

Paragraf 11

Ärendenummer KS2021/478

## **Översyn av förvaltningsorganisation Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen**

### **Kommunstyrelsens arbetsutskotts beslut**

Kommunstyrelsen beslutar att

1. Genomförande av sammanslagning mellan Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen avslutas i och med att översyn av politisk organisation är genomförd.

### **Sammanfattning**

En översyn av sammanslagning av Socialförvaltningen samt Vård- och omsorgsförvaltningen har genomförts på uppdrag av kommundirektören i Enköpings kommun.

En slutrapport som gav förslag till inriktning för fortsatt arbete togs fram i samband med översynen. Rapporten remissbehandlades i nämnder och råd hösten 2021. I och med att kommunfullmäktige i december 2021 tillsatte en beredning som skulle göra en översyn av den politiska organisationen beslutade kommunstyrelsen i januari 2022 att pausa översynen av sammanslagning av Socialförvaltningen samt Vård- och omsorgsförvaltningen tills översyn av politisk organisation är genomförd.

Fullmäktigeberedningen avslutade sitt uppdrag i juni 2022 med att lägga fram ett antal förslag till kommunfullmäktige. I beredningens framtagna rapport samt i de förslag till beslut som beredningen lade fram fanns ingen riktning för skapande av en gemensam förvaltning för Socialförvaltningen samt Vård- och omsorgsförvaltningen.

### **Beslutsunderlag**

Översyn av förvaltningsorganisation Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen. Public Partner, juni 2021.

Kommunfullmäktige 2021-12-13, §184. Översyn politisk organisation.

Kommunfullmäktige 2022-06-13, § 93. Översyn politisk organisation.

Kommunstyrelsen 2021-01-25, § 18. Översyn av förvaltningsorganisation, Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen.



Kommunledningsförvaltningen  
Hannu Högberg  
0171 - 62 62 86  
hannu.hogberg@enkoping.se

Kommunstyrelsen

## **Översyn av förvaltningsorganisation Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen**

### **Förslag till kommunstyrelsens beslut**

Genomförande av sammanslagning mellan Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen avslutas i och med att översyn av politisk organisation är genomförd.

### **Ärendet**

#### **Bakgrund**

En översyn av sammanslagning av Socialförvaltningen samt Vård- och omsorgsförvaltningen har genomförts på uppdrag av kommundirektören i Enköpings kommun. En slutrapport som gav förslag till inriktning för fortsatt arbete togs fram i samband med översynen. Rapporten remissbehandlades i nämnder och råd hösten 2021. I och med att kommunfullmäktige i december 2021 tillsatte en beredning som skulle göra en översyn av den politiska organisationen beslutade kommunstyrelsen i januari 2022 att pausa översynen av sammanslagning av Socialförvaltningen samt Vård- och omsorgsförvaltningen tills översyn av politisk organisation är genomförd. Fullmäktigeberedningen avslutade sitt uppdrag i juni 2022 med att lägga fram ett antal förslag till kommunfullmäktige. I beredningens framtagna rapport samt i de förslag till beslut som beredningen lade fram fanns ingen riktning för skapande av en gemensam förvaltning för Socialförvaltningen samt Vård- och omsorgsförvaltningen.

#### **Ärendets beredning**

Den tillsatta fullmäktigeberedningen om politisk organisationsöversyn har avslutat sitt uppdrag och lämnade en rapport med förslag. I juni 2022 behandlade kommunfullmäktige beredningens förslag. Fullmäktigeberedningen stakade inte ut en prioritering om att fortsätta arbetet med sammanslagning av Socialförvaltningen samt Vård- och omsorgsförvaltningen.

### **Kommunledningsförvaltningens bedömning**

Den fullmäktigeberedning som avslutade sitt uppdrag i juni 2022 berörde inte specifikt frågor om en gemensam förvaltning för Socialförvaltningen samt Vård- och omsorgsförvaltningen. Den externa rapport som lades fram om översynen av Socialförvaltningen samt Vård- och omsorgsförvaltningen lyfte fram behov av en mer samlad myndighetsutövning. Kommunledningsförvaltningens bedömning är det pågår ett utvecklingsarbete som de båda förvaltningarnas ledningsgrupper arbetar med. Detta utvecklade samarbete handlar bland annat om ledningsgruppsutveckling, gemensamma insatser för kompetensutveckling och arbete för minskad sårbarhet. Utvecklingsområdena hänger också samman med vidareutveckling av en samarbetskultur som är oberoende av organisatoriska ramar, även om en gemensam förvaltningsorganisation också kan underlätta samordning mellan funktioner. Kommunledningsförvaltningen föreslår att kommunstyrelsen avslutar det uppdrag som kommundirektören initierade om en sammanslagning. I den rapport som togs fram under arbetet med att identifiera förutsättningar för en gemensam förvaltning finns värdefulla utvecklingsområden att beakta. Följande rekommendationer är centrala att arbeta med oavsett organisatorisk utformning:

- Medborgaren i fokus. I detta ingår en tydlig intern samordning av insatser som utgår från det samlade behovet av stöd. Strävan kan vara att forma en ingång för medborgaren men med flera alternativ och vägar till en insats.
- Effektivt användande av skattemedel. All kommunal verksamhet ska bedrivas till en så hög kvalitet som möjligt och till så låg kostnad som möjligt. Inom socialtjänst och äldreomsorg är myndighetsutövningen i enlighet med lagstiftningens intentioner en nyckel till det. Detta ställer krav på god dialog och ett samarbete mellan myndighetsutövningen och verkställigheten.
- Tydligt ansvar. Ett samarbete över organisatoriska gränser utgör en grundförutsättning för en effektiv och högkvalitativ kommunal verksamhet, men även för att skapa tydlighet i ansvar och mandat. Vägledande är att skapa organisationsutformningar som är tydliga för chefer och medarbetare och som gör det möjligt att fokusera på grunduppdrag samt de behov som finns av utveckling.
- Ökat samarbete på tvärs. Oavsett organisering kommer det finnas ett behov av att, med medborgarens bästa för ögonen, utveckla det processorienterade arbetssättet. Vägen framåt kan handla om att definiera mål som kräver att systemet som helhet samarbetar, följa upp och premiera när så sker.
- Tydliggör och utveckla ledarskapet. Utredarnas rekommendation var att fortsätta att arbeta med att tydliggöra ansvar och mandat för olika chefsnivåer så att det finns en samstämmighet i hela organisationen dvs både för Socialförvaltningen

som Vård- och omsorgsförvaltningen. Författarna till den externa rapporten pekade även på att utveckla förmågan att leda i förändring.

- Politisk riktning och ambition. En viktig förutsättning är att politiken sätter en riktning för vad politiken vill med socialtjänstens arbete för den kommande mandatperioden. För att skapa reella möjligheter att ta ett politiskt ansvar var rekommendationen att förvaltningarna genomför workshops tillsammans med politiken i syfte att beskriva nulägen och i detta peka ut vilka utmaningar kommunen står i och inför, bland annat avseende social hållbarhet.

### **Beslutsunderlag**

Översyn av förvaltningsorganisation Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen. Public Partner, juni 2021.

Kommunfullmäktige 2021-12-13, §184. Översyn politisk organisation.

Kommunfullmäktige 2022-06-13, § 93. Översyn politisk organisation.

Kommunstyrelsen 2021-01-25, § 18. Översyn av förvaltningsorganisation, Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen.

Hannu Högberg  
Stabschef  
Kommunledningsförvaltningen

### **Beslutet skickas till:**

Socialnämnden samt Vård- och omsorgsnämnden för kännedom.



# Översyn av förvaltningsorganisation

## Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen

Juni 2021, Enköpings kommun

## Sammanfattning

Public Partner har på uppdrag av kommundirektören i Enköpings kommun genomfört en genomlysning av socialförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen i syfte att undersöka möjligheterna till att skapa en ny, gemensam förvaltning.

Intervjuer har genomförts med politiska företrädare, tjänstepersoner samt fackliga representanter. De samlade iakttagelserna har prövats och fördjupats i workshopformat med styrgruppen och förvaltningarnas ledningsgrupp. Analysen har lett fram till fyra centrala och vägledande organisationsgrundande principer:

- **Medborgaren i fokus.** Om en organisation ska förändras så ska medborgarens samlade behov vara i fokus. Det är där som förändringen och förbättringen ska märkas. Detta genom en ingång och tydlig intern samordning av insatser som ständigt utgår från det samlade behovet. En ingång för medborgaren som också innebär flera alternativ och vägar ut.
- **En stark och hållbar organisation.** Organisationsförändringar tar kraft och energi, det är således viktigt att veta och kommunicera varför den ska genomföras. Det måste finnas starka argument för en förändring. Aktuell lagstiftning är under omarbetning och kommer att ställa allt högre krav på ett förebyggande arbete samt långsiktig planering av verksamheten. En framåtlutad organisation som ska ta sig an en ovisst framtid måste ha resurser för att analysera och bereda högkvalitativa beslutsunderlag och ständigt bedriva verksamhetsutveckling, i det lilla och i det stora. En gemensam förflyttning till ett framtida önskvärt läge kräver ett sällsynt gott ledarskap som både är tydligt och bygger på tillit till professionens förmåga att lösa framtidens utmaningar.
- **Smart användande av skattemedel.** Enköping växer och har stora investeringsbehov, kommunen har inte resurser för att bedriva ineffektiv kärnverksamhet. Här måste effektivitet råda, det vill säga så hög kvalitet som möjligt till så låg kostnad som bara är möjligt. Något som, för övrigt, måste gälla i hela kommunen. Inom socialtjänst och äldreomsorg är myndighetsutövningen nyckeln till det. Tillgodose behov i enlighet med lagstiftningens intentioner till en så låg kostnad som möjligt bör vara hela organisationens mantra. Detta kräver god dialog och ett djupt samarbete mellan myndighetsutövningen och verkställigheten, utifrån deras olika roller i systemet.
- **Tydligt ansvar.** Oavsett hur organisationen utformas kommer gränssytor till andra förvaltningar och samarbetsaktörer att finnas. Ett ökat samarbete över organisatoriska gränser är en förutsättning för en effektiv och högkvalitativ verksamhet, men även en tydlighet i ansvar och mandat. Vägledande för framtida organisation bör därför så långt det är möjligt vara att skapa en enkel och tydlig organisation för chefer och medarbetare som gör det möjligt att fokusera på grunduppdraget.

De organisationsgrundande principerna bör vara vägledande för den organisation som kommunen väljer att besluta om.

Rapporten innehåller konsulternas rekommendationer rörande ett antal utvecklingsområden. Dessa ska ses som förändringsområden som är centrala att arbeta med oavsett organisatorisk lösning.



