



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Inriktning mot Management
Vårterminen 2010

Stadskontoret + Personalkontoret = sant?

En sammanläggning av två förvaltningar i Mölndals stad

Kandidatuppsats

Joakim Norström – 850214-3616
Victor Gustafsson – 890724-5032

Handledare: Jensen, Christian

Uppdragsgivare: Elisabeth Borg, Mölndals stad



Mölndals stad

Abstract

Title:	Stadskontoret + Personalkontoret = Sant? <i>A merger of two administrations in the city of Mölndal</i>
Authors:	Joakim Norström & Victor Gustafsson
Advisor:	Christian Jensen
Level:	Bachelor thesis in Management, (15 ECTS-credits), Spring 2010
Questions:	<p>Is there any changes regarding organizational culture and working climate due to the merger 2007?</p> <p>To what level has the ambitions and goals for the fusion been achieved?</p> <p>Could there be any other underlying reasons for the reorganization, except the ones constituted by the municipal director?</p> <p>How can the organization evolve more in relation to the goals for the fusion?</p>
Purpose:	This essay aims to do an efficacy evaluation of the fusion between the two departments, Stadskontoret and Personalkontoret in the municipality Mölndal. The objectives with the fusion in 2007 was to gain efficacy and to give the other departments, in the public sector of the city, a more standardized approach of Kommunledningskontoret. The purpose of this essay is to follow up these objectives and aims in order to find out what can be done better. We also examine what underlying legitimacy reason there is to be found for the fusion in relation to institutional theory.
Methodology:	The empirical framework is based on nine interviews with people working at Kommunledningskontoret at all four hierarchical levels. These interviews is held as discussions and the mean duration is about one hour per person.
Theoretical framework:	The theoretical framework is derived from the empirical research which consists of interviews. This chapter aims to analyze the fusion of the two departments, from institutional theory, centralization in the public sector and specialization.
Empirical framework:	The empirical framework presents the outcome of the interviews the nine interviews with the persons at Kommunledningskontoret.
Conclusions:	The study has shown that further work on the cultural environment at Kommunledningskontoret is needed to fulfill the purpose of the fusion. Furthermore, it is shown that underlying reasons for the re-organization may be derived from institutional theory and management-trends.
Keywords:	public sector, centralization, institutional theory, rationalization, specialization, merger in public sector, Mölndals stad, organizational culture, municipal merger, municipal management.

Förord

Vi vill tacka de respondenter som varit oss behjälpliga och kommit med intressant och uttömmande tankar och funderingar kring deras arbetsplats. Mötena har varit mycket konstruktiva och givande och dessutom roliga då vi fått lära känna flera personer på Mölndals stadshus.

Ett särskilt tack vill vi rikta till Per Dagéus och Elisabeth Borg som båda hjälpt oss med formalia kring våra intervjuer och tagit sig tid till att vägleda oss på Mölndals stadshus.

Tack även till vår handledare Christian Jensen som stöttat oss i vår arbetsprocess och väglett oss i vårt arbete.

Joakim & Victor,

Göteborg, 2010-06-03

Innehåll

1. INLEDNING	3
1.1 BAKGRUND	4
1.1.1 KOMMUNER OCH FÖRVALTNINGAR	5
1.2 SYFTE	6
1.3 PROBLEMDISKUSSION	6
1.4 PROBLEMFÖRMULERING	7
1.5 AVGRÄNSNINGAR	7
2. METOD	8
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	8
2.2 EFFEKTUTVÄRDERING	9
2.2.1 EFTERSTUDIE UTAN KONTROLLGRUPP	9
2.3 METODANSATS	9
2.3.1 KVALITATIV METOD	10
2.4 INTERVJUER	10
2.4.1 URVAL	11
2.4.2 INTERVJUSTRUKTUR	12
2.5 VOLATILITET	14
2.6 SAMMANFATTNING	15
3. TEORETISK REFERENS RAM	16
3.1 CENTRALISERING	17
3.2 DECENTRALISERING	18
3.3 SPECIALISERING	19
3.4 LEGITIMITET	19
3.5 ORGANISATIONSTRENDER	20
3.6 ORGANISATORISK TILLSPETSNING	21
3.7 ORGANISATIONS KULTUR	22
3.7.1 LÄRANDE	23
3.7.2 LEDARSKAP OCH ORGANISATIONS KULTUR	23
3.8 SAMMANFATTNING	24
4. EMPIRI	25

4.1 ORGANISATIONSBSKRIVNING	25
4.1.1 INNAN FUSIONEN	25
4.1.2 MOTIV OCH MÖJLIGHETER MED FUSION	26
4.1.3 FÖRVALTNINGEN IDAG	27
4.2 INTERVJUER	31
4.2.1 FUSIONENS UTFORMNING	34
4.2.2 KONTAKTYTOR	37
4.2.3 ARBETSKLIMAT OCH ORGANISATIONSKULTUR	39
4.3 SAMMANFATTNING	42
4.3.1 POSITIVA ASPEKTER	43
4.3.2 NEGATIVA ASPEKTER	43
5. ANALYS	45
<hr/>	
5.1 FUSIONENS UTFORMNING	45
5.1.1 ORGANISATIONSTRENDER	45
5.1.2 ORGANISATORISK TILLSPETSNING	46
5.2 KONTAKTYTOR	48
5.3 ARBETSKLIMAT	49
5.4 KOMMUNLEDNINGSKONTORETS UTVECKLINGSMÖJLIGHETER	49
5.5 SAMMANFATTNING	51
6. SLUTSATS	52
<hr/>	
6.1 LÖSNINGSFÖRSLAG	54
6.2 DISKUSSION	55
6.3 VIDARE FORSKNING	56
7. REFERENSER	57
<hr/>	
BILAGOR:	60
BILAGA 1: INTERVJUUNDERLAG	60
BILAGA 2: ORGANISATIONSSHEMA	62
BILAGA 3: PM	63

1. Inledning

”Nowadays, states spend more attention, time and money on performance measurement and evaluation in the public sector than ever before”

- van Thiel, S & Leeuw, F.L., 2002

Den offentliga sektorn går mer och mer i den privata sektorns spår och börjar i allt större utsträckning likna den senare vad gäller krav på resultat, kostnad och effektivitet (Brignall & Modell, 2000). Denna utveckling går tillbaka till 1990-talet och kan tolkas som ett tecken på vad som kan kallas ”radikal ekonomism” som en del i den moderna ekonomins utveckling (Rövik, 2008). Kraven har gått ut på att få den offentliga sektorn att kunna lätta på skattetrycket gentemot medborgaren samtidigt som samma kvalitet och kvantitet på tjänster och varor bibehålls. För att få detta till stånd har man varit tvungen att genomgå stora omorganiseringar och anamma nya, mer resultatnriktade tankesätt och strategier (Brignall & Modell, 2000).

Som ett resultat av denna utveckling har *hållbar utveckling* blivit ett ämne som prioriteras högt på både regional och nationell nivå inom den offentliga sektorn i Sverige idag (Hansson, 2006). ”*Uthållig tillväxt - mål och strategier med fokus på hållbar regional struktur*” är ett dokument författat av Göteborgsregionen (GR) där man sammanfattar det arbete som bedrivits i frågan om hållbar utveckling i regionen de senaste åren, och även riktlinjer för hur arbetet bör se ut i framtiden. För att dessa mål skall kunna uppnås krävs ett sofistikerat regionalt samarbete mellan de berörda parterna i regionen (ibid.).

Vi har på uppdrag av Mölndals stad utvärderat en sammanläggning av två förvaltningar, som är ett resultat av Mölndals stads arbete att uppnå de mål man satt upp för att uppnå ovanstående vision. Denna förvaltning heter kommunledningskontoret och bildades genom sammanslagning av två tidigare förvaltningar den 1 januari 2007. Dessa två förvaltningar gick under namnen stadskontoret och personalkontoret. Samtidigt bildades också en utvecklingsenhet som tillhör kommunledningskontoret (§ 129, Kommunfullmäktige, Mölndals stad, 2006-06-14). Den 1 januari 2007 fusionerades alltså stadskontoret och personalkontoret i Mölndals stad. Det övergripande målet med fusionen var att förtydliga och förstärka kontorens roll som kommunstyrelsens ledningskontor. Genom ett enhetligare förhållningssätt och bättre samordning skulle stödet ökas till kommunstyrelsen och även övriga förvaltningar. Man menade vidare att möjligheterna till effektivisering och rationalisering var goda

(Persson, 2007). Effektivitetsvinsterna skulle uppnås genom att man centraliserade de båda kontorens administration, planer och uppföljningar (Persson, 2007).

1.1 Bakgrund

I enlighet med ovanstående motiv genomförde Mölndals stad 2007-01-01 omfattande omorganiseringar av sin verksamhet. Den största förändringen var bildandet av en serviceförvaltning, där man bland annat centraliserade kommunens IT-verksamhet, matproduktion, fastighetsskötsel och transport. Man genomförde även en sammanläggning av stadskontoret och personalkontoret som är central för denna studie. Tanken med dessa omorganiseringar var att samla befintliga och fungerande men organisatoriskt spridda funktioner som arbetar förvaltningsövergripande till en centralt placerad enhet. Genom detta förväntades samordningsfördelar och ökad effektivitet kunna uppnås (ibid.).

”Under innevarande mandatperiod har ett antal organisationsutredningar genomförts. En del har inneburit förändringar, andra inte. Inför nästa mandatperiod har kommundirektören fått kommunledningens uppdrag att skriva fram ett samlat förslag. Den största förändringen innebär att ett antal verksamheter samlas i en ny serviceförvaltning. Vidare föreslås att kommunstyrelsen blir anställningsmyndighet för förvaltningscheferna och att stadskontoret och delar av personalkontoret läggs samman samt att till den sammanlagda förvaltningen förs den i bolag förda företagshälsovården”.

(§ 133, Kommunstyrelsens arbetsutskott, Mölndals stad, 2006-05-17)

Kommundirektören Jan Persson skrev efter detta en utredning som presenterades 2006-11-15. I denna utredning presenteras stadskontoret och personalkontorets dåvarande verksamhetsområden, motiv och möjligheter med en eventuell sammanläggning av de båda tillsammans med utgångspunkter för den nya organisationens struktur och operativa verksamhet.

Motiv och ambitioner för fusionen (Persson, 2006):

- Tydliggöra och förstärka kontorens roll som kommunstyrelsens ledningskontor och därigenom skapa enhetlighet mot förvaltningarna på tjänstemannasidan
- Underlätta arbetet till kommunstyrelsen genom ledning, samordning och uppsikt.
- Sammanläggningen medför tydligare fokus på väsentligare frågor.
- Möjligheter till effektivitets- och rationalitetsvinster är stora vid en sammanläggning.

1.1.1 Kommuner och förvaltningar

Förhållande mellan stat och kommun har på senare år gått allt mer och mer mot en decentraliserad karaktär där kommunernas makt under åren växt i omfattning. Denna process kan man iaktta bland annat i SOU 1983:39 (*Politisk styrning – administrativ självständighet*) där förvaltningens och kommunens makt behandlas. På senare år har även ett EU-perspektiv tillkommit som verkar för en regionalisering bland medlemsstaterna, detta för att förstärka subsidiariteten (Jönsson et al, 2007 och EU-kommissionens regionsutredning, 2007). Kort sagt ges kommuner allt större självständighet under 1980-talet administrativt sett, en process som sedan fortsatt (ibid. och SOU 1983:39 s 93). Denna process har dock visat sig idag vara ombytt mot det motsatta. Tendensen verkar idag ha skiftat mot en centraliserande karaktär. Om så är fallet i Mölndals stad återstår att utreda.

För att kontextualisera förvaltningarnas roll i kommunen behöver man först granska den politiska uppbyggnaden som utgör kommunen. Detta är ett system som fastställs i Regeringsformen (1974) tänkt att säkerställa parlamentarismen och den representativa demokratin i landet. Det centrala organet sett till kommunerna utgörs av *kommunfullmäktige* som är ett beslutande organ. Kommunfullmäktige tillsätts genom en nomineringsprocess och i slutändan allmänna val. Under kommunfullmäktige finns *nämnder* som utses av kommunfullmäktige. På samma organisatoriska nivå finnes även *förvaltningar*, vilkas uppgifter främst rör det administrativa planet. Förvaltningarnas personal utgörs till skillnad från kommunfullmäktige inte av politiskt tillsatta personer utan av tjänstemän, samtidigt som de förtroendevalda i nämnderna har det yttersta ansvaret vad gäller beredning, beslut och verkställande.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva hur verksamheten utvecklats med avseende på kommunledningskontorets bildande i Mölndals stad 2007. Ambitionen med sammanslagningen var från ledningshåll att öka möjligheterna till helhetssyn i ledning och styrning av staden i fråga. Vår granskning är ämnad att beskriva huruvida dessa ambitioner uppnåtts. Uppsatsen syftar även på att ge reflektioner och förslag kring fortsatt utveckling av samarbetet för en ökad integration och effektivitet. En del i uppsatsen handlar även om att ge omorganiseringen av Mölndals stad teoretiska anknytningar. I och med att inga tidigare studier genomförts av sammanslagningen kommer teorin hämtas utifrån respondenternas mening om hur samarbetet fungerar. Detta ger en intressant vinkel på samarbetet och är viktig för frågeställningen då managementforskare som granskat organisationsformer och -kulturer kan ge förslag på utvecklingsmöjligheter för kommunledningskontoret. Denna effektutvärdering (för definition se *Metodkapitlet*) är ämnad att visa om åtgärder och ambitioner blivit som avsetts och peka på eventuella svagheter för organisationen och dess ledning att korrigera. Vidare har vi ambitionen att utreda om det finns bakomliggande skäl, förutom de presenterade av Persson, till sammanläggningen.

1.3 Problemdiskussion

Vår frågeställning är ämnad att svara på de frågor som uppdragsgivaren har vad gäller sammanslagningen i Mölndals stad, samt att utreda om det är andra bakomliggande orsaker som är grunden till omorganiseringen. Genom att granska specifika aspekter av vad som varit fördelar och nackdelar med sammanslagningen kan vi skapa en helhetsbild av problemet och därigenom ge våra synpunkter på möjliga utvecklingsmöjligheter. Vi ska, för att beskriva problemet, till en början med hjälp av intervjurespondenter verksamma inom Mölndals stad såväl innan som efter sammanslagningen utröna hur samarbetet och ”helhetssynen i ledning och styrning av Mölndals stad” såg ut innan 2007 för att sedan ställa det i kontrast mot hur samarbetet ser ut i den idag operativa organisationen.

Det empiriska materialet nedan presenterat kan analyseras utifrån flertalet teoretiska referensramar. Vi kommer att föra en diskussion kring fusionen i termer av organisationstrender. Detta på grund av att möjliga moden inom andra kommuner i landet eller organisationer i allmänhet kan vara en av orsakerna till att man genomfört en sådan här omorganisering. Det ligger även svårigheter i att identifiera vilken typ av omorganisering som studeras. Man kan se hur omorganiseringen på ett plan är av centraliserande karaktär men ur ett annat perspektiv av decentraliserande karaktär. Vid en sammanläggning av två enheter kan det finnas ett organisationskulturellt problem. De tidigare enheterna hade med stor säkerhet

egna värderingar och normer vilket gör att konfrontationer och komplikationer kan uppkomma då enheterna efter sammanläggningen i större utsträckning tvingas ha gemensamma normer och värderingar.

1.4 Problemformulering

- Finns det organisationskulturella eller arbetsklimatmässiga skillnader mellan dagens kommunledningskontor och organisationen innan 2007?
- Hur väl har ambitionerna med fusionen 2007 uppnåtts?
- Kan några andra motiv till omorganiseringen än de satta av kommundirektören identifieras?
- Hur kan verksamheten utvecklas ytterligare?

1.5 Avgränsningar

2007 innebar stora strukturella förändringar för Mölndals stad. Inte bara ett kommunledningskontor instiftades utan även serviceförvaltningen, som är en stor del av Mölndals stads förvaltning och har uppgifter som sträcker sig mellan IT och telefoni till biluthyrning, matproduktion och fastighetsskötsel. Serviceförvaltningen har runt 400 anställda och påverkar stora delar av den offentliga sektorn i Mölndal (molndalsstad.se, 2010-04-28). En utredning av serviceförvaltningen som är samtida med denna utredning är igång, varför vi avgränsar oss till att enbart granska kommunledningskontoret. Även Mölndalshälsan AB var en del i omstruktureringen som genomfördes år 2007. Omstruktureringen av Mölndalshälsan AB gick i korta drag ut på att omforma den före detta autonoma Mölndalshälsan AB till att bli företagshälsovården och då som en del i personalkontoret. Under omstruktureringen av kommunledningskontoret höjdes röster från fackligt håll (bland annat från SKTF, Lärarförbundet och SACO) så väl som från personal verksam inom Mölndals stad. Synpunkterna från facket och personalen handlade främst om en möjlig konkurrenssituation mellan personalfunktionen och företagshälsovården (Persson, 2006).

En granskning av hur detta utvecklats, om självständigheten för företagshälsovården bibehållits eller om sammanslagningen lett till problem för organisationen vore en mycket intressant studie, dock hamnar det utanför ramarna för vår uppsats. Dels på grund av att en utredning av detta inte efterfrågas av vår uppdragsgivare och dels för att omfattningen av studien kräver en egen uppsats. Vi hoppas kunna ta del av en sådan granskning i framtiden.

2. Metod

I detta kapitel beskrivs hur vi gått tillväga i framtagande av teoretiskt och empiriskt material. Vi utgår ifrån en kvalitativ ansats, och vårt empiriska material har samlats genom intervjuer med chefer och medarbetare på kommunledningskontoret. Vi genomför en effektutvärdering utifrån hur Christensen, et al. (2005) definierar begreppet.

När vi tilldelades Christian Jensen som handledare hade han redan vid det första mötet ett uppdragsförslag. Personalchefen i Mölndals stad, Elisabeth Borg, som tidigare haft Christian som föreläsare på en kurs, tog i anslutning till denna kurs upp frågan om det fanns studenter som studerar organisationsteori på kandidatnivå eller högre som kunde utföra ett uppdrag för Mölndals stad. Uppdraget var att utföra en effektutvärdering av en sammanläggning av de två tidigare självständiga kontoren stadskontoret och personalkontoret. Innan uppdraget presenterades för oss hade vi ett antal idéer angående vad vi ville skriva om, men då vi fann uppdraget som presenterades för oss mycket intressant var tveksamheterna till denna studie inte stora.

2.1 Tillvägagångssätt

Framställandet av empiriskt och teoretiskt material har gjorts genom tre typer av studier; litteraturstudier, intervjustudier och dokumentstudier. Den första fasen i arbetsprocessen var dokumentstudien, då vi granskade dokument från omorganiseringen i fråga, detta för att ge en bakgrund inför intervjustudien. Intervjustudien genomfördes sedan i entimmessamtal med respondenter nedan redovisade i Mölndals stads kommunhus mellan den 5:e och den 27:e maj. Dessa intervjuer ligger som grund till det teoretiska urvalet då det är respondenternas iakttagelser som identifierat möjliga teoretiska infallsvinklar. Intervjustudien utgör empirikapitlet som i analyskapitlet ställs emot litteraturstudien, här benämnd *Teoretisk referensram*. Sökning och framtagandet av litteratur har gjorts med hjälp av diskussion med, och förslag från Christian Jensen, användning av sökverktygen som finns tillgängliga på GUNDA och med hjälp av Google Scholar. Litteraturstudierna resulterar senare i teoripresentation.

Det empiriska materialet framställs genom intervjuer och studier av dokument framställda av Mölndals stad. Dokumenten som granskats är den utredning Jan Persson presenterade för kommunstyrelsen i november 2006, sammanträdesprotokoll för besluten kring bildandet av ett kommunledningskontor, årsredovisningar för Mölndals stad från 2003 till och med 2009, broschyrer som funnits till förfogande på stadshuset och den information som finns tillgänglig på hemsidan (www.molndalsstad.se).

2.2 Effektutvärdering

Christensen, et al. (2005) diskuterar hur en effektutvärdering syftar till att visa om organisationsförändringen har resulterat i det som avsågs med dem, och identifiera eventuella förbättringar som kan genomföras. Denna typ av utvärdering stämmer överens med uppdraget givet från Elisabeth Borg, och vi kan därför, utifrån Christensen, et al. (2005), definiera uppsatsen som en effektutvärdering.

2.2.1 Efterstudie utan kontrollgrupp

Då det inte gjorts någon förstudie av organisationen i fråga kan man likna denna utredning med det som presenteras som *efterstudie utan kontrollgrupp* i Ekonomistyrningsverkets *Effektutvärdering - Att välja upplägg* (Nilsson & Widell, 2006). I denna typ av utvärdering undersöks huruvida individerna i efterhand har upplevt någon skillnad av den förändring som skett (ibid.). Om skillnad upplevs, undersöker man om det är den undersökta förändringen eller externa förändringar som gör att individen upplever skillnad. Vid intervjuer enligt denna modell ställs frågor om hur det var innan, hur det är nu, och vad som kan göras bättre. Eventuella nackdelar med denna modell, vid intervjutillfället, är att intervjuerna tenderar att handla om den uppskattade förändringen och inte den uppskattade effekten av vad förändringen bidragit till (ibid.).

2.3 Metodansats

Vid insamling av empiriskt material finns två ansatser att tillgå; kvantitativ och kvalitativ ansats. Vid en kvantitativ ansats använder man sig av ett stort antal undersökningsobjekt och standardiserade frågor. I en kvantitativ ansats är svaren från början kategoriserade genom att svarsalternativen är strukturerade, givna, fasta och värderade av undersökaren (Jacobsen, 2002). Denna ansats kräver dock att undersökaren har förkunskaper i ämnet och söker att generalisera en modell. Backman (2008) hävdar vidare att kvantitativ ansats innebär att man använder sig av mätningar, kvantifiering med hjälp av matematik och statistik, som efter analys resulterar i numeriska observationer. En kvalitativ ansats, å andra sidan, innebär att man inte använder sig av siffror och tal, utan att genom "ordet" som instrument sammanställa empiriskt material (Backman, 2008). Utifrån dessa kriterier liknar vår typ av uppsats mest en kvalitativ ansats.

2.3.1 Kvalitativ metod

Backman (2008) presenterar två olika förhållningssätt till syn på det man undersöker; det traditionella förhållningssättet och det kvalitativa förhållningssättet. Inom det traditionella förhållningssättet betraktas omvärlden ur ett objektiva perspektiv, medan det kvalitativa perspektivet istället betraktar omvärlden ur ett subjektivt perspektiv. Det kvalitativa perspektivet riktar in sig på att studera individens uppfattningar och tolkningar av omvärlden och inte som inom naturvetenskapen där verkligheten "mäts" utifrån numeriska observationer. En kvalitativ studie bidrar inte till nya teorier utan snarare bekräftar och konkretiserar tidigare teorier (Backman, 2008). Vår studie passar väl in i detta perspektiv då vi inte ämnar presentera nya teorier, utan snarare att tolka de empiriska upptäckterna genom befintlig och erkänd tidigare forskning.

