

Paragraf 168

Ärendenummer KS2022/768

## **Översyn av samhällsbyggnadsprocessen**

### **Kommunstyrelsens beslut**

Kommunstyrelsen beslutar att:

1. vid kommunstyrelsens arbetsutskotts sammanträde den 22 augusti 2023 ska tid avsättas för diskussion om hur Public Partners båda rapporter ska hanteras vid efterföljande kommunstyrelsesammanträde den 5 september 2023.

### **Sammanfattning**

Åke Chadell och Eva Lagbo Bergquist från Public Partner redogör för rapporten "Översyn av Enköpings kommuns förvaltningsorganisation med fokus satt på samhällsbyggnadsfunktionerna".

### **Beslutsgång**

Ordförande konstaterar att det finns ett förslag till beslut. Ordförande frågar om kommunstyrelsen kan besluta i enlighet med förslag och finner så.

# Rapport

## Stöd i utveckling av förvaltningsorganisationen för en samordnad samhällsbyggnadsprocess

17 januari 2023



# Rapportens disposition

- Uppdragets bakgrund
- Genomförda intervjuer
- Våra utgångspunkter
- Utvecklingssituationen - Uppdraget satt i ett större sammanhang
- Våra iakttagelser
  - Utvecklingssituationens påverkan
  - Strukturens påverkan
  - Kultur, aktörer och ledarskap och dess påverkan
- Våra rekommendationer för en utvecklad samhällsbyggnadsprocess

## Uppdragets bakgrund

Uppdraget är sprunget ur kommunfullmäktiges beslut den 13 december 2021 om att tillsätta en parlamentarisk arbetsgrupp för översyn av den politiska organisationen. Tidigt i arbetet pekades en samordnad samhällsbyggnadsprocess ut som ett prioriterat utvecklingsområde.

Under de senaste mandatperioderna har en avsevärd ambitionshöjning skett i kommunen som grundar sig till stor del i att Enköping växer kraftigt. Det medför ett arbete för att göra investeringar och förbättringar som håller över tid och hänger ihop med ett flöde i en sammanhållen samhällsbyggnadsprocess. Ett arbete som kräver samarbeten mellan förvaltningar och bolag inom Enköpings kommunkoncern.

Kommunens samhällsbyggande förvaltningar och enheter har en viktig roll för kommunens attraktionskraft och tillväxt. Samhällsbyggnadsarbetet i Enköpings kommun styrs och leds i dag av tre förvaltningar; samhällsbyggnadsförvaltningen, miljö- och bygglovsförvaltningen och kommunledningsförvaltningen.

Nämnder som berörs är kommunstyrelsen, tekniska nämnden samt miljö- och bygglovsnämnden. Därtill finns kommunala bolag som är involverade i samhällsbyggnadsarbetet, AB Enköping Hyresbostäder och Ena Energi AB, samt kommunens kommunalförbund för räddningstjänst och VAFAB.

## Forts. Uppdragets bakgrund

Enköpings kommun vill förflytta fokus från drift och förvaltning till planering och utveckling och en mer effektiv samverkan mellan kommunens samhällsbyggande funktioner som tar utgångspunkt från ett koncernperspektiv.

Översynen ska ge kunskap om hur samordning och samverkan fungerar idag och vad som krävs för att utveckla samhällsbyggnadsprocessen för att möta kärnuppdrag och uppställda behov, både i dagsläget och för de kommande åren.

- En kvalitativ analys med konkreta åtgärder som Enköpings kommun goda förutsättningar till en välfungerande organisation som kan möta både nutida och kommande utmaningar.
- En sammanställd rapport som visar en analys av organisationens nuläge och som innehåller identifierade områden med konkreta åtgärder för att säkra kvalitet och effektivitet i kärnuppdraget samt ger förutsättningar att utveckla Enköpings kommuns strategiska förmågor och ledarskap för en mer funktionellt samhällsbyggande.

# Närmare ett 30-tal intervjuer har genomförts

## **Förtroendevalda**

- Kommunstyrelsens ordförande, 1:e vice ordförande och 2:e vice ordförande
- Kommunalråd i opposition
- Ordförande Tekniska nämnden
- Ordförande och vice ordförande Miljö- och byggnadsnämnden

## **Samhällsbyggnadsförvaltningen**

- Förvaltningschef
- Chef för staben
- Controller
- Avdelningschef Mark och exploatering
- Avdelningschef Fastighet
- Avdelningschef Vatten och avlopp

## **Kommunala bolag och kommunalförbund**

- VD AB Enköping Hyresbostäder
- VD Ena Energi AB
- Förbundschef Räddningstjänsten  
Enköping - Håbo

## **Kommunledningsförvaltningen**

- Kommundirektör
- Tf Kommundirektör
- Ekonomichef
- Klimatstrateg
- Hållbarhetsstrateg

## **Företag**

- VD Anderson Company
- VD Brink Consulting AB

## **Miljö- och byggnadsförvaltningen**

- Förvaltningschef
- Avdelningschef Bygglov
- Avdelningschef Miljö
- Avdelningschef GIS/kart och mät

# Våra utgångspunkter

En systemteoretisk ansats

# En systemteoretisk ansats

*Utvecklingssituationen – Strukturen – Aktörerna*  
De tre perspektiven är vår interna sorteringsnyckel i arbetet med iakttagelser och rekommendationer.

## UTVECKLINGSSITUATIONEN

I meningen de yttre förutsättningarna och förmågan att i inriktning, mål och strategier anpassa sig till nuläge och omvärld.

## UTVECKLINGS- SITUATIONEN

Vision och strategi

## STRUKTUREN

Organisation och styrsystem

## STYRNING OCH LEDNING

## AKTÖRERNA

Ledarskap, kultur och kompetens

## STRUKTUREN

I meningen förmågan att organisera arbetet för att bäst understödja verksamhetens syfte och mål samt ha adekvata system, modeller och arbetssätt för styrning och uppföljning.

