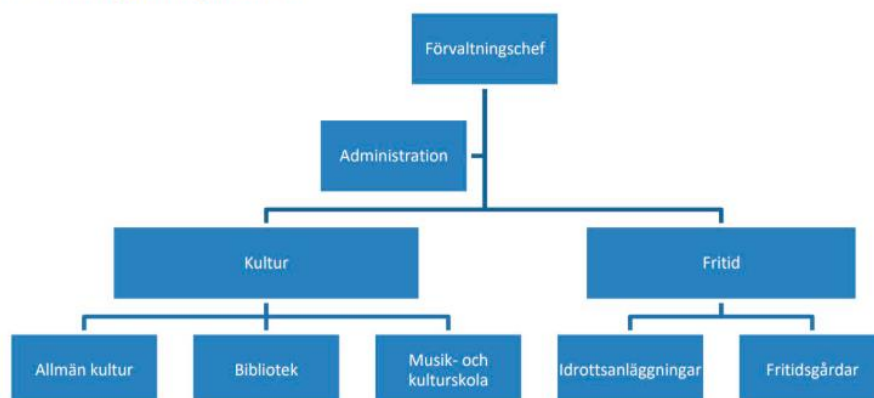
Vänersborg

40 113 invånare

Organisationslösning/placering i den kommunala organisationen

Kultur-och fritid återfinns under en egen nämnd ; kultur-och fritidsnämnden

Förvaltningens organisation



Verksamheter som tillhör kultur- och fritid

- Barn- och ungdomskultur
- Bidrag, stöd och stimulans till föreningar, studieförbund och övriga organisationer inom nämndens verksamhetsområde
- Folkbibliotek
- Fornvård
- Fritidsgårdsverksamhet
- Huvudmannaskap för Vänersborgs museum
- Idrotts- och fritidsanläggningar
- Konsthall
- Musik- och kulturskola
- Stipendier och priser inom nämndens områden
- Öppna offentliga arrangemang
- Konstnärlig gestaltning (enligt riktlinjer för arbetet med konstnärlig gestaltning i offentlig miljö)

Främsta fördelar med er organisation

Samverkan med skolan i ett Baskulturutbud som omfattar kulturutbud från förskolan till 9:onde klass. Samordning av Kultur i skolan sker också hos oss, 1 medarbetare samordnar

Samverkan med barn- och utbildningsförvaltningen, Högskolan Väst och Kunskapsförbundet Väst (gymnasieskolan)

- Delade musiklärartjänster som är anställda hos oss och köps av övriga parter
- Ger möjlighet till heltidstjänster
- Delade danslärartjänster som är anställda hos oss och köps av övriga parter
- Ger större möjlighet till heltidstjänster
- Ger bättre möjligheter att utöka gruppen vid projektpengar

Framtidsutmaningar

Behålla möjligheten till attraktiva heltidstjänster

Samverkan mellan kommunala verksamheter

Se ovan!

Bengtsfors

9 067 invånare

Organisationslösning/placering i den kommunala organisationen

Ingår i barn, utbildning, fritid och kultur i kommunstyrelsen förvaltning.

Kultur och fritidsenheten är organiserad i samma område som utbildning det vill säga med förskola, skola, vuxenutbildning, familjecentral. Området heter BUFK- Barn, Utbildning, Fritid och Kultur.

Verksamheter som tillhör Kultur och fritid

- kulturskola
- bibliotek (även turistbyråverksamhet)
- allmän fritidsverksamhet
- allmän kulturverksamhet och fritidsgård.

Främsta fördelar med er organisation

- Fokus till stor del ligger till stor del på målgruppen barn och unga, de nås effektivt genom organisationen.
- Vi kan nå ut med lovaktiviteter via skolans administratörer, arbeta tillsammans i en kulturgrupp för att genomföra Skapande skola- aktiviteter på skoltid, samverka med fritidsgård med skolan, kulturskola på skoltid etc.

Framtidsutmaningar

Minskande befolkning med högre medelålder, mindre barnafödande. Kanske skulle ett större fokus läggas på äldre för att de ska vara friska och må bra längre.

Ökad samverkan mellan andra kommuner och organisationer inom kultur och fritidsområdet för att ge invånarna service med hög kvalitet och samtidigt kunna erbjuda heltidstjänster på t ex kulturskole- området.

Samverkan mellan kommunala verksamheter

Vi har undervisning på skoltid i grundskolan och samarbetar med skolan avseende undervisningssalar, när kulturskolaundervisning kan genomföras på skoltid, dvs på raster, när det finns raster i elevernas schema.

Kulturskolans vht marknadsför sig på lektionstid ett tillfälle per läsår.

Mellerud

9 146 invånare

Organisationslösning/placering i den kommunala organisationen

Kulturen organiseras i kultur- och utbildningsnämnden, under kultur- och utbildningsförvaltningen. Fritidsfrågorna hanteras i kommunstyrelsens förvaltning.

Verksamheter som tillhör Kultur och fritid

- kulturskola
- bibliotek
- kulturbruket på Dal

Främsta fördelar med er organisation

- Samarbetet mellan grundskola och kulturskolan.

Framtidsutmaningar

Kulturen är en frivillig verksamhet som ständig hotas av neddragningar. Kommunikationen med grundskolorna när man är ute på många enheter kan utvecklas ytterligare. En utmaning är också att behålla små tjänster, ex lärare i träblås osv.

Samverka mer med Dalslandskommunerna/Fyrbodals kommun, ett arbete som är initierat. Möjligheter att dela tjänster för instrument med få elever.

Skapa en levande kulturskola där det finns utrymme för fritidsaktiviteter – ett kulturhus som är öppet för allmänheten.

Samverkan mellan kommunala verksamheter

I Melleruds kommun är musiklärarna som jobbar i grundskolan anställda av kulturskolan. Sedan "köper" de olika skolorna tjänst från oss för att täcka behovet av musikundervisning i grundskolan.

Det innebär att vi har ett arbetslag som jobbar mot grundskolan (fyra personer 3,3 tjänst) och kan se till att alla grundskolor får behöriga musiklärare samt likvärdig undervisning i musikämnet. Det gör också att man kan kombinera tjänster med undervisning i klass samt undervisning i kulturskolan. Att vara musiklärare i grundskolan kan vara ett tufft uppdrag med många elever och då kan det vara en vinst att kombinera det med kurser på kulturskolan.

Trots att en musiklärare kan vara ute på tre olika skolor i en vecka och träffa många elever så ser alla undervisande i Mellerud att det är ett mycket bättre system än att vara ensam anställd på en skola.

Det är även en vinst för kulturskolan då de lättare kan komma ut i grundskolan och träffa elever. Därmed blir det lättare att rekrytera elever.

