

# Översyn, granskning och bedömning av stadskontoret i Jönköpings kommun

## Innehållsförteckning

<a href="#">1</a>	<a href="#">Sammanfattning</a> .....	3
<a href="#">2</a>	<a href="#">Syfte, avgränsningar och metod</a> .....	4
<a href="#">3</a>	<a href="#">Stadskontorets uppdrag, organisation och bemanning</a> .....	4
<a href="#">4</a>	<a href="#">Stadskontorets arbetsformer, prioriteringar och relationer till den politiska ledningen</a> .....	7
<a href="#">5</a>	<a href="#">Kontorets samarbetsformer med övriga kommunala förvaltningar och bolag</a> .....	7
<a href="#">6</a>	<a href="#">Pågående utvecklingsarbete</a> .....	9
<a href="#">7</a>	<a href="#">Uppföljning och utvärdering</a> .....	10
<a href="#">8</a>	<a href="#">Ledningskulturen</a> .....	10
<a href="#">9</a>	<a href="#">Slutsatser och rekommendationer</a> .....	12

# 1 Sammanfattning

Öhrlings PricewaterhouseCoopers har av kommunrevisionen i Jönköping fått uppdraget att göra en granskning och bedömning av stadskontoret i Jönköpings kommun.

Stadskontorets uppgift är att sköta den kommungemensamma administrationen, förse kommunledningen med beslutsunderlag, bistå förvaltningar och bolag med råd, stöd och service samt utövar ledning och samordning genom stadsdirektören.

Stadskontoret ska även främja utveckling av det lokala näringslivet, regional utveckling och internationellt samarbete. Kontoret ska också utveckla och bedriva en effektiv verksamhet inom de områden där kommunstyrelsen är facknämnd.

Vi har vid vår granskning fått uppfattningen att stadskontoret *väl fullgör sina uppgifter i det som gäller beredning, beslutsunderlag och verkställighet av politiska beslut*. Vi har också fått bilden av en i flera avseenden utvecklingsintresserad organisation och en f.ö. väl fungerande förvaltning.

Våra synpunkter och rekommendationer kan efter ett tiotal intervjuer, genomgång av många dokument och mycket samtal sammanfattas enligt följande:

- ett *uppföljnings- och utvärderingssystem* är angeläget och bör högprioriteras under närmaste året för att bättre kunna säkerställa kvalitet och utfall av verksamheten
- *mera tid och kraft för utvecklings- och omvärldsarbete* bör kunna frigöras inom de resurser som finns i dag
- *ledningskulturen kan med fördel utvecklas mot mera utvecklings-, strategi- och visionsarbete* enligt många av de intervjuade.
- stadskontorets – genom *stadsdirektören* – *roll som ledande och samordnande i kommungemensamma frågor behöver förtydligas*, vilket också skett under detta arbete.
- med detta tydliga uppdrag kan stadsdirektören lägga mera tid och kraft åt *”koncernsamordningen”* på tjänstemannanivå medan beredningsfrågor och löpande frågor i större utsträckning kan delegeras
- en generellt sett *mera långtgående delegation* borde vara möjlig för att också frigöra tid för ledningen till mera långsiktiga och för kommunens framtid avgörande frågor.

## **2 Syfte, avgränsningar och metod**

Öhrlings PricewaterhouseCoopers har av kommunrevisionen i Jönköping fått uppdraget att genomföra en genomgång/granskning av stadskontoret. Granskningen och bedömningen ska göras enligt av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen uppsatta mål. Därutöver ska en allmän bedömning göras av stadskontorets arbetsformer, prioriteringar och resurser. Syftet är naturligtvis att försöka svara på frågan om och i vilken grad stadskontoret och dess tjänstemän förmår leva upp till de mål och förväntningar som formulerats av uppdragsgivaren. I vilken utsträckning har stadskontoret en ledande och samordnande roll i förhållande till övriga förvaltningar? Upptas agendan av i huvudsak strategiska frågor eller dominerar de kortsiktiga handläggningsfrågorna?

Organisation och ledningsfrågor som är att betrakta som rent politiska (kommunstyrelsen, utskotten etc) ingår ej i uppdraget även om viss beröring blir nödvändig och oundviklig.