2.4 Intervjuer

Uppdraget från Elisabeth Borg (personalchef Mölndals stad) är att genom intervjuer med berörda, och på kommunledningskontoret verksamma chefer och medarbetare, dels undersöka huruvida de mål och motiv för sammanläggningen har uppfyllts och dels utreda vad det är för övriga dimensioner som var positiva respektive negativa dels innan och dels efter sammanläggningen. De positiva och de negativa dimensionerna före respektive efter sammanläggningen resulterar i förslag på förbättringar och framtida studier.

Intervjuer har genomförts med följande personer (avdelning innan 2007 inom parantes):

- Staffan Hellström, förhandlingschef, personalavdelningen (personalkontoret)
- Per Dagéus, sekreterare, personalavdelningen (personalkontoret)
- Anders Hansson, utvecklingschef, strategiavdelningen (stadsbyggnadskontoret)
- Agneta Lekander, HR-strateg, SACO-representant, personalavdelningen (personalkontoret)
- Yvonne Johnsson, kanslichef, administrativa avdelningen (oförändrat)
- Eveline Stomvall, ekonomichef, ekonomiavdelningen (oförändrat)
- Lucia Carlund, arkivarie, huvudregistrator, personalavdelningen (personalkontoret)
- Carl Henrik Ronge, kommunarkivarie, valsamordnare, personalavdelningen (personalkontoret)
- Jan Persson, kommundirektör, chef för kommunledningskontoret (stadskontoret)

Diskussion har förts mellan uppdragsgivaren och oss angående hur många individer som bör intervjuas för att få en rättvis bild av situationen. Holmblad Brunsson diskuterar i *Reda ut eller trassla till?* (2005) att man inte bör intervjuas fler personer när man känner att man fått svar på forskningsfrågan. Utifrån

denna tes kände vi efter våra intervjuer att bilden inte blev mer mångfacetterad, utan svaren från de olika respondenterna givit oss en beskrivning av förhållandet. Vi är därför nöjda med antalet intervjuer och omfattningen av varje intervju.

2.4.1 Urval

Kommunledningskontoret består av fyra hierarkiska nivåer (se figur 1). Karlsson (1995) diskuterar betydelsen av att behandla data från så många intressegrupper som möjligt för att kunna ge en rättvis bild av sammanhanget och göra en så bra utredning som möjligt. I enlighet med Karlssons teorier har vi därför intervjuat personer från samtliga av kommunledningskontorets fyra nivåer, och i valet av intervjupersoner har även frågor som könsfördelning och anställningstid beaktats. Således är fyra av intervjuobjekten kvinnor och fem av dem män, personernas anställningsår varierar från 1971 till 2005. Viktigt att notera är också att samtliga av respondenterna varit anställda sedan innan 2007, vilket innebär att respondenterna har en bild av organisationen innan sammanläggningen. Detta medför att vi kan undersöka effekten av sammanläggningen i enlighet med Nilsson & Widells definition (2006).

Valet av vilka respondenter som intervjuas utgår dels från ett förslag från uppdragsgivaren Elisabeth Borg och dels från oss själva då vi kommit i kontakt med andra medarbetare på kommunledningskontoret. Urvalet utvecklas i volatilitetsstycket.

Befattning:

Kommundirektör

- Jan Persson

Avdelningschefer

- Eveline Stomvall
- Elisabeth Borg

Enhetschefer

- Staffan Hellström
- Yvonne Johnsson
- Agneta Lekander
- Anders Hansson

Medarbetare

- Per Dagérus
- Lucia Carlund
- Carl Henrik Ronge



Figur 1: Organisationsschema med de fyra hierarkiska nivåerna

2.4.2 Intervjustruktur

Intervjuerna genomfördes vid fem tillfällen på plats vid respektive respondents kontor på Mölndals stadshus, mellan den 5:e och 27:e maj 2010. Intervjuerna varade i genomsnitt en knapp timma och spelades in.

Strukturen för intervjuerna har växt fram genom diskussion oss emellan, med handledare Christian Jensen och genom studier av metodböcker. Underlaget till intervjuerna strukturerade vi upp i två delar; en allmän del och en djup del. Den allmänna delen skickades ut till respondenterna innan intervjun via e-mail med avsikt att ge dem möjlighet att förbereda sig och reflektera kring vad det egentligen är som har förändrats i och med fusionen. Den djupa delen å andra sidan hade respondenterna inte kännedom om innan. De frågorna ställdes först vid intervjutillfället (se bilaga 1). Antalet möjliga svar i den här typen av undersökning är så många att vi generellt undviker ”ja och nej – frågor” och istället ber respondenten beskriva situationen för att få en mer mångfacetterad och nyanserad uppfattning av problemet (Langlet & Wärneryd, 1980).

Allmän del

Denna del är den inledande delen av intervjun och syftar till att få respondenten, i allmänna drag, att beskriva sin arbetsplats utifrån dennes individuella arbetsuppgifter och vardag på arbetsplatsen. Vidare ställs frågor om hur arbetsplatsen såg ut innan sammanläggningen och vad det är som förändrats sedan fusionen. För att få en tydligare och mer stringent bild av vad det är som förändrats och dessutom få en mer värderad bild av skillnaderna, ber vi respondenten nämna vad som var positivt respektive negativt på arbetsplatsen före respektive efter sammanläggningen. I enlighet med detta rekommenderas öppna frågor av Langlet och Wärneryd (1980). Tanken med denna del är att få den svarande att känna sig bekväm och fri att kunna accentuera vad han eller hon tycker är viktigt (Holmblad Brunsson, 2005).

Djup del

I den utredning Jan Persson presenterade som underlag för sammanläggning i november 2006, framförs ett antal mål och motiv för fusionen. Det övergripande målet är att förtydliga och förstärka kontorens roll mot övriga förvaltningar (Persson, 2006). Persson diskuterar vidare att bildandet av kommunledningskontoret öppnar möjligheter för rationalisering och effektivitetsvinster, då administration och liknande arbete tidigare utfördes av respektive förvaltning. Sammanläggningen medför möjlighet till reduktion av denna typ av arbete genom centralisering av specialistkompetens (ibid.).

Med ansatsen att förtydliga bilden av hur dessa mål och förhoppningar har uppfyllts presenterar vi dessa mål för intervjuobjekten. Här ber vi intervjupersonen, i djupare mening, förklara hur man tycker att förhoppningarna för fusionen har uppfyllts och hur arbetsuppgifterna ser ut idag. Vi tar upp begrepp som "enhetligare förhållningssätt", "ledning, samarbete och styrning" och "rationalisering och effektivisering", som nämns i Perssons utredning, och låter intervjupersonerna resonera kring hur de ser på dessa begrepp med avseende på sammanläggningen.

I utredningen och på stadens hemsida presenteras mål, arbetsuppgifter och struktur för respektive avdelning. Vidare ställer vi frågor med utgångspunkt i avdelningarnas interna mål och processer, med avsikt att utreda hur arbetet på avdelningarna fungerar, och se hur avdelningarna samarbetar sinsemellan (samtal med Christian Jensen, 2010-04-30).

2.5 Volatilitet

Då urvalet av respondenter kommer internt från den granskade organisationen finns en risk att en selektering av respondenter gjorts. Kanske kan det vara så att vissa respondenter valts bort på grund av att uppdragsgivaren inte funnit att de kan ge relevant information om fallet. Dock är det viktigt att uppmärksamma att det ligger i uppdragsgivarens och i organisationens intresse att ge ett så brett underlag för studien som möjligt varför ett urval där ”obekväma” personer bortselekerats vore missgynnande för utredningen. Denna diskussion förs i enlighet med Karlssons (1995) volatilitetsteorier. I förslagen på respondenter fanns vidare bara individer med någon typ av chefsposition. För att få en bredare uppfattning av sammanläggningen identifierade vi behovet av att intervjua individer utan chefsposition. Därför sökte vi upp tre ytterligare respondenter för intervjuer (Carl Henrik Ronge, Per Dagéus och Lucia Carlund), vilka samtliga gick med på att bli respondenter i studien.

Vad gäller intervjusituationen i sig, för Ekholm & Fransson (1984) en diskussion kring subjektivitet i intervjusituationer. Tesen driven av författarna är att både svaranden och intervjuaren har sina förutfattade meningar och uppfattningar som ligger till grund för omedvetna tolkningar av intervjusituationen. Det kan till exempel handla om kroppsspråk, mimik, tonfall och användning av värdeord som kan tolkas med olika emfas beroende på vem som yttrar och tolkar orden. Detta gäller både från respondentens och från intervjuarens perspektiv. Tolkningsutrymmet kan leda till subjektivitet i tolkningen av det empiriska materialet. Detta problem är svårt att på ett tillfredsställande sätt få bukt med. Vi har genom inspelning och avlyssning av intervjuerna försökt skapa objektivitet, och tack vare att vi är två åhörare av materialet enas vi om en bild av vad respondenten säger. Detta leder till en högre objektivitet, dock är vi medvetna om att en subjektiv aspekt, trots våra försök, fortfarande kan finnas kvar. Med dessa subjektivitetsteorier i åtanke har vi ämnat minimera subjektiviteten från vår sida med hjälp av ovanstående medel.

Teorikapitlet har underlag i den empiriska studien och urvalet genomfördes på så sätt att efter intervjustudien gjorde vi ett teoretiskt urval efter omfattande inläsning på teorier kring de svar vi fått från respondenterna. Då det är vår egen bedömning av vad som är relevant för studien har vi i inledningen till det teoretiska kapitlet motiverat det teoretiska urvalet, dock kan det finnas teori av vikt för granskningen som inte presenterats i teorikapitlet. Dock är den valda teorin av vikt för studien.

2.6 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att vi med hjälp av intervjuer framtar vårt empiriska så väl som teoretiska material, och att vårt tillvägagångssätt kan liknas vid vad som brukar kallas för kvalitativt perspektiv. Vidare menar vi att vår typ av utvärdering är en effektutvärdering och vi menar att volatiliteten är god då försök gjorts att minimera subjektiva aspekter vid intervjutillfällena. Dock måste konstateras att objektivitet vid djupintervjuer är svårt att uppnå.

3. Teoretisk referensram

Nedan redogör vi för de teoretiska perspektiv presenterat i böcker, artiklar och avhandlingar som har anknytning till vår empiri. De perspektiv som diskuteras är centralisering/decentralisering, då fusionen beroende på perspektiv kan ses som både en centralisering och en decentralisering. Då funktioner samlats och renodlats i en förvaltning diskuteras vidare specialisering. Man kan vid en omorganisering av den här typen ifrågasätta de bakomliggande syftena med dito för att undersöka om det finns några andra motiv än de officiella för en sammanläggning. Fusionen innebär att "informella organisationer" tvingas anpassa sig till varandra och kulturkrockar kan uppstå.

Ambitionen med sammanläggningen var att genom att lägga de två viktigaste administrativa funktionerna i kommunen; ekonomi och personal, under ett och samma "tak" och skapa en enhetlighet mot övriga förvaltningar. Denna typ av omorganisering medför en typ av centralisering då dessa funktioner flyttas från respektive förvaltning till ett centralt kommunledningskontor. Sammanläggningen kan ur ett större geografiskt perspektiv dock ses som en decentraliseringsprocess, då den regionala ledningen får större mandat. Nära kopplat till centraliseringsbegreppen ligger specialisering. Vid en specialiseringsprocess renodlas funktioner, i detta fall primärt ekonomi och personal. Dessa frågor kunde innan behandlas av en halvtidstjänst ute på en förvaltning medan den idag behandlas av flertalet heltidsanställda experter på kommunledningskontoret.

De bakomliggande motiven med fusionen var att genom kommunledningskontoret skapa enhetlighet, samordning och uppsikt, samt att ta till vara på möjligheter att effektivisera och rationalisera. Men är det verkligen så att det bara är dessa officiella mål som är orsakerna till sammanläggningen? Eller kan det vara så att omorganiseringen skedde till följd av rådande trender inom management, eller att många andra kommuner ser ut på detta sätt runt om i landet idag? Detta perspektiv utgår ifrån institutionella teorier med verk från exempelvis Meyer & Rowan (1977) och Jackson & Carter (2000). Jackson & Carter diskuterar även rationalitetsbegreppet, ett begrepp som återkommer både i intervjusituationer redovisade i empirin så väl som i motiven till fusionen redovisade i bakgrunden. Således är det studien till gagn att redovisa teori för rationalitetsbegreppet. Rationalitetsbegreppet kopplas i empirikapitlet till *organisatorisk tillspetsning*.

Christensen, et al. (2005) diskuterar angående organisationskulturer att varje enhet inom en organisation kan ha sina egna normer och värderingar. Dessa enheter kallas för *informella organisationer* och vi har

funnit detta perspektiv intressant att diskutera då vid en fusion mellan två informella organisationer kan kulturkrockar uppkomma. De informella organisationerna anpassar sig till varandra och skapa nya gemensamma normer och värderingar i en ny informell organisation. Den studerade sammanläggningen är ett exempel på just en fusion mellan två informella organisationer: personal- och stadskontoret.

3.1 Centralisering

"When all the power for decision making rests at a single point in the organization – ultimately in the hands of one person – we shall call the structure centralized."

Henry Mintzberg, 1993, s 95

"En organisation är maximalt centraliserad när all makt är koncentrerad till en person".

Björn Brorström, 1990, s 20

Centraliseringsprocessen handlar som vi redogjort för i bakgrunden i fallet Mölndal om en process som ska skapa fördelar genom att samla kompetenser och renodla verksamheter. Detta för att få specialister att arbeta inom sitt eget gebit och skapa en professionalism vad gäller till exempel ekonomi eller administration.

Henry Mintzberg (1993) tar upp ämnet centralisering i boken *"Structure in Fives: designing effective organizations"* och menar att den huvudsakliga orsaken till centralisering så väl som decentralisering är arbetsfördelning tillsammans med koordination. En centraliserad organisation medför störst koordinationsmöjligheter till beslutsfattaren.

I boken *"Power in and around organizations"* tar Mintzberg (1983) mer explicit upp centraliseringsperspektivet i en politisk kontext och menar att politiker hittar fördelar i centraliseringen i så mån att de kan ta rollen som nod i informationsflödet. Mintzberg använder termen *"gatekeepers"* som en beskrivning av politikern som delges den information som på grund av den centraliserade strukturen i organisationen strömmar genom den centrala makten. På så vis kan politikern nå makt inom den politiska sfären.

3.2 Decentralisering

"To the extent that the power is dispersed among many people, we shall call the structure decentralized."

Henry Mintzberg, 1993, s 95

En annan tolkning av denna centraliseringsprocess är att det egentligen är en del av en regionaliseringstrend som är en viktig faktor i EU:s strävan efter subsidiaritet (Jönsson et al., 2007 och EU-kommissionens rapport, 2007). Därigenom blir processen snarare en decentraliseringsprocess där makten tas från nationen och fördelas till regionen. Regionsperspektivet kan således vara en del av orsaken till att röster höjts om omorganisering för effektivitetshöjning på kommunnivå.

I *"Structure in Fives"* delger Mintzberg sin förklaringsmodell till anledningen av decentralisering. I grund och botten finns en nödvändighet i decentraliseringen som enligt Mintzberg går ut på att all information omöjligt kan samlas till en central då det kommer till mer komplexa organisationer. Detta har bland annat att göra med informationsformen, så är till exempel "mjuk" information svår att överföra från nod till central. På samma sätt är det mycket svårt för en enskild beslutsfattare att få en detaljerad överblick över hela organisationen. Samtidigt är ett av problemen med centralisering (och därigenom även en anledning till decentralisering) enligt Mintzberg att det centrala styret riskerar att hysa övertro till den egna förmågan att styra organisationen vilket inte alltid är fallet. Mintzberg benämner detta symptom "information overload" (Mintzberg, 1993).

Ytterligare fördelar med decentralisering är att grenarna får en större närhet till sin specifika region i vilken de är verksamma. Därigenom kan den decentraliserade organisationen smidigare svara på förändringar i till exempel efterfrågan från populationen i omnejden. Slutligen tar Mintzberg upp motivationsfaktorer som en annan fördel med decentralisering och menar att medlemmar i organisationer ökar sin motivation då de känner större frihet och ansvar inför sin arbetsuppgift (Jönsson et al, 2007).

3.3 Specialisering

"One man draws out the wire, another straightens it, a third cuts it, a fourth points it, a fifth grinds it at the top for receiving the head; to make the head requires two or three distinct operations; to put it on is a peculiar business, to whiten the pins is another; it is even a trade by itself to put them into the papers"

Adam Smith, 1910

Med dessa ord beskriver Adam Smith hur specialisering är en grundläggande princip för effektivisering och arbetsfördelning och något som därmed varit grundläggande för den ekonomiska utvecklingen. Ungefär två hundra år senare vidareutvecklade Mintzberg Smiths beskrivning av arbetsfördelning och specialisering och delade in ämnet dels i ett vertikalt respektive horisontellt plan och dels i ett specialiserings- respektive utvidgningsperspektiv (*job specialization* respektive *job enrichment*). Mintzberg pekar i likhet med Smith på att det i grunden är produktivitet och effektivitet som ligger bakom en specialiseringssträvan i organisationerna. Anledningen till effektivitetsökningen utgörs främst av tidsvinster då arbetaren undviker att byta arbetsuppgift, arbetarens ökande kompetens i takt med erfarenheten han får av sin arbetsuppgift och utvecklingen av arbetsrutinen som uppstår tack vare arbetarens erfarenhet. Som Mintzberg menar är repetition av arbetsuppgifter det centrala (Mintzberg 1993).

En stor del i bakgrunden kring centraliseringen i Mölndals stad är tanken att centralisering medför specialisering. Genom att göra den specifika sektorn större och samla kompetensen på ett ställe är tanken att specialister ska få möjlighet att inrikta sig enbart mot sin specialitet och inte bli störda i sitt yrkesutövande av distraktioner i form av andra arbetsuppgifter. Till exempel får ekonomer chans att koncentrera sig på den ekonomi de är utbildade att arbeta med.

3.4 Legitimitet

I artikeln *"Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony"* (1977) driver författarna en tes som i korta drag går ut på att organisationer och omorganiseringar av organisationer är ett sätt att med rationalitet som grund skapa legitimitet utåt för organisationen. Inomorganisatoriska normer fungerar som ett skydd mot utomstående kritik och ger därmed legitimitet för organisationen i så mån att man kan visa upp en organisationsstruktur som är beprövad och erkänd av samtida organisationsforskare.

Meyer & Rowan menar att de moderna organisationerna växer fram ur ett system som präglas av en institutionaliserad kontext och är ämnade att skapa rationalitet. Därigenom liknar organisationerna varandra till stor utsträckning då ett avsteg ifrån den rådande organisationsformen vore irrationellt. Denna irrationalitet menar Meyer & Rowan (1977) är icke önskvärd i dagens organisationskultur då detta skapar osäkerhet gentemot marknaden.

Just termen rationalitet är en term som diskuteras utförligt av Jackson & Carter (2000). Där kan man läsa ett resonemang om subjektiv respektive objektiv rationalitet. Författarna ger även Meyer & Rowan medhåll om kopplingen rationalitet – legitimitet.

Anledningen till att man gör avkall på nytänkandet inom organisationskulturen hävdar Meyer & Rowan (1977) stannar i organisationernas egen överlevnad som riskeras då man inte följer den legitima strömmen. Författarna diskuterar vidare huruvida denna legitimitetseftersträvan har något att göra med organisationens reella effektivitet och menar att dessa begrepp sällan är enhetliga; den legitimerande organisationsformen leder snarare till ett avkall på effektiviteten. I förlängningen innebär detta att den legitimitetsskapande organisationsstrukturen endast implementeras på ytan och inte på djupet. Utåt sett agerar organisationen på ett sätt som är i enlighet med det rådande managementklimatet. Dock ”skyddas” kärnverksamheten genom löskoppling (de-coupling) mot någon verklig förändring och behåller sin gamla form (Meyer & Rowan, 1977).

3.5 Organisationstrender

Trender inom organisationsteori är något som existerar i lika stor grad som inom andra vetenskaper. Forssell (1994) beskriver hur det fram till 1980-talet inte diskuterades i vid mening kring kommuners och förvaltningars organisationsstruktur. Forssell diskuterar framförallt hur den offentliga sektorn blir mer och mer lik den privata gällande organisationsstruktur under början av 1990-talet. En kommun liknas till sin uppbyggnad med en koncern där förvaltningarna fungerar som dotterbolag. Utvecklingen under denna epok gick mot att större delen av verksamheten lades ut på entreprenad och förvaltningarna blev mer självständiga gentemot kommunen (Forssell, 1994). Det som institutionell teori framförallt intresserar sig för är den subtila påverkan som sker via normer och värderingar (Fernler, 1994). Den klassiska tolkningen av detta är att organisationer ”anpassar sig” till omvärldens föreställningar kring effektivitet, modernitet, och rationalitet. Fernler (1994) diskuterar hur organisationer följer dels långsiktiga, tunga trender och dels kortsiktiga trender. Till de kortsiktiga trenderna hör principer som centralisering/decentralisering (ibid.). Fernler förklarar vidare hur en kommun i västsverige (av Fernler kallad ”Väststad”) hade lagt över sina personal- och ekonomifrågor på de egna förvaltningarna under 1990-talets början. Anledningen till denna omorganisering var att politikerna och ledningen helt och

hållet skulle få ägna sig åt ledarskap och se till helheten. All övrig ledning delegerades därför ut till förvaltningscheferna. Motiven till denna omorganisering var att se till helheten (ibid.) Denna omorganisering i Väststad skedde med samma bakomliggande hopp om resultat som den i Mölndal 2007. Samma ambition är tänkt att uppnås men omorganiseringen som sker i de båda kommunerna är varandras motsats. I Väststad sker en decentralisering medan en centralisering sker i Mölndal. Inga geografiska skillnader, utan snarare är det tidsepoken som skiljer vilket kan tyda på att man följer managementtrender.

