



Granskning av stödfunktioner

Rapport

Växjö kommun

KPMG AB

2024-02-15

Antal sidor 33



Växjö kommun
Granskning av stödfunktioner

2024-02-15

Innehållsförteckning

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Sammanfattning | 2 |
| 2 | Bakgrund | 6 |
| 2.1 | Syfte, revisionsfrågor och avgränsning | 6 |
| 2.2 | Revisionskriterier | 7 |
| 2.3 | Metod | 7 |
| 3 | Resultat av granskningen | 9 |
| 3.1 | Beslut kopplade till centraliseringen | 9 |
| 3.2 | Nuvarande organisation och styrning | 12 |
| 3.3 | Stödfunktionernas uppdrag och tjänster | 15 |
| 3.4 | Uppföljning och utvärdering | 29 |
| 3.5 | Benchmarking och jämförelser med andra kommuner | 31 |
| 4 | Samlad bedömning och rekommendationer | 32 |

1 Sammanfattning

Vi har av Växjö kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska de stödfunktioner som centraliserats till kommunstyrelsen. Syftet med granskningen har varit att bedöma om de stödfunktioner som togs över av kommunstyrelsen i samband med budgeten 2020 bedrivs ändamålsenligt och effektivt. I granskningen har även ingått att bedöma huruvida de bolag som köper stödfunktionstjänster från Växjö kommun från och med 2023 bedrivs ändamålsenligt och effektivt.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsens styrning och ledning av de stödfunktioner som togs över centralt i samband med budgeten 2020 inte är ändamålsenlig och effektiv. Vår samlade bedömning är att tjänsterna delvis upplevs som ändamålsenliga av förvaltningar och bolag men att åtgärder kvarstår för att stärka effektiviteten i de tjänster som tillhandahålls. Vi bedömer dock att svaren skiljer sig något utifrån att bolagen inte har tagit del av tjänsterna lika länge som förvaltningarna.

Det saknas uttalade målsättningar och kvalitetsnivåer av kommunstyrelsen för att mäta effektivitetsmål som uttalats av fullmäktige. Vi bedömer att kommunstyrelsen inte har genomfört någon systematisk styrning och uppföljning av stödfunktionerna för att tillse att målsättningarna med omorganiseringen har uppnåtts.

Vad gäller de bolag som nyttjar tjänsterna (Vidingehem, VÖFAB och Växjö Linnaeus Science Park) saknas avtal mellan bolagen och kommunen för köp av ekonomi- och kommunikationstjänster. För HR-tjänster finns tecknade avtal för 2023 mellan Vidingehem, VÖFAB och Växjö kommun, dock ej för Växjö Linnaeus Science Park.

Vi konstaterar att flera förbättrande utvecklingsinsatser har skett inom respektive stödfunktion utifrån samordning av kompetens och resurser, mer processororienterat och digitaliserat arbetssätt samt minskad sårbarhet, vilket vi bedömer som positivt. Vi bedömer dock att det inte är tillräckligt tydligt definierat vad som innefattas i de tjänster som förvaltning/bolag erhåller. Vi grundar vår bedömning på att det saknas fastställda uppdrag kring ansvarsområden och arbetssätt som har kommunicerats till förvaltningar och bolag och som uppfattas som tydliga och förankrade. Roll- och ansvarsfördelningen mellan verksamhet och stödfunktion bedöms även inom vissa delar vara otydlig. Vi konstaterar dock att samverkan inom vissa förvaltningar/bolag och funktioner fungerar väl i det praktiska arbetet och att utveckling av roller och ansvar har skett med tidens gång, vilket är positivt.

Det förekommer olika upplevelser huruvida genomförda ramjusteringar motsvarar det stöd som förvaltningarna erhåller. Det som försvårar jämförelsen är att genomförda ramjusteringar inte inneburit en likvärdig resurstilldelning mellan verksamhet och stödfunktion, eftersom stödfunktionerna haft fortsatta effektiviseringskrav under perioden 2021–2023. Vi bedömer att förvaltningarna inte till fullo förstått innebörden av detta utifrån fullmäktiges målsättning och vilka effekter det medfört på erhållna resurser.

Vi konstaterar att kommunstyrelsen inte genomfört någon utvärdering av genomförandet och effekterna av omorganisationen. Det genomförs ingen systematiserad benchmarking eller jämförelser med andra kommuner.

Sammanfattningsvis bedömer vi att det saknats ett tydligt ägarskap och implementering av centraliseringen från kommunstyrelsen och ner i nämnder/bolag. Det gäller såväl utifrån kommunstyrelsens ledande och samordnande roll där det saknats en tydlig politisk styrning och ledning för att tillse att centraliseringen genomförs så som avsett samt tydliggörande av eventuella målkonflikter mellan övergripande stödfunktioner och verksamhet. Likaså bedömer vi inte att nämnderna tagit fullt ägandeskap ner i verksamheterna för att stötta beslutet om centraliseringen. Utifrån fullmäktiges beslut om centraliseringen ser vi det som viktigt att styrelse och nämnder säkerställer att uppdraget och intentionerna med omorganiseringen uppfylls.

I det följande redovisas våra bedömningar och rekommendationer kopplat till revisionsfrågorna.

| Revisionsfråga | Bedömning: Nej | Rekommendationer |
|---|---|---|
| Har kommunstyrelsen en tillräcklig styrning och uppföljning av stödfunktionerna? | <p>Det saknas uttalade målsättningar och kvalitetsnivåer av kommunstyrelsen för att mäta effektivitetsmål som uttalats av fullmäktige.</p> <p>Vad gäller de bolag som nyttjar tjänsterna (Vidingehem, VÖFAB och Växjö Linnaeus Science Park) saknas avtal mellan bolagen och kommunen för köp av ekonomi- och kommunikationstjänster. För HR-tjänster finns tecknade avtal för 2023 mellan Vidingehem, VÖFAB och Växjö kommun, dock ej för Växjö Linnaeus Science Park.</p> | <p>- Säkerställa att ansvarsområden och uppdrag för respektive stödfunktion samt roll- och ansvarsfördelning mellan verksamhet och stödfunktion, tydliggörs och förankras i organisationen.</p> <p>- Tillse att avtal tecknas för samtliga tjänster som köps av bolagen från Växjö kommun som tydliggör gränsdragningar, omfattning av resurser och kostnadsnivå.</p> |
| Revisionsfråga | Bedömning: Nej | Rekommendationer |
| Är det tydligt definierat vad som innefattas i de tjänster som förvaltningarna och bolagen erhåller? | <p>Det saknas fastställda uppdrag för stödfunktionerna kring ansvarsområden och arbetssätt som har kommunicerats till förvaltningar och bolag och som uppfattas som tydliga och förankrade. För bolagen saknas avtal för samtliga stödfunktioner.</p> <p>Roll- och ansvarsfördelningen mellan verksamhet och stödfunktion bedöms inom vissa delar vara otydlig. Samverkan inom vissa förvaltningar/bolag och funktioner fungerar dock väl i det praktiska arbetet.</p> | <p>Se ovan.</p> |

| Revisionsfråga | Bedömning: Delvis | Rekommendationer |
|--|---|---|
| Uppfyller tjänsterna förvaltningarnas och bolagens behov inom de tre områdena? | <p>Vi bedömer att erhållna tjänster delvis upplevs motsvara förvaltningarnas och bolagens behov inom de tre områdena.</p> <p>Vi noterar att det skiljer sig åt mellan stödfunktionerna och mellan förvaltning/bolag. Vad gäller bolagen kan det bero på att de inte har tagit del av tjänsterna lika länge som förvaltningarna.</p> | - Inrätta forum för löpande uppföljning av stödfunktionerna avseende kvalitet och nöjdhet i syfte att stärka kommunikationen kring roller och uppdrag samt fånga in förbättringsområden. |
| Revisionsfråga | Bedömning: Delvis | Rekommendationer |
| Upplevs genomförda ramjusteringar motsvara det stöd som förvaltningarna erhåller? | Genomförda ramjusteringar upplevs delvis motsvara det stöd som förvaltningarna erhåller. Variationer förekommer. Vi bedömer inte att förvaltningarna till fullo förstått innebörden av genomförda ramjusteringar, givet de ytterligare besparingskrav som funnits inom stödfunktionerna och vilka effekter det medfört på erhållna resurser. | Se ovan. |
| Revisionsfråga | Bedömning: Nej | Rekommendationer |
| Har kommunstyrelsen utvärderat genomförandet och effekterna av omorganisationen? | Kommunstyrelsen har inte utvärderat genomförandet och effekterna av omorganisationen. | -Genomföra en samlad utvärdering av centraliseringen i syfte att identifiera fortsatta behov av åtgärder för att uppnå angivna effektiviserings- och samordningsvinster med centraliseringen. |
| Revisionsfråga | Bedömning: Delvis | Rekommendationer |
| Har intentionerna med omorganisationen uppnåtts? Har de besparingar som initialt målsatts realiserats? | Vi bedömer delvis att intentionerna med omorganiseringen har uppnåtts vad gäller kvalitetsmål som berör samlad kompetens i en organisation med bättre överblick och samordning av gemensamma resurser samt minskad sårbarhet och arbete utifrån ett mer processororienterat och digitaliserat arbetssätt. Mål som rör ökad tydlighet både internt och externt, samt bättre stöd och tillgång till verksamheterna och ökad effektivitet och helhetssyn, bedömer vi enbart delvis har uppnåtts. | - Utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt vidta åtgärder för att stärka samverkan mellan stödfunktionerna å ena sidan och nämnderna/bolagen å andra samt skapa en gemensam riktning och målsättning för den fortsatta organisationen utifrån ett koncerntänk |

2024-02-15

| | | |
|---|---|--|
| | Vi bedömer att de besparingar som initialt målsatts om 10 mnkr har realiserats. | |
| Revisionsfråga | Bedömning: Nej | Rekommendationer |
| Följer kommunstyrelsen upp stödfunktionerna avseende kvalitet och kundnöjdhet? | Kommunstyrelsen genomför ingen systematisk uppföljning avseende kvalitet och kundnöjdhet. Vissa uppföljande samtal görs mellan stödfunktionernas chefer och förvaltningschefer/Vd:ar. | - Inrätta forum för löpande uppföljning av stödfunktionerna avseende kvalitet och nöjdhet i syfte att stärka kommunikationen kring roller och uppdrag samt fånga in förbättringsområden. |
| Revisionsfråga | Bedömning: Nej | Rekommendationer |
| Görs benchmarking eller jämförelser med andra kommuner? | Det genomförs ingen formaliserad benchmarking eller jämförelser med andra kommuner. | -Verka för systematiserad benchmarking och jämförelser med andra kommuner för att identifiera lämpliga områden för erfarenhetsutbyte och jämförelse av nyckeltal. |

2 Bakgrund

KPMG har av Växjö kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska de stödfunktioner som centraliserats till kommunstyrelsen. I granskningen har även ingått att bedöma huruvida de bolag som köper stödfunktionstjänster från Växjö kommun bedrivs ändamålsenligt och effektivt. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2023.

Kommunstyrelsen ansvarar för flera viktiga stödfunktioner som kommunens nämnder och vissa kommunala bolag nyttjar. I kommunfullmäktiges budget 2020 lämnades uppdraget "Välfärdens långsiktiga finansiering ska tryggas med ökade samordningsvinster och/eller konkurrensutsättning av stödjande funktioner". Detta innebar en centralisering av nedanstående stödfunktioner som genomfördes under perioden 2020–2022. Stödfunktionerna var tidigare placerade på respektive förvaltning.