- **Genomförande av organisationsförändringen.** För att organisationsförändringen ska nå sin fulla potential behöver arbets sätt förändras och anpassas samtidigt som olika kulturer också behöver smältas samman och utvecklas till en gemensam. Det kommer att ställa krav på ledarskapet att snabbt fånga de nya möjligheter som skapas och samtidigt med stor ödmjukhet ha respekt för att förändringar tar tid. Initialt blir det avgörande att skapa förståelse för syftet med förändringen bland medarbetare och chefer och att kunna kommunicera ett gemensamt varför. Vi ser ett behov av att förstärka en ny organisation med utvecklingsresurser för att kunna svara upp mot behoven av mer analys och ett strategiskt fokus.
- **En samlad och gemensam myndighetsutövning.** Förslaget till ny organisation utgår från medborgaren och möjliggör en tydlig myndighetsprocess med en ingång för ansökningar och orosanmälningar där individens totala behov tydligt framgår och påverkar de insatser som sedan utförs. En ny socialtjänstlag ställer också högre och tydligare krav på planering av verksamheten och på förebyggande insatser, vilket innebär att utbudet och tillgängligheten av serviceinsatser behöver få ett ökat fokus. En samlad myndighetsutövning med en chef möjliggör också ett bättre kompetensutnyttjande, mindre sårbarhet och på sikt en bättre kompetensförsörjning.
- **Renodla socialtjänstens verksamhet.** Oavsett val av organisatorisk struktur rekommenderar vi att Enköpings kommun, i ett separat uppdrag, genomför en analys av vilka ansvar och insatser som med fördel skulle placeras i en ny gemensam förvaltning alternativt i någon annan förvaltning. Detta för att skapa mer kraft i för kommunen viktiga och strategiska frågor.
- **Ökat samarbete på tvärs.** Oavsett organisering kommer det alltid finnas ett behov av att, med medborgarens bästa för ögonen, utveckla det processorienterade arbetssättet. Vägen framåt handlar sannolikt om att definiera mål som kräver att systemet som helhet samarbetar, följa upp och premiера när så sker. Att öka samspelsförmågan mellan olika verksamheter och förvaltningar är och kommer att bli än viktigare, inte minst i ljuset av den demografiska utveckling hela Sverige står inför.
- **Tydliggör och utveckla ledarskapet.** I allt förändringsarbete sätts ledarskapet på prov, inte minst när olika kulturer ska smältas samman till en ny. Vi rekommenderar att ni fortsätter att arbeta med att tydliggöra ansvar och mandat för olika chefsnivåer så att det finns en samstämmighet i hela organisationen. Vidare ser vi att förmågan att leda i förändring och att driva utveckling behöver stärkas. Vi rekommenderar att ni tar ett helhetsgrepp kring fortsatta steg i att rusta cheferna.
- **Politisk riktning och ambition.** En viktig förutsättning är att arbeta fram en riktning för socialtjänstens arbete för kommande mandatperiod, som anger vad politiken vill med socialtjänsten. För att skapa reella möjligheter för att ta ett politiskt ansvar rekommenderar vi förvaltningen att minst en gång per mandatperiod genomföra workshops tillsammans med politiken i syfte att beskriva ett nuläge och i detta vilka utmaningar kommunen står i och inför.

I rapporten presenteras två alternativa organisationsförslag med tillhörande SWOT-analyser. Konsulterna förordar alternativ 1, det vill säga att kommunen bildar en ny gemensam förvaltning. Organisationsförslagens struktur är övergripande med ett förslag till

inriktning för det fortsatta arbetet. Ett internt processarbete i Enköpings kommun återstår för att arbeta vidare med förslaget i syfte att skapa en tydlig och ändamålsenlig organisation.



## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>6</b>
1.1	Bakgrund och uppdrag .....	6
1.2	Översynens syfte och mål .....	6
<b>2</b>	<b>Metod.....</b>	<b>6</b>
2.1	Public Partners utvecklingsmodell.....	7
2.2	Samarbete – erfarenheter och teoretisk grund .....	8
2.2.1	Samverkan – djupare samarbete .....	9
2.2.2	Samarbete över organisatoriska gränser.....	9
2.3	Ledarskap – erfarenheter och teoretisk grund .....	10
2.3.1	Leadarship Pipeline.....	10
2.3.2	Mål och support.....	10
<b>3</b>	<b>Utvecklingssituationen .....</b>	<b>11</b>
3.1	Nuvarande organisation .....	11
3.1.1	Vård- och omsorgsnämnden.....	11
3.1.2	Socialnämnden.....	12
<b>4</b>	<b>Omvärldsspaning.....</b>	<b>13</b>
4.1	Jämförelse med andra kommuner.....	13
4.2	Hållbar socialtjänst – En ny socialtjänstlag .....	13
<b>5</b>	<b>Analys och organisationsgrundande principer .....</b>	<b>14</b>
5.1	Organisationsgrundande principer .....	14
<b>6</b>	<b>Våra rekommendationer .....</b>	<b>15</b>
6.1	Genomförande av organisationsförändringen.....	15
6.2	En samlad och gemensam myndighetsutövning.....	16
6.3	Renodla socialtjänstens verksamhet.....	16
6.4	Ökat samarbete på tvärs .....	16
6.5	Tydliggör och utveckla ledarskapet .....	16
6.6	Politisk riktning och ambition .....	17
<b>7</b>	<b>Bilaga 1: Organisationsförslag.....</b>	<b>18</b>

# 1 Inledning

Översynen har tagits fram på uppdrag av Enköpings kommun och belyser möjligheterna att utifrån dagens två förvaltningar, Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen, skapa en ny gemensam förvaltning. Uppdraget har genomförts av Public Partner med konsulterna Mikael Gustavsson Roxell och Helena Sjöholm.

Vår rapport är i huvudsak indelad i följande avsnitt:

1. Utvecklingssituation
2. Analys och organisationsgrundande principer
3. Rekommendationer och organisationsförslag

## 1.1 Bakgrund och uppdrag

I Enköpings kommun är socialtjänstens verksamheter organiserade i två förvaltningar med tillhörande nämnder, socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden. Båda förvaltningarna har signalerat behov av att se över organisationen och, om möjligt, skapa en ny gemensam organisation. Kommunen valde att anlita en extern konsult för att genomföra översynen och för att presentera förslag till ny organisation.

Uppdraget har övergripande handlat om att ta fram förslag på en ny förvaltningsorganisation som underlättar samverkan mellan verksamheter och skapar ökad effektivitet. Ledstjärnor som belysts har varit effektivitet och samarbetsförutsättningar, ekonomi, kvalitet, ledningsförmåga och framtida kompetensförsörjning. Uppdraget har bestått av följande delar:

- Nulägesanalys av båda förvaltningarna som belyser deras uppdrag och som påvisar eventuella otydligheter i roller och ansvar.
- Omvärldsanalys som visar hur jämförbara kommuner har valt att organisera sig.
- Förslag på förvaltningsorganisation som underlättar tydlig styrning, där roller och ansvar är klara och som främjar kostnadseffektivitet, samarbete och samverkan mellan verksamheter. Organisationsförslaget ska harmonisera med gällande mål- och styrmodell.
- De förslag som presenteras innehåller också SWOT-analyser.

## 1.2 Översynens syfte och mål

Översynens syfte är att utifrån dagens organisation, analysera vilka möjligheter som finns för att skapa en så organisatoriskt effektiv socialtjänst som möjligt för invånare och brukare. Översynens mål är att ge förslag, med dess för- och nackdelar, på hur en framtida organisation kan se ut som uppfyller de parametrar och krav som uppdragsgivaren bedömt som viktiga.

# 2 Metod

Kommundirektören är beställare av uppdraget. Vid uppstartsmötet definierades en styrgrupp bestående av kommundirektör, förvaltningschef för vård- och omsorgsförvaltningen tillika tf. förvaltningschef för socialförvaltningen, HR-chef, stabschef och kommunikationsstrateg.

Följande metoder har vid sidan av konsultstödet egna förberedelser och analys tillämpats i denna översyn:

- Utforskande intervjuer med fokus på att fånga förvaltningarnas nuläge, vilka nyttor en ny gemensam organisation skulle kunna åstadkomma.
- Workshops med informationsinhämtande och kvalitetssäkrande ansatser. Deltagare har varit chefer i den tillfälliga och gemensamma ledningsgrupp som har bildats för de båda förvaltningarna.
- Dokumentinventering och analys av befintliga styrdokument samt gällande och kommande lagstiftning.
- Omvärldsspaningen har skett genom jämförelser och kontakt med liknande kommuner.

## 2.1 Public Partners utvecklingsmodell

När en uppdragsgivare möter konsulter från Public Partner kommer hen alltid att möta ett nyfikat utforskande kring tre begrepp.

- Utvecklingssituationen
- Strukturerna
- Aktörerna

Det är ingen slump. Vår bild är att dessa tre perspektiv krävs för att kunna förstå en helhet, oaktat vilket av de tre perspektiven vårt uppdrag tar utgångspunkt ur.

I den här utredningen fokuserar vi sammanfattningsvis på om och hur en ny gemensam organisation skulle kunna skapa ett mervärde för medborgarna och brukarna i Enköpings kommun. Utifrån vårt sätt att se på saken tar översynsuppdraget utgångspunkt ur det vi benämner som strukturerna. Samtidigt kan nog var och en vittna om att ett nytt organisationsschema inte per automatik förändrar någonting. Snarare innebär en omorganisation ett stort energiuttag av dess chefer och medarbetare och om inte flera aspekter beaktas riskerar omorganisationen leda till en försämrad kvalitet för medborgaren.

För att finna svaret på frågan inom ramen för vilken struktur en ny organisation ska bildas behöver vi veta vilken förflyttning organisationen ska åstadkomma. Innan vi förstår tillräckligt för att våga oss på en bedömning behöver vi även kunna något om hur ledarskap, medarbetarskap och organisationskultur utvecklats i relation till dagens uppdrag och om politik, chefer, medarbetare och eventuellt brukare ser ett värde i att organisera om.

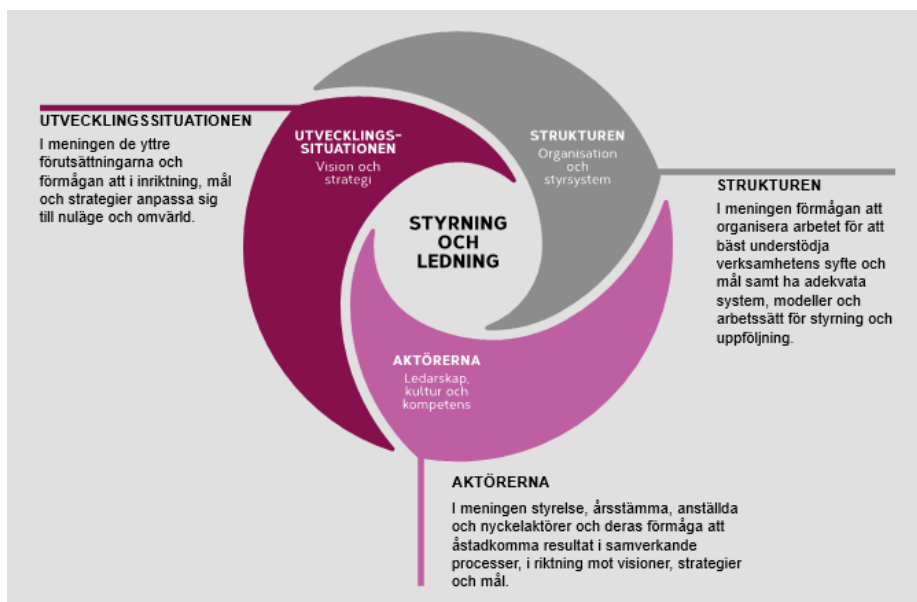
Exempel på frågor som relaterar till de tre perspektiven:

- **Utvecklingssituationen:** Vilka visioner och mål har politiken i Enköpings kommun gett uttryck för relaterat socialtjänsten? Hur har utvecklingsresan sett ut fram till idag? Med vilka intentioner skapades nuvarande organisation och vilka förflyttningar önskar kommunens representanter att den nya organisationen ska stödja?
- **Strukturerna:** Hur organiseras socialtjänstens arbete idag? Hur tydliga är mandat, roller och ansvar? Hur tycks organiseringen stödja organisationens vilja till förflyttning? Hur fungerar verksamhetens resursfördelningssystem?

(Myndighetsbeslut kopplat till verkställda insatser, möjligheter att göra särskilda satsningar). Rutiner/riktlinjer för samverkan inom och mellan de olika nämnderna? Uppenbara risker för stopp i processer till följd av organiseringen?

- **Aktörerna:** Vilken/vilka organisationskulturer har utvecklats inom socialtjänstens samlade verksamhetsområde? Hur fungerar ledarskapet? Vilka metoder finns utvecklade för samarbete över och mellan organisatoriska ansvarsområden – med medborgaren i fokus?

Vår erfarenhet ger oss en stark övertygelse om att det systemteoretiska perspektivet behöver ligga till grund för våra rekommendationer för att de ska ge kraft i ett utvecklingsarbete. Att bara peka på en ny organisation påverkar ytterst lite i hur medarbetare och medlemmar i organisationen agerar. Att inte fånga rörelser som finns inom organisationen riskerar att leda till att våra rekommendationer landar i en skrivbordslåda hos våra uppdragsgivare utan att skapa det värde vi är satta att leverera. I nedanstående bild finns de tre perspektiven sammanställda:



Figur 1 – tre perspektiv för att förstå en helhet med fokus på ledning och styrning

## 2.2 Samarbete – erfarenheter och teoretisk grund

En ledstjärna för översynen är att skapa en ny förvaltningsorganisation som underlättar samverkan mellan verksamheter och som skapar ökad effektivitet. Under senare år har en forskartradition, kring vad som skapar effekter av samarbete över organisatoriska gränser och vilka förutsättningar som behöver vara på plats för att lyckas, växt sig starkare.

Forskare och praktiker som Todd Pittinsky, social identitetsteori, Richard Hackman kollaborativ intelligens, Jody Hoffer Gittel, relationell koordinering, och de svenska organisations psykologerna Anders Risling och Lärke Johns, collaboration intelligence measurement/Bigger We, har alla på olika sätt bidragit till att vi nu vet mer.

### 2.2.1 Samverkan – djupare samarbete

Ett klassiskt fenomen förknippat med samverkan är "vi och-dom". I socialpsykologisk forskning framkommer det att detta är en grundläggande högst mänsklig företeelse, där samverkan ofta brister. Människan tycks ha ett behov att identifiera sig själv genom andra människors olikheter. Forskningen visar på ett antal karaktäriserande beteenden och kännetecken som förknippas med det som vi kallar för samverkan, i stället för djupt samarbete.

Samvaron i samverkansgrupper innehåller mycket "vi och dom" och gruppdeltagarna äger ingen djupare förståelse för den andra organisationens mål och uppdrag. Vidare bidrar deltagarna pliktskyldigt under möten, bevakar hemorganisationens intresse och går inte in i den nya gruppen som medlem. Motsatsen till samverkan är djupt samarbete som är ett internationellt begrepp som sammanfattar djupt samarbete med "a bigger we". Typiska kännetecken för när ett djupt samarbete finns på plats är bland andra:

- Den andres framgång är en del av min egen.
- Högre spontanitet till samarbete och samarbetspartners tar nödvändiga initiativ för att nå gemensamma mål.
- Samarbetspartner beskriver sig tillhöra "ett större vi".

### 2.2.2 Samarbete över organisatoriska gränser

Public Partner har flera gånger haft förmånen att få ge stöd till flera ledningsgrupper som har haft för avsikt att samarbeta över organisatoriska gränser. När det blir som allra bäst så har vi noterat att samarbetande parter äger:

- En tydlig intention och viljeinriktning kring vad samarbetet ska leda till. När den finns på plats har vi även iakttagit att parterna i förhandlingssituationer, blir tydligare parter för varandra.
- Fokus på vad som skapar nyttor och resultat. Ett större vi som medger att dessa nyttor och resultat gäller för alla inblandade parter. Med en vetskap om att alla behöver få ut något av samarbetet.
- Förmåga att vara lösningsinriktad och konstruktiv så att de organisatoriska mellanrummen går från att vara problem till möjligheter. Detta skapar förutsättningar och stärker parternas samlade förmåga att ge och att ta i förhandlingar.
- Insikt att allt hållbart förändringsarbete sker i steg och att man arbetar målmedvetet med stegförflyttningar.
- Förmåga att börja med de "lågt hängande frukterna".
- Insikt om vikten av att uppmuntra, premiera och förstärka framgångar med samarbetet. Oavsett vilken väg Enköpings kommun väljer att gå i organiseringen av dagens två förvaltningar tänker vi att det kommer att vara av vikt att säkerställa att den relationella koordineringen fungerar och att ledarskapet, såväl det politiska som tjänsteledningen förmår att peka ut riktning och förväntan för sin nya organisation.

## 2.3 Ledarskap – erfarenheter och teoretisk grund

Ledarskapets betydelse för organisationers utveckling har intresserat forskningen under lång tid. Sammanfattningsvis går det att konstatera att ledarskapets betydelse är avgörande för att lyckas.

### 2.3.1 Leadership Pipeline

Leadership Pipeline i den offentliga sektorn baseras på dansk forskning av Kristian Dahl och Thorkil Molly-Soholm. Modellen adresserar chefer och ledare på fyra nivåer och beskriver vilka förmågor som krävs för att arbeta som ledare i en politiskt styrd organisation. Modellen beskriver också hur man får ledningskedjorna som länkar samman de olika nivåerna att sträva och arbeta åt samma håll, hur man skapar den röda tråden i ledningssystemet. Dessutom fokuserar den på stabs- och linjelogik i syfte att skickliggöra organisationens chefer och ledare samt den politiska strukturen.



Figur 2 - Leadership Pipeline

### 2.3.2 Mål och support

I all forskning som berör samarbete, oaktat om det handlar om att skapa effektivitet inom ett team eller samarbete över organisatoriska gränser, betonas vikten av ledarskapet. Några av de mest centrala faktorerna är:

- Ledares förmåga att vara förebilder när det gäller samarbete.
- Ledares förmåga att synliggöra uppdrag och mål som kräver samarbete för att mål ska nås.
- Ledare som talar gott om varandra och som stödjer samarbetet.

## 3 Utvecklingsituationen

Enköpings kommun har 45 526 tusen invånare och ligger i Uppsala län och är länets näst största tätort. Politiskt så styrs kommunen av en koalition i minoritet bestående av M, C, KD, L och MP. Tillsammans har de 23 av 51 mandat i Kommunfullmäktige.

Enköping eller Sveriges närmaste stad, som kommunen också kallas, har en vision som lyder *”Enköping är inspirerande med en livsmiljö där alla kan utveckla sitt allra bästa jag”* och består av tre delar:

- Självklar livskvalitet
- Attraktivast i regionen
- En hållbar omvärldsaktör

Kommunen är het på grund av sitt snabba växande och attraherar byggande och annan exploatering, något som också påverkar behovet av att låna pengar. Det kostar att växa!

Kommunen växte med 2,1 procent år 2020 vilket motsvarar 953 personer. Det innebär att Enköping har den sjätte snabbaste ökningstakten i Sverige och som överträffar de upprättade befolkningsprognoserna. En viktig faktor är nettoinflyttningen från övriga län än Uppsala län, främst från Stockholms län.

Koncernens låneskuld fortsätter att öka på grund av att nya investeringar måste finansieras. Skuldnivån uppgick vid årsskiftet 2019 - 2020 till 3 588 Mkr, vilket motsvarar 78 Tkr per invånare. Låneskulden har sedan 2016 ökat med 1 480 Mkr, 70 procent.

Kommunen har en gynnsam utvecklingsituation som samtidigt innebär stora utmaningar som måste hanteras proaktivt. Att växa så kraftigt och fort som Enköping gör kräver förmåga att navigera rätt för att investera sig in i framtiden på ett balanserat sätt. Framtidsspaning och framför allt analysen av den kommer att utgöra avgörande beslutsunderlag kopplat till ökade och förändrade behov, sådana analyser är komplexa och svåra att genomföra på ett adekvat sätt men avgörande för att lyckas.

En relativt ny tjänstemannaledning uppfattas som en positiv och energirik injektion som har ambitionen att ta Enköping in i framtiden på ett framgångsrikt och professionellt sätt. Kommundirektören har byggt en strategisk färdplan för kommunen som betonar vikten av ett koncernövergripande helhetstänkande och som bygger på en balans mellan kommunens kärnuppdrag och innovationskraft.

### 3.1 Nuvarande organisation

#### 3.1.1 Vård- och omsorgsnämnden

Nämnden ansvarar för insatser till medborgare som, i huvudsak, har behov av insatser utifrån socialtjänstlagen (SoL), lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) och hälso- och sjukvårdslagen (HSL).



Nämndens lagstadgade huvuduppgifter är:

- Handläggning och verkställighet av enskilda ärenden av vård, omsorg och hjälpkaraktär.
- Kommunens uppgifter enligt SoL för personer över 18 år, dock inte de uppgifter som åligger socialnämnden.
- Kommunens uppgifter enligt LSS.
- Kommunens uppgifter enligt HSL.
- Kommunens uppgifter enligt lagen om bostadsanpassningsbidrag.

Nämndens ej lagstadgade huvuduppgifter är:

- Stöd till personer med syn- och hörselnedsättning
- Sysselsättning inom psykiatriverksamhet

### **3.1.2 Socialnämnden**

Nämnden ansvarar för socialtjänstens insatser så att invånarna får det stöd och den hjälp de har rätt till i enlighet med SoL.

Nämnden arbetar med:

- Bostadssociala frågor och stödboenden.
- Brott- och drogförebyggande arbete.
- Ekonomiskt bistånd.
- Familjerådgivning.
- Familjerätt.
- Individ- och familjeomsorg enligt SoL.
- Kontroll av försäljning av receptfria läkemedel.
- Mottagning av ensamkommande barn och unga.
- Samhällsvård för barn och ungdomar.
- Sysselsättning och arbetsträning.
- Tillstånd och tillsyn enligt alkohollagen.
- Tillsyn enligt tobakslagen, vissa delar.
- Uppgifter enligt lagen med särskilda bestämmelser om vård av unga, LVU.
- Uppgifter enligt lagen om vård av missbrukare i vissa fall, LVM.
- Våldsutsatta med särskilda skyddsbehov.
- Öppenvård för vuxna samt barn och familj.

## 4 Omvärldsspaning

### 4.1 Jämförelse med andra kommuner

I vår omvärldsanalys riktar vi främst fokus på kommuner som är jämförbara utifrån befolkningsstruktur. Syftet är att fånga trender från liknande kommuner.

Flera kommuner har eller planerar för en mer sammanhållen organisation och utgår från parametrar som är viktiga för att klara framtidens behov av välfärd.

Myndighetsutövning – En samlad myndighetsutövning bedöms medföra ett mervärde för medborgaren genom att tillgängliggöra ingången till kommunen samt att tillgodose det totala behovet på ett bättre sätt. Samordningen möjliggör dessutom en bättre kompetensförsörjning på sikt.

Förebyggande arbete – Förslag till ny lagstiftning ställer högre krav på ett proaktivt förebyggande arbete utan biståndsbeslut, riktat till alla åldrar, i syfte att öka individens självständighet och att erbjuda stöd så tidigt som möjligt. Detta arbetssätt påverkar också kommunens kostnader för beslutade insatser på ett positivt sätt. Fler kommuner lyfter in begrepp som folkhälsa och trygghet i sina organisationsstrukturer.

Arbetslinjen – Kraftfulla arbetsmarknadsinsatser kopplat till ett mindre behov av försörjningsstöd är något som flertalet kommuner fokuserar på och som ofta kräver ett effektivt samarbete mellan organisatoriska gränser.

Framtidsspaning och analys – För att uppfylla kommande lagstiftning och dess krav på planering samt för att kunna rikta resurser till rätt saker krävs en förstärkt förmåga till analys för att beslutsunderlagen ska bli så korrekta som möjligt. Många kommuner arbetar också med stabens roll gentemot linjeorganisationen och försöker förflytta stabens roll från styrande till stödjande i syfte att skickliggöra organisationens chefer samt att bereda högkvalitativa ärenden till den politiska strukturen.

### 4.2 Hållbar socialtjänst – En ny socialtjänstlag

Utredningen Framtidens socialtjänst har fokuserat på att lämna förslag som skapar förutsättningar för hållbarhet. De största förslagen handlar om:

- förebyggande och lätt tillgänglig socialtjänst
- övergripande planering och planering av insatser
- kunskapsbaserad socialtjänst och
- möjligheten att tillhandahålla insatser utan föregående behovsprövning

#### Mål:

Lagens mål föreslås kompletteras med att socialtjänsten ska främja människors jämställda levnadsvillkor. Vidare ska socialtjänsten ha ett förebyggande perspektiv och vara tillgänglig.

#### Övergripande planering:

Utredningen föreslår att Plan- och bygglagen (PBL) kompletteras med de sociala aspekterna. Kommunens ansvar vidgas till att gälla alla när det gäller planering av insatser.

Vidare föreslår utredningen att tidiga och förebyggande insatser ska beaktas gällande planering av insatser till grupper och enskilda.

**Kvalitet:**

Utredningen föreslår att bestämmelserna om personal och kompetens ska ingå i kapitlet om kvalitet samt att mötet med den enskilde ska genomföras med respekt. Vidare föreslås att Socialstyrelsen får uppdraget att utveckla stödet till kommunerna.

**Kunskapsbaserad socialtjänst:**

Krav föreslås på att socialtjänstens verksamhet ska bedrivas utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet. Utredningar gällande hur samarbeten mellan kommuner och mellan kommuner och stat ska säkerställas samt hur professionens roll ska stärkas kommer att föreslås.

**Tillgängliga insatser samt ett tydligt barnperspektiv:**

Utredningen föreslår att en befogenhet införs som innebär att socialnämnden kan besluta att en eller flera insatser ska tillhandahållas utan föregående individuell behovsprövning. Dessutom ska hänsyn till barnets åsikter tas vid bedömning av barnets bästa.

## 5 Analys och organisationsgrundande principer

Våra samlade iakttagelser från intervjuerna ligger till grund för vad vi kallar organisationsgrundande principer. De bör vara vägledande i organiserandet av verksamheten med syfte att den nya organisationsstrukturen skapar förutsättningar till den förflyttning Enköpings kommun avser att åstadkomma.

I vår analys noteras särskilt några delar:

- Ett koncernövergripande förändringsarbete pågår i syfte att arbeta mer sammanhållet och processorienterat i syfte att stärka helhetsperspektivet utifrån ett medborgarperspektiv.
- Kommunen befinner sig i en situation där antalet invånare växer och därmed även behoven av kommunens välfärdstjänster. Den ekonomiska situationen är ansträngd och kommunledningen har identifierat ett ökat behov av att arbeta på nya sätt för att möta framtidens behov med mindre resurser.
- De båda förvaltningarna har historiskt arbetat vid sidan av varandra, bitvis väldigt olika. Med en tillfällig gemensam förvaltningsledning har samarbetsområden och gemensamma forum börjat utvecklas.

### 5.1 Organisationsgrundande principer

Vi har definierat fyra centrala och vägledande organisationsgrundande principer:

#### 1. **"Medborgaren i fokus"**

Om en organisation ska förändras så ska medborgarens samlade behov vara i fokus. Det är där som förändringen och förbättringen ska märkas. Detta genom en ingång och tydlig intern samordning av insatser som ständigt utgår från det samlade behovet. En ingång för medborgaren som också innebär flera alternativ och vägar ut.

## 2. **"En stark och hållbar organisation"**

Organisationsförändringar tar kraft och energi, det är således viktigt att veta och kommunicera varför den ska genomföras. Det måste finnas starka argument för en förändring. Aktuell lagstiftning är under omarbetning och kommer att ställa allt högre krav på ett förebyggande arbete samt långsiktig planering av verksamheten. En framåtlutad organisation som ska ta sig an en oviss framtid måste ha resurser för att analysera och bereda högkvalitativa beslutsunderlag och ständigt bedriva verksamhetsutveckling, i det lilla och i det stora. En gemensam förflyttning till ett framtida önskvärt läge kräver ett sällsynt gott ledarskap som både är tydligt och bygger på tillit till professionens förmåga att lösa de utmaningar som kommer.

## 3. **"Smart användande av skattemedel"**

Enköping växer och måste investera, kommunen har inte resurser för att bedriva ineffektiv kärnverksamhet. Här måste effektivitet råda, det vill säga så hög kvalitet som möjligt till så låg kostnad som bara är möjligt. Något som, för övrigt, måste gälla i hela kommunen. Inom socialtjänst och äldreomsorg är myndighetsutövningen nyckeln till det. Tillgodose behov i enlighet med lagstiftningens intentioner till en så låg kostnad som möjligt bör vara hela organisationens mantra. Detta kräver god dialog och ett djupt samarbete mellan myndighetsutövningen och verkställigheten, utifrån deras olika roller i systemet.

## 4. **"Tydligt ansvar"**

Oavsett hur organisationen utformas kommer gränssytor till andra förvaltningar och samarbetsaktörer att finnas. Ett ökat samarbete över organisatoriska gränser är en förutsättning för en effektiv och högkvalitativ verksamhet, men även en tydlighet i ansvar och mandat. Vägledande för framtida organisation bör därför så långt det är möjligt vara att skapa en enkel och tydlig organisation för chefer och medarbetare som gör det möjligt att fokusera grunduppdraget.

# 6 Våra rekommendationer

Med stöd i vår analys och i de organisatoriska principerna är vår rekommendation att Enköpings kommun bildar en ny gemensam förvaltning som samordnar verksamheterna inom socialtjänstens område. Organisationsförslagets struktur är övergripande med ett förslag till inriktning för det fortsatta arbetet. Ett internt processarbete i Enköpings kommun återstår för att arbeta vidare med förslaget i syfte att skapa en tydlig och ändamålsenlig organisation. Se vidare organisationsskiss i bilaga. Utöver detta rekommenderar vi även utvecklingsinsatser inom några områden.

## 6.1 Genomförande av organisationsförändringen

För att organisationsförändringen ska nå sin fulla potential behöver arbetssätt förändras och anpassas samtidigt som olika kulturer också behöver smältas samman och utvecklas till en gemensam. Det kommer att ställa krav på ledarskapet att snabbt fånga de nya möjligheter som skapas och samtidigt med stor ödmjukhet ha respekt för att förändringar tar tid. Initialt blir det avgörande att skapa förståelse för syftet med förändringen bland medarbetare och chefer och att kunna kommunicera ett gemensamt varför.

Vi ser ett behov av att förstärka en ny organisation med utvecklingsresurser för att kunna svara upp mot behoven av mer analys och ett strategiskt fokus.

Vi rekommenderar att ni säkerställer utveckling genom att cirka fyra gånger per år samla förvaltningen i syfte att lära av den utveckling den nya organiseringen möjliggör och kräver. Arbeta tematiskt och involvera många i systemet.

## 6.2 En samlad och gemensam myndighetsutövning

Förslaget till ny organisation utgår från medborgaren och möjliggör en tydlig myndighetsprocess med en ingång för ansökningar och orosanmälningar där individens totala behov tydligt framgår och påverkar de insatser som sedan utförs. En ny socialtjänstlag ställer också högre och tydligare krav på planering och på förebyggande insatser, vilket innebär att utbudet och tillgängligheten av serviceinsatser behöver få ett ökat fokus. En samlad myndighetsutövning med en chef möjliggör också ett bättre kompetensutnyttjande, mindre sårbarhet och på sikt en bättre kompetensförsörjning. Ett gemensamt utvecklingsarbete för att skapa en samsyn kring ett gemensamt uppdrag och en modern myndighetsprocess bör inledas omgående.

## 6.3 Renodla socialtjänstens verksamhet

Oavsett val av organisatorisk struktur rekommenderar vi att Enköpings kommun, i ett separat uppdrag, genomför en analys av vilka ansvar och insatser som med fördel skulle placeras i en ny gemensam förvaltning alternativt i någon annan förvaltning. Detta för att skapa mer kraft i för kommunen viktiga och strategiska frågor. Exempel på sådana ansvar är:

- Frågor och ansvar gällande integration
- Brottsförebyggande frågor
- Arbetsmarknadsfrågor kopplat till försörjningsstöd
- Alkoholtillstånd

## 6.4 Ökat samarbete på tvärs

Oavsett organisering kommer det alltid finnas ett behov av att, med medborgarens bästa för ögonen, utveckla det processorienterade arbetssättet. Vägen framåt handlar sannolikt om att definiera mål som kräver att systemet som helhet samarbetar, följa upp och premiera när så sker.

Att öka samspelsförmågan mellan olika verksamheter och förvaltningar är och kommer att bli än viktigare, inte minst i ljuset av den demografiska utveckling hela Sverige står inför.

## 6.5 Tydliggör och utveckla ledarskapet

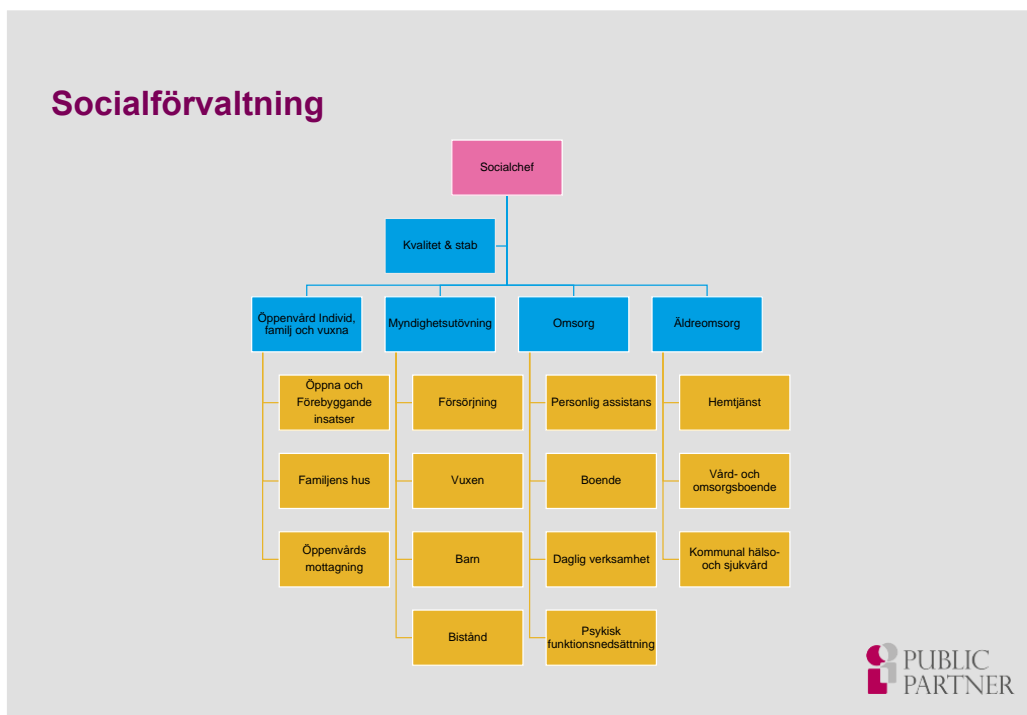
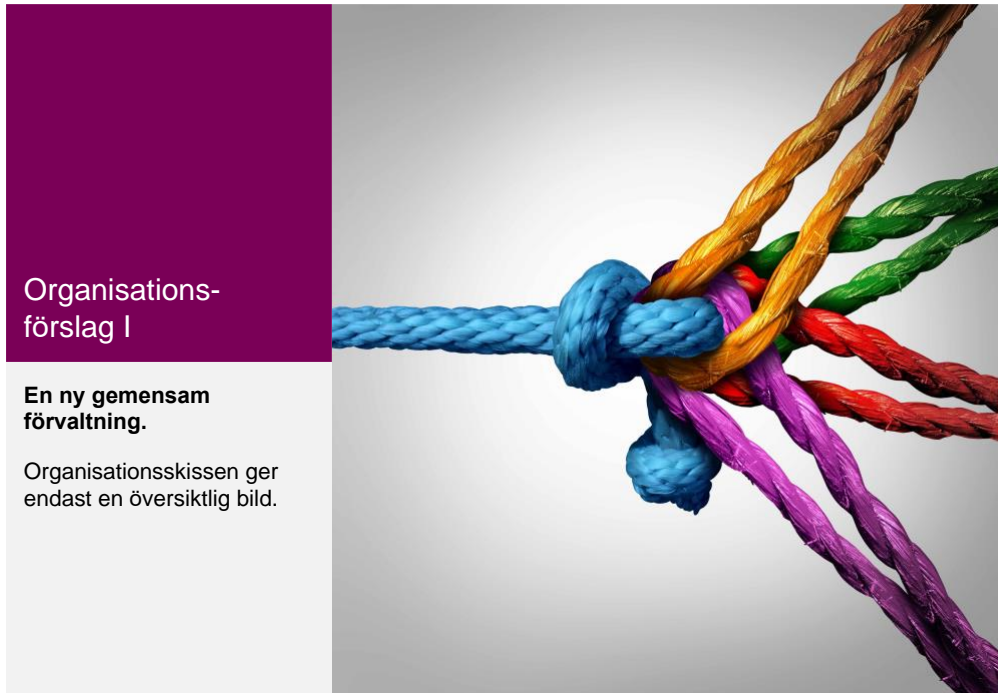
I allt förändringsarbete sätts ledarskapet på prov, inte minst när olika kulturer ska smältas samman till en ny. Vi rekommenderar att ni fortsätter att arbeta med att tydliggöra ansvar och mandat för olika chefsnivåer så att det finns en samstämmighet i hela organisationen. Vidare ser vi att förmågan att leda i förändring och att driva utveckling behöver stärkas. Vi rekommenderar att ni tar ett helhetsgrepp kring fortsatta steg i att rusta cheferna.

## **6.6 Politisk riktning och ambition**

En viktig förutsättning är att arbeta fram en riktning för socialtjänstens arbete för kommande mandatperiod, som anger vad politiken vill med socialtjänsten.

För att skapa reella möjligheter för att ta ett politiskt ansvar rekommenderar vi förvaltningen att minst en gång per mandatperiod genomföra workshops tillsammans med politiken i syfte att beskriva ett nuläge och i detta vilka utmaningar kommunen står i och inför.

## 7 Bilaga 1: Organisationsförslag





## Skissförklaring, socialförvaltning

**Socialchef:** Övergripande ansvar för hela socialförvaltningen. Ingår i kommundirektörens ledningsgrupp.

**Kvalitet & stab:** De funktioner som kommunen bedömer ska ligga under socialchefens ansvar. Ex: controllerfunktioner inom ekonomi, analys, kvalitet samt MAS. De funktioner som inte ligger här samordnas i högsta möjliga grad i kommunen.

**Öppenvård:** Öppna och förebyggande insatser för barn, familj och vuxna, exempelvis Familjens hus eller öppenvårdsmottagningen. Fler serviceinsatser behöver utvecklas.

**Myndighetsutövning:** Förvaltningens samlade myndighetsutövning. Utvecklingsarbete gällande gemensamt uppdrag och utveckling av myndighetsprocessen inleds omgående.

**Omsorg:** Samtlig kommunal verkställighet inom LSS-området samt inom psykisk funktionsnedsättning.

**Äldreomsorg:** Samtlig kommunal verkställighet inom äldreomsorgen.




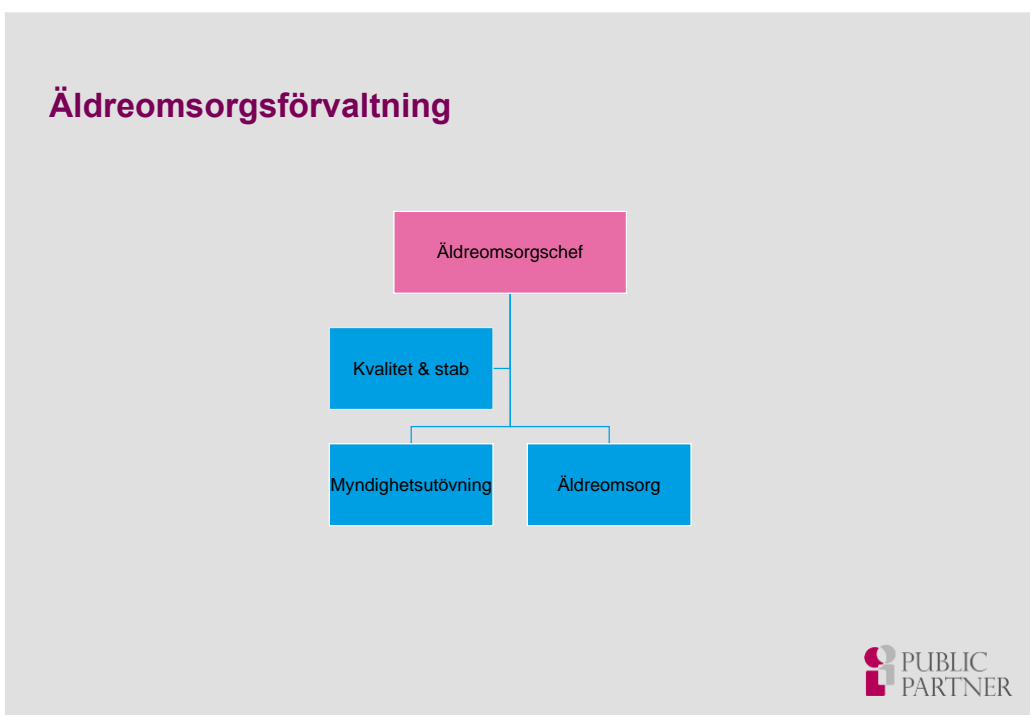
## SWOT, En ny gemensam förvaltning

STYRKOR	SVAGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus på medborgaren</li> <li>Ekonomiska synergieffekter</li> <li>Kraftfullare organisation gentemot regionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Äldreomsorgen kan komma att dominera</li> <li>Kräver administration för att arbeta för två nämnder</li> <li>Ställer höga krav på förvaltningsledningen</li> </ul>
HOT	MÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbetet med att implementera en ny organisation tar kraft från de behov som visar sig efter pandemin</li> <li>Rita rutor är enkelt – att samordna en stor organisation till en gemensam riktning är svårt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resurser till framtidsspaning samt förmåga att analysera resultat för strategiska beslut.</li> <li>Naturligare ytor för samråd och samarbete</li> <li>Införande av ett utvecklande ledarskap</li> <li>Utveckla stabens resurser från styrande till stödjande för organisationens chefer samt ökad professionalitet till politiken</li> </ul>



## Organisationsförslag II

**Två nya förvaltningar**  
Organisationsskissen ger endast en översiktlig bild.

## Skissförklaring, äldreomsorgsförvaltning

**Äldreomsorgschef:** Övergripande ansvar för hela äldreomsorgsförvaltningen. Ingår i kommundirektörens ledningsgrupp.

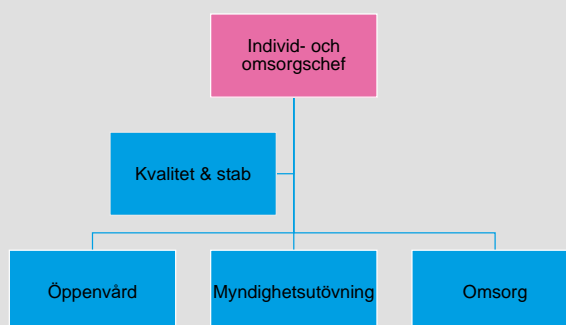
**Kvalitet & stab:** De funktioner som kommunen bedömer ska ligga under förvaltningschefens ansvar. Ex: controllerfunktioner inom ekonomi, analys, kvalitet samt MAS. De funktioner som inte ligger här samordnas i högsta möjliga grad i kommunen.

**Myndighetsutövning:** Förvaltningens myndighetsutövning.

**Äldreomsorg:** Den samlade verkställigheten för äldreomsorgen.



## Individ- och omsorgsförvaltning



## Skissförklaring, individ- och omsorgsförvaltning

**Individ- och omsorgschef:** Övergripande ansvar för hela individ- och omsorgsförvaltningen. Ingår i kommundirektörens ledningsgrupp.

**Kvalitet & stab:** De funktioner som kommunen bedömer ska ligga under förvaltningschefens ansvar. Ex: controllerfunktioner inom ekonomi och kvalitet. De funktioner som inte ligger här samordnas i högsta möjliga grad i kommunen.

**Öppenvård:** Öppna och förebyggande insatser för barn, familj och vuxna, exempelvis Familjens hus eller öppenvårdsmottagningen.

**Myndighetsutövning:** Förvaltningens myndighetsutövning.

**Omsorg:** Samtlig kommunal verkställighet inom LSS-området samt psykisk funktionsnedsättning.



## SWOT, Två nya förvaltningar

STYRKOR	SVAGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationer utifrån målgrupper</li> <li>• En förvaltning – en nämnd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapar nya stuprör som försvårar samarbete</li> <li>• Svårt att skapa synergier och att öka professionaliteten</li> <li>• Svaga aktörer gentemot region och övriga förvaltningar</li> </ul>
HOT	MÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomin</li> <li>• Framtidens okända behov</li> <li>• Svag förmåga att analysera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökad specialisering</li> <li>• Ökat fokus på små men utsatta målgrupper</li> <li>• Bättre samverkan och samråd för personer med komplexa behov</li> </ul>

R



Paragraf 93

Ärendenummer KS2021/718

## **Översyn politisk organisation**

### **Kommunfullmäktiges beslut**

Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram beslutsunderlag för att

1. en beredning för ungdomsfrågor och beredningar baserat på geografisk indelning tillsätts under kommunfullmäktige.
2. tillgänglighetsråd, natur- och friluftsråd och pensionärsråd utvärderas.
3. andra viceordförande införs i nämnderna.
4. antalet ledamöter och ersättare i nämnd ska vara minst nio men kan vara flexibelt uppåt.
5. politiker i kommunstyrelsen utses med ett tydligt samordningsansvar för ingående nämnder för områdena samhällsbyggnad, välfärd- och socialpolitik och utbildning med kultur och fritid.
6. kommunstyrelsen inför ett socialt hållbarhetsutskott.
7. upplevelsenämndens ansvarsområde gällande besöksnäring flyttas till kommunstyrelsen.
8. ansvar för utveckling av evenemang blir ett nytt område för kommunstyrelsen.

### **Sammanfattning**

Inför varje mandatperiod finns möjlighet att se över den politiska organisationen och kommunfullmäktige tillsatte den 13 december 2021, §184, en parlamentarisk arbetsgrupp för en sådan översyn. Den tillsatta arbetsgruppen ska återkomma till kommunfullmäktige med ett förslag på politisk organisation senast juni 2022.

Arbetsgruppen har haft tre workshops och ett avslutande avstämningsmöte ledda av fullmäktiges ordförande, Rolf Carlsson (S). Tiden mellan workshopparna har använts till förankring och vidareutveckling av förslagen. Arbetsgruppen har inte uppnått koncensus och förslagen som beskrivs i bifogad rapport och föreslås för kommunfullmäktiges beslutstöds av en majoritet men inte av alla ledamöter.

**Ärendets beredning**

Ärendet har beretts av en fullmäktigeberedning, med ett tjänstepersonstöd av tf. kommundirektör Hannu Högberg och tjänstepersoner inom avdelningen för ledningsstöd på kommunledningsförvaltningen. Ärendet har således inte beretts av berörda nämnder. Med anledning av bland annat att ärendet inte beretts av nämnderna har ursprunglig "Tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13" ändrats från att föreslå kommunfullmäktige att besluta att genomföra förslagen till att föreslå Kommunfullmäktige besluta **att kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram beslutsunderlag** för att förslagen ska kunna genomföras, se "Ny tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13". Detta är det slutgiltiga förslaget till beslut från kommunledningsförvaltningen.

**Konsekvenser**

Om fullmäktige beslutar enligt det förslag som presenteras i "Ny tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13", där Kommunfullmäktige föreslås besluta att kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram beslutsunderlag för att förslagen ska kunna genomföras, kommer fullmäktigeberedningens förslag hanteras genom att förvaltningsorganisationen konsekvensbeskriver och tar fram genomförandeplaner för fullmäktiges beslut. Detta innebär att förvaltningsorganisationen i beredningen kommer klargöra hur genomförandet kan ske, samt ta fram de styrdokument som behöver fastställas av politiken i behörigt beslutande organ innan ändringen är genomförd. En preliminär tidplan för detta är:

- Styrdokument som beskriver föreslagna fullmäktigeberedningar (december 2022)
- Utvärdering av råd (december 2022).
- Styrdokument för socialt hållbarhetsråd under kommunstyrelsen (februari 2023)
- Reglementen för upplevelsenämnd och kommunstyrelsen för flytt av ansvar för besöksnäring och utpekade ansvar för evenemang till kommunstyrelsen (februari 2023)

Utöver detta föreslog fullmäktigeberedningens rapport en organisationsöversyn i syfte att främja en samordnad samhällsbyggnadsprocess. Kommunledningsförvaltningen avser att återkomma om vad en sådan översyn ska innehålla för beslut i kommunstyrelsen senast december 2022.

**Beslutsunderlag**

Protokollsutdrag, kommunstyrelsen 2022-05-24 § 128

Ny tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13



(dokumentnamn 20 maj 2022)

Tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13

Slutrapport, översyn politisk organisation, 2022-05-13

Protokollsutdrag, kommunfullmäktige, 2022-12-13, § 184

## Yrkanden

**Ulrika Ornbrant (C), Anders Lindén (SD), Jenny Gavelin (L), Tomas Rådqvist (MP) och Peter Book (M), Staffan Karlsson (M)** yrkar bifall till beslutssats 1-8 i "Ny tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13".

**Jenny Gavelin (L)** lämnar också följande tilläggsyrkanden:

- Utredda möjligheterna för att alla partier i KF kan utse ett kommunalråd på X procent istället för gruppledare.
- Utredda möjligheterna att inrätta politiska sekreterare på X antal procent för alla partier i KF.

**Sverigedemokraterna** yrkar avslag på Jenny Gavelins (L) yrkande om kommunalråd och bifall till att inrätta politiska sekreterare.

**Magnus Ahkvist (V)** yrkar bifall till beslutssats 1 och avslag till punkt 2-8 i "Ny tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13".

**Ingvar Magnusson (NE)** yrkar följande:

- bifall till punkt 7 och 8 i "Ny tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13".

- avslag till punkt 3 och 4 i "Ny tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13".

- avslag på punkt 1 i "Ny tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13" till förmån för att kommunstyrelsen istället får i uppdrag att konkretisera formerna för dessa beredningar vad gäller bla syfte, befogenhet, ledamöter, tjänstemannastöd mm för att vi senare ska kunna ta beslut i KF om eventuell tillsättning av dessa beredningar.

- bifall till punkt 2 i "Ny tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13" med tillägget att råden inte ska komma att uppgå i de nya beredningarna.





- avslag till punkt 5 i "Ny tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13" till förmån för följande yrkande: vi fortsätter arbetet med att ha gemensamma arbetsutskott mellan nämnderna.

- avslag till punkt 6 i "Ny tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13". till förmån för följande yrkande: kommunstyrelsen får i uppdrag att konkretisera formerna för ett rent Hållbarhetsutskott vad gäller bla syfte, befogenhet, ledamöter, tjänstemannastöd mm för att vi senare ska kunna ta beslut i KF om eventuell tillsättning av ett rent Hållbarhetsutskott.

**Solweig Eklund** yrkar bifall till beslutssats 1, 2, 4, 7 och 8 samt avslag till beslutssats 3, 5 och 6 i "Ny tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13".

Solweig Eklund (S) lämnar också följande tilläggsyrkande  
- samhällsbyggnadsprocessen utreds.

**Jesper Englundh** (S) yrkar bifall till Solweigs Eklunds (S) yrkanden.

**Henrik Lindberg (KD) och Heikki Tiitinen (KD)** yrkar bifall till 1-6 och 8 i "Ny tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13".

**Tomas Rådqvist** (MP) yrkar följande  
- att demokratiberedningens åtta förslag antas och skickas på beredning enligt beskrivningen under rubriken "konsekvenser" i "Ny tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2022-05-13".

**Anders Wikman** (NE) yrkar avslag på Tomas Rådqvists (MP) yrkande.

### Beslutsgång

Ordföranden börjar med att konstatera att Tomas Rådqvists (MP) yrkande att demokratiberedningens åtta förslag antas och skickas på beredning enligt beskrivningen under rubriken "konsekvenser" i protokollet/tjänsteskrivelsen inte får prövas av fullmäktige då dessa punkter inte är tillräckligt beredda.

Därefter prövades respektive beslutssats och tillhörande ändrings/tilläggsyrkande

- **Beslutssats 1**  
Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram beslutsunderlag för att en beredning för ungdomsfrågor och beredningar baserat på geografisk

indelning tillsätts under kommunfullmäktige.

Ordförande finner att kommunfullmäktige bifaller förslaget.

Ändringsyrkande:

Vi yrkar på att kommunstyrelsen får i uppdrag att konkretisera formerna för dessa beredningar vad gäller bla syfte, befogenhet, ledamöter, tjänstemannastöd mm för att vi senare ska kunna ta beslut i KF om eventuell tillsättning av dessa beredningar.

Ordförande finner att kommunfullmäktige avslår förslaget.

- **Beslutssats 2**  
Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram beslutsunderlag för att tillgänglighetsrådet, natur- och friluftsrådet och pensionärsrådet utvärderas.

Ordförande finner att kommunfullmäktige bifaller förslaget.

Tilläggsyrkande

Vi yrkar på att råden inte ska kunna komma att uppgå i de nya beredningarna (i beslutssats 1)

Ordförande finner att kommunfullmäktige avslår förslaget.

**Reservation**

Nystart Enköping reserverar sig mot beslutet.

- **Beslutssats 3**  
Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram beslutsunderlag för att Andra viceordförande införs i nämnderna.

Ordförande finner att kommunfullmäktige bifaller förslaget.

**Reservation**

Vänsterpartiet, Socialdemokraterna och Nystart Enköping reserverar sig mot beslutet.

- **Beslutssats 4**  
Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram beslutsunderlag för att antalet

ledamöter och ersättare i nämnd ska vara minst nio men kan vara flexibelt uppåt.

Ordförande finner att kommunfullmäktige bifaller förslaget.

- **Beslutssats 5**  
Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram beslutsunderlag för att Politiker i kommunstyrelsen utses med ett tydligt samordningsansvar för ingående nämnder för områdena samhällsbyggnad, välfärd- och socialpolitik och utbildning med kultur och fritid.

Ordförande frågar om kommunfullmäktige avslår eller bifaller förslaget.  
Ordförande finner att kommunfullmäktige bifaller förslaget.

**Reservation**

Vänsterpartiet, Socialdemokraterna och Nystart Enköping reserverar sig mot beslutet.

- **Beslutssats 6**  
Kommunstyrelsens får i uppdrag att ta fram beslutsunderlag för att Kommunstyrelsen inför ett socialt hållbarhetsutskott.

Ordförande finner att kommunfullmäktige bifaller förslaget.

**Reservation**

Vänsterpartiet, Socialdemokraterna och Nystart Enköping reserverar sig mot beslutet.

**Ändringsyrkande**

Vi yrkar på att kommunstyrelsen får i uppdrag att konkretisera formerna för ett rent Hållbarhetsutskott vad gäller bla syfte, befogenhet, ledamöter, tjänstemannastöd mm för att vi senare ska kunna ta beslut i KF om eventuell tillsättning av ett rent Hållbarhetsutskott.

Ordförande frågar om kommunfullmäktige bifaller eller avslår förslaget.  
Ordförande finner att kommunfullmäktige avslår förslaget.

- **Beslutssats 7**  
Kommunstyrelsens får i uppdrag att ta fram beslutsunderlag för att



Upplevelsenämndens ansvarsområde gällande besöksnäring flyttas till kommunstyrelsen.

Ordförande finner att kommunfullmäktige bifaller förslaget.

**Reservation**

Vänsterpartiet reserverar sig mot beslutet.

- Beslutssats 8  
Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram beslutsunderlag för att Ansvar för utveckling av evenemang blir ett nytt område för kommunstyrelsen.

Ordförande finner att kommunfullmäktige bifaller förslaget.

**Reservation**

Vänsterpartiet reserverar sig mot beslutet.

- Tilläggsyrkande  
Utreda möjligheterna för att alla partier i KF kan utse ett kommunalråd på X procent istället för gruppledare.

Ordförande finner att kommunfullmäktige avslår förslaget.

**Reservation**

Liberalerna och Kristdemokraterna reserverar sig mot beslutet.

- Tilläggsyrkande  
Utreda möjligheterna att inrätta politiska sekreterare på X antal procent för alla partier i KF.

Ordförande finner att kommunfullmäktige avslår förslaget.

**Reservation**

Liberalerna, Sverigedemokraterna och Kristdemokraterna reserverar sig mot beslutet.

- Tilläggsyrkande  
Samhällsbyggnadsprocessen utreds.



Ordförande finner att kommunfullmäktige avslår förslaget.

---

**Beslutet skickas till:**

Samtliga nämnder och förvaltningar

Paragraf 18

Ärendenummer KS2021/478

## **Översyn av förvaltningsorganisation Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen**

### **Kommunstyrelsens beslut**

Kommunstyrelsen beslutar att genomförandet av sammanslagningen mellan socialförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen pausas tills översyn av politisk organisation är genomförd.

### **Sammanfattning**

Socialtjänstens verksamheter är idag organiserade i två förvaltningar med tillhörande nämnder, socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden. På kommunstyrelsens sammanträde den 28 september informerades kommunledningsförvaltningen om ett påbörjat arbete hur en sammanslagning skulle kunna genomföras. Utgångspunkten för arbetet var en konsultrapport som förordar att kommunen bildar en ny gemensam förvaltning. På kommunstyrelsens sammanträde den 26 oktober beslutade kommunstyrelsen, § 204, att remittera förslaget till samtliga nämnder samt pensionärsrådet och tillgänglighetsrådet. Remissvaren har nu inkommit.

Sammanfattningsvis pekar både socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden att tillräckligt bra underlag saknas för att bedöma om en förändring innebär bättre förutsättningar för att möta nämndens uppdrag och ge mervärde för invånarna i Enköping. De pekar också på att beslut om sammanslagning inte bör tas innan beslut om eventuellt ny politisk organisation då detta är av betydelse för förvaltningarnas uppdrag. Tekniska nämnden pekar på verksamheten samhällsbetalda resor för färdtjänst och riksfärdtjänst som också bör beaktas i en översyn. Vidare anser de att administrativa förändringar måste planeras och genomförs i samråd med berörda förvaltningar och funktioner. Miljö och byggnadsnämnden tar upp alkoholtillsyn och påpekar att en översyn av denna gjordes så sent som 2020 och de kan inte se några starka skäl som skulle föranleda en organisationsförändring avseende denna verksamhet. De pekar också på att ett beslut om en eventuell sammanslagning inte bör föregå den pågående översynen av den politiska organisationen.

Slutligen har SPF Enabygden svarat att en sammanslagning inte skulle tillföra mycket för de i allmänheten som berörs.



Förvaltningen kan inför det fortsatta arbetet se att det finns fördelar om den politiska organisationen är bestämd innan beskrivningen av de verksamhetsmässiga konsekvenserna slutförs. Förvaltningen föreslår därför kommunstyrelsen att arbetet med genomförandet av sammanslagningen mellan socialförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen pausas till översyn av politisk organisation är genomförd.

### **Beslutsunderlag**

Protokollsutdrag, kommunstyrelsens arbetsutskott, 2021-01-11, § 11

Tjänsteskrivelse, kommunledningsförvaltningen, 2021-12-28

Protokollsutdrag, vård- och omsorgsnämnden, 2021-12-15, § 119

Protokollsutdrag, miljö- och byggnadsnämnden, 2021-12-15, § 235

Protokollsutdrag, tekniska nämnden, 2021-12-15, § 136

Protokollsutdrag, utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden, 2021-12-15, § 209

Protokollsutdrag, socialnämnden, 2021-12-14, § 191

Protokollsutdrag, upplevelsenämnden, 2021-12-14, § 108

Yttrande, SPF Enabygden, 2021-12-15

---

### **Beslutet skickas till:**

Kommunledningsförvaltningen

Samtliga nämnder, för kännedom

Paragraf 108

Ärendenummer UPN2021/239

## **Remiss - Översyn av förvaltningsorganisationen**

### **Beslut**

Nämnden lämnar utan eget ställningstagande.

### **Särskilda yttranden**

Socialdemokraterna vill lägga till följande yttrande att tas med i Upplevelsenämndens svar på remissen:

1. Beslut om eventuell sammanslagning av SOF och VOF bör inte föregå den parlamentariska nämndöversyn som ska beslutas av kommunfullmäktige juni 2022. Först därefter är det aktuellt att diskutera eventuella sammanslagningar av förvaltningar.
2. Det är generellt olämpligt att slå samman förvaltningar då detta riskerar att minska också antalet nämnder och därmed antalet förtroendevalda som innehar nämnduppdrag. Resultatet blir minskad insyn i kommunens förvaltning.
3. Konsultrapporten från Public Partner, juni 2021, visar så uppenbara brister i kvalitet att den inte kan utgöra grund i ett beslutsunderlag.
4. I konsultrapporten saknas egentlig omvärldsanalys och det är oklart med vilka kommuner vi jämförs med.
5. Konsultrapportens resonemang om att dagens brister i samverkan mellan förvaltningarna skulle avhjälpas av en sammanslagning saknar grund då samverkan mycket väl kan utvecklas utan en sammanslagning.
6. Resultat från intervjuerna redovisas inte i konsultrapporten, vilket medför att rapportens slutsatser vilar på oklar grund.
7. Att samarbetet med Regionen skulle underlättas med en förvaltning stämmer inte då det redan idag finns en väl fungerande samverkansstruktur via HSVO där UAN, SN och VON finns representerade.

Bo Wannberg (NE) vill lägga till följande yttrande att tas med i Upplevelsenämndens svar på remissen:

Genomlysningen har gjorts t ett tjänstemannaperspektiv och förslaget att bilda en ny förvaltning avser då endast en förändring i tjänstemannaorganisationen. Den politiska organisationen har inte inkluderats i den översyn som konsultfirman Public Partner gjort här. Dock pågår nu också en diskussion och ett ärende är initierat om en översyn i kommunen där den politiska strukturen ska ses över. Beslut om





eventuella förändringar gällande detta väntas tas på Kommunfullmäktiges möte i juni. Med anledning av detta anser jag att vi tackar för informationer och lägger detta till handlingarna

### Beskrivning av ärendet

Socialtjänstens verksamheter är idag organiserade i två förvaltningar med tillhörande nämnder, socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden. Båda förvaltningarna har uttryckt en önskan av att se över organisationen och, om möjligt, skapa en ny gemensam organisation. Ett lämpligt tillfälle för en sådan översyn uppstod då den tidigare socialchefen slutade. Kommunen har därför anlitat en extern konsult för att genomföra en översyn. Konsulten lämnade sin rapport den 24 juni 2021 till kommunledningsförvaltningen. Konsultens analys har lett fram till ett antal vägledande organisationsgrundande principer, samt rekommendationer rörande ett antal utvecklingsområden.

Förslaget berör enbart förvaltningsorganisationen. Nämndernas uppgifter, ansvarsområden och finansiering för dessa påverkas inte enligt förslaget. Skillnaden blir att en förvaltning bereder båda nämnders ärenden.

En större andel åldrande befolkning, i behov av samhällets insatser och en mindre andel människor i arbetsför ålder kräver nya arbetssätt och effektivare organisationer.

### Förvaltningens bedömning

Upplevelseförvaltningen gör bedömningen att en noggrann undersökning och analys har gjorts i frågan, såväl internt som av extern konsult. Också arbetsprocessen och planen för omorganisationen uppfattas som gedigen och väl genomarbetad. En fördjupad och omsorgsfull dialog är också genomförd med berörda chefer och personal. För att få en bred dialog med synpunkter öppnades det under augusti en särskild "kanal" internt i kommunen med syfte att både ge information till medarbetare men också att fånga upp förslag, frågor och idéer om förändringen. Kommundirektör och förvaltningschef har också tillsammans genomfört fyra informations- och dialogforum där medarbetare kunnat delta för att få mer information, där de också uppmuntrats att komma med idéer och förslag. Förvaltningschefen har, tillsammans med förvaltningarnas gemensamma ledningsgrupp, påbörjat en aktivitetsplan för att kunna förbereda för den nya förvaltningen. Aktivitetsplanen ska klargöra de moment som behöver hanteras i relation till de förändringar som föreslås i rapporten. Aktivitetsplanen kommer att växa successivt från att vara mer övergripande till att bli allt mer detaljerade och verksamhetsnära. Arbetet är både omfattande och komplext.



Upplevelseförvaltningen menar att arbetsprocessen på ett bra sätt tillvaratar intressenters synpunkter till grund för ett lyckat förändringsarbete.

**Förvaltningens förslag till upplevelsenämnden**

Upplevelsenämnden ställer sig bakom föreslagen omorganisation.

**Arbetsutskottets förslag till upplevelsenämnden**

Arbetsutskottet lämnar förslaget utan eget ställningstagande.

---

Kopia till:  
Kommunledningsförvaltningen



Paragraf 191

Ärendenummer SN2021/162

## Remiss - Översyn av förvaltningsorganisation, Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen.

### Beslut

Socialnämnden instämmer i förvaltningens bedömning och överlämnar det till kommunstyrelsen.

### Beskrivning av ärendet

Till socialnämnden har det inkommit en remiss från kommunstyrelsen, gällande översyn av förvaltningsorganisation för socialförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen.

Socialtjänstens verksamheter är idag organiserade i två förvaltningar med tillhörande nämnder, socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden. Båda förvaltningarna har signalerat behov av att se över organisationen och, om möjligt, skapa en ny gemensam organisation. Kommunen har anlitat en extern konsult för att genomföra en översyn. Konsulten lämnade sin rapport den 24 juni 2021 till kommunledningsförvaltningen. Konsultens analys har lett fram till ett antal vägledande organisationsgrundande principer, samt rekommendationer rörande ett antal utvecklingsområden. I rapporten presenteras två alternativa organisationsförslag med tillhörande SWOT-analyser. Konsultrapporten förordar att kommunen bildar en ny gemensam förvaltning. Utöver konsultrapporten har ett internt pm tagits fram som översiktligt beskriver genomförandet.

Utifrån det underlag som konsultfirman lämnade i sin rapport och efter arbete i kommundirektörens ledningsgrupp och ledningsgrupperna för respektive förvaltning fattade kommundirektören, efter sommaren, ett inriktningsbeslut att påbörja arbetet mot en ny förvaltning.

Svar lämnas till kommunstyrelsen senast den 23 december 2021.

### Socialförvaltningens bedömning

I dialog mellan socialnämnden och förvaltningen har följande framkommit: Genomlysningen har gjorts ur ett tjänstemannaperspektiv och förslaget att bilda en ny förvaltning avser då endast en förändring i tjänstemannaorganisationen. Den politiska organisationen har inte inkluderats i den översyn som konsultfirman Public Partner gjort här. Dock pågår nu också en diskussion och ett ärende är initierat om



en översyn i kommunen där den politiska strukturen ska ses över. Beslut om eventuella förändringar gällande detta väntas tas på Kommunfullmäktiges möte i juni.

Socialnämnden ser att det finns både styrkor, svagheter och utmaningar med en ny förvaltning som får ett övergripande ansvar att utföra verksamhet inom området social välfärd. I nuläget finns inte tillräckligt bra underlag för nämnden att ta ställning till om hur en ny förvaltning, på ett bättre sätt, skulle möta nämndens uppdrag och ge mervärde för invånarna i Enköping. Fortsatt fördjupning och konsekvensanalys bör ske innan nämnden kan ta slutlig ställning till en eventuell sammanslagning. Bedömningen är också att detta ställningstagande och beslut inte kan eller ska tas innan beslut är fattat om eventuellt ny politisk struktur. Detta då förhållandet i ordning mellan politisk struktur och förvaltningar är avgörande för framgång i våra gemensamma uppdrag.

---

Kopia till:  
Kommunstyrelsen

Paragraf 209

Ärendenummer UAN2021/1009

## **Svar på nämndremiss - Översyn av förvaltningsorganisation, Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen**

### **Beslut**

Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden antar förslaget till svar, daterat 2021-12-15, som sitt eget.

### **Särskilda yttranden**

#### **Särskilt yttrande från Nystart Enköping**

Nystart Enköping är av åsikten att sammanslagning av förvaltningarna blir mycket svår att bedöma för UAN när förslaget som tagits fram enbart tar hänsyn till ett tjänstemannaperspektiv och överhuvudtaget inte beaktar den pågående översynen av den politiska strukturen som genomförs och planeras att vara klar i juni nästa år. Vi förstår inte varför sammanslagning övervägs utan att inkludera det politiska perspektivet.

Vi konstaterar också att i det material som har presenterats för nämnden finns det väldigt lite utpekade konkreta förbättringsmöjligheter utifrån UANs samarbete med berörda förvaltningar. I avsaknad av utpekade konkreta problem som finns i samarbetet mellan förvaltningarna relaterat till UANs verksamhet blir det svårt att förstå hur sammanslagning ska kunna leda till att det fungerar bättre.

Svaret från Utbildningsförvaltningen handlar om att effektivitet kan tänkas uppnås om man ska samverka med färre aktörer. Att det för svåra elevärenden skulle kunna vara så att en förvaltningssammanslagning leder till att samma enhet hanterar både habilitering och socialtjänst framstår dock som mycket överkligt. Konkret hittar vi inget i förslaget till sammanslagning som faktiskt tyder på att det blir färre aktörer som nämndens verksamhet ska samverka med. Att enheterna vi ska samverka med tillhör samma förvaltning men olika nämnders verksamhet kommer snarast göra allting svårare.

Nystart Enköping vill också lyfta att konsulterna som gjort rapporten även granskat jobbcentrum med en rapport som redovisas på ärende 3 på dagens möte där inte heller identifieras några direkta problem orsakade av uppdelningen av de nämnder som remissen gäller. I synnerhet inte något som tyder på uppdelningen skulle vara ett problem för vår verksamhet inom arbetsmarknadsområdet. Detta bidrar

ytterligare till att vi inte kan ställa bakom förvaltningens utlåtande om att genomföra hopslagningen av förvaltningarna kan leda till enklare samarbete utifrån UANs verksamhet.

### **Beskrivning av ärendet**

En remiss angående en översyn av socialförvaltningens och vård- och omsorgsförvaltningens organisation har inkommit från kommunstyrelsen den 4 november 2021. Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden ombeds lämna synpunkter på förslaget utifrån sitt verksamhetsansvar och kommunstyrelsen vill ha svaret senast den 23 december 2021.

### **Utbildningsförvaltningens bedömning**

Utbildningsförvaltningen har i remissvaret valt att inte bedöma själva konsultrapporten utan bara beaktat det förslag till sammanslagning som förordas i rapporten utifrån utbildnings- och arbetsmarknadsnämndens verksamhetsområden.

Utbildningsförvaltningen ställer positiv till en sammanslagning av socialförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen då detta skulle innebära samverkansvinster i integrations- och arbetsmarknadsfrågor samt de elevärenden där flera kommunala verksamheter behöver samverka. En sammanslagning av förvaltningarna skulle i dessa elevärenden vara i linje med en omställning till nära vård och omsorg, där medborgaren är i fokus och vården samordnad utifrån individens behov. Förvaltningens förslag till svar finns i sin helhet i bilaga 01.

Avslutningsvis har både socialförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen signalerat att de bedömer att sammanslagningen kommer gynna deras verksamheter. Detta är något som utbildningsförvaltningen inte ser anledning ifrågasätta, utan snarare bör stor värde fästas vid deras bedömning eftersom det är framförallt de som kommer påverkas av förändringen.

### **Bilagor/ beslutsunderlag**

Bilaga 01. Förslag till svar på remiss: Översyn av förvaltningsorganisation, Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen, daterat 2021-11-22

Bilaga 02. Remissmissiv, daterat 2021-09-30

Bilaga 03. Slutrapport, Översyn av förvaltningsorganisation, Public partner (juni 2021)

Bilaga 04. PM Plan för genomförande av ny förvaltning

Bilaga 05. Protokollsutdrag, kommunstyrelsen, 2021-10-26, paragraf 204



**Utbildningsförvaltningens förslag till utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden**

Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden antar förslaget till svar, daterat 2021-11-22, som sitt eget.

**Utskottets beredning**

Utbildnings- och arbetsmarknadsnämndens arbetsutskott har berett ärendet den 1 december 2021.

**Utskottets förslag till utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden**

Utbildnings- och arbetsmarknadsnämndens arbetsutskott lämnar över ärendet till utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden utan eget ställningstagande.

**Yrkanden**

Solweig Eklund (S) yrkar att följande text ska läggas till i remissvaret:

"Beträffande frågan om sammanslagning av förvaltningarna finns det fler konsekvenser som måste analyseras. Till exempel måste förvaltningarnas samarbete med utbildningsförvaltningen belysas. Det känns dessutom olämpligt att göra en organisationsförändring innan ett eventuellt beslut om ny politisk organisation är fattat"

**Beslutsgång**

Ordförande finner att det finns ett yrkande om tillägg av text i förslaget till svar.

Han frågar om nämnden kan godkänna att texten läggs in i remissvaret som sedan dateras om till dagens datum; 2021-12-15 och finner att så sker.

Kopia till:

Kommunstyrelsen; [ks.dia@enkoping.se](mailto:ks.dia@enkoping.se)



Paragraf 136

Ärendenummer TF2021/1053

## Svar på remiss - Översyn av förvaltningsorganisation, Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen.

### Beslut

#### Förslag till kommunstyrelsen

Tekniska nämnden antar samhällsbyggnadsförvaltningens remissvar som sitt eget.

#### Reservationer

Hans Olsson (S), Hans Lövling (S) och Marie Ekberg (S) reserverar sig mot beslutet.

#### Beskrivning av ärendet

Socialtjänstens verksamheter är idag organiserade i två förvaltningar med tillhörande nämnder, socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden. Båda förvaltningarna har uttryckt en önskan av att se över organisationen och, om möjligt, skapa en ny gemensam organisation. Ett lämpligt tillfälle för en sådan översyn uppstod då den tidigare socialchefen slutade. Kommunen har därför anlitat en extern konsult för att genomföra en översyn. Konsulten lämnade sin rapport den 24 juni 2021 till kommunledningsförvaltningen.

En viktig del i beredningen inför beslut om sammanslagning är att allsidigt belysa verksamhetsmässiga konsekvenser. Därför vill kommunstyrelsen att konsultens förslag till ny organisation tillsammans med beskrivningen av genomförandeplanen går ut på remiss.

#### Samhällsbyggnadsförvaltningens bedömning

Samhällsbyggnadsförvaltningen har tagit del av konsultens slutrapport och har två medskick till det fortsatta arbetet med utveckling av en ny gemensam förvaltning.

#### Samlad myndighetsutövning utifrån individens behov

”Om en organisation ska förändras så ska medborgarens samlade behov vara i fokus. Det är där som förändringen och förbättringen ska märkas. Detta genom en ingång och tydlig intern samordning av insatser som ständigt utgår från det samlade behovet. En ingång för medborgaren som också innebär flera alternativ och vägar ut.”



Här ser vi att det kan finnas ytterligare en aspekt att ta med i vidare arbetet. Det är om kommunens samhällsbetalda resor för färdtjänst och riksfärdtjänst som idag finns organiserat hos samhällbyggnadsförvaltningen skulle flyttas till den nya förvaltningen för att ytterligare förbättra samlade insatser och bedömningar. Det går även i linje med den utveckling rapporten beskriver med samlad myndighetsutövning utifrån den sökandes totala behov.

#### **Analysera och planera för administrativa förändringar**

Vi ser också en möjlig risk för ökad administration i samband med en organisationsförändring i så stor skala som på förvaltningsnivå. Det kan handla om att de kostnadsställen som finns idag förändras vilket innebär ett stort arbete för att uppdatera den ekonomiska planeringen, hyreskontrakt, nyckelhantering med mera. Därför är det viktigt att även administrativa förändringar planeras och genomförs i samråd med berörda förvaltningar och funktioner.

Bilaga: Remiss - Översyn av förvaltningsorganisation, Socialförvaltningen och Vård- och omsorgsförvaltningen, KS2021/478.

#### **Samhällsbyggnadsförvaltningens förslag till kommunstyrelsen**

Tekniska nämnden antar samhällsbyggnadsförvaltningens remissvar som sitt eget.

#### **Arbetsutskottets förslag till kommunstyrelsen**

Tekniska nämnden antar samhällsbyggnadsförvaltningens remissvar som sitt eget.

#### **Yrkanden**

Hans Olsson (S), Hans Lövling (S) och Marie Ekberg (S) yrkar avslag på förvaltningens förslag till beslut med följande motivering:

1. Beslut om eventuell sammanslagning av SOF och VOF bör inte föregå den parlamentariska nämndöversyn som ska beslutas av kommunfullmäktige juni 2022. Först därefter är det aktuellt att diskutera eventuella sammanslagningar av förvaltningar.
2. Det är generellt olämpligt att slå samman förvaltningar då detta riskerar att minska också antalet nämnder och därmed antalet förtroendevalda som innehar nämnduppdrag. Resultatet blir minskad insyn i kommunens förvaltning.
3. Förslag om att överföra samhällsbetalda resor tills den nya förvaltningen kan inte läggas innan det finns en konsekvensanalys

Magnus Hellmark (C), Tomas Rådkvist (MP) och Rickard Daxner (SD) yrkar bifall till förvaltningens förslag till beslut.



**Beslutsgång**

Ordförande frågar nämnden om de vill avslå eller bifalla förvaltningens förslag till beslut. Han finner att nämnden bifaller förvaltningens förslag.

\_\_\_\_\_

Kopia till:  
Kommunstyrelsen



Paragraf 235

Diarienummer 2021-990

## Nämndremiss - Översyn av förvaltningsorganisation, socialförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen

### Beslut

Remissens tjänsteskrivelse talar inte om några förändringar som skulle påverka miljö- och byggnadsnämndens verksamheter vilket nämnden tycker är bra. Att miljö- och byggnadsförvaltningen inte heller varit med i processen uppfattas också som att nämndens verksamheter inte påverkas av förändringarna. Ändå noterar nämnden att det i remissens konsultrapport förutom organisationsgrundande principer även ges en rekommendation som skulle kunna beröra nämnden.

Miljö- och byggnadsnämnden anser att konsultrapportens rekommendation att analysera organisering av alkoholtillsyn, åtminstone för nämndens del redan hanterats eftersom nämnden så sent som år 2020 i ett särskilt uppdrag behandlat frågan om organisering av serveringstillstånd och tobakstillsyn. Nämnden kunde inte se sådana betydande fördelar, eller "starka argument" som konsulten uttrycker det, som skulle motivera en organisationsförändring.

Beslut om eventuell sammanslagning av socialförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen bör inte föregå den parlamentariska nämndöversynen, som ska beslutas av kommunfullmäktige i juni 2022. Först därefter är det aktuellt att diskutera eventuella sammanslagningar av förvaltningar.

### Beskrivning av ärendet

En remiss angående en översyn av socialförvaltningens och vård- och omsorgsförvaltningens organisation har inkommit från kommunstyrelsen för yttrande senast 23 december 2021. Miljö- och byggnadsnämnden ombeds lämna synpunkter på förslaget utifrån sitt verksamhetsansvar.

Remissens tjänsteskrivelse talar inte om några förändringar som skulle påverka miljö- och byggnadsnämndens verksamheter vilket nämnden tycker är bra. Att miljö- och byggnadsförvaltningen inte heller varit med i processen uppfattas också som att nämndens verksamheter inte påverkas av förändringarna. Ändå noterar nämnden att det i remissens konsultrapport förutom organisationsgrundande principer även ges en rekommendation som skulle kunna beröra nämnden.

### I kap 6.3 uttrycker konsulten att:

*Oavsett val av organisatorisk struktur rekommenderar vi att Enköpings kommun, i ett separat uppdrag, genomför en analys av vilka ansvar och insatser som med fördel skulle placeras i en ny gemensam förvaltning alternativt i någon annan förvaltning. Detta för att skapa mer kraft i för kommunen viktiga och strategiska frågor. Exempel på sådana ansvar är:*

- *Frågor och ansvar gällande integration*
- *Brottsförebyggande frågor*
- *Arbetsmarknadsfrågor kopplat till försörjningsstöd*
- *Alkoholtillstånd*

Justerat av

Intyg om att kopian stämmer överens med originalet



Paragraf 235

Bland de organisationsgrundande principerna uttrycker konsulten att:

*Organisationsförändringar tar kraft och energi, det är således viktigt att veta och kommunicera varför den ska genomföras. Det måste finnas starka argument för en förändring.*

Miljö- och byggnadsnämnden anser att konsultrapportens rekommendation att analysera organisering av alkoholtillsyn, åtminstone för nämndens del redan hanterats eftersom nämnden så sent som år 2020 i ett särskilt uppdrag behandlat frågan om organisering av serveringstillstånd och tobakstillsyn. Nämnden kunde inte se sådana betydande fördelar, eller "starka argument" som konsulten uttrycker det, som skulle motivera en organisationsförändring.

---

Kopia till  
Kommunstyrelsen

Justerat av

Intyg om att kopian stämmer överens med originalet



Paragraf 119

Ärendenummer VON2021/148

## Remiss - Översyn av förvaltningsorganisation, socialförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen

### Beslut

Vård- och omsorgsnämnden instämmer i förvaltningens bedömning och överlämnar det till kommunstyrelsen.

### Beskrivning av ärendet

Till vård- och omsorgsnämnden har det inkommit en remiss från kommunstyrelsen, gällande översyn av förvaltningsorganisation för socialförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen.

Socialtjänstens verksamheter är idag organiserade i två förvaltningar med tillhörande nämnder, socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden. Båda förvaltningarna har signalerat behov av att se över organisationen och, om möjligt, skapa en ny gemensam organisation. Kommunen har anlitat en extern konsult för att genomföra en översyn. Konsulten lämnade sin rapport den 24 juni 2021 till kommunledningsförvaltningen. Konsultens analys har lett fram till ett antal vägledande organisationsgrundande principer, samt rekommendationer rörande ett antal utvecklingsområden. I rapporten presenteras två alternativa organisationsförslag med tillhörande SWOT-analyser. Konsultrapporten förordar att kommunen bildar en ny gemensam förvaltning. Utöver konsultrapporten har ett internt pm tagits fram som översiktligt beskriver genomförandet.

Utifrån det underlag som konsultfirman lämnade i sin rapport och efter arbete i kommundirektörens ledningsgrupp och ledningsgrupperna för respektive förvaltning fattade kommundirektören, efter sommaren, ett inriktningsbeslut att påbörja arbetet mot en ny förvaltning.

Svar lämnas till kommunstyrelsen senast den 23 december 2021.

### Vård- och omsorgsförvaltningens bedömning

I dialog mellan vård- och omsorgsnämnden och förvaltningen har följande framkommit:

Genomlysningen har gjorts ur ett tjänstemannaperspektiv och förslaget att bilda en ny förvaltning avser då endast en förändring i tjänstemannaorganisationen. Den politiska organisationen har inte inkluderats i den översyn som konsultfirman Public



Partner gjort här. Dock pågår nu också en diskussion och ett ärende är initierat om en översyn i kommunen där den politiska strukturen ska ses över. Beslut om eventuella förändringar gällande detta beräknas ske på kommunfullmäktiges möte i juni 2022.

Vård- och omsorgsnämnden ser att det finns både styrkor, svagheter och utmaningar med en ny förvaltning som får ett övergripande ansvar att utföra verksamhet inom området social välfärd. I nuläget finns inte tillräckligt bra underlag för nämnden att ta ställning till om hur en ny förvaltning, på ett bättre sätt, skulle möta nämndens uppdrag och ge mervärde för invånarna i Enköping. Fortsatt fördjupning och konsekvensanalys bör ske innan nämnden kan ta slutlig ställning till en eventuell sammanslagning. Bedömningen är också att detta ställningstagande och beslut inte kan eller ska tas innan beslut är fattat om eventuellt ny politisk struktur. Detta då förhållandet i ordning mellan politisk struktur och förvaltningar är avgörande för framgång i våra gemensamma uppdrag.

**Vård- och omsorgsförvaltningens förslag till vård- och omsorgsnämnden**

Vård- och omsorgsnämnden instämmer i förvaltningens bedömning och överlämnar det till kommunstyrelsen.

**Arbetsutskottets beredning**

Vård- och omsorgsnämndens arbetsutskott har berett ärendet den 7 december 2021 och lämnat förslag till beslut.

**Arbetsutskottets förslag till vård- och omsorgsnämnden**

Vård- och omsorgsnämnden instämmer i förvaltningens bedömning och överlämnar det till kommunstyrelsen.

---

Kopia till:  
Kommunstyrelsen