Hatchuel (1993) presenterar i sin uppsats *"The Nature of Managerial Knowledge: Birth and Life of Rational Myths"* ett begrepp som kallas rationella myter och beskriver hur managementtekniker är sådana. Tekniker och trender är således myter i den mening att de beskriver och förklarar en organisations historia och nutid, identifierar organisationens problem, och presenterar problemens lösningar. Trender och tekniker är rationella i den bemärkelsen att de bygger på en teknisk kärna och en schematisk organisationsskiss. Huruvida den studerade omorganiseringen är en del av en större trend i samhället eller ej återstår att påvisa, dock finns exempel på liknande fusioner av centraliserande karaktär från områden i närheten (bland annat Väststad). Till exempel kunde man i *Västnytt* den 25/5 (2010) höra om Munkedals kommun som tillsammans med flera andra mindre kommuner i Sverige enligt Västnytt genomgår en centraliseringsprocess. Det talas om att 30 mindre landsortskommuner redan lagt närmst all administration under kommunstyrelsen, samtidigt som ytterligare 30 mindre landsortskommuner funderar på att så göra. I Västnytt's intervju med kommunalrådet Alf Sifversson (m) presenteras nyttan och motiven bakom dessa centraliseringar med terminologin "effektivitet" och "rationalitet":

"Är det så att vi tittar på effektivitet och rationalitet och bra dialog med våra kommuninvånare så finns det större förutsättningar att göra det i kommunstyrelsen"

Alf Sifversson, 2010

3.6 Organisatorisk tillspetsning

Jackson & Carter tar i boken *"Organisationsbeteende i nytt perspektiv"* (2000) upp begreppet rationalitet och för en diskussion kring begreppet med anknytning till objektivitet och subjektivitet. I korta ordalag går resonemanget ut på att objektiviteten som begreppet eftersträvar är kontextberoende och objektivitet i en social situation är enligt författarna extremt osannolik, således kan *"villkoren för objektiv rationalitet inte uppfyllas i någon situation som involverar människor"* (Jackson & Carter, 2000). Författarna fortsätter i sin argumentation om rationalitet i en organisationskontext och menar att

rationaliteten fyller ett legitimerande behov hos beslutsfattaren som också är den som definierar rationaliteten i den specifika kontexten:

”Eftersom företagsledaren hävdar, implicit eller explicit, att deras handlingar och beslut är objektivt rationella, följer att vem som än opponerar sig eller går emot dem är definitionsmässigt irrationella”.

Jackson & Carter, (2000)

Författarna menar att anspråket på rationalitet tillsammans med hävdandet att oliktankande är irrationella ligger som grund för beslutsfattarnas legitimitet.

3.7 Organisationskultur

”Organisationskultur sätts i samband med de informella normerna och värderingarna som växer fram och har betydelse för livet och verksamheten i formella organisationer”.

Christensen, et al., (2005)

En stor problematik vid sammanläggning av enheter eller liknande är de kulturkrockar som kan uppstå. En organisation består av löst kopplade enheter, som egentligen inte vet så mycket om varandras verksamheter (Weick, 1969). *Informella värderingar* och *normer* är något som existerar i institutionaliserade organisationer. Dessa värderingar är med andra ord inte officiella utan är något som växt fram under en lång tid i en organisation (Christensen, et al, 2005).

Selznick (1949, 1957) diskuterar skillnaden mellan institutioner och organisationer. Institutioner beskrivs som informella, organiska fenomen som gradvis växer fram, medan organisationer är formella, instrumentella, verktygsliknande och ”mekaniska” (Christensen et al., 2005). Vidare existerar *informella organisationer* som beskrivs som en organisation med framväxande institutionella drag (ibid.). I en informell organisation representerar de organisatoriska dragen skelettet och de institutionella dragen kött och blod (ibid.). Christensen, et al, menar vidare att varje enhet inom en organisation, till exempel en kommun, kan ha en egen organisationskultur. Det faller naturligt att behandla detta perspektiv då personalkontoret och stadskontoret tidigare var två fristående förvaltningar. Det förefaller högst troligt att de fanns kulturella, informella skillnader med avseende på normer och värderingar inom respektive enhet. Weick (1969) diskuterar begreppet löskoppling inom organisationer. Han menar att organisationer består av löst kopplade grupper, där vetskapen hos individen av vad som händer i de andra delarna av organisationen är tämligen begränsad.

3.7.1 Lärande

Christensen et al (2005) diskuterar vad lärande har för betydelse i arbetssituationer, och menar att en individ i en organisation vet vilka regler och identiteter man skall aktivera i olika situationer utifrån hur stor erfarenhet man besitter. Ju mer erfarenhet individen har desto bättre vet individen hur den skall agera i olika situationer. Logiken av vad som är ett lämpligt agerande i en situation är således beroende av i vilken grad systematiska och kulturella förhållningssätt och handlingar utkristalliserat sig hos medlemmarna i en offentlig organisation (Christensen, et al, 2005). På samma sätt som en individ i en offentlig organisation handlar mer eller mindre lämpligt utifrån sin erfarenhet, handlar även en enhet utifrån sin erfarenhet. En organisationskultur växer således fram genom successiv anpassning av inre och yttre krav.

3.7.1.1 Inre krav

De inre krav som ger upphov till institutionella drag i en enhet eller gruppering kommer i första hand från de informella normer och värderingar som individer för med sig in i enheten. Normerna och värderingarna grundar sig i individernas tidigare sociala bakgrund, utbildning och profession. Detta kan bidra till att de bildas subkulturer inom en enhet som exempelvis en förvaltning inom en kommun. Subkulturerna ”lever” tillsammans inom enheten men beroende på storlek och inflytande tenderar ofta någon subkultur att dominera inom enheten (Christensen et al., 2005).

3.7.2 Ledarskap och organisationskultur

Uppdagandet och framväxandet av en stark organisationskultur inom den offentliga sektorn är i stor utsträckning kopplat till ledarskapet för organisationen. Organisationens identitet utvecklas genom kritiska avgöranden som fattas av ledningen. Exempel på sådana kritiska avgöranden kan vara omdefinieringar av organisationens mål och funktion, eller någon typ av omorganisering. Ledningen i en organisation har vidare ett ansvar i att bidra till organisationens identitet genom träning, lärande, indoktrinering och sammanhållning (Christensen, et al, 2005). Medlemmarnas integrering och socialisering i kulturen fördjupas genom sådana typer av aktiviteter. Exempel på sådana aktiviteter skulle kunna vara ”kick-offs”, personalmiddagar etcetera.

Sammanfattningsvis diskuterar Christensen att organisationskultur är något som växer fram med tiden genom att organisationen gradvis institutionaliseras. Institutionaliseringsprocessen skapar, genom gemensamma, framväxande normer och värderingar, vägledning och regler för vilka förhållningssätt och handlingar som är lämpliga. En normativ utgångspunkt gör att ömsesidig tillit mellan ledning och

förvaltningar utvecklas. På så sätt gör en fungerande stark organisationskultur att ledningen har större tillit till medarbetarna och medarbetarna har större tillit till ledningen (Christensen, et al, 2005).

3.8 Sammanfattning

Mintzberg (1993) beskriver centralisering och decentralisering som tillvägagångssätt att arbetsfördela och koordinera insatsfaktorer. Begreppen centralisering och specialisering är närbesläktade då centralisering innebär att möjligheten ges för funktioner att renodlas och därför får en mer specialiserande karaktär.

Centraliserings- och decentraliseringstrender diskuteras ovan även ur ett institutionellt perspektiv, då omorganiseringar av denna karaktär kan legitimeras ur effektivitets-, modernitets-, och rationalitetsperspektiv.

Informella organisationer är enheter eller organisationer som under lång tid, inofficiellt, har skapat informella normer och värderingar (Christensen, et al., (2005). Vid en sammanläggning av två förvaltningar, fusioneras även två informella organisationer. Detta medför att de tvingas anpassas till varandra och förhoppningsvis skapa nya gemensamma normer och värdering och därigenom växer en ny informell organisation fram.

4. Empiri

Detta kapitel inleds med en beskrivning av hur kontoren såg ut innan 2007, samt hur kommunledningskontoret ser ut idag. Efter den organisatoriska redogörelsen följer det empiriska materialet i form av intervjuer. Respondenterna och deras arbetsuppgifter presenteras kortfattat för att lättare kunna identifiera möjliga skillnader i uppfattning om problemformuleringen med avseende på kön, ålder eller nuvarande respektive dåvarande plats i organisationen. Därefter redovisas respondenternas uppfattning om kommunledningskontoret uttryckta under intervjuer.

4.1 Organisationsbeskrivning

Organisationens strukturella uppbyggnad tillsammans med kommunledningskontorets olika enheters verksamhetsområden före och efter sammanläggningen presenteras nedan.

4.1.1 Innan fusionen

De båda förvaltningarna lydde innan fusionen under kommunstyrelsen. Stadskontoret svarade inför arbets- och näringslivsutskottet samt administrerade personal som arbetade för överförmyndarnämnden medan personalkontoret sorterade under personal- och organisationsutskottet. Kontoren hade i uppgift att stödja kommunstyrelsen när det gäller ledning, samordning och uppföljning av nämndernas aktiviteter och att vara stödfunktioner till nämnder och andra utskott inom nedan nämnda verksamhetsområden (Persson, 2006). Nedan följer en presentation av vad de båda förvaltningarnas arbetsuppgifter bestod av innan sammanslagningen.

4.1.1.1 Stadskontoret

Stadskontoret hade följande arbetsuppgifter:

- Ekonomiadministration, budgetering, årsredovisning och uppföljning
- Juridik och upphandling
- Information, hemsida och intranät, informationscentral, budgetrådgivning, konsumentrådgivning
- Sekreteraruppgifter och arkivering
- Vänortsfrågor
- Näringslivs- och internationella frågor
- Säkerhetsfrågor

- Handläggning av överförmyndarärenden
- Övergripande samhällsbyggnadsfrågor

Dessutom hade stadskontoret andra mindre omfattande uppgifter i övrigt inom kommunstyrelsens verksamhetsområde, som till exempel utredningsverksamhet (Persson, 2006).

4.1.1.2 Personalkontoret

Personalkontoret hade följande arbetsuppgifter

- Personalpolitiska frågor såsom jämställdhet, mångfald, ledarskap, kompetensutveckling etc.
- Arbetsmiljö och rehabilitering
- Lönestrategifrågor och löneadministration
- Arbetsrätt, avtal och förhandlingsverksamhet
- Personalekonomi
- Organisationsfrågor
- Administration av fackliga företrädare

Till personalkontoret hörde även stadens IT-verksamhet, telefoni och stadshusets café som senare kom att innefattas i serviceförvaltningens verksamhet (ibid.).

4.1.2 Motiv och möjligheter med fusion

I enlighet med kommunstyrelsens beslut 2006-06-21, § 182, gjorde kommundirektören Jan Persson en utredning av en sammanläggning av stadskontoret och personalkontoret. Persson sammanfattar det övergripande motivet för fusionen i *”Utredning om sammanläggning av personalkontor och stadskontor”* vilket var att tydliggöra och förstärka kontorens roll som kommunstyrelsens ledningskontor och skapa en enhetlighet gentemot förvaltningarna på tjänstemannasidan. Ledorden i utredningen är att det är genom ledning, samordning och uppsikt som stödet till kommunstyrelsen underlättas. För att detta skall kunna uppnås anser Persson att det krävs att stadens två viktigaste funktioner, ekonomi och personal, centraliseras till en förvaltning som leds direkt av kommundirektören (ibid.). En sammanläggning skulle ge förutsättningar till ett enhetligare förhållningssätt och en bättre samordning av olika aktiviteter riktade gentemot förvaltningarna, vilket skulle främja stödet även till övriga förvaltningar (ibid.). Persson identifierar att möjligheten till effektivisering och rationalisering vid en sammanläggning är goda. Innan sammanläggningen sköttes administration, planer och uppföljning av respektive förvaltning. I och med sammanläggningen

reduceras detta arbete och högsta kompetens kan förhoppningsvis istället utnyttjas på ett mer effektivt sätt. Persson exemplifierar:

”...ekonomer jobbar med ekonomi och personalvetare med personalfrågor”.

Persson, 2006

Persson menar att kommunstyrelsen alltid ska se över möjligheten att fusionera förvaltningar. Det finns dock två kriterier som måste uppfyllas för att det skall övervägas. Det ena är att man skall kunna identifiera att den verksamhetsmässiga samordningen förbättras av en sammanläggning, det andra är att om en förvaltning genom organisatoriska förändringar blir för liten för att exempelvis bära sina overheadkostnader bör den läggas samman så att man kan utvinna synergieffekter ur en sammanläggning. Persson menar vidare att i just detta fall; sammanläggningen mellan stadskontoret och personalkontoret, uppfylls båda dessa kriterier.

4.1.3 Förvaltningen idag

Efter sammanläggningen styrs den nya förvaltningen direkt under kommundirektören. Förvaltningen består av fyra avdelningar vilka är personalavdelningen, ekonomiavdelningen, strategiavdelningen och kansliavdelningen.

4.1.3.1 Styrning

Persson understryker i utredningen hur viktigt det är att försöka minimera antalet chefer direkt under kommundirektören då alla förvaltningschefer nu är direkt under dito. Anledningen till att man vill minimera antalet chefer är en förhoppning att detta ska underlätta styrningen av organisationen då den kan bli besvärlig att hantera med för många direkt underordnade. Persson föreslår därför att den nya förvaltningen skall indelas i ovanstående fyra avdelningar.

4.1.3.2 Chefsnivåer etc.

I jämförelse med det nu omorganiserade stadskontoret har kommunledningskontoret ytterligare en chefsnivå. Denna nivå införs för att kommundirektören skall som tidigare nämnts få större kontaktytor med avdelningarna. De nya avdelningarna innehåller mellan 14 - 22 personer och leds av avdelningschefer som har i princip fullt ansvar för sin verksamhet, ekonomi och personal. Avdelningscheferna är funktionsansvariga men ansvarar mot kommundirektören för kontorets utvecklings- och ledningsfrågor. Ansvaret mot kommundirektören grundas i mål- och kvalitetsarbete, intern kontroll, administrativ utveckling, budget och uppföljning.

4.1.3.3 Personalavdelningen

Företagshälsovården tillfördes i och med sammanläggningen personalfunktionen. Denna del av omorganiseringen mötte dock mycket kritik, då det ansågs viktigt att företagshälsovården skulle vara självständig. På grund av detta fick företagshälsovården fortsättningsvis vara en egen avdelning under personalavdelningen.

Personalkontoret

Personalkontorets primära uppgift är att genom att föra kommunens personal- och lönepolitik motivera, engagera och utveckla medarbetare och även medverka till att behålla och rekrytera kompetent personal. Vidare är kontorets mål att skapa en öppen organisation där personalen trivs och har möjlighet att genom egna initiativ kunna påverka den egna arbetssituationen.

Kontoret har också i uppgift att ge service åt kommunens anställda, att erbjuda konsulter åt förvaltningar och arbetsplatser samt att utveckla och förmedla policies till kommunens anställda (mölnadsstad.se, 2010-04-22).

Mölnadalshälsan AB

Mölnadalshälsan AB är den del av personalkontoret som arbetar med rehabilitering av exempelvis utbrända medarbetare, ergonomi på arbetsplatsen och helhetssyn över arbetsmiljö och arbetsinriktad rehabilitering (ibid.).

4.1.3.4 Administrativa avdelningen

Gällande kansliavdelningen föreslås den efter sammanläggningen bestå av den tidigare juridik- och upphandlingsavdelningen, kansliavdelningen, överförmyndariet och stadsjuristen. Det nya namnet för avdelningen blir administrativa avdelningen.

Kanslienheten

Denna enhet är den som ansvarar för rutiner och ärendeberedning inför kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och arbetsutskottets sammanträdanden. Enheten har även ansvar för kommunens referensbibliotek, kommunstyrelsens och kommunfullmäktiges diarium samt kommunarkivet (ibid.).

Upphandlingsenheten

Upphandlingsenheten har huvudansvar vad gäller upphandlingar och avtalsarbete gällande flera förvaltningar, den fungerar som stödfunktion och rådgiver förvaltningarna vid deras upphandlingar.

Enheten ansvarar även för samverkan med grannkommunerna. Enheten har vidare i uppgift att informera övriga förvaltningar och kommunens medarbetare om pågående upphandlingar, nya avtal och utvärdering av avtal. Upphandlingsenheten har även en konsultverksamhet där övriga förvaltningar har möjlighet att anlita enheten och få hjälp med att genom upphandlingar i den mån det finns tillgängliga resurser (ibid.).

Överförmyndarenheten

Överförmyndarenheten arbetar med de regler och lagar som är stipulerade i föräldrabalken angående förmyndarskap, godmanskap och förvaltarskap. Allt som görs inom detta område skall göras utifrån att det skall vara det bästa som går att göra för barnet eller den enskilde (ibid.).

Stadsjuristen

Stadsjuristens funktion i staden är att vara kommunstyrelsens juridiska stöd inom samtliga rättsområden och att vara ett stöd i kommunledningens styrningsarbete av kommunen. Förvaltningarna och nämnderna i kommunen är också stadsjuristens ansvarsområde vad gäller vägledning, stöd och hjälp i juridiska frågor. I rättsliga processer kan stadsjuristen företräda kommunen som juridiskt ombud (ibid.).

4.1.3.5 Strategiavdelningen

Efter sammanläggningen föreslås att näringslivsenheten, informationsavdelningen och den nybildade utvecklingsavdelningen skall integreras i den tänkta strategiavdelningen. Gällande den nya utvecklingsenheten föreslås vidare att den skall bemannas av kompetenser som arbetar med förvaltningsövergripande frågor internt och externt om förvaltningen.

Strategiavdelningen består av tre enheter; informationsenheten, näringslivsenheten och utvecklingsenheten.

Informationsenheten

Informationsenheten har i uppgift att administrera kommunens övergripande informationsverksamhet i form av konsumentrådgivning, privatekonomisk rådgivning, nyhetsblad, personaltidning mm.

Näringslivsenheten

Enhetens uppgifter är att fungera som stöd för företag är eller vill bli verksamma i staden. Detta kan vara i rådgivning vid juridiska frågor och liknande.

Utvecklingsenheten

Denna enhet arbetar med utvecklingsfrågor i form av miljö, säkerhet och internationella relationer. Syftet med arbetet går i linje med den vision som presenteras i GR (hållbar utveckling etc). Visionen bygger på att göra Göteborgsregionen till en attraktiv region gällande näringsliv, bo och leva i och besöka.

4.1.3.6 Ekonomiavdelningen

Persson föreslår i sin utredning att ekonomiavdelningen bör behålla samma skick som innan. Det skulle dock ske en översyn över ekonomiavdelning och den biträdande ekonomichef som skulle fungera på samma sätt som innan sammanläggningen. Syftet med översynen var att undersöka om det på något sätt gick att möjliggöra att de ledande ekonomerna inom kommunen kunde fördjupa sig i kommunledningsfrågor (Persson, 2006).

4.2 Intervjuer

Vid intervjuer gjorda i Mölndals stadshus mellan den 5:e och 27:e maj lyftes flera synpunkter av olika karaktär fram. Intervjurespondenterna hade alla olika tankar och funderingar kring diverse problem och utvecklingsmöjligheter för kommunledningskontoret och personalen hade även, som väntat, skilda uppfattningar kring hur lyckad sammanslagningen varit. Empirikapitlet är indelat i olika segment efter aspekter som återkom vid samtalen om kommunledningskontoret. Till en början ges respondenternas bakgrund, detta för att ge en uppfattning om vilken roll respondenten hade innan sammanslagningen, en faktor som kan tänkas påverka svaren i intervjun.

Staffan Hellström – förhandlingschef:

Staffans roll som förhandlingschef i organisationen handlar främst om löneadministration för Mölndals stads cirka 4500 anställda. Den huvudsakliga sysslan idag är förberedelser för ytterligare en organisatorisk förändring, i detta fall en omstrukturering av lönesystemet kallad ”lön 2010” som ska underlätta i administrationen av de anställdas löner. I korthet går omstruktureringen ut på en övergång från ett äldre system där cheferna administrerat lönerna och fört in tider och liknande i statistiken. ”Lön 2010” innebär att den anställda själv får ansvaret att administrera sin lön. Staffan hörde innan sammanslagningen till personalavdelningen.

Per Dagéus – sekreterare personalavdelningen:

Per har arbetat inom Mölndals stad sedan 2001. Han arbetar idag som sekreterare dels inom personal- och organisationsutskottet och dels inom centrala samverkansgruppen. De främsta av Pers arbetsuppgifter går ut på att analysera personalstatistik. I rollen som sekreterare har han långtgående kontakt med chefer liksom sekreterare på ett förvaltningsövergripande plan.

Yvonne Johnsson – kanslichef:

Yvonne är kanslichef och därigenom chef för den centrala administrationen i Mölndals stad. Hon har varit verksam inom Mölndals stad sedan 1971. Hon berättar kortfattat om sin position att det rör sig om ”ärendehantering”. Kanslikontorets uppgift går ut på att behandla diverse ärenden från det att de kommer in och registreras tills att de slussats vidare till nämnderna för vidare behandling eller utredning. Yvonne är dessutom sekreterare i kommunstyrelsen. Tack vare Yvonnens långa anställning ger hon ett intressant perspektiv och en långsiktighet som är mycket värdefull för rapportens utformning.

Anders Hansson – utvecklingschef:

Anders har en roll som syftar till strategisk utveckling i Mölndals stad. Uppdraget går i mångt och mycket ut på att göra Mölndal till ett mer attraktivt område för invånare så väl som näringslivet. Detta ingår i en långsiktig utvecklingsstrategi utformad från regionalcentralt håll; närmare bestämt från *Göteborgsregionens kommunalförbund*¹. Tydligt i pamfletten är att regionsförstoring och tillväxt står i centrum. Detta är i korta drag något som upptar en stor del av respondentens arbetsuppgifter. Svårigheterna mer specifikt för Mölndal är att implementera ”det goda livet” som strategin benämns till ett Mölndalsperspektiv.

Vad gäller kommunledningskontoret och dess påverkan på respondenten i en jämförelse med situationen innan sammanslagningen 2007 låter det sig inte göras helt lätt. Den roll respondenten idag innehar fanns inte innan 2007. Då togs istället utvecklingsbeslut och -initiativ från enskilda förvaltningars utvecklingsledare. Någon enhetlig chef över den strategiska utvecklingen i Mölndal fanns inte, utan instiftades 2007 i samband med omorganiseringen. Respondenten var under denna tid utvecklingsledare på stadskontoret och menar att det fanns en viss fördel i detta då kompetenserna var utspridda i verksamheten. Situationen idag innebär också att den utredare/planerare i de strategiska frågorna som innan 2007 hade en heltidstjänst med dessa frågor nu ersatts av en halvtidstjänst vilket enligt respondenten inte är tillräckligt för de arbetsuppgifter ålagda denna funktion. Dessutom saknas kompetensen idag för dessa frågor. I denna specifika fråga urskönjs ett förändringsbehov.