Stadskontorets kontakter och ledningsutövning i förhållande till andra förvaltningar och bolag berörs också i rapporten då dessa uppgifter är en del i kontorets arbete.

Granskningen har framförallt genomförts med hjälp av genomgång av relevant skriftligt material, samtal och intervjuer.

På stadskontoret har fyra anställda intervjuats, därutöver tre förvaltningschefer, en bolagschef och två kommunalråd, varav en är kommunstyrelsens ordförande.

I möjligaste mån har vi försökt formulera ett antal rekommendationer till åtgärder och förändringar.

Det finns skäl påpeka att under granskningen av tidsskäl ej har kunnat gå på djupet i alla avseenden vid bedömningen av kontorets arbete.

## **3 Stadskontorets uppdrag, organisation och bemanning**

I den av kommunfullmäktige fastställda verksamhetsplanen med budget för 2003 har uppdraget till stadskontoret formulerats.

Stadskontoret skall enligt denna mål- och uppdragsbeskrivning:

- förse kommunledningen med beslutsunderlag som krävs för ett effektivt beslutsfattande
- utveckla och bedriva en effektiv verksamhet inom de områden där kommunstyrelsen är facknämnd
- genom nätverksarbete främja utvecklingen av det lokala näringslivet, regional utveckling och internationellt samarbete
- bedriva en god personalpolitik inom sitt verksamhetsområde

- utgöra en kommungemensam strategisk lednings- och utvecklingsresurs, bistå förvaltningar och bolag med expertstöd och service.

Vidare anges följande frågor som är av särskild vikt de närmaste åren:

- att leda och samordna kommungemensamma uppgifter
- visionsarbetet ”ljuset vid Vättern”
- informations- och kommunikationsfrågor
- personalförsörjning på kort och lång sikt
- chefs- och personalutveckling
- fortsatt utveckling av det nya personaladministrativa systemet
- intranätets uppbyggnad och utveckling
- IT-infrastruktur och driftlösningar för kommunens datasystem.

Jönköpings gemensamma kommunadministration ska alltså skötas av stadskontoret och lyder direkt under kommunstyrelsen. Stadskontoret leds av stadsdirektören.

Stadskontoret ska vara samordnande och pådrivande i stadens utvecklingsarbete. Stadskontoret är naturligtvis också en serviceorganisation åt den politiska organisationen. Stadskontoret ska dessutom ge stöd, råd och service samt koordinera verksamheten på kommunens olika förvaltningar.

Vid intervju med kommunstyrelsens ordförande (KSO) förtydligas uppdraget och förväntningarna på framför allt stadsdirektören som den som ska utöva samordning och ledning i förhållande till övriga förvaltningar. KSO ger tydligt uttryck för att målet har varit och är en bättre ”koncernsamordning” inom hela kommunen. Han anser också att samordningen och helhetstänkandet för Jönköpings bästa har blivit väsentligt bättre under senare år.

Stadskontoret består av sex avdelningar:

**Allmänna avdelningen** har ett särskilt ansvar för kanslifunktionen, kommunstrategiska frågor och utvecklingsfrågor. Avdelningen består av fem mindre enheter som har kompetens för bl.a. utredningar, information, IT och juridiska frågor.

**Ekonomiavdelningen** svarar för kommunens övergripande ekonomistyrning, ekonomi-administration och upphandlingsverksamhet. I uppgifterna ingår naturligt nog också ekonomisk planering, löpande redovisning, bevakning av kundfordringar, upprättande av bokslut för kommunen och kommunkoncernen samt handläggning av kommunens centrala upphandlingfrågor.

**Finansavdelningen** ansvarar för kommunens och de kommunala bolagens finansförvaltning. Finansavdelningen administrerar också Jönköpings Rådhus AB, som är moderbolag för de 16 befintliga kommunala bolagen.

**Personalavdelningen** består av tre mindre enheter, vilka är löneenheten, personaladministration och utvecklingsenheten samt därutöver även företagshälsovården. Avdelningen är ett centralt organ för personalfrågor inom kommunen, jämställdhetsfrågor, arbetsmiljö samt chefs- och personalutveckling och fungerar inte minst som utvecklings- och serviceorgan för kommunens förvaltningar.

**Näringslivsavdelningen** ska arbeta för att befintliga näringslivet utvecklas och expanderar. Avdelningen ska ha god kontakt med såväl företag och organisationer och myndigheter både nationellt och internationellt. Avdelningen arbetar också med att få nyetableringar till kommunen.

**Arbetsmarknadsavdelningen** administrerar kommunens arbetsmarknadsfrågor och arbetsmarknadsåtgärder. Omfattningen bestäms och påverkas av det rådande arbetsmarknadsläget.

Inom stadskontoret finns två **kommunalrådssekreterare**. Deras uppgift är att serva kommunalråden i olika avseenden. Kommunalrådssekreterarna är kopplade direkt till stadsdirektören.

Inom stadskontoret har stadsdirektören formerat en **ledningsgrupp** bestående av respektive avdelningschef samt stadsdirektören. I ledningsgruppen är stadsdirektören sammankallande och ordförande och har ansvar för sammanträdenas planering och genomförande. Tjänstemannaledningsgruppen sammanträder regelbundet och behandlar i första hand frågor i anslutning till stadskontorets uppgifter och ansvar. Det kan ofta vara organisationsfrågor, ekonomi och bemanningsfrågor, informationsspörsmål och i viss utsträckning även mer långsiktiga frågor. Tendensen är dock, enligt den vi har intervjuat, att de löpande och i tiden näraliggande frågorna får ett stort och dominerande utrymme. Såväl stadsdirektören som flera av de övriga i ledningsgruppen anser att mera tid framöver bör ägnas åt de mera långsiktiga och strategiska frågorna.

**Personalbemanningen** inom stadskontoret framgår av bilaga 1 och uppgår till totalt 167 årsarbetare enligt den senast tillgängliga statistiken.

#### **Kommentar:**

Stadskontoret i Jönköpings kommun får anses som tämligen traditionell och vanlig till sin utformning och bemanning. Med förtydligandet som KSO lämnat att stadsdirektören har att utöva ledning och samordning i förhållande till övriga förvaltningar skapas en nödvändig klarhet kring stadsdirektörens roll även om hon inte har ett formellt chefskap i förhållande till förvaltningscheferna.

En restriktiv delegation innebär att många frågor som i andra kommuner ofta handläggs och beslutas av t.ex. stadsdirektör, personalchef, ekonomichef eller motsvarande här behandlas i politiska organ. Delegationsordning, mycket aktiv politisk styrning även t.ex. i personal-, löne- och organisationsfrågor bidrar enligt vår uppfattning till försiktighet och möjligen också ett visst mått av osäkerhet bland stadskontorets tjänstemän. Det finns enligt vår uppfattning anledning anta att ytterligare potential inom tjänstemannaorganisationen skulle kunna utnyttjas med en längre gående delegation.

Ambitionen och lojaliteten i förhållande till kommunstyrelsen och dess ordförande är mycket påtaglig bland alla dem vi talat med och lyssnat på. Förmågan finns säkert att ta ett större ansvar inom tjänstemannaorganisationen.

#### **4 Stadskontorets arbetsformer, prioriteringar och relationer till den politiska ledningen**

Stadskontorets arbetsuppgifter förefaller i hög grad inriktade på beredning av ärenden som ska behandlas politiskt i kommunstyrelse och fullmäktige. Beredningsarbetet sker såvitt vi har kunna iaktta på ett professionellt och välorganiserat sätt. Beredningen sker också uppenbarligen i mycket nära samspel med den politiska ledningen och de utskott som finns inom den politiskt organisationen.

Vid de intervjuer som vi genomfört blir det också uppenbart att beredningsprocessen har högsta prioritet samtidigt som det också påpekas att mera tid under senaste åren har kommit att ägnas åt utvecklingsarbete och framtidsvisioner för Jönköpings kommuns utveckling.

Relationerna mellan stadskontoret, dess ledning och den politiska ledningen uppfattar vi som genomgående god. Som ovan nämnts innebär emellertid en stark och mycket tydlig politisk styrning och en restriktiv delegation att tjänstemannahandläggningen och det politiska arbetet mycket går hand i hand och ibland är mycket integrerat i beredningsprocessen.

Vid de intervjuer vi gjort med två av kommunalråden uttrycker man att man är nöjd med stadskontorets arbete och att berednings- och handläggningsarbetet fungerar väl. Från KSO betonas emellertid att det vore önskvärt att kommunledningen och stadskontoret i något större utsträckning skulle ha tid och resurser för en mera aktiv omvärldsbevakning. Ett av kommunalråden betonar värdet av att få till stånd mer utvecklingsarbete. Båda kommunalråden liksom stadsdirektören menar att det är nödvändigt att ta fram kompletterande uppföljningssystem som bättre kan ge kvitto på verksamhetens utfall och kvalitet för såväl beslutsfattarna som brukarna. Ett sådant uppdrag har också getts till stadsdirektören. Arbetet ska slutföras under hösten-vintern 2003/2004.

#### **5 Kontorets samarbetsformer med övriga kommunala förvaltningar och bolag**

Som tidigare nämns ägnas en stor del av tiden åt internt berednings- och handläggningsarbete inom stadskontoret. Självfallet finns en riklig kontakt mellan stadskontoret och övriga förvaltningar. Dessa kontakter är i mycket hög grad inriktade på sakfrågor där råd, stöd och upplysningar kan lämnas från stadskontoret men kan också innehålla samverkan och gemensamt arbete i det att vissa förvaltningar involveras i utvecklingsprojekt och liknande.

Den huvudsakliga samordningen och styrningen, dvs. ledningsutövningen, sker via **förvaltningschefsmötet** som leds av stadsdirektören.

Förvaltningschefsgruppens och förvaltningschefsmötets viktigaste uppgift är att vara en tjänstemannaledningsgrupp för de kommungemensamma och förvaltningsövergripande frågorna. Exempel på frågor som brukar behandlas i förvaltningschefsgruppen är riktlinjer och policys som inte kräver politisk behandling. Dessutom sker ett gemensamt arbete kring övergripande dokument som t.ex.

- Jönköping, ljuset vid Vättern (kommunvisionen)
- Ledningsutvecklingsprogram för allt chefer i kommunen
- Informations- och kommunikationspolicy för Jönköpings kommun
- Mål och strategier för Jönköpings kommuns internationella arbete
- Styrdokument för kommunens nämndsadministration.

Naturligtvis förekommer en rad operativa och dagsaktuella frågor på dagordningen vid dessa möten. Vid förvaltningschefsträffarna informeras dessutom om viktiga politiska beslut, politiska riktlinjer och intentioner och här ges naturligtvis också utrymme för resp. förvaltningschef att informera kollegor och stadskontoret om frågor av vikt från den egna förvaltningen samt aktualisera frågor av kommungemensam karaktär.

För stadsdirektören är förvaltningschefsmötet ett av de viktigaste forumen för att kunna utöva sin samordnande och ledande roll visavi förvaltningscheferna.

Vid våra intervjuer har det framkommit att s.k. förvaltningschefsträffar och en formerad förvaltningschefsgrupp är en relativt ny företeelse i Jönköpings kommun.

Förvaltningschefsmötet och förvaltningschefsgruppen uppfattas positivt av alla som vi pratat med och ger en möjlighet till gemensamma ledningsdiskussioner kring utvecklingen inom resp. ansvarsområde men även de kommungemensamma frågorna ges stort utrymme.

Även när det gäller förvaltningschefsmötena finns dock en tendens till att de löpande frågorna tar alltför mycket utrymme. Ett önskemål från de intervjuade är att strategi- och framtidsfrågor ska få ett ökat utrymme och en större uppmärksamhet. De finns även förslag och synpunkter från förvaltningschefer och bolagschefer om att få delta i den gemensamma utvecklingsprocessen från början till slut snarare än att vara någon form av remissinstans som tillfrågas i början och slutet av olika utvecklingsprojekt.

#### **Kommentar:**

Det är vår bestämda uppfattning att stadskontoret och stadsdirektören har tagit ett mycket viktigt initiativ när man formerat en förvaltningschefsgrupp och håller kontinuerliga överläggningar med förvaltningschefer och även i viss utsträckning med bolagschefer. Vi bedömer att denna typ av forum som helt nödvändigt för att öka kommunsamordningen och därmed också kommunnyttan. Samtidigt är det också uppenbart att *ytterligare steg kan tas* där ett exempel kan vara att genomföra flera utvecklingsseminarier, t.ex. vår och höst med förvaltningschefer och bolagschefer i syfte att få en ännu stabilare och mera samstämmig



plattform att arbeta utifrån. Den pågående chefs- och ledningsutbildningen är också ett bra tillfälle att skapa en gemensam kultur och ett gemensamt synsätt.

Det bör också klargöras *vem som har ansvaret för de årliga utvecklingssamtalen med förvaltningscheferna*, dvs. ordförande eller stadsdirektör.

Vi kan konstatera att även om de allra flesta, både politiker och tjänstemän, betonar samordningsbehovet mellan de kommunala förvaltningarna och bolagen som mycket viktig funktion för stadskontoret, framkommer det ändå att detta arbete fortfarande är under uppbyggnad och att *mycket återstår* att göra för att skapa samsyn och optimal samordning.

Det händer inte sällan att särintressen och sektorstänkande kan gå före den gemensamma kommunnyttan. *Det är här som stadskontoret och stadsdirektören ska ha en avgörande uppgift*. Som tidigare nämnts ligger det emellertid ett problem i det att stadsdirektören inte har ett formellt chefskap i förhållande till förvaltningscheferna men samtidigt ges, via KSO, tydligt eftertryck åt att det ändå vilar ett lednings- och samordningsansvar på stadsdirektören.

Vi har också noterat att det i enstaka fall sker *politisk styrning från enskilda kommunalråd i sakfrågor direkt ute på förvaltningschefsnivå eller till och med längre!* Om och när detta sker skapas också osäkerhet i lednings- och styrningshänseende. Förvaltningschefen har ju i första hand att rapportera och kommunicera med sin respektive nämnd och nämndsordförande. Därutöver är, som ovan sagts, stadsdirektören utsedd att leda och samordna verksamheten på tjänstemannanivå. Att i löpande och operativa frågor ha en trefaldig (nämnd och nämndsordförande, stadsdirektör och kommunalråd) ledning/styrning kan bli svårhanterligt och framför allt otydligt, vilket bidrar till den nämnda osäkerheten.

## 6 Pågående utvecklingsarbete

Även om man vill utveckla och förstärka visions-, förändrings- och utvecklingsarbetet så pågår ändå ett intressant och på många sätt imponerande utvecklingsarbete. Låt oss nämna några i punktform:

- Fortsatt arbete med att leda och utveckla de koncern- och kommungemensamma förhållningssätten
- Jönköping ljust vid Vättern, kommunens vision för utveckling fram till år 2010
- Näringslivsprogram och näringslivsutveckling
- Informations- och marknadsföringsutveckling
- Ledar-, chefs- och personalutveckling
- Personalförsörjningsprojekt på kort och lång sikt
- Integrations-, mångfalds- och jämställdhetsarbete innehållande även ambitioner om ökad delaktighet
- Arbete för att minska ohälsa och förbättra rehabiliteringsinsatser
- Kommunens internationella arbete i enlighet med fastställda mål och strategier för Jönköpings kommuns internationella arbete

- Utveckling av kommunens IT-verksamhet
- Samordnade ärenden och dokumenthantering
- Fortsatt utveckling av personal- och ekonomiadministrationen och dess system
- Insatser för förbättrad ägarstyrning av kommunala bolag
- Utarbetande av uppföljnings- och utvärderingsmodell för kommunen, vilket beräknad sker under hösten/vintern 2003/2004
- Arbetet för att finna former och struktur för omvärldsbevakning och samarbete med andra regioner i Sverige och Europa.

Bland alla dessa punkter av utvecklingsarbete finns det skäl att särskilt stryka under arbetet med Jönköpings framtidsvision ”Ljuset vid Vättern”. När vi har tagit del av detta arbete och lyssnat på många människor och gjort flera intervjuer finner vi det mycket angeläget att kommunens vision kan kommuniceras, diskuteras och därmed också få en betydligt ökad spridning så att den framöver kan omfattas av avsevärt fler människor än vad som är fallet i dag.

Vi har noterat att visionsarbetet ”Ljuset vid Vättern” bedrivits aktivt inom tjänstemannaledningen medan kommunprogrammet som konkretiserar visionen utarbetats inom den politiska organisationen.

## **7 Uppföljning och utvärdering**

Liksom i många andra kommuner brottas man i Jönköpings kommun och på stadskontoret med uppföljnings- och utvärderingsfrågorna. Många som vi talat med efterfrågar mera och bättre systematiserad information och kunskap om kvalitet och prestationer i verksamheten. Det saknas alltså en samlad och antagen modell eller struktur för uppföljning och utvärdering även om naturligtvis viss uppföljning sker i dag. Detta har också påpekats vid tidigare granskning (2002). Som tidigare nämnts ska en uppföljnings- och utvärderingsmodell enl. KSO och stadsdirektören tas fram under hösten-vintern 2003/2004. Man är alltså från ledningen fullt medveten om att detta är en nödvändig åtgärd.

Arbetet med budget och budgetplanering är på stadskontoret lika livligt diskuterat som i många andra kommuner. KSO informerar oss om att han avser att föreslå en ordning där budgeten och verksamhetsplanen för påföljande år antas under hösten till skillnad från i dag, dvs. en återgång till den ordning som varit vanlig i de flesta kommuner under många år. Det förestår alltså förändringar såväl vad gäller ordningen för budgetens fastställande inkl. verksamhetsplan som en ny och utvecklad modell för uppföljning och utvärdering.

## **8 Ledningskulturen**

I vårt arbete med granskning och bedömning av stadskontoret i Jönköpings kommun har vi blivit vänligt och professionellt bemötta vid våra många besök. Vi har mött intresse, engagemang och en stark känsla för det uppdrag som personalen har och för den organisation man arbetar i.

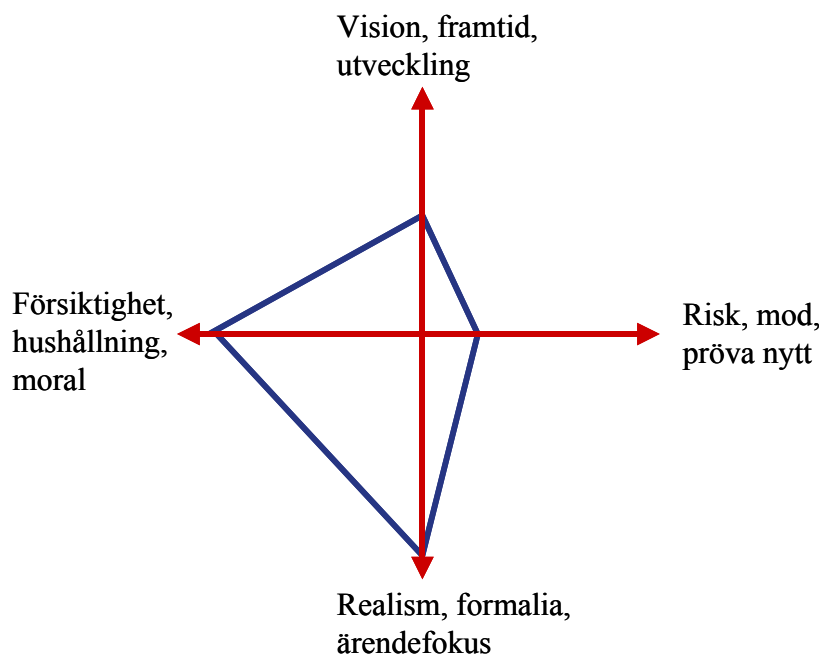
Kulturen, andan, atmosfären i en organisation eller på en arbetsplats skapas av de människor som leder och verkar i den dagligen. Inte minst skapas kulturen av de ledare och chefs-personer som ha en tydlig framtoning och som därmed blir ”trendsättare” och ”kulturbärare” i många avseenden.

Vid våra samtal och intervjuer har vi ställt ett antal frågor till de intervjuade angående ledningskulturen. Utan att göra anspråk på att ha fått fram den helt ”sanna” bilden har vi fått en påtagligt samstämmig bild av dem som vi intervjuat och samtalat med. Var och en har fått beskriva ledningskulturen utifrån fyra viktiga grundegenskaper, nämligen:

- A) realism, formalia, ärendefokus
- B) hushållning, försiktighet, moral
- C) vision, framtid, utveckling
- D) mod, risk, pröva nytt.

De resultat som framkommit när man fått gradera de olika egenskaperna i ett koordinat-system framgår av illustrationen nedan. Den bild som framträder är en ledningskultur som präglas av ordning och reda, realism, god hushållning, ett starkt ärendefokus och en i många avseenden utpräglad försiktighet. Intresset och arbetet med vision och framtidsfrågor är i stigande och förstärkts under senare tid enligt de allra flesta som vi talat med. Här vill många dock se en vidareutveckling och ett bredare och dagligt engagemang. Det lägsta värdet ger alla intervjuade på egenskaper som risktagande, mod och viljan att pröva nya lösningar. Här är den samstämmiga bilden 2-3 på den 10-gradiga skalan. Man vill generellt se mera engagemang, ”tillåtelse” och vilja till att pröva nytt och att ta en och annan risk som förändrings- och utvecklingsarbete ofta innebär.

För att sammanfatta kan vi konstatera att en generell vilja och önskan från dem vi talat med att kulturen framöver mera ska präglas av utveckling, nya lösningar och visionsarbete. Detta utan att lämna den sunda och kloka hushållning och eftertänksamhet som i dag är viktiga egenskaper i organisationen.



I en starkt föränderlig värld som också hela tiden skapar nya förutsättningar för en kommun krävs ständig omprövning och nya lösningar för att klara de utmaningar man möter.

## 9 Slutsatser och rekommendationer

Under vår granskning har vi funnit att stadskontoret väl fullgör sina uppgifter vad gäller beredning av ärenden, framtagande av beslutsunderlag och verkställande av beslut som fattats av kommunfullmäktige och kommunstyrelse.

Bemanningen har vi funnit rimlig och normal i jämförelse med andra liknande kommuner vad avser antalet anställda/personal och kompetens. Det har dock inte varit tidsmässigt möjligt att djupare analysera kompetensprofiler etc. Bland de anställda har vi generellt sett mött engagemang, professionalism och stor lojalitet inför uppdraget och uppdragsgivaren.

I dessa grundläggande avseenden måste stadskontoret sägas fullgöra sitt uppdrag väl.

I uppdraget till stadskontoret står också att man ska ”utgöra en kommungemensam strategisk lednings- och utvecklingsresurs”. Här kände vi det angeläget att få ett förtydligande av KSO angående vilken roll och förväntan som finns på framför allt stadsdirektören. KSO har förtydligat att stadsdirektören (och stadskontoret) har till uppgift att leda och samordna de kommungemensamma och kommunövergripande frågorna visavi förvaltningar och bolag på tjänstemannanivå. Därmed skapas en ökad och nödvändigt klarhet i en av de viktigare frågorna. Den otydlighet som vi här iakttog initialt bör därmed också successivt kunna övergå i en angelägen rolltydlighet.

Detta innebär också att vi kan rekommendera en mera tydlig lednings- och samordningsroll för stadskontoret och stadsdirektören.

Vi är väl medvetna om att detta ändå kan ha sina komplikationer då stadsdirektören inte har ett formellt chefskap i förhållande till förvaltningscheferna.

Vi rekommenderar vidare att man prövar möjligheten till att i större utsträckning delegera vissa frågor för att därmed ta tillvara den kompetens som finns i organisationen och förmodligen också förenkla handläggningen.

Behovet av ett nytt uppföljnings- och utvärderingssystem har redan nämnts och påtalats i flera sammanhang. Detta arbete bör prioriteras och får rimligen anses vara en av stadskontorets viktigaste uppgifter under 2003/2004..

Behovet av förändring mot en mera utvecklings- och framtidsorienterad ledningskultur är klart uttalat och bör stödjas.

I ett utökat utvecklings- och förändringsarbete där nya arbetssätt och metoder prövas är delaktigheten hos det stora flertalet mycket angelägen. Vi vill också understryka värdet av en öppen och förhållandevis trygg miljö där man kan ta en och annan risk, göra ett och annat misstag för att sedan ”vinna” i nya lösningar och bättre effektivitet utan att känna oro eller osäkerhet.