

Samverkan i Bergslagen

**Utveckling av befintliga och nya
samverkansområden inom kommunerna
i norra Örebro län**

Utredare Marianne Skinnars-Bruno
12 mars 2015

Innehåll

DEL 1	5
Sammanfattning av förslag.....	5
A. Bergslagens kommunalteknik, ett kommunalförbund.....	5
B. Bergslagens miljö- och byggnämnd och dess förvaltning.....	7
C. Delprojekt - Infrastruktur/kommunikationer	10
D. Delprojekt - Strategi för att införa gemensamma administrativa system.....	11
E. Delprojekt - Upphandling	12
DEL 2	15
Inledning.....	15
Bakgrund, syfte och mål.....	15
Metod	16
Process.....	16
Faktainsamling	17
Dokument och tidigare utredningar.....	17
Folkmängd i norra länsdelen	17
Reflektioner om nuvarande situation	18
Vad vill vi uppnå med en förändrad organisation?	19
1. Ledord kundnytta	19
2. Ledord kompetensförsörjning	20
3. Ledord kostnadseffektivitet.....	20
A. Bergslagens kommunalteknik, BKT	21
Nuvarande organisation.....	21
Motiv till förändrad organisation	22
Förslag till politisk organisation.....	22
Förslag till förvaltningsorganisation	22
Konsekvenser, fördelar och nackdelar	22
B. Bergslagens miljö- och byggnämnd och dess förvaltning.....	23
Nuvarande organisation.....	23
Motiv till förändring	24
Förslag till politisk organisation.....	24
Förslag till förvaltningsorganisation	25
Konsekvenser, fördelar och nackdelar	25
DEL 3	27
C. Delprojekt - Infrastruktur/kommunikationer	27
D. Delprojekt - Strategi för att införa gemensamma administrativa system.....	29
E. Delprojekt – Upphandling	31
DEL 4	35
Bilagor.....	35

DEL 1

Sammanfattning av förslag

Olika förslag till organisationsförändring har behandlats på två av styrgruppens möten. Förslagen har inneburit större eller mindre förändringar. Ledorden för utredningen - kundnytta, kompetensförsörjning och kostnadseffektivitet - har varit i fokus och syftet med alternativen har varit att lyfta fram fördelar, nackdelar och konsekvenser med de olika alternativen.

Alternativen har bland andra varit:

- En sammanslagning mellan BKT och BMB i ett kommunalförbund.
- En sammanslagning mellan BKT och BMB med gemensam nämnd.
- Vissa av BMB:s serviceuppgifter flyttas till BKT.
- Strategiska frågor som exempelvis vissa planfrågor flyttas från BMB till BKT.

Nedan beskrivs projektledarens förslag till förändringar.

A. Bergslagens kommunal teknik, ett kommunalförbund

Nuvarande organisation

Bergslagens kommunal teknik, BKT, är ett tekniskt kommunalförbund och arbetar inom områdena gata, park och idrott, lokal- och miljöservice, vatten och avlopp samt avfall och återvinning. Förbundet är ett samarbete mellan Hällefors, Lindesberg, Ljusnarsberg och Nora kommuner och startade 2003.

BKT leds av en direktion med nio ordinarie ledamöter och nio ersättare som hämtas från de fyra kommunerna. Arbetet utgår från en förbundsordning. Verksamhetsplan och funktionsplaner är andra styrande dokument.

Det är idag cirka 170 personer tillsvidareanställda och huvudkontoret finns i Pershyttan, Nora.

Budgeten för år 2015 är drygt 300 mnkr.

Motiv till förändrad organisation

Ett kommunalförbund är en organisation med stark och självständig ställning i och med att kommunerna överlåter verksamhet till kommunalförbundet. Kommunerna upplever att kommunalförbundet delvis har andra spelregler än vad kommunerna har för den kommunala verksamheten. I den kommunala verksamheten får man handskas med samtliga uppdrag inom kommunens budget, oavsett om de utökas eller minskas, medan kommunalförbundet har mer strikta uppdrag med en tydlig finansiering.

Ett andra argument för en ändrad organisation är att vid besparingar eller förändringar i BKT:s verksamhet sker prioriteringar eller beslut om åtgärder inom BKT. Kommunernas representanter får många gånger ta diskussionen med invånarna om motiven till förändringen.

Ett tredje skäl är den ansträngda kommunala ekonomin. Ett kommunalförbund är en femte organisation i norra länsdelen med egen administration och exempelvis eget bokslut. En viss

besparing sker genom att byta organisationsform och genom att verksamheten inlemmas i kommunal verksamhet.

Ett fjärde skäl är att organisera verksamheten som annan kommunal verksamhet, vilket skapar enhetliga spelregler och likartad syn på kvalitet och resurser. Organisationen blir då en del av den kommunala ”verkligheten” vad gäller uppdrag och resurser.

Initiativen till tidigare utredningar visar på att kommunerna, d v s medlemmarna, inte är helt nöjda med organisationsformen kommunalförbund även om det troligtvis var det bästa valet av organisering vid bildande av förbundet.

Förslag till politisk organisation

En gemensam nämnd bildas som ersätter den nuvarande direktionen, att jämföra med Bergslagens miljö- och byggnämnd. En av de fyra kommunerna blir värdkommun. Nämnden föreslås bestå av nio ordinarie ledamöter och nio ersättare.

Kommunalförbundet upphör.

Styrning och uppföljning behöver förtydligas genom att mål klargörs och indikatorer för mätning av måluppfyllelse skapas. Det bör också preciseras vilken aktör (nämnd, kommunstyrelse, kommunchefer, verksamhetschefer) som är ansvarig för vad.

Förslag till förvaltningsorganisation

BKT blir en förvaltning/verksamhet i en värdkommun. Värdkommunen är arbetsgivare och verksamheten leds av en förvaltnings-/verksamhetschef.

Konsekvenser, fördelar och nackdelar

En övergång från kommunalförbund till gemensam nämnd innebär en tidskrävande organisationsförändring.

I en gemensam nämnd måste nämnden ha samma uppdrag från kommunerna vilket skiljer mot ett kommunalförbund där medlemmarna, kommunerna, kan ha olika överenskommelser om överlåtelse av verksamhet.

För medarbetarna inom BKT innebär förslaget ingen större förändring, däremot blir det en förändring på ledningsnivå.

Vad gäller fördelar med en förändrad organisation, se beskrivna motiv ovan.

Förankring i hemkommunen, förhållningssätt och utveckling av verksamheten

Se sidan 8-9.

B. Bergslagens miljö- och byggnämnd och dess förvaltning

Nuvarande organisation

Bergslagens miljö- och byggnämnd, BMB, är en gemensam myndighetsnämnd för de fyra kommunerna i norra länsdelen, Hällefors, Lindesberg, Ljusnarsberg och Nora, inom främst miljö- och byggområdena. Frågorna regleras i miljöbalken, livsmedelslagstiftningen och plan- och bygglagen.

BMB har en förvaltningsorganisation med cirka 40 anställda. Lindesbergs kommun är värdkommun och arbetsgivare. Sätet är i Gamla kirurgen, Lindesberg.

Budget för år 2015 är knappt 12 mnkr.

Styrande dokument är ett samverkansavtal från 2012 rörande gemensam politisk nämnd och förvaltning och nämndens verksamhetsplan.

Motiv till förändrad organisation

Det främsta motivet för en organisationsförändring är att kundnyttan måste öka.

För att öka kundnyttan bör näringslivsfrågor, strategiska planfrågor och myndighetsutövning organiseras i nära samverkan, vilket innebär ökad förståelse för företagets och invånarnas behov. Det är en fördel att exempelvis rollerna näringslivskontor, markkontor, miljökontor och bygglovskontor finns i samma organisation, se bilaga bild från Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, Olika roller.

I en utredning från 2010 "Bergslagens miljö- och byggnämnd och dess förvaltning – en utvärdering och förslag till förändringar" beskrivs nödvändigheten av en ökad kundnytta bl a genom att förbättra BMB:s rådgivande och stödjande roll. Utredningens förslag till förbättringar är i stort desamma som diskuteras i detta projekt.

Ett annat motiv till förändrad organisation är att utvecklingstakten måste öka. Olika aktiviteter är under planering eller har inletts exempelvis införande av s k företagslots, men utvecklingen måste ske systematiskt med stor uthållighet och med fokuserat ledarskap.

Förslag till politisk organisation

Lindesberg är även fortsättningsvis värdkommun.

Nämnden behålls och minskas från tretton ordinarie ledamöter och tretton ersättare till nio ordinarie ledamöter och nio ersättare, jämför med förslag till gemensam nämnd för BKT.

Antalet sammanträden minskas till sex sammanträden per år. Nämnden behandlar idag relativt detaljerade frågor som kan delegeras. Ökad delegation ges till nämndens arbetsutskott, som består av fem ordinarie ledamöter och fem ersättare.

Styrning och uppföljning behöver förtydligas genom att mål klargörs och indikatorer för mätning av måluppfyllelse skapas. Det bör också preciseras vilken aktör (nämnd, kommunstyrelse, kommunchefer, verksamhetschefer) som är ansvarig för vad.

Förslag till förvaltningsorganisation

Lindesbergs kommun är även fortsättningsvis värdkommun och arbetsgivare. BMB blir ett eget verksamhetsområde inom tillväxtförvaltningen och finns då i samma organisation som värdkommunens näringslivsfrågor. Alternativt flyttas värdkommunens näringslivsfrågor till BMB. Näringslivschef bör då få ett samlat ansvar för verksamheten, se motiv angående kundnytta ovan.

Dagens förvaltning, BMB, leds av en verksamhetschef med uppdrag från de fyra kommunerna.

Det finns ett utvecklat nätverk för näringslivsfrågor i KNÖL-kommunerna och i regionen, Business Region Örebro, BRO. BRO-nätverket i KNÖL-kommunerna föreslås vara navet för att skapa utvecklingskraft, samverkan och förståelse mellan näringslivskontor och myndighetsutövning samt mellan rollerna näringslivskontor, markkontor, miljökontor och bygglövskontor.

Mark- och exploateringsingenjör finns idag i tillväxtförvaltningen och bör vara en resurs för samtliga kommuner. Idag finns tjänsten endast inom Lindesbergs kommun.

Se även delprojekt C, infrastruktur/kommunikationer.

Konsekvenser, fördelar och nackdelar

Den föreslagna förändringen innebär en relativt liten förändring som helhet. Det är framförallt på ledningsnivå som det blir en förändring. Personalgrupperna fortsätter att arbeta i sina specialistgrupper. Samarbete med handläggare av näringslivsfrågor underlättas av att man tillhör samma organisation med gemensam ledning.

Möjligen kan det finnas en oro hos de tre kommunerna som inte är värdkommun för BMB att värdkommunen får större inflytande än de övriga vad gäller samverkan mellan myndighetsutövning och näringslivsfrågor.

Förankring i hemkommunen, förhållningssätt och utveckling av verksamheten för BKT och BMB

Förankring i hemkommunen

Ledamöterna i nämnderna rapporterar fortlöpande angelägna, strategiska ärenden till kommunstyrelsen i sin hemkommun och förankrar ärendena i hemkommunen innan beslut fattas i nämnderna.

En struktur för förankring och dialog tas fram, exempelvis kan en stående punkt på kommunstyrelsernas dagordning vara rapportering från nämnderna.

Förhållningssätt

Kommunernas politiska företrädare utgår från ett förhållningssätt där BMB och BKT är en del av den egna kommunens verksamhet. BMB och BKT agerar som en del av kommunernas verksamhet. Kommunerna ställer krav via sina representanter i nämnderna och i KNÖL-forum.

Utveckling av verksamheten i BKT och BMB

För att underlätta för invånare och företagare att få svar på frågor och för att få stöd och service, skapas förslagsvis *en* ”väg in” för kunden genom ett gemensamt servicecenter för BKT:s och BMB:s verksamheter, detta oavsett organisation.

Verksamheterna bör processorienteras i högre grad än i dag. Vad innebär det?

Vid processorientering av en organisation görs inledningsvis en kartläggning av vilka aktiviteter som är logiskt sammankopplade från det att ett behov hos kunden identifieras till dess att kunden får ett resultat. Kedjan av aktiviteter beskrivs oavsett i vilken organisation som aktiviteterna utförs. Ur den kartlagda kedjan av aktiviteter, flödet för kunden, identifieras åtgärder som inte är värdeskapande för kunden, exempelvis rutiner som innebär onödig väntan för kunden.

Under projektet, i december 2014, gjordes en processkartläggning. Ärendet gällde byggande av ett nytt bostadsområde. Medverkande var team från BKT och BMB samt mark- och exploateringsingenjör. Ärendets process, byggande av ett nytt bostadsområde, är omfattande med många olika steg och med många aktörer involverade. Vid en grov kartläggning kunde gruppen identifiera förbättringar som undviker visst dubbelarbete och som sparar tid.

C. Delprojekt - Infrastruktur/kommunikationer

Nuläge

Ur kartläggningen hämtas följande:

Kommunchef, näringslivschef eller fastighetschef ansvarar för infrastruktur- och kommunikationsfrågor på tjänstemannanivå.

Lindesbergs kommun skiljer sig från de övriga genom att man har specifika resurser till förfogande, en handläggare på cirka 50 % av heltid för infrastrukturfrågor och en heltidstjänst som mark- och exploateringsingenjör. Frågorna handläggs av näringslivsavdelningen och avdelningen har även en budget för investeringar och drift. Avdelningen beställer arbeten från BKT och BMB eller fristående konsult.

Remisser besvaras av respektive kommunledning med stöd av underlag från BKT och BMB, ibland ombuds BKT skriva remissvar.

Politiskt behandlar kommunstyrelsens utskott, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige frågorna.

När det gäller vem som företräder kommunerna i regionen och i samverkan med exempelvis staten, är representationen olika från gång till gång. Det tycks oklart från regionen och från respektive kommun vem som på länsnivå representerar kommunerna från norra länsdelen.

Ett svar ur kartläggningen ”Det vore utmärkt om det på regional nivå blev tydligare med vilka som ska delta och att de fick en ökad förståelse för att små kommuner inte har resurserna att hinna vara med på alla dessa möten.”

Förslag

Lindesbergs kommun och BKT företräder norra länsdelens fyra kommuner vad gäller samverkan inom regionen och staten samt andra myndigheter/organisationer vad gäller dessa frågor.

Ansvaret som representanter för norra länsdelen tydliggörs till regionen.

BKT är kommunernas resurs vid svar på remisser med mera på kommunernas initiativ.

Information och former för samverkan mellan kommunerna tydliggörs.

D. Delprojekt - Strategi för att införa gemensamma administrativa system

Nuläge

Ur kartläggningen hämtas följande:

Det har varit komplicerat att få fram underlag som kan redovisas enhetligt och tydligt vad gäller system, leverantörer och avtalstider. Kanske hade det behövts detaljstyrning för att få en fullständig kartläggning.

Arbetsättet ger dock även tankar omkring it-området, som består av system som ska utgöra ett stöd till verksamheterna, men som i sig självt blir så komplicerat att det är svårt att överblicka och i nästa steg fatta beslut omkring.

Redovisningen är inte fullständig och den behöver kvalitetsgranskas. Den ger dock en fingervisning om likheter och olikheter i val av system.

I kartläggningen redovisas de områden i frågeunderlaget som alla organisationer svarat på.

Förslag till strategi för att införa gemensamma administrativa system:

- a. Det långsiktiga målet är att samordna de administrativa systemen.
- b. Tydliggör områden som ska ingå i en prioritering, med tidsplan, exempelvis områden där *en* kommun idag har ett annat system än övriga.
- c. Samverkan och avstämning sker innan en organisation inför ett nytt system.
- d. Samverkan och avstämning sker innan en organisation förlänger ett avtal med en leverantör.
- e. Tidsbegränsat projekt och samverkan med gemensam it-strategi för att öka takten i samordningen.
- f. Aktivitetsplan och tidsplan inom respektive organisation.
- g. Processägare/projektledare utses inom KNÖL-kommunerna för de olika sakområdena/systemen, exempelvis personal, ekonomi, information, för att på sikt nå en samordning.

E. Delprojekt - Upphandling

Nuläge

Ur kartläggningen hämtas följande:

Policy och riktlinjer

De fyra kommunerna och BKT har samtliga en policy, strategi och/eller riktlinjer/arbetsplan för upphandlingsverksamheten.

Personresurser

Sammantaget i de fem organisationerna finns idag resurser motsvarande cirka fem heltidstjänster. Med fördelning: Hällefors 60-70 % av heltidstjänst, Lindesberg 1 tjänst, Ljusnarsberg 10-20 %, Nora 75 % och BKT 1,5 tjänst + 1 tjänst t o m 2014-05.

Antal upphandlingar

Under år 2013 genomfördes cirka 150 upphandlingar över direktupphandlingsgränsen som 2013 var 284 371 kronor. Med fördelning: Hällefors 20 upphandlingar, Lindesberg 10-15, Ljusnarsberg 18, Nora 45 och BKT 43.

Antal upphandlingar och inköp

Under år 2013 genomfördes cirka 160 upphandlingar under direktupphandlingsgräns 2013 via upphandlare. I Lindesbergs kommun uppskattar man att ytterligare 100-150 direktupphandlingar/inköp gjorts i kommunens verksamhet. I kommunen finns en dokumentationsplikt på alla direktupphandlingar som överstiger 10 000 kronor samt rutiner för att upphandlingsenheten ska kontaktas när direktupphandlingens värde överstiger 100 000 kronor.

Antal upphandlingar i samverkan med andra

I samverkan inom länet, i norra länsdelen, Kammarkollegiet och Sveriges Kommuner och Landsting gjordes knappt 100 upphandlingar 2013.

Styrkor och svagheter

Några styrkor och svagheter som lyfts fram i svaren är:

- KNÖL-samarbetet har utvecklats genom åren och fungerar i stort sett bra.
- Länsamverkan med Örebro kommun som motor ger bra kompetensstöd. Gemensamma Örebro-upphandlingar/inköp tenderar dock att bli stora och tungarbetade som dessutom fastnar i överklaganden.
- Stora upphandlande enheter kan i förlängningen slå ut konkurrensen. Mindre och lokala aktörer får svårt att hävda sig. Viktigt med kontakten till det lokala näringslivet.
- Upphandlarnas närhet till verksamheterna lyfts fram som en styrka.

Det är begränsade personresurser i varje kommun. Det är naturligtvis sårbart att verka med så små resurser.

Sakkunskap och expertmedverkan

Svaren på frågorna i kartläggningen har lämnats av upphandlarna.

I svaren har inte sakkunskap om produkter och tjänster berörts och inte heller samverkan mellan ”experter” och upphandlare.

Tidsåtgången för företrädare för olika sakområden inom de fyra kommunerna är omfattande. De ska säkra och tillgodose verksamhetens behov vid upphandling inom olika områden. Denna expertmedverkan vid upphandling bör vägas in vid bedömning av framtida arbetsätt.

Förslag

Policy och riktlinjer för de fyra kommunerna och BKT samordnas på sikt.

Resurser för upphandling organiseras som idag. En processägare för upphandlingsprocessen utses av de fyra kommunerna och BKT för att få ett enhetligt arbetsätt. Processägarens uppgift är att ha ansvar för innehållet och dess utveckling. Chefskap utövas som idag.

Information och former för samverkan mellan kommunerna tydliggörs.

DEL 2

Inledning

Bakgrund, syfte och mål

Ur projektdirektivet:

”Vid det gemensamma mötet med kommunstyrelserna för KNÖL-kommunerna i september 2012 diskuterades samverkan, bakgrund, nuläge och framtida områden för samverkan. Samstämmighet rådde över att samverkan i grunden är positiv för respektive kommun avseende ekonomi och kompetensförsörjning. Samverkan innebär också svårigheter över tid där den enskilda kommunens utveckling och behov inte alltid överensstämmer med den beslutade grunden för samverkansorganisationerna.

Sedan cirka tio år finns två omfattande samverkansområden:

Bergslagens kommunal teknik (BKT) för kommunernas tekniska verksamheter, gata, park och idrott, lokalvård och miljöservice, vatten och avlopp samt avfall och återvinning.

Bergslagens miljö- och byggförvaltning (BMB) för i huvudsak myndighetsutövning inom miljö- och byggområdet. Förutom detta arbetar förvaltningen med naturvård, fysisk planering, trafikfrågor, energirådgivning samt kart- och mättningsverksamhet för de fyra kommunerna. En ökad samverkan kring områden som berör både BKT och BMB har tidigare diskuterats och genomlysts i PM. Det finns ett behov av att skapa en mer effektiv hantering av dessa områden inom organisationerna ur resurssynpunkt, men också utveckla verksamhetens processer ur ett kundperspektiv. Medborgarna/kunderna är många gånger beroende av kontakter med såväl gemensamma organisationer som respektive kommun i samma ärende.

Mark- och exploateringsfrågor hanteras av respektive kommun och här finns också behov av att genomlysa möjligheter till ökad samverkan med BKT och BMB.”

”Syftet är att ytterligare optimera kundnytta, kompetensförsörjning och skapa kostnadseffektivitet i en stabil organisation inom KNÖL-området genom att utreda befintlig samverkan och nya områden för samverkan.”

”Projektidén stämmer väl överens med regionens och kommunernas måldokument. Bl a skrivs det i den regionala utvecklingsstrategin *”Kommunerna har en central roll i samhällsplaneringen. Den kommunala översiktsplaneringen har traditionellt fungerat som styrdokument för markplaneringen inom den egna kommunen. I takt med att samhället ställer nya krav på funktionalitet och rörlighet blir det allt tydligare att kommunerna behöver ha bredare strategier för sin framtida utveckling”*.

Efter en analys av för- och nackdelar med avseende på verksamhetsansvar och organisationsformer för BKT och BMB, med beaktande av myndighetsutövning, är projektmålet att föreslå samverkansformer ur ett samhällsbyggnadsperspektiv.”

I projektdirektivet finns förslag på ytterligare elva områden som bör belysas i utredningen. Vid styrgruppens första möte prioriterades fyra av områdena. Delprojekt bildas för dessa och de är:

- Infrastruktur/kommunikationer.
- Strategi för införande av gemensamma administrativa system.
- Upphandling.

- Fordonsförvaltning, delprojekt fordonsförvaltning redovisas separat. Projektledare är BKT:s förbundschef Eva Jonsson.

Ägare till projektet är ordförande i respektive kommunstyrelse.

Beställare är kommunchef Christer Lenke och projektledare är Marianne Skinnars-Bruno.

Metod

Tillvägagångssättet i utredningen består av två delar: process genom förslag och dialog i olika forum samt faktainsamling med viss omvärldsbevakning.

Process

Styrgrupp och projektgrupp

Dialog och avstämning har skett i styrgruppen, vars ledamöter är kommunstyrelseordförande i KNÖL-kommunerna, ordförande för BKT och BMB samt en representant för oppositionen i respektive kommun. Projektgruppen består av kommunchefer i KNÖL-kommunerna, förbundschef BKT samt förvaltningschef BMB.

I utredningens processinriktade arbetssätt ingår dialog, utbyte av kunskap och förtydligande av roller med ledande politiska företrädare och chefstjänstemän. Dialogen i framförallt styrgruppen spelar en avgörande roll för utredningens resultat. Styrgruppen har under utredningens gång haft sex sammanträden för att stegvis behandla olika frågor.

Intervjuer

Ett tjugotal intervjuer har genomförts med ordförande och chefer i verksamheterna.

Medverkan politiska möte

Utredaren har medverkat vid politiska möten som föredragande, för samtliga kommunstyrelse ledamöter vid två tillfällen, i BMB:s nämnd och i BKT:s direktion.

Personalinformation

Cheferna i respektive organisation har informerat personalen. På chefens initiativ har projektledaren medverkat.

Information via hemsida

Stor vikt har lagts vid kommunikation och information. Informationskanaler är kommunernas och BKT:s intranät samt externa webbplats under rubriken "Projekt – Samverkan i Bergslagen". En informatör knuten till projektet har efter varje styrgruppsmöte rapporterat till fem webbredaktörer som lagt ut informationen på respektive organisations intranät. Information på arbetsplatsträffar har genomförts av projektledaren enligt chefers önskemål. Två insändare har varit införda i Nerikes Allehanda och två artiklar med beskrivning av projektet.

Facklig samverkan

Respektive organisation ansvarar för kommunikation om projektets framskridande i sina befintliga samverkansorganisationer. Projektledaren medverkar på organisationens inbjudan.

Faktainsamling

En sakkunnig person är knuten till projektet, samhällsbyggnadschefen i Katrineholms kommun, som har medverkat på möten med projektgrupp och styrgrupp.

Dokument som förbundsordning, avtal, reglementen och utredningar/rapporter har bildat underlag, se specifikation nedan. Intervjuerna har gett nulägesbeskrivning med styrkor och svagheter, möjligheter och hot.

Dokument och tidigare utredningar

- Förbundsordning för Bergslagens kommunalteknik 2014-03-01
- Samverkansavtal rörande gemensam nämnd och förvaltning för de kommunala bygg- och miljöverksamheterna i Hällefors, Lindesbergs, Ljusnarsbergs och Nora kommuner.
- Bergslagens miljö- och byggnämnd och dess förvaltning, en utvärdering och förslag till förändring 2010-11-19
- Redovisning av utredningsuppdrag från KNÖL-kommunernas kommunchefer avseende skattefinansierade delen av BKT:s verksamhet ur ett ekonomiskt perspektiv 2012-09-06
- Granskning av administrativa rutiner vid genomförande av investeringsprojekt åt medlemskommunerna, revisionsrapport 2010-12-02
- Förslag till framtida upphandlingsorganisation 2010-12-16
- Renodling av ansvar/kompetens mellan BMB och BKT inom trafikområdet april 2010
- Bergslagens kommunalteknik - samverkansmöjligheter inom KNÖL-området 2010-10-26
- Utredning om viss effektiviserings- och rationaliseringspotential genom kommunal samverkan i Bergslagen 2009-12-08

Folkmängd i norra länsdelen

Folkmängden i norra länsdelens fyra kommuner är 45 470 invånare i december 2014, av länets totalt 288 150 invånare och rikets 9 709 060. Fördelningen på olika åldersgrupper skiljer sig från riket genom att i de lägre åldrarna, upp till 44 år, har samtliga fyra kommuner färre invånare än riket. I åldersgruppen 45-64 liknar ålderssammansättningen mer riket än i andra åldersgrupper medan norra länsdelen har fler invånare än riket i de äldre åldrarna över 65 år. Ålderspyramiden har mer formen av ett torn än en pyramid.

De kommuner som har befolkningstillväxt förväntas växa även fortsättningsvis medan kommuner med en historisk minskning förväntas fortsätta att minska enligt Regionförbundets analys av länets befolkningsutveckling. I första hand förväntas antalet invånare över 65 år öka. Det innebär att antalet invånare i förvärvsaktiv ålder i relation till en äldre befolkning minskar.

Den ekonomiska utmaningen för kommuner med minskad befolkning blir än större i framtiden.

Reflektioner om nuvarande situation

Det finns en samstämmighet, ett engagemang och en vilja att hitta former för fortsatt framtida samverkan i de fyra kommunerna. Kommunernas politiska företrädare var framsynta och målinriktade när de i början av 2000-talet bildade nuvarande BKT och BMB för att klara den tidens krav.

Projektets syfte är att kunna bidra till att beslut fattas för en framgångsrik gemensam verksamhet för de kommande tio åren. Vad är rätt organisationsform, hur ska krav på kundnytta och kostnadseffektivitet formuleras, hur ska kommunikation ske mellan kommunernas högsta beslutande organ och de valda företrädarna för direktion/nämnd? Det är frågor som ska belysas, analyseras och lämnas förslag på.

Nedan beskrivs en så kallad SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) med styrkor, svagheter, möjligheter och hot, vilken använts på ett av styrgruppsmötena.

Reflektioner om dagens situation med styrkor, svagheter, hot och möjligheter

Styrkor

- Stort engagemang och vilja att arbeta för Bergslagskommunernas bästa.
- Enighet om att samverka mellan de fyra kommunerna.
- Nödvändigt med KNÖL-samverkan för att klara uppdragen.
- Mer än tio års erfarenhet ger förutsättningar att förändra för framtiden.
- Kompetenta och engagerade personalgrupper och chefer.

Svagheter

- Stuprörstänkande inom och mellan organisationerna.
- Merarbete och/eller dubbelarbete p g a specialisering.
- Myndighetsroll kontra serviceroll. Varje myndighet ska lämna upplysningar, vägledning och råd enligt Förvaltningslagen.
- Svårt för invånare och företag att hålla isär namnen och vem som gör vad.
- Olika spelregler för kommunerna och för kommunalförbundet.

Möjligheter

- Kartlägga processer inom och gemensamt mellan organisationerna.
- Utveckla nya arbetssätt utifrån processorientering.
- Tydliga inre mål som leder till utfästelser till invånare och företag.
- Tydliggöra organisationernas uppdrag.

Hot

- Ökade krav på service från invånare och företag.
- Framtida kommunala ekonomier kräver nytänkande och förbättringsarbete.
- Svårigheter att prioritera bland alla krav.
- Ytterligare befolkningsminskning
- Att ”gamla” arbetssätt och ”revirtänkande” behålls och att samverkan inte förbättras.
- Att processorientering inte genomförs.

Vad vill vi uppnå med en förändrad organisation?

1. Ledord kundnytta

a) Alla delar i den kommunala verksamheten måste verka för samma mål och visioner, d v s olika enheter måste samverka för att hitta lösningar i angelägna frågor, så att man agerar som *en* organisation. Det finns alltför många exempel på frågor som tagit lång tid, där processen inom de egna organisationerna motverkat ett gemensamt bra resultat för kommunen.

Samtliga kommuner har visioner och mål som beskriver vad man vill uppnå inom olika områden. Hur ska den gemensamma organisationen se ut för att bidra till att nedanstående mål och resultat uppnås?

Några exempel på mål ur dokumenten:

Hällefors kommun

Ett strukturerat lokalt näringslivsarbete lyfter företagsklimatet, stöder vitala näringar och stärker kommunen som varumärke.

Hällefors kommun ska klättra 25 platser i näringslivsranking.

Lindesbergs kommun

Lindesbergs kommun underlättar för nya och befintliga företag, främjar idéer och uppfinningar. År 2016 ska antalet nystartade företag årligen uppgå till 5,0 per 1000 invånare.

Attraktiva boendeanternativ som passar alla grupper finns i både stad och landsbygd. 40 stycken nya lägenheter per år i Lindesberg och Frövi (små- och flerbostadshus) fram till och med år 2016.

Ljusnarsbergs kommun

Ljusnarsbergs kommun verkar aktivt för en attraktiv livsmiljö för medborgarna så att de kan leva ett tryggt liv med goda möjligheter till utbildning, arbete, fritid och omsorg.

Ljusnarsbergs kommun verkar aktivt för bästa möjliga betingelser för befintliga företag och nyetableringar.

Nora kommun

Nora kommun har god livskvalité för alla som bor och/eller verkar här. Målet är nöjda invånare, mätt i Nöjd Kund Index. Ambitionen är höjt index 2015 och 2016.

Nora är en kommun med ett näringsliv och en arbetsmarknad som utvecklas. Mäts i antal skapade arbetstillfällen av företag, mål för 2015 ökning med 5 %, för 2016 ökning med 5 %.

Forts. kundnytta

b) Kundnyttan, d v s tillgänglighet, stöd/rådgivning, kvalitet och service ska öka för både invånare och företag. "Vi ska ge service i vår myndighetsutövning, den är lagstadgad och inte frivillig" (SKL).

c) Det ska finnas utfästelser till kunderna, invånare och företag inom olika områden, exempelvis bygglov inom xx veckor.

d) Tydlig gemensam information och kommunikation till invånare och företag i KNÖL-kommunerna i gemensamma frågor.

e) Förbättrat resultat i NKI och näringslivsranking i samtliga KNÖL-kommuner. Utredningen Samverkan i Bergslagen och besluten med anledning av utredningen bör bidra till detta resultat.

2. Ledord kompetensförsörjning

a) Förbättrad kompetensförsörjning på sikt. I en förändring kan utvecklingen gå åt motsatt håll inledningsvis. Praktikplatser och samverkan med Örebro universitet kan ge effekt.

b) God arbetstillfredsställelse, att göra ett bra jobb för dem man är till för i sin yrkesroll, ger högre arbetstillfredsställelse än andra motiverande insatser, enligt forskningen. Att arbeta processinriktat och nära kunden bör skapa en attraktiv organisation och arbetsplats.

c) Ökad takt i utveckling av verksamheten, vilket kräver tydlighet och uthållighet. Det behövs inre mål, utbildning, engagemang och tid. Det ställer stora krav på ledarskap. Utveckling av en verksamhet är en naturlig del i all verksamhet och är en verksamhetsfråga, inte en politisk fråga.

3. Ledord kostnadseffektivitet

a) Brister i kvalitet ger stora kostnader, enligt forskning upp till 30 % av budget. Att åtgärda bristerna ger inga snabba besparingar, initialt kan det istället kosta. Långsiktigt är det den enda vägen.

b) Gemensamma spelregler och syn på kvalitet och resurser bör finnas för kommunernas och nuvarande kommunalförbundets alla verksamheter. Det är avgörande att enheterna är en del av helheten. Olika spelregler för kommunerna och kommunalförbundet ger ett ökat ekonomiskt tryck på kommunerna. Kommunalförbundet är en starkt självständig enhet, en femte organisation.

Förslag till förändring

Alternativa förslag till förändring av organisation har behandlats på två av styrgruppens möten. Förslagen har inneburit större eller mindre förändringar. Ledorden för utredningen kundnytta, kompetensförsörjning och kostnadseffektivitet, har varit i fokus och syftet med alternativen har varit att lyfta fram fördelar, nackdelar och konsekvenser med de olika alternativen.

Alternativen har bland annat varit:

- En sammanslagning mellan BKT och BMB i ett kommunalförbund.
- En sammanslagning mellan BKT och BMB med gemensam nämnd.
- Vissa av BMB:s serviceuppgifter flyttas till BKT.
- Strategiska frågor som exempelvis vissa planfrågor flyttas från BMB till BKT.

Nedan beskrivs projektledarens förslag till förändringar.

A. Bergslagens kommunalteknik, BKT

Nuvarande organisation

Bergslagens kommunalteknik, BKT, är ett tekniskt kommunalförbund som arbetar inom områdena gata, park och idrott, lokal och miljöservice, vatten och avlopp samt avfall och återvinning. Förbundet är ett samarbete mellan Hällefors, Lindesberg, Ljusnarsberg och Nora kommuner och startade 2003.

Det är idag cirka 170 personer tillsvidareanställda och huvudkontoret finns i Pershyttan, Nora.

Budgeten för år 2015 är drygt 300 mnkr.

”Ändamålet med förbundet är att medlemmarna i detta överlåter de lagstadgade kommunaltekniska verksamheterna vatten och avlopp, avfall och gata/trafik till förbundet. Dessutom överlåter medlemskommunerna till förbundet skötseln av park, skogsförvaltning, idrotts- och fritidsanläggningar samt lokalvård i den omfattning som anges i förbundets verksamhetsplan och funktionsbeskrivningar. Överlåtelseerna inkluderar även kommunernas tekniska investeringar inom de överlåtna verksamheterna.” Ur förbundsordningen.

I ett kommunalförbund överlåter kommunerna verksamhet till kommunalförbundet. Det kan skilja mellan vad kommunerna, medlemmarna, överlåter till förbundet, d v s samtliga fyra kommunerna behöver exempelvis inte överlåta lokalvård utan det kan vara och är idag viss skillnad i överlåtelse.

BKT leds av en direktion med nio ordinarie ledamöter och nio ersättare som hämtas från de fyra kommunerna. Arbetet utgår från en förbundsordning. Verksamhetsplan och funktionsplaner är andra styrande dokument.

”Vi förser Bergslagen med friskt vatten. Vi städar och gör fint i skolor och andra offentliga miljöer. Vi har hand om ditt avlopp och ser till att ditt avfall går till återvinning. Vi sköter snöröjning, sandning och har hand om skötsel av vägar och belysning i vårt område. Kort sagt, allt för att din vardag ska fungera så bra som möjligt.”

Information från BKT:s hemsida.

Förbundets chef beskriver verksamhetens huvudprocesser och utmaningar vid ett möte med styrgruppen i början av projektiden.

Hon berör bland annat:

- önskvärt med en ökad förståelse för vad kommunalförbund innebär
- utmaning med krympande ekonomi
- utmaning att rekrytera och behålla rätt kompetens
- fördjupad dialog med respektive kommun är önskvärd.

Huvudprocesser

Investeringar

Gata och trafik

Park/skog

Idrott

Lokalvård

Ledningsnät

VA-verk

Återvinning

Motiv till förändrad organisation

Ett kommunalförbund är en organisation med stark och självständig ställning i och med att kommunerna överlåter verksamhet till kommunalförbundet. Kommunerna upplever att kommunalförbundet delvis har andra spelregler än vad kommunerna har för den kommunala verksamheten. I den kommunala verksamheten får man handskas med samtliga uppdrag inom kommunens budget, oavsett om de utökas eller minskas, medan kommunalförbundet har mer strikta uppdrag med en tydlig finansiering.

Ett andra argument för en ändrad organisation är att vid besparingar eller förändringar i BKT:s verksamhet sker prioriteringar eller beslut om åtgärder inom BKT. Kommunens representanter får många gånger ta diskussionen med invånarna om motiven till förändringen.

Ett tredje skäl är den ansträngda kommunala ekonomin. Ett kommunalförbund är en femte organisation med egen administration och exempelvis eget bokslut. En viss besparing sker genom att byta organisationsform och genom att verksamheten inlemmas i kommunal verksamhet.

Ett fjärde skäl att verksamheten organiseras som annan kommunal verksamhet, vilket skapar enhetliga spelregler och likartad syn på kvalitet och resurser. Organisationen blir då en del av den kommunala ”verkligheten” vad gäller uppdrag och resurser.

Initiativen till tidigare utredningar visar på att kommunerna, d v s medlemmarna, inte är helt nöjda med organisationsformen kommunalförbund även om det troligtvis var det bästa valet av organisering vid bildandet.

Förslag till politisk organisation

En gemensam nämnd bildas som ersätter den nuvarande direktionen, att jämföra med Bergslagens miljö- och byggnämnd. En av de fyra kommunerna blir värdkommun. Nämnden föreslås bestå av nio ordinarie ledamöter och nio ersättare. Kommunalförbundet upphör.

Styrning och uppföljning behöver förtydligas genom att mål klargörs och indikatorer för mätning av måluppfyllelse skapas. Det bör också preciseras vilken aktör (nämnd, kommunstyrelse, kommunchefer, verksamhetschefer) som är ansvarig för vad.

Förslag till förvaltningsorganisation

BKT blir en förvaltning/verksamhet i en värdkommun. Värdkommunen är arbetsgivare och verksamheten leds av en förvaltnings-/verksamhetschef.

Konsekvenser, fördelar och nackdelar

En övergång från kommunalförbund till gemensam nämnd innebär en tidskrävande organisationsförändring.

I en gemensam nämnd måste kommunerna ha samma uppdrag vilket skiljer mot ett kommunalförbund där medlemmarna, kommunerna, kan ha olika överenskommelser om överlåtelse av verksamhet.

För medarbetarna inom BKT innebär förslaget ingen större förändring, däremot blir det en förändring på ledningsnivå.

Vad gäller fördelar med en förändrad organisation, se beskrivna motiv ovan.

Förankring i hemkommunen, förhållningssätt och utveckling av verksamheten för BKT och BMB

Se sidan 25-26

B. Bergslagens miljö- och byggnämnd och dess förvaltning

Nuvarande organisation

Bergslagens miljö- och byggnämnd är en gemensam myndighetsnämnd för de fyra kommunerna i norra länsdelen, Hällefors, Lindesberg, Ljusnarsberg och Nora, inom främst miljö- och byggområdena. Frågorna regleras i miljöbalken, livsmedelslagstiftningen och plan- och bygglagen.

BMB har även en förvaltningsorganisation med cirka 40 anställda. Lindesbergs kommun är värdkommun och arbetsgivare. Sätet är i Gamla kirurgen, Lindesberg.

Budget för år 2015 är knappt 12 mnkr.

Verksamhetsområdet är miljöfrågor, översiktsplanering, naturvårdsfrågor, mark- och exploateringsfrågor, trafik-/kommunikationsfrågor, energirådgivning m.m.

BMB förvaltar kommunernas samlade grundläggande kartdatabaser och samordnar kommunernas GIS-verksamhet (Geografiskt Informations System).

Det finns ett samverkansavtal från 2012 rörande gemensam politisk nämnd och förvaltning. Styrande dokument är ett samverkansavtal från 2012 rörande gemensam politisk nämnd och förvaltning och nämndens verksamhetsplan.

Samverkan enligt avtalet ska syfta till:

”En väl fungerande kommunal myndighetsutövning inom miljö-, bygg- och trafikområdena till minst den servicenivå som styrande lagstiftning anger.

Skapa förutsättningar för optimering av resursutnyttjande och ekonomi.

Förvalta och utveckla kommunernas samlade grundläggande kartdatabaser samt samordna och utveckla kommunernas GIS-verksamhet efter behov och resurstillgång.

Utveckla och efter behov och resurstillgång tillhandahålla en god samlad kompetens för kommunspecifika frågor för var och en av de samverkande kommunerna kring övergripande miljöfrågor, översiktsplanering, naturvårdsfrågor, mark- och exploateringsfrågor, trafik/kommunikationsfrågor, energirådgivning m.m.”

Nämnden består av tretton ordinarie ledamöter och tretton ersättare. Nämnden sammanträder varje månad. Nämnden behandlar relativt detaljerade frågor. Nämndens arbetsutskott består av fem ledamöter och fem ersättare och sammanträder elva, tolv gånger per år.

Förvaltningschefen beskriver verksamhetens huvudprocesser och utmaningar vid ett möte med styrgruppen i början av projektiden.

Han berör bland annat:

- otydligt samverkansavtal
- tydligare krav från referensgruppen skulle underlätta
- budgeten förändras utan egentligt samråd
- förankringen i respektive kommun kan bli bättre.

Huvudprocesser

- Naturvård
- Miljöskydd
- Hälsoskydd
- Livsmedel
- Trafik
- Bygglov
- Bostadsanpassning
- Samhällsplanering
- Energirådgivning
- Adressättning
- Geodata

Motiv till förändring

Det främsta motivet för en organisationsförändring är att kundnyttan måste öka.

För att öka kundnyttan bör näringslivsfrågor, strategiska planfrågor och myndighetsutövning organiseras i nära samverkan, vilket innebär ökad förståelse för företagets och invånarnas behov. Det är en fördel att exempelvis rollerna näringslivskontor, markkontor, miljökontor och bygglovskontor finns i samma organisation, se bilaga bild från Sveriges Kommuner och Landsting, SKL.

I en utredning från 2010, "Bergslagens miljö- och byggnämnd och dess förvaltning – en utvärdering och förslag till förändringar" beskrivs nödvändigheten av en ökad kundnytta bl a genom att förbättra BMB:s rådgivande och stödjande roll. Utredningens förslag till förbättringar är i stort desamma som diskuteras i detta projekt.

Ett annat motiv till förändrad organisation är att utvecklingstakten måste öka. Olika aktiviteter är under planering eller har inletts, exempelvis införande av så kallad företagslots, men utvecklingen måste ske systematiskt med stor uthållighet och med fokuserat ledarskap.

Förslag till politisk organisation

Lindesberg är även fortsättningsvis värdkommun.

Nämnden behålls och minskas från tretton ordinarie ledamöter och tretton ersättare till nio ordinarie ledamöter och nio ersättare, jämför med förslag till gemensam nämnd för BKT.

Antalet sammanträden minskas till sex sammanträden per år. Nämnden behandlar idag relativt detaljerade frågor som kan delegeras. Ökad delegation ges till nämndens arbetsutskott, som består av fem ordinarie ledamöter och fem ersättare.

Styrning och uppföljning behöver förtydligas genom att mål klargörs och indikatorer för mätning av måluppfyllelse skapas. Det bör också preciseras vilken aktör (nämnd, kommunstyrelse, kommunchefer, verksamhetschefer) som är ansvarig för vad.

Förslag till förvaltningsorganisation

Lindesbergs kommun är även fortsättningsvis värdkommun och arbetsgivare. BMB blir ett eget verksamhetsområde inom tillväxtförvaltningen och finns då i samma organisation som värdkommunens näringslivsfrågor. Alternativt flyttas värdkommunens näringslivsfrågor till BMB. Näringslivschef bör då få ett samlat ansvar för verksamheten, se motiv angående kundnytta ovan.

Dagens förvaltning, BMB, leds av en verksamhetschef med uppdrag från de fyra kommunerna.

Det finns ett utvecklat nätverk för näringslivsfrågor i KNÖL-kommunerna och i regionen, Business Region Örebro, BRO. BRO-nätverket i KNÖL-kommunerna föreslås vara navet för att skapa utvecklingskraft, samverka och förståelse mellan näringslivskontor och myndighetsutövning samt mellan rollerna näringslivskontor, markkontor, miljökontor och bygglovskontor.

Mark- och exploateringsingenjör finns idag i tillväxtförvaltningen och bör vara en resurs för samtliga kommuner. Idag finns tjänsten endast inom Lindesbergs kommun.

Se även delprojekt C, infrastruktur/kommunikationer.

Konsekvenser, fördelar och nackdelar

Den föreslagna förändringen innebär en relativt liten förändring som helhet. Det är framförallt på ledningsnivå som det blir en förändring. Personalgrupperna fortsätter arbeta i sina specialistgrupper. Samarbete med handläggare av näringslivsfrågor underlättas av att man tillhör samma organisation med gemensam ledning.

Möjligen kan det finnas en oro hos de tre kommunerna som inte är värdkommun för BMB att värdkommunen får större inflytande än de övriga vad gäller samverka mellan myndighetsutövning och näringslivsfrågor.

Förankring i hemkommunen, förhållningssätt och utveckling av verksamheten för BKT och BMB

Förankring i hemkommunen

Ledamöterna i nämnderna rapporterar fortlöpande angelägna, strategiska ärenden till kommunstyrelsen i sin hemkommun och förankrar ärendena i hemkommunen innan beslut fattas i nämnderna.

En struktur för förankring och dialog tas fram, exempelvis kan en stående punkt på kommunstyrelsernas dagordning vara rapportering från nämnderna.