Agneta Lekander – HR-strateg:

Respondenten har en bakgrund på gatukontoret i Mölndals stad där denne varit anställd sen 1970-talet. Innan sammanslagningen av de båda kontoren var respondenten verksam på personalkontoret, där även med ett relativt stort ansvar över ekonomiska frågor i enlighet med hur Mölndals stad var organiserat förr; med ekonomiansvar delegerat på olika ansvariga inom de enskilda förvaltningarna. Idag är den ekonomiska delen ålagd ekonomiavdelningen och respondentens arbete i dessa frågor försvunnet. Nu karaktäriseras arbetsuppgifterna mer av HR-frågor så som jämställdhet och liknande. Vi kommer gå in mer specifikt på det ekonomiska ansvaret senare.

¹ Om detta står att läsa i en pamflett med titeln ”*Uthållig tillväxt – mål och strategier med fokus på hållbar regional struktur*”. Strategin syftar till att ”utveckla Göteborgsregionen till en stark och tydlig tillväxtregion i Europa – en region som är attraktiv att bo, leva och verka i, samt besöka” (*Uthållig tillväxt – mål och strategier med fokus på hållbar regional struktur* – uppdragsansvarig Bibbi Carlsson).

Eveline Stomvall – ekonomichef:

Eveline är ekonomichef på Mölndals stad sedan 2003 och var dessförinnan verksam inom andra områden på ekonomiavdelningen. Kortfattat handlar den ekonomiska avdelningens uppgifter om att bokföra och kontrollera det löpande ekonomiska in- och utflödet. Dessutom ger ekonomiavdelningen stöd och underlag till kommunens politiker i budgetprocessen.

Lucia Carlund – arkivarie, huvudregistrator

Lucia Carlund är huvudregistrator på kommunledningskontorets kanslienhet och har så varit sedan 1999. Lucia har i sitt arbete mycket extern kontakt med andra förvaltningar och kan därför ge exempel på hur kommunledningskontoret uppfattas av de andra förvaltningarna i enlighet med denna rapports frågeställning.

Carl Henrik Ronge – kommunarkivarie, valsamordnare

Carl Henrik Ronge har en deltidstjänst som kommunarkivarie i Mölndals stad, en tjänst som delas med rollen som valsamordnare för kommunen. Respondenten har dessutom en roll som projektledare i dokumentinföringsprocessen, en del i centraliseringsprocessen diskuterad nedan. Carl Henrik har varit anställd i Mölndals stad sedan 2005 och har ett förflutet i en mer renodlad arkivarieverksamhet, varför respondenten kan ge ett intressant perspektiv om den specifika organisationen i jämförelse med organisationer av annan karaktär. Respondentens arbete har en tydlig extern prägel då arbetet till stor del är utformat kommunövergripande. Carl Henrik har liksom Lucia flera kontaktytor mot andra förvaltningar inom kommunen och kan därför ge en bild av kommunledningskontorets perception då det kommer till enhetlighet sett från det externa planet.

Jan Persson - kommundirektör

Jan Persson verkar som kommundirektör i Mölndal och har så gjort sedan 2002, dock har hans roll som kommundirektör förändrats i och med omstruktureringen 2007. Persson började sin karriär inom Mölndal stad 1996, då som jurist på stadskontoret (han har en juridisk bakgrund). Därefter blev Persson alltså internrekryterad till kommundirektör, vilket fram till 2007 betydde chef för stadskontoret. I och med omorganiseringen blev Persson även chef för personalkontoret, något som enligt Persson själv var ett av motiven bakom sammanslagningen; att få personal- och ekonomifrågor att behandlas tillsammans, i samma forum. Personal- och ekonomifrågor hör ihop, menar Persson och fortsätter *”ekonomi- och personalchefen är som min högra och vänstra hand.”* (Persson).

Perssons främsta arbetsuppgifter som kommundirektör går ut på att *”svara upp mot det politiska systemet”* (Persson) och han jobbar nära de fem politiker som är heltidsanställda på Mölndals stad. Persson har även många ledarskapsfunktioner i sitt arbete; han ska till exempel leda förvaltningen (där han enligt egen utsago får mycket stöd från förvaltnings- och avdelningscheferna) samt genom förvaltningschefgruppen leda Mölndals stad. Dessutom fyller Persson funktionen av arbetsgivare mot fackliga organisationer. Utöver detta fylls arbetsuppgifterna av ärendehantering främst bestående av att ta fram beslutsunderlag till politikerna samt att följa upp politikernas beslut.

Jan Persson är central i hela omstruktureringen i Mölndals stad 2007 och skapandet av kommunledningskontoret tillsammans med serviceförvaltningen kan till stor del ses som Perssons ansvarsområde, något som även PM:et visar (se bilaga 3).

4.2.1 Fusionens utformning

Detta kapitel är en genomgång av respondenternas olika uppfattning kring skillnader och likheter i stort före och efter omorganiseringen. Diskussionen har i intervjuerna utgått från ett mer övergripande organisatoriskt perspektiv, detta för att urskönja respondenternas sammanfattande uppfattning om kommunledningskontorets utformning och funktion. Kapitlet är indelat i stycken efter återkommande teman i intervjuerna: organisationsperspektiven organisationstrender, organisatorisk tillspetsning, kontaktytor och arbetsklimat.

4.2.1.1 Organisationstrender

Omstruktureringen har av vissa respondenter tolkats som en del i en långtgående centraliseringsprocess som återfinns i flera delar av Mölndals stad. Centraliseringsprocessen är dock komplex, något som många tog fasta på. Staffan sammanfattade processen på detta sätt: samtidigt som en decentralisering sker med ökat ansvar till de anställda får mellancheferna ett större ansvar i löneadministrationen då den förr skett från centralt håll. Alltså är processen av decentraliserande karaktär sett från högre chefsnivå (genom det utökade ansvaret som delegerats till mellanchefen) men samtidigt av centraliserande karaktär sett från den enskilde anställda (även här genom mellanchefens ökade ansvar). Den totala uppfattningen om processens karaktär är ändå att det är av centraliserande utformning då administrativa funktioner åläggs den centrala verksamheten. Vad gäller centraliserings- respektive decentraliseringsdiskussionen pekar flera respondenter på vågrörelsen i de olika perspektiven. Bland annat Yvonne ger en bild av hur en centraliseringsprocess under 1970-talet, då till exempel lönesystemet skulle drivas och administreras från centralt håll, ersattes av en decentraliseringsprocess under 1990-

talet, då det administrativa arbetet (igen med löneadministrationen som exempel) nu skulle spridas ut mot de enskilda anställda, för att nu avlösas av en centraliseringstrend återigen då man genom "lön 2010" lägger löneadministrationen på den centrala verksamheten. Yvonne beskriver organisationsutvecklingen som en del i en trend att under 1990-talet decentralisera för att under 2000-talet centralisera. Staffan ger sin bild av denna process med att peka på budgeten som numera inte ligger på ett självständigt plan utan blivit centraliserad till ekonomiavdelningen. Detta uppmärksammas av flera respondenter och ses som en del av en implementering av allt mer kontroll från centralt håll.

Situationen har enligt Agneta förändrats i så mån att verksamheten idag arbetar mer processinriktat än tidigare; detta inte självklart med en positiv innebörd. Processtyrningen menar Agneta (som därmed omedvetet ger medhåll till Staffan, även han före detta personalkontoret) har fått en prägel av "stelhet" och arbetet uppfattas idag som mindre fritt i förhållande till innan omorganiseringen då man fick verka mer autonomt.

Även Lucia ger exempel på hur en centraliserande vågrörelse funnits inom kommunen; hur man gått från centralisering till decentralisering och tillbaks igen. Lucia har personalarkivet som exempel:

"Under 1990-talet rådde en decentraliseringsprocess då arkivet skulle ut till de enskilda förvaltningarna. Idag är processen den omvända och arkiven ska åter in mot den centrala verksamheten" (Carlund).

Eveline Stomvalls tankar om centraliseringsperspektivet ser ut på ett liknande sätt, om än med en annan terminologi och ur ett något annorlunda perspektiv: Eveline ser den organisatoriska nödvändigheten i att samla verksamheterna "under samma hatt" och menar att en tydlighet och ett starkare mandat kan uppnås då man samlar till exempel ekonomi och juridik under samma tak:

"Ekonomi, juridik, säkerhet och så vidare ska vara under samma hatt, då kan kommundirektören prata om det med större tydlighet" (Stomvall).

Just denna samling av verksamheter under en och samma enhet tillsammans med kommundirektörens förstärkta emfas i samlandet av verksamheterna är något som flera respondenter tagit fasta på och menar är det enskilt viktigaste med kommunledningskontoret. I och med ovanstående kan Jan Persson prata om de olika avdelningarna på kommunledningskontoret som en enhet. Bland annat menar Agneta att Perssons större mandat som chef över förvaltningarna är en positiv förändring.

Avslutningsvis tar även Persson upp denna process ur ett centraliserande perspektiv och menar att denna process är något som sker över hela Sverige. Även Persson tar upp "lön 2010" som ett exempel med centraliserande tendenser. Löneadministrationens nya centrala utformning är tänkt att öka effektiviteten i organisationen genom att digitalisera till exempel obekvämt arbetstid, semester, timvikarier och liknande. Centraliseringstrenden i organisationen är något Persson gärna spinner vidare på och menar att organisationen skulle kunna "slimmas" än mer, till exempel hade mindre förvaltningar kunnat slås samman, detta då kompetensen är svår att upprätthålla i småförvaltningar. Detta är en tendens som återfinns även på annat håll bland Sveriges kommuner: *"Det är centralisering som gäller!"* (Persson).

4.2.1.2. Organisatorisk tillspetsning

Rationalitetsbegreppet och organisatorisk tillspetsning är något som flera respondenter gärna återkommer till. Sammanslagningen diskuteras gärna ur ett rationalitetsperspektiv. Till exempel menar Anders att ett effektiviserings- och rationaliseringsbehov finns i organisationen, bland annat är förvaltningschefens roll tuff då denne har fler ansvarsområden än vanligt i kommunal verksamhet. Vidare menar Anders att sammanläggningen och utvecklingen mot ett mer enhetligt kommunledningskontor är rationellt så tillvida att kontaktytorna stärks vilket underlättar informationsflödet, något som i sin tur torde leda till en mer effektiv och smidig organisation. Anders beskriver vidare omorganiseringens utformning schematiskt som en sammanslagning och ett samlande av *"organisatoriska stuprör, man slår helt enkelt ihop två stuprör till ett"* (Hansson). Detta är ett sätt att samla och centralisera olika strategiska resurser, i detta fall ekonomi och personal. Detta menar respondenten behöver formaliseras på längre sikt. Här lyfter han även funderingar kring vart kommunledningskontoret är på väg; hur ser det ut om tio år?

Även Yvonne menar att det finns rationalitet bakom omorganiseringen och att det nya systemet har en mer rationell struktur än tidigare, bland annat genom enhetligheten mot andra förvaltningar som Yvonne upplever som stärkt. Yvonne menar också att sammanläggningen är *"naturlig"* som *"ett komplement till bildandet av serviceförvaltningen"* (Johnsson). Ytterligare en bland respondenterna som ser det nya organisatoriska systemet som uppbyggt efter ett rationellt mönster är Carl Henrik, som även om han inte känner sig särskilt involverad i omorganiseringen menar att den nya strukturen är mer rationellt utformad än den tidigare:

"Man spetsade till organisationen, det var inte så mycket kringhantering längre" (Ronge).

En annan iakttagelse på det rent organisatoriska planet Staffan uppmärksammar är att själva strukturen idag är tydligare än den var innan sammanslagningen. Staffan menar att: *”förr rullade det mer på”* samtidigt som det är *”mer strukturerat idag”*. Dock är inte detta i respondentens mening enbart av godo då han kan uppleva dagens struktur som *”mer stolpig”* och inskränkande för individen. Samtidigt menar Staffan att renodlandet av kärnverksamheten (utan extern men med viss intern skillnad) med en större tydlighet som följd medfört en förbättring till den interna verksamheten. Vinsterna handlar om intern kompetens och specialitet. Vinster med sammanslagningen som Persson tar upp i intervjun går i mångt och mycket ut på att personalavdelningen nu fått ett tydligare arbetsgivarfokus. Det tidigare personalkontoret hade snarare ett personalfokus enligt Persson, något som medförde att kompetenser så som HR-strateger tvangs behandla frågor av närmst terapeutisk karaktär, något som Persson ville stävja. Här kan också delar av anledningen till sammanslagningen skönjas: i övergången från en personal- till en arbetsgivarinriktad personalavdelning. Detta är något Persson menar att man lyckats med och idag upplevs enligt respondenten personalavdelningen som arbetsgivarinriktad. Dock går intervjun snart in på att tendenser till en mer arbetsgivarinriktad arbetsmarknad kan identifieras inom flera sektorer, Persson menar att klimatet till viss del förändrats efter finanskrisen 2009, något som kan ha medfört att inriktningen skiftat från personal till arbetsgivarperspektiv.

4.2.2 Kontaktytor

Då det kommer till ämnet kontaktytor går intervjuerna in på hur information strömmar mellan olika avdelningar och enheter i kommunledningskontoret. Har kontaktytorna blivit fler och smidigare eller har de minskat i omfattning? Hur pass friktionsfritt flyter information mellan de olika leden i kommunledningskontoret? Detta är exempel på de teman som frågorna vi ställt till respondenterna kretsat kring då det kommer till kontaktytor. Med granskningen av kontaktytor av mer informell karaktär ger vi underlag för diskussion om enhetligheten i stort i kommunledningskontoret. Smidighet i kontaktytor av informell karaktär menar vi ger underlag för enhetlighet i styrning och ledning av förvaltningen varför detta är viktigt att granska.

Anders Hanssons bild av strukturen i Mölndals stad är att den är *”mer samordnad idag, utan tvekan!”*. Han ser en tydlig utveckling av enhetligheten och menar att även om organisationen inte nått slutmålet med fusionen är processen igång och sammanslagningen är *”ett steg i rätt riktning”* mot den eftersträlvade enhetligheten. Framför allt har de viktiga informella kontaktytorna blivit fler och bättre i och med den närmare fysiska kontakten i kommunledningskontoret. Även sett till helhetssynen i Mölndals stads styrande enheter, även det en av ambitionerna för sammanslagningen, kan Anders se ett

positivt utvecklingsmönster även om man inte nått hela vägen fram. På frågan kring vad det är som blivit bättre sedan 2007 är flera respondenter på högre hierarkisk nivå (respondenter med chefspositioner) av samma inställning som Anders gällande samordning. Dessa respondenter hävdar att samordning och enhetlighet har utvecklats mot positivt håll sedan sammanläggningen. Bland annat menar både Jan Persson och Eveline Stomvall att ledningsgrupperna ligger till grund för den förbättrade enhetligheten och den nya konstellationen där personal- och ekonomifrågor möts har underlättat för styrningen av Mölndals stad. Respondenter på nivån under chefsnivån är inte lika tydligt positiva till denna enhetlighet, dock kan detta bero på att de inte deltar i chefsgrupperna och därigenom saknar insikt i arbetet för samordning och enhetlighet.

Det finns som sagt flera olika åsikter och iakttagelser och inte alla är lika positiva som Anders. Bland annat har Staffan en viktig iakttagelse om hur informationsflödet förändrats: samtidigt som en stor del i själva omstruktureringen skulle verka för ett smidigare informationsutbyte, större enhetlighet vid ledningen av Mölndals stad genom fler och smidigare kontaktytor, menar han att informationsflödet hämmats. Kontakten med politikerna har minskat och den större mängden led informationen nu måste färdas igenom gör att man *"tappar informationsflödet"*. Denna åsikt är något som ventileras även från andra respondenter vid senare intervjutillfällen. Staffan diskuterar att anledningen till denna brist är att personalkontoret, som tidigare var en egen förvaltning, nu hamnat ett steg längre ner från ledningen i ett hierarkiskt perspektiv. Staffan återkommer ofta till detta "glapp" mellan enheterna i organisationen och menar att en process för att överbygga detta glapp är igångsatt men en del arbete återstår för att komma fram till en än effektivare och mer kulturellt enhetlig organisation. Ett exempel på detta arbete är "chefsportalen" (en intern internetsida, respondentens benämning) som verkar för att underlätta kommunikationen i ledningen. Vidare menar Staffan att de självständiga enheter som till stor del utgör Mölndals stads administrativa verksamhet inte fungerar fullt ut då enhetligheten inte är ordentligt utvecklad. Det handlar enligt Staffan *"inte om detaljstyrning"* utan snarare om att skapa enhetlighet via förhållningssätt och policier. Han menar också att *informationsenheten* är välfungerande externt men kan förbättras internt, återigen ett tecken på arbete som kvarstår vad gäller smidigheten i informationsflöde mellan enheterna. Dock lyfter respondenten fram att kontaktytan med ekonomerna blivit mer etablerad efter sammanslagningen. En ytterligare fördel enligt Staffan är legitimeringen av makt till Jan Persson som nu har ett tydligare mandat att *"trycka till"* i sin formella roll som chef. Ett exempel hämtat från verkligheten är att *"JP kan sätta ned foten"* i främst ekonomiska ärenden (Hellström). Även skapandet av förvaltningschefsgruppen är något Staffan lyfter fram som positivt då denna grupp hjälper kommunledningskontoret att skapa enhetlighet och likriktning. Liksom Staffan lyfter Per Dagéus fram en avdelningsöverskridande grupp som något positivt omstruktureringen fört med sig och något som kan underlätta för kontaktytorna i kommunledningskontoret. I Pers exempel är

det personaladministrativa gruppen som träffas en gång i månaden för att gå igenom framtida frågor. Denna grupp utgör en av de nya kontaktytorna för Mölndals stads ledning.

Även Eveline lyfter fram denna typ av ledningsgrupper som bra för enhetsskapande inom Mölndals stad. I Evelines fall är det mer specifikt de kommunövergripande förvaltningsdagarna som lyfts fram där enhet skapas: *”större förvaltningar ger mer möjlighet till gruppleddning och dynamik vid till exempel specifika projekt”* (Stomvall). Detta står Eveline mycket positiv till och menar att det är både roligt och välfungerande med stor potential. En annan kontaktyta mellan organisationerna är intranätet, kallat *Molnet* som flera respondenter lyfter fram som ett välfungerande informationshjälpmedel, men även ett system med stor potential att utvecklas och användas mer.

4.2.3 Arbetsklimat och organisationskultur

I detta stycke behandlas åsikter som kommit fram med avseende på förändringar i arbetsklimat och organisationskultur innan respektive efter 2007. Då flera respondenter hade olika uppfattningar i frågan och många starka åsikter är detta stycke både vår frågeställning liksom vår uppdragsgivare till gagn.

Redan identifierat från flera respondenter (bland annat Staffan och Agneta) är att arbetsuppgifterna efter omorganiseringen har fått en mer stel karaktär än tidigare. Autonomi har till viss del gått förlorad för kontroll och styrning, något som enligt vissa påverkat arbetsglädjen inom Mölndals stad. Tillsammans med autonomin och friheten i arbetsuppgifter har delaktigheten till viss del gått förlorad, och både Staffan och Agneta menar att införandet av flera chefsnivåer inneburit att mycket information försvinner på vägen, något som haft negativ effekt på känslan av delaktighet i arbetet. Detta har även gett till följd att en viss saknad av tiden innan kommunledningskontoret går att skönja hos en del respondenter, framför allt de som tidigare arbetat på personalkontoret men även från annat håll har sådana känslor luftats. Ett exempel är skapandet av serviceförvaltningen, då flera anställda omlokalisades till andra områden i kommunen, detta samtidigt som ett antal pensioneringar verkställdes, båda processerna i anknytning till bildandet av kommunledningskontoret. Detta medför en föreställning att kommunledningskontoret orsakat förändringar på ett personligt plan för flera anställda. Jan Persson menar att arbetsklimatet i den inledande fasen av fusionen var *”bökitigt”* (Persson) och att främst avskaffandet av personalkontorets chef föranledde problem i klimatet, problem som Jan menar till viss del finns kvar. Dock var omorganiseringen enligt Jan en nödvändighet och han är även av åsikten att det *”funker bra idag”*, avseende arbetet och klimatet. Även Per har en del åsikter om det förändrade arbetsklimatet efter 2007. Bland annat ger han exempel på diverse gruppbildningar inom kommunhuset; till exempel *”fikar”* inte alla med alla, en iakttagelse även Lucia uppmärksammar. Detta

menar dock Lucia kan förklaras med uppdelningen av kommunhuset i flera våningar; det faller sig naturligt att ekonomiavdelningen som är samlad på bottenplan fikar tillsammans.

Per uttrycker sin oro inför kommande omstrukturering i löneadministrationen ("lön 2010", se ovan) och menar att den administrativa chefens flytt kan försvåra de informella kontaktytorna i organisationen. Han ger även sin bild av hur det kulturella klimatet fungerar i organisationen då denne uppmärksammar hur till exempel ekonomerna som en enhetlig grupp fungerar bra ihop då de kommer från samma utbildning och talar ett likartat språk innehållande samma terminologi. Detta menar respondenten inte är fallet i alla subenheter inom Mölndals stad. Dock är det viktigt att iaktta att andra åsikter också kommit fram om arbetsklimatet efter omorganiseringen. De flesta är av åsikten att inget har förändrats på detta plan mer än att gamla personalkontoret kommit närmare gamla stadskontoret. Ingen av respondenterna menar att klimatet blivit märkvärt bättre efter 2007 men de flesta är ändå av uppfattningen att klimatet inte försämrats; alltså ingen nämnvärd förändring. Carl Henrik lyfter också fram en viktig iakttagelse då han menar att bildandet av kommunledningskontoret varit en smidigare process än flera andra liknande omstruktureringar på andra förvaltningar han varit i kontakt med. I andra fall har omstruktureringarna medfört större konflikter bland personalen, Carl Henrik menar att så inte är fallet med just denna fusion. En viktig iakttagelse angående arbetsklimatet Lucia uppmärksammat är att det inte längre cirkulerar insamlingslistor bland personalen inför pensioneringar, födelsedagar eller liknande. Innan 2007 fanns ansvariga för detta område som såg till att informationen spreds på kontoret. Idag ligger denna funktion på cheferna som en del i en större helhet av dennes arbetsuppgifter och blir därför ibland förbisedd. Sådana mindre detaljer kan vara viktiga att inte "tappa bort" vid en omorganisering för att behålla ett gott arbetsklimat.

