



Ann-Sophie Svedhem

annsophie.nykranssvedhem@lund.se

## Bilaga till utredning kommundirektörens roll

Dnr KS 2019/0434

### Uppdraget

Uppdrag har lämnats till kommunkontoret att utreda om rollen som kommundirektör bör utvecklas och stärkas. Frågor som ska analyseras är:

- Om kommundirektören i fortsättningen bör vara formell chef över förvaltningschefer
- Arbetsgivaransvar för förvaltningschefer
- Gränsdragning mellan ansvarig nämnd samt kommundirektörens rådighet över förvaltningschefer
- Rekrytering av förvaltningschefer
- Lönesättning av förvaltningschefer

Utredningen ska belysa hur jämförbara kommuner valt att organisera sig, hanterar motsvarande gränsdragningar samt en analys av funktionella skillnader mellan Lunds kommun och jämförbara kommuner. Slutligen ska utredningen innehålla förslag till minst två möjliga framtida organisationer med rollfördelning för Lunds kommun.

### Genomförande

Instruktioner för kommundirektör samt delegationsordningar har inhämtats från 34 kommuner. Kommunerna är av olika storlek och fördelade över landet. 16 kommuner har 100 000 invånare eller fler, 8 har fler än 50 000 invånare men färre än 100 000 och 10 kommuner har mellan 15 000 och 49 000 invånare. 13 av kommunerna ligger i Skåne.

Sju av kommunerna har en organisation som innebär att all utförande verksamheten är samlad i en förvaltning. 3 av dessa sju kommuner med mer än 100 000 invånare.

En jämförelse har gjorts av hur uppdrag har uttryckts och fördelats utifrån de särskilt angivna frågeställningarna. Syftet har varit att identifiera hur beslutsbefogenheter fördelats generellt sett, om skillnader kan kopplas till kommunens storlek samt om och hur organisationsform påverkar fördelning av beslutsbefogenheter.

För att underlätta läsning har enhetlig benämning direktör valts för kommundirektör eller motsvarande.

Förteckning över de kommuner som omfattas biläggs.

### **Rättslig reglering av kommundirektörens uppdrag**

I en politisk organisation är det de förtroendevalda som fattar strategiska och övergripande beslut. För att de förtroendevalda ska få genomslag för sina politiska beslut krävs en fungerande förvaltning med anställda som kan samverka med den politiska nivån. Detta förhållande, kommunens politiska styrning och dess verkställande tjänsteorganisation, önskade lagstiftaren tydliggöra i den nya kommunallagen (2017:725).

I kommunallagen infördes en bestämmelse om att kommunstyrelsen ska utse *en* direktör som ska ha den ledande ställningen bland de anställda och vara chef för den förvaltning som finns under styrelsen (KL 7 kap 1 §). Styrelsen ska anta en instruktion för direktören (KL 7 kap. 2 §) Av instruktionen ska det framgå hur direktören ska leda förvaltningen under styrelsen och vilka övriga uppdrag direktören har.

Syftet är att säkra ett professionellt samarbete mellan förtroendevalda och förvaltning så att förvaltningen fungerar rättssäkert och effektivt samt ger de politiska besluten genomslag. Direktören som kommunens högste tjänsteperson är länken mellan förtroendevalda och förvaltningen.

Regleringen innebär att styrelsen beslutar om den närmare definitionen av direktörens uppdrag vilket bland annat kan omfatta de frågeställningar som efterfrågas i utredningsuppdraget. Frågan om direktörens chefskap för förvaltningschefer är en fråga för respektive kommun att besluta om.

Med en fastställd instruktion för och hur direktören ska leda sitt uppdrag är det också lagstiftarens förhoppning att samarbetsproblem, otydlig uppgiftsfördelning och hög omsättning på direktörer kan minska. En tydlig fördelning av uppgifter förutspås innebära ett bättre samarbete.

### **Omvärld**

I Sverige finns sannolikt lika många modeller för styrning som det finns kommuner. Tre huvudgrupperingar kan göras utifrån politisk ide om styrning men det är viktigt att komma ihåg att det inom respektive grupper finns skillnader både i organisation och rollfördelning.

### Politiska modellen

En politisk modell innebär, i detta avseende, att beslut och rådighet över förvaltningschefen i första hand är ett ansvar för nämnd eller styrelse. Förvaltningschefen kan anställas av styrelse eller nämnd vars ordförande då kommer att ha ett arbetsgivaransvar för chefen. Kommundirektör har inte en överordnad chefsroll över förvaltningschefen men kan tilldelas samordnings-, berednings- eller personaladministrativa uppgifter i syfte att bistå och avlasta de förtroendevalda.

I en modell där kommundirektören har få formella befogenheter till exempel avseende samordning av förvaltningschefer i kommunövergripande frågor kommer det ställas större krav på förtroendevalda att besluta och agera så att samordning fungerar väl. Förtroendevalda behöver därför ha god kunskap i operativa frågor hantering samt tid för sådant arbete. I frågor som tjänsteorganisationen inte förmår lösa behöver den politikiska organisationen vara beredd att snabbt träda in och tydliggöra förväntningar. Förtroendevalda behöver med andra ord både tid för uppdraget att styra kommunen men också för en operativ ledning av en i Lunds fall stor arbetsgivare med 10 000 anställda.

I denna typ av organisation har kommundirektören en mer jämställd roll med förvaltningschefer även om kommunallagen anger att direktören ska vara kommunens ledande tjänsteperson. Direktören ansvarar för förvaltningen (kommunkontoret) under kommunstyrelsen och har ett samordnande uppdrag i förhållande till övriga förvaltningschefer som är ansvariga mot nämnd och/eller kommunstyrelsen. För kommunchefsrollen innebär modellen generellt sett svagare möjlighet till formell styrning som då istället behöver utövas av förtroendevalda.

### Blandmodellen

I blandmodellen fördelas mer av arbetsgivaransvaret till kommundirektör. Förvaltningscheferna anställs under kommunstyrelsen med kommundirektören som chef. Den politiska organisationens uppgift är att fastställa direktörens mandat och handlingsutrymme i instruktion, delegation eller rutiner. De förtroendevaldas uppdrag kan då i större utsträckning koncentreras till huvuduppdraget, dvs att ansvarar och besluta om strategiska och övergripande beslut för kommunen.

Kommundirektören har sedan att agera utifrån dessa ramar vid utövandet av chefsansvaret. I denna modell avlastas den politiska organisationen delar av den mer operativa arbetsgivarrollen och överlåter i större utsträckning till direktören att leda och samordna hela förvaltningsorganisationen. Det förutsätter en nära och öppen dialog om förväntningar mellan direktören och dennes uppdragsgivare. Förvaltningschefen kommer liksom i den politiska modellen i verksamhetsfrågor direkt svara mot nämnd. I

arbetsgivarfrågor samråder kommundirektören med nämnd och/eller kommunstyrelsen. Förvaltningscheferna får i denna modell en tydligare administrativ chef och de förtroendevalda en samordnande funktion i kommundirektören. Detta är den vanligaste modellen idag.

#### Tjänstepersonsmodellen

I denna modell flyttas i princip samtliga arbetsgivarfrågor till kommundirektören och förvaltningschefen är anställd under kommunstyrelsen med uppdrag tillfälligt eller tillsvidare inom viss förvaltning. Delegation över beslutet att anställa förvaltningschefer kan lämnas till kommundirektören. Arbetsledning inklusive uppföljning av förvaltningschefer utövas av direktören. Till detta kan kopplas löpande dialoger med nämnder för avstämning av hur förvaltningen effektuerar politiska beslut med mera. En av direktörens huvuduppgifter och ansvar blir att säkerställa att tjänsteorganisationen har rätt och tillräcklig kompetens samt samarbetar så att den utgör det professionella stöd som krävs för att genomföra politiska beslut. Direktören har även uppdrag att lämna förslag till organisatoriska förändringar av tjänsteorganisationen. Den politiska organisationens huvuduppgift koncentreras till att styra och leda utvecklingen i kommunen övergripande och strategiskt i de frågor som berör kommunens huvuduppgifter. Liksom i modellen ovan förutsätter denna modell att riktlinjer, anvisningar med mera finns fastställda för direktörens utövande av uppdraget. Under varje mandatperiod bör direktörens och förtroendevald upprätta ett kontrakt som beskriver förväntningar och samspel under mandatperioden. Detta syftar främst till att parterna strukturerat och med viss regelbundenhet samtalar om förutsättningarna för uppdraget.

Förvaltningscheferna får i modellen en tydlig administrativ ledning med ett tydligt arbetsgivaransvar. Uppdraget blir ett tydligt samordningsuppdrag av kommungemensamma beslut och förhållningssätt samt att leda en specifik förvaltningsverksamhet. Modellen kan tjäna tanken om att hålla ihop en stor organisation med olika verksamhetsgrenar i ett koncerntänk där gemensamma frågor leds av kommundirektören. Tjänstepersonsmodellen används idag framförallt inom de kommuner som samlat sin tjänsteorganisation i en enda förvaltning men kan också användas i en traditionell organisation uppdelad i förvaltningar.

#### **Gemensamt**

Även om tre modeller angivits har varje kommun sin unika lösning för styrning, roller och uppgiftsfördelning. Ingen av ovanstående modeller kan sägas vara överlägsen eller bättre lämpad än den andra. Men modelleran har olika utmaningar som behöver beaktas. Samtliga modeller bedöms kunna fungera väl i

en kommun av Lunds storlek. Blandmodellen är idag vanligast medan kommuner som samlar sin förvaltningsorganisation i en gemensam förvaltning tenderar att ha en tjänstepersonsmodell. Avgörande för valet av modell bör istället vara på vilket sätt och med vilken idé de förtroendevalda vill styra Lunds kommun i framtiden. En sådan idé behöver ha en bred politisk förankring för att kunna hålla över tid, något som är nödvändigt för att inte skapa stora återkommande förändringar av ledning styrning i förvaltningsorganisationen. Förändringar i sig är inte negativa men de innebär ofta minskad effektivitet inledningsvis då kommunens tjänstepersoner behöver förstå och lära om i invanda förhållningssätt. De olika modellerna kommer också att attrahera och kräva olika typer av ledare både avseende direktör och förvaltningschefer. Att rekrytera nya ledare är både en kostsam och tidskrävande process.

Som framhålls i propositionen till kommunallagen präglas de förtroendevaldas uppdrag av ett allt större uppdrag i sakfrågor och en ökad komplexitet. Samtidigt ställer en kommunal förvaltningsorganisation på 10 000 medarbetare krav på en administrativ styrning. För att tillmötesgå behovet av det samt ge förtroendevalda utrymme att koncentrera sig på fler och mer komplexa frågor bör en bland- eller tjänstepersonsmodell med ett tydligare uppdrag till direktör i arbetsgivarrollen ge en funktionell lösning för kommunen.

#### Instruktion för kommundirektören

Med några enstaka undantag har samtliga tillfrågade kommuner en instruktion för kommundirektören. De kommuner som saknar instruktion anger att de håller på att ta fram sådan. Instruktionerna reglerar i stort sett de frågor som förarbeten till kommunallagen pekade på som önskvärda att förtydliga även om de uttryckts på olika sätt. Gränsen mellan vad som tagits upp i delegationsordning och vad som återfinns i instruktion är flytande varför båda dokumenten behövs för att ge en bild av hur uppdraget ser ut. Vissa frågeställningar har endast kunnat fångas genom direkta frågor till berörd kommun.

I instruktioner för två av de större kommunerna anges att det mellan direktören och kommunstyrelsens presidium eller kommunstyrelsens ordförande ska upprättas resultatkontrakt eller samspelskontrakt. Kontrakten ska exempelvis ange överenskomna spelregler, uppgiftsfördelning och förhållningssätt. Sådant arbetssätt kan givetvis finnas inom fler kommuner utan att det framgår av instruktionen.

Är kommundirektören chef över förvaltningscheferna eller inte?

I propositionen till kommunallagen framhålls lämpligheten av att det i direktörens instruktion framgår om denne ska vara chef över förvaltningschefer eller inte och att direktörens uppdrag och

arbetsuppgifter oavsett organisation framgår. Detta gäller även i förhållande till förtroendevalda i organisationen.

I 26 av instruktionerna anges att direktören är chef för förvaltningscheferna (eller motsvarande). I 10 av de 16 största kommunerna är direktören chef över förvaltningschefer eller motsvarande. Här ingår tre kommuner som samlat hela tjänsteorganisationen inom en förvaltning. I 3 av de 16 största kommunerna anges att direktören är chef över förvaltningschefer men att denne i olika arbetsgivarfrågor ska samråda med förtroendevalda (tex representant för nämnd).

Hur direktörens uppdrag som chefernas chef reglerats varierar, nedanstående är endast exempel.

- Direktören är förvaltningschef över kommunstyrelsens förvaltning och chef över förvaltningscheferna
- Direktören ska vara chef över förvaltningscheferna och övriga direktörer, och svara för kommunens arbetsgivarroll gentemot dessa.
- Direktören är chef över förvaltningschefer och fattar beslut om personaladministrativa frågor gällande dessa.
- Direktören är chefernas chef, vilket innebär ett chefskap för förvaltningscheferna och en rätt att ge dem uppdrag.
- Chef över stadens förvaltningschefer och biträdande direktör samt därmed sammanhängande frågor.

Flera instruktioner innehåller förtydligande av vad direktörens chefsansvar omfattar. Nedanstående utgör exempel på detta.

- Direktören verkar för arbetsgivarrollen gentemot övriga exekutiva chefer inom förvaltningar och moderbolag och att de i sina uppdrag också beaktar kommunövergripande frågor och anlägger kommunperspektiv. Arbetsgivarrollen omfattar:
  - leder och samordnar rekrytering av exekutiva chefer
  - villkor i samband med anställning och avveckling av exekutiva chefer
  - utvecklings och lönesamtal för exekutiva chefer
- Direktören är ansvarig för uppföljning av förvaltningscheferns arbete enligt enskild överenskommelse
- Direktören ansvarar för förvaltningschefernas utveckling
- Direktören beslutar om förbud mot bisyssla för förvaltningschef
- Direktören ska lämna uppdrag till respektive förvaltningschef beträffande vilka uppgifter som de för direktörens räkning ska verkställa.

Gränsdragning mellan ansvarig nämnd samt direktörens rådighet över förvaltningschefer (eller motsvarande)

På motsvarande sätt som direktören är kommunens främsta tjänsteperson är förvaltningschefen (motsvarande) nämndens främsta tjänsteperson. Förvaltningschefen ansvarar inför nämnden för verkställighet av nämndens beslut. Oavsett om förvaltningschefen är anställd under kommunstyrelsen eller under nämnd bör direktörens rådighet över förvaltningschef vara klarlagd.

Följande exempel kommer från inhämtade instruktioner:

- Direktören ansvarar för att det finns god samordning mellan nämndernas förvaltningschefer och att dessa i sina uppdrag beaktar såväl de nämndspecifika frågorna som de kommunövergripande och anlägger ett kommunperspektiv i sitt arbete.
- Direktören svarar för arbetsgivarrollen inkluderande de arbetsmiljöuppgifter som följer av arbetsmiljöansvaret gentemot respektive förvaltningsdirektör. Respektive förvaltningsdirektör svara dock gentemot respektive nämnd för sin verksamhet.
- Direktören ska leda förvaltningschefgruppen och de kommunala bolagens vd:ar och tillse att de i sina uppdrag beaktar kommunövergripande frågor och anlägger ett kommunperspektiv. Förvaltningscheferna svarar för sina verksamheter inför respektive nämnd. Till viss del har direktören rätt att disponera förvaltningscheferna för kommungemensamma utvecklings- och samordningsinsatser.
- Direktören leder och samordnar arbetsgivaruppgifter och arbetsgivarfrågor som rör förvaltningschefer och verkställande direktörer inom kommunkoncernen i samråd med respektive ordförande.
- Direktören ska vara chef över förvaltningschefer och övriga direktörer. Samråd ska ske med kommunstyrelsens ordförande och berörd nämnds ordförande i syfte att säkerställa samsyn och informationsutbyte

I de fall kommunen samlat hela tjänsteorganisationen i en förvaltning och direktören är chef över denna saknas motsvarande regleringar som ovan. Motsvarande befogenheter följer då av det direkta linjeansvaret eller kan framgå av ruten eller liknande

**Direktörens roll vid rekrytering av förvaltningschef**

Direktören har endast rätt att besluta om tillsättning/anställning av förvaltningschef i ett fåtal kommuner. Dessa beslut fattas istället av kommunstyrelse, nämnd eller annan politisk gruppering.

Direktörens roll är istället att bereda, biträda eller föreslå kandidat. I något fall där direktören har mandat att besluta om anställning ska

samråda med berörd nämnds presidie genomföras före beslut. Vissa kommuner har rutiner eller likande för rekrytering, anställande eller avveckling av förvaltningschefer. Direktören kan då ha beslutsmandat inom ramen för rutinen.

Av de kommuner som har fler än 100 000 invånare är det endast i 4 som direktören beslutar om anställning av förvaltningschef och i 3 av dessa sker det efter samråd med förtroendevalda. Den kommun som överlåtit anställningsbeslutet helt till direktören utan krav på samråd har en samlad förvaltningsorganisation där alla chefer motsvarande förvaltningschef är underställda direktören.

Utöver detta har i några fall, genom delegation, direktören givits uppdrag att anställa tf förvaltningschef upp till 6 månader.

Flera instruktioner innehåller regleringar om överenskommelser i samband med anställning. Medan själva anställningen är ett beslut i kommunallagens mening föregås det av diskussioner om anställningsvillkor och lön. I flera fall ligger dessa uppgifter på direktören att genomföra och komma överens om. Det kan ses som en del av beredningen inför den kommande anställningen eftersom de är en förutsättning för beslutet. Att instruktioner och delegationsordningar tagit upp direktörens uppgifter i samband med anställning ligger i linje med vad som också anges i propositionen till kommunallagen.

#### Direktörens roll vid löpande lönesättning

En del av det löpande personaladministrativa arbetet är årliga löneöversyner. Dessa föregås normalt av utvecklings- och lönesamtal. I ett par delegationsordningar anges att löpande årlig löneöversyn är en verkställighetsfråga.

Personaladministrativa verkställighetsfrågor är i tjänsteorganisationen generellt ett ansvar kopplat till närmaste chef men respektive arbetsgivare kan också fördela ansvaret på annat sätt till exempel genom riktlinjer eller rutiner. Andra exempel på personaladministrativa verkställighetsfrågor kan vara beslut om ledighet, godkänna inköp, medge arbetstagares bisyssla eller omplacering.

En stor majoritet av direktörerna ansvarar för utvecklings- och lönesamtal. Beslut om ny lön är mer jämt fördelat mellan direktör och förtroendevalda. När direktören beslutar om lönesättning ska det oftast föregås av samråd med exempelvis kommunstyrelsens presidie. Instruktion i en kommun anger att direktören sätter lön och i efterhand informerar kommunstyrelsens arbetsutskott.

Även bland de stora kommunerna är det i stort sett samma mönster. De kommuner som valt en organisationsform där hela tjänsteorganisationen ligger under en och samma förvaltning har



alla givit direktören beslutanderätt för löpande löneöversyn oftast i kombination med samråd med förtroendevald.

### **Reflektion**

Vid genomgång av instruktioner och delegationsordningar kan konstateras att det dels finns likheter mellan hur de är utformade och ibland skillnader som återspeglar en viss kommuns uppgiftsfördelning. I vissa fall beror skillnader i uppgiftsfördelning på kommunens organisation.

En fråga som aktualiserats är om instruktioner och delegationer ger en rättvisande bild av det funktionella ansvaret. När kontrollfrågor ställts till kommuner ger svaren ibland en annan bild av hur chefsansvaret ser ut för direktören.

Som exempel kan nämnas en instruktion där det inte framgår om direktören är chef över förvaltningschefer men där företrädare för kommunen säger att det är så.

I ett annat fall kan instruktionen uppfattas som att direktör är chef över förvaltningscheferna men vid kontakt med kommunen uppges att chefskapet utövas i nära dialog med förtroendevald.

Intern kultur, invanda arbetssätt och relationer mellan till exempel förtroendevalda och tjänsteorganisation påverkar sannolikt hur det faktiska mandatet ser ut för direktören och dennes relation till förvaltningschefer.

Vissa kommuner har löst detta genom att i instruktion till direktör ange att samarbetskontrakt eller likande ska upprättas mellan direktör och förtroendevald. Betydelsen av uttryck i instruktioner som bereda, biträda, samråda kan då förtydligas liksom förväntningar på löpande information.

Motsvarande överenskommelser, muntliga eller skriftliga finns sannolikt i flera kommuner även om det inte framgår av instruktion.

### **Analys**

Tydlighet och transparens av uppdrag roller och befogenheter underlättar både det löpande arbetet och vid de tillfällen ändringar ska göras. Det finns därmed skäl att med regelbundenhet se över beslut och arbetssätt i syfte att utveckla dem ytterligare.

Några generella skillnader avseende innehållet i instruktioner för kommuner av olika storlek eller med olika organisation kan inte direkt ses. I stort sett alla tar upp frågeställningar som också omnämns i förarbeten till kommunallagen. Instruktionen beskriver ibland direkt kommunens organisation (till exempel att all utförande verksamhet är organiserad i en förvaltning eller att olika

förvaltningar finns). Kommundirektörens uppdrag och roll gentemot kommunala bolag finns i många fall med vad gäller arbetsgivarfrågor. Förmodligen är detta en konsekvens av att instruktioner tagits fram i ljuset av lagens förarbete.

Det vanligaste är att direktören är chef över förvaltningscheferna. Innebörden av chefsansvaret uttrycks på olika sätt och måste även läsas utifrån gällande delegationsordning eller beslutade riktlinjer m.m. Men en fullständig bild av uppdraget förutsätter kännedom om eventuella överenskommelser mellan direktör och förtroendevald samt kännedom om organisationens kultur vad gäller förväntningar på informell information och inflytande. Men värt att notera är att det finns anledning att tydliggöra befogenheter för löpande personaladministrativa frågor till skillnad mot beslut kopplade till arbetsledningsrätt.

När det gäller kommuner av liknande storlek som Lunds kommun (16 stycken) är det vanligast att direktören är chef över förvaltningschefer. I denna jämförelse ingår även de kommuner som har en samlad förvaltningsorganisation (3 av totalt 10). I de övriga sex kommunerna finns en variation med allt ifrån att direktören inte är chef över förvaltningschef till former där direktör ska samverka i olika delar innan beslut. Av dessa sex kommuner har två fler än 300 000 invånare.

Konkret vad direktörens chefsansvar innebär finns stora variationer i. En skiljelinje kan göras mellan det som är rena personaladministrativa åtgärder som att bevilja ledighet, ansvarar för rehabilitering och frågor som rör arbetsfördelning eller prioritering inom arbetet.

Vem som ansvarar för personaladministrativa frågor behöver vara tydlig då det är en förutsättning för att kommunen ska fullgöra sina skyldigheter som arbetsgivare. Hantering av sådana uppgifter kan knappast betraktas som känsliga då det sker enligt rutiner som gäller för övriga anställda i kommunen. Men uppgifter bör inte hanteras av någon underställd förvaltningschefen. Oavsett vilken organisationsmodell som väljs i kommunen behöver dessa uppgifter därför fördelas till någon som inte står i beroendeställning till förvaltningschef.

I stora organisationen där ledare inte dagligen möts ökar behovet av att formalisera ledning. Det följer också av att även den administrativa ledningen blir mer komplex.

Frågor om ansvaret för att följa upp hur arbetet utförs, arbetsledning och prioriteringar finns anledning att reglera då otydlighet i dessa frågor kan få negativa konsekvenser för samarbetet mellan direktör, förvaltningschefer och förtroendevalda. Det kan också få negativa konsekvenser för direktörens möjlighet att samordna arbetet i kommunen och säkerställa att politiska intentioner genomförs. För att kunna reglera detta krävs en ingående diskussion inom politiken och med direktör så att också informella förväntningar på

information, inflytande och påverkan klaras ut. Det är särskilt viktigt när den politiska ledningen ändras att detta har formaliserats. Det kan då ligga som grund i förnyade diskussioner med inriktning för exempelvis en ny mandatperiod.

De kommuner som samlat tjänsteorganisationen inom en förvaltning har instruktioner som kan tyckas tydligare vad gäller chefsansvaret (personaladministrativa- och arbetsledningsbeslut) för direktören. Det är sannolikt en följd av ett direkt linjeansvar, det vill säga att motsvarande förvaltningschefer i dessa fall är underställda direktören. Det som istället regleras i instruktion är uppgifter där direktören ska samråda med förtroendevald eller där förtroendevald beslutar. Men också i dessa organisationer kan motsvarande behov som ovan finnas avseende informella förväntningar på information, inflytande och påverkan.

Beskrivningar av gränsdragningar mellan nämnds och direktörs ansvar i förhållande till förvaltningschef är ofta ganska diffus. Det beskrivs som att förvaltningschef ansvarar för verksamheten gentemot nämnd eller att direktör ska samråda i viss fråga med nämnd. Detta är en svårighet som kommuner med förvaltningar underställda nämnder måste hantera. Den är viktig både för nämnd, direktör och förvaltningschef.

I Sverige leds kommuner landsting och även riket av lekmän som är invånare och medborgares röst i den gruppering som den förtroendevalde är vald till. Samtidigt innebär uppdraget i en kommunal organisation ansvar för en omfattande budget, komplicerade speciallagsreglerade frågeställningar, myndighetsutövning och arbetsgivaransvar för en av de största arbetsgivarna på orten. För att det långsiktigt ska fungera och kommunen utvecklas krävs en omfattande tjänsteorganisation. Att besluta om spelregler för hur tjänsteorganisationen ska fungera hållbart över tid är en angelägen fråga för hela kommunen som organisation. Den organisatoriska utformningen av tjänsteorganisationen har sannolikt mindre betydelse medan en tydlig ansvarsfördelning inom tjänsteorganisationen och i förhållande till förtroendevalda en mer avgörande betydelse. Former och förutsättningar för en tillitsfull och respektfull dialog mellan förtroendevalda, direktör och förvaltningschefer är utöver formell reglering inte att underskatta.

Kommunkontoret  
Ann-Sophie Svedhem