Förhållningssätt

Kommunernas politiska företrädare utgår från ett förhållningssätt där BMB och BKT är en del av den egna kommunens verksamhet. BMB och BKT agerar som en del av kommunernas verksamhet. Kommunerna ställer krav via sina representanter i nämnderna och i KNÖL-forum.

Utveckling av verksamheten i BKT och BMB

För att underlätta för invånare och företagare att få svar på frågor och få stöd och service, skapas förslagsvis en ”väg in” för kunden genom ett gemensamt servicecenter för BKT:s och BMB:s verksamheter, detta oavsett organisation.

Verksamheterna bör processorienteras i högre grad än i dag. Vad innebär det?

Vid processorientering av en organisation görs inledningsvis en kartläggning av vilka aktiviteter som är logiskt sammankopplade från det att ett behov hos kunden identifieras till dess att kunden får ett resultat. Kedjan av aktiviteter beskrivs oavsett i vilken organisation som aktiviteterna utförs. Ur den kartlagda kedjan av aktiviteter, flödet för kunden, identifieras åtgärder som inte är värdeskapande för kunden, exempelvis rutiner som innebär onödig väntan för kunden.

Under projektet, i december 2014, gjordes en processkartläggning. Ärendet gällde byggande av ett nytt bostadsområde. Medverkande var team från BKT och BMB samt mark- och exploateringsingenjör. Ärendets process, byggande av ett nytt bostadsområde, är omfattande med många olika steg och med många aktörer involverade. Vid en grov kartläggning kunde gruppen identifiera förbättringar som undviker visst dubbelarbete och som sparar tid.

DEL 3

C. Delprojekt - Infrastruktur/kommunikationer

Syfte

är att ytterligare optimera kundnytta, kompetensförsörjning och skapa kostnadseffektivitet i en stabil organisation inom KNÖL-området genom att i ett delprojekt utreda samverkan om infrastruktur/kommunikationer.

Arbetsformer

Arbetet har delats in i tre faser:

Fas 1 - Kartläggning av nuvarande organisation och resurser.

”Projektledaren lämnar ett frågeunderlag till projektgruppens ledamöter, som tar fram underlag från den egna organisationen, projektledaren sammanställer och redovisar en helhetsbild på kommande projektgruppsmöte.” Ur projektbeskrivningen.

Följande frågor har besvarats av respektive organisation:

Hur arbetar din kommun/organisation med infrastrukturfrågor för närvarande?

Finns det någon ansvarig person, tjänsteman, med ansvar för infrastrukturfrågor?

I så fall hur stor del av arbetstiden tas i anspråk för dessa frågor?

Vid diskussioner inom regionen vilken tjänsteman deltar?

Vid remissförfarande från länsstyrelsen, region, m fl, vem handlägger infrastrukturfrågorna?

Vill du komplettera med någon angelägen fråga eller information?

Var behandlas infrastrukturfrågorna politiskt i din kommun/organisation?

Hur och vem deltar i arbetet med länsplanen?

Resultatet av kartläggningen presenterades för projektgruppen 2014-10-10 och för styrgruppen 2014-10-24, se bilaga.

Fas 2 Projektgruppen enas om ett förslag på organisation och resurser.

Fas 3 Styrgruppen behandlar förslaget och fattar beslut om kompletteringar och/eller förändringar eller avslår.

Nuvarande organisation och arbetssätt

Ur kartläggningen hämtas följande:

Kommunchef, näringslivschef eller fastighetschef ansvarar för infrastruktur och kommunikationsfrågor på tjänstemannanivå. Lindesbergs kommun skiljer sig från de övriga genom att man har specifika resurser till förfogande, en handläggare på cirka 50 % av heltid för infrastrukturfrågor och en heltidstjänst som mark- och exploateringsingenjör. Frågorna handläggs av näringslivsavdelningen och avdelningen har även budget för kapital- och driftsanslag och beställer arbeten från BKT och BMB eller fristående konsult.

Remisser besvaras av respektive kommunledning med stöd av underlag från BKT och BMB, ibland ombuds BKT skriva remissvar.

Politiskt behandlar kommunstyrelsens arbetsutskott, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige frågorna.

När det gäller vem som företräder kommunerna i regionen och i samverkan exempelvis med staten ser det olika ut från gång till gång. Det tycks oklart från regionen och från respektive kommun vem som representerar norra länsdelen på länsnivå.

Ett svar ur kartläggningen ”Det vore utmärkt om det på regional nivå blev tydligare med vilka som ska delta och att de fick en ökad förståelse för att små kommuner inte har resurserna att hinna vara med på alla dessa möten.”

Förslag

Lindesbergs kommun och BKT företräder norra länsdelens fyra kommuner vad gäller samverkan inom regionen och staten samt andra myndigheter/organisationer vad gäller dessa frågor.

Ansvaret som representanter för norra länsdelen tydliggörs till regionen.

BKT är kommunernas resurs vid svar på remisser med mera på kommunernas initiativ.

Information och former för samverkan mellan kommunerna tydliggörs.

D. Delprojekt - Strategi för att införa gemensamma administrativa system

Syftet

är att ytterligare optimera *kundnytta*, *kompetensförsörjning* och att skapa *kostnadseffektivitet* i en stabil organisation inom KNÖL-området genom delprojektet - en strategi för att införa gemensamma administrativa system.

Arbetsformer

Process genom förslag, dialog och styrgruppsbeslut som förankras i respektive kommun samt faktainsamling med viss omvärldsbevakning.

Projektgruppen, kommunchefen samt chef för BKT och BMB, förbereder, tar fram underlag och bereder aktivt förslag till styrgruppen. Projektgruppen anlitar handläggare i den egna organisationen för att få fram underlag. Projektledaren sammanställer.

Fas 1 Kartläggning av vilka system som används och vilka avtalsperioder som gäller för respektive system.

”Projektledaren lämnar ett frågeunderlag till projektgruppens ledamöter, som tar fram underlag från den egna organisationen, projektledaren sammanställer och redovisar en helhetsbild på kommande projektgruppsmöte.”

Ur projektbeskrivningen.

Frågor till respektive organisation:

Specificera vilka administrativa system ni använder inom nedanstående områden och vilken funktion de har?

Hur lång tid löper nuvarande avtal på?

Ange systemleverantör.

Område:

Diarium och arkiv

Ekonomisystem

IT

Inköp och avtal

Löne- och personaladministration

Utbildning

Miljö

Posthantering

Televäxel och reception

Vårdsystem

Verksamhetssystem

Webb-tjänster/ Informationssystem

Fas 2 Förslag till en strategi för införande av gemensamma administrativa system från projektgruppen till styrgruppen.

Fas 3 Styrgruppen behandlar förslaget och fattar beslut om kompletteringar och/eller förändringar eller avslår.

Nuläge

Ur kartläggningen hämtas följande:

Det har varit komplicerat att få fram underlag som kan redovisas på ett enhetligt och tydligt sätt om system, leverantörer och avtalstider. Kanske hade det behövts tydligare detaljstyrning för att få en fullständig kartläggning.

Arbetsättet ger dock även tankar omkring it-området, som består av system som ska utgöra ett stöd till verksamheterna, men som i sig självt blir så komplicerat att det är svårt att överblicka och i nästa steg fatta beslut omkring.

Redovisningen är inte fullständig och den behöver kvalitetsgranskas. Den ger dock en fingervisning om likheter och olikheter i val av system.

I kartläggningen redovisas de områden i frågeunderlaget som alla organisationer svarat på.

Förslag till strategi för att införa gemensamma administrativa system:

- a. Det långsiktiga målet är att samordna de administrativa systemen.
- b. Tydliggör områden som ska ingå i en prioritering, med tidsplan, exempelvis områden där *en* kommun idag har ett annat system än övriga.
- c. Samverkan och avstämning sker innan en organisation inför ett nytt system.
- d. Samverkan och avstämning sker innan en organisation förlänger ett avtal med en leverantör.
- e. Tidsbegränsat projekt och samverkan med gemensam it-strateg för att öka takten i samordningen.
- f. Aktivitetsplan och tidsplan inom respektive organisation.
- g. Processägare/projektledare utses inom KNÖL-kommunerna för de olika sakområdena/systemen, exempelvis personal, ekonomi, information, för att på sikt nå en samordning.