4.2.3.1. Personalkontoret kontra stadskontoret

Tydligt vid en granskning av sammanslagningen blir att man i Mölndals stad fortfarande till stor del behållit den kulturella indelningen mellan personal- och stadskontoret. Då man letar efter olika åsikter om kommunledningskontoret märker man ganska snart att en åsiktsskillnad mellan medlemmar av före detta personal- och stadskontoret finns. I vår granskning återfinns Per Dagéus, Staffan Hellström och Agneta Lekander bland dem som tidigare var verksamma på personalkontoret och de skiljer sig i vissa avseenden från de andra svaranden. Gemensamt för deras svar på frågor om kommunledningskontoret är att de i större utsträckning än deras kolleger upplevt omorganiseringen som en större sortens förändring och de kan också lättare identifiera negativa aspekter med kommunledningskontoret. De menar också att utifrån deras synpunkt såg situationen bättre ut innan sammanslagningen. Mer specifika tendenser respondenterna tar upp har att göra med friheten i arbetet, som de tycker har inskränkts i och med sammanslagningen. Respondenterna är av uppfattningen att det rådde en större autonomi innan och

också ett mer välkomnande klimat för egna initiativ och eget tänkande. En saknad efter personalkontorets pensionerade chef artikuleras också. Det ekonomiska ansvar som Agneta hade över personalkontoret är en funktion som personalkontoret ”tappade” till ekonomiavdelningen. Agneta saknar på ett personligt plan detta ekonomiska ansvar och sett till helheten i personalavdelningens struktur kan denna omstrukturering tolkas som en del i den av respondenterna uppmärksammade förlorade autonomi. Dock är just omfördelningen av specialistkompetenser så som ekonomi en stor del i omstruktureringens ambition varför konflikten mellan tappad autonomi för personalavdelningen och vunnen specialistkunskap är problematisk.

När det kommer till det kulturella klimatet i denna fråga står det tydligt att före detta personalkontoret fortfarande till stor utsträckning är en enhet (eller en informell organisation för att använda Christensens (et al.) typografi). Anledningen till detta är enligt Per att personalkontoret var den mindre av de två, medan stadskontoret var den större. Därför fick personalkontoret ”stryka på foten” (Dagérus) för stadskontoret och anpassa sig till deras klimat. Per misstänker även en avundsjuka inom stadskontoret då man ser till personalkontorets frihet i arbetsuppgifter. Vid ett besök på Mölndals stadshus får vi ett exempel på detta då Per, informellt till en kollega, ”döper” vår uppsats till *stadskontoret + personalkontoret = sant?*. Detta kom till uttryck i bland annat intervjun med Anders (som varken tillhört stads- eller personalkontoret) som uppmärksammar en konflikt vid hopslagningen. Denna konflikt ger uttryck för de interna kulturella svårigheterna och Anders menar att en intern sammansvetsning är önskvärd. Här menar Anders att processen är igång men att man inte har lyckats ”överbygga kulturskillnaderna mellan personal- och stadskontoret” (Hansson). Konflikten såg ut på följande sätt: Stadskontoret hade innan sammanslagningen en egen diskussion kring organisationens kärnvärden identifierade utifrån organisationens roll som stadskansli. Bland terminologin i dessa kärnvärden återfanns ”lojalitet” med vilket åsyftades att i tjänstemännens uppdrag ligger det att ”gilla läget” (respondentens ord) och följa de beslut som åläggs tjänstemännen från politiskt håll. Då personalkontoret vid sammanslagningen tog del av dessa kärnvärden tolkades lojalitetsbegreppet på ett lite annat sätt. Begreppet tolkades inte som lojalitet mot de politiska besluten utan snarare som en form av ”munkavle” mot de enskilda tjänstemännen. Detta medförde problem och ledde till en omformulering av kärnvärdena från ”lojalitet” till ”professionalitet”. Detta kan tyckas vara en småsak och en typ av problem som uppstår med jämna mellanrum i en organisation, konflikter är inget ovanligt, men viktigt är att ta fasta på att det än en gång är av karaktären personalkontoret mot stadskontoret, en konfliktyta som blivit uppmärksammat av flera respondenter. Till exempel lyfter Jan upp att en skillnad i vokabulär lever kvar kontoren emellan.

4.3 Sammanfattning

”Ingen revolution”

Hellström

Bland de absolut mest frekvent återkommande tankarna om kommunledningskontoret och skillnaden mellan dagens struktur och strukturen innan 2007 var iakttagelsen att ingen drastisk skillnad går att urskönja. Framst när ämnet går in på den egna verksamheten och de egna arbetsuppgifterna blir det tydligt att det inte är några revolutionerande förändringar som inträffat. Kärnverksamheten är bevarad och det finns en hel del strukturella förändringar och omformuleringar av organisationerna i sig men de dagliga rutinerna verkar allt som oftast ha lämnats nästintill oförändrade. Bland de som menar att det är svårt att identifiera någon större förändring och menar att det sammanfattande intrycket av omorganiseringen är *”inte så stor skillnad”* återfinns Yvonne, Carl Henrik, Staffan och Lucia. De flesta menar att omorganiseringen ligger på det strukturella planet och påverkar inte deras dagliga rutiner eller arbetsuppgifter. Med detta sagt finns undantag, till exempel har Agneta fått förändrade arbetsuppgifter då hennes ekonomiansvar nu delegerats ekonomiavdelningen som en del av renodlingen av verksamheterna.

Då intervjuerna kommer in på områden som produktivitet och effektivitet blir ett tydligt svar svårt att utröna, mycket på grund av svårigheten i att mäta effektiviteten och produktiviteten i den nya organisationsformen. Om man har åsikter och menar att samarbetet blivit mer effektivt handlar det främst om att man tycker att strukturen är tydligare och att kontaktytorna blivit fler och smidigare. Framst de informella kontaktytorna, alltså de som smids i fikarummet vid kaffepauser, har underlättats mycket tack vare före detta personalkontorets nygamla placering i kommunhuset. Eveline sammanfattar situationen på ett bra sätt:

”Effektiviseringen är i så mån att man samutnyttjar funktioner, alltså lånar personal mellan organisationer. Detta fungerar bättre då organisationerna blivit större och fler människor är involverade. Specialisterna sköter nu specialistområden inom de olika förvaltningarna och vi får nu bättre och närmre hjälp i specialistkompetenser. När vi nu fått in personalavdelningen kan ekonomi få hjälp med till exempel anställningsfrågor.”

Stomvall

4.3.1 Positiva aspekter

Till de positiva aspekterna dyker allt som oftast personalkontorets ”återintåg i gemenskapen” upp som det mest positiva sammanslagningen bidragit med, bland annat Yvonne är av den åsikten.

Också Eveline menar att kommunledningskontoret är en välbehövlig förändring som medfört tydlighet till organisationen och är närmst odelat positiv till omorganiseringen. Främst det enade ansiktet utåt menar Eveline är viktig för kommunledningskontoret då detta ger en tydlighet mot andra förvaltningar. Eveline menar också att kontaktytorna och enhetligheten påverkats positivt av sammanslagningen

Vad flera respondenter också lyft fram är Jan Perssons nya, tydliga mandat i flera frågor. Många anser att genom samordnandet av en gemensam förvaltning för till exempel personal- och ekonomifrågor kan nu enhetlighet skapas på både det interna och externa planet. Jan själv lyfter också fram vikten av att ha personal- och ekonomichefer med på ledningsgruppmöten tillsammans med svårigheten att hålla hög kompetens i småförvaltningar som de främsta fördelarna med kommunledningskontoret.

”En förvaltning – en chef!”

Stomvall

4.3.2 Negativa aspekter

Bland de negativa aspekter om bildandet av kommunledningskontoret som identifierats är främst det faktum att man förlorat kolleger, antingen genom omlokalisering till andra lokaler, genom pensionering eller genom ”nedskärning”. Det är dock viktigt att kontextualisera just den sista av dessa aspekter och inte förringa nödvändigheten i nedskärningarna, framför allt i den ekonomiska instabilitet vi just upplevt. Röster från respondenterna har höjts om oklarheter bakom anledningar till sammanslagningen. Även om undantag finns verkar det som om bakgrunden till kommunledningskontoret inte blivit tydligt presenterat till personalen från ledningen. Bland annat Lucia poängterar att omorganiseringar ofta är jobbiga och drabbar personalen och då man inte ser ett tydligt behov eller får en tydlig bakgrund till omorganiseringen kan den bli svårare att acceptera för personalen. Ett tydligt tecken på detta är att respondenterna ofta blandar ihop namn på olika organisationer; personalavdelningen heter allt som oftast personalkontoret och serviceförvaltningen blir ibland SAMFAST (ett organ under serviceförvaltningen med uppgifter riktade mot fastighetsförvaltning) (molndalsstad.se, 2010-06-02). Detta enligt Lucia på grund av att omorganiseringarna kommer ganska tätt och det ibland är svårt att se poängen med omorganiseringen. Med detta sagt lyfter Carl Henrik, som arbetar mycket kommunöverskridande mot andra förvaltningar, fram iakttagelsen att just denna omorganisering skett relativt smärtfritt vid en jämförelse med andra förvaltningar och andra omorganiseringar. Flera

respondenter från före detta personalkontoret lyfter även fram att klimatet blivit mer strikt och att autonomi i arbetet gått förlorad, något som påverkat arbetsglädjen. Staffan menar också att den informella prägelns gått förlorad och att kommunen nu blivit mer formaliserad.

5. Analys

Detta kapitel syftar till att tolka respondenternas svar redovisade i empirikapitlet med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Tanken är att kontextualisera respondenternas åsikter och granska dem ur ett teoretiskt perspektiv för att kunna ge svar på problemformuleringen och förslag på möjliga utvecklingsmöjligheter.

5.1 Fusionens utformning

Vi har i empirikapitlet granskat fusionens karaktär. Då stora delar av det administrativa arbetet i och med skapandet av kommunledningskontoret ålagts det centrala planet i organisationen, pekar det mesta på att fusionen har en centraliserande form. Detta går även hand i hand med andra samtida omorganiseringar inom den offentliga sektorn. Som exempel står omorganiseringen i Munkedals kommun.

Vidare är medarbetarnas syn på omorganiseringen som rationell och en organisatorisk tillspetsning svår att analysera på grund av problematiken i rationalitetsbegreppet. Möjliga motiv bakom fusionen kan vara legitimitetsskapande och trendföljning.

5.1.1 Organisationstrender

Som många respondenter varit inne på och uppmärksammat finns i bildandet av kommunledningskontoret tendenser av centraliserande karaktär. Vi har uppmärksammat på tecken på detta så tillvida att bland annat löneadministrationen ålagts centrala funktioner i kommunen (genom ”lön 2010”). Även personalhandlingar och liknande har gått åt centralt håll. Då det samtidigt finns inslag av decentraliserande karaktär, är inte centraliseringsinslaget självklart. Ett exempel på inslag av decentraliserande karaktär är samma omstrukturering av löneadministrationen som exemplet ovan, ”lön 2010”, men i decentraliseringstolkningen med perspektivet att det administrativa ansvaret inom lönefrågorna läggs på de enskilda anställda. Vår tolkning förblir trots allt att en process som är av övervägande centraliserande karaktär ägt rum i Mölndals stad då denna tolkning är den vanligaste från respondenternas håll. Detta ska ställas i kontrast till tidigare processer i organisationsformer som några respondenter uppmärksammat. Mölndals stad har tidigare genomgått en centraliseringsprocess, detta under 1970-talet. På denna process följde under 1990-talet, som respondenter belyst, en decentraliseringsprocess då ansvaret och administrationen förlades längre ut i organisationen. Under senare delen av 2000-talet var processen tillbaka till en centraliserande form då administrationen åter

igen läggs på centralt ansvar. Vad vi ser är alltså en vågrörelse med förvånansvärt jämna intervall där man antingen centraliserar eller decentraliserar med ungefär tjugo års mellanrum. Att dra slutsatser på längre sikt om denna process låter sig inte göras då vi dels inte kan säga något om vart det framtida organisationsmodet är på väg, och dels inte studerat vågrörelsen tillräckligt långt tillbaka i tiden för att kunna dra några paralleller till framtiden. Tydligt är dock att Mölndals stad följer en modell på ett organisationsmode som bland annat Christensen et al. uppmärksammat.

Vi har även kunnat identifiera att centraliseringen är en trend som följs av dagens svenska kommuner. I Västnytt's granskning (2010-05-25) framgick att runt 30 landsortskommuner omorganiserat på ett likartat sätt som Mölndal då de lagt sin administration på centralt håll. Alltså kan vi konstatera att centraliseringen i Mölndals stad är en del i en långtgående centraliseringstrend i Sverige, något som Persson är medveten om och menar kan utvecklas än mer i Mölndals stad.

5.1.2 Organisatorisk tillspetsning

Frågan om rationalitet på ett organisatoriskt plan är problematisk. Med rationalitet menar respondenterna snarast strukturellt mer logiska organisatoriska system som underlättar för effektivt och produktivt arbete. Diskussionen om en rationell organisationsform går hand i hand med den tendens till trendföljning på det organisatoriska planet som vi analyserade i föregående stycke. När det kommer till rationalitet är begreppet komplicerat vilket lyfts fram av Jackson & Carter (2000). En slutsats från deras resonemang om rationalitet är att den objektivitet som begreppet innefattar inte är självklar. Snarare ligger ett stort mått subjektivitet inbäddat i begreppet, varför likhetstecken mellan rationalitet, produktivitet och effektivitet inte helt lätt låter sig dras. Rationalitet används ofta i organisatoriska sammanhang som en legitimerande formulering vid anammandet av nya organisationsformer eller vid omorganiseringar. Det finns tendenser att från ledningshåll lyfta fram rationaliteten i en organisationsform eller titulera en ny managementmodell som rationell, detta enligt Meyer & Rowan (1977) för att skapa legitimitet för beslutsfattarna i betraktarnas ögon. Således kan man tolka fusionen, då användandet av begrepp som rationalitet och effektivitet, som ett sätt för Mölndals stads beslutsfattare att legitimera sina handlingar och chefsposition genom användandet av rationalitetsbegreppet.

Bakomliggande motiv till fusionen

Då vi identifierat rationalitetsbegreppet och de teorier Meyer & Rowan (1977) lyft fram så som förgrundsgestalterna för den institutionella teorin är steget kort till att identifiera kärnan av denna teori. För att beskydda kärnverksamheten vid omorganiseringar och nya managementtrender tillämpar man

enligt Meyer & Rowan (1977) de-coupling (löskoppling) som skapar en typ av mur för nya organisationsidéer att tränga igenom till kärnverksamheten. På så sätt blir denna intakt mot externa omorganiseringskrav och kärnverksamheten kan fortsätta som tidigare utan att omorganiseras. Samtidigt kan verksamheten på det externa planet visa upp de legitimitetsskapande attributen som omvärlden tolkar som bevis på att organisationen är modern i enlighet med de senaste managementtrenderna.

Är detta applicerbart på Mölndals stad? Svaret på frågan låter sig inte enkelt identifieras. Tecken på vad som kan tolkas som löskoppling enligt institutionell teori är bland annat iakttagelsen att omorganiseringen inte bidragit till några större förändringar när det kommer till den enskilde anställdes egna verksamhet och arbetsuppgifter. Vår empiri pekar på att en stor del av respondenterna inte upplever omorganiseringen 2007 som nämnvärt revolutionerande eller ens märkbar. Det övergripande intrycket av våra intervjuer var just detta; att ingen större skillnad kan urskönjas i en jämförelse innan och efter omorganiseringen 2007.

Ett annat tecken på att en tolkningsmöjlighet utifrån institutionell teori finns är retoriken från ledningshåll i det PM skrivet av kommundirektören inför kommunledningskontorets bildande: *”möjligheterna till effektivisering och rationalisering vid en sammanläggning är också goda”* (Persson, 2006). Denna retorik kan man tolka som ett sätt att utåt, kanske främst mot politikerna i fråga som ligger bakom beslutet, skapa legitimitet för sin verksamhet och visa upp en organisation som genomgått ”den senaste” organisationsformen. Att sedan genomföra omorganiseringen kan enligt Meyer & Rowans (1977) typografi benämnas som ett ceremoniellt mytskapande ämnad att förstärka perceptionen av organisationen som implementerad av moderna managementmodeller.

Med detta sagt är det viktigt att iaktta att omorganiseringen i fråga, alltså kommunledningskontorets skapande, inte med nödvändighet var ämnad att förändra kärnverksamheten i någon större utsträckning. Snarare var sammanslagningen tänkt att på ett organisatoriskt plan ”skapa enhet i styrning och ledning av Mölndals stad”. Således kan inga definitiva slutsatser om den studerade fusionen som ceremoni bekräftas. Huruvida man lyckats med enhetsmålet analyseras nedan.

Omorganiseringen i staden kan även ses som ett svar på hur andra kommuner ser ut idag. Alf Sifversson i Munkedals kommun legitimerar deras omorganisering på samma sätt som Persson genom att hävda att en omorganisering av centraliserande karaktär kan uppnå effektivitets- och rationalitetsvinster. I Västnytt's inslag framgår också att flera mindre kommuner genomgått eller genomgår en centralisering varför man också kan anta att en bakomliggande orsak till omorganisering helt enkelt är att ”andra gör

det”. Resonemanget återspeglar hur modecykler påverkar organisationsformer likt det teoretiska resonemanget benämmt institutionell teori.

Persson vill inte rakt ut säga att sammanläggningen är en anpassning till andra kommuner i landet men belyser samtidigt att det finns många kommuner som har gjort på liknande sätt de senaste åren. Fernler (1994) redogör för hur omvärlden påverkar organisationer att omstruktureras som en följd av allmänna föreställningar kring effektivitet, modernitet och rationalitet.

5.2 Kontaktytor

En återkommande åsikt från respondenterna, främst från de i ledningsfunktion men även från andra, är att kontaktytorna förbättrats genom ledningsgrupperna som vuxit fram efter sammanslagningen. Detta är en aspekt där kommunledningskontoret verkar ha rönt framgång när det kommer till målsättningen att hitta enhet i ledning av Mölndals stad. Också personalkontorets inträde ”tillbaka till gemenskapen” lyfts ofta fram som mycket positivt för kontaktytorna i kommunhuset. Närheten till personalavdelningen förenklar kontakten mellan olika enheter och det är tydligt att kommunledningskontoret på så vis varit en förbättring av framför allt de informella kontaktytorna då information nu sprids på ett mer fritt sätt på det informella planet. En annan sida respondenterna uppmärksammat är att många subgrupper återfinns bland personalen på kommunledningskontoret. Det är inte med nödvändighet så att alla fikar tillsammans, som någon respondent gjort oss uppmärksamma på. Detta ska inte tolkas som alltför alarmerande då sådana inslag säkert finns på de flesta arbetsplatser. Tolkningen till bakgrunden för dessa subgrupper är också lätt att identifiera: vi har i våra intervjuer märkt att gruppkonstellationerna utformas efter våningarna i stadshuset. Ekonomiavdelningen, som återfinns på första våningen, fikar till exempel tillsammans och deras enhetlighet har också uppmärksamrats. Liknande gruppindelningar, efter horisontella förutsättningar, kan identifieras.

Dock kan det vara av vikt att iaktta att motsättningar har identifierats från vissa delar av före detta personalkontoret. Tendenser till att känna sig förbisedd kan uttolkas från våra respondenter som tidigare hört till personalkontoret. Dessa är också de mest återhållsamma i lovorden till kommunledningskontoret; faktiskt är före detta personalkontoret i många fall direkt kritiska till sammanslagningen. Vad detta kan bero på måste i mångt och mycket identifieras utifrån den autonomi respondenterna uppfattade att de hade innan sammanslagningen. Respondenterna menar att ledningen blivit av det mer kontrollerande slaget, detta med inskränkning på friheten i respondenternas arbetsuppgifter. Vi har märkt en saknad av det gamla systemet och personalkontorets chef hos respondenterna från före detta personalkontoret. Två ytterligare aspekter tillhörande det gamla systemet

som kan ha grund i missnöjet hos personalavdelningen är ekonomiskt ansvar och hierarkisk roll. Innan 2007 hade personalkontoret hand om sin egen budget, något som kan upplevas som en nackdel då självständigheten drabbas. En annan aspekt som påverkat självständigheten på personalkontoret är att man på en hierarkisk nivå hamnat ett steg längre ner i våningarna. Innan var personalkontoret en egen förvaltning, med en egen förvaltningschef, medan man nu ingår i kommunledningskontoret. Detta har bidragit till att ”information gått förlorad på vägen” vilket upplevs frustrerande. Det är dock svårt att dra några klara slutsatser kring detta då respondenterna på inget sätt är av samma uppfattning i detta ämne. Besvikna tendenser från före detta personalkontoret har dock identifierats.

5.3 Arbetsklimat

Vad gäller arbetsklimatet kan ungefär samma analys göras som i fallet kontaktytor. Överlag lyfts arbetsklimatet på kommunledningskontoret fram som gott, den mest återkommande uppfattningen från våra respondenter är att ingen förändring jämfört med klimatet innan sammanläggningen går att identifiera. Det har även lyfts fram att arbetsklimatet är mycket gott och att sammanslagningen genomförts på ett bra sätt i en jämförelse med liknande sammanslagningar inom andra förvaltningar.

Många respondenter har lyft fram personalkontorets ”återintåg” i gemenskapen som ett mycket positivt resultat av sammanslagningen, men det finns också åsikter som inte är lika positiva och pekar på att arbetsklimatet snarare försämrats efter sammanslagningen. En anledning till att det finns respondenter med denna uppfattning kan vara att många arbetskamrater gått förlorade i olika former. Till exempel finns en saknad av personal som gått från kommunledningskontoret till den nyskapade serviceförvaltningen. Även pensioneringar har lett till att flera respondenter lyft fram att arbetsklimatet inte med nödvändighet förbättrats efter sammanslagningen. En lösning på detta hade varit att arbeta med att utveckla den informella organisationen på kommunledningskontoret och försöka göra denna mer enhetlig. Tanken är att försöka närma sig en gemensam informell organisation i kommunledningskontoret som ersättning för de informella organisationerna som utgjordes av personal- och stadskontoret, detta i enlighet med Christensen (2005). Vidare kan man hävda att när nya informella organisationer bildas, minskar förhoppningsvis även avsaknaden av de gamla. Något som i detta fall ur personalavdelningens perspektiv hade varit positivt då medarbetarna på denna avdelning är de som mest frekvent visar avsaknad av tiden innan 2007.

