



Ekonomi, förvaltning och stödtjänster

Arbetsgruppens mellanrapport 17.9.2014

Kommunstrukturutredningen i Jakobstadsregionen
Evijärvi, Jakobstad, Kronoby, Larsmo, Nykarleby och Pedersöre

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING.....	1
1 INLEDNING.....	3
1.1 Arbetets framskridande och avgränsning av uppgiften.....	3
2 KONCERNFÖRVALTNING	4
2.1 Nuläget i kommunerna.....	5
2.2 Den nya kommunen	8
3 FASTIGHETSEGENDOM.....	9
4 DEN NYA KOMMUNKONCERNEN	14
5 ICT-FUNKTIONEN	16
5.1 Bakgrund.....	16
5.2 Nuläge.....	16
5.3 Datasystem och program	19
5.4 Kostnader.....	19
5.5 Målläge – Gemensam ICT-organisation.....	21
5.6 Beställare – producent modell för IT-funktionen i en gemensam kommun.....	22
5.7 Risker	23
5.8 Summering	24
6 STÖDTJÄNSTER	25
6.1 Bakgrund och uppgift	25
6.2 Nuläget inom olika delområden.....	25
6.2.1 Städtjänster	25
6.2.2 Måltidsservice.....	27
6.2.3 Fastighetsskötsel	28
6.2.4 Övriga underhållsarbeten.....	29
6.2.5 Maskinpark	31
6.3 Konklusion-ett gemensamt Resurs Ab ?.....	31

6.4	Personalresursen	33
-----	------------------------	----

BILAGA I Perlacon Oy:s ekonomiutredning

BILAGA II Koncernbilden

BILAGA III Maskinpark

1 INLEDNING

Målet med mellanrapporten är att beskriva på vilket sätt förvaltningen och stödtjänsterna är organiserade i de sex kommuner som ingår i Jakobstadsnejdens kommunstrukturutredning. Genom en analys av nuläget beskrivs möjligheterna att möta framtida utmaningar som självständiga kommuner och möjligheterna att skapa en ny kommun med cirka 52 500 invånare som omfattar hela Jakobstadsnejden.

Kommunal ekonomi utgjorde också en stor del av gruppens uppgifter. I fråga om den kommunala ekonomin beslöt styrgruppen i början av juni att en utomstående part ska sköta den ekonomiska utredningen. Perlacon Oy och FöD Eero Laesterä valdes att genomföra den ekonomiska utredningen. I denna mellanrapport tar man ingen ställning till den ekonomiska utredningen, men utredningen finns som bilaga till mellanrapporten. Den ekonomiska utredningen är en omfattande helhet och där granskas varje kommun enskilt och man gör en likalydande och jämförbar beskrivning av den nuvarande ekonomiska situationen. Genom att förena de kommunspecifika analyserna kan man med hjälp av sammanslagningsskalkylen uppskatta och planera den ekonomiska utvecklingen i den nya kommunen.

I denna mellanrapport har man sektorvis gått igenom nuläget i varje kommun och preliminärt tagit ställning till hur sektorn eller verksamheten i fråga ska skötas i den nya kommunen. I denna mellanrapport presenteras inga förslag eller slutsatser som ska godkännas. Djupare analyser och jämförelser lämnas till slutrapporten.

1.1 Arbetets framskridande och avgränsning av uppgiften.

Arbetsgruppen har sammanträtt sex gånger under perioden april–september 2014. Mellanrapporten färdigställdes 17.9.2014. Gruppens slutrapport kommer enligt tidtabellen att bli klar före slutet av året.

Enligt den arbetsplan som styrgruppen har godkänt behandlar arbetsgruppen för ekonomi, personal och stödtjänster följande helheter i sitt arbete:

1. Kommunal ekonomi
2. Koncernstruktur, ägarpolitik, kommunernas samverkan
3. Upphandling

4. Fastighetsegendom
5. Informationshantering
6. Städtjänster
7. Kosthåll

Arbetsgruppens medlemmar:

Evijärvi:	Lasse Vertanen Sabah Samaletdin, ordförande
Kronoby:	Elisabeth Hagström Pamela Kjellman
Larsmo:	Åsa Björkman Carola Löf
Pedersöre:	Johanna Överfors Jan-Erik Backa
Jakobstad:	Owe Sjölund Jonny Wallsten Milla Kallioinen, sekreterare
Nykarleby:	Maria Palm Gunilla Lillbacka

2 KONCERNFÖRVALTNING

Allmänt

Alla de sex kommuner som är med i utredningen har en liknande organisation och serviceproduktionsstruktur. Förvaltningspersonalen i varje kommun är placerad både inom centralförvaltningen och i olika kommunala myndigheter. I allmänhet produceras ekonomi- och personaltjänster av centralförvaltningen. Kommunerna producerar i regel sina tjänster själva. Endast indrivningen har lagts ut på entreprenad i tre kommuner. Dessutom har Evijärvi lagt ut löneräkningen och bokföringen på entreprenad.

År 2013 hade de kommuner som ingår i utredningsområdet sammanlagt 4665 personer i sin tjänst och personalkostnaderna uppgick till 176,4 miljoner euro.

2.1 Nuläget i kommunerna

Evijärvi

Allmän förvaltning

På avdelningen för allmän förvaltning finns 4 personer, vilket inkluderar kommundirektören och 3 medarbetare.

Översättningsarbete

Evijärvi är en enspråkig kommun. Översättningstjänster köps vid behov.

Utveckling, kommunikation och marknadsföring

Ingen separat avdelning. Budgeten ingår i budgeten för allmän förvaltning.

Ekonomiförvaltning

Evijärvi har inte utsett någon speciell personal inom ekonomiförvaltningen. Avdelningarna bokför sina utgiftsposter själva och sköter sin egen fakturering.

Lönebokföring

Lönebokföringen har lagts ut på entreprenad och sköts av Järvinet Oy.

Upphandling

Kommunen har ingen upphandlingsexpert. Avdelningarna konkurrensutsätter i regel sin upphandling själva. Vid behov används en extern konsult.

Larsmo

Allmän förvaltning

På avdelningen för allmän förvaltning finns 3,5 personer, vilket inkluderar förvaltningspersonalen och växeltjänsten.

Översättningsarbete

Ingen separat avdelning. Hör till den allmänna förvaltningen. En del av översättningarna sköts i egen regi och resten sköts som köptjänst enligt behov.

Utveckling, kommunikation och marknadsföring

Ingen separat avdelning. Budgeten ingår i budgeten för allmän förvaltning.

Ekonomiförvaltning

Ekonomiförvaltningen sköts i egen regi. Ekonomiförvaltningen handhas av 2,5 personer.

Lönebokföring

Lönebokföringen sköts i egen regi. Lönebokföringsuppgifter handhas av personalchefen och två deltidsanställda löneräknare.

Upphandling

Kommunen har ingen heltidsanställd upphandlingsexpert.

Jakobstad

Allmän förvaltning

På avdelningen för allmän förvaltning, det vill säga stadskansliet, finns cirka 20 personer, vilket inkluderar förvaltningspersonalen, växeltjänsten (både staden och det gemensamma social- och hälsovårdsverket), ekonomi- och skuldrådgivaren och översättarna.

Översättningsarbete

Staden Jakobstad är en tvåspråkig kommun där nästan allt material översätts. Dessutom sköter Jakobstad som värdkommun de översättningar som det gemensamma social- och hälsovårdsverket behöver. Staden har tre översättare i sin tjänst.

Utveckling, kommunikation och marknadsföring

Ingen separat avdelning. Ingår i stadskansliets budget. Dessutom arbetar tre personer på turistbyrå och organisatoriskt sett hör dessa till stadskansliet.

Ekonomiförvaltning

Ekonomiförvaltningen sköts i egen regi. Avdelningen har 20 medarbetare.

Lönebokföring

Lönebokföringen sköts i egen regi. Till skötsel av lönebokföringsuppgifter används 14 årsverken. Inom personalförvaltningen arbetar totalt cirka 20 personer.

Upphandling

Kommunen har ingen heltidsanställd upphandlingsexpert. Inom centralförvaltningen finns det dock några personer som sköter upphandlingsärenden på deltid. Beslutsfattandet är centraliserat till centralförvaltningen. Konkurrensutsättningen inom social- och hälsovårdsområdet sköts helt och hållet genom staden Jakobstads centralförvaltning. Centralen för tekniska tjänster sköter delvis sin egen upphandling från början till slut. Till en del av upphandlingen används dessutom de avtal som konkurrensutsatts av Kuntahankinnat.

Jakobstad är på väg att effektivisera upphandlingen och har tagit i bruk ett elektroniskt upphandlingssystem.

Affärsverken ingår inte i siffrorna för Jakobstad, men de använder delvis koncernförvaltningens tjänster.

Pedersöre

Allmän förvaltning

På avdelningen för allmän förvaltning finns 5 personer, vilket inkluderar förvaltningspersonalen och växeltjänsten.

Översättningsarbete

Ingen separat avdelning. Översättningsarbetet sköter en översättare som hör till förvaltningsavdelningen vid sidan om sin egen tjänst.

Utveckling, kommunikation och marknadsföring

Ingen separat avdelning. Budgeten ingår i budgeten för allmän förvaltning. En medarbetare.

Ekonomiförvaltning

Ekonomiförvaltningen sköts i egen regi. Ekonomiförvaltningen handhas av 4,5 personer.

Lönebokföring

Lönebokföringen sköts i egen regi. Lönebokföringsuppgifter handhas av 2 löneräknare och en personalsekreterare.

Upphandling

Kommunen har ingen heltidsanställd upphandlingsexpert. Upphandlingsuppgifterna handhas av en medarbetare inom ekonomiförvaltningen. Personen sköter upphandlingen vid sidan om sina egna uppgifter.

Nykarleby

Allmän förvaltning

På avdelningen för allmän förvaltning finns 5,8 personer. (Stadsdirektören, stadssekreteraren, två kanslister, en person i telefonväxeln och en person på samservicebyrån).

Översättningsarbete

Kommunfullmäktiges listor, med undantag av bilagorna, köps i sin helhet av en extern översättare. Övrigt översättningsarbete sköts av den egna personalen.

Utveckling, kommunikation och marknadsföring

Ingen separat avdelning eller personal.

Ekonomiförvaltning

Ekonomiförvaltningen sköts i egen regi. Tre medarbetare sköter ekonomiförvaltningen (Kamreren, huvudbokföraren och kanslisten).

Lönebokföring

Lönebokföringen sköts i egen regi. Lönebokföringsuppgifter handhas av 2,7 löneräknare och en personalsekreterare.

Upphandling

Kommunen har ingen heltidsanställd upphandlingsexpert.

Kronoby

Allmän förvaltning

På avdelningen för allmän förvaltning finns 5 personer, vilket inkluderar förvaltningspersonalen och växeltjänsten.

Översättningsarbete

Ingen separat avdelning. Översättningsarbetet sköts av en person som hör till den allmänna förvaltningen.

Utveckling, kommunikation och marknadsföring

Ingen separat avdelning. Budgeten ingår i budgeten för allmän förvaltning.

Ekonomiförvaltning

Ekonomiförvaltningen sköts i egen regi. Ekonomiförvaltningen handhas av 4 personer. Energiverket ingår inte i siffrorna. Personen som ansvarar för ICT hör till ekonomiförvaltningen.

Lönebokföring

Lönebokföringen sköts i egen regi. Lönebokföringsuppgifter handhas av 4 medarbetare. Energiverket ingår inte i siffrorna.

Upphandling

Kommunen har ingen heltidsanställd upphandlingsexpert.

2.2 Den nya kommunen

Ur förvaltningssynvinkel medför en eventuell sammanslagning inte problem. Den största utmaningen är att få servicenätverket kostnadseffektivt och så att det tjänar kommuninvånarna. Övriga kommuner med undantag av Jakobstad har en tunn centralförvaltning inklusive ekonomi- och personalavdelning. Jakobstad har som områdets centralkommun och värdkommun för social- och hälsovårdsområdet en bredare organisation. I en större kommun kan personalen lättare specialisera sig på en eller ett fåtal uppgifter, få referensstöd av kolleger och det är lättare att ordna med vikarier.

Alla kommuner har ungefär likadana informationssystem, vilket skulle underlätta en sammanslagning och minska kostnaderna. Många kommuner befinner sig just nu i en likartad situation och programvaran t.ex. inom löneräkningen borde förnyas. Dyliga investeringar är billigare att genomföra om de görs av en enda kommun. Vanligtvis minskar större volymer enhetskostnaderna även för förvaltningens stödfunktioner. Kostnaderna för informationssystem är mindre per arbetstagare eller invånare. Tjänstepaletten och servicens omfattning växer och servicen håller en jämnare kvalitet. I en större kommun kan man ordna med flexibla öppettider på kundbetjäningsspunkten, det finns resurser att satsa på elektroniska tjänster och utveckling av tjänster samt möjlighet att i stor omfattning dra nytta av informationssystemen. Framgång förutsätter att man inte bygger upp en alltför tung förvaltning och att man noggrant tänker genom uppgifterna och uppgiftsbeskrivningarna. Man skapar en ändamålsenlig organisation med förtroendepersoner och tjänsteinnehavare.

Personalen i en sammanslagen kommun har enligt gällande lagstiftning fem års uppsägningskydd på ekonomiska och produktionsmässiga grunder. Genom att omorganisera organisationen och uppgifterna, utnyttja pensionsbortfall samt i nödvändig omfattning omskola personal kan vi uppnå potentiell nytta redan under skyddsperioden. Skyddsperioden är emellertid också en faktor som förhindrar utveckling av organisationen, trots att man inte har ett direkt behov av att minska personalen. Om organisationsmodellen i den nya kommunen ändras finns det säkert också mer besparingar som kan göras inom personalkostnaderna.

I detta skede har man inte heller tagit ställning till hur och var de allmänna förvaltningstjänsterna och kundservicen i den nya kommunen ska placeras.

Harmonisering av löner

Ingen av kommunerna i utredningsområdet är en så kallad löneledare. Löneskillnader finns det dock säkert i flera jämförelsevis stora yrkesgrupper. Ett avlöningssystem som baserar sig på hur krävande uppgiften är förutsätter att personer som arbetar med lika krävande uppgifter har sam-

ma uppgiftsspecifika lön. Löneskillnaderna ska harmoniseras enligt en tidtabell som besluts separat. Genom att utnyttja pensionsbortfallet, precisera uppgiftsbeskrivningarna och organisera förvaltningen på ett ändamålsenligt sätt kan man också påverka lönekostnaderna och behovet av en löneharmonisering. Genom att utnyttja pensionsbortfallet och organisera tjänsteutbudet på ett vettigare sätt kan man å andra sidan uppnå betydande besparingar.

3 FASTIGHETSEGENDOM

BAKGRUND

Till ansvarsområdet för arbetsgrupp 2 i Jakobstadsnejdens kommunstrukturutredning hör bl.a. utredning av ekonomi, fastigheternas informationsadministration och förvaltning. På arbetsgruppens möte 13.5.2014 beslöt man om fördelningen av uppgifter. Arbetsgruppen beslöt 27.5.2014 att bedöma möjligheterna att organisera fastighetsegendomen i en ny kommun genom att dela in fastigheterna i fem olika grupper. Grupperna är följande: Utbildning, social- och hälsovård (SOTE), kontor, bostäder och övriga. Bedömningen av den första gruppen begränsas av de osäkerheter som hänför sig till andra stadiets utbildning. Bedömningen av den andra gruppen begränsas av den stora osäkerhet som hänför sig till organisering av tjänster i och med SOTE-reformen. Till den sista gruppen hör också de fastigheter som kan ändras till en annan form av tillgång. När utredningen gjordes var utredningen av strategin för den nya kommunen ännu inte klar. Därför ska de uppskattningar och förslag till fortsatt utredning som hänför sig till fastigheterna beaktas som väldigt preliminära.

I bilagorna finns noggrannare ekonomiska mått på nuläget och de kombinerade siffrorna för dessa fastigheter och de sammanlagda siffrorna för den nya kommunen.

NULÄGE

De kommuner som ingår i kommunstrukturutredningen är Evijärvi, Kronoby, Larsmo, Pedersöre, Jakobstad och Larsmo. Kommunerna har ombetts lämna information som gäller fastigheterna för att vi ska få en preliminär bild av fastigheterna i den nya kommunen och av en eventuell fastighetsstrategi.

Evijärvi använder samkommunen Kaksineuvoinens tjänster för social- och hälsovårdsfunktioner och Kronoby skaffar sina social- och hälsovårdstjänster från värdkommunen Karleby. Beroende på behovet och organiseringen av SOTE-lokaler i den nya kommunen är utvecklingsbehoven för SOTE-fastigheter väldigt olika. Kommunerna har organiserat de funktioner som hänför sig till fastigheterna på flera olika sätt och således går de inte alltid att jämföra. En likadan situation har vi i fråga om kostnadsfördelningen.

Fastigheter

I kontorsbeståndet som omfattar såväl byggnadsbeståndet som den dithörande fastighetsreserven, kan det finnas byggnader som staden ska äga med tanke på kulturarv eller finansiella lösningar. I annat fall har ägandet ingen operativ betydelse. Larsmo äger ett kontorshotell. Det är ett bra exempel på hur staden kan fylla en marknadsöppning om den privata sektorn inte gör det. Nu är det fyllt och ägandet har ingen operativ betydelse. Eftersom den offentliga sektorn har en finansiell fördel jämfört med privata aktörer är det med tanke på skattebetalarna ofta vettigast att staden äger.

I SOTE-gruppen har en optimal skötsel av förmögenheten inte ansetts vara den viktigaste sektorn för alla kommuner. Det har varit viktigare att möjliggöra högklassig service med beaktande av ekonomiska begränsningar. En liknande situation har vi i fråga om fastigheterna inom gruppen utbildning. Man kan inte se någon operativ nytta med kommunalt ägande för någon av de ovan nämnda grupperna, men den finansiella fördelen är tydlig på grund av räntedifferensen och tillgången på finansiering. När den framtida organiseringen behandlas ingår byggnader, tomtreserver och ägande av eventuella andelar i fastighetsbeståndet för båda de ovan nämnda grupperna. I enskilda fastighetsobjekt kan det finnas objekt som staden ska äga med tanke på kulturarv eller finansiella lösningar.

I fråga om bostäderna i gruppens fastigheter, som vid behandling av den framtida organiseringen består av det nuvarande fastighetsbeståndet, delägarskap och tomter som uttryckligen är reserverade för socialt boende, kan man inte till alla delar säga att det funnits livscykel-tänkande när det gäller långsiktighet i reparationsverksamheten. I bostadsbeståndet kan man också se de problem som en minskad genomsnittlig familjestorlek medför. Det skulle finnas efterfrågan på fler enrummare, medan efterfrågan på trerummare är mindre än utbudet. I bostadsbeståndet – i synnerhet när det gäller begränsade bostäder – är den finansiella fördelen med kommunalt ägande mindre.

Till gruppen övriga bostäder hör hallar o.s.v., fastigheterna och tomterna är väldigt olika. Deras skick har inte granskats i denna utredning, men det är motiverat att göra det i ett senare skede av kommunstruktur-utredningen.

Fastigheterna kan skiljas åt också utgående från kundmängd och hur långt kundförhållande det är fråga om. De kunder som SOTE-, kontors- och utbildningsfastigheterna har är långvariga och antalet kunder är en eller ett fåtal. Däremot är antalet kunder i fråga om bostadsfastigheter betydligt större och kundrelationen betydligt kortare. Dessa faktorer är så avgörande att de inverkar på hur väl fungerande förvaltningsorganisation har uppstått och hurdan organisationskultur bildas.

Organisering och personal

I nuläget har inte en enda kommun en organisation som koncentrerar sig på administration och utveckling av fastighetsegendom. Resursallokeringen som hänför sig till underhållet är emellertid en del av kommunens övriga organisation och ingen av kommunerna har i någon större omfattning använt sig av möjligheter att lägga ut delar av verksamheten. Kommunerna har operativt fungerat självständigt både när det gäller ägandet av själva fastighetsegendomen och när det gäller de operativa tjänster som hänför sig till det.

Risker

Av fastighetsriskerna kan man lyfta fram:

- Stadens mål som ägare har inte utkristalliserats och således är utvecklingen av verksamheten bristfällig. Detta gäller alla fastighetsgrupper.
- Ägarstyrningen lyckas inte riktigt, varvid organisationens mål nödvändigtvis inte överensstämmer med stadens mål. Detta gäller tydligen framförallt grupperna Övriga och SOTE-fastigheter.
- Kortvarigt sparande skadar värdet på fastigheternas livscykel. Detta gäller alla fastighetsgrupper.
- Det förekommer mer problem med inomhusluften än i genomsnitt och kommunen har inte möjlighet att hitta ersättande lokaler i nuvarande fastighetsbestånd. Detta gäller alla grupper, men med anledning av bostadsbeståndets storlek är risken för otillräckligt serviceutbud minst.

Sammanfattning

Enligt tradition har varje kommun ombesörjt sin egen fastighetsskötsel. Kommunerna har ansett att det är viktigare att behålla sin styrförmåga i fråga om priset och antalet bostäder som erbjuds än att söka kostnadsbesparingar genom att skaffa skalfördelar. Det är möjligt att skaffa skalfördelar genom att kombinera nuvarande funktioner eller flytta över en del av fastigheterna till nationella eller regionala aktörer.

Det finns också tydliga kostnadsskillnader mellan kommunerna. Ett exempel på detta är disponentkostnadernas andel av hyresintäkterna, som enligt siffrorna 2013 uppgick till 5 % i Jakobstad och 6 % i Evijärvi. Den räntebelagda skulden per kvadratmeter kan även vara olika för de kommunala fastigheterna, men trots det kan fastighetsportföljens förmåga att amortera på lån vara lika. Ur kommuninvånarnas synvinkel är det bra att veta om det nuvarande fastighetsbeståndet kan amortera på sin räntebelagda skuld i den utsträckning som det är nödvändigt. Denna förmåga kan mätas genom att uppskatta hur många år det tar före skulden är betald med finansieringsresultatet. Finansieringsresultatet erhålls när man från driftsbidraget betalar bort nettofinansieringskostnaderna. Enligt detta mätinstrument tar det 59 år att betala bort lånestocken för Jakobstads fastigheter på basis av siffrorna år 2013. Detta förutsätter dock att det inte alls uppstår ett behov av grundrenoveringar av fastigheterna vilket skulle kräva en utökad lånestock, att räntenivån inte stiger under följande 59 år och så vidare. I så fall kan staden bli tvungen att gå i borgen för fastighetsportföljen eller bevilja den lån och detta under antagandet att fastigheterna i fastighetsportföljen inte som helhet fordrar hyra. Motsvarande siffra för Evijärvi är negativ, vilket återspeglar otillräckliga hyror. I detta fall torde man kunna säga fastigheternas ekonomiska ställning i Evijärvi och Jakobstad inkluderar en tydlig ekonomisk risk. Risken kan minskas med en tydlig höjning av hyrorna, genom att omarbete fastighetsmassan så att den blir mindre skuldsatt eller med kapitalisering som beviljas av staden.

PRELIMINÄR ORGANISERING

Arbetsgruppen har i fastighetsstrategin utgått från det antagandet att det planerade företaget Palvelu Oy förverkligas och att fastigheternas verksamhet stöder sig på ovan nämnda företags tjänster. Således skaffas det underhåll, den disponentservice och de ekonomiska tjänster som behövs för verksamheten från Palvelu Oy. Organisering av verksamheten stöder verkställandet av en beställar-producentmodell i den nya kommunens funktioner.

Fastigheter, med undantag av fastigheter som kan ändras i fråga om bostadsverksamhet och ägandeform, skulle styras inom ramen för en liten administrativ organisation som specialiserad på verksamheten. Med anledning av efterfrågedynamiken på bostäder och lagstiftningen i fråga om socialt boende kan det mycket väl vara bäst att avskilja den administrativa delen utökad med invånarurval från den övriga fastighetsverksamheten för att skapa en så lämplig organisationskultur som möjligt. Då borde man också utreda om det finns något intresse i övriga kommuner i de närliggande landskapen att skapa ett bolag för socialt boende för att ytterligare utöka skalfördelarna. I så fall är det med tanke på kunnandet i huvudkontoret ypperligt att ha huvudkontoret i Jakobstadsregionen. Om det för att stöda den nya stadsstrategin är nödvändigt att bearbeta de olika egendomsklasserna i den samgående staden, är verksamheten effektivare i en organisation som är fokuserad på det. Då är det med tanke på en fortsatt utredning värt att undersöka om det är motiverat att flytta en del av fastigheterna för att skötas av den ovan nämnda organisationen. Om alternativet förverkligas, rekommenderar arbetsgruppen att alla ändringsbara tillgångsposter koncentreras till organisation i fråga.

Massan av hyresbostäder är en betydande aktör i den nya staden. Detta förpliktar kommunen att agera så att det inte skapas obalans på hyresbostadsmarknaden. Antalet bostäder gör det emellertid möjligt att använda bolaget som grund om det i landskapet uppstår en vilja att bilda en större aktör. När det gäller skol- och SOTE-fastigheter kan en motsvarande störning på marknaden inte uppstå. För kontorsfastigheters del är detta möjligt. Det kan vara bäst att flytta alla de kontorsfastigheter som inte operativt är kritiska för staden till organisationen med ändringsbara fastigheter. På så sätt minskas den eventuella störningen i marknadsbalansen och samtidigt förverkligas utvecklandet av den nya staden utan att stadens ekonomi belastas. Detta möjliggör lösningar som annars kunde förbli ogenomförda.

Eftersom formen på fastighetsegendomen i den nya staden bildas genom en samgång av kommuner som är olika i fråga om riktlinjerna för verksamheten, är en fastighetsportfölj som uppstår på detta sätt nödvändigtvis inte optimal för den nya stadens mål. Således är arbetsgruppens preliminära tanke att flytta de delar i fastighetsportföljen, vars flytt förbättrar portföljens optimalitet till en ny separat organisation för att bearbetas. Till portföljen hör såväl tomter, minoritets- och majoritetsägda fastigheter som aktieinnehav. Organisationen i fråga ska vara innovativ och snabb så att den nya stadens fastighetsportfölj så snabbt som möjligt är i harmoni med stadens mål. Organisationen behöver nödvändigtvis inte enbart att fokusera på att ändra tillgångarna i en viss fastighetsgrupp till en likvidare form utan man kan även placera andra tillgångsposter där som den nya staden vill ändra till en likvidare form. Nödvändiga disponenttjänster, ekonomiförvaltningstjänster och så vidare som hänför sig till verksamheten skulle produceras av Palvelu Oy.

Om man till denna grupp flyttar fastigheter som operativt är mindre viktiga från övriga grupper, kan gruppens fastighetsvärde stiga så högt att en separat organisation är motiverad. Fastighetsantalet beror helt och hållet på hur man senare beslutar om den nya stadens strategi och ägarpolitik.

Risker

Av de risker som hänför sig till fastighetsverksamheten kan man lyfta fram följande.

- Om fastigheter och aktier som hör till gruppen flyttas till ett separat bolag är det inte säkert att man kan undvika vissa nedskrivningar i stadens balansräkning.

- Eftersom enskilda fastigheter inte är en post som antecknas i stadens balansräkning, blir de lätt utan den uppmärksamhet som de behöver och inga resurser allokeras till dem för att åstadkomma investeringar.
- Stadens mål som ägare har inte utkristalliserats och således är utvecklingen av verksamheten bristfällig.
- Ägarstyrningen lyckas inte riktigt, varvid organisationens mål nödvändigtvis inte överensstämmer med stadens mål.
- Ovilja att korrigera hyran till en nödvändig nivå leder till en ökning av reparationskulden.

MÖJLIGHETER

Om den nya kommunen beslutar sig för att aktivt öka fastighetsbolagens balansomslutning även när det gäller apportegendom är det naturligt att utöka den växande organisationens förvaltningsfunktioner. Detta i sin tur stärker fördjupningen av kunnandet inom huvudkontorsfunktionerna ur hela stadens synvinkel. Det fördjupande kunnandet kunde staden använda när de lockar nya företag till sitt område.

Stadens styrka är tvåspråkigt kunnande. Detta gör det möjligt att erbjuda en tvåspråkig expertgrupp för landskapsverksamhet eller nationell verksamhet och gör det således möjligt att ta med den kommunala sektorn och tredje sektorn som ägare för att utnyttja fastighetsverksamhetens skalfördelar.

Produktionen av de funktioner som hänför sig till Palvelu Oy:s fastighetsverksamhet är mindre störningskänslig än den är i de mindre kommunerna i Jakobstadsregionen. Detta möjliggör en bättre kundtillfredsställelse och genom det även en bättre kundlojalitet om inte rentav en tilltagande känsla av gemenskap bland kunderna.

SAMMANFATTNING

Fortsatt utredning

Nedan presenteras en rad fortsatta frågor som det är önskvärt att man bekantar sig med om kommunerna beslutar att föra kommunstrukturutredningen vidare till andra skedet. Frågorna är följande:

- Finns det i de närliggande landskapen kommuner eller aktörer inom tredje sektorn som är intresserade av att förena just ägandet av bostäder och bostadsaktier för att öka effektiviteten.
- Utveckling av fastighetsmassan och verksamheten i gruppen Övriga skiljer sig från skötsel av fastighetsegendom i de övriga grupperna. Således torde en optimal skötsel kräva en annorlunda organisationskultur jämfört med annan fastighetsskötsel. Kan det nödvändiga funktionssättet lättare verkställas genom att utöka antalet styrelsemedlemmar till att omfatta också andra än förtroendepersoner, emellertid så att stadsdirektören i den nya staden är styrelseordförande.
- Är det med tanke på gruppen Övriga angeläget att snabbt ändra tillgångarna till en likvidare form så att man på så sätt i så stor utsträckning som möjligt stöder investeringar som ökar den nya stadens livskraft.

- Kan skötseln av egendomen som hänför sig till minoritetsägande i fastighetsbolag skötas effektivare i en eventuell organisation som är specialiserad på att förvalta den nya stadens tillgångsposter eller av själva fastighetsorganisationen?

4 DEN NYA KOMMUNKONCERNEN

I en kommunkoncern kan ingå dotterbolag, samkommuner, intressebolag, samägda samfund samt stiftelser och föreningar.

Det grundläggande i koncernen är att utveckla en ledningsprocess på alla resultatnivåer som möjliggör en god ekonomisk hushållning. Verksamhetsmål och resurser, redovisning, uppföljning och utvärdering samt den interna kontrollen samverkar i styrningen av kommunens ekonomi och verksamhet. God ekonomisk hushållning skapas genom en ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet.

Med kommunkoncern avses en ekonomisk helhet som bildas av kommunen och en eller flera juridiskt självständiga sammanslutningar där kommunen ensam eller tillsammans med andra sammanslutningar som hör till kommunkoncernen har bestämmande inflytande i en eller flera sammanslutningar.

Ett koncerndirektiv styr beslut och tillsyn i dotterorganisationerna. Koncerndirektivet är allmänna anvisningar vars syfte dels är att främja uppkomsten av ett gemensamt synsätt för att uppnå de mål som fullmäktige uppställt gällande koncernen, dels att ge en preciserad beskrivning av uppgifterna hos kommunens olika verksamheter vid ledandet av koncernen.

Dotterbolag

Ett samfund där kommunen har bestämmande inflytande är kommunens dottersamfund. Kommunen jämte dottersamfundet bildar en kommunkoncern. Även en stiftelse där kommunen har bestämmande inflytande anses höra till kommunkoncernen.

Den nya kommunen får en betydande koncernstruktur att bevaka. Koncernstrukturen består av 35 dotterbolag, av dessa är 23 fastighetsbolag, 10 kommunaltekniska bolag och 2 övriga. De flesta har fungerat som dotterbolag sedan tidigare men 5 nya dotterbolag kommer att uppstå, dessa är: Jakobstads Ishall, Kronoby flyghangar, Katternö Ab, Kovjoki Vatten Ab och Concordia Ab.

Fastighetsbolag

Den största delen av den nya kommunens dotterbolag skulle alltså bestå av fastighetsbolag som tillhanda håller i huvudsak bostäder men även verksamhetsutrymmen för såväl offentlig som privat service. Av fastighetsbolagen ägs 10 stycken till 100 % av den nya kommunen och två nya dotterbolag uppkommer.

Kommunaltekniska bolag

Den nya kommunen skulle ha nio dotterbolag som sköter värme-, vatten- och avlopp samt eldistribution (bilaga x). Energikoncernen Katternö Ab skulle bli ett dotterbolag till kommunen tillsammans med helägda Nykarleby kraftverk och Kronoby elverk (affärsverk). Eftersom Nykarleby Kraftverk också levererar vatten- och avloppstjänster skulle stora delar av vattenförsörjningen i Nykarleby, Pedersöre och Kronoby skötas i bolagsform. Nykarleby Kraftverk och Pedersöre Värme producerar också fjärrvärme med biomassa. (flis).

Övriga

Övriga dottersamfund är Jakobstads Gamla Hamn Ab som äger Jakobstads Vapen och Stiftelsen Juthbacka som förvaltar Juthbacka Herrgård. Concordia Ab som tillhandhåller tjänster för utvecklande av näringslivet skulle bli ett helägt dotterbolag.

Intressesamfund

Bland intressesamfunden finns flera bolag som bildats för att främja förutsättningarna för näringslivet såsom Baltic Boat Yard, Teknologicentrum BTC, Fab Fresh Pedersöre och Österbottens Biogas. Guldkusten Ab som ger ut tidskriften Coastline skulle bli kommunens intressebolag. Bland övriga intressesamfund dominerar fastighets- och bostadsbolag som bildats för att tillgodose behovet av bostäder och verksamhetsutrymmen. Här finns också Pedersöre och Nykarleby Ishallar samt Kronoby Konstis Ab. Kronoby Energiandelslag, Katternö Kraft och Österbottens Biogas representerar energipolitiska satsningar medan stiftelsen Aspegrens trädgård grundats för att förvalta ett kulturarv.

Övriga bolag, ägarandel mindre än 20 %

Bland de övriga bolagen som nya kommunen skulle äga 20 % eller mindre i finns både fastighets-, el- och telebolag samt en leverantör av datasystem för kommunala verksamheter.

Samkommuner

Samkommuner bildas genom att kommunerna sinsemellan sluter ett grundavtal. En samkommun är en i förhållande till medlemskommunerna fristående och självständig offentligtjuridisk person

Den nya kommunen skulle vara medlem i 15 olika samkommuner och i huvudsak sysslar dessa med utbildning, social- och hälsovård samt intressebevakning.

Utbildning

Nya kommunen får ett betydande inflytande med över 80 % av majoriteten i både utbildningsordnarna Optima och Kvarnen. Övriga samkommuner som handhar utbildnings och/eller kultur-tjänster där kommunen är medlem blir Svenska Österbottens förbund för utbildning och kultur, Keskipohjanmaan koulutusyhtymä, Järvisseudun koulutusyhtymä och Mellersta Österbottens utbildningskoncern.

Social- och hälsovård

Malmska fastigheter är den enda samkommunen där nya kommunen skulle ha ett grundavtal med sig själv, eftersom inga andra kommuner är medlemskommuner. Malmska fastigheter tillhandahåller

ler i dag utrymmen för staden Jakobstads social- och hälsovårdverk. Evijärvi är tillsammans med Lappajärvi och Kauhava medlem i Kuntayhtymä Kaksineuvoinen, vars uppgift är att sköta om bashälsovård och socialtjänster för kommuninvånarna i befintliga kommuncentra. Nya kommunen blir medlemmar i tre sjukvårdsdistrikt; Vasa sjukvårdsdistrikt, södra österbottens och mellersta österbottens sjukvårdsdistrikt. Dessutom kommer nya kommunen att vara medlem i Kårkulla och Eskoon sosiaalipalvelun kuntayhtymä.

Intressebevakning

De samkommuner som till viss del sköter intressebevakningen åt den nya kommunen är både Österbottens förbund och Etelä-Pohjanmaan Liitto.

5 ICT-FUNKTIONEN

5.1 Bakgrund

Kommunstrukturutredningens arbetsgrupp 2 (Ekonomi och förvaltning) har som ansvarsområde bl.a. kommunekonomi, upphandlingar, fastighetsegendom, dataadministration, lokalitetsförvaltning. På arbetsgruppens möte 13.5.2014 beslöt man dela upp arbetsuppgifterna i olika kommunvisa ansvarsområden. Kronoby kommun fick som uppgift att göra en analys av hur IT-funktionerna kunde ordnas i en gemensam kommun (kommunsammanslagning).

Arbetsgruppen har samlat in uppgifter i form av olika typer av "hemuppgifter". Vidare har kommunernas IT-ansvariga fyllt i uppgifter om nuläget. Dessa uppgifter har använts som grund för denna utredning.

I detta läge har inga ekonomiska jämförelser/-uträkningar gjorts utan i nulägesanalysen finns en sammanfattning av alla kommuners kostnader. Dessa siffror kan sedan användas som underlag för fortsatta diskussioner, gemensamma offertförfrågningar o.dyl.

Vid ett eventuellt bildande av gemensam IT-enhet bör en noggrann utredning göras genom att anlita utomstående som har tillräckliga resurser att göra en totalutredning med målet att hitta en helhetslösning som kan använda de befintliga resurserna optimalt.

I denna utredning finns inte kommunernas social- och hälsovårdssektorerna med i alla jämförelser. För Jakobstad, Nykarleby, Pedersöre och Larsmo är det Jakobstad social- och hälsovårdverket som fungerar som huvudman. Kronoby har Karleby stad som huvudman för sin social och hälsovård. Social- och hälsovårdsenheterna har egna IT-organisationer. Evijärvis social- och hälsovård handhas av Kuntayhtymä Kaksineuvoinen.

5.2 Nuläge

I kommunstrukturutredningen deltar Kronoby, Larsmo, Pedersöre, Nykarleby, Jakobstad och Evijärvi. För att få en övergripande bild av nuläget har kommunerna ombetts fylla i grunduppgifter om sin ICT. Nedan en sammanfattning över kommunernas nuläge beträffande ICT.

Anställda

Sammanlagt är det 14 personer som jobbar med ICT. Dessa fördelas kommunvist enligt följande:

- Jakobstad 7 st (inkl. social- och hälsovårdens IT-personal. Dock inte social- och hälsovårdens ”sovellusiantuntijat)
- Pedersöre 3 st
- Nykarleby 2 st
- Larsmo 1 st
- Kronoby 1 st
- Evijärvi 0 st

Evijärvi anlitar Järvinet för underhållet av sin IT och har således ingen egen personal. Alla övriga kommuner har egen IT-personal. I detta antal finns även Jakobstads social- och hälsovårdens IT-personal.

Antal datorer, servers och tabletter

Inom kommunerna som deltar i denna kommunstrukturutredning finns följande datorer, tabletter och servers. Uppgifterna baserar sig på kommunernas uppgifter:

Kommun	Datorer	Tabletter	Servers
Jakobstad	2000	200	120
Pedersöre	601	350	15
Kronoby	420	150	14
Larsmo	300	200	10
Evijärvi	107	0	2
Nykarleby	540	80	25
Summa	3968	980	186

OBS! I uppgifterna ovan finns Jakobstads social- och hälsovårdens datorer **inte** medräknade.

Tabletterna som används är till största delen Ipad, men det finns även Android-tabletter. I Kronoby finns även Win8 tabletter/hybrider. Dessa är dock inräknade i antalet datorer.

I kommunerna finns totalt 186 st servers och 3968 datorer och ca 1000 tabletter.

Virtualiseringsplattform.

Jakobstad, som har de flesta antalet servers, använder (Microsoft) Hyper-V som virtualiseringsplattform. Alla övriga kommuner använder Vmware. I och med att Vmware används i de flesta kommunerna torde det finnas en hel del kompetens inom området. I Evijärvi är det Järvinet som sköter kommunens virtuella plattform.

I och med att de flesta serverna numera är virtualiserade betyder det att dessa är lättare att t.ex. flytta vid behov. Fysiska servers kan även konverteras till virtuella. Vidare är det även möjligt att, vid behov, konvertera/migrera en vmware server till Hyper-V (och andra vägen).

Server/identifieringsplattform

I Evijärvi, Jakobstad, Kronoby och Larsmo använder man Windows Active Directory som nätverksplattform (och identifiering). I Pedersöre används både Novell och Windows AD, medan man i Nykarleby använder Novell network.

E-post server

I Jakobstad använder man Office365 (s.k. molntjänst) som e-post system. I Kronoby har man Exchange2010 och i Larsmo har man Exchange2010 och Exchange2012. I Nykarleby och Pedersöre använder man Novell GroupWise medan man i Evijärvi använder vmware Zimbra.

Internetleverantör (ISP)

I Evijärvi använder man APO (Alajärven puhelinosuuskunta). Kronoby använder Anvia medan Pedersöre och Nykarleby och Jakobstad använder JNT (Jakobstadsnejdens telefon) som internetleverantör.

Telefoni

Kommun / Stad	Fast telefoni			Mobiltelefoni		
	Telefonister	Växelsystem	Undernr.	Antal abonnemang	Kopplade till växelsystemet	Operatör
Jakobstad	2	Aastra MX-One	977	695	Ja (469 st)	DNA
Pedersöre	1	Aastra MX-One	223	350	NEJ	DNA
Kronoby	1		0	130	JA / FullMobile Merex/Mobicentrex	SONERA
Larsmo	1	Ericsson MD 110	122	77	NEJ	DNA
Evijärvi	0	Alcatel OmniPCX Enterprise	46	18	NEJ	SONERA
Nykarleby	1	Aastra MX-One	210	160	NEJ	ELISA
Totalt	6		1578	1430		

Inom kommunerna finns det sammanlagt 6 telefonister (Malmskas 2 telefonister samt J:stads 2 st taxiförmedlare inte medräknade). Nykarleby och Pedersöre har redan nu ett samarbete beträffande sina växel-funktioner, där man kan styra samtalen i båda riktningarna. Lösningen är byggd runt Aastra MX-One och Voip används. I Larsmo används en analog växel (Ericsson MD110) och i Evijärvi används Alcatel OmniPCX Enterprise.

Jakobstads växellösning bygger på Aastra MX-One till vilken finns initierade voip och mobiltelefoner. Jakobstad har 2 växlar – 1 i stadshuset och 1 i malmska (2 telefonister i vardera).

I Kronoby har man Full Mobile växel, d.v.s man har endast mobiltelefoner och tillämpar ”1 nr per person” principen. Sonera fungerar som operatör.

Kommunernas totala antal fasta undernummer är 1578 st medan det finns 1430 st mobilanslutningar.

I de flesta kommunerna är mobiltelefonerna inte integrerade i växlarna, vilket betyder att det uppstår kostnader för samtal mellan egna mobiler och egna fasta telefoner.

Pedersöre, Jakobstad och Larsmo har DNA som operatör. Evijärvi och Kronoby har Sonera medan Nykarleby har Elisa.

5.3 Datasystem och program

Kommunerna har uppgjort en förteckning över sina dataprogram och – system. Av uppgifterna framgår att det finns såväl stora likheter som stora olikheter mellan kommunerna/städerna. Kronoby, Pedersöre, Jakobstad och Larsmo använder så gott som identiska program (i huvudsak Abilita), medan Nykarleby och Evijärvi använder lite andra lösningar.

Samtliga kommuner använder Primus, Kurre och Wilma som elev- studeranderegister. Som ärendehanteringsprogram används KommunOffice i samtliga organisationer (utom Evijärvi).

Pedersöre, Jakobstad, Larsmo, Kronoby och Nykarleby använder alla Abilita Gemini i sina bibliotek. Evijärvi använder Axiell Aurora.

Inom ekonomiförvaltningen använder Jakobstad, Kronoby, Pedersöre och Larsmo Abilitas lösningar. I Nykarleby använder man Aditros lösningar (Intime Plus, Personec Regimer, Personec linki medan man i Evijärvi använder CGI:s lösningar (ProEconomica, Pegasos).

KuntaNet används inom byggnadsövervakningen i åtminstone Kronoby, Pedersöre, Larsmo och Pedersöre. Jakobstad använder Tekla/Tribe.

Microsoft Office används i Jakobstad, Pedersöre, Evijärvi och Kronoby. I Larsmo använder man Open Office på elevdatorerna och i Nykarleby använder man i huvudsak LibreOffice (MS Office behovsprövat). Jakobstad och Kronoby använder Microsoft Sharepoint som intranetplattform.

Samtliga organisationer använder F-secure som antivirusprogram.

Bilaga 1: Förteckning över använda program och datasystem (Bilaga 1 Datasystem.pdf)

5.4 Kostnader

Varje organisation har sina egna sätt att bokföra, budgetera och fördela sina ICT-kostnader, vilket gör att siffrorna i boksluten/budgeterna inte är direkt helt jämförbara. Det finns dock vissa kostnadsställen som alla har och som torde stå för den största delen av organisationernas IT-kostnader.

Dessa har organisationerna skickat in och nedan finns en summering. Under tabellen finns en förklaring till innehållet i de olika kostnadsställen:

Kostnadsställe	Summa 2013	Förklaring
Personalkostnader *	652 861	Totala lönekostnaderna för kommunernas IT-personal /-enhet (inkl. lönebikostnader)
IT-tjänster och avtal *	992 572	- Alla kostnader för underhållsavtal och licenser - Övriga licenskostnader (t.ex. F-secure, Symantec,

		Vmware, MS, certifikat etc.) - Köp av tjänster utifrån (t.ex. konsultation, underhållsavgifter för t.ex. administrering av brandmur, hostning, backuptjänster etc)
Dataförbindelser *	153 671	- Alla dataförbindelsekostnader till kommunens samtliga verksamhetspunkter (hyrda förbindelser - både xDSL och fiber) - Internetförbindelse (via operatör)
Underhåll *	58 727	- Anskaffningar som berör underhållet av IT-verksamheten. - T.ex. printerfärg, kablar och "IT-tillbehör", och diverse anskaffningar.
Nyanskaffningar *	375 000	- Nyanskaffning av datorer och kringutrustning (datorer, laptoppar, skrivare, tabletter, switchar, servers etc.) Ca € / år
Leasingkostnader *	165 927,63	- Leasingkostnader för IT-utrustning (ifall kommunen leasar utrustning)
Sammanlagda ICT-kostnader för alla kommuner	2 398 759	

OBS! kostnaderna för Jakobstads social- och hälsovårdens IT-tjänster och avtal (ca 1 M €) finns inte med i sammanställningen ovan. Räknas dessa med blir de sammanlagda ICT-kostnaderna 3 498 759 €

Förklaring till uppgifterna ovan:

***Personalkostander:**

Jakobstads social- och hälsovårdens IT-personal medräknade, dock inte social- och hälsovårdens s.k. "sovellusasiatuntijat". Evijärvi har inga anställda utan köper tjänster från Järvinet och deras kostnader finns i IT-tjänster och avtal.

***IT-tjänster och avtal:**

Jakobstads och Evijärvis dataförebindelser finns med i detta kostnadsställe.

***Dataförbindelser**

Se IT-tjänster och avtal, d.v.s Jakobstads och Evijärvis kostnader för dataförbindelserna **finns inte med**. Dessa finns i IT-tjänster och avtal.

***Underhåll**

I Underhållskostnaderna fattas Jakobstads summor med hänvisning till att kostnaderna går direkt till användaren.

***Nyanskaffningar**

I nyanskaffningarna fattas Jakobstads summor med hänvisning till att kostnaderna går direkt till användaren.

***Leasingkostnader**

Endast Jakobstad och Nykarleby leasar IT-utrustning.

5.5 Målläge – Gemensam ICT-organisation

Samtliga kommuner har i stort sett samma behov, uppgifter, förpliktelser och kärnprocesser, vilket underlättar en eventuell sammanslagning av IT-enheterna/-funktionerna. De framtida IT-tjänsterna behöver inte nödvändigtvis produceras av kommunen utan verksamheten kan mycket väl även bolagiseras. Oberoende av vilken modell man väljer bör informationshanteringstjänsterna i sin helhet skötas gemensamt. För att uppnå maximal nytta av en gemensam organisation bör man även sträva till att ha:

- Enhetliga program, system och rutiner
- Centrala anskaffningar
- Gemensam serverinfrastruktur
- Enhetligt datanät och gemensam telefonlösning

En gemensam IT-enhet betyder att man bättre kan definiera rollerna och rutinerna blir klara och enhetliga. T.ex. rutiner vid nyanställning, standardisering av program och utrustning. ICT-verksamheten är lättare att utveckla och med gemensam personal är det lättare att sätta (och uppnå) gemensamma mål. Med en gemensam ICT-organisation är det lättare/möjligt att bygga upp olika ansvars-/specialistenheter som ansvarar för sitt område. Med en större organisation är det även lättare att ordna arbetstoppar, semesterarrangemang etc. För att lyckas med en stor organisation förutsätter det dock att alla jobbar mot samma mål samt att organisationen har en klar och central styrning.

ICT-tjänsterna behöver inte nödvändigtvis produceras av kommunen utan verksamheten kan bolagiseras. Oberoende om IT-funktionen styrs av kommunen/staden eller av separat bolag kunde man försöka sträva till att mera tillämpa "Beställare-producent" principen. På detta sätt skulle man få en flexibel lösning som lättare går att implementera i nya organisationer (t.ex. nya kommunsammanslagningar, samarbetsorganisationer, samkommuner etc.)

Vi bör också fundera på vilken typ av servicenivå vi skall ha. Skall IT-stödet finnas fysiskt nära kunden (i varje kommun) eller bygger man upp någon typ av Help-Desk funktion och placerar största delen av personalen centralt? Skall alla funktioner vara tvåspråkiga?

För kommunerna verkar det inte vara någon större skillnad om man leasar eller äger utrustning och program. Detta framkommer i kommunernas svar på frågan.

I samband med ett eventuellt grundande av ny gemensam IT-organisation bör leasingalternativet beaktas. Kan dock finnas situationer då leasingalternativet inte är det mest fördelaktiga men vid grundandet och uppbygganden av den nya organisationen (nyanskaffningar av servers och arbetsstationer) bör man alltid utreda leasingalternativet. Att leasa utrustningen är ett enkelt och bra sätt att hålla maskinparken up-to-date.

Av nulägesanalysen framgår det att det sammanlagt finns 186 st servers i kommunerna/städerna. Vid en sammanslagning borde det totala antalet servers gå att minska avsevärt. I och med att de flesta serverna numera är virtualiserade krävs det dock betydligt mindre resurser för drift och underhåll jämfört med en fysisk server. Trots detta kan det löna sig att outsourca t.ex. backup-funktionerna och på så sätt att säkerhetskopiora/serveråterställning även testas med jämna mellanrum.

Vid anskaffning av nya program bör man även utreda alternativet att skaffa programmet som tjänst. Detta för att kunna rikta de befintliga resurserna till annat än underhåll, uppdatering, stöd etc.

Inom kommunerna finns ca 1600 fasta telefoner och 1500 mobilanslutningar. Vid en eventuell kommunsammanslagning (bildande av gemensam IT-enhet) bör man göra en utredning med målet att kunna minska på antingen de fasta eller mobila anslutningarna. Vad man kan fundera på är om det finns användare som klarar sig med endast ett nummer.

5.6 Beställare – producent modell för IT-funktionen i en gemensam kommun

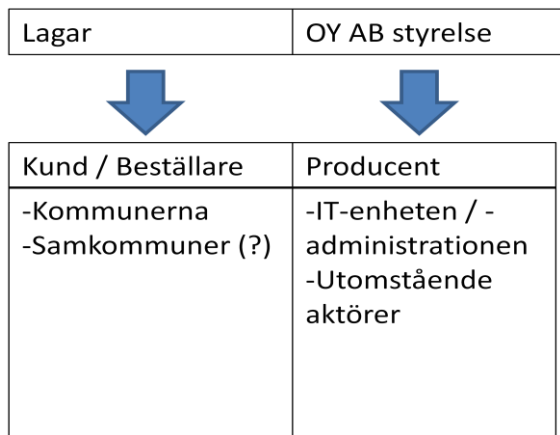
På basen av kommunernas svar så borde det finnas förutsättningar att bilda en gemensam IT-administration. Samtliga kommuner är överens om att det finns både för- och nackdelar med en större organisation samtidigt som man också kan se risker med (för) stora organisationer

Vid en eventuell kommunsammanslagning bör det ske en automatisk konsolidering av kommunernas IT-enheter. Att kommunernas IT-verksamhet skulle hållas separerade i detta fall är inte ändamålsenligt.

Som framkommit tidigare så kunde någon typ av "Beställare – producent" system kunde fungera som modell. Kommunerna är kunden och den gemensamma IT-administrationen, tillsammans med utomstående aktörer, fungerar som tjänsteproducent.

Tänkbar organisationsmodell för en gemensam IT-enhet:

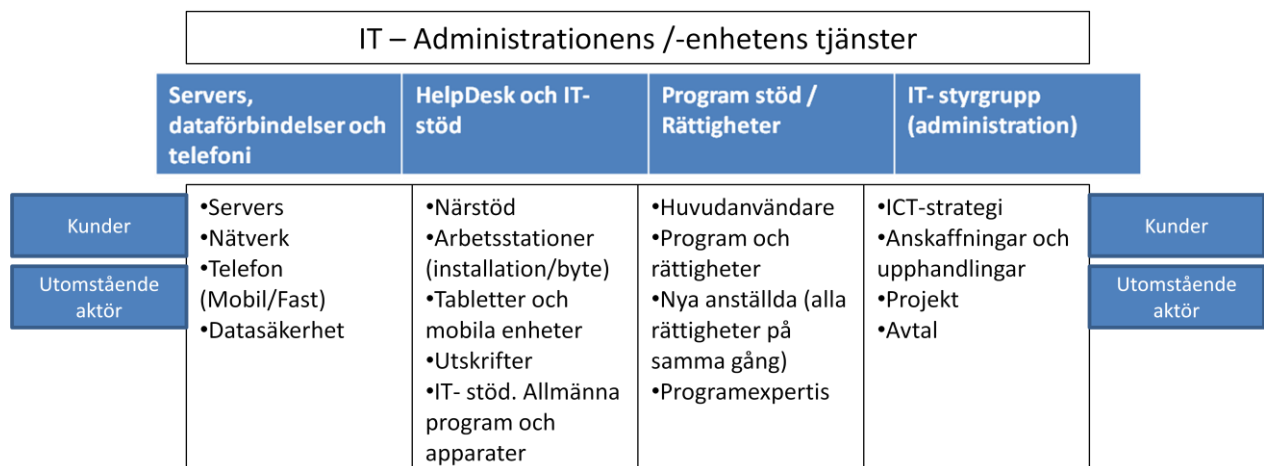
Utgångsläget Kund – Producent förhållandet. Kommunerna är kunden och IT-enheten (tillsammans med utomstående aktörer) är tjänsteproducenten. Väljer man att bolagisera så är det lagar och förordningar tillsammans med eventuella bolagsstyrelser som styr verksamheten.



Vid bildandet av en ny kommun och t.ex. i samband med genomgången av förvaltningsstadgan bör man sträva till att IT-chefen (eller dylik) skulle tillhöra kommunens/stadens nya ledningsgrupp. I och med att IT oftast finns med i de flesta processerna bör detta beaktas i ett tidigt skede.

IT administrationens tjänster och organisation

Nedan finns ett exempel på hur den nya IT-organisationen kunde se ut.



Man kunde göra en uppdelning av IT-enhetens tjänster så att de skulle logiskt bli uppdelade i t.ex. fyra olika områden. På detta sätt skulle man ha möjligheter att bilda olika specialistenheter som kan betjäna hela organisationen (kunder = kommuner/samkommuner).

Hur de olika enheterna placeras fysiskt bör noggrant utredas och man bör fundera på om dessa funktioner skall finnas centralt eller utspridda i kommunerna. Indelningen behöver inte vara enligt ovan utan uppdelningen görs beroende på vilken typ av kunskaper och kompetens det finns i kommunerna.

5.7 Risker

Vid en sammanslagning finns även risken att den gemensamma IT- verksamheten blir för stor och man tappar greppet – både ekonomiskt och tekniskt. Vidare kan initialkostnaderna bli överraskande höga. Dessa är

kostnader som tillkommer till en följd av att olika plattformar används (behövs olika typer av systemmigrationer, nätverksuppdateringar, program – och licensuppdateringar, skolningar etc.)

Vid sammanslagningar är det oftast den mindre parten som automatiskt övergår till den större partens lösningar. Oftast är detta dock den logiska vägen att gå, men det behöver inte alltid vara den mest ekonomiska.

Vid sammanslagningar finns även risker att de anställda inte anammar kulturen i den nya organisationen.

För att minimera riskerna är det väldigt viktigt att det satsas tillräckligt med tid och resurser på planeringen och verkställandet. Det är viktigt att alla berörda parterna är med i planeringsarbetet (t.ex. operatörer, programleverantörer)

I och med att social- och hälsovården redan i dag har egna organisationer och egna IT-system, kan det bli problematiskt att få dessa lösningar att passa in i den nya organisationen. Utöver detta finns även skilda lösningar och IT-enheter för sjukhusen. Det är viktigt att detta beaktas redan i planeringsstadiet.

Det är även viktigt att man uppgör tillräckligt noggranna avtal med alla berörda parter. Speciellt beträffande:

- Administration och personal
- Programlicenser
- Ekonomiska arrangemang
- Utrymmen och placering
- Ägandeförhållanden
- Uppföljning av avtal

5.8 Summering

Vid en gemensam kommun bör Informationshanteringstjänsterna i sin helhet skötas gemensamt. På detta sätt kan man bättre definiera rollerna och rutinerna blir klara och enhetliga. Man bör sträva till att använda enhetliga program och system i hela den nya kommunen. Med gemensamt nätverk, program och system kan man t.ex. minska totala antalet servrar avsevärt.

Man bör reservera tillräckliga resurser att såväl utreda alla alternativ som att verkställa sammanslagningen. Med tanke på omfattningen av en eventuell konsolidering av kommunernas IT-enheter, bör man anlita utomstående som har tillräckliga kunskaper och resurser att göra en totalutredning med målet att hitta en helhetslösning som kan använda de befintliga resurserna optimalt.

Denna utredning kan användas som grund för fortsatta diskussioner och utredningar. I nulägesanalysen finns uppgifter som ger oss en uppfattning av kommunernas totala kostnader och volymer.

6 STÖDTJÄNSTER

6.1 Bakgrund och uppgift

Till arbetsgruppens uppgiftsområde hör förutom förvaltning och ekonomi även stödtjänster som fastighets-, köks- och städtjänster. Målläget är en samordning av resurserna för de sex utredningskommunerna. Hur skulle en gemensam organisation se ut - vilka är fördelarna och nackdelarna och var kan problem uppstå.

På arbetsgruppens möte 13.5 beslöt man uppdelat arbetet i kommunvisa ansvarsområden och Larsmo fick som uppgift att analysera de interna stödtjänsterna. Grundmaterialet för analysen har delvis fåtts ur den statistik som begärts på förhand och dels via nya förfrågningar i kommunerna.

För att kunna göra en analys av en samordning av resurserna och vad det skulle innebära krävs ett avstamp i nuläget gällande de aktuella sektorerna. Hur gör kommunerna idag och finns det skillnader och kommuner som sköter stödtjänsterna effektivare än andra redan idag. Jämförelsen av kommunerna blir mera problematisk men också mera intressant eftersom en kommun valt att köpa städ och kökstjänsterna av den privata marknaden.

Arbetsgruppen i Larsmo (Carola Löf, Åsa Björkman, Barbro Cygnell och Jarl Rosenberg) beslöt att disponent-sidan inte beaktas i denna utredning eftersom vi anser att det mera hör ihop med de kommunala fastighetsbolagen och den utredningen.

Gällande maskinparken görs ingen djupgående analys utan vi listar upp det som finns idag för att få en uppfattning om omfånget av vad som finns ute i kommunerna.

Vårdsektorn är även problematisk att analysera och ta med eftersom administrationen av social- och hälsovården skiljer sig mycket i de olika kommunerna. Kraven på en vårdinrättningar vad gäller städning, mat-service och underhåll kan inte jämföras med t.ex. bildningssektorn. Delvis har vårdsektorn beaktats i utredningen, men någon djupare analys av detta kan inte göras i denna utredning.

6.2 Nuläget inom olika delområden

6.2.1 Städtjänster

De anställdas antal inom städsektorn ute i kommunerna uppgår flera hundra personer och utgör en stor sektor. Kronoby kommun köper städtjänsterna av en privat firma och har inga egna anställda. Städarna på sjukhuset Malmska i Jakobstad utför även andra arbeten (matutdelning) varför man inte kan jämföra dem med övriga städare.

Städningen i de flesta andra kommunerna sköts på ungefär samma sätt med uträknat enligt ett städdimensioneringsprogram. Jakobstad, Larsmo och Nykarleby har samma program. Tolkningen och nivån kan dock variera. På vårdinrättningarna görs en sk hygienstädning som är mera personalkrävande. En del av upphandling av städmaterial och papper sker med gemensam upphandling mellan kommunerna Jakobstad, Pedersöre, Larsmo och Nykarleby.

Kostnadsmissigt lägger kommunerna ca 5,4 miljoner euro i löner och städmaterial. På sjukhuset Malmska ca 3 miljoner. Städningen vid Malmska fastigheteter kan egentligen inte jämföras med kommunerna eftersom här ingår även vårdarbete.

En jämförelse av städytor och kostnader för löner och städmaterial ger ganska lika utslag för kommunerna. Jämförelsen är knappast helt jämförbar eftersom det inte är klart definierat hur städytorna beräknas och vad som tas med i beräkningen. Hur beaktas ev. koncernbolag och hyresfastigheter. I städytorna ingår både skolor, daghem, kansliutrymmen samt vårdutrymmen. En del köper tjänster privat, medan andra ordnar det mesta i egen regi.

Kostnaden i Kronoby skiljer sig från de övriga kommunerna. I Kronoby har man i upphandlingsskedet definierat 5 olika nivåer på städningen, där nivå 5 är hygienstädning med höga krav på städningen. Nivå 3 städas en gång per dag eller mera sällan. Dessa är t.ex. skolor, föreläsningssalar, kanslier, arbetsutrymmen, korridorer och trappor. Nivå 1 betyder städning av utrymmen som inte används dagligen och där städningen kan ske en gång per månad.

Kommun	Antal anställda	Löner o städmaterial €	Städytor m2	€/m2
Evijärvi	8,2	271 490	7 940	34
Kronoby*	Inga egna	454 675	27 501 ?	16,5
Larsmo	14	471 988	17 271	27,3
Pedersöre	67,6	1 286 080	47 500	27,1
Nykarleby	34	927 736	34 253	27,1
Jakobstad	59,6	1 918 357	69 099	27,7
Malmska fastigheter	88	2 911 935	25 990	112
Totalt	271,40	8 242 261	229 554	

*Nivån på städningen kan inte direkt jämföras med de övriga kommunerna

Administrationen och upplägget i kommunerna varierar från kommun till kommun.

I Evijärvi lyder städningen under tekniska sektorn och har en egen förman. Heltid eller deltid ?

I Kronoby är kommunen beställare på städservice och en upphandling görs för några år åt gången. Inom kommunen har utsetts tre områdesansvariga; bildningschefen, dagvårdschefen samt tekniska chefen.

I Larsmo sorterar städservicen under tekniska avdelningen med en förman i deltid som även fungerar som förman för näringscentralen (kosthålllet). Kostnaderna fördelas internt för städservicen.

I Pedersöre lyder städ- och kosthålllet under ekonomiavdelningen med en gemensam städ- och kosthållschef. Kostnaderna för städningen fördelas internt.

Jakobstad lyder städservicen under centralen för interna stödtjänster och har en egen städchef. Kostnaderna fördelas internt gäller staden och när det gäller Malmska fastigheter med interna fakturor. Förmännens antal är 5,6 fördelat på staden 2,6 samt 3 på Malmska.

I Nykarleby lyder städningen administrativt under ekonomiavdelningen och man har en egen förman i heltid. Kostnaderna fördelas på varje enhet och faktureras internt. En nyorganisering med teamledare är aktuell i framtiden.

6.2.2 Måltidsservice

Inom måltidsservicen i kommunerna finns idag drygt 150 anställda i utredningskommunerna. Lönemässigt finns kostnader på dryga 5 miljoner euro årligen. Antalet måltider som serveras dagligen är stort. Bara inom Larsmo kommun serveras årligen dryga 300.000 måltider/år.

Flera kommuner har idag en köksstrategi med målsättning att minska antalet tillredningskök och effektivera tillredningen i befintliga. Utomstående experttjänster har utnyttjats i flera kommuner och processen pågår. I Jakobstad finns idag fyra tillredningskök samt åldringscentret och Malmska sjukhuset. Ett nytt storkök vid sjukhuset är under planering. I Larsmo finns idag fyra tillredningskök, i Kronoby 4, i Pedersöre 5 och Nykarleby 4. I Evijärvi finns 3 kök.

En del av kommunerna samarbetar kring gemensam upphandling görs för vissa livsmedel för att få ner priserna. Hanteringen är dock inte problemfri och upplevs som onödigt byråkratisk och krånglig.

I Kronoby köps måltidsservicen av en privat aktör. Köptjänsten kostade kommunen enligt uppgift 798 796 euro. I Larsmo var motsvarande utgift år 2013 868 618 när löner och alla kostnader samt interna hyror beaktats. Överlag är jämförelserna mellan kommunerna inte helt enkel eftersom man kan ha beaktat kostnaderna på olika sätt.

För att kunna göra en jämförelse mellan kommunerna har begärts uppgifter på priserna per måltid för olika sektorer dvs. skolmåltider, dagvårdsluncher och måltider per vårdagar.

Jämförelse av måltidspriserna i kommunerna :

Kommun	Skolmåltid pris	Dagvårdsmåltid pris	Vårddagsmåltider/ pris
Evijärvi*	3,10		
Kronoby**	2,29	2,29	
Larsmo	2,40	2,35	16,17
Pedersöre	2,53	2,60	18,60
Nykarleby***	2,99	2,99	13,00
Jakobstad***	2,40	2,40	11,57

*har inga dagvårdsmåltider och vårddagsmåltider i egen regi

**För skolor som har enbart utdelningskök tillkommer kostnader för transporter och utdelning. Ingen hyra uppbärs för köken.

***I Nykarlebys och Jakobstads siffror ingår inga interna hyror. Matdag på daghem i Nykarleby 3,82

Sjukhuset Malmska finns inte beaktad i denna jämförelse.

6.2.3 Fastighetsskötsel

Inom fastighetsservicen finns närmare 80 anställda och en lönesumma på 2,8 miljoner euro. En del tjänster köps av privata bolag, varför jämförelsen kommunerna emellan haltar. Oklart är även hur dotterbolagen har redovisats i siffrorna nedan.

Den fastighetsmassa som kommunerna äger och sköter är betydande.

Jämförelse av antal anställda fastighetsskötare, lönekostnader och lönekostnader/m2

Kommun	Antal samt för- män	Lönekostnader	M2	Pris/m2
Evijärvi	2,1 +1	130 959	24 437	5,4
Kronoby *	5+2	418 488	45 332	9,2
Larsmo **	5,78+1	250 993	39 167	6,4

Pedersöre	18 +2	597 733	89 300	6,6
Jakobstad	21 + 2	856 513	100 001	8,5
Nykarleby	13,8 + 1,75	590 823	58 822	9,95
Totalt	74,52	2 854 509	357 059	

*Angav att köptjänster för en del fastigheter inte ingår
 **Ingår tjänster till dotterbolag och Kårkulla smk

Malmska fastigheter ingår inte i jämförelsen.

6.2.4 Övriga underhållsarbeten

Jämförelsen av stödtjänsterna inom denna sektor tangerar delvis de utredningar som utförs av arbetsgruppen gällande markanvändning, boende, trafik, miljö och teknik. Här tas mera fram antalet anställda och delvis organisation av tjänsteproduktionen.

Den totala längden av kommunala gator i utredningsområdet är 418 km, över hälften finns i Jakobstad. De enskilda vägarnas längd är 828 km, varav en tredjedel finns i Pedersöre och 29 % i Kronoby. Parkeringsövervakning finns endast i Jakobstad och sysselsätter 1,5 årsanställda.

Trafikleder 2013 (källa arb.grupp för MBT)

	Gator, km	Enskilda vägar km	Lättrafikleder km	Totalt km	Underhållskostnader tot. € samt €/km *
Evijärvi	13	92	1	106	104 487 / 985
Kronoby	42	244	2	288	411 000 / 1 427
Larsmo	19,4	43,5	2,1	65	175 520/ 2 700
Pedersöre	65	273	17	355	662 983/ 1 876
Jakobstad	214	26	62	302	1 948 924/ 6 453
Nykarleby	65	150	11	226	460 000/ 2 035

*fem års medeltal. Jakobstad 3 år

Organisationen kring kommunaltekniken varierar i utredningsområdet men sker i stor del som köptjänst i hela området.

Vattenförsörjningen sker genom kommunala vattenledningar och organisationen sker som kommunala affärsverk eller vattentjänstverk, aktiebolag och privata andelslag. Fjärrvärme finns även i alla utredningskommuner.

Jakobstad och Nykarleby svarar för nästan två tredjedelar av parkarealerna och de största underhållskostnaderna finns i Jakobstad. Endast Jakobstad och Nykarleby har egna heltidsanställda trädgårdsmästare. Pedersöre köper 70 % av arbetet och Larsmo 50%. I Evijärvi och Kronoby sker det mesta genom köptjänster. Parkerna sysselsätter 17 årsanställda i området varav 14,8 i Jakobstad. Idrottsområdena sysselsatte 10,2 årsanställda inom området och underhållskostnaderna är 1 129 084 euro.

Evijärvi har tre egna arbetare inom underhållssektorn som sköter vägar, parker, vatten- och avlopp. Energitjänster köps av privata bolag liksom även arbeten som kräver maskinentreprenörer.

Kronoby har tre anställda som sköter underhåll av vägar och områden och fem som sköter en del av vatten- och avloppsbolagen .

Larsmo har tre heltidsanställda som sköter underhållet av gator och vägar, parker och allmänna områden, vatten och avlopp samt energi. Underhållet av vägar sker som köptjänst, likaså sker underhållet av parker och övriga områden till 50 % som köptjänst. Normalt underhåll av vatten & avlopp sker med egna anställda medan utbyggnad och saneringar sker med anlitanade av köptjänster. Kommunen köper underhållet av reningsanläggning för hushållsvatten.

Pedersöre har tolv anställda inom underhållet fördelade på allmänt underhåll, avloppsverket, fastigheter och yttre områden, vägar och maskinpark.

Jakobstad

Underhållsenheten (gatuunderhåll) har 10 fastanställda chaufförer och 1-2 säsonganställda. Dessa leds av en vägmästare.

Övriga anställda är

En tillståndsövervakare, 2 inom renhållning varav en säsonganställd.

Det som i större omfattning köps av privata aktörer är asfalteringsarbeten, snöplogning av ett tiotal distrikt (resten plogas själv), renhållning i mindre omfattning, grusning av vägar i viss mån när egna resurser inte räcker till.

Organisationsmässigt köper underhållet maskintjänster internt av Lager- och depåenheten/maskinparken.

Det finns planer på att slå ihop gatubyggnad och underhåll under hösten 2014 vilket betyder att underhållsenheten skulle få 4 anställda (tre på heltid och två på 50 %) samt en arbetsledare.

Parkenheten har 4 arbetsledare (Stadsträdgårdsmästaren samt 3 st. arbetande arbetsledare). Trädgårdsarbetare finns 8 st, en serviceman, en växthusträdgårdsmästare samt 12 säsongsanställda i 6 månader. På trädgården köps nästan inga tjänster alls, men någon gång maskintjänster vid behov. Däremot används maskinparkens maskiner i ganska stor utsträckning (köper m.a.o. maskintjänster internt).

Efter årsskiftet överförs skogsavdelningen till parkenheten vilket innebär 2 anställda till.

Underhåll av uteidrottsområden sköts av Centralen för tekniska tjänster/komtek enligt ett serviceavtal. Beställaren är idrottsnämnden /idrottsbyrån. Avtalet gäller olika sportplaner, skidspår, vandringsleder, simstränder och Tellushallen. Det finns en arbetsledare och totalt 8 planskötare (i skiftesarbete). Köptjänster används på Centralplans gräs och löpbanor. Fastighetsskötseln i Tellus (det tekniska) och i simhallen hör till Centralen för interna stödtjänster.

Nykarleby

Nykarleby har en byggmästare med huvudansvaret över trafikleder och allmänna områden, han är arbetsledare på Trafikleder, där 3 heltidsanställda traktorförare sköter väg och gatuunderhållet och en person på verkstaden sköter underhåll av maskiner och inventarier. Utöver trafikleder så ansvarar man dessutom för skötseln av stadens hamnar och bryggor. Traktorförarna fungerar också som montörer vid investeringsprojekt på kommunaltekniken.

På allmänna områden så arbetar 3 heltidsanställda, en arbetande förman, en traktorförare och en som är placerad på planskötsel och annat fritidsunderhåll. Därtill så arbetar två säsonganställda med planteringar och övrig parkskötsel.

6.2.5 Maskinpark

Den befintliga maskinparken redovisas endast som bifogade listor (BILAGA III). Affärsverk ingår inte.

6.3 Konklusion-ett gemensamt Resurs Ab ?

Både vad gäller antal anställda och utgiftsvolym är stödtjänsternas betydande i utredningsområdet.

Fördelara ned stordrift kan vara följande:

- Lägre insatskostnader
- Bättre tillgång till service
- Mindre sårbar vid akuta händelser

- Stora inköpsvolymen som betyder lägre priser
- Specialiserad arbetskraft, större kompetens
- Möjligheter till standardisering och bättre informationssystem
- Ökad effektivitet och en effektivare organisation
- Tydligare styrkedja och ansvarsfördelning
- Bättre möjligheter till dejourssystem och övervakningssystem
- Lättare att rekrytera vikarier och introducera nya

Nackdelarna kan vara

- Långsammare mera byråkratisk beslutsprocess
- Bristfällig ledning och intern kontroll samt problem med informationsgången
- Mindre flexibilitet, "överanställningar" som kan leda till högre kostnader
- Geografisk utspritt område som leder till logistikproblem och ökade transportkostnader
- Lokala företag har svårt att konkurrera i upphandlingssammanhang
- Svårare för kunden att hitta ansvariga för servicen
- Språksvårigheter
- Negativa miljökonsekvenser

Svårigheterna i en stor organisation är att kunna balansera fördelar och nackdelar så att de genomsnittliga kostnaderna inte stiger. Viktigt är att på förhand definiera var beslut skall tas, hur beslutsmakten används och hur styrningen och den interna kontrollen ordnas utan att öka byråkratin. Man bör på förhand planera inom vilka områden det lönar sig att köpa tjänster av privata aktörer och var det lämpar sig bäst att själv producera tjänsterna.

Det förefaller som om städservicen mycket väl kunde utgöra en egen enhet som säljer interna städtjänster till en större organisation. Även lösningar med köptjänster av privata bör övervägas. Köptjänster kunde gälla vissa delområden som t.ex. fönstertvätt.

Det är viktigt med kunniga förmän som följer med utvecklingen inom området och utnyttjar moderna städmedel och material och nya inventarier som avlastar personalen ergonomiskt och medför effektivare arbetssätt. Viktigt är även att definiera nivån för städningen och följa upp resultatet och ständigt söka rationella, effektiva lösningar samt att ha en bra personalpolitik.

En specialisering bland förmännen kunde medföra positiva effekter. Hygienstädningen skiljer sig väsentligt från städning i skolor, daghem och kanslier. Kraven på städningen ökar dock hela tiden när enheterna blir större och smittoriskerna ökar.

Genom större upphandlingar kan man få ner kostnaderna för städmaterial och -inventarier. Samarbetet finns även idag gällande upphandlingar men samordningen är dock inte problemfri och upplevs som onödigt byråkratisk och tidsdryg.

Städare med utbildning inom området är svåra att få tag på i dag, varför städservicen bör räkna med att själv sköta introduktion och utbildning av nya arbetstagare. Här kunde man ev. hitta synergieffekter i en större organisation.

Gällande måltidsservicen har expertutredningar påpekat fördelarna med stora tillredningskök. Större enheter kan utnyttja personalresursen effektivare. Specialiseringen i ett storkök kan vara både positiv och negativ sett ur personalens synvinkel, medan ett storkök är mindre sårbart och mera flexibelt sett ur arbetsgivarens synvinkel.

Var gränsen går för hur ändamålsenligt ett storkök är och när transportkostnaderna, hanteringen och utdelningskostnader gör det olönsamt måste bedömas från fall till fall. Förhållandet pris/kvalitet kan också vara flytande. Mindre lokala leverantörer har svårt att leverera råvaror till ett storkök medan tongångarna bland matgästerna är att man önskar lokalproducerad, ren mat med god kvalitet. Problem uppstår även hanteringen av kall och varm mat så att livsmedelshygienkraven kan garanteras. En prioritering av kvalitet och vad det får kosta sker på det politiska planet.

Gällande fastighetservicen och underhåll av allmänna områden och vägar måste den dagliga servicen vara decentraliserad och kundnära. Fördelarna med en stor enhet kan sökas i effektivare arbetsledning, upphandlingar, sam användning av dyrare maskiner samt ordnande av ett dejoursystem på kvällar och helger. En standardisering bör genomföras för att uppnå full nytta av en stor organisation.

Även fastighetssektorn blir mer och mer specialiserad. Ny personal måste få en bra introduktion för att klara av all automatik och alla alarmsystem. Effektivisering kan nås genom samordning av vissa arbeten som t.ex. gräsklippning, skötsel av planeringar, effektivt utnyttjande av maskinparken, service och underhåll av maskinerna och t.ex. gemensamma trädgårdsmästare. Även ordnande av semestrar och ledigheter kan bli enklare i en större organisation där personalstyrkan kan utnyttjas optimalt.

De kommuner som idag köper en stor del av servicen idag av privata aktörer har kunnat minimera kostnaderna främst genom att inte ha inte ha överkapacitet och ha en dyr maskinpark som kräver underhåll och service.

Riskerna i en stor organisation är att informationsgången blir sämre och kunderna inte vet vem som kan kontaktas i olika frågor. Styrningen och ansvarsfördelningen måste vara tydlig både för egna anställda och för de som använder servicen.

6.4 Personalresursen

Stödtjänsterna i utredningskommunerna omfattar en personalstyrka på över 500 årsverken samt köp av tjänster till betydande summor årligen.

Den största utmaning för en ny organisation är att hitta en rätt dimensionering på personalresursen. Det krävs en motiverad personal på alla nivåer från gräsrotsnivån uppåt som jobbar för gemensamma mål. Ris-

ken är att man inte lyckas implementera detta i en stor organisation med personal som är van att arbeta på samma sätt som tidigare.

En omorganisering bör förberedas i god tid i samförstånd men personalen för att stärka motivationen. En förändring kräver bra planering och ledning och speciellt övergångsperioden är känslig men livsviktig för att man ska lyckas.