E. Delprojekt – Upphandling

Syfte

Syftet är att ytterligare optimera kundnytta, kompetensförsörjning och skapa kostnadseffektivitet i en stabil organisation inom KNÖL-området genom att i ett delprojekt utreda samverkan om upphandling och inköp.

Arbetsformer

Arbetet har delats in i tre faser:

Fas 1 Kartläggning av nuvarande organisation och resurser.

”Projektledaren lämnar ett frågeunderlag till projektgruppens ledamöter, som tar fram underlag från den egna organisationen, projektledaren sammanställer och redovisar en helhetsbild på kommande projektgruppsmöte.” Ur projektbeskrivningen.

Följande frågor har besvarats av respektive organisation:

Finns det en strategi och riktlinjer för upphandling i din kommun/organisation?

Beskriv organisationen för upphandling och ange personresurser?

Hur många upphandlingar över 284 371 kronor (direktupphandlingsgränsen 2013), och över 505 800 (direktupphandlingsgränsen fr o m 1/7 2014) sker per år, ta gärna 2013 som utgångspunkt?

Hur många upphandlingar under direktupphandlingsgränsen sker per år, ta gärna 2013 som utgångspunkt?

Vem/vilka utför direktupphandling i er kommun/organisation? Finns nivågränser för vilka som görs av upphandlare resp verksamheterna?

Vid hur många upphandlingar per år, ta gärna 2013 som utgångspunkt, samverkade ni med andra kommuner/organisationer? Vilka samverkade ni med i vilka upphandlingar?

Fungerar upphandlingsverksamheten väl, ange styrkor resp. svagheter.

Resultatet av kartläggningen presenterades för projektgruppen 2014-10-10 och för styrgruppen 2014-10-24.

Fas 2 Projektgruppen enas om ett förslag på organisation och resurser.

Fas 3 Styrgruppen behandlar förslaget och fattar beslut om kompletteringar och/eller förändringar eller avslår.

Nuvarande organisation och arbetssätt

Ur kartläggningen hämtas följande:

Policy och riktlinjer

De fyra kommunerna och BKT har samtliga en policy, strategi och/eller riktlinjer/arbetsplan för upphandlingsverksamheten.

Personresurser

Sammantaget i de fem organisationerna finns idag resurser motsvarande cirka fem heltidstjänster. Med fördelning: Hällefors 60-70 % av heltidstjänst, Lindesberg 1 tjänst, Ljusnarsberg 10-20 %, Nora 75 % och BKT 1,5 tjänst + 1 tjänst t o m 2014-05.

Antal upphandlingar

Under år 2013 genomfördes cirka 150 upphandlingar över direktupphandlingsgränsen som 2013 var 284 371 kronor. Med fördelning: Hällefors 20 upphandlingar, Lindesberg 10-15, Ljusnarsberg 18, Nora 45 och BKT 43.

Antal upphandlingar och inköp

Under år 2013 genomfördes cirka 160 upphandlingar under direktupphandlingsgräns 2013 via upphandlare. I Lindesbergs kommun uppskattar man att ytterligare 100-150 direktupphandlingar/inköp gjorts i kommunens verksamhet. I kommunen finns en dokumentationsplikt på alla direktupphandlingar som överstiger 10 000 kronor samt rutiner för att upphandlingsenheten ska kontaktas när direktupphandlingens värde överstiger 100 000 kronor.

Antal upphandlingar i samverkan med andra

I samverkan inom länet, i norra länsdelen, Kammarkollegiet och Sveriges Kommuner och Landsting gjordes knappt 100 upphandlingar 2013.

Styrkor och svagheter

Några styrkor och svagheter som lyfts fram i svaren är:

- KNÖL-samarbetet har utvecklats genom åren och fungerar i stort sett bra.
- Länsamverkan med Örebro kommun som motor ger bra kompetensstöd. Gemensamma Örebro-upphandlingar/inköp tenderar dock att bli stora och tungarbetade som dessutom fastnar i överklaganden.
- Stora upphandlande enheter kan i förlängningen slå ut konkurrensen. Mindre och lokala aktörer får svårt att hävda sig. Viktigt med kontakten till det lokala näringslivet.
- Upphandlarnas närhet till verksamheterna lyfts fram som en styrka.
- Det är begränsade personresurser i varje kommun. Det är naturligtvis sårbart att verka med så små resurser.

Sakkunskap och expertmedverkan

Svaren på frågorna i kartläggningen har lämnats av upphandlarna.

I svaren har inte sakkunskap om produkter och tjänster berörts och inte heller samverkan mellan ”experter” och upphandlare.

Tidsåtgången för företrädare för olika sakområden inom de fyra kommunerna är omfattande. De ska säkra och tillgodose verksamhetens behov vid upphandling inom olika områden.

Denna expertmedverkan vid upphandling bör vägas in vid bedömning av framtida arbetsätt.

Förslag

Policy och riktlinjer för de fyra kommunerna och BKT samordnas på sikt.

Resurser för upphandling organiseras som idag. En processägare för upphandlingsprocessen utses av de fyra kommunerna och BKT för att få ett enhetligt arbetssätt. Processägarens uppgift är att ha ansvar för innehållet och dess utveckling. Chefskap utövas som idag.

Information och former för samverkan mellan kommunerna tydliggörs.

DEL 4

Bilagor

Följande bilder användes vid en konferens ”Insikt Bergslagen, för ett bättre företagsklimat” i november 2014. Medverkande var Fredrik Berglund, SKL som redovisade bilderna.

Projekt Insikt Bergslagen genomförs i samverkan mellan de fyra KNÖL-kommunerna, BKT och BMB m fl.

Bilder från Sveriges Kommun och Landsting, SKL:

Olika roller....

Service, råd och kommunal myndighetsutövning

Erfarenheter (Så jobbar vi för ett bättre företagsklimat, Tillväxtverket)

Att jobba med sitt NKI (NöjdKund Index)

Olika roller...



Markkontor

Det här är enda markbiten som finns kvar. Tyvärr ligger den lite avsides, men slår du upp en stor skylt ska väl folk hitta hit.



Miljökontor

Miljötillstånd kan ej beviljas. Planerad lackverkstad kommer för nära bostadsområde.

Ska du starta lackverkstad så är det här området jättebra. Här finns bilverkstäder och bilförsäljare. Hit kommer folk när det gäller bilar.



Näringslivskontor



Bygglövskontor

Bygglövsanmälan avslås. Skylt för stor och uppseendeväckande.

Service, råd och kommunal myndighetsutövning

- Vi ska ge service i vår myndighetsutövning, den är lagstadgad och inte frivillig!
- Det finns inget lagstöd för att vi inte får eller ska lämna råd!
- Vi måste alla förstå vår roll och agera lojalt med kommunen!
- När det finns respekt, samverkan och förståelse mellan avdelningar och förvaltningar då kan kommunen agera som en
- Samverkan ger effektiva processer och ett kreativare arbetsklimat

Erfarenheter

(Så jobbar vi för bättre företagsklimat, Tillväxtverket)

1. Var tydlig med vad som gäller
2. Hantera ärenden så effektivt som möjligt
3. Använd tekniska verktyg och mallar
4. Var tillgänglig för företagare
5. Behåll och utveckla kompetensen
6. Se till att alla tjänstemän förstår sina roller
7. Utveckla förtroendet mellan politiker och tjänstemän
8. Utgå från företagets/kundens behov
9. Utveckla en personlig kundkultur
10. Samverka
11. Jobba med mjuka värden

Att jobba med sitt NKI

Att förbättra sitt NKI är ofta ett omfattande jobb

- Processkartläggningar
- Samarbetsformer inom och mellan avdelningar, förvaltningar och ibland förbund
- Omstruktureringar
- Omorganiseringar
- Resursfördelningar

Samverkan, tillit och mod