5.4 Kommunledningskontorets utvecklingsmöjligheter

Några sammanfattande tankar som yttrades från flera respondenter när de fick chansen att så göra rörde sig bland annat kring genomslagskraften i omorganiseringen som vid flera fall ansågs inte vara särskilt kompakt; i många fall menade respondenterna att de inte upplevt omorganiseringen som omfattande

överhuvudtaget. Många menar även att omorganiseringen i sig var bra men att det finns mycket kvar att göra för att uppnå de mål som sattes för den. Exempelvis att mot övriga förvaltningar kommunicera en mer enhetlig bild av kommunledningskontoret. Det uttrycktes vid ett antal tillfällen att man upplever att bilden av kontoret mot andra förvaltningar är "spretig". Med detta menade respondenterna att varje enhet av kontoret går ut med sin egen information till förvaltningarna. Någon typ av samordning av informationsspridning för kommunledningskontoret efterfrågas här, och vi föreslår i enlighet med detta större samarbete med infoenheten. Förslaget bygger vidare på att man genom infoenheten sprider sin information. Infoenheten sammanställer då samtliga enheters information och går ut med denna till övriga förvaltningar. Detta skulle innebära en möjlig expansion av infoenheten då den kommer att få mer att göra, men skulle kunna vara nödvändigt för uppnå målet gällande en enhetligare förvaltning i högre grad. Dessutom menar vi att ett ökat samarbete med infoenheten skulle innebära större samarbete mellan kontorets interna enheter vilket, i enlighet med Christensens teorier (2005), skulle bidra till en förstärkt organisationskultur. Kommunledningskontoret skulle vidare då kunna utvecklas till en mer institutionaliserad organisation efter Christensens typografi (ibid.) genom att de informella normerna och värderingarna då kan utvecklas och bli samstämmiga för alla kontorets enheter, något som vi fått bilden av är en brist idag. Dock ska kommunhusets arkitektoniska dimensioner iakttas då de många horisontella plan kan utgöra ett hinder för enklare sortens informell kommunikation; vi har märkt att gruppkonstellationer ofta utvecklats efter på vilken våning de är verksamma.

De tidigare nämnda gemensamma normerna och värderingarna är något som gradvis växer fram menar Christensen (2005). Så kommer inte ske om enheterna fortsätter att arbeta på samma sätt som innan sammanläggningen, med andra ord som egna förvaltningar (förutom att personalkontoret flyttats bort från makten). Vidare har vi fått starka indikationer på att de normer och värderingar som fanns inom respektive kontor innan fusionen fortfarande finns kvar. Detta accentueras i att man fortfarande fikar med samma människor och på samma tider som innan. Man har gjort försök att skapa informella normer och värderingar genom den kickoff som ägde rum tidigt i kommunledningskontorets historia, men vi anser att det behövs mer handlingar av liknande karaktär för att uppnå detta. En individ nämnde under en av intervjuerna ett exempel på skillnad som fanns mellan gamla personalkontoret och gamla stadskontoret i samband med när man diskuterade vad som ska vara bärande principer för verksamheten. Då tog man upp begreppet lojalitet gentemot politiker, vilket i sammanhanget innebar att man skall genomföra sina arbetsuppgifter oavsett om man gillar eller inte gillar det politiska beslutet. Vid detta tillfälle reagerade medlemmar från före detta personalkontoret över att de skulle "*rätta sig i ledet*" och att ledningen vill "*ha munkavle på oss*" och att man därmed inte får kritisera ledningen. På detta sätt tolkades inte ordet lojalitet av medarbetarna på gamla stadskontoret, som snarare uppfattade begreppet i

termer av att hålla sig till sin roll som tjänsteman i en kommunal förvaltning. För att skapa ett begrepp som fungerade för båda kontoren använde man istället termen professionalitet som är mindre värdeladdat.

5.5 Sammanfattning

Det samlade intrycket av våra intervjuer är att personalen inte har en enhetlig uppfattning av hur lyckat kommunledningskontoret är. I vissa fall lyfts klara förbättringar och mycket goda omdömen för kommunledningskontoret fram. I andra fall är respondenterna långt mer restriktiva i sina lovord och menar till och med att kommunledningskontoret är en försämring sett till organisationen innan 2007.

6. Slutsats

Nedan redogör vi för våra slutsatser med analysen av den empiriska studien som grund. Vi presenterar till en början svaren på våra forskningsfrågor för att därefter diskutera studiens tillämplighet. Då den avslutande forskningsfrågan kan vara till hjälp för vår uppdragsgivare då det kommer till utveckling av organisationen har vi valt att för tydlighets skull ge denna fråga ett eget avsnitt. Avslutningsvis diskuteras hur framtida forskning kan använda uppsatsen och vilka eventuella luckor som kan fyllas av nya, mer omfattande studier.

- *Finns det organisationskulturella eller arbetsklimatmässiga skillnader mellan dagens kommunledningskontor och organisationen innan 2007?*

Vi har funnit att de flesta respondenter i Mölndals stad menar att sammanslagningen inte förändrat deras dagliga rutiner i någon större utsträckning. En förändring som dock kunde identifieras var personalkontorets ”återtåg in i gemenskapen” som många respondenter lyfte fram som en särskild fördel med sammanslagningen. Respondenter med chefsposition lyfte också ofta fram att fusionen 2007 är ett steg i rätt riktning på utvecklingen av organisationen, och även om det finns mer att göra ses kommunledningskontoret som en fördel i jämförelse med hur organisationen såg ut innan 2007.

- *Hur väl har ambitionerna med fusionen 2007 uppnåtts?*

För tydlighetens skull presenteras här åter sammanslagningens motiv enligt Jan Persson:

- Tydliggöra och förstärka kontorens roll som kommunstyrelsens ledningskontor och därigenom skapa enhetlighet mot förvaltningarna på tjänstemannasidan
- Underlätta arbetet till kommunstyrelsen genom ledning, samordning och uppsikt.
- Sammanläggningen medför tydligare fokus på väsentligare frågor.
- Möjligheter till effektivitets- och rationalitetsvinster är stora vid en sammanläggning.

Vad gäller det första motivet, att skapa enhetlighet mot förvaltningarna på tjänstemannasidan kan man från internt håll utröna att kommunledningskontoret medfört en enhetlighet. Respondenter med kontakt externt menar att upplevelsen av kommunledningskontoret som en enhet återfinns hos andra förvaltningar i Mölndals stad. Dock är det empiriska underlaget inte tillräckligt för att tillfredsställande

svara på om detta motiv uppfyllts. En studie med inriktningen mot andra förvaltningar med kontaktytor mot kommunledningskontoret och med respondenter från andra förvaltningar med kontakt med kommunledningskontoret hade kunnat ge ett uttömmande svar på denna fråga. Detta ryms dessvärre inte inom ramarna av denna studie.

Motiv nummer två, att underlätta ledning och samordning verkar till viss del vara uppfyllt. Då respondenter i chefsposition, vilka är de med bäst överblick vad gäller just dessa aspekter, intervjuades kom ledningsgrupperna frekvent upp, detta som ett forum för möjlighet till just samordning av ledning och styrning. Respondenterna menar att i och med kommunledningskontorets bildande sitter de personer som behövs med i de olika ledningsgrupperna vilket är av vikt för förvaltningens ledning och samordning. Dock menar respondenterna även inom detta perspektiv att mer finns att göra för att nå hela vägen fram till målen men att kommunledningskontoret är ett steg på vägen mot en mer enhetlig organisation.

När det kommer till motiv nummer tre, fokus på väsentligare frågor går den hand i hand med det Persson menar angående personalavdelningens nya roll som en arbetsgivarinriktad avdelning. Då personalen i Mölndals stad enligt Persson tidigare vände sig till kontoret med frågor av terapeutisk karaktär, detta till specialister med HR-funktion. Nu menar Persson att så inte är fallet och att specialistkompetenserna renodlats på personalavdelningen. Agneta Lekanders avsaknad av ekonomiska ansvar kan även tolkas som en del av specialiseringen och fokuset på väsentliga frågor (detta Agnetas saknad av ansvaret till trots).

Vad gäller möjligheterna till effektivitets- och rationalitetsvinster har vi svårt att göra någon tydlig bedömning på framgången för fusionen. Då det kommer till effektivitet kan vi identifiera att då det kommer till kontakt mellan avdelningarna och effektiviteten i specialistområdena kan det anas att högre effektivitet nåtts, detta är dock inget vi har mer belägg för än vad respondenternas egna uppfattningar medger. Respondenter i chefsposition menar att en enhetlighet och översikt uppnåtts genom ledningsgrupper då det kommer till samordning och styrning men huruvida det är detta som avses med effektivitetsvinster i motiven eller ej har vi svårt att säga.

En liknande slutsats kan presenteras då det kommer till den i motiven nämnda rationalitetsvinsten. Vi har från respondenter hört att den nya organisationsformen är rationell, dock har vi svårt att definiera rationaliteten i organisationen. På ett schematiskt plan där man målar upp organisationsschemat för organisationen kan det tyckas rationellt att ordna kommunledningskontoret på det sättet som är fallet

idag, men frågan är om inte motiven snarare har varit att få bättre kontakt med och kontroll på personalkontoret genom att skapa en geografisk närhet till vederbörande, än att vinna rationalitet.

- *Kan några andra motiv till omorganiseringen än de satta av kommundirektören identifieras?*

Vi har i analyskapitlet diskuterat ett forskningsspår benämnt institutionell teori och även i teorikapitlet diskuterat managementforskarna Meyer och Rowans teser om löskoppling (1977). En tolkningsmöjlighet till svaret på forskningsfrågan ovan kan vara att fusionen i Mölndals stad är ett exempel och en del i en trend med centraliseringskaraktär som sveper över Sverige. Vi har tagit del av denna process bland annat i landsortskommunen Munkedal som tillsammans med flertalet andra kommuner gått igenom en process av centralisering, och vi har också tagit del av decentraliseringen i ”Väststad” på 1990-talet. Med detta tillsammans med ett empiriskt material som grund kan man tolka omorganiseringen som just en del i en landsomspännande organisationstrend där centralisering är i fokus.

Vad gäller Meyer & Rowans perspektiv (1977) finns tendenser att från ledningshåll prata om omorganiseringen som rationell och effektiv; till och med i motiven bakom fusionen kom denna terminologi upp. Detta i kombination med den återkommande iakttagelsen av lite förändring i de dagliga rutinerna gör att löskopplingsperspektivet hade kunnat identifieras. Dock är det viktigt att belysa att omorganiseringen inte med nödvändighet var ämnad att förändra kärnverksamheten i organisationen utan snarare ett försök att renodla denna tillsammans med samordningen av organisationen. Därför finns för verksamheten inget behov av en löskoppling då kärnverksamheten inte är direkt hotad av omorganiseringen. Möjliga bakomliggande motiv bör istället identifieras som trender och moden i organisationssamhället.

- *Hur kan verksamheten utvecklas ytterligare?*

Denna fråga utvecklas i stycket ”lösningsförslag” nedan.

6.1 Lösningsförslag

I analysen har vi identifierat att kommunledningskontoret har en bit kvar i arbetet gällande bildandet av en ny informell organisation. Christensen (2005) menar att den här typen av process tar lång tid och utifrån detta kan man kanske hävda att man inte kan förvänta sig att kommunledningskontoret skall ha uppnått detta än. Vi upplever dock i dagsläget att det kan göras mer än vad som görs för att utveckla en informell organisation för kommunledningskontoret. Ett exempel på den här typen av utveckling var när

de båda avdelningarna tillsammans satte begreppet professionalitet som grundvärde för organisationen. Detta kan tolkas som ett exempel på en organisations utveckling av egna normer och värderingar som bidrar till en starkare organisationskultur (Christensen, et al, 2005). För att utveckla denna aspekt föreslår vi fler aktiva försök och ansträngningar att göra kommunledningskontoret till en informell organisation. Exempel på sådana aktiviteter kan vara sådant som ”kick-offs”, gemensamma luncher och fortsatt utvecklat arbete i projektgrupper där medarbetare från olika enheter arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål. Denna aspekt menar vi kan dels bidra till starkare intern organisationskultur för kommunledningskontoret, och dels göra bilden utåt mot övriga förvaltningar mer enhetlig, detta i enlighet med målen för fusionen.

För att ge emfas till kommunledningskontorets enhetlighet mot övriga förvaltningar kan en förbättringsaspekt vara ett ökat samarbete med informationsenheten för samtliga avdelningar på kontoret. Då många avdelningar går ut med sin information direkt till övriga förvaltningar kan detta skapa en otydlig bild av kommunledningskontoret mot externa förvaltningar. Självklart måste viss information ut direkt från den berörda enheten på kommunledningskontoret till den berörda externa förvaltningen för att information inte skall försvinna på vägen och för att hanteringen av information inte ska ta för lång tid vilket kan medföra att informationen blir inaktuell när den väl kommuniceras till förvaltningarna. Däremot tror vi på ett ökat samarbete med infoenheten gällande mindre ”akut” och mer förvaltnings- och kommunövergripande information. Detta skulle medföra en möjlig expansion av personal och resurser till informationsenheten, men det kan vara nödvändigt för att uppnå målen med fusionen i högre grad. Dock skulle det behövas en studie kring hur externa förvaltningar uppfattar kommunledningskontoret för att få djupare insikt i vad som kan göras för att utveckla denna aspekt.

6.2 Diskussion

Genom det grundliga empiriska materialet presenterat i form av nio intervjuer från olika respondenter verksamma inom Mölndals stad menar vi att tillämpligheten i studien är god, främst då det kommer till den interna situationen och utvecklingen på kommunledningskontoret. Vad gäller externa läsare som inte är verksamma inom Mölndals stad är studien av intresse då den beskriver en frekvent återkommande tendens i svenska kommuner idag; centralisering. Den beskrivna processen kan även ses som ett exempel på hur trender identifieras och anammas från olika organisationer till andra, något som managementforskare tidigare belyst. Genom en väl grundad empirisk studie har vi kunnat fastställa att så är fallet inom Mölndals stad. Då det kommer till de andra frågeställningarna: hur samarbetet inom kommunledningskontoret utvecklats sen 2007, hur väl ambitionerna uppnåtts och hur verksamheten kan

utvecklas menar vi att vår studie ger svar på frågorna så långt det empiriska materialet ger medhåll. Dock finns luckor, främst då det kommer till synen på enhetlighet i ledningen av förvaltningen. För att tydliggöra denna enhetlighet krävs en granskning med extern karaktär då man fokuserar på perceptionen av kommunledningskontoret från förvaltningar i kontakt med kontoret i fråga. Först då kan man dra säkra slutsatser kring frågor om enhetlighet.

6.3 Vidare forskning

Vi hoppas kunna ta del av en utredning riktad mer specifikt mot kontaktytorna mellan förvaltningarna i Mölndals stad för att på detta sätt kunna identifiera hur bra enhetligheten på kommunledningskontoret egentligen är sett från ett externt håll. Vår utredning är begränsad så tillvida att det är ett internt perspektiv med respondenter inom kommunledningskontoret med begränsad uppfattning om perceptionen av dito. Vi tar också gärna del av en framtida utredning med fokus mer specifikt på de centraliserings- och decentraliseringstrenderna vi identifierat. Intressant hade varit att dels granska denna vågrörelse längre tillbaka i tiden, detta för att kunna uppskatta sannolikheten i möjliga framtida ”vågrörelser”.

7. Referenser

Litteratur

- Backman, J. (2008), *Rapporter och uppsatser*, Lund; Studentlitteratur
- Brignall, S. & Modell, S. (2000), *An institutional perspective on performance measurement and management in the "new public sector"*, Management Accounting Research, (2000, volym; 11, nummer; 3)
- Brorström, B. & Solli, R. (1990), *Kommunekonomi; principer, praxis och problem*, Lund; Studentlitteratur
- Christensen, T. et al, (2005), *Organisationsteori för offentlig sektor*, Malmö; Liber
- Ekholm, M. & Fransson, A. (1984), *Praktisk intervjuteknik*, Stockholm; Almqvist & Wiksell Förlag AB
- EU-kommissionen, (2007), *Growing Regions, growing Europe - fourth report on economic and social cohesion*, Belgien; passim
- Fernler, K, (1994), *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*, Kapitel 3; *Generella modeller och lokala lösningar*, Nerenius & Santéus Förlag AB
- Forssell, A. (1994), *Organisationsexperiment i kommuner och landsting*, Kapitel 2; *Företagisering av kommuner*, Nerenius & Santéus Förlag AB
- Hatchuel, A. (1993), *The Nature of Managerial Knowledge: Birth and Life of Rational Myths*, uppsats presenterad vid EGOS-konferensen i Paris 1993.
- Holmblad Brunsson, K. (2005), *Reda ut eller trassla till?* Lund; Studentlitteratur
- Jackson, N. & Carter, P. (2000), *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*, Lund; Liber
- Jacobsson, B. (2009), *Ledarskapsboken*, Kapitel 3; *Ledarskap inom politiken*, Malmö; Liber förlag
- Jönsson, C. et al. (2007), *Europa qué vadis?* Lund; SNS Förlag. Lund; passim
- Karlsson, O.(1995), *Att utvärdera – mot vad?* HLS Förlag
- Langlet, P. & Wärneryd, B. (1980), *Att fråga*, Statiska Centralbyrån
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977), *Institutional organization: formal structure as myth and ceremony*, American Journal of Sociology, 83(2), s 340 – 363
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around organizations*, New Jersey; Prentice-Hall Inc.
- Mintzberg, H. (1993), *Structure in Fives: designing effective organizations*, New Jersey; Prentice-Hall Inc.
- Nilsson, K. & Widell, L. (2006), *Effektutvärdering - Att välja upplägg*, Ekonomistyrningsverket

- Røvik, K.A. (2008), *Managementsamhället – trender och idéer på 2000-talet*, Oslo; Liber
- Selznick, P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, Berkeley; University of California Press
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, New York; Harper & Row
- Smith, A. (1910), *The Wealth of Nations*, London; Dent
- van Thiel, S. & Leeuw, F.L. (2002), *The Performance Paradox in the Public sector*, Public Performance and Management review, (volym; 25, nummer; 3 mars 2002), Sage Publications
- Weick, K. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading; Addison-Wesley

Dokument

- Carlsson, B. (uppdragsansvarig) (2007), *Uthållig tillväxt – mål och strategier med fokus på hållbar regional struktur*
- Hansson, A. (2006), *Förvaltningsövergripande grupp för utvecklingsfrågor*
- Persson, J. (2006), *Utredning om sammanläggning av personalkontor och stadskontor*
- Persson, J. Tjänsteskrivelse 163/03, 001, 2006-11-15
- § 7, 1 kap, Svensk författningssamling, 1974:152
- § 129, Kommunfullmäktige, Mölndals stad, 2006-06-14
- § 133, Kommunstyrelsens Arbetsutskott, Mölndals Stad, 2006-05-17

Internet

- <http://molndalsstad.se/innehall2/politikorganisation/sastyrsmolndalsstad/forvaltningar/kommunledningskontor/personalavdelningen/personalkontoret.4.3ab3f96f118b4e809d280004619.html>, 2010-04-22
- <http://molndalsstad.se/innehall2/politikorganisation/sastyrsmolndalsstad/forvaltningar/kommunledningskontor/personalavdelningen/molndalshalsan.4.3ab3f96f118b4e809d280004609.html>, 2010-04-22
- <http://molndalsstad.se/innehall2/politikorganisation/sastyrsmolndalsstad/forvaltningar/kommunledningskontor/admavd/kanslienheten.4.3ab3f96f118b4e809d280004350.html>, 2010-04-22
- <http://molndalsstad.se/innehall2/politikorganisation/sastyrsmolndalsstad/forvaltningar/kommunledningskontor/admavd/upphandlingsenheten.4.3ab3f96f118b4e809d280004361.html>, 2010-04-22
- <http://molndalsstad.se/innehall2/politikorganisation/sastyrsmolndalsstad/forvaltningar/kommunledningskontor/admavd/overformyndarenheten.4.3ab3f96f118b4e809d280004394.html>, 2010-04-22
- <http://molndalsstad.se/innehall2/ommolndal/juridik/juridikfunktionen.4.4e32c810bb3fbffc7800045107.html>, 2010-04-22
- http://svtplay.se/v/2015493/vastnytt/25_5_22_15, 2010-05-31(Västnyttts sändning från den 25:e maj 2010)

Diskussion

- Jensen, Christian, 2010-03-23, 2010-04-30, 2010-05-11
- Borg, Elisabeth, 2010-04-06, 2010-04-15

Intervjuer

- Carlund, L. 2010-05-12
- Dagéus, P. 2010-05-05
- Hansson, A. 2010-05-05
- Hellström, S. 2010-05-05
- Johnsson, Y. 2010-05-10
- Lekander, A. 2010-05-10
- Persson, J. 2010-05-27
- Ronge, C-H. 2010-05-12
- Stomvall, E. 2010-05-11

Bilagor:

Bilaga 1: Intervjuunderlag

Allmän del:

- Vad är dina arbetsuppgifter? Hur länge har du arbetat inom Mölndals stad?
- Hur såg din arbetsplats ut innan sammanläggningen? Vad var positivt? Vad var negativt?
- Beskriv hur organisationen ser ut idag. Vad är positivt? Vad är negativt?
- Hur gick förändringsprocessen till?
- Hur fungerar samarbetet internt i förvaltningen? Vad är positivt? Vad är negativt? Hur? Varför? Är det någon skillnad idag från innan 2007? Utveckla.
- Hur fungerar samarbetet med övriga förvaltningar? Vad är positivt? Vad är negativt? Hur? Varför? Är det någon skillnad idag från innan 2007? Utveckla.

Djup del:

- En av avsikterna med sammanläggningen var att *”öka möjligheten till helhetssyn i ledning och styrning av Mölndals stad”*. Vad är din syn på detta? Vad menas med detta?
- Hur och till vilken grad har ovanstående ambition uppnåtts?
- Man konstaterar i Jan Perssons utredning, att *”möjligheterna för effektivisering och rationalisering är goda”*. Kan du beskriva hur dessa möjligheter har utnyttjats? Har de utnyttjats?
- Ett annat mål som tas upp i utredningen är *”ett mer enhetligt förhållningssätt och bättre samordning mot förvaltningarna på tjänstemannasidan”*. Kan du beskriva hur man arbetar på denna punkt? Vad är din bild av detta mål?

Frågor till medarbetare på Personalavdelningen:

- På hemsidan och i Perssons utredning beskrivs Personalkontorets roll som att föra ut personal- och lönepolicies, engagera och motivera medarbetare, stimulera till utveckling, och medverka till att rekrytera och behålla kompetent personal. Kan du beskriva detta arbete? Är det någon skillnad mellan innan 2007 och idag?
- På hemsidan står även att avdelningens uppgift är att understödja en bra arbetsmiljö på alla arbetsplatser, inom staden, så att personalen trivs och har möjlighet till egna initiativ och inflytande över den egna arbetssituationen. Kan du beskriva detta arbete? Är det någon skillnad i och med sammanläggningen?
- Hur går arbetet till att utarbeta och föra ut centralt beslutade policies?