- Ekonomer och ekonomiassistenter
- HR-konsulter och HR-administratörer
- Kommunikatörer

Syftet med omorganisationen var bland annat att förbättra stödet till förvaltningarna, skapa en bättre arbetsmiljö, minskat personberoende genom att gå från person till funktion samt större likvärdighet för de olika förvaltningarnas tillgång på stöd. Vidare framhölls som mål att skapa en bättre överblick och samordning av resurser vilket föranledde krav på nya arbetssätt genom att arbeta mer kommunövergripande i enhetliga processer. Vidare sågs möjligheter till att genomföra vissa besparingar.

Förändringen har medfört ramjusteringar mellan nämnder och styrelse och således inte ett förfarande genom köp och sälj av tjänst. Centraliseringen har inneburit ett nytt sätt att organisera och bedriva verksamheten på.

Från och med 2023 köper även Vidingehem, VÖFAB och Växjö Linnaeus Science Park in kommunens tjänster inom ekonomi och HR. VÖFAB köper även kommunikationstjänster. Personal inom berörda stödfunktioner har flyttats från bolagen till centrala stödfunktioner inom kommunledningsförvaltningen. Bolagen ingick inte som en del i uppdraget med att centralisera kommunens stödfunktioner till kommunstyrelsen år 2020.

Revisorerna har i sin riskanalys identifierat en risk att kommunstyrelsens centralisering av stödfunktioner inte bedrivs ändamålsenligt och effektivt och i enlighet med intentionerna med omorganiseringen. Mot bakgrund av ovan önskar revisorerna i Växjö kommun genomföra en översiktlig granskning av centraliseringen av stödfunktioner.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om de stödfunktioner som togs över av kommunstyrelsen i samband med budgeten 2020 avseende ekonomi, HR och kommunikation, bedrivs ändamålsenligt och effektivt. I granskningen har även ingått att bedöma huruvida de bolag som köper stödfunktionstjänster från Växjö kommun bedrivs ändamålsenligt och effektivt.

För att uppnå syftet kommer nedanstående revisionsfrågor att besvaras:

- Har kommunstyrelsen en tillräcklig styrning och uppföljning av stödfunktionerna?
- Är det tydligt definierat vad som innefattas i de tjänster som förvaltningar och bolag erhåller?
- Uppfyller tjänsterna förvaltningarnas och bolagens behov inom de tre områdena?
- Upplevs genomförda ramjusteringar motsvara det stöd som förvaltningarna erhåller?
- Har kommunstyrelsen utvärderat genomförandet och effekterna av omorganisationen?
- Har intentionerna med omorganisationen uppnåtts? Har de besparingar som initialt målsatts realiserats?
- Följer kommunstyrelsen upp stödfunktionerna avseende kvalitet och kundnöjdhet?
- Görs benchmarking eller jämförelser med andra kommuner?

Granskningen omfattar de stödfunktioner som lyfts över till kommunstyrelsen i samband med beslut om budget 2020 vad gäller ekonomi, HR och kommunikation. I granskningen ingår även att granska de bolag som under 2023 köpt stödfunktionstjänster av Växjö kommun. I granskningen avser det Vidingehem AB, VÖFAB samt Växjö Linnaeus Science Park AB.

2.2 Revisionskriterier

I granskningen utgörs revisionskriterierna av:

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Kommunfullmäktiges beslut
- Övriga styrdokument

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av styrande dokument såsom politiska beslut, projektplaner, uppföljningar samt budgetdokument som utgjort underlag inför och efter beslut om centralisering av stödfunktionerna. Uppdragsbeskrivningar/ organisationsbeskrivningar som tydliggör stödfunktionernas uppdrag och arbetssätt samt eventuella avtal mellan Växjö kommun och berörda bolag vad avser köp av tjänst har även granskats. Därtill har kommunstyrelsens och kommunfullmäktiges protokoll för perioden 2019–2023 granskats.

2024-02-15

- Intervjuer med övergripande chefer inom respektive stödfunktion; ekonomi- och finanschef, HR-chef, kommunikationschef samt förvaltningschef på kommunledningsförvaltningen. Därtill har intervjuer genomförts med respektive förvaltningschef samt i förekommande fall tillhörande chefer samt Vd:arna för kommunens bolag Vidingehem AB, VÖFAB samt Växjö Linnaeus Science Park AB.
- En enkät har skickats till samtliga avdelningschefer och enhetschefer inom kommunen samt inom bolagen Vidingehem och VÖFAB som berör stödfunktionerna ekonomi, HR och kommunikation. Därtill har en enkät skickats till samtliga nämndsledamöter i kommunen och ledamöter i berörda bolagsstyrelser. Syftet med enkäten har varit att få en bild av hur stödet och servicen från stödfunktionerna upplevs utifrån de förändringar som skett.
- Berörda chefer har besvarat frågor som avser funktionerna ekonomi, HR och kommunikation medan nämndsledamöter och styrelseledamöter endast besvarat enkätfrågor som berör ekonomifunktionen. Vad gäller Vidingehem har bolaget en egen avdelning för marknad och kommunikation och nyttjar inte den centrala kommunikationsavdelningen på kommunledningsförvaltningen. Erhållna svar från Vidingehem kring bedömd upplevelse kring kommunikationstjänster, har syftat till att övergripande jämföra hur stödet upplevs mellan bolag och stödfunktion kontra dem som har egen funktion.
- Totalt har enkäten skickats till 290 chefer inom kommunen samt 20 chefer inom berörda bolag. Av dessa har totalt 215 chefer inom kommunen svarat vilket utgör en svarsfrekvens om 74%. Motsvarande svarsfrekvens är 80% inom bolagen. Vad gäller förtroendevalda inom nämnderna har totalt 111 av 211 svar inkommit, vilket utgör en svarsfrekvens om 53%. Inom bolagsstyrelserna har 13 av 22 svar erhållits vilket motsvarar en svarsfrekvens om 59%. Enkätresultaten redovisas löpande i rapporten. Givet att bolagen enbart köpt tjänster av kommunen sedan 2023 bör svaren ses utifrån de olika förutsättningar som finns mellan förvaltning och bolag.

Rapporten är faktakontrollerad av dem vi intervjuat.

3 Resultat av granskningen

3.1 Beslut kopplade till centraliseringen

I budget 2020¹ fattade kommunfullmäktige beslut om uppdraget att "Välfärdens långsiktiga finansiering ska tryggas med ökade samordningsvinster och/eller konkurrensutsättning av stödjande funktioner". Bakgrunden till uppdraget var att fullmäktige önskade en översyn av hur skattemedel används genom ökad varsamhet med Växjöbornas skattepengar och ökat fokus på kärnuppdraget. Syftet var att genom ökad digitalisering och automatiseringar bidra till att trygga välfärdens finansiering genom en effektiv kommunkoncern. I budgeten framgick att översynen skulle drivas centralt och omfatta hela koncernen. Tillhörande uppdraget angavs som finansiering 15 mnkr i produktivitetsökning. Uppdraget omfattade samtliga nämnders och styrelsers ansvarsområden².

Motsvarande uppdrag fanns redan i budget 2019³ där fullmäktige beslutade om att *Välfärdens långsiktiga finansiering ska tryggas med ett genomgripande arbete för ökade samordningsvinster i koncernen, digitalisering av administrativa funktioner och ändamålsenlig kompetensförsörjning*. Uppdraget skulle då finansieras inom ram och kommunstyrelsen var ansvarig för genomförandet.

I budgeten 2020 planerades för effektiviseringsåtgärder motsvarande 87 mnkr, varav 77 mnkr var utlagt på nämndspecifik kostnadsminskning. En effektivisering om 10 mnkr budgeterades i förvaltningsöverskridande effektivisering där ramjustering i berörda nämnder skulle ske under hösten 2019⁴. Utgångspunkten var att centraliseringen skulle träda i kraft vid årsskiftet 2019/2020 med fortsatta besparingskrav under budgetåren 2021 och 2022 för att möta välfärdsuppdraget.

Utifrån ovan fattade kommunstyrelsen 2019-11-05 beslut om en centralisering av stödfunktionerna inom HR, ekonomi och kommunikation⁵. Effektmålet var att främja en hög kvalitet i tjänsteleverans och en god kostnadseffektivitet. Vid centraliseringen flyttades medarbetare inom verksamhetsområdena ekonomi, HR och kommunikation från respektive förvaltning till centrala kommunövergripande stödfunktioner. Medarbetare inom stödfunktionerna anställdes av kommunledningsförvaltningen med uppdrag att arbeta mot samtliga förvaltningar.

Vad gäller bolagen har fullmäktige inte fattat några beslut som tydliggör deras deltagande och bidrag i centraliseringen. Inför budget 2021 beslutade fullmäktige att bolagsstrukturen i koncernen skulle ses över med syfte att skapa ett bostadsbolag och ett lokalbolag. I fullmäktigebeslutet⁶ framgår inte att bolagen skulle centralisera sina stödfunktioner. Dock framgår i intervjuer med bolagsrepresentanter att beslutet om ändrad bolagsstruktur även innebar en förutsättning för att centralisera bolagets

¹ KF, 2019-06-11- 2019-06-12

² Växjö kommuns budget 2020

³ KF, 2018-11-20

⁴ Växjö kommuns budget 2020

⁵ KS, 2019-11-05

⁶ KF 2021-08-31, § 134

stödfunktioner. Från och med 2023 har bolagets stödfunktioner centraliserats, se vidare under avsnitt 3.2.

Vad gäller Växjö Linnaeus Science Park har diskussionen kring att nyttja kommunens stödfunktioner utvecklats i takt med att Växjö kommunföretag AB år 2021 bildade ett nytt aktiebolag benämnt Växjö Linnaeus Science Park⁷. I beslutet framgår inget om att bolaget ska köpa stödfunktioner från kommunen. På samma sätt saknas beslut gällande övriga kommunala bolag i koncernen; Växjö Kommunföretag AB (VKAB), Växjö Energi Elnät AB, Växjö Energi AB och Växjö & Co AB.

3.1.1 Syfte med centraliseringen

Syften med omorganiseringen som kommunicerades till chefer och medarbetare under processen var bland annat⁸:

- En del av ett team med gemensam profession, en del i en större helhet
- En hållbar arbetsmiljö
- Rätt kompetens när verksamheten behöver det
- Minskad sårbarhet, fokus på kärnuppdraget
- Ökad tydlighet både internt och externt
- Ökad effektivitet och helhetssyn

Syftet var att inrätta ett kunskapscentrum där medarbetare med samma profession samlas i en organisation. Därtill nämndes att få en bättre överblick och samordning över gemensamma behov och en bättre prioritering av resurser samt förbättrad arbetsmiljö genom att få vara en del av ett team som kan stötta vid sjukdomar och semestrar och minskad sårbarhet för organisationen och medarbetaren. Slutligen angavs som mål bättre stöd till verksamheterna genom bättre tillgång till stödfunktionerna utifrån en samlad kompetens som kan möta både kortsiktiga och långsiktiga behov.

3.1.2 Ramjusteringar

3.1.2.1 Nämnder

Kommunfullmäktige beslutade i oktober 2019⁹ om ramjustering i budget för Växjö kommun 2020 avseende centralisering av stödfunktioner.

I beslutet framgår att samordningen av dessa funktioner innebär att budget flyttas från berörda nämnder till kommunstyrelsen, den icke nämndspecifika effektiviseringen i budget reducerar kommunstyrelsens nettoram. I överflyttad budget ingår personalkostnader inklusive kringkostnader som IT, telefoni, utbildning och friskvård. Vidare framgår att erforderlig avgränsning gjorts vad gäller verksamhets specifika personalresurser, där verksamhetsrelaterade kostnader som exempelvis systemstöd, konsultinsatser och material inte ingår i föreliggande ramjustering.

⁷ KF 2021-08-31, § 133

⁸ Centralisering av stödfunktioner under perioden 2020–2022

⁹ KF 2019-10-15, § 261

Se nedan sammanställning av genomförda ramjusteringar och driftbudgetramar för nämnderna. Av tabellen framgår att beräknad ramjustering uppgår till totalt 55 800 tkr, varav kommunstyrelsen tillförs 44 800 tkr och 10 000 tkr avser den totala effektiviseringen. Vi noterar att det utgör en viss differentiering mot tidigare angivna effektiviseringsåtgärder i budget 2020 om totalt 87 mnkr.

Ramjustering mellan nämnder enligt nedan:

Driftbudgetramar 2020 (nettokostnad),
tkr

| Nämnd | Ram enligt budget 2020 | Summa justering | Ram 2020 enligt tilläggsbeslut oktober 2019 |
|-----------------------------------|------------------------|-----------------|---|
| Byggnadsnämnd | 11 868 | -1 432 | 10 436 |
| Kommunfullmäktige ink revisorer | 13 380 | 0 | 13 380 |
| Kommunstyrelse | 481 435 | 44 816 | 526 251 |
| Kultur- och fritidsnämnd | 180 673 | -4 003 | 176 670 |
| Miljö- och hälsoskydds nämnd | 11 567 | -624 | 10 943 |
| Nämnd för arbete och välfärd | 657 686 | -12 850 | 644 836 |
| Omsorgsnämnd | 1 335 241 | -10 197 | 1 325 044 |
| Teknisk nämnd, förvaltning | 140 093 | -6 553 | 133 540 |
| Teknisk nämnd, parkeringsköp | 0 | 0 | 0 |
| Teknisk nämnd, teknisk produktion | -2 000 | 0 | -2 000 |
| Teknisk nämnd, skog och natur | 0 | 0 | 0 |
| Teknisk nämnd, biogas | 500 | 0 | 500 |
| Teknisk nämnd, avfallshantering | 0 | 0 | 0 |
| Teknisk nämnd, VA | 0 | 0 | 0 |
| Utbildningsnämnd | 2 240 882 | -19 158 | 2 221 724 |
| Valnämnd | 182 | 0 | 182 |
| Överförmyndarnämnd | 4 139 | 0 | 4 139 |
| Värends räddningstjänst | 66 019 | 0 | 66 019 |
| Effektiviseringspaket | -10 000 | 10 000 | 0 |
| | 5 131 665 | 0 | 5 131 665 |

3.1.2.2 Kommunstyrelsen, stödfunktioner

Ramjusteringar mellan nämnderna innebar inte en likvärdig resurstilldelning mellan verksamhet och stödfunktion utifrån att stödfunktionerna haft fortsatta effektiviseringskrav under perioden 2021–2023. Efter genomförda ramjusteringar och effektivisering om 10 mnkr har ytterligare effektiviseringar gjorts inom stödfunktionerna om totalt 16 580 tkr enligt nedan sammanställning som erhållits av kommunledningen.

Verkställda ramjusteringar tkr

| År | Ekonomi | Kommunikation | HR | Totalt |
|--------------|---------------|---------------|-------------|--------------|
| 2020 | 3130 | 2130 | 1320 | 6580 |
| 2021 | 2000 | 1000 | 3500 | 6500 |
| 2022 | 1500 | 500 | | 2000 |
| 2023 | 1000 | 500 | | 1500 |
| Summa | • 7630 | 4130 | 4820 | 16580 |

I samband med omorganiseringen varslade kommunen 20 tjänster på grund av övertalighet, fördelat enligt nedan;

- 10 tjänster inom ekonomiadministration
- 2 tjänster inom HR-administration
- 4 tjänster inom friskt arbetsliv
- 4 tjänster inom kommunikation

Därtill har ekonomifunktionen varslat ytterligare fem tjänster under 2021.

Enligt uppgift nådde HR sin fulla effektivisering redan under budgetåret 2021. Inför budget 2022 fick ekonomi och kommunikation ytterligare ett år på sig att genomföra angiven effektivisering. Anledningen till att det tagit olika lång tid att genomföra effektiviseringen beror enligt chefer från stödfunktionerna på att det varit olika förutsättningar för att genomföra varsel i kombination med kompetensväxling på de olika avdelningarna.

Enligt chefer för stödfunktionerna är det inte möjligt att ta fram underlag som anger antal fysiska personer som var berörda av centraliseringen, detta eftersom flera i verksamheten hade delade tjänster mellan olika uppdrag. I samband med centralisering förhandlades nya organisationer utifrån identifierade behov.

Av intervjuer framgår att vissa tjänster/funktioner har tillkommit under åren för att möta identifierade behov, samt att uppdraget vidgats i takt med att kommunen idag även erbjuder tjänster till vissa av kommunens bolag och ett räddningstjänstförbund. Sammantaget anger kommunledningsförvaltningen att det vid tidpunkten för granskningen inte är möjligt att ta fram personalstatistik som jämför dagens organisation med den organisation som trädde i kraft 2020.

3.2 Nuvarande organisation och styrning

Vid tidpunkten för granskningen nyttjar kommunens samtliga förvaltningar kommunens stödfunktioner inom ekonomi, HR och kommunikation. Vad gäller kommunens bolag köper från och med 2023 Vidingehem, VÖFAB och Växjö Linnaeus Science Park kommunens tjänster inom ekonomi och HR. VÖFAB köper även kommunikationstjänster. Vidingehem och Växjö Linnaeus Science Park har egen kommunikationsfunktion. Därtill nyttjar Värends räddningstjänst kommunens ekonomifunktion, lönehantering, HR-stöd samt nyttjar visst stöd av

2024-02-15

kommunikationsavdelningen. Vissa bolag köper även tjänster kring lönehantering, se vidare under avsnitt 3.2.1.

Respektive förvaltning/bolag har enligt de intervjuade utsedda kontaktpersoner (ekonomi, HR) alternativt kundansvarig (kommunikation) som arbetar riktat mot förvaltningen/bolaget och förväntas utgöra en väg in i verksamheten vid kommunikering och uppföljning av stödinsatser. Utsedda kontaktpersoner förväntas ha ökad insyn och förståelse för verksamheten och arbetar enligt uppgift nära ledningen och verksamhetens chefer. Därtill arbetar ett antal medarbetare i form av controllers, ekonomiassistenter, löneadministrativ personal samt HR-konsulter och kommunikatörer mot förvaltningarna, ibland utifrån vissa förvaltningsspecifika kompetensteam, alternativt utifrån särskilda funktioner. Exempelvis finns Shared servicecenter inom ekonomi, samt en löneenhet och en enhet för Arbetsmiljö och kvalitet inom HR som utgör mer kommunövergripande funktioner utifrån särskilda kompetensområden/processer.

Det finns inte en fastställd fördelning av personalresurser i procent som är destinerat till respektive förvaltning/bolag förutom chefsfunktioner (ekonomiansvarig och HR-chef). Av intervjuer framgår att utgångsläget är att varje förvaltning/bolag ska få stöd i såväl strategiska som operativa frågor utefter verksamhetens behov.

Enligt intervjuade chefer för stödfunktionerna, har de tjänster som stödfunktionerna erbjuder inte förändrats vad gäller innehåll efter centraliseringen, däremot har förändringen inneburit ett nytt sätt att organisera arbetet. Processer har enligt de intervjuade utvecklats parallellt med genomförandet av centraliseringen i enlighet med Växjö kommuns styrmodell i syfte att förenkla för chefer och medarbetare utifrån gemensamma arbetsätt och metoder.

Vid tidpunkten för granskningen saknas uttalade målsättningar och kvalitetsnivåer av kommunstyrelsen för att följa upp implementerad organisation och mäta övergripande effektivitetsmål utifrån fullmäktiges uppdrag om ökade samordningsvinster.

Enligt intervjuade chefer för stödfunktionerna har översyn kontinuerligt gjorts för att möta identifierade behov. Utvecklingsområden har identifierats vilket föranlett kontinuerlig översyn av rutiner, processer, enhetsstruktur och chefsled. Vidare har översyn gjorts av kommunens intranät samt att e-tjänster utvecklats inom framför allt ekonomi och HR för att stödja en mer enhetlig och automatiserad handläggning av ärenden. Detta har varit en del i Växjö kommuns digitaliseringsstrategi. Enligt stödfunktionerna har det varit ett sätt att göra arbetet mer tydligt och enhetligt och minska sårbarheten. När ett ärende skickats in finns enligt uppgift möjlighet att följa ärendeprocessen under ärendets gång.

Av intervjuer framkommer olika svar huruvida verksamheter upplever användarvänligheten av e-tjänsterna samt ärendeflödet som tydligt. Vissa upplever att systemet är tidskrävande, medfört ökad administration och att det är svårt att följa ärendegången. Några framhåller även att återkopplingen varierar och att olika svar kan ges på samma fråga. Några bedömer att tjänsterna över lag fungerar väl och att det är tydligt vilket ansvar som åligger cheferna och att återkoppling ges.

3.2.1 Avtal mellan kommun och bolag

Vid tidpunkten för granskningen saknas avtal mellan kommunen och de bolag som köper kommunens tjänster inom ekonomi och kommunikation. För VÖFAB och Vidingehem finns tecknade avtal för 2023 avseende köp av tjänst för HR-konsult och HR-enhetschef¹⁰. Noterbart är att avtalen är signerade i oktober respektive november 2023. För köp av tjänst för lönehantering finns avtal upprättat med Växjö energi AB, Vexnet, Växjö Energi Elnät AB, Vidingehem, VÖFAB, Växjö Linneus Science Park och Värends räddningstjänst.

Vad gäller Växjö Linnaeus Science Park finns inga avtal upprättade för 2023 då parterna inte nådde överenskommelse kring procentsats och tjänsteinnehåll förrän i november. Enligt berörda chefer kommer avtal att tecknas för 2024.

Av intervjuer och gällande avtal för HR-tjänster för Vidingehem, framgår att kostnaden baseras på aktuell lön i Växjö kommun, därtill tillkommer OH-kostnad på motsvarande 15% samt moms, där eventuell uppräknings sker årsvis. Av intervjuer framgår att det inte skett någon månatlig fakturering utan att en uppbokning av den sammanlagda kostnaden för respektive tjänst kommer ske i samband med årsbokslutet 2023. Framöver förs diskussioner om att fakturering ska ske halvårs- eller årsvis.

Enligt ekonomi- och finanschef har det löpande förts en dialog mellan bolagen och stödfunktionerna avseende vad som ska faktureras mellan parterna. Under införandet har belopp utgått från övertagna tjänster, tjänstgöringsgrader, löner och löneomkostnader samt OH. I de beräkningar som baserats för 2023 har OH utgjort 10% avseende ekonomitjänsterna. Detta har enligt uppgift avtalats muntligt mellan ekonomi- och finanschef samt Vd:arna för bolagen. Enligt ekonomi- och finanschef ligger det i arbetet för 2024 att teckna avtal samt att finna en modell för fakturering som är arbetsekonomisk och lätt att följa.

Enligt intervjuade Vd:ar på Vidingehem och VÖFAB förs vid tidpunkten för granskningen diskussion med kommunledningen om gränsdragningar och vad som ingår i tjänsterna samt hur personalresurserna ska fördelas. Diskussioner har även förts under året och inför 2024 kring beräknad kostnadsnivå där det av Vd:arna inte framgår tydligt vilka muntliga överenskommelser kring kostnadsnivå som överenskommit. Eftersom slutlig flytt av personal skedde först efter sommaren 2023 bedöms det enligt de intervjuade som skäligt att vissa ansvarsförhållanden fortfarande inte tydliggjorts.

Vad gäller Växjö Linnaeus Science Park framgår av intervjuerna att diskussioner förts under året kring innehållet i tjänsten och vilken kvalitet som erhålls utifrån diskuterad kostnadsberäkning. Vid tidpunkten för granskningen har parterna inte enats om kostnadsbilden.

¹⁰ Undertecknat av VD för Vidingehem och Vöfab samt HR-chef, 2023-10-02 (Vöfab) samt 2023-11-10 (Vidingehem)

3.2.2 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte har en tillräcklig styrning och uppföljning av stödfunktionerna.

Vid tidpunkten för granskningen saknas uttalade målsättningar och kvalitetsnivåer av kommunstyrelsen för att mäta övergripande effektivitetsmål utifrån fullmäktiges uppdrag om ökade samordningsvinster och/eller konkurrensutsättning av stödjande funktioner. Vi bedömer att kommunstyrelsen inte genomför någon systematisk styrning och uppföljning av stödfunktionerna.

Vad gäller bolagen saknas avtal mellan bolagen och kommunen för köp av tjänster inom ekonomi och kommunikation (undantag är HR-tjänster inom Vidingehem AB och VÖFAB). Av intervjuerna framgår att diskussioner pågår kring gränsdragningar, omfattning av resurser och kostnadsnivå. Vi ser det som väsentligt att avtal utarbetas som tydliggör vilka uppgifter som ingår i de tjänster som nyttjas av bolagen och hur tjänsterna ska prissättas. Vi noterar vidare att enbart vissa bolag i kommunkoncernen nyttjar kommunens centraliserade stödfunktioner.

Vi bedömer att de besparingar som initialt målsatts av fullmäktige har realiserats. Detta då kommunövergripande effektivisering om 10 mnkr har genomförts.

Genomförda ramjusteringar har effektuerats i enlighet med fullmäktiges beslut. Därtill noterar vi att stödfunktionerna ytterligare har genomfört effektiviseringsåtgärder under perioden 2020–2023.

3.3 Stödfunktionernas uppdrag och tjänster

Stödfunktionernas uppdrag har inte antagits politiskt. Utifrån den dokumentation vi erhållit i samband med granskningen framgår att stödfunktionerna formulerat egna uppdrag och arbetsbeskrivningar samt syfte med funktionen. Uppdragen har förfinats under tidens gång under ledning av ansvariga chefer.

Av intervjuerna framgår olika svar huruvida förvaltningar och bolag tycker det är tydligt vad som ingår i tjänsterna, vad stödfunktionerna kan tillhandahålla, i vilken omfattning stöd kan ges, hur prioriteringar av uppdrag och verksamheter görs samt gränsdragningar kring ansvar och uppgifter mellan förvaltningar/bolag och stödfunktionerna. Detta synliggörs även i enkätsvaren som redovisas under respektive stödfunktion i avsnitten nedan. Givet att bolagen enbart köpt tjänster av kommunen sedan 2023 bör svaren ses utifrån de olika förutsättningar som finns mellan förvaltning och bolag.

Av fritextsvar i enkäten kopplat till frågan *"Om det finns något du anser varit mindre gynnsamt kopplat till centraliseringen utifrån din roll"*, framgår att svarande upplever att stödet hamnat längre bort från verksamheterna. För HR och ekonomi lyfts att stödfunktionerna blivit svårare att få tag på och att man som chef upplever att det blivit mer jobb. De svar som lyfts fram som positiva effekter är att centraliseringen bidragit till en mer likvärdig hantering.

Vad gäller bolagen har som nämnts i avsnitt 3.2.1 frågan kring gränsdragning av ansvar och uppgifter diskuterats under året i samband med att bolagen centraliserat sina stödfunktioner. Av intervjuerna framgår att arbete kvarstår.

Av intervjuer med ansvariga chefer för stödfunktionerna framhålls att förarbetet med att planera, analysera och tydliggöra uppdrag och processer kopplat till den nya organisationen och dess ansvarsområden, inte bedöms ha varit tillräckligt förberett för att skapa goda förutsättningar för omorganisationen. Intervjuade chefer har efterfrågat tydligare processbeskrivningar, gränsdragningar och översyn av personalresurser och dess konsekvenser i samband med att den nya organisationen infördes.

3.3.1 Ekonomiavdelningen

I erhållen uppdragsbeskrivning för ekonomiavdelningen per november 2023¹¹ framgår att avdelningens huvudsakliga uppdrag är att bidra till god ekonomisk hushållning i verksamhet och ekonomi, samt att bidra till måluppfyllelse enligt kommunfullmäktiges budget. Ekonomiavdelningen ska arbeta med säkring och utveckling av rutiner, verksamhet och kvalitet, att information om verksamhet och ekonomi är tillförlitlig samt att lagar, förordningar och styrdokument följs. Utgångspunkten är att samordna ekonomistödet för att bidra till förvaltningars och kommunala bolags utveckling av ekonomi- och verksamhetsstyrning.

Ekonomiavdelningen är organiserad genom en övergripande ekonomi- och finanschef. Ekonomi- och finanschefen har en avdelning; Planering och uppföljning, här ingår dels tre enhetschefer dels spetskompetenser för finans, controlling inom Växjö Kommunföretag AB, koncernredovisning, systemadministration och verksamhetsstyrning, uppföljning och budget. Inom avdelningen finns det samlade ansvaret för leverans av budget och bokslut på kommunnivå och på koncernnivå. Enhetscheferna ansvarar för sina tre enheter:

- Shared Service Center där ingår processerna för Leverantör, Kund och Redovisning - Bokslut. Varje process har en gruppleddare.
- Controlling bolag - där ingår att chefen för enheten verkar som ekonomichef för de båda fastighetsbolagen samt de controllers som arbetar i fastighetsbolagen.
- Controller förvaltning - där ingår en organisation med en förvaltningscontroller för varje förvaltning samt övriga controllers som är dedikerade mot en eller flera förvaltningar.

Ärendehantering av vissa ekonomiuppgifter har digitaliserats där förvaltningarna och bolagen använder en e-tjänst för att kommunicera sina ärenden. Det gäller bland annat kund- och fakturahantering, upprättande av bokföringsordrar etcetera. Vid intervjuer med förvaltning och bolag framgår att det finns olika uppfattningar huruvida e-tjänsterna fungerar ändamålsenligt och är användarvänliga. Vid genomgång av enkätresultaten nedan måste hänsyn tas till att bolagen inte har nyttjat stödfunktionernas tjänster lika länge som förvaltningarna.

Generella synpunkter som framförts i enkätsvar från chefer i förvaltning;

¹¹ Uppdrag ekonomiavdelningen, 2023-11-30

2024-02-15

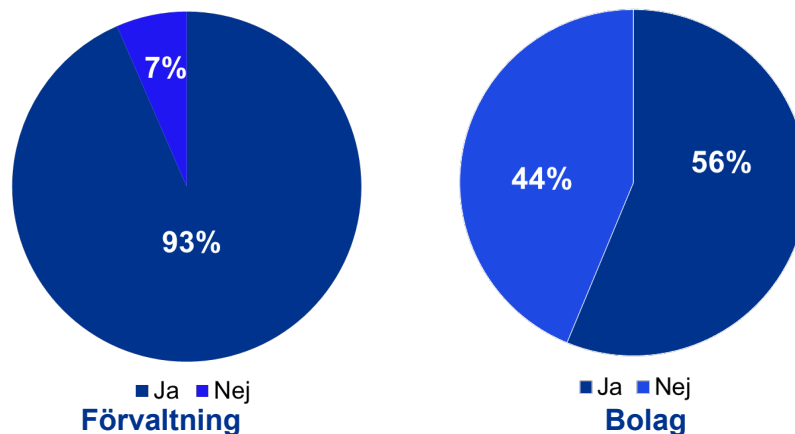
- Stödet ser olika ut beroende på vem inom stödfunktionen man har kontakt med.
- Flertalet av de svarande upplever att kontrollern är den del av stödfunktionen som fungerar bäst.
- Flertalet av de svarande önskar en närmare kontakt och en djupare förståelse från utsedd ekonom för deras verksamhet, behov och ekonomiska förutsättningar.

Generella synpunkter som framförts i enkätsvar från chefer i bolag;

- Otydlighet i ansvarsfördelningen, svårighet att veta vem man ska kontakta i olika ärenden.
- Ökad närvaro och deltagande i verksamheten från kontaktperson önskas, stödet upplevs vara långt bort från verksamheten.

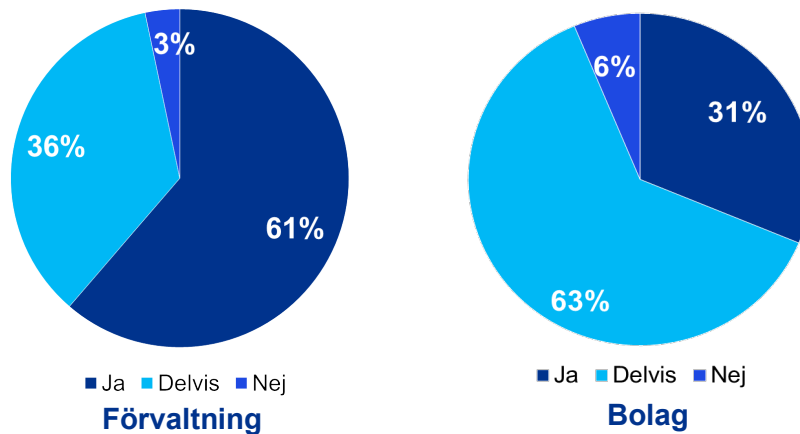
Av enkätsvaren från **förvaltningarna** framgår att 93% av de tillfrågade uppger att de har en utsedd ekonom/controller som stödjer dem i deras chefsroll. Avseende **bolagen** uppger 56% av de svarande att de har en utsedd ekonom/controller. Majoriteten av de svarande inom förvaltningarna bedömer att samverkan mellan verksamhet och ekonomiavdelningen över lag fungerar väl vilket understöds av att det finns en verksamhetsanknuten kontaktperson som ledning och chefer kan vända sig till.

Har du en utsedd ekonom/controller?



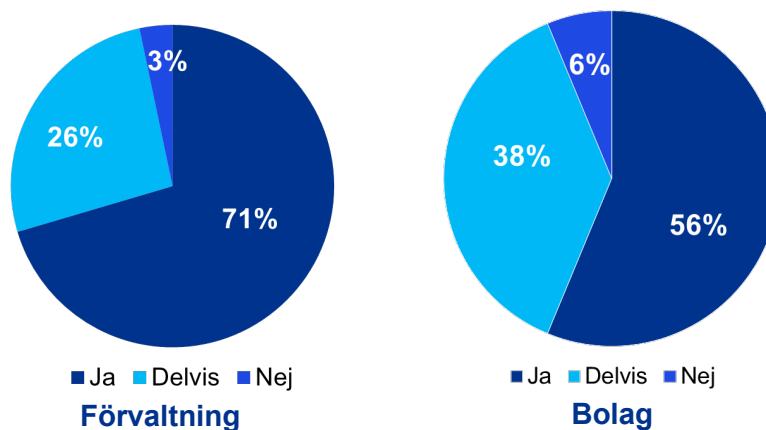
Av enkätsvaren från **förvaltningarna** framgår att majoriteten av de svarande bedömer att ekonomiavdelningen ger tillräckligt (61%) eller delvis med stöd (36%) i de frågor som de efterfrågar hjälp med. I **bolagen** anger 31 % av de svarande att stödet är tillräckligt, 63% bedömer stödet som delvis tillräckligt.

Får du tillräckligt med stöd från ekonomiavdelningen?



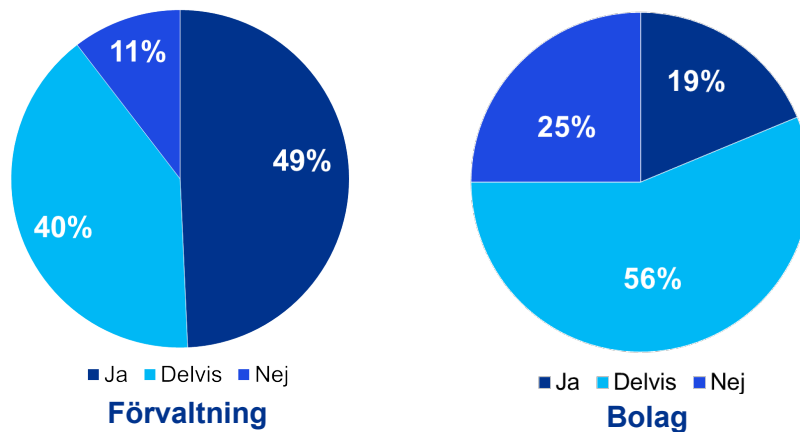
Vad gäller återkoppling i ärenden uppger 71% av de svarande inom **förvaltningarna** att de får återkoppling, 26% svarar delvis. I **bolagen** uppger 56% av de svarande att de får återkoppling, 38% svarar delvis.

Får du återkoppling i dina ärenden?



Vad gäller ansvarsfördelningen mellan budgetansvariga chefer i verksamheterna och ekonomiavdelningen är enkätsvaren mer differentierade. Där upplever 49% av de svarande inom **förvaltningarna** att ansvarsfördelningen är tydlig, för **bolagen** är motsvarande andel 19%. 40% av de svarande inom **förvaltningarna** upplever att ansvarsfördelningen delvis är tydlig, motsvarande andel inom **bolagen** är 56%.

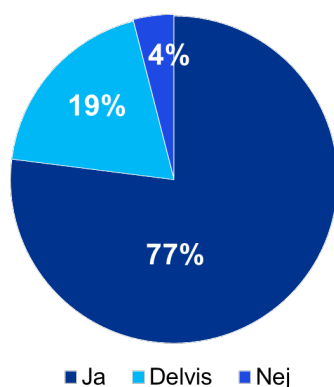
Finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan dig som chef och ekonomiavdelningen?



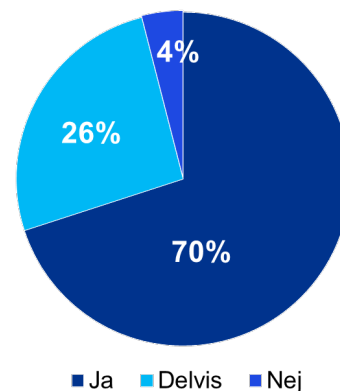
Avseende enkäten som riktats till förtroendevalda i kommunens nämnder och ledamöter i berörda bolagsstyrelser, ställdes motsvarande enkätfrågor; om de anser att styrelsen får tillförlitlig information i de ekonomiska rapporter som redovisas, om de upplever att avvikelser redovisas och förklaras på ett tydligt sätt samt om de anser att de får relevant information om bolagets ekonomi. Svartalternativen var Ja, Delvis och Nej. Svarande har även fått möjlighet att uttrycka i fritextsvar om de bedömer det finns utvecklingspotential i stödfunktionen. Flertalet av de förtroendevalda i nämnderna har återkopplat att enkäten har upplevts som svår att besvara då de anser sig ha för lite kännedom kring området. Det är även flera som valt att avstå från att besvara enkäten, vilket kan motivera den något lägre svarsfrekvensen bland nämndsledamöter (53%) respektive 59% inom bolagsstyrelserna.

Avseende **nämndsledamöterna** bedömer 77% att de får tillförlitlig information och ekonomiska rapporter, 19% bedömer delvis. I frågan om de upplever att avvikelser redovisas och förklaras på ett tydligt sätt, har 70% svarat ja, 26% delvis, 4% har svarat nej. Vad gäller om nämnderna upplever att de får relevant information om nämndens ekonomi har 70% bedömt att de får det, 25% uppger delvis.

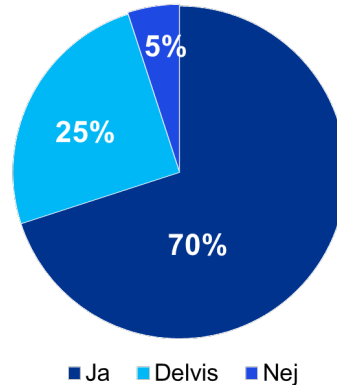
Anser du att nämnden får tillförlitlig information och ekonomiska rapporter?



Upplever du att avvikelser redovisas/förklaras på ett tydligt sätt?



Anser du att det ges relevant information om nämndens ekonomi?



Synpunkter som framförts i enkätsvaren är bland annat:

- Ekonomiska rapporter inkommer för sent eller för tätt in på sammanträden.
- Flertalet vill att utsedd ekonom har ökad kännedom kring nämndens verksamhet och förutsättningar.

I samtliga tre frågor har 92% av **ledamöterna i bolagsstyrelserna** svarat Ja, således att de upplever att de får tillförlitlig information i de ekonomiska rapporter som redovisas, att avvikelser redovisas och förklaras på ett tydligt sätt samt att de får relevant information om bolagets ekonomi. Resterande del har svarat delvis (7%). Synpunkter som lämnats i enkätsvaren har varit varierande, vissa menar att nuvarande organiseringen fungerar väl medan andra tycker det fungerar mindre bra. Inga särskilda förklaringar till varför man tycker det ena eller det andra har uttryckts.

3.3.2 HR-avdelningen

I organisationsbeskrivningen per november 2023¹², framgår att HR-avdelningen ska erbjuda olika kompetensteam inom områden som attraktiv arbetsgivare, strategisk kompetensförsörjning, arbetsmiljö och arbetshälsa, kvalitet och nyckeltal samt arbetsrätt och lönebildning. Som stöd i arbetet finns HR-konsulter, lönekonsulter samt arbetsmiljökonsulter, som ska erbjuda ledningsstöd och operativt verksamhetsstöd inom bland annat HR-processer, arbetsrättsliga frågor och avtal.

HR-konsulterna utgör stöd för verksamhetens chefer i frågor som rör HR-processer och initierar, förbättrar, utvecklar och implementerar HR-processer och arbetssätt samt kvalitetssäkrar arbetssätt inom HR. De arbetar även med operativt verksamhetsstöd som bland annat rekrytering, kompetensförsörjning, rehabilitering, löneöversyn etcetera. Enheten Arbetsmiljö och kvalitet, bistår organisationen i deras systematiska och främjande arbetsmiljöarbete. Löneenheten arbetar med systemförvaltning och pensionsfrågor samt ger stöd i löne- och schemaprocessen.

¹² HR-avdelningens uppdrag, daterad november 2023

2024-02-15

Av HR-chef framgår att centraliseringen enbart rörde HR-konsulter, då löneenheten och enheten Friskt Arbetsliv (numera benämnd Arbetsmiljö och kvalitet), redan var centraliserade.

Avdelningen består av en övergripande HR-chef, tre HR-enheter med ansvariga HR-chefer mot förvaltningar (två) samt en enhetschef för bolagen Vidingehem och VÖFAB, en löneenhet samt enheten Arbetsmiljö och kvalitet.

Precis som på ekonomiavdelningen har förvaltningar och bolag en utsedd kontaktperson genom HR-chef samt destinerade HR-konsulter som deltar i verksamheten och som medarbetare och chefer kan vända sig till vid behov. Även inom HR-avdelningen har e-tjänster utvecklats för vissa ärenden såsom ledigheter, sjukintyg osv. Liknande svar erhålls som inom ekonomiavdelningen där vissa upplever att e-tjänsterna fungerar väl, medan andra lyfter komplexiteten och minskad användarvänlighet när flera system ska användas samtidigt för att hantera ett ärende. Vissa chefer efterfrågar även att e-tjänsterna utvecklas så att medarbetarna ges ökad delaktighet. Även återkoppling av ärenden upplevs variera. Sammantaget upplevs det ha blivit mer tidskrävande och administrativt tungt att hantera HR-ärenden.

Generella synpunkter som framförts i enkätsvar från chefer i förvaltning;

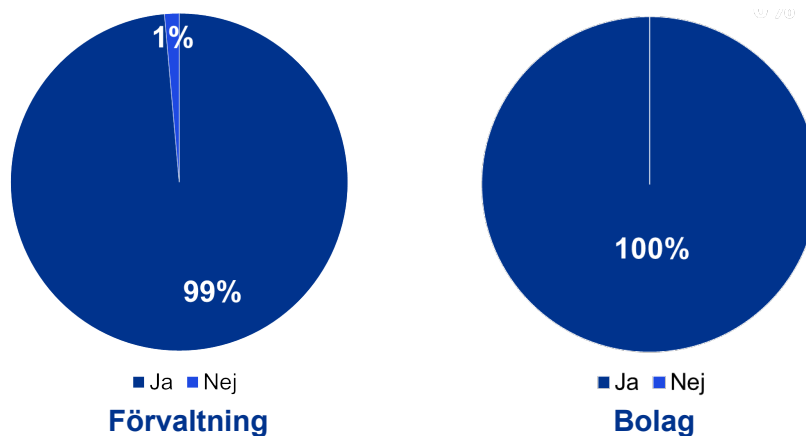
- Finns önskemål om bättre återkoppling i ärenden.
- Flertalet av de svarande önskar en bättre inblick från HR i förvaltningarnas verksamhet samt delaktighet i ledningsgrupper och strategifrågor för att skapa förståelse för vilket stöd som behövs i verksamheten.
- Vissa framför synpunkter på att löneenhetens service och återkoppling i ärenden kan förbättras.
- Några svarande önskar mer proaktivt stöd och ökat engagemang.

Generella synpunkter som framförts i enkätsvar från chefer i bolag;

- Efterfrågar en tydligare gränsdragning kring vem som gör vad i HR-relaterade frågor.
- Viktigt att kontaktpersonen är närvarande vissa dagar i veckan i verksamhetens lokaler, för att inte tappa kompetens och kännedom kring bolaget.

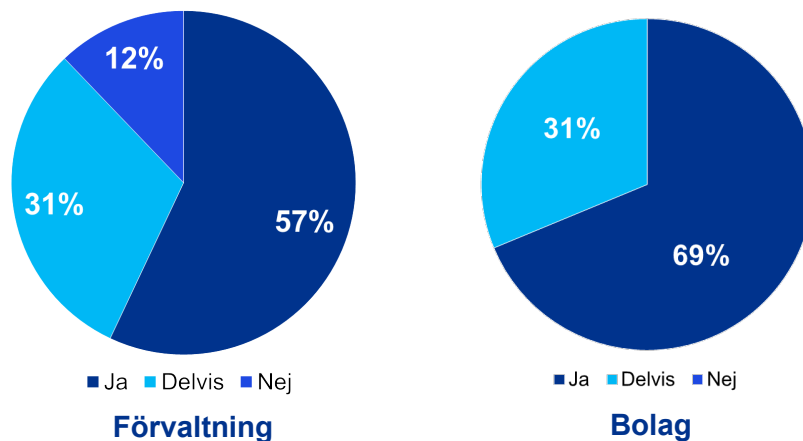
Av intervjuer och enkätsvar framgår att samtliga av de tillfrågade inom **förvaltningar** och **bolag** (med undantag för några enstaka svar inom förvaltning), upplever att de har en utsedd kontaktperson inom HR.¹³

Har du en utsedd HR-specialist?



Av enkätsvaren framgår att 57% av tillfrågade chefer inom **förvaltningarna** upplever att de får tillräckligt med stöd, 31% svarar delvis. Inom **bolagen** upplever 69% av de tillfrågade att stödet är tillräckligt, varav 31% svarar delvis.

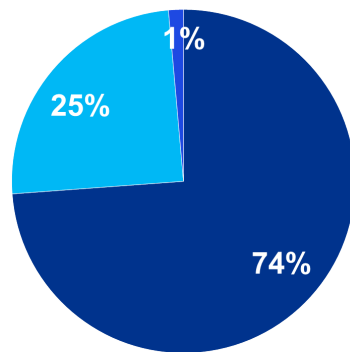
Får du tillräckligt med stöd från HR-avdelningen när du efterfrågar det?



¹³ Vid genomgång av enkätresultaten nedan måste hänsyn tas till att bolagen inte har nyttjat stödfunktionernas tjänster lika länge som förvaltningarna.

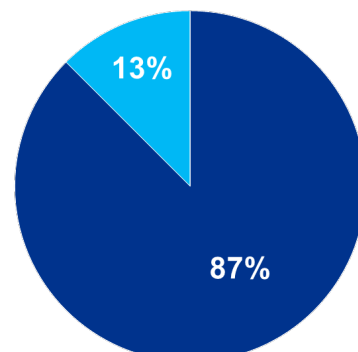
Majoriteten av de tillfrågade inom såväl **förvaltning** som **bolag** (74% respektive 87%) upplever att de får återkoppling i sina ärenden.

Får du återkoppling i dina ärenden?



■ Ja ■ Delvis ■ Nej

Förvaltning

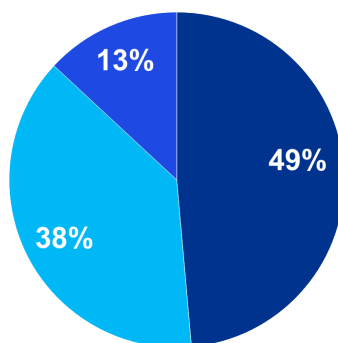


■ Ja ■ Delvis ■ Nej

Bolag

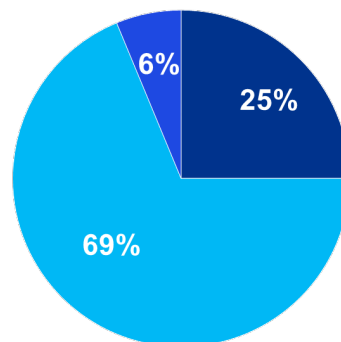
Avseende om svarande upplever att det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan chef och HR-avdelningen framkommer varierande svar. Inom **förvaltning** upplever 49% att ansvarsfördelningen är tydlig, 38% svarar delvis. Inom **bolagen** är motsvarande andel 25% respektive 69%.

Finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan dig som chef och HR-avdelningen?



■ Ja ■ Delvis ■ Nej

Förvaltning



■ Ja ■ Delvis ■ Nej

Bolag

3.3.3 Kommunikationsavdelningen

I uppdragsbeskrivning per november 2023¹⁴, framgår att avdelningens uppdrag är att ansvara för att förvalta, driva, stödja och utveckla kommunens interna och externa kommunikation och kriskommunikation i samverkan med förvaltningar och bolag. Genom att agera som en stödjande funktion i kommunikationsarbetet ska avdelningen bidra till att förvaltningar och bolag kan uppfylla sina verksamhetsmål och fullgöra sina uppdrag.

Kommunikationsavdelningen ska bistå i såväl operativa frågor som kommunicering av material, information, uppdatering av hemsida, informationskampanjer, marknadsföring av events och arrangemang samt mer strategisk kommunikation. Exempel som nämns är tydliggörande av budskap samt insatser för att främja Växjö kommuns arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare. Kommunikationschefen uppger att kommunens samtliga varumärken ingår i avdelningens arbete.

Enligt Växjö kommuns kommunikationspolicy¹⁵ ansvarar nämnd och styrelse för vad som ska kommuniceras internt och externt inom sitt verksamhetsområde samt att förvaltningschef och VD har det yttersta ansvaret för att kommunikationen fungerar. Verksamheten ansvarar för sakkunskap, där kommunikatörer vägleder för bästa resultat genom kanalval, budskap med mera.

Precis som inom HR-avdelningen finns uttalade kompetensteam som arbetar mot förvaltningar och bolag utifrån olika kompetensområden såsom grafisk produktion, sociala medier, system, mässor/events, webb, rörligt material, projektledning/utveckling, statistik/uppföljning, press och kris.

Kommunikationsavdelningen består av en övergripande kommunikationschef, samt fem underliggande enheter som arbetar med strategisk och operativ kommunikation. Enheterna omfattar kommunens kontaktcenter, kommunikatörer marknad, kommunikatörer samhällskommunikation, kommunikationsstöd samt servicecenter. Inom avdelningen arbetar kommunikatörer, servicevärdar, administratörer, systemförvaltare, projektledare, turistsamordnare samt kommunvägledare.

Fokusområden framåt är enligt kommunikationschefen att stärka kommunikationsarbetet genom ett "utifrån och in"-perspektiv för att fånga in verksamheternas, invånarnas, företagens och besökarnas behov av kommunikation och strategisk kommunikation. I utvecklingsarbetet ligger även att revidera avdelningens styrdokument så som kommunikationspolicy, varumärkesplattform och visuell manual. Tydliggörande av kommunikationsavdelningens uppdrag, roller och ansvar samt översyn av antalet beställare i förvaltning/bolag lyfts fram som andra utvecklingsområden.

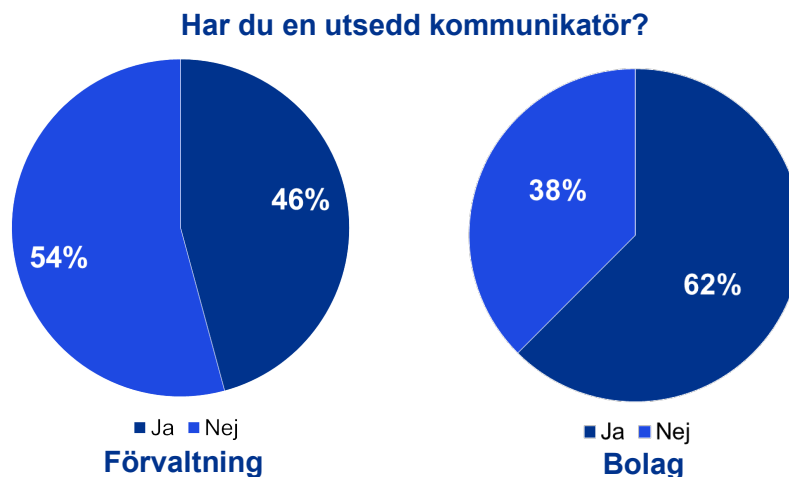
Enligt de intervjuade ska det finnas en utsedd kundansvarig kommunikatör för respektive förvaltning som ska fungera som kontakten in till kommunikationsavdelningen¹⁶. Vid intervjuer och enkätsvar framgår dock varierade

¹⁴ Kommunikationsavdelningens uppdrag, daterad november 2023

¹⁵ Antagen av kommunfullmäktige 2018-11-20 § 296

¹⁶ Förslag ny organisation: HR, ekonomi och kommunikation – 16 oktober 2019, information till KSG och medarbetare

svar huruvida förvaltningar och bolag upplever att de har en utsedd kommunikator. Endast 54% inom **förvaltningarna** upplever att de har en utsedd kommunikator, inom **bolagen** är motsvarande andel 62%.¹⁷



Generella synpunkter som framförts i enkätsvar från chefer i förvaltning;

- Flertalet av de svarande anger att de inte har en kommunikator men att de önskar att ha en.
- Flertalet av de svarande upplever ansvarsfördelningen som otydlig och vad som ingår i funktionens uppdrag.
- Ett antal av de svarande uppger att de inte vet hur de ska komma i kontakt med avdelningen alternativt inte varit i kontakt med kommunikationsavdelningen alls.

Generella synpunkter som framförts i enkätsvar från chefer i VÖFAB (övriga bolag nyttjar inte den centrala kommunikationsavdelningen);

- Svarande menar att de har låg kännedom kring kommunikationsavdelningens roll och vilket stöd de kan erbjuda.

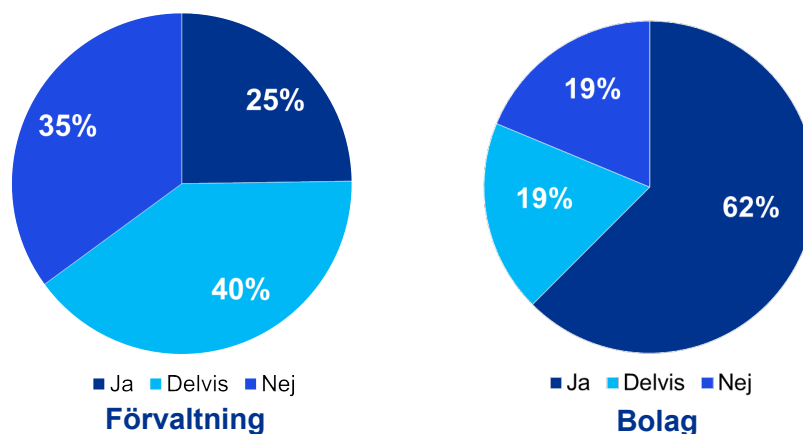
Flertalet av de intervjuade bedömer inte att det är tydligt vilket stöd som kan ges. Andra synpunkter som nämns är hur insatser prioriteras, vem som ansvarar för arbetet och hur vissa insatser ska finansieras, exempelvis om en kommunikationsbyrå tas in. Merparten av intervjuade chefer upplever även att det saknas förståelse för verksamhetens behov kopplat till uppdrag och identifierade utvecklingsområden. Särskilt efterfrågas stöd i det strategiska kommunikationsarbetet. Intervjuade vidhåller dock att det varit en utvecklingsresa då medarbetare och kundansvariga ändrats under tidens gång där ansvar och roller i vissa delar har förtydligats.

¹⁷ Vid genomgång av enkätresultaten nedan måste hänsyn tas till att bolagen inte har nyttjat stödfunktionernas tjänster lika länge som förvaltningarna.

Kommunikationschefen uppger att kommunikationsavdelningen har en ständig dialog med förvaltningarna och VÖFAB där ansvarsområden och kontaktpersoner inom kommunikationsarbetet har tydliggjorts. Enligt uppgift finns även all information presenterad på kommunens intranät. Kommunikatörer deltar enligt kommunikationschefen varje vecka på förvaltningar och VÖFABs verksamhetsmöten och ledningsgruppsmöten för att kartlägga kommunikationsbehoven.

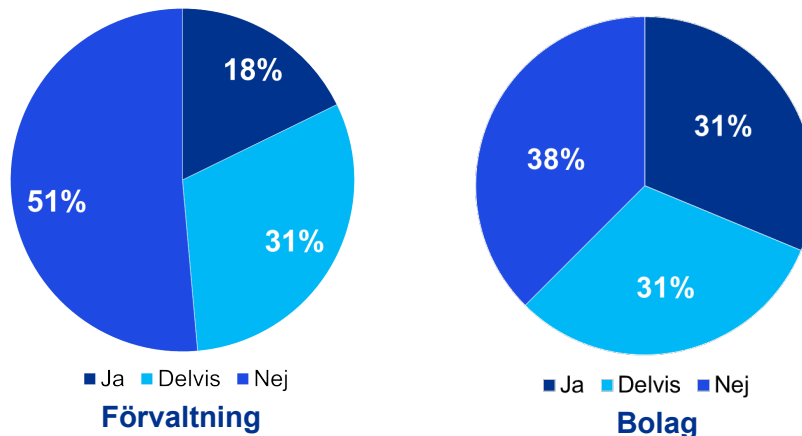
Av enkätsvaren från **förvaltningarna** framgår att majoriteten av de svarande delvis (40%) eller inte alls (35%) upplever att de får tillräckligt med stöd från kommunikationsavdelningen när så efterfrågas. För **bolagen** skiljer det sig åt där 62% (Vidingehem 37%, VÖFAB 25%) upplever att de får tillräckligt med stöd. 19% (avser svar från VÖFAB) upplever att de delvis får stöd alternativt inget alls (19%).

Får du tillräckligt med stöd från kommunikationsavdelningen när du efterfrågar det?



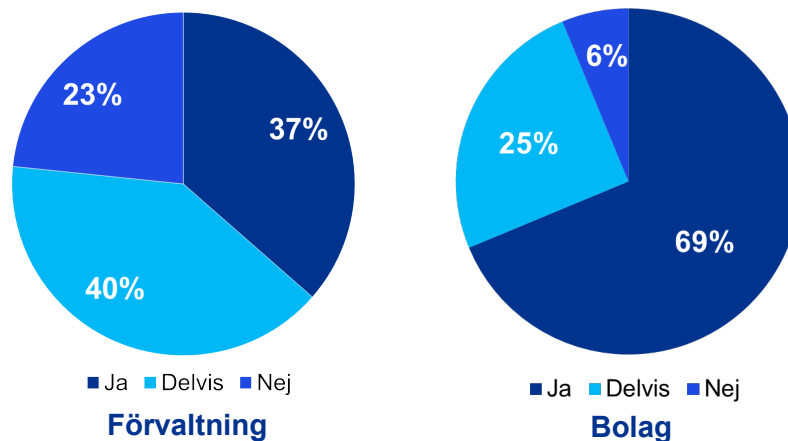
Vad gäller ansvarsfördelningen mellan chef i verksamheten som får kommunikationsstöd och kommunikationsavdelningen är den varierande. 51% inom **förvaltningarna** upplever att den är tydlig, 31% svarar delvis. Inom **bolagen** upplever 38% (Vidingehem) att ansvarsfördelningen är tydlig, 31% (Vidingehem 6%, VÖFAB 25%) uppger delvis.

Finns det en tydlig ansvarsfördelning mellan dig som chef och kommunikationsavdelningen?



Huruvida svarande upplever att återkoppling ges i ärenden, uppger 37% inom **förvaltningarna** att så sker, 40% uppger delvis. I **bolagen** anger 69% (Vidingehem 38%, VÖFAB 31%) att återkoppling ges, 25% (Vidingehem 6%, VÖFAB 19%) svarar delvis.

Får du återkoppling i dina ärenden?



3.3.4 Tilldelade resurser utifrån verksamheternas behov

Av intervjuade förvaltningschefer framgår att kommunicerad målsättning inför centraliseringen var att stödet skulle motsvara de stödinsatser som fanns tidigare på förvaltningsnivå. Kvaliteten på stödet skulle bibehållas i kombination med effektiviseringar.

2024-02-15

Det har inte genomförts någon dokumenterad analys om nuvarande resurser möter identifierade verksamhetsbehov. Eftersom modellen inte möjliggör nyttjande av fler resurser om så önskas genom köp-sälj förfarande anger de intervjuade att dialog får föras med kommunledning och chefer för stödfunktionerna om resurser inte anses motsvara de behov som finns.

Under intervjuerna framgår att kontakten och samarbetet mellan förvaltningar/bolag och stödfunktioner i många fall är personbunden. Flera relationer från den decentraliserade organisationen lever kvar och har fortsatt in i nuvarande organisation. De förvaltningar som har en utsedd kontaktperson som tidigare varit anställd på förvaltningen upplever att det är enklare att få kontakt och hjälp med frågor än när nya kontaktpersoner tillsätts. För den som kommit ny in i organisationen efter centraliseringen uppges det inte vara lika enkelt att hitta rätt kontaktvägar och vilka rutiner och ansvarsområden som avses. Intervjuade chefer från stödfunktionerna uppger att det har varit varierande i hur trogna förvaltningarna har varit mot fullmäktiges beslut och genomförd förändring genom att efterleva de processer och arbetssätt som förändrats kopplat till centraliseringen.

Vad gäller bolagen förs vid tidpunkten för granskningen dialog om nuvarande resurser är tillräckliga utifrån identifierade behov. Det framförs att det ofta blir dubbelbokningar för utsedda kontaktpersoner mellan bolagen alternativt att de bokas in på andra möten från centralt håll. Det framförs att utvärdering behöver genomföras om stödet till bolagen är rätt dimensionerat, det gäller såväl ekonomi som HR-funktioner.

3.3.5 Bedömning

Vi bedömer att det inte är tillräckligt tydligt definierat vad som innefattas i de tjänster som förvaltningarna och bolagen erhåller. Vi bedömer att erhållna tjänster delvis upplevs motsvara förvaltningarnas och bolagens behov inom de tre områdena.

Vi noterar att det skiljer sig åt mellan stödfunktionerna och mellan förvaltning/bolag. Vad gäller bolagen kan det bero på att de inte har tagit del av tjänsterna lika länge som förvaltningarna.

Vi grundar vår bedömning på att det saknas fastställda uppdrag kring ansvarsområden och arbetssätt som har kommunicerats till förvaltningar och bolag och som uppfattas som tydliga och förankrade. För bolagen saknas avtal för samtliga tjänster. Utifrån intervjuer och enkätsvar noterar vi även att roll- och ansvarsfördelningen mellan verksamhet och stödfunktion upplevs vara otydlig inom vissa delar. Störst avvikelser noteras inom kommunikationsavdelningen där såväl intervjuade som enkätsvar uppger att det är otydligt om det finns en utsedd kontaktperson eller ej samt att ansvar och roller är otydliga. Vi noterar även att det funnits variationer huruvida verksamheterna anpassat sig till förändrad organisation och efterlevt förändrade arbetssätt som kommunicerats i samband med centraliseringen. Detta bedömer vi har försvårat implementering och utveckling av ny organisation.

Av intervjuerna framgår att roller och ansvarsområden inom respektive stödfunktion utarbetats under tidens gång och att vissa delar av stödfunktionerna inom framför allt controlling och HR bedöms fungera väl i praktiken vilket vi bedömer som positivt.

Genomförda ramjusteringar upplevs delvis motsvara det stöd som förvaltningarna erhåller. Variationer förekommer. Vi bedömer inte att förvaltningarna till fullo förstått innebörden av genomförda ramjusteringar, givet de ytterligare besparingskrav som funnits inom stödfunktionerna och vilka effekter det medfört på erhållna resurser.

99% respektive 93% av de svarande bedömer att det finns en utsedd kontaktperson inom HR och ekonomi, men enbart 54% inom förvaltningarna och 62% inom bolagen bedömer att det finns en utsedd kommunikatör. I intervjuer och enkätsvar uppges att omorganiseringen medfört ökad administration och att stödprocesser upplevs mer tidskrävande. Huruvida stödet upplevs som tillfredsställande eller ej bedöms i flera fall vara personbundet utifrån tidigare organisation. Sammantaget efterfrågas bättre inblick och förståelse för verksamhetens behov och att det långsiktiga och strategiska arbetet förstärks.

Noterbart är att genomförda ramjusteringar inte inneburit en likvärdig resurstilldelning mellan verksamhet och stödfunktion, utifrån att stödfunktionerna haft fortsatta effektiviseringskrav under perioden 2021–2023. Vi bedömer inte att nämnderna till fullo förstått innebörden av detta utifrån fullmäktiges målsättning och vilka effekter det medfört på de resurser som erhållits efter centraliseringen.

3.4 Uppföljning och utvärdering

Det har inte genomförts någon samlad utvärdering av centraliseringen, varken på övergripande nivå eller för respektive stödfunktion.

Inom stödfunktionerna har interna utvärderingar genomförts avseende organisation, arbetsuppgifter och organisering av team och chefsled. Två dokumenterade deluppföljningar har gjorts; en under 2020 i form av workshop kring medarbetarnas upplevelse av omorganiseringen och en 2022 utifrån välfärdsuppdraget kring en effektiv och hållbar koncernsamordning med fokus på HR-avdelningens uppdrag.

Vissa chefer genomför enligt uppgift även löpande uppföljningssamtal med förvaltningschefer och VD:ar för att fånga in synpunkter och områden för förbättringar. Detta har dock inte genomförts systematiskt eller dokumenterats i någon uppföljande analys. Av intervjuade förvaltningschefer och VD:ar efterfrågas uppföljning kring hur såväl chefer som medarbetare uppfattar stödet utifrån behov och verksamhetsspecifika frågor, men även hur kunder inom bolagen upplever att stödet fungerar.

Av intervjuer framgår att effektiviseringar i sig har uppnåtts genom omorganisationen. Effekten vad gäller ökad kvalitet och effektivitet har dock inte utvärderats i form av en formell utvärdering. Merparten av intervjuade förvaltningschefer bedömer inte att målsättningarna kring ökad kvalitet och effektivitet har uppnåtts. Av chefer för stödfunktionerna framgår att det saknas ett fördjupat underlag och analys som visar genomförda effektiviseringar men att detaljbudgeten som fördelats till respektive stödfunktion ger en riktning för uppföljning. Budgeten har enligt uppgift varit i balans sedan 2021 (undantag var ekonomiavdelningen som redovisade ett underskott 2020).