Från åk.4-9 har vi ett tvålärarsystem i musik med tillgång till två klassrum. Det innebär en flexibilitet att jobba med helklass eller halvklass. Det underlättar också vid sjukdom och minimerar vikariebehov

Åmål

11 960 invånare

Organisationslösning/placering i den kommunala organisationen

Förvaltning med ansvar för utbildning och kultur under egen nämnd kultur- och utbildningsnämnden.

Verksamheter som tillhör Kultur och fritid

- allmänskultur
- kulturskola
- bibliotek
- fritidsgård

Främsta fördelar med er organisation

- Egen politisk nämnd innebär större fokus på kulturfrågorna

Framtidsutmaningar

Svårigheter att få till 100 %-iga tjänster i kulturskolan, kompetensbrist

Samverkan mellan kommunala verksamheter

Samverkan ej utbredd för närvarande. Det finns därför ett stort behov av att öka samverkan mellan samtliga verksamheter inom kultur- och utbildningsförvaltningen

Bilaga 3

Omvärldsstudie samhällsbyggnad

Grästorps

5 563 invånare

Organisationslösning



Samhällsbyggnadsverksamheten leds av samhällsbyggnadschef och enheterna av sex enhetschefer som tillsammans bildar verksamhetens ledningsgrupp. Cheferna för byggenheten och miljöenheten finns i Skara respektive Lidköping med vilka Grästorps kommun samarbetar genom samverkansavtal.

Driftenheten och plan- och exploateringsenheten blir nya från 1 februari 2025 – beslut väntas i december 2024.

Ansvarsområde / verksamhetsbeskrivning

Samhällsbyggnadsverksamheten: Hos samhällsbyggnadschefen, med ansvar inför KS Samhällsutvecklingsutskott och Miljö- och byggnämnden, är enhetscheferna organiserade. Ledningsstöd finns organiserat hos kommundirektören. Samhällsbyggnadschefen är också ansvarig för samverkansavtalen med Skara och Lidköping. (Fram till 1 februari är även samhällsplanerare och en av två projektledare organiserade här.) I verksamheten arbetar drygt 80 personer.

Byggenhet: Samverkansavtal med Skara kommun avseende myndighetsutövning enligt plan- och bygglagen, exklusive planering. Även visst stöd från GIS- och mätningssingenjör.

Miljöenhet: Samverkansavtal med Lidköpings kommun avseende myndighetsutövning enligt miljöbalken, livsmedelslagen, tobakslagen, alkohollagen mm

Måltidsenhet: Kök i äldreomsorg, skola, förskola samt restaurang i anslutning till äldreomsorgsköket i kommunens hus. Här arbetar kockar och annan kökspersonal samt kostekonom.

Fastighetsenhet: Fastighetsförvaltning utifrån underhållsplan samt lokalvård. I enhetens ansvar ingår även åtgärder finansierade av investeringsmedel för planerat underhåll. Lokalbeståndet omfattar ca 60 000 kvm. Vid sidan om fastighetsenheten finns också Grästorps fastigheter AB (GFAB) som i dagsläget äger en fastighet där nybyggnation av trygghetsbostäder pågår. I bolaget finns dock ingen personal utan bolagets bestånd kommer att förvaltas av fastighetsenheten. Här arbetar hantverkare, vaktmästare och lokalvårdare. Kommunen hyr också lokalyta av föreningen ”Trygga Hem” där det pågår en utredning om hur den framtida förvaltningen ska ske.

Driftenhet (ny från februari 2025): Förvaltning av kommunens va-anläggning samt kommunens utemiljöer – gator och parker mm. Här arbetar driftpersonal.

Kultur- och fritidsenhet: bibliotek (inklusive skolbibliotek), kulturskola, ungdomsgård, verksamheten i badhus, konserthus och kulturhus, stöd till kommunens ideella föreningar, en camping. Enheten ansvarar för nyligen inrättat föreningsråd, knutet till kommunstyrelsen. Här arbetar bibliotekarier, fritidsledare, simlärare, badvakter, verksamhetsledare för kulturfrågor, fritidssamordnare m fl.

Näringslivsenhet: Näringslivsutveckling, administrativt stöd till föreningen Näringslivssamverkan Grästorp (NSG) samt kommunövergripande hållbarhetsstrategiskt arbete (miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet). Enheten ansvarar för näringslivsråd, knutet till kommunstyrelsen. Här arbetar näringslivschef och hållbarhetsstrateg.

Plan- och exploateringsenhet (ny från februari 2025): Här ingår också verksamhetens investeringsfinansierade hela projektledning (byggnader, va, gata park, exploateringar) exklusive planerat underhåll i byggnadsbeståndet. Enheten ansvarar också för översiktlig planering, detaljplanering, strategiska frågor kring energiplan, trafikfrågor, va-plan/vattenförsörjningsplan, GIS-frågor, lantmäteri-frågor osv, Här arbetar samhällsplanerare och projektledare som även deltar i kommunförbundets nätverk på nämnda områden.

Erfarenheter

Kultur och fritidsenheten samt näringslivsenheten flyttades från sk allmän verksamhet till samhällsbyggnadsverksamheten den 1 januari 2024. Ytterligare en organisationsförändring väntas alltså. Framåt blir erfarenhetsinsamling en viktig del av ledningsgruppens arbete.

Lärdomar

Kommunens leds enligt en tillsatsbaserad styr- och ledningsmodell och utifrån verksamhetsidén Grästorp 5.0, som tillsammans med Kommunfullmäktiges mål vägleder oss i allt vi gör. Se [Grästorp 5.0 - Start sida](#) . Grästorp 5.0 är väl förankrad i verksamheten och blir oerhört viktig i arbetet med att klara den omställning kommunerna står inför. I Grästorp pratar vi inte om medarbetare utan om medledare där den som arbetar närmast våra brukare har bäst kunskap, frihet och ansvar för att vara en del av omställningen.

Organisationer behöver vara flexibla och förändringsbara för att kunna möta framtidens utmaningar. Att skapa trygghet inför detta i hela organisationen är avgörande för att kunna möta dessa utmaningar.

Ev externa uppföljningar/utvärderingar/brukarundersökningar

Analys från Rådet för kommunal analys (RKA)

Skaraborgsbenchen mm inom ramen för kommunförbundet.

Övrigt, ex organisationsförändringar på gång eller bedöms nuvarande organisation kunna behållas under överskådlig tid?

Politiskt uppdrag i Grästorp och Essunga att utöka samarbetet.

Omställningsarbete utifrån befolkningsutveckling och demografi, inte minst i fråga om lokalförsörjning för kommunens verksamheter.

Åmål

11 960 invånare

I Åmål finns ett kommunalt fastighetsbolag, Åmåls Kommunfastigheter AB, ÅKAB, som ansvarar för alla lokaler; bostäder, industrilokaler samt kommunala verksamhetslokaler.