Frågor till medarbetare på Strategiavdelningen:

- De tre dimensionerna ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet är de dimensioner som den vision för Göteborgsregionen, sammanfattad i *Uthållig tillväxt – mål och strategier med fokus på hållbar regional struktur*, bygger på. Dessa tre dimensioner skulle även finnas med i bildandet av en utvecklingsenhet enligt Jan Perssons utredning. Kan du beskriva hur man arbetar med dessa dimensioner idag jämfört med innan 2007. Vad fungerar bra? Vad fungerar dåligt? Vad kan göras bättre?
- Kan du beskriva hur Strategiavdelningen arbetar med utåtriktat medborgarfokus?

Frågor till medarbetare på Ekonomiavdelningen:

- Det framgår att arbetet med Personalkontoret är väsentligt i erat vardagliga arbete. Hur fungerar det nu jämfört med innan fusionen?
- Vad vi har förstått gjordes tidigare stora delar av det ekonomiska arbetet ute på de andra förvaltningarna. Har deras minskade ekonomiska frihet, och erat större ekonomiska ansvar stött på några komplikationer?

Till slut ställs en fråga till samtliga personer, oberoende av avdelningstillhörighet:

- Har du egna, övriga funderingar eller synpunkter gällande sammanläggningen?

Bilaga 2: Organisationsschema

Befattning:

Kommundirektör

- Jan Persson

Avdelningschefer

- Eveline Stomvall
- Elisabeth Borg

Enhetschefer

- Staffan Hellström
- Yvonne Johnsson
- Agneta Lekander
- Anders Hansson

Medarbetare

- Per Dagérus
- Lucia Carlund
- Carl Henrik Ronge



Bilaga 3: PM

§ 133

Dnr 163/06

001

Förslag till ändringar i stadens förvaltningsorganisation**Sammanfattning**

Under innevarande mandatperiod har ett antal organisationsutredningar genomförts. En del har inneburit förändringar, andra inte. Inför nästa mandatperiod har kommundirektören fått kommunledningens uppdrag skriva fram ett samlat förslag. Den största förändringen innebär att ett antal verksamheter samlas i en ny serviceförvaltning. Vidare föreslås att kommunstyrelsen blir anställningsmyndighet för förvaltningscheferna och att stadskontoret och delar av personalkontoret läggs samman samt att till den sammanlagda förvaltningen förs den i bolag bedrivna företagshälsovården.

Förslaget till beslut innehåller de principiella ställningstaganden som fullmäktige behöver fatta beslut om. I övrigt ges kommunstyrelsen befogenheter fatta de beslut som behövs för genomförandet.

Arbetsutskottets förslag till kommunstyrelsen

- Fullmäktige beslutar att fr.o.m. den 1 januari 2007 inrätta en serviceförvaltning bestående av nuvarande Samfast, skolvaktmästeri, lokalvård, transportcentralen, måltidsverksamheten, stadshusets café och IT i enlighet med stadskontorets utredning. Verksamheten skall ligga under kommunstyrelsen, serviceutskottet och innebär att lokalförsörjningsutskottet avvecklas.
- Fullmäktige beslutar att fr.o.m. den 1 januari 2007 sammanföra stadskontoret och personalkontoret till en förvaltning och att till denna föra företagshälsovården.
- Fullmäktige uppdrar åt Kvarnfallet Mölndal AB att uppdra åt styrelsen i Mölndalshälsan AB att avveckla bolagets verksamhet den 31 december 2006.
- Fullmäktige beslutar att kommunstyrelsen skall vara anställningsmyndighet för stadens alla förvaltningschefer.
- Fullmäktige beslutar att organisationsfrågor från och med den 1 november 2006 skall beredas av kommunstyrelsens arbetsutskott och att personal- och organisationsutskottet därefter skall benämnas personalutskottet.

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

§ 133 forts.

- Fullmäktige bemyndigar kommunstyrelsen fatta ev. ytterligare erforderliga beslut för genomförandet av beslutade ändringar i stadens organisation.

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

§ 137

Dnr 163/06

001

Förslag till ändringar i stadens förvaltningsorganisation**Sammanfattning**

Under innevarande mandatperiod har ett antal organisationsutredningar genomförts. En del har inneburit förändringar, andra inte. Inför nästa mandatperiod har kommundirektören fått kommunledningens uppdrag skriva fram ett samlat förslag. Den största förändringen innebär att ett antal verksamheter samlas i en ny serviceförvaltning. Vidare föreslås att kommunstyrelsen blir anställningsmyndighet för förvaltningscheferna och att stadskontoret och delar av personalkontoret läggs samman samt att till den sammanlagda förvaltningen förs den i bolag bedrivna företagshälsovården.

Förslaget till beslut innehåller de principiella ställningstaganden som fullmäktige behöver fatta beslut om. I övrigt ges kommunstyrelsen befogenheter fatta de beslut som behövs för genomförandet.

Beslutsunderlag

Stadskontorets tjänsteskrivelse den 22 maj 2006.

Arbetsutskottets protokoll den 17 maj 2006 (§ 133).

Kommunstyrelsens förslag till kommunfullmäktige

Fullmäktige beslutar att fr.o.m. den 1 januari 2007 inrätta en serviceförvaltning bestående av nuvarande Samfast, skolvaktmästeri, lokalvård, transportcentralen, måltidsverksamheten, stadshusets café och IT i enlighet med stadskontorets utredning. Verksamheten skall ligga under kommunstyrelsen, serviceutskottet och innebär att lokalförsörjningsutskottet avvecklas.

- Fullmäktige beslutar att fr.o.m. den 1 januari 2007 sammanföra stadskontoret och personalkontoret till en förvaltning och att till denna föra företagshälsovården.
- Fullmäktige uppdrar åt Kvarnfallet Mölndal AB att uppdra åt styrelsen i Mölndalshälsan AB att avveckla bolagets verksamhet den 31 december 2006.
- Fullmäktige beslutar att kommunstyrelsen skall vara anställningsmyndighet för stadens alla förvaltningschefer.

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

§ 137 forts.

- Fullmäktige beslutar att organisationsfrågor från och med den 1 november 2006 skall beredas av kommunstyrelsens arbetsutskott och att personal- och organisationsutskottet därefter skall benämnas personalutskottet.
 - Fullmäktige bemyndigar kommunstyrelsen fatta ev. ytterligare erforderliga beslut för genomförandet av beslutade ändringar i stadens organisation.
-

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

Beslutsexpediering:
Samtliga nämnder
Kommundirektören
Kvarnfallet AB

§ 129

Handling 2006:84

Dnr 163/06

001

Ändringar i stadens förvaltningsorganisation

Sammanfattning

Under innevarande mandatperiod har ett antal organisationsutredningar genomförts. En del har inneburit förändringar, andra inte. Inför nästa mandatperiod har kommundirektören fått kommunledningens uppdrag skriva fram ett samlat förslag. Den största förändringen innebär att ett antal verksamheter samlas i en ny serviceförvaltning. Vidare föreslås att kommunstyrelsen blir anställningsmyndighet för förvaltningscheferna och att stadskontoret och delar av personalkontoret läggs samman samt att den i bolag bedrivna företagshälsovården förs till den sammanlagda förvaltningen.

Förslaget till beslut innehåller de principiella ställningstaganden som fullmäktige behöver fatta beslut om. I övrigt ges kommunstyrelsen befogenheter fatta de beslut som behövs för genomförandet.

Beslutsunderlag

Stadskontorets tjänsteskrivelse den 22 maj 2006.
Arbetsutskottets protokoll den 17 maj 2006 (§ 133).
Kommunstyrelsens protokoll den 31 maj 2006 (§ 137).

Kommunstyrelsens förslag till kommunfullmäktige

1. Fullmäktige beslutar att fr.o.m. den 1 januari 2007 inrätta en serviceförvaltning bestående av nuvarande Samfast, skolvaktmästeri, lokalvård, transportcentralen, måltidsverksamheten, stadshusets café och IT i enlighet med stadskontorets utredning. Verksamheten skall ligga under kommunstyrelsen, serviceutskottet och innebär att lokalförsörjningsutskottet avvecklas.
2. Fullmäktige beslutar att fr.o.m. den 1 januari 2007 sammanföra stadskontoret och personalkontoret till en förvaltning och att till denna föra företagshälsovården.
3. Fullmäktige uppdrar åt Kvarnfallet Mölndal AB att uppdra åt styrelsen i Mölndalshälsan AB att avveckla bolagets verksamhet den 31 december 2006.
4. Fullmäktige beslutar att kommunstyrelsen skall vara anställningsmyndighet för stadens alla förvaltningschefer.

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

§ 129 forts.

5. Fullmäktige beslutar att organisationsfrågor från och med den 1 november 2006 skall beredas av kommunstyrelsens arbetsutskott och att personal- och organisationsutskottet därefter skall benämnas personalutskottet.
6. Fullmäktige bemyndigar kommunstyrelsen fatta ev. ytterligare erforderliga beslut för genomförandet av beslutade ändringar i stadens organisation.

Ajournering

Kommunfullmäktiges sammanträde ajourneras i 10 minuter för partivisa överläggningar.

Anföranden

Anföranden hålls av Bengt Odlöw (s), Hans Broberg (fp), Bengt Möndell (m), Jan Kronberg (v), Claes Olsson (m), Lars G Andersson (spi), Carl-Johan Sernestrand (fp) och Lennart Persson (fp).

Yrkanden

Jan Kronberg och Lars G Andersson yrkar avslag på kommunstyrelsens förslag, punkt 5.

Hans Broberg yrkar följande

1. Fullmäktige beslutar att uppdra åt kommunstyrelsen att ytterligare komplettera underlaget avseende inrättande av serviceförvaltning bestående av nuvarande Samfast, skolvaktmästeri, lokalvård, transportcentral, måltidsverksamhet, stadshusets café och IT i enlighet med stadskontorets utredning. Verksamheten skall ligga under kommunstyrelsen, serviceutskottet och innebär att lokalförsörjningsutskottet avvecklas. Förslaget skall, efter remiss till berörda nämnder, återföras till kommunfullmäktige för beslut senast november 2006, med målsättningen att införa organisationsförändringen den 1 januari 2007.
2. Fullmäktige uppdrar åt Kvarnfallet Mölndal AB att uppdra åt Mölndalshälsan AB att avveckla bolagets verksamhet den 31 december 2006. Fullmäktige beslutar att företagshälsovården överförs till personalkontoret.

Justerandes sign			Utdragsbestyrkande
------------------	--	--	--------------------

STADSKONTORET
Jan Persson

2006-11-15 163/06 001
Kompletterad efter KSAU 22 nov 2006

Kommunstyrelsen

Utredning om sammanläggning av personalkontor och stadskontor

Bakgrund och Sammanfattning

I samband med uppdrag rörande stadens förvaltningsorganisation föreslog stadskontoret i våras en sammanläggning av personalkontoret och stadskontoret. Vid fullmäktiges behandling av ärendet den 14 juni 2006, § 129, fattades inget beslut i denna fråga. Kommunstyrelsen beslutade den 21 juni 2006, § 182, att uppdra åt kommundirektören att även utreda en sammanläggning av de två förvaltningarna, under förutsättning av fullmäktiges beslut om serviceförvaltning.

Denna tjänsteskrivelse innehåller förslag på sammanläggning av personalkontor och stadskontor till en ny förvaltning, kommunledningskontoret. I denna ingår även företagshälsovården enligt fullmäktiges beslut, § 129/2006, och en ny utvecklingsenhet. Den nya förvaltningen kommer att bestå av drygt 70 anställda och ha en omslutning om cirka 40 mnkr. Förvaltningen föreslås strukturerad med fyra avdelningar och därunder ett antal enheter för olika verksamheter och kompetenser. Förvaltningen leds av kommundirektören, fyra avdelningschefer och åtta enhetschefer, varav fyra är tillika avdelningschefer.

Förslag till beslut

Kommunfullmäktiges beslut

Kommunfullmäktige beslutar att lägga samman personalkontoret och stadskontoret till ett nytt kommunledningskontor fr.o.m. den 1 januari 2007. Sammanläggningen sker i överensstämmelse med den övergripande struktur och inriktning, som beskrivits i utredning den 15 november 2006.

Till kontoret överförs befintlig miljösamordnare från planeringskontoret och befintlig folkhälsoplanerare från kultur- och fritidsförvaltningen.

Från Planeringsutskottets kommunbidrag överförs 1,1 mnkr till Arbetsutskottet motsvarande lönekostnader för miljösamordnare och del av utvecklingschef.

Kommunstyrelsens beslut, under förutsättning av fullmäktiges beslut;

Kommunstyrelsens uppdrar åt kommundirektören att samordna kontorets verksamhet och svara för det mer detaljinriktade organisationsarbetet.

Kommundirektören skall senast den 31 december 2007 lämna en lägesrapport till kommunstyrelsen om hur sammanläggningen fungerat.

STADSKONTORET

Jar

2006-11-15

163/06 001

Kompletterad efter KSAU 22 nov 2006

Förvaltningarna i dag

Stadskontoret och personalkontoret är förvaltningar som lyder under kommunstyrelsen. Stadskontoret sorterar under arbetsutskottet och även i viss del under näringslivsutskottet samt administrerar den personal som arbetar för överförmyndarnämnden. Personalkontoret sorterar under personal- och organisationsutskottet. Kontoren innehåller sammantaget följande huvudverksamheter.

Stadskontoret:

Ekonomiadministration, budget, årsredovisning och uppföljning

Juridik och Upphandling

Information, hemsida och Intranät, informationscentral, budgetrådgivning, konsumentvägledning

Sekreteraruppgifter och arkiv, vänortsfrågor

Näringsliv och internationella frågor

Bolags- och finansfrågor

Säkerhetsfrågor

Handläggning av överförmyndarärenden

Övergripande samhällsbyggnadsfrågor

samt uppgifter i övrigt inom kommunstyrelsens verksamhetsområde, t.ex. utredningsverksamhet.

Personalkontoret:

Personalpolitiska frågor såsom jämställdhet, mångfald, ledarskap, kompetensutveckling m.m.

Arbetsmiljö- och rehabilitering

Lönestrategifrågor och löneadministration

Arbetsrätt, avtal och förhandlingsverksamhet

Personalekonomi

Organisationsfrågor

Administration av fackliga företrädare

Företagshälsovård fr.o.m. 1 januari 2007

Till personalkontoret hör i dag även stadens IT-verksamhet, telefoni och stadshusets café, som enligt beslut i kommunfullmäktige den 22 november 2006, från årsskiftet överförs till serviceförvaltningen. Enligt beslut i fullmäktige § 129/2006 skall företagshälsovården tillföras personalkontoret den 1 januari 2007.

Båda kontoren har rollen dels att vara kommunstyrelsens stöd när det gäller ledning, samordning och uppföljning av nämndernas verksamheter, dels att vara stödfunktioner till nämnder och andra utskott inom angivna verksamhetsområde.

Den totala personalstyrkan efter en sammanläggning kommer att uppgå till 72 personer, varav 50 från stadskontoret, 12 från personalkontoret och 10 från företagshälsovården. Därtill kommer cirka 10 fackliga företrädare som personalkontoret har administrativt ansvar för.

STADSKONTORET
Jan Persson

2006-11-15 163/06 001
Kompletterad efter KSAU 22 nov 2006

Stadskontoret är i dag organiserat i fem avdelningar som leds av varsin avdelningschef. Under kommundirektören finns sju direktunderställda handläggare. Personalkontoret har en mera platt organisation med tydligt funktionsansvar för främst IT och löneadministration.

Motiv och möjligheter

Det övergripande motivet för sammanläggningen är att tydliggöra och förstärka kontorens roll som kommunstyrelsens ledningskontor och skapa en enhetlighet gentemot förvaltningarna på tjänstemannasidan. Stödet till kommunstyrelsen underlättas härigenom när det gäller ledning, samordning och uppsikt. Detta kräver framför allt att stadens viktiga interna strategiska funktioner - ekonomi och personal - är organiserade inom en och samma förvaltning under direkt ledning av kommundirektören.

Även stödet till övriga förvaltningar främjas genom att sammanläggningen ger förutsättningar för ett enhetligt förhållningssätt och en bättre samordning av olika aktiviteter riktade gentemot förvaltningarna. Sammanläggningen skapar möjlighet till tydligare fokus på väsentliga frågor.

Möjligheterna till effektivisering och rationalisering vid en sammanläggning är också goda. Båda förvaltningarna har i dag att sköta sin administration, planer, uppföljningar m.m. Genom sammanläggningen kan detta arbete reduceras och bästa kompetens användas genom att t.ex. ekonomer jobbar med ekonomi och personalvetare med personalfrågor.

Några ytterligare beslut och förslag som stödjer en sammanläggning och en framtida stärkt profil som ledningskontor är:

- * kommunstyrelsen är numera anställningsmyndighet för förvaltningscheferna
- * kommundirektören är förvaltningschefernas närmaste chef när det gäller förvaltningsövergripande policy- och strategifrågor
- * fr.o.m. 1 januari 2007 har kommunfullmäktige beslutat att företagshälsovårdsfrågorna skall organiseras inom personalfunktionen. En uttalad politisk målsättning i samband härmed är att minska stadens höga ohälsotal.
- * inrättandet av ett servicekontor kommer att ge nämnderna ökad möjlighet till koncentration på och utveckling av sina kärnverksamheter.
- * Denna utrednings förslag om att samla vissa kommunövergripande specialister i en grupp för utvecklingsfrågor.

STADSKONTORET

Jan Persson

2006-11-15

163/06 001

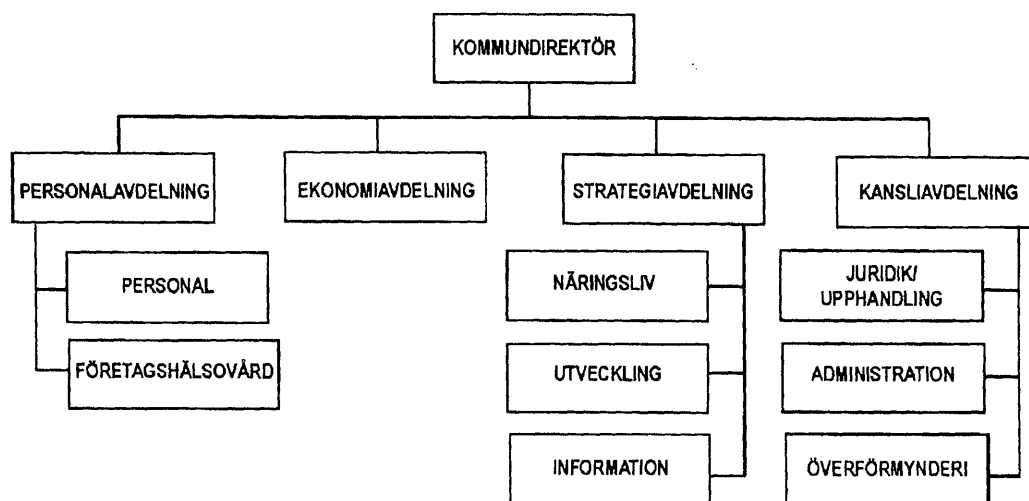
Kompletterad efter KSAU 22 nov 2006

Kommunstyrelsen bör alltid, när förutsättningarna uppstår, se över möjligheterna att lägga samman två förvaltningar till en. Detta kan ske när den verksamhetsmässiga samordningen måste prioriteras eller där en förvaltning genom organisatoriska förändringar blir för liten för att t.ex bära sina overheadkostnader. Den nu aktuella sammanläggningen uppfyller båda dessa kriterier. De flesta kommuner har personalfrågorna knutna till sina ledningskontor.

Den viktiga lokalmässiga samordningen, vilken alltid är kostsam och svår att lösa i samband med mer omfattande organisationsförändringar, är i nu aktuellt fall redan löst på ett bra sätt.

3. UTGÅNGSPUNKTER FÖR NY ORGANISATION

Den nya förvaltningens funktioner och uppgifter kan leda fram till följande översiktliga organisationsstruktur.



Styrning

Att bara plussa på ett nytt kontor med befintliga avdelningar och direktunderställda skapar en bred organisation om 8 eller 9 avdelningar och blir därmed svår att styra. Med alla förvaltningschefer numera underställda kommundirektören måste en bärande tanke vara att skapa en förvaltning med färre avdelningar och minimera antalet direktunderställda kommundirektören. Annars är risken stor att kommundirektörsrollen allt mer försvinner i omfattande administrativa processer. Den redovisade organisationsskissen med fyra avdelningar underlättar för kommundirektören att leda förvaltningen.

STADSKONTORET
Jan Persson

2006-11-15 163/06 001
Kompletterad efter KSAU 22 nov 2006

För att på bästa sätt kunna stödja kommunstyrelsens uppgift att leda, samordna och hålla uppsikt över stadens verksamheter behövs ett antal kompetenser som kan bevaka de olika sakområdena. Den nya förvaltningen kommer i stort att inneha de kompetenser som i dagsläget kan förutses och det är viktigt att organisationen stödjer dessa kompetensers möjligheter att fullfölja kommunstyrelsens uppdrag och stödja nämnderna. Det är också viktigt att ett arbetslag eller grupp har en ledare som förstår vad verksamheten handlar om. Att ge duktiga specialister för stort ledarskap innebär som jag ser det ett försämrat stöd till kommunstyrelsen och nämnderna. Detta leder till att jag föreslår att nuvarande chefskap i princip kvarstår på en lägsta chefsnivå.

Personalfunktionen och företagshälsovården

När det gäller personalfunktionen utgår fullmäktiges beslut från att företagshälsovården skall tillföras personalkontoret (vid en sammanläggning personalavdelningen). Däri ligger många fördelar som också beskrivits i tidigare utredning redovisad i samband med fullmäktiges beslut. Under processens gång har emellertid från flera håll rests invändningar, främst avseende företagshälsovårdens oberoende ställning. Jag är övertygad om att företagshälsovårdens oberoende kan upprätthållas men inser att förtroendefrågorna är mycket viktiga. Om kommunstyrelsen anser att dessa väger över bör företagshälsovården inledningsvis vara en egen avdelning.

De synpunkter som framförts angående oberoendet utgår från att företagshälsovården skall stå fri från arbetsgivarens och de fackliga organisationernas inflytande i de enskilda fallen. För att så långt som möjligt garantera oberoendeställningen för företagshälsovården bör följande göras:

- Företagshälsovården leds av en chef med ansvar för verksamhet, ekonomi och personal samt är föredragande gentemot det ansvariga politiska organet, personal- och organisationsutskottet.
- Samordning med personalchefen görs när det gäller övergripande personalstrategiska frågor såsom verksamhetsinriktning och särskilda satsningar.
- Ett särskilt företagshälsovårdsråd inrättas och utses av den centrala samverkansgruppen (CeSam) med uppgift att särskilt bevaka företagshälsovårdens oberoende ställning och att arbetsgivaren inte otillbörligt utnyttjar sin ställning gentemot enskild anställd p.g.a. information som denne lämnat till företagshälsovården. Rådet kan också utgöra "bollplank" till företagshälsovården när det gäller inriktning av arbetet. Rådet skall vara stödjande och rådgivande inte beslutande.
- Personalchefen och chefen för företagshälsovården har ett särskilt ansvar för att bevaka och utveckla samarbetsformerna så att oberoendet garanteras.