Vissa förvaltningschefer uppger att centraliseringen medfört merkostnader för att utöka resurser inom egen verksamhet, exempelvis administrativt stöd eller verksamhets-/projektcontrollers inom ekonomi. Detta i syfte för att möta ändrade verksamhetsbehov efter stödfunktioner flyttats.

Flertalet upplever att det nära stödet har flyttats långt från verksamheten vilket medfört minskad förståelse för förvaltningarnas och bolagens specifika förutsättningar och behov. Av intervjuerna framgår vidare att vissa verksamheter ibland känner sig bortprioriterade gentemot annan verksamhet där motivering kring prioritering av resurser och uppdrag saknas. Några av de intervjuade lyfter resursbrist inom stödfunktionerna som en orsak till att stödet skiftar. Någon enstaka förvaltningschef uppger att de är nöjda med det stöd som ges och att förvaltningarna behöver förhålla sig och anpassa sin organisation utifrån den förändring som skett.

Av intervjuade chefer för stödfunktionerna framhålls att det jämförande arbetet med att nå ökad kvalitet och effektiviseringar har försvårats på grund av att förvaltningar till viss del har behållit administrativ personal. Förändrade arbetssätt och processer har därmed inte fått det genomslag som målsatts eftersom det enligt uppgift finns personal inom förvaltningarna som stöttat och biträtt chefer och ledning i ett parallellt system utanför stödfunktionerna. Vidare framförs synpunkter från intervjuade chefer från stödfunktionerna på att processen för att utarbeta underlag och analys inför omorganisationen inte har följts upp eller diskuterats på ett systematiskt sätt för att tillvarata erfarenheter.

3.4.1 Uppdrag i budget 2024

I Växjö kommuns budget för 2024¹⁸ har kommunfullmäktige antagit ett uppdrag för att styra och stödja för en hållbar utveckling. Uppdraget syftar till att *utvärdera effekterna av genomförda centraliseringar och ge förslag på möjliga decentraliseringar*. Uppdraget antogs med bakgrund av de centraliseringar som gjorts i flera delar av den kommunala verksamheten med syfte att skapa en mer effektiv organisation. Effekterna av dessa beslut ska utvärderas och ge förslag på möjliga decentraliseringar. Utvärderingen ska utföras av kommunstyrelsen och finansieras inom ram¹⁹.

3.4.2 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte utvärderat genomförandet och effekterna av omorganisationen.

Vi bedömer delvis att intentionerna med omorganiseringen har uppnåtts vad gäller kvalitetsmål som berör samlad kompetens i en organisation med bättre överblick och samordning av gemensamma resurser samt minskad sårbarhet samt arbete utifrån ett mer processororienterat och digitaliserat arbetssätt. Vi bedömer att mål som rör ökad tydlighet både internt och externt, samt bättre stöd och tillgång till verksamheterna och ökad effektivitet och helhetssyn, enbart delvis har uppnåtts.

¹⁸ Antagen 2023-11-21

¹⁹ Växjö kommuns budget 2024

Vi konstaterar att kommunstyrelsen inte genomfört någon utvärdering av effekterna av omorganisationen varken på övergripande nivå eller för respektive stödfunktion. Det saknas även en analys huruvida effektmål kopplat till centraliseringen som helhet och inom respektive stödfunktion har uppnåtts samt vilka kvalitetshöjande insatser som medförts och vilka kostnadsbesparingar som gjorts. Två deluppföljningar har gjorts under 2020 samt 2022, dock bedömer vi inte uppföljningarna som heltäckande. Vi konstaterar vidare att det saknas beslut huruvida hela kommunkoncernen/övriga bolag ska nyttja kommunens centraliserade stödfunktioner.

Vår bedömning är att kommunstyrelsen inte följer upp stödfunktionerna avseende kvalitet och kundnöjdhet på ett tillräckligt sätt.

Vi konstaterar att vissa uppföljningar har genomförts och att samtal förs löpande mellan verksamhet och stödfunktioner för att fånga in synpunkter och områden för förbättringar. Detta har dock inte genomförts systematiskt eller dokumenterats.

3.5 Benchmarking och jämförelser med andra kommuner

Av intervjuerna framgår att det inte finns någon formaliserad benchmarking med andra kommuner och/eller regioner kring stödfunktioner. Intervjuade chefer för stödfunktionerna anger dock att löpande uppföljningar görs i dialogform inom ramen för deras nätverk av motsvarande funktioner i andra kommuner, regioner och genom SKR:s chefsnätverk.

Samverkande kommuner som nämns är bland annat Jönköping och Helsingborgs kommuner som båda har centraliserat HR och ekonomi inom förvaltningarna. Andra kommuner som Växjö kommun har jämfört sig med är Kalmar, Karlskrona, Kristianstad, Halmstad, Karlstad och Umeå. Jämförelserna har genomförts genom kontakter via telefon och mejl och finns inte dokumenterade. Växjö kommun har även blivit inbjudna att berätta om sin styrmodell och övergripande organisering hos bland annat Varberg och Värnamo kommuner.

Inom ekonomi har jämförelser gjorts med vissa kommuner avseende exempelvis budgetorganisering och organisering kring finansiering. Inom HR bedrivs benchmarking inom olika områden b.la. inom ramen för SKR:s nätverk och HR-chefsnätverk för länets kommuner, Region Kronoberg och Länsstyrelsen Kronoberg samt 3KHV- HR- nätverk med Kristianstad, Kalmar, Karlskrona, Halmstad, Växjö. I nätverken genomförs benchmarking och erfarenhetsutbyte kopplat till det lokala utvecklingsarbetet i personalpolitiska frågor. Inom kommunikationsavdelningen har benchmark genomförts de senaste två åren där kommuner varit på besök och där avdelningen själv besökt och haft samarbete med andra kommunikationsavdelningar inom kommuner och region samt universitet.

Diskussioner förs med de intervjuade kring jämförelse utifrån olika nyckeltal. Enligt de intervjuade bedöms det vara svårt då redovisning sällan sker på ett likartat sätt och således blir missvisande.

3.5.1 Bedömning

Vår bedömning är att det inte görs en formaliserad benchmarking eller jämförelser med andra kommuner.

Av granskningen framgår att vissa jämförelser görs med andra kommuner utifrån utarbetade nätverk och funktionsområden. Dock saknas ett formellt samarbete eller benchmarking med andra kommuner. Jämförelserna är inte dokumenterade eller sammanställda i en jämförande analys.

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om de stödfunktioner som togs över av kommunstyrelsen i samband med budgeten 2020 avseende ekonomi, HR och kommunikation, bedrivs ändamålsenligt och effektivt. I granskningen har även ingått att bedöma huruvida de bolag som köper stödfunktions tjänster från Växjö kommun bedrivs ändamålsenligt och effektivt.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsens styrning och ledning av de stödfunktioner som togs över centralt i samband med budgeten 2020 inte är ändamålsenlig och effektiv. Vår samlade bedömning är att tjänsterna delvis upplevs som ändamålsenliga av förvaltningar och bolag men att åtgärder kvarstår för att stärka effektiviteten i de tjänster som tillhandahålls. Vi bedömer dock att svaren skiljer sig något utifrån att bolagen inte har tagit del av tjänsterna lika länge som förvaltningarna.

Det saknas uttalade målsättningar och kvalitetsnivåer av kommunstyrelsen för att mäta effektivitetsmål som uttalats av fullmäktige. Vi bedömer att kommunstyrelsen inte har genomfört någon systematisk styrning och uppföljning av stödfunktionerna för att tillse att målsättningarna med omorganiseringen har uppnåtts.

Vad gäller de bolag som nyttjar tjänsterna (Vidingehem, VÖFAB och Växjö Linnaeus Science Park) saknas avtal mellan bolagen och kommunen för köp av ekonomi- och kommunikationstjänster. För HR-tjänster finns tecknade avtal för 2023 mellan Vidingehem, VÖFAB och Växjö kommun, dock ej för Växjö Linnaeus Science Park.

Vi konstaterar att flera förbättrande utvecklingsinsatser har skett inom respektive stödfunktion utifrån samordning av kompetens och resurser, mer processorienterat och digitaliserat arbetssätt samt minskad sårbarhet. Vi bedömer dock inte att det är tillräckligt tydligt definierat vad som innefattas i de tjänster som förvaltning/bolag erhåller. Vi grundar vår bedömning på att det saknas fastställda uppdrag kring ansvarsområden och arbetssätt som har kommunicerats till förvaltningar och bolag och som uppfattas som tydliga och förankrade. Roll- och ansvarsfördelningen mellan verksamhet och stödfunktion bedöms även inom vissa processer och stödfunktioner vara ottydlig.

Det förekommer olika upplevelser huruvida genomförda ramjusteringar motsvarar det stöd som förvaltningarna erhåller. Det som försvårar jämförelsen är att genomförda ramjusteringar inte inneburit en likvärdig resurstilldelning mellan verksamhet och stödfunktion, eftersom stödfunktionerna haft fortsatta effektiviseringskrav under perioden 2021–2023.

2024-02-15

Vi konstaterar att kommunstyrelsen inte genomfört någon utvärdering av genomförandet och effekterna av omorganisationen. Det genomförs ingen systematiserad benchmarking eller jämförelser med andra kommuner.

Sammanfattningsvis bedömer vi att det saknats ett tydligt ägarskap och implementering av centraliseringen från kommunstyrelsen och ner i nämnder/bolag. Det gäller såväl utifrån kommunstyrelsens ledande och samordnande roll där det saknats en tydlig politisk styrning och ledning för att tillse att centraliseringen genomförs så som avsett samt tydliggörande av eventuella målkonflikter mellan övergripande stödfunktioner och verksamhet. Likaså bedömer vi inte att nämnderna tagit fullt ägandeskap ner i verksamheterna för att tillse att beslutet om centraliseringen efterlevs. Utifrån fullmäktiges beslut om centraliseringen ser vi det som viktigt att styrelse och nämnder säkerställer att uppdraget och intentionerna med omorganiseringen uppfylls.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att ansvarsområden och uppdrag för respektive stödfunktion samt roll- och ansvarsfördelning mellan verksamhet och stödfunktion, tydliggörs och förankras i organisationen.
- Tillse att avtal tecknas för samtliga tjänster som köps av bolagen från Växjö kommun som tydliggör gränsdragningar, omfattning av resurser och kostnadsnivå.
- Inrätta forum för löpande uppföljning av stödfunktionerna avseende kvalitet och nöjdhet i syfte att stärka kommunikationen kring roller och uppdrag samt fånga in förbättringsområden.
- Genomföra en samlad utvärdering av centraliseringen i syfte att identifiera fortsatta behov av åtgärder för att uppnå angivna effektiviserings- och samordningsvinster med centraliseringen.
- Utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt vidta åtgärder för att stärka samverkan mellan stödfunktionerna å ena sidan och nämnderna/bolagen å andra samt skapa en gemensam riktning och målsättning för den fortsatta organisationen utifrån ett koncepttänk.
- Verka för systematiserad benchmarking och jämförelser med andra kommuner för att identifiera lämpliga områden för erfarenhetsutbyte och jämförelse av nyckeltal.



Växjö kommun
Granskning av stödfunktioner

2024-02-15

Datum som ovan

KPMG AB

Ida Brorsson
Certifierad kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.