Övrig teknisk förvaltning utförs av den gemensamma nämnden; Teknik- och fritidsnämnden Säfte/Åmål.

ÅKAB, Åmåls Kommunfastigheter AB

Organisationslösning

Helägt kommunalt bolag; Åmåls Kommunfastigheter AB

Startår

1996

Ansvarsområde / verksamhetsbeskrivning

Bolaget har enligt bolagsordningen till föremål för sin verksamhet att inom Åmåls kommun förvärva, avyttra, äga, förvalta och bygga fastigheter för bostads- och industriändamål, lokaler och anläggningar för Åmåls kommuns förvaltningar och verksamheter samt kollektiva anordningar. Bolaget ska även, inom Åmåls kommun, kunna bedriva parkeringsverksamhet, inklusive försäljning av el till laddstolpar inom ramen för sådan verksamhet.

Ändamålet med bolagets verksamhet är att med iakttagande av kommunala självkostnads- och likställighetsprinciper främja bostadsförsörjning samt tillhandahålla kommun och allmänhet industrilokaler och parkeringsplatser med laddstolpar. Bolaget ska även tillhandahålla ändamålsenliga lokaler och anläggningar för förvaltningar och verksamheter i Åmåls kommun.

Erfarenheter

Korta beslutsvägar med samma org. nr.

En årsredovisning/revisioner/revisorer

Råder "själva" över balansräkningen/beslut investeringar

Större organisation kan bära OH/certifieringar m.m.

Lärdomar:

Tydlighet gällande kommunikationen med ägare

Ev. externa uppföljningar/utvärderingar/brukarundersökningar

Hyresgästundersökningar med goda omdömen.

Övrigt, ex organisationsförändringar på gång eller bedöms nuvarande organisation kunna behållas under överskådlig tid?

Ursprunglig organisation överensstämmer i stort med hur det ser ut idag, självklart med justeringar i numerär och innehåll i tjänsterna, organisationen bedöms av ledningen i bolaget kunna vara intakt även framgent.

Teknik- och fritidsnämnden Säffle Åmål

Invånare Säffle 14 945, Invånare Åmål 11 960

Säffle och Åmåls kommuner har valt att hantera vissa delar av den tekniska förvaltningen och fritidsfrågor i en gemensam nämnd.

Organisationslösning

Gemensam nämnd mellan Säffle och Åmål. Säffle kommun är värdkommun.

Nämnden består av 14 ledamöter och 14 ersättare. 7 av ledamöterna kommer från Åmål och 7 stycken från Säffle. Ordförandeskapet växlar mellan kommunerna under en period om två år i taget. År 2023-2024 har Åmåls kommun ordförandeskapet och Säffle kommun har uppdraget som vice ordförande. År 2025-2026 är det tvärtom

Startår

2011

Ansvarsområde / verksamhetsbeskrivning

Teknik- och fritidsnämndens uppgifter:

- att leda kommunens tekniska verksamheter
- är kommunens väghållare med ansvar för de gator och vägar som ingår i kommunens ansvarsområde
- är huvudman för kommunens allmänna VA-anläggningar
- har ansvar för kommunens renhållning
- har ansvar för drift och skötsel av kommunens fritids- och friluftsanläggningar, skogar, park- och grönområden
- främjar fritidsverksamheten i kommunen genom att samarbeta med föreningar, organisationer och övriga intressenter som verkar inom nämndens område
- ger ekonomiskt bidrag och annat stöd till föreningar och organisationer som verkar inom nämndens område i kommunen
- ansvarar för sim- och sporthallar och utomhusanläggningar och uthyrning av dessa
- GIS (geografiskt informationssystem)

Erfarenheter

Motiven för att samverka var bla:

- Kompetensförsörjning – behålla och rekrytera framförallt högre befattningar och specialisttjänster

- Minskad sårbarhet; gå in för varann VA-lag, insamling avfall, lokalvård, simhallar, beredskap
- Gemensamma ledningsfunktioner/ingenjörer/ specialister/lab/ekonomi/kundservice – 50 tjänster delas
- Kompetent och robust utrednings- och utförarverksamhet
- Avfall/renhållning – omställning till lagkrav och övertagande verksamhet
- Upphandling inköp – större volym
- Mer för pengarna – spara pengar
- Gemensamma maskin- och fordonsresurser, it-system och kartprogram

Lärdomar

- Syfte m samverkan
- IT-infrastruktur
- Arenor för dialog
- Logga, arbetskläder, fordon etc
- Var är mitt arbetställe?
- Hög närvaro i den ”andra” kommunen
- Symbolfrågor

De första åren krävde mycket arbete för att föra samman de båda verksamheterna, men efter den första inkörningstiden anser man nu att organisation fungerar på ett tillfredställande sätt och ”kommit för att stanna”:

Visdomsord från Åmål/Säffle: ”VAR OCH EN KAN INTE VARA VINNARE I ALLA DETALJER MEN BÅDA ÄR VINNARE I HELHETEN”

Vänersborg

40 113 invånare

Organisationslösning

Kommunal förvaltning under samhällsbyggnadsnämnden.

Samhällsbyggnadsförvaltningen består av verksamheterna fastighet och service, gatuenheten, kostenheten, kretslopp & vatten, tekniska samt en administrativ enhet.

Ansvarsområde / verksamhetsbeskrivning

Förvaltningen styrs av samhällsbyggnadsnämnden och har ansvar för bland annat gatu- och väghållning, parkverksamhet, enskild väghållning, trafikfrågor, bidrag m.m. Vidare ansvarar förvaltningen för teknik- och utredning, renhållningsverk, vatten- och avloppsverk, fastighetsförvaltning samt mark- och exploatering. Samhällsbyggnadsförvaltningen ansvarar också för intern service i form av lokalvård, måltidsproduktion, vaktmästeri, reception, konferensservice och kommunens bilpool.

Ansvarar för förvaltningen av kommunens gator, natur, fastigheter, avfall, återvinning, vatten och avlopp.

Internt är uppdraget att ansvara för måltidsproduktion, lokalvård och vaktmästeri, reception, konferensservice och kommunens bilpool.

Erfarenheter

Kommunens relativa storlek medger goda förutsättningar till kompetens, heltidstjänster.

Lärdomar

Samlat helhetsgrepp i den kommunala förvaltningen.

Övrigt, ex organisationsförändringar på gång eller bedöms nuvarande organisation kunna behållas under överskådlig tid?

Vi ser ingen organisationsförändring i nuläget.

Mellerud

9 146 invånare

Organisationslösning

Samhällsbyggnadsförvaltningen består av följande enheter: Administration, Fastighet, Gata/Park, Offentlig renhållning, Plan och bygg och Serviceenheten (kost och lokalvård) som är skattefinansierade. Dessutom ingår enheterna Renhållning, VA och Fjärrvärme som är taxefinansierade.