Personalfunktionens framtida inriktning har belysts i en särskild utredningsrapport, som kommer att bli ett viktigt strategiskt dokument. Det behandlas senare i personal- och organisationsutskottet.

STADSKONTORET
Jan Persson

2006-11-15 163/06 001
Kompletterad efter KSAU 22 nov 2006

Ekonomiavdelningen

Ekonomiavdelningen kvarstår i dagens skick. På ekonomiavdelningen finns sedan länge inarbetad en funktion som biträdande ekonomichef och en översyn kommer att göras om denna ordning skall bestå eller förändras. Syftet med översynen är bl.a. att se om det finns någon annan variant som bättre möjliggör för våra ledande ekonomer att arbeta med kommunledningsfrågor.

Näringsliv, utveckling och information

Strategiavdelningen föreslås innehålla dagens näringslivsenhet, informationsavdelningen och en nybildad enhet för vissa utvecklingsfrågor. Utvecklingsenheten föreslås bemannas av kompetenser som arbetar förvaltningsövergripande och har ett både internt och externt fokus. En särskild beskrivning bifogas som bilaga. Förslaget berör, förutom vissa funktioner på stadskontoret, även kultur- och fritidsförvaltningen, folkhälsoplaneraren, och stadsbyggnadskontoret, miljösamordnaren.

Juridik/upphandling, administration och överförmynderi

Den fjärde avdelningen, kansliavdelningen, föreslås bestå av dagens juridik och upphandlingsavdelning, administrativa avdelningen och överförmyndariet. Överförmyndariet har under ett antal år växt i omfattning och består nu av tre personer. Det är en självständig myndighetsutövning som arbetar för överförmyndarnämnden men som rent administrativt tillhört stadskontoret. Till avdelningen förs även nyanställd samordnare för Finsam, som staden administrativt ansvarar för

Chefsnivåer m.m.

Genom förslaget ~~inrättas ytterligare chefsnivå på stadskontoret.~~ Avdelningarna kommer att innehålla mellan 14 – 22 personer och ledas av avdelningschefer. Enhetschefsnivån varierar från två underställda till 16 på ekonomi och 12 på personal. Ekonomiavdelningen fortsätter tills vidare utan funktionsindelning men med en funktion med biträdande ekonomichef. Enhetscheferna kommer fortsättningsvis ha i princip fullt ansvar för sin verksamhet, ekonomi och personal. Det relativt stora antalet chefer motiveras av den breda kompetens som förvaltningens verksamhet kräver. Jämfört med i dag utökas antalet chefer med en chef för den nybildade utvecklingsenheten.

Avdelningscheferna kommer även att vara funktionsansvariga men som avdelningschefer ha ett särskilt ansvar gentemot kommundirektören för kontorets utvecklings- och ledningsfrågor. Det handlar om t.ex. mål- och kvalitetsarbete, intern kontroll, budget och uppföljning, administrativ utveckling etc. Enhetscheferna har att leda respektive verksamhet, personal och ekonomi och tillhandahålla specialistkunskaper inom sina områden. Den närmare gränsdragningen gentemot enhetscheferna kommer att klargöras i det fortsatta utvecklingsarbetet.

STADSKONTORET

Jan Persson

2006-11-15

163/06 001

Kompletterad efter KSAU 22 nov 2006

I förhållande till stadens politiska organisation kommer följande funktioner vara föredragande.

Kommundirektören inför KSAU och kommunstyrelsen
Personalchefen och chefen för företagshälsovården inför personal- och organisationsutskottet
Ekonomichefen inför budgetberedningen
Näringslivschefen inför näringslivsutskottet
Förvaltningsjuristen inför överförmyndarnämnden
Stadsjuristen inför valnämnden
Folkhälsoplaneraren inför hälsorådet

Fortsatt utveckling

Detta är i stora drag de tankar som ligger bakom föreslagen organisationsstruktur. Därutöver finns en mängd förändringar och tydliggöranden som måste ske, men som jag anser är av verkställighetskaraktär och ligger på mig som förvaltningschef.

Namnfrågan

För att tydliggöra det nya kontorets uppdrag föreslås namnändring till kommunledningskontor. Namn på avdelningar och enheter kan komma att ändras eftersom jag inte är riktigt nöjd med de som anges.

Reglementsändringar

Förslaget till beslut innebär att vissa förändringar behöver göras i reglementen och delegeringsordningar. En översyn av dessa pågår och förslag till ändringar kommer att presenteras i början av 2007.

Ekonomi

Förslaget innebär att stadens kostnader för miljösamordnare, 0,5 mnkr, samt det vi kunnat avsätta i anledning av dubbla löner kopplade till stadsbyggnadschefsfunktionen, 0,6 mnkr, totalt 1,1 mnkr, bör överföras från planeringsutskottet till arbetsutskottet.

Kostnaderna för stadens folkhälsoarbete ligger under kommunstyrelsen övrigt och det behöver inte förändras.

Som alternativ redovisar vi en metod, bilaga, där kommunbidragen delas upp mellan den politiska verksamheten och förvaltningen i syfte att på ett mera effektivt sätt kunna utnyttja kontorets samlade resurser. Kontoret återkommer efter årsskiftet med särskild framställning om förändring av kommunbidragen.

STADSKONTORET
Jan Persson

2006-11-15 163/06 001
Kompletterad efter KSAU 22 nov 2006

Fackliga synpunkter

Möten har löpande ägt rum med de fackliga organisationerna

Kommunal Väst, dvs 40 och 41, har när det gäller företagshälsovårdens oberoende framfört vikten av att företagshälsovården blir en egen avdelning på förvaltningen och inte underordnas personalavdelningen.

SKTF och Lärarförbundet anser att företagshälsovården skall vara en egen förvaltning direkt under kommunstyrelsen.

SACO betonar vikten av att oberoendefrågan löses, att ett företagshälsovårdsråd inrättas och att det skapas förutsättningar för en konstruktiv samordning/samarbete mellan personalchef och chefen för företagshälsovården, så att inga eventuella konkurrenssituationer uppstår.

Frågan om företagshälsovårdens placering m.m. överlämnas för politiskt ställningstagande men mitt förslag är, i enlighet med fullmäktiges beslut, att företagshälsovården skall tillhöra personalavdelningen. Skulle denna ordning skapa problem får man göra något åt det senare.

Synpunkter har även framförts över viss personals oro över att personalfrågorna får en mera underordnad roll vid en sammanläggning och över att det kan uppstå konkurrenssituation mellan personalfunktionen och företagshälsovården, om företagshälsovården blir egen avdelning jämställd med personalavdelningen. Frågorna är upp till mig att hantera i det fortsatta organisationsarbetet.

SACO-medlemmar inom stadsbyggnadskontoret, är positiva till den organisationskiss som ledningen har framfört i tjänsteskrivelsen den 15 november 2006 och uttrycker följande;

”Vi har konstaterat att den strategiska avdelningen under kommunledningen berör många frågor som idag finns på stadsbyggnadskontoret. Det kan nämnas t.ex. hållbar utveckling när det gäller övergripande samhällsplaneringsfrågor, bostadsförsörjningsprogram samt infrastruktur- och bebyggelseplanering.

Det är viktigt att i god tid definiera de olika rollerna för att undvika ineffektivitet med dubbelarbete. Vår ambition är givetvis att den nya organisationsstrukturen kommer att leda till intressant samhällsdebatt och tydliga mål när det gäller stadsplaneringsfrågor inom Mölndals stad och i regionen.

Vi vill samverka om ansvarsfördelningen mellan dessa arbetsuppgifter och samarbetsformer.”

STADSKONTORET

Jan Persson

2006-11-15

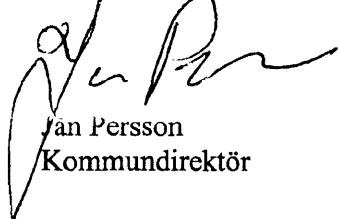
163/06 001

Kompletterad efter KSAU 22 nov 2006

Genomförande

En förändring enligt förslaget kan och bör genomföras den 1 januari 2007. Personal-
mässigt innebär förslaget vissa förändringar på chefsnivåer som kan genomföras snabbt.
En rekrytering av ny ledare för företagshälsovården behöver ske och har påbörjats.

Efter årsskiftet påbörjas under min ledning en process med utveckling av den nya för-
valtningens verksamhet parallellt med den ordinarie verksamheten. Utvärdering bör ske
till nästkommande årsskifte.

STADSKONTORET

Jan Persson
Kommundirektör

STADSKONTORET

2006-11-15

Förvaltningsövergripande grupp för utvecklingsfrågor

72.

1. Utgångspunkter och förutsättningar.

Frågor med inriktning på hållbar utveckling är högt prioriterade nationellt och regionalt. GR tog i våras beslut om "Uthållig tillväxt – mål och strategier med fokus på hållbar regional struktur". Detta dokument sammanfattar mycket av det regionala arbetet som bedrivits inom området de senaste åren och anger riktningen för fortsatt arbete. Ska de mål som satts upp kunna uppnås krävs en kraftfull regional samverkan mellan alla berörda parter och att parterna för egen del bidrar med sin del i att forma en attraktiv Göteborgsregion.

Mölnadalens stad är en viktig part i sammanhanget och det är angeläget att nu kraftsamla vår egen organisation kring dessa frågor.

Vår politiska ledning har tagit del av GR-dokumentet och stadskontoret har uppdraget att formulera ett förslag till hur Mölnadal ska arbeta med GR:s strategidokument.

Stadskontoret avser att ta fram ett förslag till styrdokument med kommunala mål och strategier för Mölnadalens stad som vårt bidrag till att uppfylla GR:s mål och strategier.

Här kan mycket av det arbete som redan bedrivs eller ändå ska påbörjas inrymmas, t.ex. Projekt Mölnadalens Centrum, Bilden av Mölnadal, Åby- och Bifrostprojekten, Balansen, KBP, RAM, BRÅ, KLIMP och andra miljö- och folkhälsoprojekt.

Detta styrdokument blir sedan en viktig utgångspunkt för tjänstemannaorganisationens arbete och prioriteringar. "Bilden av Mölnadal" kan rätt hanterat och brett förankrat bli den samlande beteckningen på dokumentet.

Kommundirektören och förvaltningschefgruppen kan med styrdokumentet målstyra kommunens verksamheter.

En utvecklingsenhet placerad vid stadsledningskontoret blir med styrdokumentets tydliga uppgift och med rätt bemanning och resurser i övrigt en kraftfull katalysator och stödfunktion i detta arbete.

Tanken är att samla befintliga och fungerande men organisatoriskt spridda funktioner som arbetar förvaltningsövergripande till en centralt placerad enhet. Genom detta kan samordningsfördelar och ökad effektivitet uppnås.

Utgångspunkten för en utvecklingsenhet skall vara att arbeta med strategiska utvecklingsfrågor med bäring på hållbar utveckling i Mölnadal. De tre dimensionerna – ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet – ska alla finnas med.

Ämnesområden som känns naturliga att inrymma är övergripande samhällsplanering, miljö, hälsa, trygghet, integration.

Utvecklingsenheten måste ha ett tydligt medborgarfokus (utåtriktat) men ska även kunna initiera och driva interna processer och projekt som behövs för att uppfylla måldokumentet.

Tydliga tidsmål för verksamheten skall säkerställa genomförandet av de beslutade åtgärder som behövs för att uppfylla målstyrningsdokumentet.

De olika mål- och styrdokument som redan finns för enhetens olika delar bör helst koncentreras och samlas i det övergripande kommunala måldokumentet alternativt läggas som bilagor till detta.

STADSKONTORET

2006-11-15

2. Tänkbara funktioner på en utvecklingsenhet

Nedan görs en genomgång av olika (enmans)funktioner som passar in i ovanstående utgångspunkter och därmed föreslås sammanförda till en gemensam utvecklingsenhet på stadskontoret.

Folkhälsoplanerare

Underställd hälsorådet under kommunstyrelsen. Idag placerad på kultur och fritidsförvaltningen. Styrts av nationella mål och målområden. Finansieras till hälften av Västra Götalandsregionen.

Strategisk funktion som länk i folkhälsoarbetet mellan Mölndals stad och olika externa aktörer och även som katalysator och samordnare i stadens linjeorganisation och i olika folkhälsoprojekt.

Fokus på hälsa och trygghet. Flera beröringspunkter med miljösamordnare.

Utredare/planerare

Idag placerad på stadskontoret.

Arbetar med övergripande samhällsplaneringsfrågor och utredningar, bostadsförsörjningsprogram, statistik, prognoser m.m.

Fokus på strategiska utredningar etc. inom övergripande samhällsplanering/samordning, infrastruktur och bebyggelseplanering, statistik, prognoser.

Miljösamordnare

Idag placerad på stadsbyggnadskontoret.

Arbetar med stadens strategiska miljöarbete, samordnar det interna miljöarbetet, driver pilotprojekt samt informations- och utbildningsinsatser.

Fokus på processen kring ekologiskt hållbar utveckling med styrning och samordning av strategiskt miljöarbete i den egna organisationen och i samverkan med externa aktörer i Mölndals stad och Göteborgsregionen.

Utvecklingsledare

Idag placerad på stadskontoret

Arbetar med strategiska, regionala och förvaltningsövergripande samhällsplaneringsfrågor.

Säkerhetschef

De delar av nuvarande tjänst som har med strategiska trygghets- och säkerhetsfrågor hör hemma här. Tydlig koppling till BRÅ-frågor

De mera fastighets- och driftsanknutna säkerhetsfrågorna bör ligga på en serviceförvaltning eller på Samfast.

Projektledare i olika projekt

Strategiska utvecklingsprojekt, pågående eller framtida, som har koppling till enhetens verksamhet bör kunna vara knutna till enheten. Detta gäller inte Projekt Mölndals centrum.

STADSKONTORET

Anders Hansson

FÖRSLAG ny kodstruktur för Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen fr.o.m 2007

Ansvar	Enhet	Budget 2006	Budget 2007
KOMMUNFULLMÄKTIGE			
91	Kommunfullmäktige	9,2	8,7
91000	Fullmäktige	3,7	3,9
91010-11	Revision	2,0	2,0
91100	Valnämnd	0,8	0,0
91200	Överförmyndarnämnd	2,7	2,8
KOMMUNSTYRELSEN			
92	Kommunstyrelsen och dess utskott	3,8	6,1
92010	Arbetsutskott, budgetberedning, KS	3,4	3,6
92020	Lokalförsörjningsutskott		0,5
92030	Näringslivsutskott		0,4
92040	Personal- och organisationsutskott		0,5
92050	Planeringsutskott		0,5
92060	Handikappråd		0,2
92070	Hälsoråd		
92071	Drogförebyggande åtg	0,1	0,1
92072	Vånort	0,1	0,1
92090	Övrigt	0,2	0,2
93	Kommunstyrelsen övrigt	45,5	46,6
	Medlemsavgifter	4,9	5,5
	Bidrag föreningar	0,6	0,7
	Räddningstjänsten	31,9	32,8
	Förfogandeanslag	1,5	1,5
	IT-projekt	0,3	0,3
	Mark	3,3	2,8
	Övrigt	3,0	3,0
94	Stadsledning	38,4	41,0
940	Stadsledning gemensamt	2,9	3,0
941	Personalavdelning	11,8	11,9
94110	Personalkontor	11,3	11,4
94190	Företagshälsovård	0,5	0,5
942	Ekonomiavdelning	9,8	9,6
943	Strategi	6,6	9,2
94310	Näringsliv	2,6	2,8
94320	Utveckling	0,0	2,3
	Folkhälsoplanerare		0,5
	Miljösamordnare		0,8
	Säkerhetsfrågor		0,0
	Utredare/utveckling/projektledare		1,0
94330	Information	4,0	4,1
944	Kansli	7,3	7,3
94410	Juridik/upphandling	4,4	4,5
94420	Administration	2,9	2,8
94430	Överförmynderi	0,0	0,0
	säljer tjänster t överförmyndarnämnden		
96	Planfunktion	8,5	6,9
97	Serviceförvaltning	-18,9	-24,6

FÖRSLAG ny kodstruktur för Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen fr.o.m 2007

Ansvar	Enhet	Budget 2006	Budget 2007
KOMMUNFULLMÄKTIGE			
91	Kommunfullmäktige	9,2	8,7
91000	Fullmäktige	3,7	3,9
91010-11	Revision	2,0	2,0
91100	Valnämnd	0,8	0,0
91200	Överförmyndarnämnd	2,7	2,8
KOMMUNSTYRELSEN		77,3	75,3
92	Kommunstyrelsen och dess utskott	3,8	6,0
92010	Arbetsutskott, budgetberedning, KS	3,4	3,5
92020	Lokalförsörjningsutskott		0,5
92030	Näringslivsutskott		0,4
92040	Personal- och organisationsutskott		0,5
92050	Planeringsutskott		0,5
92060	Handikappråd		0,2
92070	Hälsoråd		
92071	Drogförebyggande åtg	0,1	0,1
92072	Vänort	0,1	0,1
92090	Övrigt	0,2	0,2
93	Kommunstyrelsen övrigt	45,5	46,6
	Medlemsavgifter	4,9	5,5
	Bidrag föreningar	0,6	0,7
	Räddningstjänsten	31,9	32,8
	Förfogandeanslag	1,5	1,5
	IT-projekt	0,3	0,3
	Mark	3,3	2,8
	Övrigt	3,0	3,0
94	Kommunledningskontor	38,4	40,4
940	Stadsledningskontor gemensamt	2,9	3,0
941	Personalavdelning	11,8	11,9
94110	Personalkontor	11,3	11,4
94190	Företagshälsovård	0,5	0,5
942	Ekonomiavdelning	9,8	9,6
943	Strategi	6,6	8,6
94310	Näringsliv	2,6	2,8
94320	Utveckling	0,0	1,7
	Folkhälsoplanerare		0,5
	Miljösamordnare		0,5
	Säkerhetsfrågor		0,0
	Utredare/utveckling/projektledare		0,7
94330	Information	4,0	4,1
944	Kansli	7,3	7,3
94410	Juridik/upphandling	4,4	4,5
94420	Administration	2,9	2,8
94430	Överförmynderi	0,0	0,0
	säljer tjänster t överförmyndarnämnden		
96	Stadsbyggnadskontorets planfunktion	8,5	6,9
97	Serviceförvaltning	-18,9	-24,6

MÖLNDALS STAD
Kommunstyrelsens
personal- och organisationsutskott

SAMMANTRÄDESPROTOKOLL

Sammanträdesdatum
2006-12-12

3 (19)

Beslutsexpediering: § 109 Dnr: 61/2006 001

Kommunstyrelsen **Förslag om sammanläggning av personalkontor och stadskontor**

Sammanfattning

163

Kommunstyrelsen uppdrog i § ~~182~~/2006 åt kommundirektören att utreda en sammanläggning av personalkontoret och stadskontoret, under förutsättning av fullmäktiges beslut om serviceförvaltning.

Kommunstyrelsen remitterar ärendet, i § 335/2006, till personal- och organisationsutskottet för yttrande inför extra sammanträde med kommunstyrelsen den 13 december och fullmäktige den 13 december 2006.

Personal- och organisationsutskottets ledamöter diskuterar ärendet ingående.

Personal- och organisationsutskottets beslut

Förslaget om en sammanläggning av personalkontoret och stadskontoret antas, med en invändning om att en uppföljning av sammanläggningen sker om ett år av en oberoende person.

Paragrafen förklaras omedelbart justerad.

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

MÖLNDALS STAD

SAMMANTRÄDESPROTOKOLL

Sammanträdesdatum

2006-12-13

8

Kommunfullmäktige

Beslutsexpediering:
Samtliga nämnder
Kommunstyrelsens
utskott

§ 256

Handling 2006:163

Dnr 163/06

001

Förslag om sammanläggning av personalkontor och stadskontor**Sammanfattning**

Kommunstyrelsen uppdrog i § 182/2006 åt kommundirektören att utreda en sammanläggning av personalkontoret och stadskontoret, under förutsättning av fullmäktiges beslut om serviceförvaltning.

Ett förslag på sammanläggning av personalkontor och stadskontor till en ny förvaltning, kommunledningskontoret, har utarbetats. I förslaget ingår även företagshälsovården enligt fullmäktiges beslut i § 129/2006 och en ny utvecklingsenhet. Den nya förvaltningen kommer att bestå av drygt 70 anställda och ha en omslutning om cirka 40 mnkr. Förvaltningen föreslås strukturerad med fyra avdelningar och därunder ett antal enheter för olika verksamheter och kompetenser. Förvaltningen leds av kommundirektören, fyra avdelningschefer och åtta enhetschefer, varav fyra tillika är avdelningschefer.

Kommunstyrelsen remitterade i § 335/2006 ärendet till personal- och organisationsutskottet för yttrande inför extra sammanträde med kommunstyrelsen den 13 december och fullmäktige den 13 december 2006.

Kommunstyrelsens uppdrog i § 342/2006 åt kommundirektören att samordna kontorets verksamhet och svara för det mer detaljinriktade organisationsarbetet.

En av sammanläggningen oberoende person skall senast den 31 december 2007 lämna en lägesrapport till kommunstyrelsen om hur sammanläggningen fungerat.

Beslutsunderlag

Kommunfullmäktiges protokoll den 14 juni 2006 (§ 129).

Kommunstyrelsens protokoll den 21 juni 2006 (§ 182).

Stadskontorets tjänsteskrivelse den 15 november 2006.

Arbetsutskottets protokoll den 22 november 2006 (§ 294).

Kommunstyrelsens protokoll den 29 november 2006 (§ 335).

Personal- och organisationsutskottets protokoll den 12 december 2006 (§ 109).

Kommunstyrelsens protokoll den 13 december 2006 (§ 342).

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

§ 256 forts.

Kommunfullmäktiges beslut i enlighet med kommunstyrelsens förslag

Kommunfullmäktige beslutar att lägga samman personalkontoret och stads-kontoret till ett nytt kommunledningskontor fr.o.m. den 1 januari 2007. Sammanläggningen sker i överensstämmelse med den övergripande struktur och inriktning, som beskrivits i utredning den 15 november 2006.

Till kontoret överförs befintlig folkhälsoplanerare från kultur- och fritids-förvaltningen. Befintlig miljösamordnare överförs från planeringskontoret, medan miljösamordning även fortsättningsvis hanteras av planeringsut-skottet.

Från planeringsutskottets kommunbidrag överförs 1,1 mkr till arbetsut-skottet, motsvarande lönekostnad för miljösamordare och del av lönekostnad för utvecklingschef.

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande