



Översyn Västra Mälardalens Kommunalförbund

2020



Sammanfattning

Bakgrund

Västra Mälardalens kommunalförbund – VMKF, startade 2006 i syfte att möjliggöra effektiv samverkan mellan kommunerna, Kungsör, Arboga, Surahammar och Köping. Nu, 14 år efter etableringen av VMKF, vill man nu se över om Kommunalförbundet på bästa sätt möjliggör effektiv samverkan.

Resultat

Kostnadsjämförelser med strukturellt liknande kommuner indikerar att förbundets medlemskommuner har lägre kostnader inom majoriteten av de områden som förbundet ansvarar för. Driftskostnaderna inom förbundet har ökat något de senaste åren men ökningen har skett i takt med att även antalet anställda i medlemskommunerna ökat.

Det finns ett visst gap mellan den beställning/uppdrag som givits till förbundet, förväntningarna från medlemskommunernas förvaltningar och förbundets leveranser. Detta gäller i stor utsträckning förväntningarna på förbundets service och tillgänglighet samt utvecklingsarbete. Det finns ett behov av att tydliggöra för samtliga förbundets uppdrag, ansvar och vilken nivå av service som är beställd.

Översynen visar på att det finns utvecklingspotential i förbundet och samarbete och kommunikation mellan förbundet och medlemskommunerna. Effektiviseringar kan uppnås genom att ge ett tydligare uppdrag till förbundet att arbeta med utveckling och att samordna medlemskommunernas och förbundets gemensamma processer. Det finns även ett behov av att utveckla kommunikation- och informationsflöden mellan förbundet och medlemskommunerna.



Rekommendationer i korthet

Ge förbundet i uppdrag att arbeta med utveckling och samordning av gemensamma processer.

Genomför insatser för att underlätta kommunikation och förståelse för varandras verksamheter

Se över beställningen till förbundet och säkerställ att den överensstämmer med de behov som finns i medlemskommunerna.

Hitta en alternativ hantering av fakturaskanning

Medlemskommunerna tar ansvar för förbundet på samma villkor

Direktionen agerar på de behov som finns i förbundets verksamheter

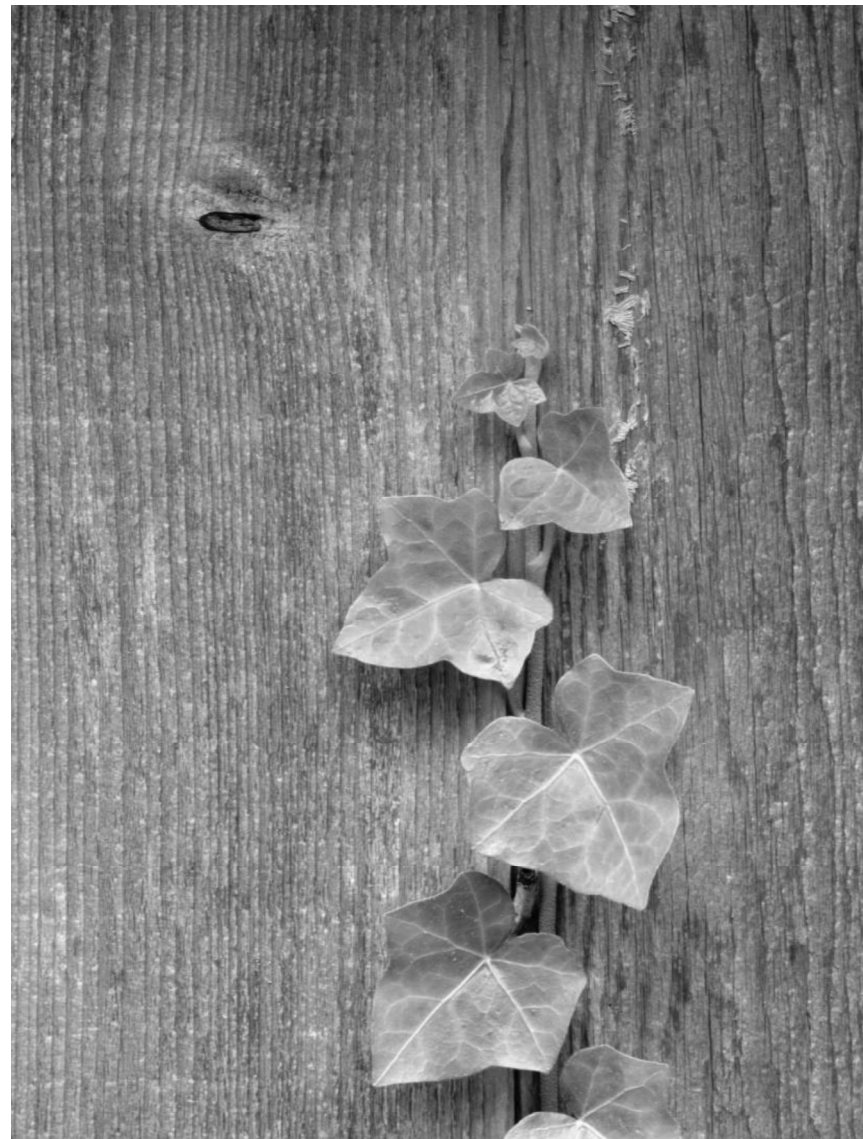
Se över möjligheten att hantera förbundets ekonomi- och HR-funktioner inom medlemskommunernas organisationer

Se över möjligheten att ge upphandlingsenheten uppdraget att projektleda upphandlingar över direktupphandlingsgränsen

Ta fram/tydliggör rutiner för kommunikation och information mellan förbundet och medlemskommunerna

Innehållsförteckning

	Sida
Vår förståelse av uppdraget	4
Kommunalförbund	5
Organisation och uppdrag	6
Västra Mälardalens Kommunalförbund: bakgrund	7
Organisation och styrning	8
Kommunalförbundets uppdrag	9
Finansiering och kostnadsjämförelse	11
Budget och finansiering	12
Kostnadsjämförelse	14
Kostnadsutveckling drift	17
Utveckling av volymer och arbetsuppgifter	18
Kostnader i relation till kvalitet	19
Kvalitet i leveranser till medlemskommunerna	20
Uppföljning av kvalitet i verksamheterna	21
Kvalitet i leverans: Medlemskommunernas perspektiv	22
Förbundsperspektivet	24
Kvalitet i leverans: Symptom, orsaker och leverans	25
Avslutande diskussion och rekommendationer	27
Vad är Västra Mälardalens kommunalförbund?	28
Gränsdragning och styrning	29
Effektiviseringsvinster genom samordning av processer	30
Rekommendationer	31



Vår förståelse av uppdraget

Bakgrund

Västra Mälardalens kommunalförbund – VMKF, startade 2006 i syfte att möjliggöra effektiv samverkan mellan kommunerna, Kungsör, Arboga, Surahammar och Köping. Nu, 14 år efter etableringen av VMKF, vill man nu se över om Kommunalförbundet på bästa sätt möjliggör effektiv samverkan.

Syfte

KPMG ska genomföra en översyn av VMKF:s verksamhet i syfte att undersöka huruvida VMKF möjliggör effektiv samverkan baserat på kommunernas rådande omständigheter och de framtida behov och utmaningar kommunerna står inför de kommande 15 åren. :

- Genomföra en referensanalys av hur VMKF bedriver sin verksamhet med avseende på ekonomi och kvalitet i jämförelse med strukturellt liknande kommuner.
- Nulägesanalysera det ekonomiska läget på enhetsnivå som enligt referensanalysen uppvisar de största avvikelserna.
- Lämna rekommendationer på möjliga förändringar i nuvarande verksamhet utifrån de mål, behov och förväntningar som medlemskommunerna har på verksamheten som VMKF bedriver

Förväntat resultat

Genomlysningen ska resultera i en analys av VMKF:s utvecklingsområden för att möjliggöra effektiv samverkan baserat på kommunernas nuläge och framtida utmaningar inom en 15 års period.

Uppdraget har genomförts i nedan steg:

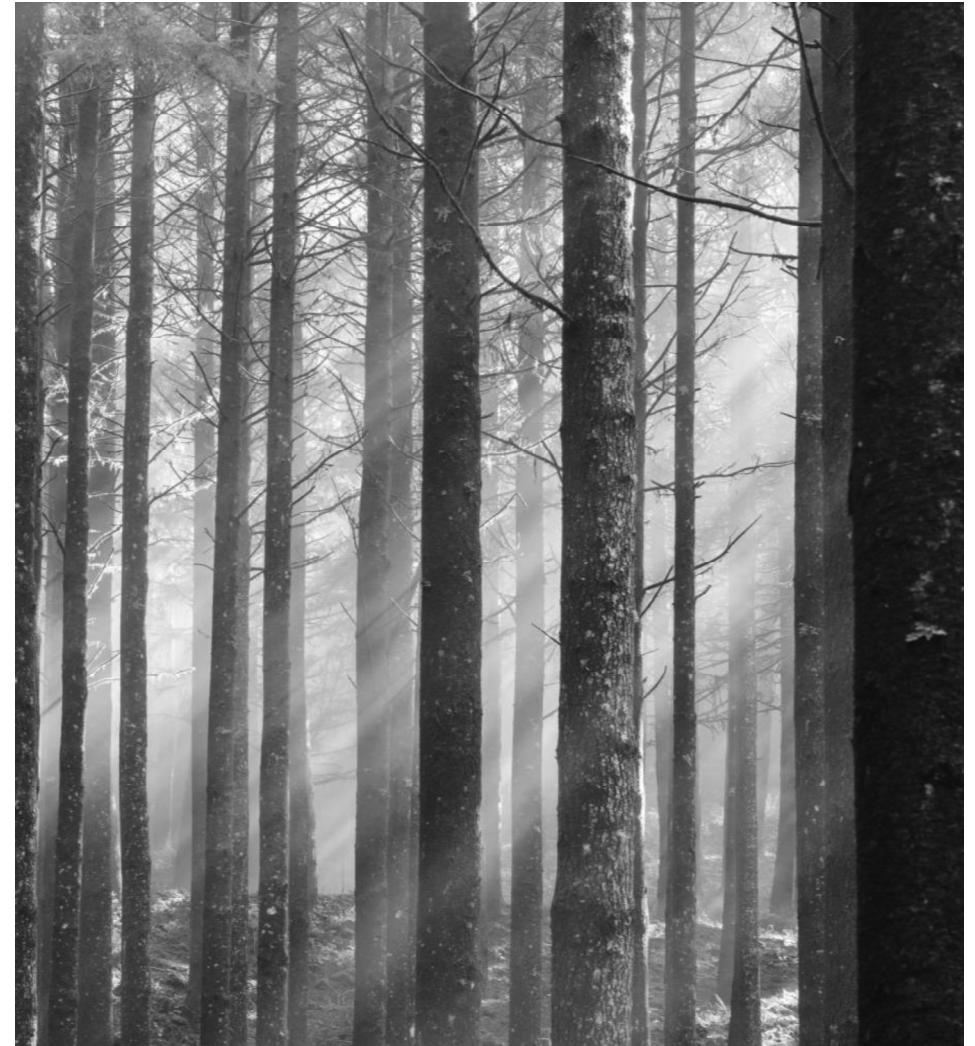
1. Central nivå VMKF. Uppdragsbeskrivning och analys av nu samordnade funktioner: dvs IT-avdelning, Löneavdelning, Specialistfunktion och ekonomifunktion
2. Kommunal nivå – Arboga, Köping, Kungsör och Surahammars stabsfunktioner och förvaltningsledning. Effektanalys
3. Gap-analys ambition 2006, behov och förväntningar 2019 mot effektutfall 2019. Förslag för ev. effektivisering



Vad är ett kommunalförbund?

Kommunalförbund är en form för samverkan mellan kommuner för hantering av kommunala angelägenheter. Kommuner som bildat ett kommunalförbund mellan sig blir medlemmar i förbundet. Även om förbundet är bildat av medlemskommunerna är det en egen offentligrättslig juridisk person med egen rättskapacitet, fristående från medlemmarna.

Kommunalförbund har samma status som en kommun och verkar för hela sitt område. Organisationen är uppbyggd på ett liknande sätt som en kommun eller region med ett eget fullmäktige eller direktion. Medlemskommunerna ska vara representerade i direktionen. I varje kommunalförbund ska finnas en förbundsordning som fastställer förbundets uppgifter, organisation och styrning.





Organisation och uppdrag

Västra Mälardalens Kommunalförbund: bakgrund

Bildande och medlemskommuner

Västra Mälardalens Räddningsförbund bildades 2004 av Kungsör, Köping och Arboga kommuner. Under 2006 ombildades räddningsförbundet till Västra Mälardalens Kommunalförbund (VMKF). I och med ombildandet till kommunalförbund tillkom en administrativ förvaltning med ansvar för uppgifter inom löneadministration, inköpsfunktion, beredskapshandläggning samt IT och tele.

Av beslutsunderlag framgår att följande effekter förväntades uppnås i och med bilandet av kommunalförbundet:

- Högre kvalitet, med möjlighet till specialisering
- Bättre servicenivå
- Minskad sårbarhet
- Större utvecklingspotential
- Minskade IT/systemkostnader
- Förmånliga upphandlingar med större volym
- Mer attraktiva arbetsplatser för våra medarbetare med stimulerande arbetsuppgifter och arbetsmiljö
- Kostnadsbesparingar

Surahammars kommun inträdde som medlemskommun i förbundet 2012.

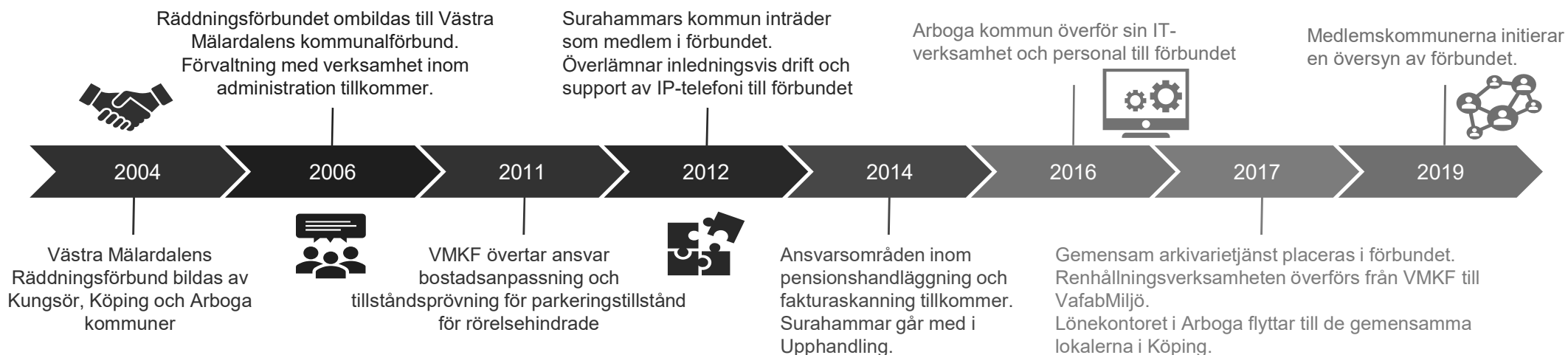
Inledningsvis överlämnades drift och support av IP-telefoni till förbundet och kommunen har sedan successivt lagt över ytterligare uppgifter och ansvar på förbundet. I dagsläget (våren 2020) ingår Surahammars kommun i samarbetet rörande IT, telefoni, skanning, upphandling och pensionshandläggning. Förbundet har även tillfälligt ansvar för bostadsanpassning.

Ansvarsområden

Förbundets ansvar och uppgifter har sedan bildandet förändrats något sedan bildandet. Idag utförs uppgifter inom IT, telefoni, skanning, personaladministration, upphandling, pensionshandläggning, säkerhetssamordning, krisberedskap, bostadsanpassning, parkeringstillstånd, arkiv (specialistfunktion), webb och intranät.

I vilken utsträckning uppgifter och ansvar har överlämnats till förbundet varierar något mellan medlemskommunerna.

Kommunalförbundet utför även uppgifter för ett antal av de kommunala bolagen.



Organisation och styrning

Organisation

VMKFs förbundsordning, senast reviderad år 2019, fastställer förbundets ändamål, uppgifter och organisation. Verksamheten är organiserad i två förvaltningar, (i) förvaltning för räddningstjänst samt (ii) förvaltning för driftfrågor, övriga överlämnade myndighetsuppgifter, administrativ service och konsultativ stödverksamhet. Den senare förvaltningen svarar även för förbundets interna administration. Förvaltningarnas ansvar och uppgifter finns upptaget i förbundsordningen. Inom den administrativa förvaltningen finns totalt 75 medarbetare.

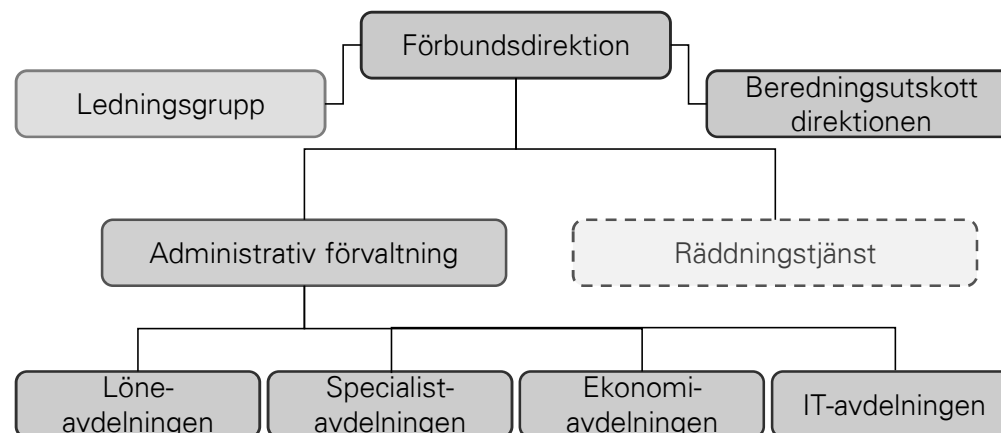
Styrning och ledning

Förbundet styrs av en direktion som ansvarar för att (i) fastställa budget, (ii) fastställa övergripande mål för förbundets verksamhet, (iii) besluta i ärenden av större vikt samt (iv) leda och samordna planering och uppföljning av förbundets ekonomi och verksamheter.

Direktionen består av tre ledamöter och ersättare vardera från Köping, Arboga och Kungsörs kommuner samt en ledamot och ersättare från Surahammars kommun. Samtliga kommuners kommunstyrelseordförande är ledamöter i förbundsdirektionen och är även direktionsens beredningsutskott. Ordförandeskapet och vice ordförandeskap roterar vartannat år mellan ledamöterna från Köping, Arboga och Kungsörs kommuner. Direktionen sammanträder ca fyra gånger per år.

Förbundets ledningsgrupp består av kommundirektörer/-chefer från respektive kommun. Ledningsgruppen har i uppdrag att (i) samordna budgetprocess, (ii) bereda ärenden samt (iii) vara den sammanhållande instansen för att samordna dialog och kommunikation mellan medlemskommunerna och förbundet.

Kommundirektören/-chefen i ordförandekommunen har ett särskilt ansvar att förbereda ärenden till direktionen tillsammans med förvaltningscheferna inom förbundet.



Kommentarer

Förbundet har två förvaltningschefer (räddningschef res. administrativ chef) men saknar förbundsdirektör. Detta innebär att det saknas en tydlig och samlad ledning av hela förbundet.

Direktionens styrning är på en väldigt övergripande nivå. Uppdragen till förbundet går inte genom direktionen utan kommer direkt från medlemskommunerna. Direktionen behöver inte vara involverad i den operativa verksamheten men det är i dagsläget oklart vad direktionen har för roll i förbundet.

Surahammars kommuns ställning i förbundet är något oklar då kommunen inte deltar i samtliga delar. Vid direktionsmöten avhandlas ärenden som berör samtliga kommuner först och sedan lämnar Surahammars representant mötet. Surahammar har dock formellt samma ansvar för hela förbundet som övriga medlemskommuner.

Vidare leder Köpings, Arbogas och Kungörs kommuners fördjupade samverkan till att frågor som rör förbundet diskuteras i andra forum. Det finns därför en upplevelse av att ärenden som tas upp i direktionen redan diskuterats färdigt.

Kommunalförbundets uppdrag

Uppdrag

Vilka uppdrag som har överlåtits till kommunalförbundet varierar mellan de olika medlemskommunerna (se tabell nedan). Utöver medlemskommunerna utför förbundet uppgifter på uppdrag av fler kommunala bolag och förbund. Inkluderat medlemskommunernas organisationer genomför förbundet uppdrag i varierande grad för 19 organisationer.

Basöverenskommelser tas årligen fram mellan förbundet och respektive medlemskommun. Överenskommelserna reglerar vilka delar och omfattning som ingår i tjänsten samt förutsättningar för uppdragets genomförande.

Tjänstebilagor tas fram för respektive tjänst som beskriver tjänsten såsom uppdragets innehåll, kommunens åtagande för en god leverans, uppföljning och kvalitet, tillgänglighet mm. Av basöverenskommelserna med tjänstebilagor framgår även finansieringsprinciper för respektive tjänst.

Räddningstjänst

Denna utredning inkluderar inte förbundets andra förvaltning, räddningstjänst. Den administrativa förvaltningen hanterar dock även räddningstjänstens administrativa del, såsom löne- och ekonomiadministration. En utredning angående Västra Mälardalens Räddningstjänsts eventuella framtida medlemskap i Mälardalens Brand- och Räddningsförbund (MBR) genomfördes under början av 2020. I utredningen konstateras att räddningstjänst får administrativt stöd från den administrativa förvaltningen "utan egentlig prislapp, men till en betydande kostnad".

Organisation	IT	Telefoni	Skanning	Lön	Pension	Upp-handling	Parkerings-tillstånd	Bostads-anpassning	Kris-beredskap	Säkerhets-samordning	Arkiv (specialist)	Webb	Intranät
Köpings kommun	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Kungsörs kommun	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Arboga kommun	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Surahammars kommun	x	(x)	x		x	x		x					

x= Är kund (x) = Köper delar av tjänst ■ = Inte kund, VMKF kan leverera tjänst

Kommunalförbundets uppdrag forts.

Ekonomiavdelningen

Ekonomiavdelningen ansvarar för den interna ekonomiadministrationen för hela förbundet, inklusive räddningstjänst. Avdelningen ansvarar även för skanning av leverantörsfakturor på uppdrag av medlemskommuner och bolag.

Specialistavdelningen

Specialistavdelningen består av 11 medarbetare, inkl. chef, och hanterar fyra av förbundets uppdrag:

Inköp och upphandling. Förbundet ansvarar för en gemensam inköps- och upphandlingsfunktion med uppgift att samordna upphandlingar av varor och tjänster över gränsen för direktupphandling. Upphandlingsfunktionen ska även tillgodose behov av specialkompetens inom upphandlingsområdet och agera inköpscentral över där det är lämpligt.

Arkiv. Förbundet ansvarar för en gemensam specialistfunktion för arkivfrågor. Medlemskommunerna ansvarar för löpande arkivbildning och arkivvård.

Säkerhetssamordning och krisberedskap. Förbundet ansvarar för att tillhandahålla gemensamma resurser för säkerhetssamordning och krisberedskapsfrågor som stöd för medlemskommunerna i deras uppgifter enligt lagen om extraordinär händelse i fredstid hos kommuner och landsting mm. Säkerhetssamordning och krisberedskap är två olika organisationer.

Bostadsanpassningsbidrag och parkeringstillstånd för personer med en funktionsnedsättning. Förbundet ansvarar för handläggning och beslut i dessa ärenden. Medlemskommunerna ska svara för administrativa kostnader samt bidragskostnader.

Löneavdelningen

Förbundet ansvarar för personal- och löneadministration, systemförvaltning av system kopplade till lönehantering och pensionshandläggning. Utöver detta ansvarar förbundet även för support och utbildning avseende processer och system kopplade till personal- och löneadministrationen.

Löneavdelningen består av totalt 16 medarbetare inklusive avdelningschef. På avdelningen finns medarbetare som arbetare som (i) lönehandläggare, tio medarbetare, (ii) lönespecialist, en medarbetare som hanterar kvalificerade ärenden samt statistik, (iii) systemförvaltare, tre medarbetare som är systemförvaltare för systemen Personec, TimeCare, WINLAS samt Utdata samt (iv) arbetsledare, en medarbetare som hanterar pensioner och ekonomi.

IT-avdelningen

Inom IT och telefoni ansvarar förbundet för en gemensam organisation för teknisk utrustning, drift och support inom IT och telefoni. IT-avdelningen ansvarar även för växelfunktion och reception åt samtliga medlemskommuner, Surahammars kommun har dock egen växelpersonal. Avdelningen utför tjänster på uppdrag av samtliga medlemskommuner samt 13 kommunala bolag/förbund/gemensam nämnd.

IT-avdelningen består av 31 medarbetare, inkl. avdelningschef, som arbetar inom ett av tre områden:

Drift och teknik. 22 medarbetare som arbetar med drift av system samt helpdesk för medlemskommunerna.

Systemförvaltning. Tre medarbetare som arbetar som förvaltningsledare.

Telefoni. Fem medarbetare, varav en är arbetsledare och övriga är telefonister



Finansiering och kostnadsjämförelse

Budet och finansiering

Budget

Budget för förbundet ska enligt förbundsordningen fastställas av direktionen inom den ram för respektive enhet som förbundsmedlemmarnas kommunfullmäktige beslutat. Ramarna ska anges före juni månads utgång. Direktionen ska fastställa budgeten under oktober månad. Budgeten ska innehålla en plan för verksamheten och ekonomin under budgetåret. När budget fastställs bestäms storleken bidragen som förbundsmedlemmarna ska erlægga till förbundet.

Finansiering

Finansieringsprinciperna för respektive verksamhet inom förbundet finns angivna i förbundsordning samt i de basöverenskommelser som träffas mellan förbundet och respektive kommun årligen.

Samtliga tjänster finansieras genom kommunbidrag med undantag för telefoni, IT och skanning där debitering sker per enhet respektive per faktura.

Surahammars kommun har tidigare inte betalat kommunbidrag för förbundets OH-kostnader. År 2019 var första året som Surahammar betalade kommunbidrag för direktion och revision. År 2020 kommer Surahammar även betala kommunbidrag för ekonomiadministration och administrativ chef.

Kommentarer

Det har framkommit att medlemskommunernas budgetprocesser inte är synkande med varandra eller förbundet. Detta har lett till att förbundets ramar inte angetts i juni månad. Detta försenar förbundets budgetprocess och försvårar för förbundets planering.

Surahammars kommuns ställning i förbundet och i relation till övriga medlemskommuner blir något oklar då de tidigare inte betalat kommunbidrag för förbundets OH-kostnader. Kommunen har erbjudit sig att medfinansiera OH-kostnaderna tidigare men frågan har inte hanterats av förbundet. Surahammars kommun har formellt samma ansvar för förbundet, oavsett vilka uppdrag de lämnat till förbundet, men har i praktiken inte haft samma ekonomiska ansvar.

Kommunbidrag/kostnader per medlemskommun 2019 (tkr)

<u>Tjänst/kostnad</u>	<u>Finansiering</u>	<u>Köping</u>	<u>Arboga</u>	<u>Kungsör</u>	<u>Surahammar</u>
Direktion/revision	Kommunbidrag	137	75	46	44
Administrativ chef	Kommunbidrag	652	357	221	
Ekonomiadministration	Kommunbidrag	911	498	309	
Lönekontor	Kommunbidrag	5066	2772	1721	120*
Upphandling	Kommunbidrag	755	755	755	755
Bidrag och tillstånd	Kommunbidrag	698	382	237	**
Beredskap	Kommunbidrag	495	495	495	
Arkivarie	Kommunbidrag	381	208	129	
Oförutsett	Kommunbidrag	37	20	13	
IT/Tele	Per enhet	26777	11282	8000	8602
Skanning***	Per faktura	225	118	50	103

* Handläggning av pensioner.

** Surahammars kommun debiteras separat för bostadsanpassning

***Kostnad: 5,41 kr/faktura. Beräkning utifrån volym 2018.

Budet och finansiering, forts.

Fördelningstal

Kommunbidragen beräknas genom fördelningstal. Fördelningstalen är baserade på befolkningstal med undantag för upphandlingsverksamhet och beredskapssamordnare som har fördelats jämt mellan de kommuner som har tjänsten.

Från 1 januari 2020 gäller nya fördelningstal. De nya fördelningstalen baseras på:

- *Befolkningstal*: krisberedskap, bidrag/tillstånd, säkerhetssamordnare, arkivverksamhet, systemförvaltning och investering kommungemensamma system.
- *Styckpriser*: IT, telefoni, lön, skanning.
- *Särskilda modeller*:
 - Upphandling. Kostnad fördelas 60/40 mellan kommun och bolag
 - Systemförvaltning av system som delas av kommuner, bolag och kommunalförbund. Kostnaden fördelas utifrån respektive organisations antal PC på bordet. Kommunernas står för 2 andelar av investeringskostnader och bolag för en andel.
 - Verksamhetssystem. Kostnad fördelas till respektive kommun/förvaltning.
 - Direktion ledning och stödfunktioner, kostnader för oförutsett. Kostnaderna fördelas på respektive verksamhet. Avdelningarna betalar kostnader för OH enligt separat nyckel.
 - Revision. Kostnad fördelas 25 % per medlemskommun.

Kommentarer

Vi noterar att de fördelningstal som användes innan 1 januari 2020 leder till att Köpings kommun, som den till invånarantal största kommunen, får i jämförelse låga kostnader för upphandlingsverksamhet.



Kostnadsjämförelse

Följande avsnitt innehåller kostnadsjämförelser mellan förbundets medlemskommuner och kommuner som är strukturellt lika dessa. Jämförelsen syftar till att ge en indikation om hur kostnaderna för de verksamheter som kommunalförbundet ansvarar ser ut i jämförelse med andra kommuner.

Om jämförelsen

Då det saknas öppen data rörande de kostnadsposter som är inkluderade i jämförelsen har information samlats in genom att förfrågningar har skickats till ett antal utvalda kommuner. De kommuner som har fått en förfrågan har valts ut för att strukturellt liknar medlemskommunerna baserat på strukturkostnad, befolkning och skattekraft. Totalt har 16 kommuner tillfrågats och av dessa har 11 tillhandahållit samtliga eller delar av de uppgifter som efterfrågats.

Kostnadsjämförelsen ska endast ses som en indikation på skillnader mellan kommunerna och är inte en exakt jämförelse då det finns skillnader mellan kommunerna vilka exakta kostnader som är inkluderade i de olika posterna.

Kostnader för direction/revision, administrativ chef, ekonomiadministration, arkivarie samt kostnader för oförutsedda händelser har inte inkluderats i jämförelsen. Detta då en jämförelse mellan dessa kostnader mellan förbundet och andra kommuner inte skulle bli rättvisande.

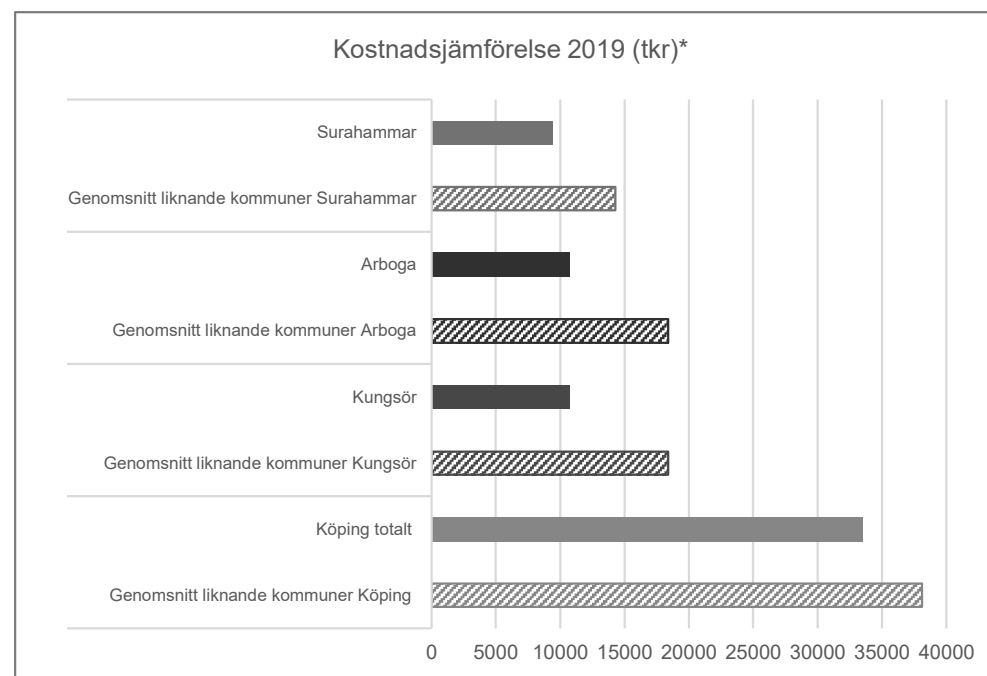
Beredskapssamordnare har inte inkluderats i jämförelsen då medlemskommunerna erhåller stadsbidrag för detta.

Strukturellt liknande kommuner	
Surahammar	Smedjebacken, Tanum, Vårgårda, Götene, Säter
Arboga	Götene, Tanum, Vårgårda, Tidaholm
Kungsör	Götene, Tanum, Vårgårda, Tidaholm
Köping	Vetlanda, Gislaved, Kumla, Eslöv, Lindsberg

Övergripande kostnadsjämförelse

Diagrammet nedan visar en övergripande jämförelse av de totala kostnaderna för upphandlingsverksamhet, löneadministration, bidrag/tillstånd, skanning samt IT/telefon mellan medlemskommunerna och genomsnittet för liknande kommuner.

Jämförelsen indikerar att den totala kostnaden är lägre i samtliga kommuner jämfört med genomsnittet för liknande kommuner.



* Jämförelsen för Surahammars kommun inkluderar upphandlingsverksamhet, skanning samt IT/Telefoni

Kostnadsjämförelse, forts

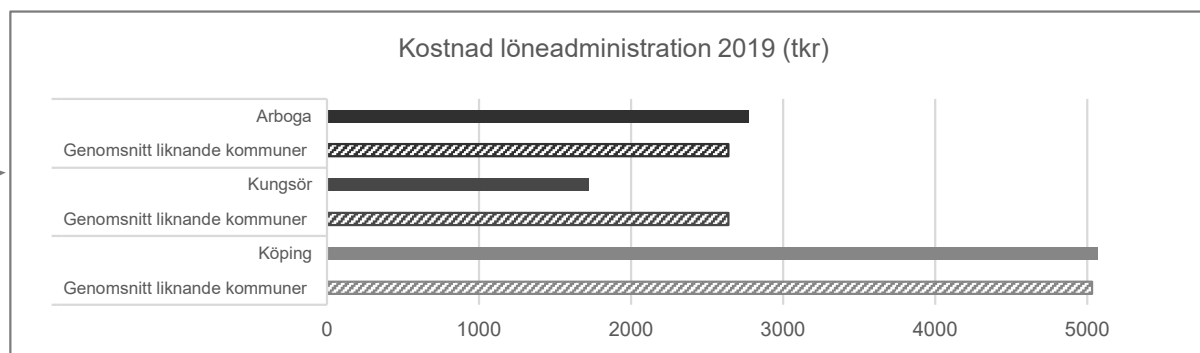
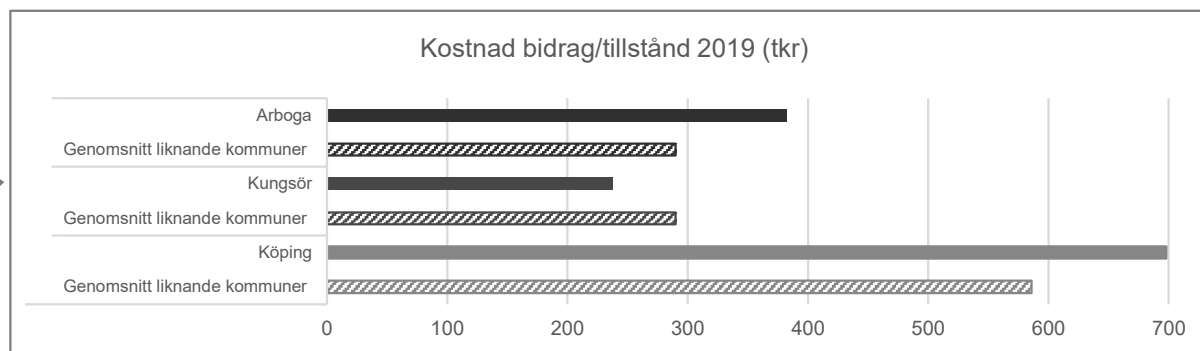
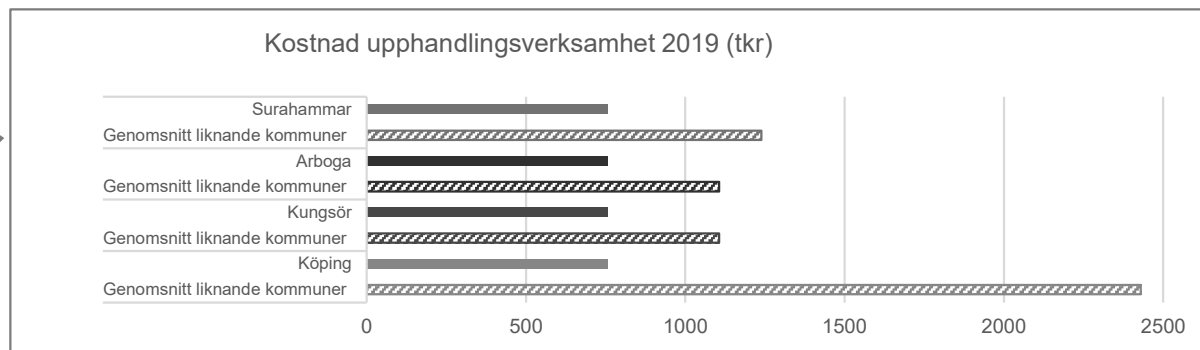
Jämförelsen av kostnader för upphandlingsverksamhet indikerar att samtliga medlemskommuner har lägre kostnader än genomsnittet för strukturellt liknande kommuner.

Då kostnaderna för upphandling tidigare fördelats jämt mellan medlemskommunerna är Köping kommuns kostnader betydligt lägre än genomsnittet för liknande kommuner, då det är den största av medlemskommunerna. Den jämna fördelningen av kostnader leder även till att övriga medlemskommuner får bära en högre kostnad sett till deras storlek.

Av de tillfrågade kommunerna är det 9 som har lämnat uppgifter om handläggningskostnader för bostadsbidrag och parkeringstillstånd. Av dessa är det 5 som endast har lämnat uppgifter gällande bostadsbidrag då parkeringstillstånd inte särredovisas. Jämförelsen är därför inte rättvisande.

Utöver detta kan även tilläggas att Surahammar tillfälligt gått med i Bostadsanpassningen i förbundet under 2019/2020. Detta har skett inom befintlig ram, utan att enheten utökats personellt.

Jämförelsen med strukturellt liknande kommuner indikerar att kostnadsnivån för löneadministration ligger på en liknande nivå som med jämförbara kommuner. Undantaget är Kungörs kommun som har en något lägre kostnad.



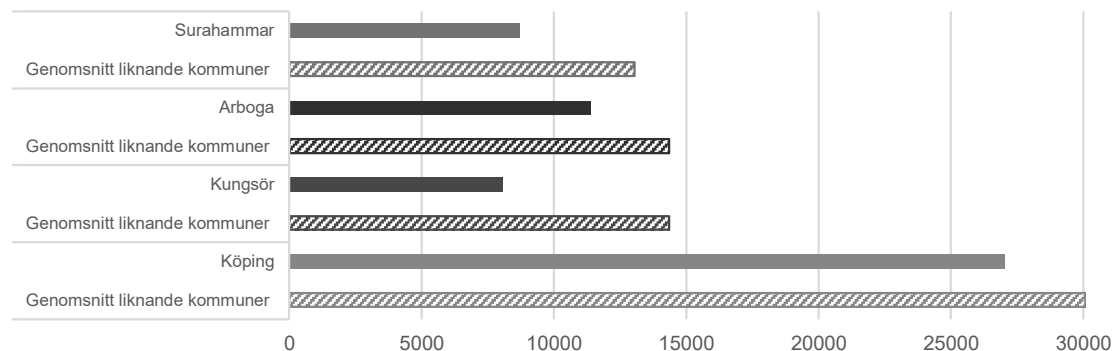
Kostnadsjämförelse, forts

Kostnaderna för IT, telefoni och skanning är lägre i medlemskommunerna jämfört med genomsnittet för strukturellt liknande kommuner.

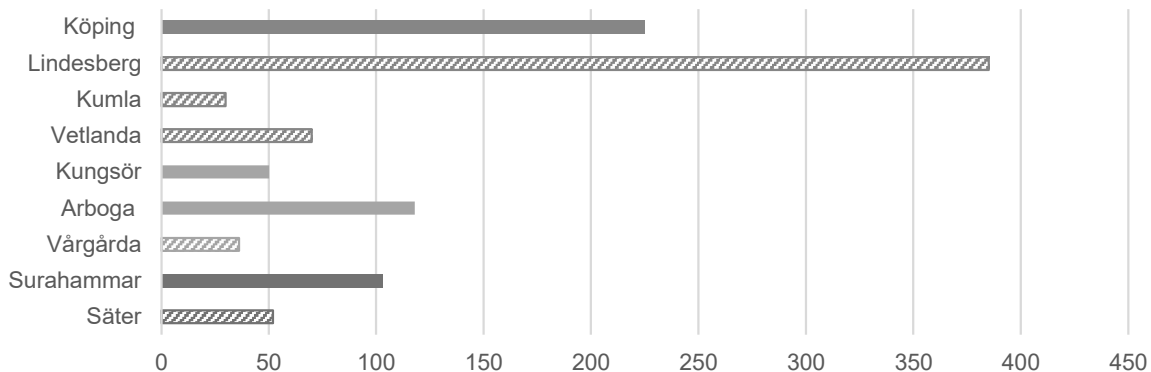
I de uppgifter som vi mottagit från de tillfrågade kommunerna för kostnadsjämförelsen är kostnader för skanning till stor del inkluderad i kostnaderna för IT/telefoni. För ett antal kommun har det dock varit möjligt att bryta ut kostnaden för skanning. Jämförelsen är med ett litet antal kommuner men ger ändå en indikation om kostnadsskillnader.

Jämförelsen indikerar att samtliga medlemskommuner har högre kostnader för skanning än de strukturellt liknande kommuner som är inkluderade. Undantaget är Lindesberg som har betydligt högre kostnader.

Kostnad IT, telefoni och skanning 2019 (tkr)



Kostnad skanning 2019* (tkr)



*Kostnad för medlemskommuner i VMKF är en beräkning utifrån volym 2018.

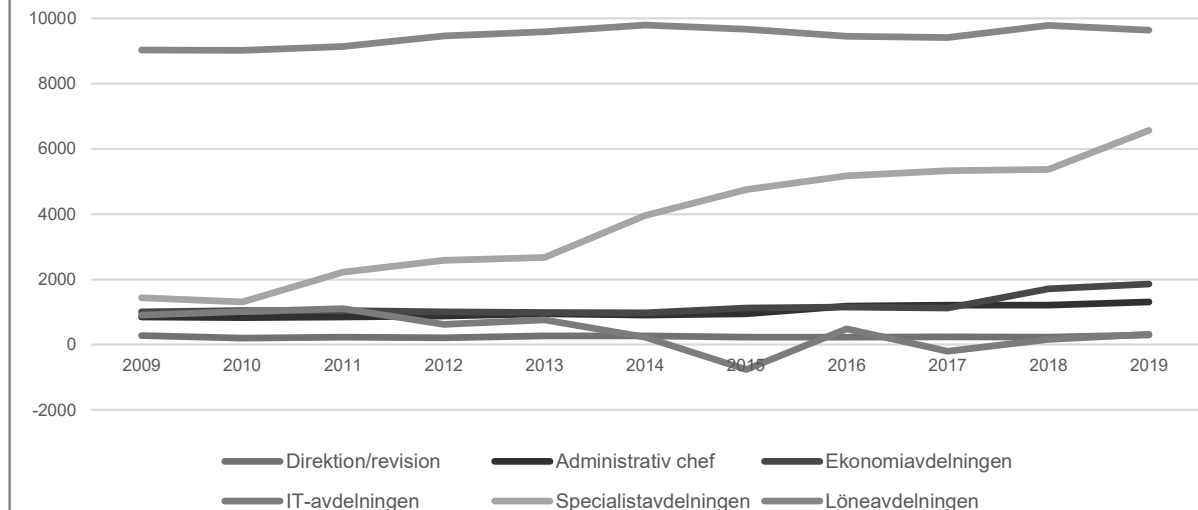
Kostnadsutveckling drift

Driftredovisningen beskriver utfallet i förhållande till budgeterade kostnader och intäkter.

Diagrammet visar driftsredovisningen per avdelning över de senaste 10 åren. Driftskostnaderna för avdelningarna har ökat något under perioden. Den mest markanta ökningen har dock skett inom Specialistavdelningen som därför bryts ner mer detaljerat i diagrammet nedan.

IT-avdelningen har ingen driftbudget då kostnader och intäkter ska vara samma. Diagrammet visar när avdelningen gått över budget (över noll) respektive under budget (under noll). Fram till år 2017 redovisades dock driftkostnader för webbdesign och systemkoordinator separat, dessa poster hade då en driftbudget men ingår från 2017 i IT.

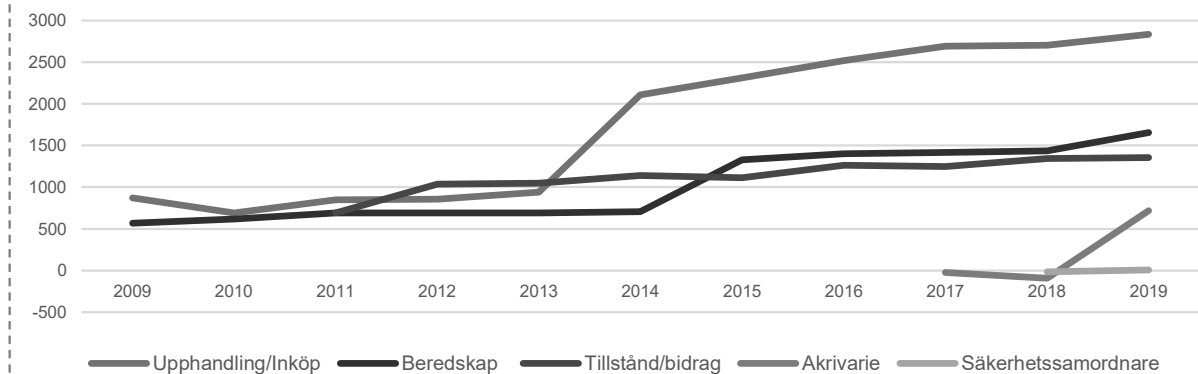
Driftredovisning 2009-2019 (tkr)



Kostnadsutvecklingen inom specialistavdelningen visar att driftkostnaderna har ökat under de senaste 10 åren. Kostnadsökningen har framför allt skett från år 2014 och framåt.

Den största ökningen har skett inom upphandling/inköp där driftskostnaderna har ökat från 870 tkr år 2009 till 2 836 tkr år 2019. Den största förändringen var mellan åren 2013 och 2014 då upphandlingsenheten utökade sin bemanning, 2013 med assistent och 2014 med upphandlare, i syfte att möta medlemskommunernas behov av specialistkompetens. År 2015 utökades bemanningen inom krisberedskap.

Driftredovisning Specialistavdelningen 2009-2019 (tkr)



Utveckling av volymer och arbetsuppgifter

Kostnader utifrån volym

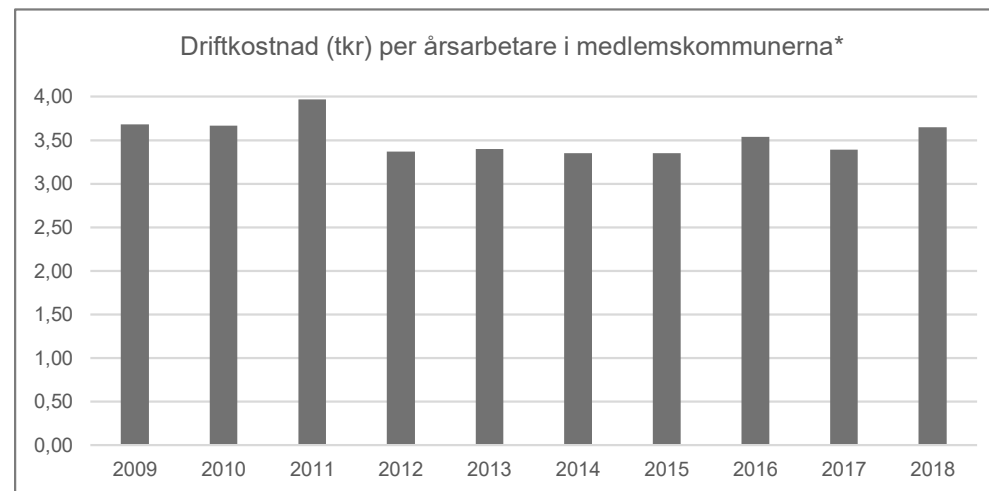
Antalet anställda i medlemskommunerna påverkar arbetsbelastningen och kostnaden även för förbundet. Fler anställda innebär fler löner som ska handläggas, fler enheter (datorer och telefoner) och bör även innebära fler som kontaktar förbundets help desk.

Diagrammet till höger visar förbundets driftkostnad, utifrån driftredovisning, fördelat på det sammanslagna antalet årsarbetare i medlemskommunerna. Här bör noteras att förbundet även utför uppgifter på uppdrag av andra organisationer, såsom kommunala bolag.

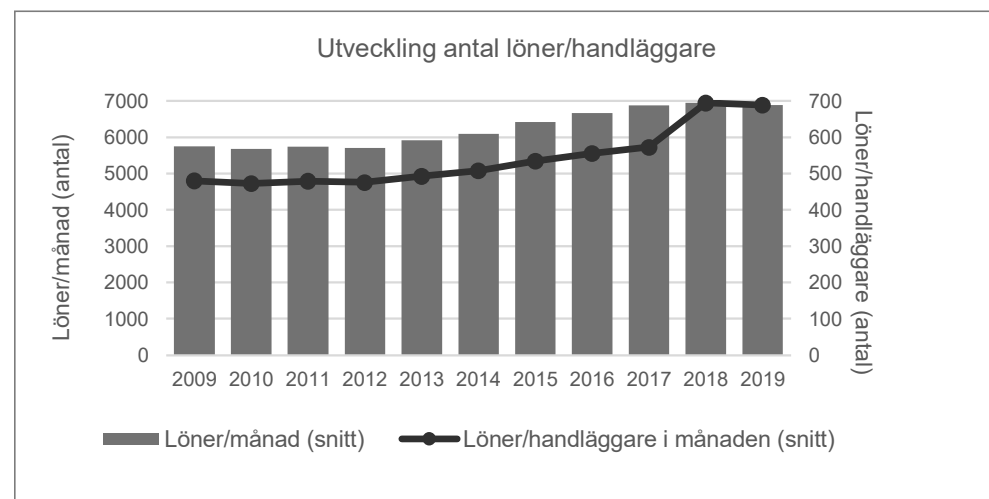
Antalet årsarbetare i medlemskommunerna har ökat något sedan 2009, från totalt 3 559 år 2009 (exkl. Surahammar) till 5 003 år 2018 (inkl. Surahammar). Förbundets driftkostnad per årsarbetare har under denna period inte förändrats markant. Kostnaden per årsarbetare sjönk något 2012 när Surahammar gick med i förbundet.

Diagrammet över utvecklingen av antalet löner per lönehandläggare visar att det genomsnittliga antalet löner har ökat de senaste 10 åren. Antalet lönehandläggare under perioden har varit mellan 10 (2009-2017) och 12 (2018-2019) tjänster. Det genomsnittliga antalet löner per handläggare har alltså ökat under perioden.

Under perioden har även arbetsuppgifter tillkommit såsom handläggning av pensioner, systemförvaltning, arkiv för kommunernas personalakter, personalstatistik och systemadministration.



* Årsarbetare i Surahammars kommun är inkluderade från år 2012.



Kostnader i relation till kvalitet

Fortsatt arbete med effektiviseringar

Jämförelserna med strukturellt liknande kommuner indikerar att förbundets medlemskommuner har lägre kostnader inom majoriteten av de områden som förbundet ansvarar för. Driftkostnaderna inom förbundet har ökat något de senaste åren men att ökningen har skett i takt med att även antalet anställda i medlemskommunerna ökat.

Låga kostnader, eller lägre kostnader än andra, innebär dock inte att per automatik att verksamheten är effektiv eller att kvalitén i leveransen inte behöver förbättras. Fokus bör ligga på att arbeta vidare med kostnadseffektiviseringar och ökad kvalitet. Detta kan göras t.ex. genom att utveckla och arbeta med enhetliga kvalitetssäkrade processer och intern kontroll som en del i processerna.

Effektiviseringar och förbättringar måste dock ske utan att det uppstår övervältringskostnader för medlemskommunernas verksamheter. Fokus ska även fortsättningsvis vara att underlätta för medlemskommunernas verksamheter.

Förändringar hos förbundet som leder till att kostnader och arbetsbelastning trycks ut till kommunernas verksamheter är inte en effektivisering.





Kvalitet i leveranser till medlemskommunerna

Uppföljning av kvalitet i verksamheten

Kvalitetsuppföljningar genomförs kontinuerligt av förbundets verksamheter och sammanställs årligen i ett index, nöjd kund-index (NKI). Resultatet redovisas årligen i förbundets årsredovisning.

Kvalitetsuppföljningar, NKI

Diagrammet nedan visar resultatet av NKI (nöjd kund index) de senaste fem åren. Förbundet samtliga verksamheter har höga NKI-resultat.

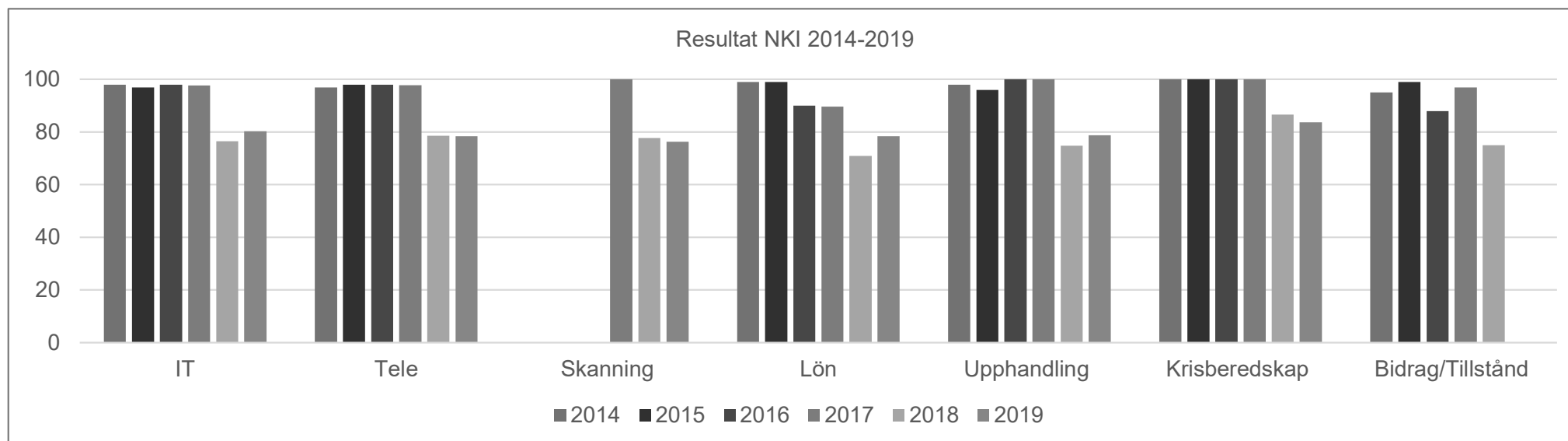
År 2018 och 2019 har resultatet sjunkit något jämfört med tidigare år, det är dock fortfarande ett högt resultat. År 2018 förändrades metoden för kvalitetsuppföljning vilket innebär att de frågor som ingår i uppföljningen har förändrats, det är möjligt att detta har påverkat resultatet. Årsredovisningen för 2019 visar att NKI för hela den administrativa förvaltningen på förbundet har ökat med 1,7 sedan föregående år.

Svarsfrekvensen 2019 var på mellan 9,6 % (telefoni) och 35 % (upphandling). Variationerna i svarsfrekvens beror delvis på att antalet mottagare för enkäterna även varierar, mellan 7 486 mottagare (IT/telefoni) och 19 mottagare (upphandling). Svarsfrekvensen har ökat jämfört med året innan.

De kvalitetsuppföljningar som genomförs av förbundet visar på goda resultat. Även om nöjdheten enligt indexet har gått ner de senaste två åren är det höga resultat. Indexet ligger på en liknande nivå inom samtliga verksamheter, även för åren 2018-19 då resultatet gått ner.

Kommentarer

Vid intervjuer med representanter från medlemskommunerna lyfts dock att det är många uppföljningar som skickas ut och det ifrågasätts om dessa skickas till de personer som är bäst lämpade att svara. Vidare ifrågasätts om de frågor som ställs i uppföljningarna kan fånga upp kvaliteten i leveransen.



Kvalitet i leverans: medlemskommunernas perspektiv

I detta avsnitt sammanställs för vad som framkommit under översynen rörande hur kvaliteten i leveranser från förbundet upplevs. Sammanställningen är gjord utifrån intervjuer med representanter från medlemskommunerna.

Medlemskommunernas upplevelse av kvalitén

Hur kvalitén i VMKFs leveranser upplevs varierar både mellan och inom medlemskommunerna. Verksamheter inom förbundet har beskrivits fungera väl av vissa representanter från medlemskommunerna medan andra beskriver dem som problemområden. Generellt har många framfört att kontakterna med förbundet fungerar bra om de får tag på "rätt person", vem som är "rätt person" varierar också mellan olika kommuner.

Vid intervjuer lyfts flera generella förbättringsområden såsom:

- Bättre kommunikation/dialog med och information från förbundet t.ex. rörande servicefönster och möten
- Möjlighet till snabb kontakt och problemlösning
- Snabbare handläggning
- Ökat fokus på och driv i utvecklingsarbete

Vid intervjuer hos samtliga medlemskommuner har erfarenheter av bristande kvalitet i leveranser och service inom framför allt områdena upphandling, löneadministration och IT tagits upp.

Kvalitet och service: Upphandling

- *Service och stöttning i upphandlingar.* Medlemskommunernas behov av stöttning inom upphandlingsområden varierar mellan olika verksamhetsområden, beroende på hur stor vana och erfarenhet det finns av att genomföra upphandlingar. Flera kommunrepresentanter beskriver att upphandling upplevs som svårt, krångligt och tidskrävande. Det efterfrågas ökade möjligheter att få stöttning vid upphandlingar. Stöttningen kan t.ex. gälla framtagande av kravställningar inför upphandling eller handfast stöd vid enklare upphandlingar.
- *Arbetsuppgifter som läggs på medlemskommunernas verksamheter.* Det beskrivs att frågor som man skulle vilja att upphandlingsenheten hanterar läggs över på medlemskommunernas verksamheter. Mycket av arbete som rör upphandling beskrivs fortfarande ligga kvar hos medlemskommunerna.
- *Projektledning av upphandlingar.* Flera kommunrepresentanter har tagit upp att de önskar att upphandlingsenheten tar ett större ansvar för projektledningen av upphandlingar. Upphandlingsenheten uppges komma in för sent i upphandlingsprocessen.
- *Personalbrist.* Det finns en upplevelse av att personalbrist inom upphandling leder till upphandlingsenheten inte har möjlighet att ge snabb och tillräcklig service.



Kvalitet i leverans: medlemskommunernas perspektiv, forts

Kvalitet och service: Löneadministration

- *Kvalitetssäkring av lönehanteringsprocessen.* Flera kommunrepresentanter har lyft behovet av att utveckla och kvalitetssäkra lönehanteringsprocessen och löneavdelningens rutiner. Det har framförts att det återkommande sker felaktigheter i lön- och arvodeshantering samt vid ändringar av anställningar i systemet.
- *Utvecklingsarbete.* Utvecklingstakten upplevs som långsam och skulle behöva drivas tydligare från förbundet men i dialog med medlemskommunernas verksamheter.
- *Handläggningstider.* Handläggningstider beskrivs som långa. Ärenden ligger kvar länge i servicedesk innan de hanteras. Återkommande exempel har varit behovet av att snabbt registrera nyanställningar så att användar-ID och e-poster kan beställas från IT innan anställningen börjar. Detta har enligt uppgifter inte fungerat vid ett antal tillfällen.
- *Förståelse för kommunernas verksamheter.* Under intervjuerna har det beskrivits att det finns en upplevelse av att lönehandläggare inte har tillräcklig förståelse för kommunernas verksamheter. Detta leder dels till felaktigheter i handläggningen men även att medarbetare får felaktig information när de kontaktar löneavdelningen i olika frågor.
- *Flexibilitet.* Löneavdelningen beskrivs inte vara tillräckligt flexibel i sina arbetssätt, det saknas förmåga att se när man kan frångå rutiner för att lösa ett ärende mer effektivt. Stor del av arbetet rörande löner ligger på kommunernas verksamheter genom självservice.
- *Service.* Stor del av arbetet och kostnaderna för lönehanteringen har tryckts ut till medlemskommunernas verksamheter genom att mer ska registreras av medarbetarna själva genom självservice. Kvalitén i leveranser och service uppges variera inom löneavdelningen beroende på vilken handledare man haft kontakt med.

Kvalitet och service: IT och telefoni

- *Närheten till verksamheten.* Flera av de intervjuade framför att servicen och möjligheten till att få snabb hjälp har påverkats negativt av att IT lagts över på förbundet. Man saknar att ha en IT-tekniker på plats som snabbt och smidigt kan hjälpa till med situationer som uppstår i vardagen.
- *Service och tillgänglighet.* Servicenivån från IT beskrivs som personbunden, servicen och kunskapsnivån är bra om man får tag på rätt person. Det uppges att ärenden tar längre tid att lösa. Vid intervjuerna har även lyfts en önskan om att ITs help desk ska vara öppen även under lunchtid, det är under lunch som kommunens medarbetare oftast har tid att ringa till helpdesk. Help desks svarstider är långa och det händer att man inte får återkoppling på ärenden.
- *Kommunikation.* Kommunikationen rörande servicefönster och tider när tekniker är på plats uppges inte fungera. IT-avdelningen för inte en dialog med medlemskommunernas verksamheter rörande när ett servicefönster är passande att ha utifrån att verksamheterna ska påverkas så lite som möjligt.

Kommentarer

Intervjuerna med representanterna från medlemskommunerna visar på att det finns ett antal förbättringsområden i förbundets leveranser. Kritiken handlar i stora drag om att förbundet inte lever upp till de förväntningar och behov som finns hos medlemskommunernas verksamheter. Detta gäller dels leveranserna men också till stor del i kommunikationen och bemötandet.

Som en del i granskningen har även representanter från förbundet intervjuats. Intervjuerna har dels syftat till att insamla information om förbundets verksamheter men även del för att få deras syn på förutsättningarna att genomföra det uppdrag de fått av medlemskommunerna.

Förbundets upplevelse av sina förutsättningar

Från förbundet finns en upplevelse av att det finns stora förväntningarna från medlemskommunerna på vad förbundet ska klara av att genomföra.

Det har uppfattats som att det finns en uttalad vilja från medlemskommunerna att samarbeta och samordna sina processer. I praktiken finns dock en motvilja hos medlemskommunerna att ändra och anpassa sina arbetssätt. Till exempel genom att medlemskommunerna använder sina egna blanketter för underlag till lönehandläggarna.

Önskar om ökad flexibilitet har uppfattats av förbundet. Flexibilitet kan dock inte ske på bekostnad av rättssäkerheten och effektivitet. Förbundet behöver följa sina rutiner för att minimera risker för misstag och felaktigheter i handläggning.

Det finns en vilja inom förbundet att arbeta mer med och driva utveckling men det upplevs inte finnas rätt förutsättningar för detta. Förbundet saknar tid, resurser och ett tydligt mandat att driva utvecklingsfrågor.

Kommentarer

Det finns ett gap mellan medlemskommunernas förväntningar på förbundet och vad förbundet har förmåga att leverera.

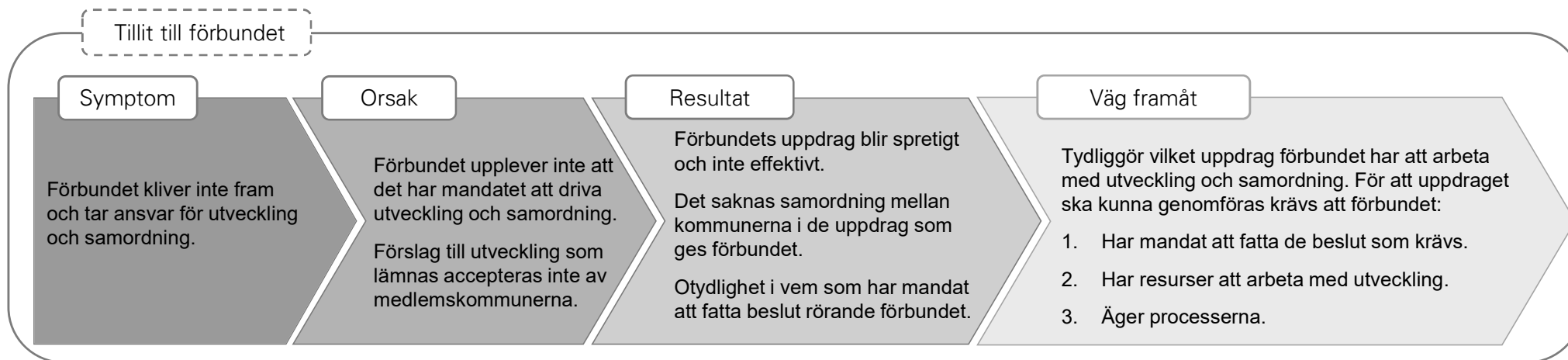
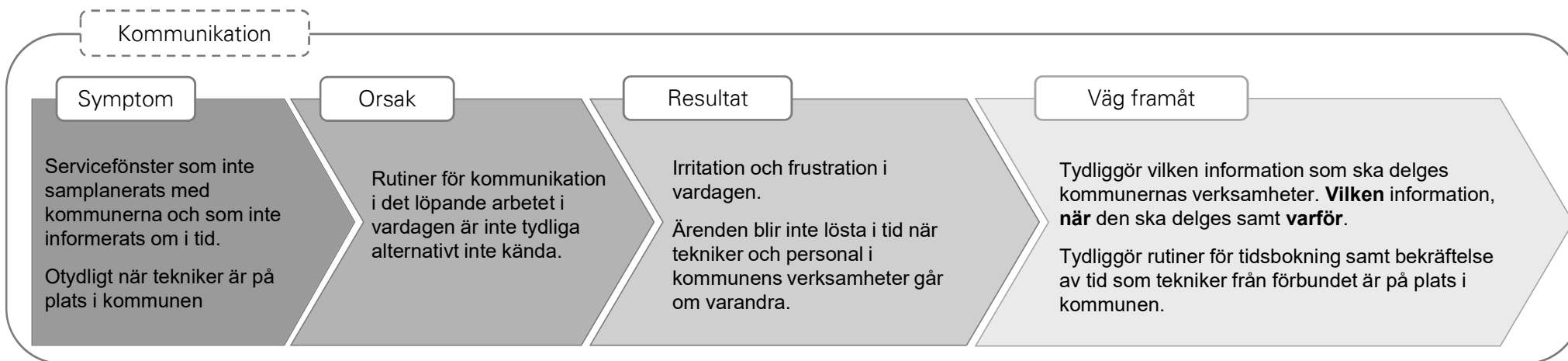
Det finns ett behov av att hitta en balans mellan effektivitet, rättssäkerhet och flexibilitet. Förbundet finns till för medlemskommunerna, för att ge service till och underlätta för de verksamheter som finns hos kommunerna. Samtidigt riskerar för stor flexibilitet att få negativa effekter på effektivitet och kvalitet. Skillnaderna mellan kommunernas arbetssätt och blanketter kan vara små men skapar mer jobb för förbundet och skillnaderna ökar risken för fel i handläggningen.



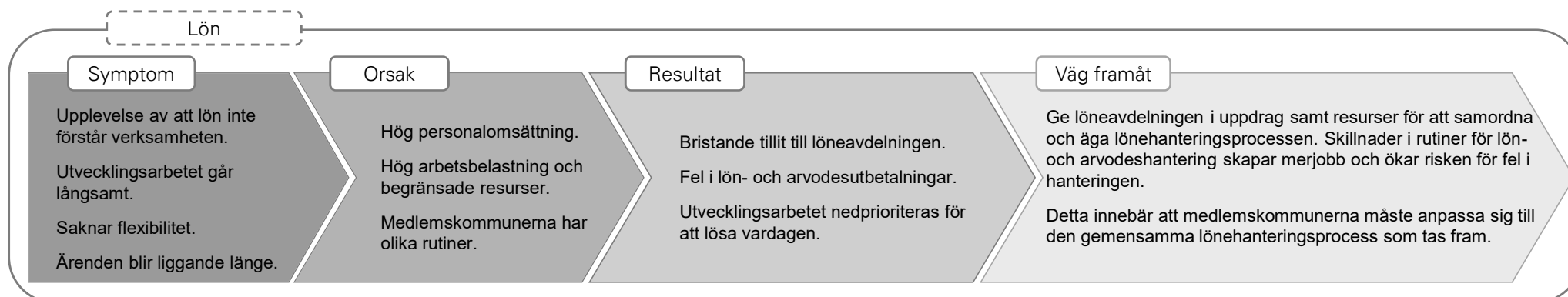
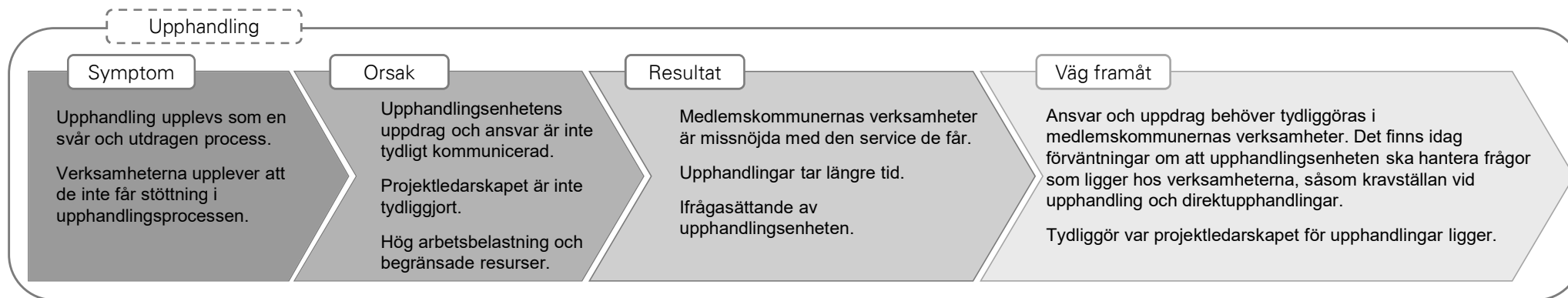
Kvalitet i leverans: Symptom, orsaker och resultat

Under utredningen har ett antal områden identifierats som bristande gällande kvalitén i förbundets leveranser till medlemskommunerna. På kommande sidor har dessa områden analyserats i syfte att tydliggöra symptom, orsak och resultat av dessa upplevda brister i kvalitet samt ge förslag på en väg framåt.

Övergripande för hela förbundet har framför allt två områden identifierats som problemområden: (i) kommunikation och (ii) tillit till förbundet.



Kvalitet i leverans: Symptom, orsaker och resultat





Avslutande diskussion och rekommendationer

Vad är Västra Mälardalens kommunalförbund?

Under genomförandet av översynen av förbundets organisation har det framkommit att synen på vad VMKF är varierar, både inom och mellan medlemskommunerna och förbundet. Detta avsnitt syftar till att belysa de olika synsätt som finns samt vad förbundet faktiskt är.

Synen på förbundet

Synen på kommunalförbundet i medlemskommunerna och i förbundet varierar från att förbundet är i princip en kommunal förvaltning till att det är ett företag som säljer tjänster. Nedan listas ett urval av beskrivningar av vad förbundet är som framkommit under arbetet med översynen.

- En femte, eller fjärde, kommun
- Extern serviceorganisation
- Intern serviceorganisation
- Företag som säljer tjänster till kommunen
- Driftorganisation som ska ta emot beställningar från kommunen
- En förvaltning med samma (spar)krav som övriga förvaltningar
- Inte en del av kommunen, "Vi och dem"-tänk

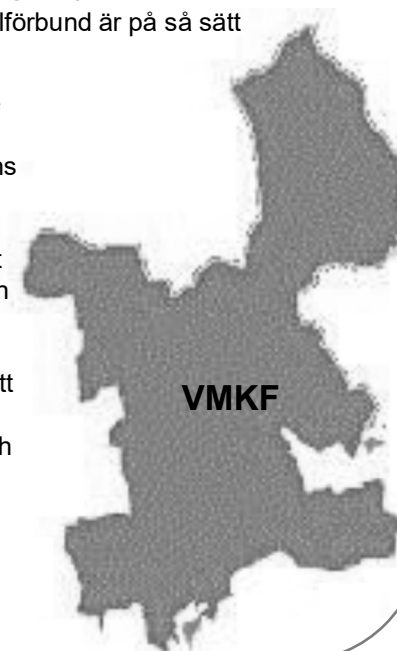


Vad förbundet är

Kommunalförbund har **samma status som en kommun** och verkar för **hela** sitt område. Västra Mälardalens kommunalförbund är på så sätt "den femte kommunen".

Kommunalförbund är som associationsform inte avsedd att hantera en verksamhet och redovisning utifrån händelser och verksamhetens innehåll under ett enskilt år för respektive kommun. Samverkansorganisationens konstruktion är istället till för att hantera hela det geografiska området kollektivt oaktat inom vilken enskild kommuns gränser som händelsen uppstår. Detta kan jämföras med räddningstjänstförbund där medlemmarna bär ett kollektivt ansvar för kostnaderna oaktat var i förbundets geografiska område som bränder och olyckor sker.

Detta är av vikt när förbundets finansiering diskuteras. Förbundets hela verksamhet ska finansieras, inklusive OH-kostnader.



Gränsdragning och styrning

Gap mellan beställning, förväntningar och leverans

Översynen har visat på att det finns ett visst gap mellan den beställning/uppdrag som givits till förbundet, förväntningarna från medlemskommunernas förvaltningar och förbundets leveranser. Detta gäller i stor utsträckning förväntningarna på förbundets service och tillgänglighet samt utvecklingsarbete. Det finns ett behov av att tydliggöra för samtliga förbundets uppdrag, ansvar och vilken nivå av service som är beställd.

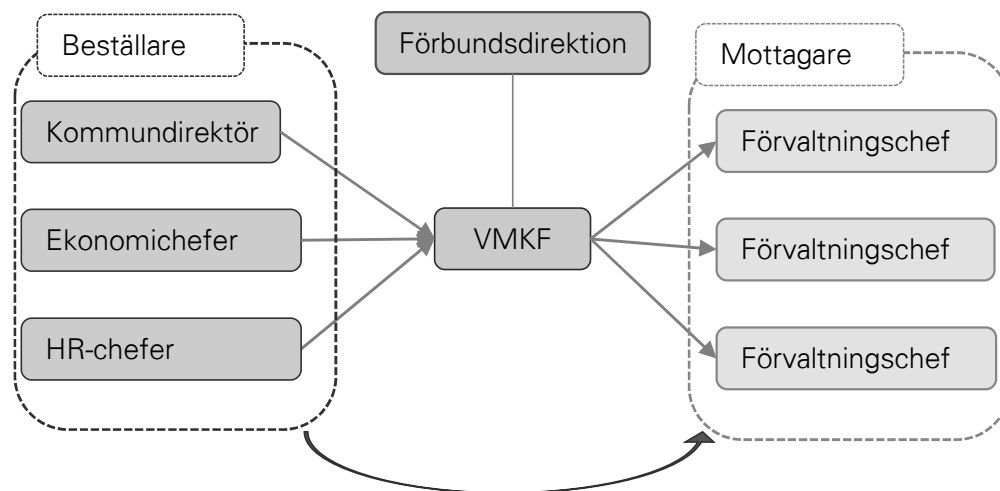
Västra Mälardalens kommunalförbund jobbar på uppdrag av styrgrupperna bestående av kommundirektörer/-chefer, ekonomichefer och personal-/HR-chefer. Mottagaren av förbundets tjänster är dock till stor del förvaltningscheferna i medlemskommunerna, som bilden till höger illustrerar, samt medarbetare i kommunen.

Mottagaren och uppdragsgivaren/beställaren inom medlemskommunerna är inte samma personer/funktioner. Detta ställer krav på att styrgrupperna (i) fångar upp vilka krav och önskemål som finns i kommunernas förvaltningar och (ii) att det kommuniceras tydligt hur beställningen till förbundet ser ut. Om det inte är tydligt för mottagarna av förbundets tjänster vilket uppdrag de har och vilka ansvar som ligger på förvaltningarna riskerar det att leda till ineffektivitet och irritation hos både medlemskommuner och förbundet.

Medlemskommunernas ansvar för organisationen

Som redan konstaterats i översynen är Surahammars kommuns roll som medlemskommun i förbundet något oklar. Surahammars kommun är fullvärdig medlemskommun och har samma ansvar för förbundet i helhet som övriga medlemskommuner, oaktat vilka uppdrag som kommunen lämnat till förbundet.

Samtliga medlemskommuner har formellt samma ansvar för organisationen som helhet. Detta gäller även Surahammars kommun.



Avtalssamverkan och OH-kostnader

Genom avtalssamverkan kan kommuner och regioner överlåta utförande av uppgifter till en annan kommun eller region. Medlemskommunerna i VMKF ägnar sig i praktiken redan åt avtalssamverkan genom förbundet genom de basöverenskommelser som träffas med förbundet. Vi ser inte att det i dagsläget skulle innebära en effektivisering att ersätta förbundet med avtalssamverkan mellan medlemskommunerna.

Vi ser dock att det finns möjligheter för kostnadseffektiviseringar rörande de OH-kostnader där förbundet driver kostnaderna, såsom ekonomi- och HR-funktion. Dessa funktioner kan med fördel hanteras inom en av medlemskommunerna genom avtal mellan förbundet och kommunen.

Effektiviseringsvinster genom samordning av processer

Samordning av processer

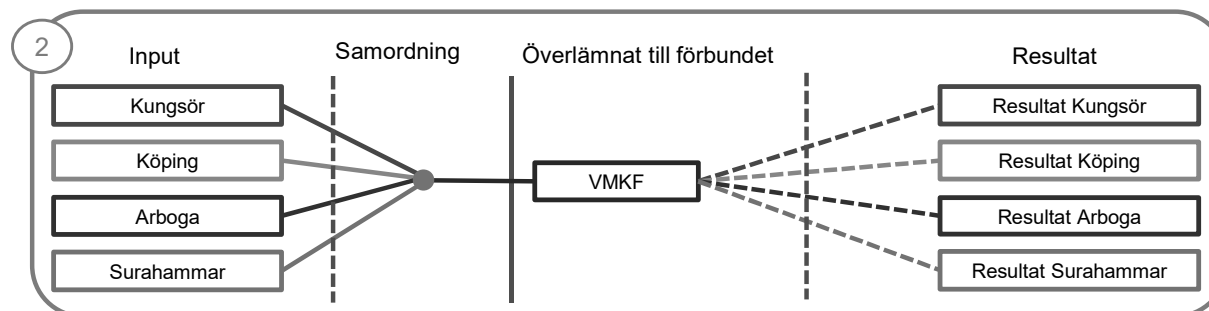
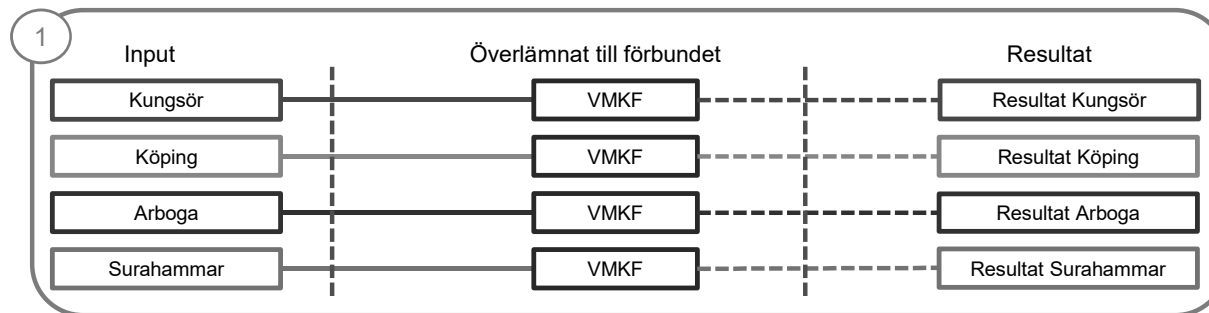
Utöver tydliggörandet av förbundets uppdrag ser vi även ett behov av att (i) tydliggörande gränsdragningen mellan medlemskommunerna och förbundet i de gemensamma processerna samt (ii) samordna processerna. Tydliggörandet av gränsdragningen för att det ska vara tydligt i vilket skede förbundet går in i processen och hur ansvarsfördelningen mellan medlemskommunerna och förbundet ser ut. Samordning av processerna är av vikt för att uppnå effektiviseringsvinster i förbundet.

Till höger illustreras två scenarier som inte är önskvärda:

1. Medlemskommunernas processer har inte samordnats vilket leder till att förbundet arbetar i parallella processer.
2. Medlemskommunernas processer samordnats men olika resultat/output förväntas från förbundet.

För att uppnå effektiviseringsvinster i förbundet behöver hela processen samordnas från input till förbundet till resultat/output till medlemskommunerna. Lokala arbetssätt och rutiner kan finnas hos respektive kommun men för att uppnå samordningsvinster bör processerna samordnas innan överlämning till förbundet.

Behovet av ytterligare samordning av processer finns framför allt inom löneadministrationen. Inom övriga verksamheter, såsom IT, telefoni, bostadsanpassning och upphandling, är processerna mer samordnade vilket underlättar för verksamheterna att uppnå stordriftsfördelar.



Kostnadseffektiviseringar och stordriftsfördelar är svåra att uppnå inom förbundet om inte processerna är samordnade

Rekommendationer

Utifrån förbundets och medlemskommunernas nuläge lämnar vi följande rekommendationer för fortsatt utveckling av den framtida samverkan i förbundet:

Rekommendation	Beskrivning
Ge förbundet i uppdrag att arbeta med utveckling och samordning av gemensamma processer.	<p>Förbundet ges i uppdrag att kartlägga de gemensamma huvudprocesser som medlemskommunerna och förbundet arbetar i, samt ta fram förslag på hur dessa processer kan samordnas och effektiviseras. Av de gemensamma processerna ska det tydlig framgå var gränsdragningen mellan medlemskommuner och förbund går, dvs. vad som ska hanteras på kommunnivå och vad som ska hanteras av förbundet. Det är av vikt att gränsdragning och ansvarsfördelning kommuniceras inom både förbundet och medlemskommunerna.</p> <p>Uppdraget bör komma med resurser för att arbeta med utvecklingen och samordningen. Förbundet bör äga processerna från det att överlämnande sker till förbundet.</p> <p>Vid effektiviseringar måste hela processen tas i beaktande, inte bara den del som hanteras av förbundet. Effektiviseringar hos förbundet får inte ske på bekostnad av medlemskommunerna genom överväldning av kostnader från förbundet till kommunernas verksamheter.</p> <p>Samordning och kartläggning bör ske av samtliga huvudprocesser men löneavdelningens processer bör prioriteras då behovet är störst inom denna avdelning.</p>
Genomför insatser för att underlätta kommunikation och förståelse för varandras verksamheter	<p>Vid intervjuer med representanter från kommunerna har det återkommande kommit upp att förbundets medarbetare saknar kunskap om och förståelse för kommunernas verksamheter. Det finns ett behov av att underlätta kommunikationen mellan förbundet och medlemskommunernas verksamheter.</p> <p>Detta kan ske genom t.ex.</p> <ul style="list-style-type: none">- Dialogmöten och kvalitativa utvärderingar mellan förbundets avdelningschefer och medlemskommunernas förvaltnings- och ev. verksamhetschefer.- Verksamhetsbesök hos kommunernas verksamheter

Rekommendationer

Rekommendation	Beskrivning
Se över beställningen till förbundet och säkerställ att den överensstämmer med de behov som finns i medlemskommunerna.	<p>Genomför djupare behovsanalyser i samband med framtagande av basöverenskommelserna. Detta för att säkerställa att beställningen överensstämmer med de behov och förväntningar som finns hos medlemskommunernas</p> <p>Ändrade beställningar, t.ex. utökade öppettider för help desk, kan dock leda till ökade kostnader. Avvägningar och prioriteringar måste göras mellan önskemål och kostnader</p>
Hitta en alternativ hantering av fakturaskanning	<p>Vi rekommenderar att hantering av fakturaskanning läggs ut på en extern leverantör för att få en kostnadseffektiv nedtrappning. Kostnaden är relativt hög för medlemskommunerna och verksamheten kommer antagligen att fasas ut i takt med att fler går över till att använda e-faktura.</p>
Medlemskommunerna tar ansvar för förbundet på samma villkor	<p>Samtliga medlemskommuner har samma ansvar för förbundet i helhet, oaktat vilka uppdrag som kommunen lämnat till förbundet. Detta innebär att samtliga medlemskommuner tar ansvar för förbundets OH-kostnader och är aktiva i de beslut som rör förbundet.</p>
Direktionen agerar på de behov som finns i förbundets verksamheter	<p>Direktionens styrning i förbundet ska vara på en övergripande nivå såsom den är nu. Det är dock av vikt att direktionen agerar på de behov och utmaningar som finns i förbundets verksamheter.</p>

Rekommendationer

Rekommendation	Beskrivning
Se över möjligheten att hantera förbundets ekonomi- och HR-funktioner inom medlemskommunernas organisationer	<p>Det finns möjligheter för kostnadseffektiviseringar rörande de OH-kostnader där förbundet driver kostnaderna, såsom ekonomi- och HR-funktion. Dessa funktioner kan med fördel hanteras inom en av medlemskommunerna genom avtal mellan förbundet och kommunen.</p>
Se över möjligheten att ge upphandlingsenheten uppdraget att projektleda upphandlingar över direktupphandlingsgränsen	<p>Det finns ett tydligt uttalat behov av projektledning av upphandlingar hos medlemskommunernas verksamheter. Uppdraget att projektleda upphandlingar kan ges till förbundets upphandlingsenhet. Detta kan dock innebära att det kommer krävas personell förstärkning inom upphandlingsenheten vilket kommer leda till ökade kostnader för förbundet vilket medlemskommunerna behöver ta ställning till först.</p> <p>Observera att detta är en åtgärd som innebär en kvalitetshöjning, inte en kostnadseffektivisering, utifrån de behov som uttryckts från medlemskommunernas verksamheter.</p>
Ta fram/tydliggör rutiner för kommunikation och information mellan förbundet och medlemskommunerna	<p>Säkerställ att det finns tydliga rutiner för hur kommunikation och dialog ska ske mellan förbundets avdelningar/enheter och medlemskommunernas verksamheter t.ex. rörande servicefönster och tider när tekniker är på plats. Av rutinerna ska det framgå i vilka typer ärenden dialog ska ske, när det ska ske tidsmässigt samt hur.</p> <p>Det är av särskild vikt att kommunikation sker på ett tydligt sätt i ärenden som innebär hinder eller komplikationer för medlemskommunernas verksamheter.</p>



kpmg.com/socialmedia

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2019 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.