Kommunal förvaltning som tillsammans med Kommunstyrelseförvaltningen lyder under KSAU som nämnd samt byggnadsnämnd.

Startår

Mer än 10 år sedan

Ansvarsområde / verksamhetsbeskrivning

Ansvarar för förvaltningen av kommunens gator, allmänna ytor, natur, fastigheter, lokaler, avfall, återvinning, vatten och avlopp, fjärrvärme, Plan och bygg-frågor och mark och exploatering. Förvaltningen är också en del i kommunens tillväxtråd.

Internt är uppdraget att ansvara för måltidsproduktion, lokalvård och vaktmästeri.

Erfarenheter

Bra helhetssyn, snabba beslutsvägar. Förvaltningen jobbar som ett lag där man hjälper varandra över gränserna. Underlättar för andra utanför förvaltningen att ta kontakt med oss. Ekonomiskt är det en fördel då man har större möjlighet att täcka för varandra för att hålla budget

Lärdomar

Som förvaltningschef behöver du vara insatt i en bred skara av frågor

Övrigt, ex organisationsförändringar på gång eller bedöms nuvarande organisation kunna behållas under överskådlig tid?

Nej, organisationen känns stabil i nuvarande läge och utformning,

Bengtsfors

9 067 invånare

Organisationslösning

Kommunalt bolag som ägs av Bengtsfors kommun och Bengtsforshus AB

Ansvarsområde / verksamhetsbeskrivning

Bolaget är ett driftsbolag som utför tjänster åt Bengtsfors kommun och Bengtsforshus AB. Bolaget skall samverka inom ramen för Bengtsfors kommunkoncern för största möjliga resursutnyttjande och kostnadseffektivitet.

Bolaget ska förvalta fastigheter för bostads- och industriändamål, lokaler och anläggningar för Bengtsfors kommuns verksamheter samt kollektiva anordningar, sköta drift och underhåll av kommunens gator, vägar, parker och andra allmänna platser, lokalvård och hygienteknik samt skogsskötsel.

Erfarenheter

Viktigt med politisk samsyn. Beslut om bolagisering togs innan alla förberedelser var gjorda, vilket förorsakat oenighet i bolagets styrelse med flera avhopp som följd.

Lärdomar

Viktigt att ordna avtal och gränsdragningslistor innan bolagisering genomförs.

Formerna för den kommunala styrningen av bolaget bör förtydligas och förstärkas.

Dals Ed

4 614 invånare

Organisationslösning

Teknisk förvaltning hanteras av Samhällsbyggnadsförvaltningen, organisatoriskt placerad under Kommunstyrelsen.

- Kommunstyrelsen
 - Samhällsbyggnadsförvaltningen
 - AMI – arbetsmarknads- och integrationsenheten
 - Fastighetsförvaltningen
 - Kost- och lokalvård
 - Räddningstjänsten
 - Tekniska kontoret
 - VA

Ansvarsområde / verksamhetsbeskrivning

VA, renhållning, allmänna platser, lekplatser, badplatser, kommunens vägar, snöröjning.

Förvaltning av kommunens fastigheter, lokalvård och vaktmästeri samt lokaluthyrning.

De två äldreboendena ägs och drivs av det kommunägda bostadsbolaget Edshus AB.

Förvaltning av kommunens mark, försäljning av bostadstomter.

Kosthantering, kommunens kök för skolan och äldreomsorgen.

Samhällsbyggnadsförvaltningen deltar också i samhällsplaneringen i kommunen.

Erfarenheter

Den mindre kommunen ger goda förutsättningar för samarbete över enhetsgränser.

Arbetsmarknads- och integrationsenheten utgör en värdefull resurs under gemensam ledning,

Verksamheten präglas av tillit och frihet under ansvar

Ledord : Kundnytta, ekonominytta, medarbetarnytta

Lärdomar

Sårbarhet i liten kommun, få personer på varje funktion motverkar specialisttänket

Ev externa uppföljningar/utvärderingar/brukarundersökningar

Man uppger nöjdhet med nuv organisation, ex visar Kommunenkäten på mycket goda omdömen. Även internt positiva utvärderingar ex i kostråd, stadenkäter

Övrigt, ex organisationsförändringar på gång eller bedöms nuvarande organisation kunna behållas under överskådlig tid?

Under 2025 placeras ovan nämnda verksamheter direkt under kommunchefen.

Lysekil

13 969 invånare

Organisationslösning

LEVA i Lysekil AB (Lysekil Energi och VA),ett dotterbolag till Lysekils Stadshus AB, som ägs av Lysekils kommun.

Ansvarsområde / verksamhetsbeskrivning

Sedan 2022 utför LEVA skötsel och underhåll av gator och grönområden enligt ett funktionsavtal om drift, förvaltning och utveckling av gator och grönområden i Lysekils kommun.

Målsättningen är att skapa en så hög koncerngemensam resurseffektivitet som möjligt utifrån de unika uppdrag som båda parter har.

Erfarenheter

”LEVA är med andra ord ett bolag med mycket bred verksamhet. Det ser vi som en fördel. Det gör att vi kan hitta synergier och vara kostnadseffektiva, både gentemot mot våra kunder och vår ägare.”

Söderhamn (via Teams)

24 767 invånare

Organisationslösning

Helägd aktiebolagsrättslig koncern med Söderhamn Stadshus AB som moderbolag med dotterbolagen **Faxeholmen AB** och Söderhamn Nära AB.

Startår: 2022

Ansvarsområde / verksamhetsbeskrivning

Stadshuskoncernens verksamhetsidé är att uppnå effektiv samordning för de kommunala bolagens verksamhet.

Faxeholmen är ett allmännyttigt bostadsbolag (dotterbolag) som ägs av Söderhamns kommun.

Faxeholmens verksamhet ska utifrån en social grund och på långsiktiga och affärsmässiga principer bidra till att stärka kommunens utveckling genom att med hög kompetens äga, förvalta och utveckla bostäder och lokaler i Söderhamns kommun.

Utöver detta ansvarar bolaget för löpande drift av kommunala byggnader, gator, parker och allmänna ytor.

Erfarenheter

Sammanläggningen har bidragit till positiva effekter såsom att verksamheten samordnats och renodlats. Därtill har mycket maskiner kunnat säljas och en moderniserad maskinpark kan numera användas till bolagets verksamhet inklusive överflyttad verksamhet från kommunen.

Negativa effekter som påtalas är att det varit en utmaning att få genomslag med den nya organisationen, bland annat har tidigare medarbetare/chefer inom verksamheten blivit beställare på kommunen, där nya beställningsregler inte fått fullt genomslag. Istället för att beställa genom formella kanaler tas direktkontakt med enskilda medarbetare (tidigare kollegor/anställda) för beställning av arbeten. Denna negativa effekt upplever man successivt bli något bättre och tros kunna vara åtgärdad framöver.

En annan utmaning har varit vilken vinstmarginal bolaget skall ha för överföringen av överflyttad verksamhet. Detta har uppdaterats och i nuläget tillämpar bolaget en vinstmarginal på tre procent på det fasta priset av sålda tjänster till kommunen och två procent på det rörliga priset, som utgör återstående cirka 25 procent av sålda tjänster till kommunen.

Ekonomiskt finns en osäkerhet om överflyttningen medfört några ekonomiska fördelar, vilket var en av aspekterna vid överflyttningen. Bolaget påpekar dock att justerat för inflationen, som påverkat teknisk verksamhet påtagligt de senaste åren och moderniseringen av maskinparken, är det sannolikt att en ekonomisk fördel kan kopplas till den nya organisationen när verksamheten är fullt ut inarbetad i bolaget.

VA-bolag

Västvatten AB – Uddevalla, Munkedal, Sotenäs, Färgelanda kommuner

Susanne Thorén, ekonomichef:

Västvatten AB startades för att kommunerna såg en svårighet att få till sig rätt kompetens. Eget bolag gör även att VA hamnar mer i fokus. Ekonomiskt så måste VA särredovisas.

Organisation

Västvatten är ett driftbolag vars roll är att ansvara för drift, underhåll, kompetens och utveckling av kommunernas vatten- och avloppsverksamheter samt ekonomi och administration. Detta görs på uppdrag av ägarbolagen.

Västvatten AB ägs av fyra anläggningsbolag som i sin tur ägs av respektive kommun. Detta gör att det lokala inflytandet består. Varje kommunalt anläggningsbolag äger sitt eget VA-nät och anläggningar och beslutar om utbyggnader, upprustningar och VA-taxor för den egna kommunen.



Fördelar med denna samarbetsform

- ❖ Enklare att knyta till sig rätt kompetens
- ❖ Större möjlighet till egen kompetens och utrustning även i vissa specialområden så som hydrogeolog och filmbuss som hade varit svårt att bekosta med enbart en kommun (beroende på storlek).
- ❖ Större möjlighet till egen kompetens och resurser ger även att vi kan sköta vissa arbetsmoment själva så som projektering och el & automationsarbete, spillvattenmodeller osv. Detta minskar kostnaderna då vi sitter på kompetensen och kunskapen om våra anläggningar och därmed har en kortare inkörsport än extern konsult.
- ❖ Redundans, reserver, ”ge och ta” mellan bolagen. Ex. nödvatten situation.
- ❖ Beredskap kan ske i mer än en kommun. Beredskapsorganisationen för VA är stor.
- ❖ Fördelar i vissa upphandlingar där Västvatten tillsammans med ägarbolagen har en större volym än enbart kommunen vilket kan ge billigare priser. Ex. elupphandling.

Svårigheter som behöver övervinnas vid denna samarbetsform

- ❖ ”Vi och dem” – hörs ibland som kommentar. Ett bra samarbete mellan tjänstemän och politiker både i kommun-bolag och mellan bolag-bolag gällande politiken behövs.
- ❖ ABL och kommunallag kan vara svårt att kombinera främst gällande beskattning.
- ❖ När VA hamnar utanför kommunen behöver det tydliggöras vilket ansvar som ligger var ex. dagvatten och vattentjänstplan.

Övrigt

- ❖ Svårt att jämföra vår ekonomi med egen kommunal drift, men i den större organisationen finns bättre förutsättningar för ett ökat fokus på just VA då det inte konkurrerar om samma personal och resurser som andra förvaltningar i kommunen. Detta leder till i vårt fall en högre kvalitet och ett unikt VA-perspektiv som för oss alltid är i fokus.
- ❖ När VA hamnar i fokus så blir det lätt ökade kostnader då man tydligare prioriterar VA.
- ❖ Viktigt att man kan arbeta på samma sätt i de olika bolagen så att ex. årsredovisningen kan göras på samma sätt osv. Detta är en förutsättning för att det ska bli effektivt. Direkt någon vill göra på ett annat sätt som innebär merarbeten så minskar det effektiviteten. Därmed är det viktigt att det finns en samsyn på VA-frågor.

Liknande bolag

Samma konstruktion:

- ❖ Mitt Sverige Vatten
- ❖ VIVAB
- ❖ Gästrike Vatten

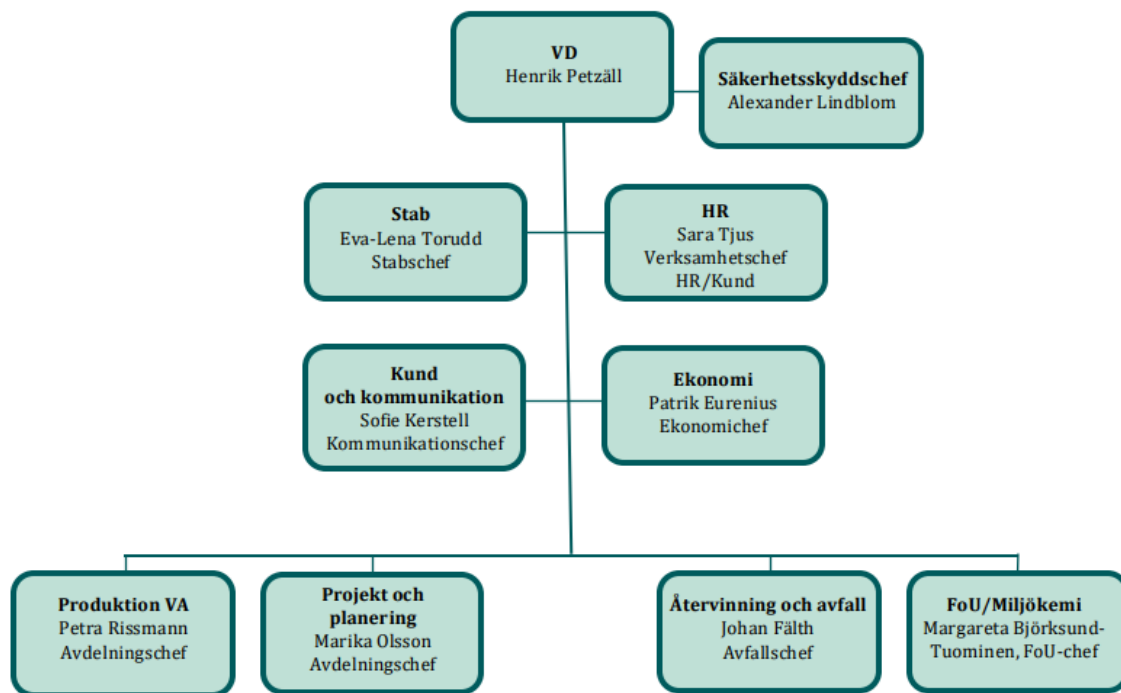
Bara driftbolag (anläggningsbolagen finns inte utan anläggningarna är kvar i kommunen)

- ❖ NSVAB

VIVAB, Vatten och Miljö i Väst AB

Patrik Eurenus, ekonomichef:

Vivab bildades 2009 och är ett driftbolag som ska sköta verksamheterna VA och Återvinning och Avfall inom Falkenberg och Varberg. Vivab ägs till 50% vardera av anläggningsbolagen Favrab och Varberg Vatten AB, vilka i sin tur ägs till 100% av Stadshus AB inom respektive kommun. Syftet med ett gemensamt driftbolag var effektivisering och robusthet.



VA-avdelningen är den största inom bolaget, både vad avser antal anställda, driftbudget och investeringsbudget. När det gäller investeringar så är VA-avdelningen en beställare av projekt och avdelningen Projekt och Planering utförare av projekten. Investeringsvolymerna är höga i båda våra kommuner. Vår ambition är att projektleda våra projekt med egen personal i största möjliga mån, i de fall vi anser att vi har rätt erfarenheter och kompetenser.

Återvinning och avfall

Inom Återvinning och Avfall har vi avfallshantering på entreprenad, medan vi sköter våra återvinningscentraler med egen personal.

Fördelar

- Då våra ägarkommuner är relativt lika storlek (Falkenberg 47 000 och Varberg 68 000 inv) så har det inte varit några problem vad avser kostnadsfördelningar. Vi upplever inte att det finns någon känsla av misstänksamhet eller brist på tillit.
- Kompetenser är enkla att flytta mellan våra anläggningar, i de fall vi får luckor pga personalomsättning.
- Med en större organisation, som är framåtlutad när det kommer till att jobba med hållbar utveckling är det enklare att attrahera nya medarbetare.

- Då vi är investeringstunga, och kommer fortsatt att vara, så kan vi hantera mycket av våra projekt inhouse, vilket också är attraktivt ur rekryteringshänseende, samt att vi har möjligheten att vara lite mer snabbfotade och effektiva.
- Vår storlek på organisation gör också att vi själva kan göra satsningar på att utveckla våra processer i större omfattning än om vi arbetat med respektive del inom förvaltning.
- Vi ges möjlighet att utarbeta en "best-practise" som vi kan applicera inom samtliga delar i bolaget.
- Lättare att få till en verksamhets-/och ekonomistyrning som har ett tydligt fokus på kärnuppgiften, och därmed en bättre och mer kontinuerlig framdrift. Till skillnad om verksamheterna bedrivs i förvaltningsform och ska (trots finansieringsmodell) konkurrerar med vård, skola och omsorg, när det kommer till finansiella utrymmen.

Nackdelar/risker

- För våra stödfunktioner som VD och ekonomichef innebär vårt upplägg att allt blir dubbelt, när det kommer till framför allt koncernmöten och rapporteringar.
- Kan ibland vara svårt att fullt ut följa våra ägarkommuners respektive visions- och målstyrningsmodeller.
- Ränteavdragsbegränsningen, är inte ett specifikt Vivab problem, men ett bolagsproblem. Vilket man inte skulle drabbas av om verksamheten bedrevs i förvaltningsform (kommun eller förbund).
- Risk att bolaget blir för autonomt och väljer sin egen väg och utvecklingskurva. Kräver en tydlig styrning utifrån ägardirektiv och bolagsordning, så att inte bolaget driver sin verksamhet utifrån eget tycke.

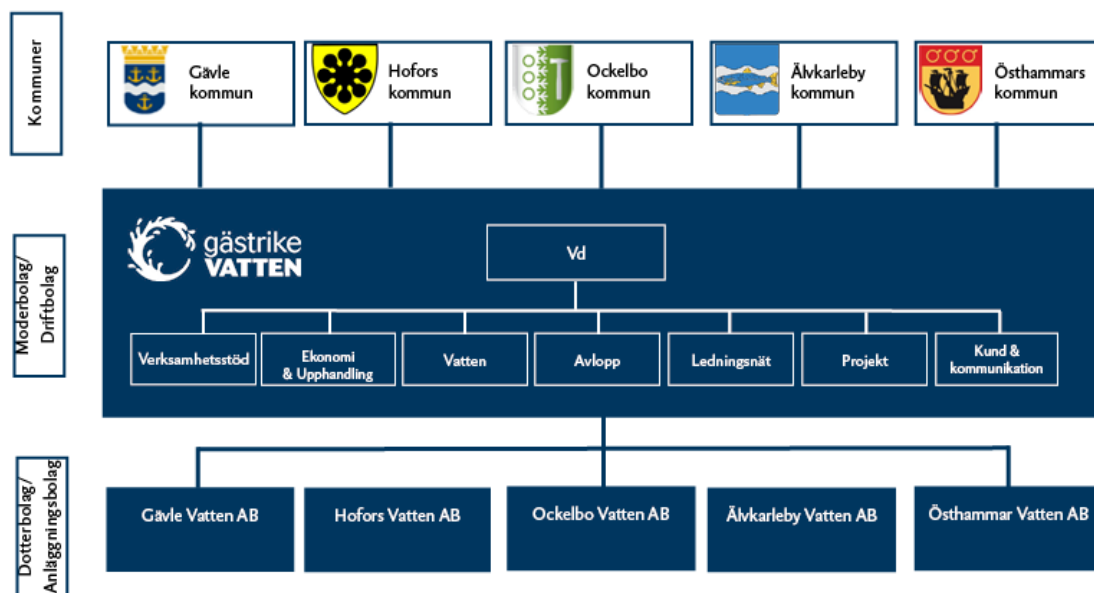
Medskick

- Utifrån ett ekonomiskt perspektiv, ränteavdragsbegränsning och beskattning, så kan gemensam nämnd eller kommunalförbund vara ett bättre alternativ.

Gästrike Vatten AB – information från hemsidan

Gästrike Vatten koncernen ansvarar för dricksvattenförsörjningen och avloppshanteringen i kommunerna Gävle, Hofors, Ockelbo, Älvkarleby och Östhammar. Gästrike Vatten är ett gemensamt VA-bolag som ägs av de ingående kommunerna. Vi arbetar för en hållbar utveckling och en framtid med friskt vatten, rena sjöar och hav. Genom att samla kompetens om vatten och tekniska resurser från fem kommuner i driftbolaget Gästrike Vatten har vi en bra grund för vårt fortsatta arbete.

- Vi ansvarar för en trygg dricksvattenförsörjning och avledande av spillvatten med rätt kvalitet.
- Vår organisation är anpassad för att bedriva verksamheten kostnadseffektivt, med långsiktighet och i samklang med samhällsutvecklingen.
- Vi arbetar kontinuerligt med kompetensutveckling av medarbetare och ledare för att möta framtidens krav och förväntningar.
- Vi tar intryck av och inför innovativ VA-teknik i våra anläggningar.
- Vi anpassar våra processer och VA-system på ett rationellt och effektivt sätt.



MSVA, MittSverige vatten och avfall – information från hemsidan

Vårt uppdrag är att ge en god service inom vatten och avfall. I Timrå och Nordanstig hanterar respektive kommun avfallet. MittSverige Vatten och Avfall ägs av Sundsvall Vatten AB med 76 procent, Timrå Vatten AB med 18 procent, Reko Sundsvall AB med 4 procent och Nordanstig Vatten AB med 2 procent

Vi ansvarar för vatten- och avloppstjänster i Sundsvall, Timrå och Nordanstigs kommuner. Det rena kallvatten som du får i din kran kommer från en av våra vattentäkter. Vattnet leds från vattentäkten till din kran via vårt vattenledningsnät. När du har använt vattnet (druckit, tvättat, lagat mat, spolat och så vidare) rinner det vidare till något av våra avloppsreningsverk. Där passerar vattnet tre reningssteg, mekanisk, kemisk och biologisk rening och sedan släpper vi ut det i kretsloppet igen

Vi ansvarar för hämtningen av kommunalt avfall i Sundsvalls kommun. Det betyder att vi sköter tömningen av den bruna och den gröna tunnan. Vi ansvarar också för de tre bemannade återvinningscentralerna som finns i kommunen och hämtar avloppsslam från tankar och brunnar. Sedan 1 januari 2024 ansvarar vi även för kommunens återvinningsstationer

Bilaga 4 Samverkansforum

Associationstyp

Hel- eller delägda kommunala bolag

Essunga bostäder AB

Stiftelser och föreningar

Kooperativa hyresrättsföreningen Essunga Äldrebostäder

Syskonen Johanssons stiftelse

Robert Johansson stiftelse

Stiftelsen Essunga Industrier

Redovisas på följande sätt

Kommer till kommunstyrelsen 1 gång per år

Protokoll läggs till KS meddelanelista. Görs kontinuerligt när de inkommer.

Rapport läggs som meddelande till KS sammanträde.

Oklart i dagsläget. Målsättning att hantera som ovan, men vi vet inte när de sammanträder i dagsläget.

Oklart i dagsläget. Målsättning att hantera som ovan, men vi vet inte när de sammanträder i dagsläget.

Kommunalförbund

Skaraborgs kommunalförbund

Gölska IT

Räddningstjänsten Skaraborg

Avfall och Återvinning Skaraborg

Tolkförmedling Väst

Samordningsförbundet Skaraborg

Kommunassurans

Kommer till kommunfullmäktige 1 gång per år

Kommer till kommunfullmäktige 1 gång per år

Kommer till kommunfullmäktige 1 gång per år

Kommer till kommunfullmäktige 1 gång per år

Kommer till kommunfullmäktige 1 gång per år

Kommer till kommunfullmäktige 1 gång per år

Kommer till kommunfullmäktige 1 gång per år

Avtalssamverkan

Ren avtalssamverkan

Beredskapssamordnarna

Redovisas ej i dagsläget. Under utredning.

Formlös samverkan inom V6

Upphandlingsenheten/inköpscentralen

Löneenheten

Kommunjurist

Objektledare och systemförvaltare objekt kansli

Redovisas ej i dagsläget. Under utredning.

Redovisas ej i dagsläget. Under utredning.

Redovisas ej i dagsläget. Under utredning.

Redovisas ej i dagsläget. Under utredning.

Avtal i samarbete med andra aktörer

Avtalsområde

Larmcentral för trygghetslarm, mm

Telefonväxel

Familjerätt

TiS

Kommunal vuxenutbildning

Överförmyndare

Mediapoolen Västra Götaland AB

Skaraborgshälsan

Västra Götalandsregionen (kortutgivning för SiTHS, mm)

Bygglövshandläggning

Miljösamverkan Skaraborg

"Mini Maria", socialjouren

Leverantör

Räddningstjänst Skaraborg

Vara kommun

Lidköpings kommun

Lidköpings kommun

Lidköpings kommun

Lidköpings kommun

Skara kommun

Skara kommun

Skövde kommun

Övriga samarbeten

V6-samarbetet

Objektmodellen och objektförvaltning inom V6

Bilaga 5 – Principsskiss k:s förvaltning

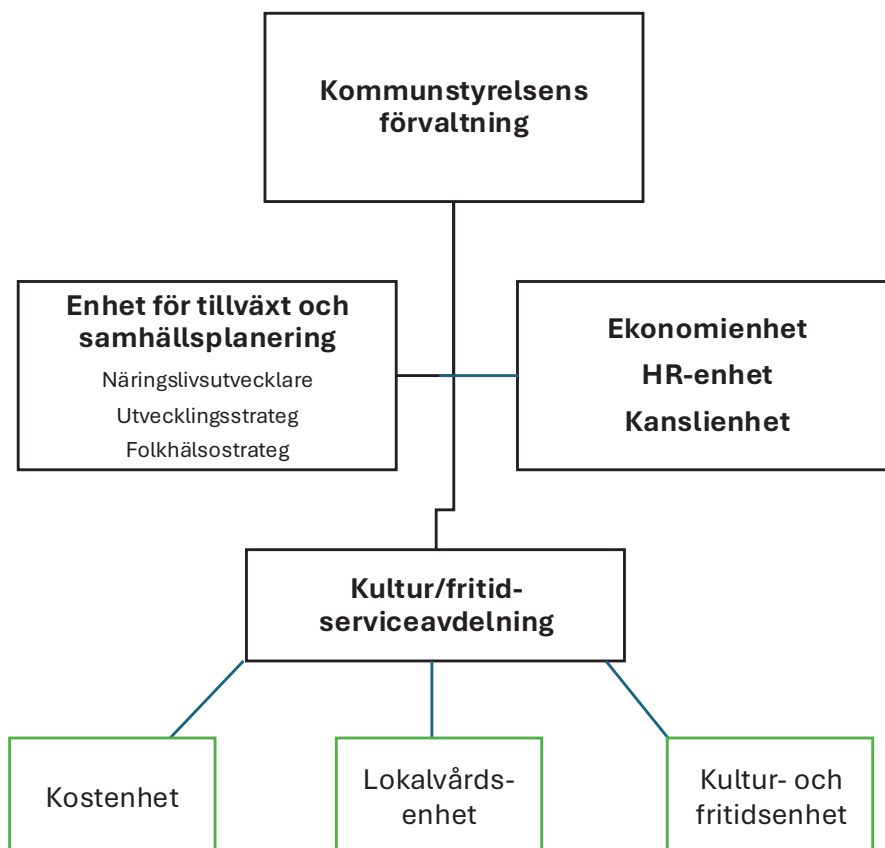
Skissen till höger
förutsätter att:

1/ Teknisk verksamhet
överförd till EBAB

2/ VA på sikt
tillsammans med
annan kommun/andra
kommuner

3/
Specialistfunktioner,
ex GIS m fl i
gemensam
organisation med
Grästorps kommun

Specialistfunktionerna
kan ev ingå i
tillväxtenheten om
Grästorpsvarianten
inte är aktuell



		måluppfyllelse/kvalitet	ekonomi	Organisationens hållbarhet	styrning/ledning/demokrati
A	<u>Inga ändringar jämfört med nuläget</u> dvs kommunens adm, drift och skötsel av verksamhetslokaler överförd till EBAB (exkl simhallen)	Anses ha god kvalitet enligt de utvärderingar som görs årligen Kommunens beställarfunktion bör ses över	Nuvarande ekonomi kvarstår	(robust, flexibel, tydlighet) Gränsdragningsproblematik kommun-EBAB, liten volym motverkar långsiktig hållbarhet	God demokratisk/politisk inblick och styrning
B	<u>Ökad samverkan kommunen - EBAB</u>				
B1	Kommunens tekniska förvaltning i sin helhet överförd till EBAB, dvs gata, park, VA, liksom redan fastighet	Den goda kvaliteten bör kunna upprätthållas, ev viss inledande "övergångsproblematik" Kommunens beställarfunktion bör ses över	Vissa samordningsvinster, ex betr maskiner och utrustning Hänsyn måste tas till bolagets vinstkrav	Större samordning, vilket ger synergieffekter Viktigt med kommunens beställarfunktion	God demokratisk/politisk styrning, via ks och bolagets styrelse samt kommunens beställarfunktion
B2	Samhällsbyggnads alla verksamheter; dvs teknik, kost, lokalvård överförd till EBAB	Bör inte bli någon större skillnad jämfört med nuvarande organisation. Vissa barnsjukdomar kan förekomma Kommunens beställarfunktion är viktig	Vissa samordningsvinster, ex betr maskiner och utrustning Hänsyn måste tas till bolagets vinstkrav	Större samordning, vilket ger synergieffekter Viktigt med kommunens beställarfunktion	God demokratisk/politisk styrning, via ks och bolagets styrelse samt kommunens beställarfunktion
C	<u>Inrättande av ett driftbolag</u>				
C1	Helägt kommunalt driftbolag där både kommunens och EBAB:s hela tekniska förvaltning utförs; dvs gata, park, va, fastigheter/lokaler, lokalvård, kost Regleras via avtal, tjänsteköp osv	Vissa barnsjukdomar kan förekomma Kommunens beställarfunktion är viktig	Vissa samordningsvinster, ex betr maskiner och utrustning Hänsyn måste tas till bolagets vinstkrav	Skapar större volym, fler medarbetare att prioritera arbetet med,	God demokratisk/politisk styrning, via ks och bolagets styrelse samt kommunens beställarfunktion Lättare att ersätta chefer vid ledigheter; ex semester
D	<u>Interkommunal samverkan</u>	Sannolikt viss positiv effekt	Sannolikt kostnadsneutralt Viss besparing i maskinparken Kostnader vid samlokalisering	Vissa samordningsvinster	God demokratisk/politisk inblick och styrning
E	<u>Utvändig skötsel i sin helhet överförd till kommunens tekniska förvaltning</u>	Ökad kvalitet då kommunkoncernens personal finns i samma organisation	Vissa samordningsvinster	Park kan bli en egen enhet, blir mer robust - gäller även snö-röjning	God demokratisk/politisk inblick och styrning

		medborgarnytta	miljö	kompetensförsörjning	Slutsatser
A	<u>Inga ändringar jämfört med nuläget</u> dvs kommunens adm, drift och skötsel av verksamhetslokaler överförd till EBAB (exkl simhallen)	oförändrat	oförändrat	Litenheten försvårar på sikt nyrekrytering	Den lilla volymen är en utmaning på längre sikt !
B	<u>Ökad samverkan kommunen - EBAB</u>				
B1	Kommunens tekniska förvaltning i sin helhet överförd till EBAB, dvs gata, park, VA, liksom redan fastighet	Agerandet som en och samma kommun skapar helhetssyn och ökad medborgarnytta Sannolikt något bättre när allt är samlat på ett tydligt sätt	Oförändrat - EBAB agerar enligt kommunens strategi för hållbarhet	Beroende på statusen som byggs upp, kan nyrekrytering under- lättas	Medför samordningsvinster, ekonomisk djupanalys bör göras
B2	Samhällsbyggnads alla verksamheter; dvs teknik, kost, lokalvård överförd till EBAB	Agerandet som en och samma kommun skapar helhetssyn och ökad medborgarnytta Sannolikt något bättre när allt är samlat på ett tydligt sätt	Oförändrat - EBAB agerar enligt kommunens strategi för hållbarhet	Beroende på statusen som byggs upp, kan nyrekrytering under- lättas	Medför samordningsvinster, ekonomisk djupanalys bör göras
C	<u>Inrättande av ett driftbolag</u>				
C1	Helägt kommunalt driftbolag där både kommunens och EBAB:s hela tekniska förvaltning utförs; dvs gata, park, va, fastigheter/lokaler, lokalvård, kost Regleras via avtal, tjänsteköp osv	Agerandet som en och samma kommun skapar helhetssyn och ökad medborgarnytta Sannolikt något bättre när allt är samlat på ett tydligt sätt	Oförändrat - EBAB agerar enligt kommunens strategi för hållbarhet	Beroende på statusen som byggs upp, kan nyrekrytering under- lättas	Tveksamheter kring nyttan av ett nytt bolag
D	<u>Interkommunal samverkan</u>	Relativt oförändrat, kanske något förvillande vid etablerande av nya kontaktytor	Relativt oförändrat	Ökad volym skapar sannolikt större attraktionskraft, fler kollegor osv	Starkare, robustare organisationer Val av organisationsform påverkar bl.a upphandlingsplikt och ansvar för verksamheten
E	<u>Utvändig skötsel i sin helhet överförd till kommunens tekniska förvaltning</u>	Bättre kvalitet och möjlighet att se helhet i grönyteuppdraget, inte vi och dom.	Oförändrat	Beroende på statusen som byggs upp, kan nyrekrytering under- lättas	Medför samordningsvinster, ekonomisk djupanalys bör göras