## AKTÖRERNA

I meningen förtroendevalda, chefer och nyckelaktörer och deras förmåga att åstadkomma resultat i samverkande processer, i riktning mot visioner, strategier och mål.

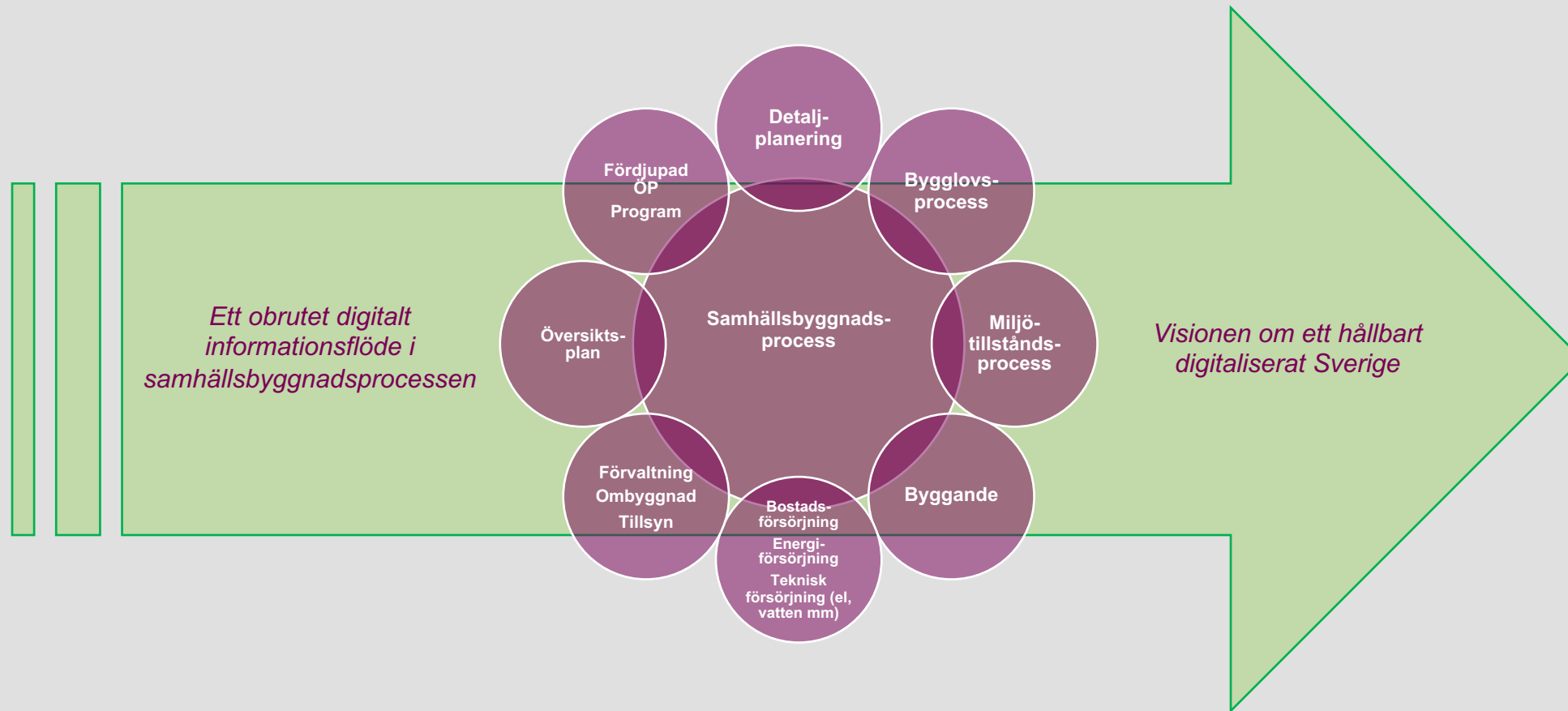


## Vår erfarenhet är att samhällsbyggnadsprocessen är en del av den kommunala verksamheten som är i störst behov av tydlighet i styrning och ledning

- I samhällsbyggnadsprocessens inledande skeden läggs grunden för långsiktigt hållbar kvalitet och ekonomi. Det kommunala ansvaret innebär ett ansvar för en hållbar utveckling där estetiska, ekonomiska, ekologiska och sociala dimensioner ska vägas och prövas i de planeringsprocesser som ryms inom plan- och bygglagen. De beslut som fattas får stor påverkan på enskilda människor, företag och miljön och påverkar stora kommunalekonomiska värden.
- I kommuner som växer har samhällsbyggandet som helhet att orientera om och anpassa sig till en annan utvecklingssituation än den som varit. Utmaningarna är ofta att gå från ett planerande och förvaltande skede, till ett utvecklande och genomförande skede. Det kräver både mer av samverkan externt med andra aktörer men också internt i kommunen och över förvaltnings-, bolags- och avdelningsgränserna. Det innebär en annan roll för tjänstemannaledningen i sitt stöd till sina politiska uppdragsgivare.
- I den komplexa samhällsbyggnadsprocessen är det många perspektiv att beakta. Perspektiv som behöver ges plats i ett tidigt skede innan detaljplanearbetet tar vid.
- En kommun behöver ha en funktion som är den som tar rollen som samordnare av alla perspektiv. En koordinerad och samlad politisk styrning stärker den centrala överblicken, kontrollen och samordningen av samhällsbyggnadsprocessen och det skapas möjligheter till en effektivare hantering av kommunens samhällsbyggnadsprocess genom en tydligare arbetsstruktur på såväl politisk- som förvaltningsmässig nivå.

# Samhällsbyggnadsprocessen rymmer flera delprocesser

En kommuns samhällsbyggnadsprocess innehåller många gemensamma delprocesser och informationsmängder. Genom att samordna och tydliggöra detta inom samhällsbyggnadsområdet kan samverkan mellan inblandade aktörer i kommunkoncernens samhällsbyggnadsprocess få mer effekt.



*Exempel på gemensamma processer och informationsmängder i samhällsbyggnadsprocessen, överlappen möjliggör synergieffekter om samordning sker.*

# Visionen om ett hållbart digitaliserat Sverige - Ett obrutet digitalt informationsflöde i samhällsbyggnadsprocessen

- Enligt visionen om ett hållbart digitaliserat Sverige ska Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Inom samhällsbyggnadsområdet pågår därför ett omfattande utvecklingsarbete med syfte att skapa en ny nationell infrastruktur där alla har tillgång till nationellt standardiserad digital information som används i olika delar av samhällsbyggnadsprocessen.
- Inom samhällsbyggnadsområdet har Lantmäteriet ett utpekat ansvar att tillsammans med Boverket leda arbetet för en smartare digital samhällsbyggnadsprocess. Arbetet sker i samverkan med SKR och Länsstyrelsen.
- Arbetet med en smartare samhällsbyggnadsprocess syftar till att med digitaliseringens möjligheter skapa en enklare, öppnare och mer effektiv planerings- och byggprocess till nytta för medborgare, företag och andra aktörer.
- För kommunerna innebär detta nya förutsättningar i arbetet med att ta fram detaljplaner, både i form av nya tvingande krav men också i form av ändrade arbetssätt och rutiner.
- Digitalisering av samhällsbyggnadsprocessen innebär många utmaningar för samtliga inblandade aktörer.

# Vad behöver Enköping ta sig an i ett första steg för att påbörja ett arbete med en digital samhällsbyggnadsprocess?



**Digitalisera, samla, strukturera och tillgängliggöra data**

**Kräver:** standardiserade informationsmängder  
Utpekade informationsägare  
God versionshantering/bra metadata



**Digitalisera arbetsflödet**

**Kräver:** standardiserade effektiva processer – tidiga mänskliga möten med stöd av digitala verktyg



**Möjliggör digital dialog.**

**Kräver:** Juridisk utveckling/tolkning  
Öppna data  
Säkra e-leg  
Standardiserade överföringsformat



**Automatisera**

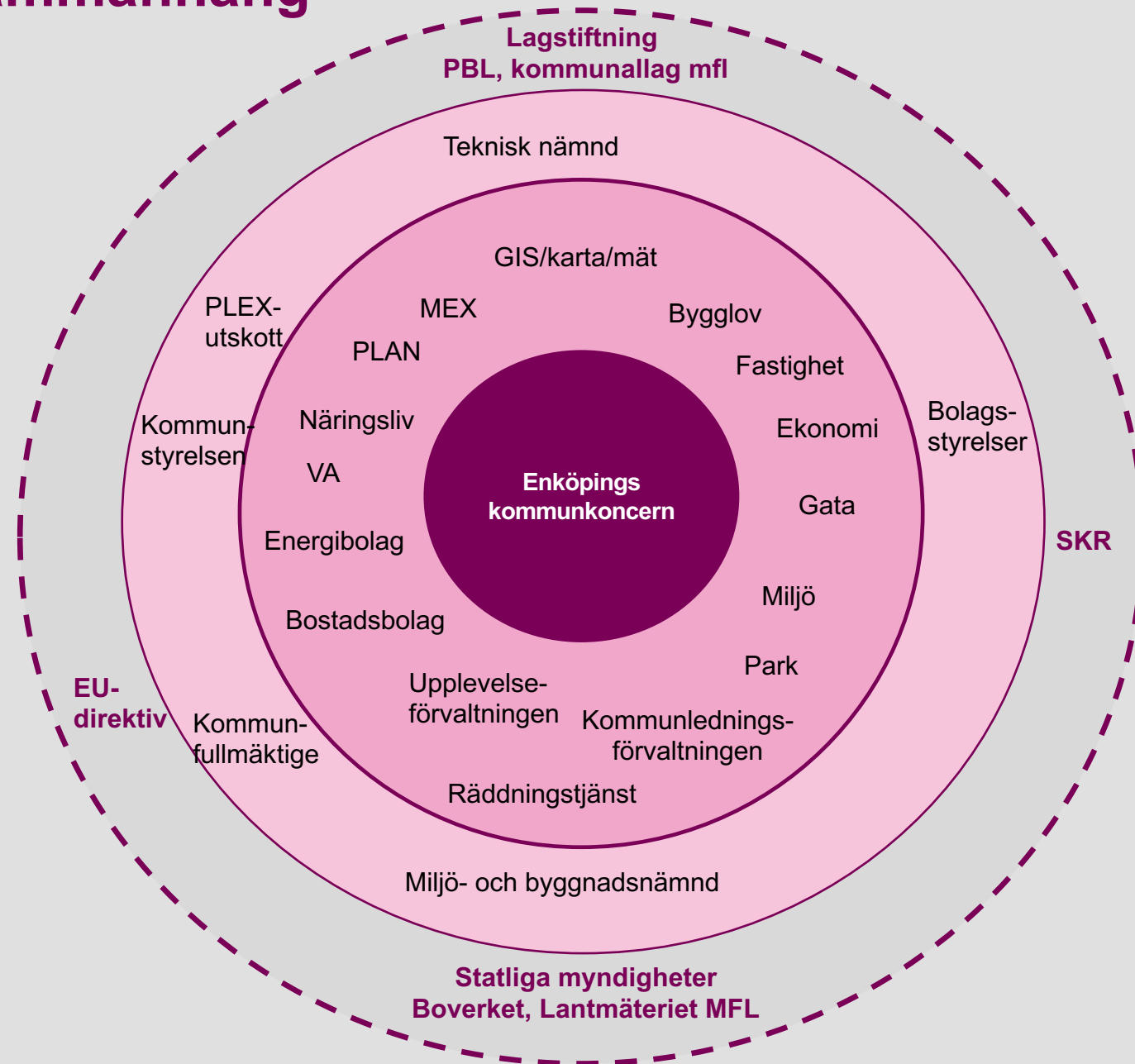
**Kräver:** Juridisk utveckling  
Ändrat mindset

*Bild 1. Bilden visar fyra grundläggande steg till ökad digital mognad. Det första steget, till vänster, är att skapa "ordning och reda" i den digitala informationsinfrastrukturen.*

# Utvecklingssituationen Uppdraget satt i ett större sammanhang

Förmågan att i inriktning, mål och strategier anpassa sig till den utvecklingssituation som råder.

# Samhällsbyggnadsarbetet i Enköpings kommunkoncern satt i ett större sammanhang



- Samhällsbyggnadsarbetet är en process som är reglerad på flera olika sätt. I grunden ligger ett kommunalt självstyre i form av planmonopolet men staten är på flera sätt inblandad via lagstiftning och olika myndigheters aktiviteter.
- I korthet innebär detta att hur arbetet ska genomföras är reglerat i stor utsträckning.

# Enköpings kommun - en av landets snabbast växande kommuner

- Enköpings kommun är i en expansiv tillväxtfas där såväl organisation som geografi genomgår stora förändringar, förändringar som kräver ett visionärt synsätt och långsiktigt och hållbart förhållningssätt till mark och vattenanvändning. Enköping har en uttalad ambition att fortsätta att växa och målet är att 2030 vara 50.000 invånare enligt kommunens översiktsplan som antogs 2014. Utvecklingen indikerar att befolkningsmålet 2030 kommer att infrias betydligt tidigare. Vid början av 2022 var befolkningsmängden knappt 48 000.
- Idag finns det inget samlat politiskt ansvarsområde i Enköpings kommun för samhällsbyggnadsfrågor. Den förändringsprocess Enköpings kommun befinner sig i ställer stora krav på effektiv samordning av såväl beslut som genomförande. Den strategiska planeringen, kopplat till samhällets utveckling och behovet av volymmässiga utökningar av välfärdstjänster, blir allt viktigare och efterföljsamheten till samhällsbyggnadsprocesserna allt mer betydelsefull.

# Våra iakttagelser

Utvecklingssituationens påverkan på Enköpings kommun



# Förvaltningsorganisationens förmåga att anpassa sig till utvecklingssituationen

- Enköpings kommun är under ett sakta uppvaknande kring den utvecklingssituation som råder
  - Det gäller både politik och förvaltning. De ambitiösa politiska målsättningarna och höga ambitionerna kring en hållbar tillväxt ökar leveranskraven på förvaltningen och dess avdelningar.
  - Utvecklingsresurser har inte prioriterats.
- Uppvaknandet går långsamt också när det gäller den intäktssida som samhällsbyggnadsambitionerna i kommunen möjliggör
  - Förmågan att ta betalt för samhällsbyggnadsprocessen gentemot externa aktörer.
  - Förhandlingsförmåga avseende markinköp.
  - Saneringskostnader som kan läggas på externa aktörer.
- I en växande kommun ökar kostnaderna för samhällsbyggandet. Det är viktigt att förskjuta balanspunkten mellan vad som ska finansieras genom skatt och vad som ska betalas av exploatörer och byggherrar. Det är en fråga som behöver beslutas av kommunen. Hur kommunen väljer att förhålla sig till exploatörer och byggherrar är en fråga för många aktörer i kommunen; politiken, näringslivsfunktion, ekonomifunktioner, mark- och exploatering, planfunktionen, myndighetsutövning med flera.

## Forts. Förvaltningsorganisationens förmåga att anpassa sig till utvecklingssituationen

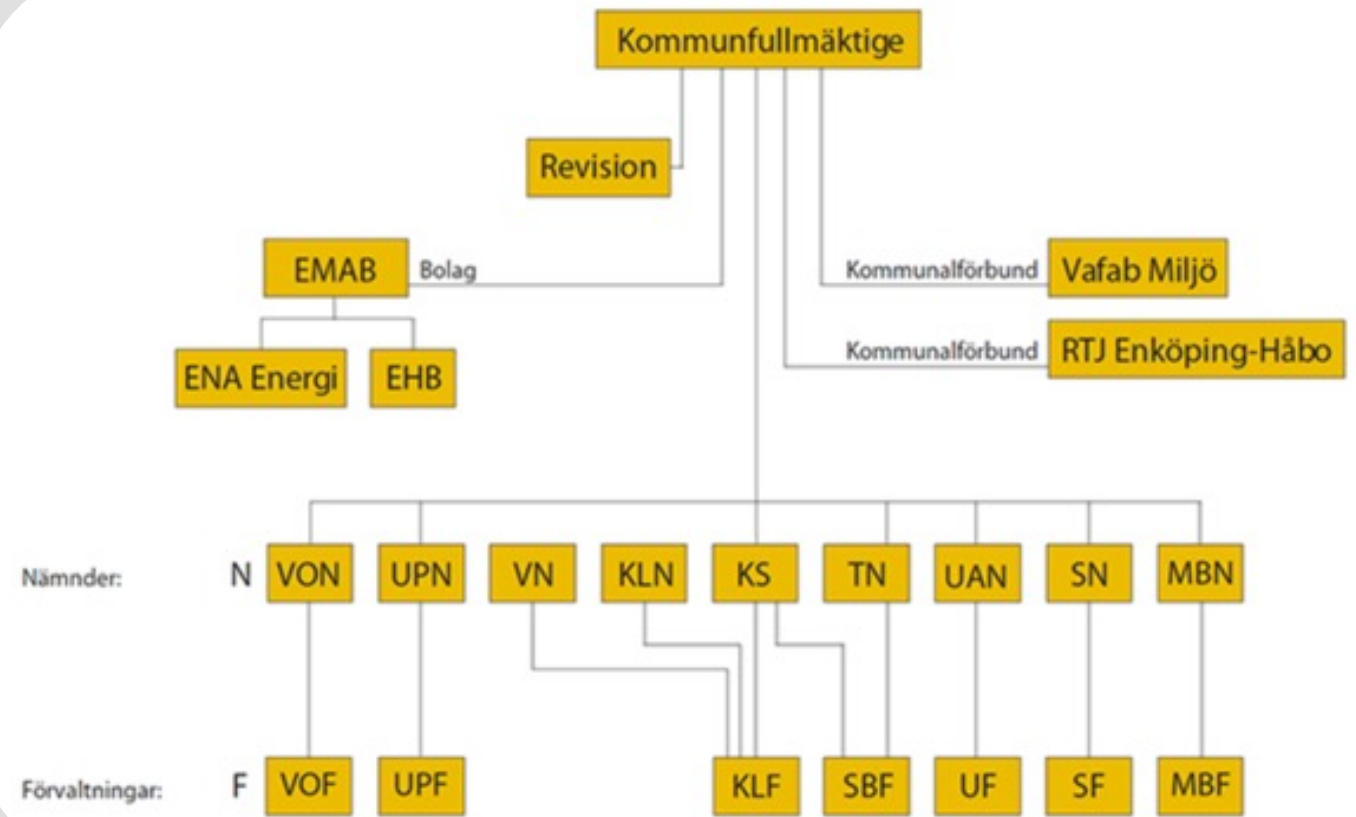
- Det saknas en vägledande och styrande översiktsplan i dagsläget. Nuvarande översiktsplan antogs 2014 och det är hög tid att ta fram en uppdaterad ÖP och det finns en planering för det. Översiktsplanen ger en god grund för att samla den politiska viljan över flera mandatperioder. Samhällsbyggnadsprocessen är betydligt längre än en mandatperiod och stora investeringar ska göras under en längre tid för att möjliggöra den tillväxt som Enköpings kommun vill se. Kommunens investeringsbudget har att ta höjd för den viljan och omfatta en tidshorisont som sträcker sig minst 8-10 år framåt.
- Vanligtvis sker den politiska debatten i arbetet med översiktsplan. Då denna arena inte finns i Enköpings kommun har debatten ofta skett på detaljplanenivå, vilket ibland fått som effekt att detaljplaner återremitteras.

## Forts. Förvaltningsorganisationens förmåga att anpassa sig till utvecklingssituationen

- Enköpings kommun har att ta sig an digitaliseringen av samhällsbyggnadsprocessens alla delar
  - För att det obrutna flödet ska möjliggöras behöver traditionella roller ändras och samarbetet mellan olika aktörer utökas. Det blir då tydligt att digitalisering är mycket mer än bara en teknikfråga, utan även en fråga som rör kultur, arbetssätt och samarbeten. Det hög tid för Enköpings kommun att nu samtala om vad digitaliseringen innebär och vad som redan nu kan utmanas avseende kultur och arbetssätt. Ett sådant samtal behöver inte vänta på att teknikutveckling sker.
  - När data och processer delas och standardiseras uppstår möjligheter till stora nyttor och en hållbar digitalisering.
  - Vi anser att GIS, karta och mät har en undanskymd plats i kommunen. Det finns en avsaknad hos både förtroendevalda och tjänstepersoner att strategiskt planera för Enköpings framtid och där GIS, karta och mät borde ha rustats än mer för att ges en framskjuten plats.
  - Idag är kommunens GIS/kart och mätfunktion organiserad till miljö- och byggnadsförvaltningen. Något som inte gynnar kommunen som helhet. Deras tjänster har inte gjorts kända i kommunen och efterfrågas inte ens av planavdelningen vid SBF. Avdelningschefen bekräftar att kommunen ligger långt efter och att det saknas kvalitet på data och pekar på att det i kommunen saknas ett uttalat ansvar för informationsägarskap. Något som är grundläggande för digitalisering.
  - Miljö- och byggnadsnämnden har höga ambitioner att hela verksamheten ska vara digital och bygglov anser sig i dag ha genomfört digitalisering av sin verksamhet
  - Enköpings kommun har haft en ambition att tillsätta ett investeringsråd och kommunstyrelsen tillskapade en digitaliseringsfond för förvaltningarna att söka pengar från. Miljö- och byggnadsförvaltningen sökte 2018 medel ur fonden men investeringsrådet tillsattes ej och inga pengar betalades ut. GIS har dock fortsatt att arbeta utifrån det inlämnade förslaget.

# Våra iakttagelser

Strukturens påverkan



# Helhet och delar i samhällsbyggnadsprocessen - Det finns en oklar styrning

- Gränssnittet politik och förvaltning/bolag/kommunalförbund – Har svårt att få till helhet
  - Det finns ingen möjlighet för KF, KS och KLF idag att ta ett helhetsansvar. KF och KS är inte ett fora för större samhällsbyggnadsfrågor. Därför riktas allt mer ljus mot kommundirektören och dennes ledningsgrupp att ta ansvar för helhet.
  - Det finns en medvetenhet i politiken om att samhällsbyggnadsprocessen inte hänger ihop och att det finns stuprör inom politiken och mellan politiken och dess förvaltningar
  - Tjänstemännen behöver tillsammans få en tidigare dialog med sin politik för att kunna fånga politikens intentioner. En tidigare funktionell dialog behöver komma på plats för att bygga tillit.
    - Idag rapporterar SBF till TN samt PLEX och MBF rapporterar till MBN. Kommunstyrelsens möjlighet att ta ansvar för helheten är svår och ställer krav på samordning mellan nämnderna. En politisk samordnare ska tillsättas.
  - Bolagens styrelser utgör inte en del av helheten idag. Det finns inget strukturerat sätt att ta med bolagen i ett samtal om helheten. Detta gäller även VAFAB.
- Det finns en avsaknad av ett gemensamt visionsarbete inom politiken
  - Det efterfrågas ett visionsarbete inom politiken sedan en tid.
  - Översiktsplanen har inte givit utrymme för politiska diskussioner kring Enköpings utveckling. De politiska diskussionerna har förts kring enskilda detaljplaner i avsaknaden av andra forum.
- Det finns en oförmåga att ta ansvar för helhet i förvaltningsorganisationen
  - Ett exempel är grundvattenfrågan som äventyras av deponier. Frågan har aktualiserats i flera år avseende ansvar. Nu har ett föreläggande riktats till KS.
  - Vattenplanen behöver övergå till en vattenförvaltning.
  - Koldioxidbudget som underlag i investeringsprocessen behöver implementeras.

## Helhet och delar i samhällsbyggnadsprocessen - Det finns en oklar styrning

- Det finns stora oklarheter var i koncernen som ansvaret för styrning av samhällsbyggnadsprocessen ska vara
  - I brist på styrning från KLF har SBF gjort vad de själva kan för att styra processen – ibland styr SBF och när svar inte kan fås hos KLF går man till kommundirektören.
  - Idag finns det ingen gemensam markstrategi för kommunens förvaltningar och bolag.
- Stuprörskulturen förhindrar förståelsen för varandras olika verksamhetslogiker
  - Revir försvaras.
  - Det finns stuprörskultur mellan SBF och de båda kommunala bolagen och bolagen glöms ofta bort i samhällsbyggnadsarbetet. Tidigare deltog fvc från SBF i VD:mötena men gör det inte längre. Det finns en plan att bjuda in bolagen till att delta vid samhällsbyggnadsberedningen men det har ännu inte gjorts.
- Styrning och ledning av kommunövergripande projekt är vag utifrån politiska beslut
  - Kommunens projekt kring hållbarhet som bemannas av en person vid KLF och ges ett stort ansvar att omsätta det politiska beslutet om ett klimatneutralt Enköping 2030. Projektledaren används samtidigt för annat som remissinstans och för utredningar.
  - Nämndvis budgettilldelning sker till projekten.
  - För att få ett genomslag krävs ett koncerntänk.

## Helhet och delar i samhällsbyggnadsprocessen - Myndighetsutövandets roll i att verka för helheten

- Miljö- och byggavdelningarna har ett tillsynsuppdrag gentemot medborgare, företagare och verksamhet i den egna kommunen.
- Det uppstår frågeställningar när förelägganden uppstår i den egna kommunen.
- Tillsynsmyndigheterna har möjlighet att ge både information och rådgivning i tidiga skeden, vilket också görs. Idag har exempelvis miljöavdelningen en halvtidstjänst dedikerad för att vara med i tidiga skeden. Ju närmare tillsynsskede desto mindre kan rådgivning tillhandahållas.
  - Oklarheter i planprocessen som inte klaras ut hänskjuts till bygglov som då får klä skott och blir the bad guy när bygglov ska beviljas eller ej.
- Här vilar ett stort ansvar på andra avdelningar att söka kontakt med tillsynsfunktionerna i tid i planeringsprocessen.
  - Som tidigare nämnts angående ansvaret för deponier så har ansvarsfrågan valsat runt i kommunen i fyra år innan den kom som föreläggande till KS.
  - Det finns flera exempel där rådgivning givits till planavdelningen som inte beaktats.
- Det finns flera exempel på där myndighetsutövare flaggat för att större ansvar ska tas för helhet
  - Ett exempel är AGA-området avseende riskbedömning där planavdelningen lagt över ansvaret på de verksamheter som ska etablera sig att var och en upprätta en riskanalys.
  - Ett annat är frågan om brandvatten och vem som ska säkerställa försörjningen och huruvida frågan ska ombesörjas av VA.

# Helhet och delar i samhällsbyggnadsprocessen - Det finns en oklar styrning

## De kommunala bolagen

- ENA Energi

- Bolaget upplever sig inte vara inbjuden i samhällsbyggnadsprocessen. Ett exempel: Myran där beslut tagits med exploatörerna om att det är värmepump som ska anläggas. Ingen dialog har förts med ENA Energi kring utbyggnad av fjärrvärme som alternativ till värmepumpar.
- Bolaget kan inte erbjuda kompetens inom fastighet idag med ser det som intressant med solceller i bostadsbolagets fastigheter. Är en affärsutvecklande insats.
- Fjärrvärmeförsörjningen borde vara med i exploateringsfasen.
- Bolaget är inte involverat i ÖP-arbetet.

- EHB

- Bolaget är inte med i någon övergripande strategisk samhällsbyggnadsprocess med SBF eller KLF.
- Det finns ingen tydlig struktur för hur de ska samverka med kommunens förvaltningar eller andra bolag.
- Bolaget involveras självklart i framtaget av kommunens bostadsförsörjningsprogram.
- Bolaget har gjort en egen markinventering.
- Bolaget saknar en ett gemensamt övergripande arbete med kommunen kring social hållbarhet; hur planerar vi tillsammans för äldreboenden och trygghetsboenden för kommunen som sådan?



# Helhet och delar i samhällsbyggnadsprocessen - Det finns en oklar styrning

## Kommunalförbundens roll i planprocessen

- Räddningstjänsten

- Räddningstjänsten är inte myndighet i bygglovsprocessen utan den ligger hos MBN gentemot byggherren men stödjer MBN vid riskbedömning och bidrar med teknisk bedömning vid start- och slutbesked.
- Räddningstjänsten deltar i startmöten och i samrådsremisser där planavdelningen ofta missar att fånga in vad räddningstjänsten bidrar med. Vid startbesked görs också en teknisk bedömning. Omfattningen på rådgivningen uppskattas till 100-200 timmar per år som idag inte regleras och ersätts via bygglovsavgiften.
- Det finns ett antal frågor som söker sina svar. Det gäller bland annat ansvaret för brandvattenplan och tekniskt vatten och dess kopplingar till VA, reservkraft, kommunens ansvar för en mast på kommunens mark som för närvarande hyrs ut till Tele2 samt bygganvisning och stegutrymning inom tidsramen 10 minuter. Vilket har en påverkan på hur trapphus ska utformas.
- Specifikt om brandvatten: Det saknas idag en brandvattenplan för Enköpings kommun och samarbetet med VA fungerar inte kring frågan. Inte heller TN har tagit sig an frågan och det saknas en budget för området.

- VAFAB

- Kommunen har ett avfallsansvar som ombesörjs av VAFAB. Förbundets ändamål är att för medlemmarnas räkning ansvara för den strategiska planeringen av frågor kring avfallshantering och de uppgifter rörande insamling och behandling av avfall samt den myndighetsutövning som åligger kommunerna enligt 15 kap Miljöbalken med tillhörande lagstiftning
- Förändringar sker. Ny avfallsförordning är beslutad. Insamlingsansvaret överförs till kommunen från producenterna januari 2024. Bostadsnära insamling ska planeras och ombesörjas. Detta påverkar planarbetet, gata och park samt bygglov. Detta så att sopbilar kan komma åt sopkärl och ha tillräckligt manövreringsutrymme.

# Helhet och delar i samhällsbyggnadsprocessen - Det finns en oklar styrning

## Fastighetsägarnas röster

- Vi hör att det finns synpunkter på att det tar lång tid att få igenom en förändring i en detaljplan. Det upplevs också ta lång tid från att ett positivt planbesked givits till att slutbesiktning sker.
- Fastighetsägarforum är uppskattat och idén om ”dukat bord” upplevs positiv för de som är i skedet att etablera sig. De som redan är etablerade och är i olika processer tvingas dock att möta avdelning för avdelning vid SBF.

*”Det är oklart hur Enköping ska utvecklas, ska det vara en sovstad eller småstad?”*

*”Vad vill befolkningen i Enköping ha? Närheten till Mälaren eller ett boende vid E18 och järnvägen?”*

*”Politiken ger sig in i detaljplaner och har ingen möjlighet att se helheten som exempelvis Årets stadskärna”*

- Olika beslut kring byggande av lägenheter eller kontor påverkar möjligheten att få en levande stadskärna
  - Oklart hur årets stadskärna styrs och leds både politiskt och tjänstemannamässigt.
  - Hur omhändertas fastighetsägarnas röst? – Många idéer finns.
  - Frimärksplaner hindrar kommundelstänk eller kvarterstänk.

## Helhet och delar i samhällsbyggnadsprocessen - Det finns en oklar styrning KLF:s syn på sin styrande roll

- Det finns en medvetenhet vid KLF om att man haft en oförmåga att styra och man förstår att SBF har byggt upp egna resurser. Nu finns en insikt att man hamnat i svårigheter framförallt kring ekonomistyrningen utifrån att SBF byggt upp egna rutiner och det blir en komplicerad struktur. Till exempel är det svårt att följa upp en investering.
- Investeringsbudgeten: ENA Energi och VA står båda inför miljardinvesteringar
  - Det upplevs oklart i investeringsbudgeten hur prioriteringarna ska göras till exempel vilka områden som ska exploateras. Vilken är KLF:s roll i förhållande till bolaget respektive VA avseende ekonomistyrning?
  - Det finns en önskan om att KLF sätter ramarna avseende tid och ekonomi.
- Det behövs tas ett helhetsgrepp om ekonomimodellen så att SBF och KLF tillsammans ska kunna få till stånd en funktionell koordinerad ekonomistyrning och uppföljning
  - Det är svårt att få till en helhet kring flera större investeringar så som saneringsarbeten kopplat till ny gymnasieskola, avloppsreningsverk, rivning av kommunhuset, saneringskostnader för hamnområdet och varför det ska betalas av kommunen, driftkostnader kopplade till investeringar, projekteringskostnader för ny brandstation mm.
  - Idag finns det inget samlat och kvalitetssäkrat ekonomiskt underlag att ta ställning till vilket gör det svårt för politiken att ta sitt fulla ansvar.

# Helhet och delar i samhällsbyggnadsprocessen - Det finns en oklar styrning

## Kommunledningsförvaltningen

- KLF och SBF har inte kommit överens om budgetprinciperna
  - Tidigare har volymer legat till grund för budget med årlig uppräknig.
  - I och med att tillväxttakten ökat i kommunen har äskandet för planerande och utvecklande resurser tilltagit.
  - SBF är i ett beroendeförhållande till KLF för att föra fram sina behov av utvecklande resurser till KS.
- Relationen idag mellan KLF och SBF är icke fungerande
  - Mycket tid går åt att prata om varandra.
  - Ansvar glider mellan KLF och SBF. Ett exempel är återansökningen av moms på fastigheter som inte återsökts under de senaste åren. Detta arbete pågår nu med stöd av konsult.
- Vilken är KLFs roll i de kommunövergripande projekten?
  - Det ställs frågor om vem som styr vad när det gäller exempelvis hållbarhetsfrågorna, digitalisering och vattenplanen.
- Det finns ingen samlad analysförmåga vid KLF. Den är utlagd på respektive förvaltning.
  - Därmed blir KLF mindre styrande och mer stödjande vilket är ovanligt i en kommun.
  - Det påverkar KS styrande förmåga.
- I nuläget leder den oklara styrningen till grundläggande frågor så som vad är SBF:s uppdrag? Vad är KLF:s uppdrag? Oklarheten i uppdragen upplevs även av politiken.

# Våra iakttagelser

Kultur, aktörer och ledarskap och dess påverkan

## Vitala delar som inte finner varandra

### - Förmåga att åstadkomma värden för kommunen

- Det finns en stor medvetenhet om att det finns en stuprörskultur i kommunen som funnits under en längre tid och som man inte förmått att komma ur.
  - Det är extra olyckligt utifrån samhällsbyggnadsprocessens behov som handlar om att komma samman och där en rad av perspektiv och ambitioner ska mötas och stötas.
- Relationen mellan tekniska nämnden och förvaltning
  - Det har i intervjuerna omnämnts att det finns en svår kultur i nämndarbetet mellan politiker och tjänstemän. De lyfts också fram att förtroendevalda är långt inne i verksamhetsfrågor. Effekten har blivit att verksamheten ibland drar sig undan politiken.
- Relationen planavdelningen och bygglovsavdelningen
  - Vi hör att det finns detaljplaner som är antagna för en tid sedan. För att kunna ge bygglov behövs planerna kompletteras utifrån bland annat Plan- och bygglagens revideringar och kompletteringar. Bygglov anser att denna förståelse inte fullt ut finns hos Planavdelningen. Planavdelningen känner inte igen sig i bygglovsavdelningens beskrivning. Detta medför frustrationer mellan de två myndighetsutövande funktionerna kring bland annat tolkningen av PBL och respekten för yrkesutövandet. Dessa svårigheter påverkar näringslivet och därmed politiken som blir frustrerade.

## Vitala delar som inte finner varandra

### - Förmåga att åstadkomma värden för kommunen

- Relationen SBF och MBF
  - Det finns kulturella skillnader mellan miljö- och byggnadsförvaltningen och Planavdelningen. Om möjlighet ges för miljö och bygg att kunna fakturera nedlagd tid på program- och projektarbeten ges möjlighet till rådgivning i tidiga skeden.
  - Inom MBF har bygglov under en tid arbetat med att utveckla ledarskap, service och bemötande med bra resultat inom avdelningen, ökad trivsel, behållit personal och med ökad kundnöjdhet. Detta från en situation där det varit en stor omsättning på bygglovschefer och personal.
  - Planavdelningen har under en längre tid haft fokus på leverans och utvecklingsarbetet har fått stå tillbaka.
- Planavdelningens hantering av remissvar
  - Varken räddningstjänst, miljöavdelningen och bygglovsavdelningen upplever att deras remissvar omhändertas av planavdelningen.
  - Remissinstanserna ser ingen spårbarhet av deras bidrag i det tidiga planeringsskedet.

## Vitala delar som finner varandra

### - Förmåga att åstadkomma värden för kommunen

- Det finns exempel på att stuprörskulturen nu utmanas medvetet.
  - Ett är forumet Samhällsbyggnadsberedningen som samlar förvaltningschefer under ledning av SBF.
  - Ett annat är det programarbete som pågår i Myranområdet som ska resultera i ett nytt sätt att leda stadsbyggnadsutveckling.
  - Projektstyrgruppen är ett annat som samlar berörda kring pågående projekt. Det finns tankar på att denna grupp kan utgöra ett forum att också samla berörda för dialog i ett tidigt skede innan projekt påbörjas.



## Vilka ska dela ledartröjan?

- Ledartröjan behöver delas av flera
  - Initialt är det MEX som har ledartröjan i rollen som bärare av exploateringsprojekt och som avtalsskrivare.
  - Plan hakas på med strategiska förmågor och planarkitekter för att skapa detaljplaner.
  - GIS, karta och mät bistår med teknik och kartinformation.
  - Plans strategiska resurser har sedan rollen att bjuda in kommunens interna resurser för att fånga alla perspektiv på planeringen.
  - MEX tillsammans med plan och eventuellt bygglov och miljö mfl möter exploatören.
- Kommunstyrelsen har ansvaret för helhet tas för kommunens samhällsbyggande. Det beredande ansvaret finns hos PLEX-utskottet.

## Vad krävs för att ta ledartröjan?

- PLEX-utskottet behöver bereda större helheter till kommunstyrelsen omfattande mer än specifika detaljplaner.
- En uthållig samverkande process där framgången ligger i MEX och plans förmåga att växeldra
- Markörer för att ledartröjan tagits:
  - Förmågan att leda komplexa processer över tid.
  - Involvera intressenter som behöver bidra till en helhetsbild inklusive de kommunala bolagen och kommunalförbunden.
  - Kommunstyrelsen tar beslut då intressen står mot varandra.
  - Förankrade perspektiv och ambitioner med olika intressentgrupper.

# Våra rekommendationer

# Våra rekommendationer med syfte att få en mer samordnad samhällsbyggnadsprocess

- Digitaliserad samhällsbyggnadsprocess – tänk långsiktigt men börja ta steg i det korta
  - För att det obrutna flödet ska möjliggöras behöver traditionella roller ändras och samarbetet mellan olika aktörer utökas. Det blir då tydligt att digitalisering är mycket mer än bara en teknikfråga, utan även en fråga som rör kultur, arbetssätt och samarbeten. Det är hög tid för Enköpings kommun att ta ett samlat grepp om vad digitaliseringen innebär och vad som redan nu kan utmanas avseende kultur och arbetssätt. Ett sådant samtal behöver inte vänta på att teknikutveckling sker.
  - Förståelsehöjande insatser genomförs inom både politik och förvaltning.
  - Vad en samordnad digitaliserad samhällsbyggnadsprocess innebär finns filmatiserad via bifogad länk.
  - [https://www.sgroup-solutions.se/Produkter/GEOSECMA/Digital\\_samhallsbyggnadsprocess](https://www.sgroup-solutions.se/Produkter/GEOSECMA/Digital_samhallsbyggnadsprocess)
  - Kommuner att följa är Linköping, Örebro, Luleå och Järfälla.
  - Se över kommunstyrelsens ansvar och KS reglemente avseende digitalisering, idag omnämns enbart IT.
  - Informationsägarskap – vem har det?
- Behovet av en visionsprocess för Enköpings kommun är stor och är ett politiskt ansvar
  - Det behövs en visionsprocess bland de förtroendevalda och medborgarna om hur Enköping som kommun ska utvecklas i sin helhet (nu bara brandkår och frimärken). Med ett tydligt stoppdatum och leverans. I ett idealfall skulle det vara en viktig styrande utgångspunkt för ÖP-processen.
  - Vilka vill Enköpings kommun attrahera? Vilka etablerare? Vilka nya medborgare och etablerade vill kommunen planera för? Stad vs land? Småföretagare?
  - De styrdokument som finns framtagna behöver prövas utifrån önskvärd vision.

# Våra rekommendationer med syfte att få en mer samordnad samhällsbyggnadsprocess

- Förvaltningsorganisationen behöver utvecklas
  - Ett mindre tag: GIS, karta och mät överförs till SBF.
  - Ett större tag: MBF och SBF förs samman till en ny förvaltning med två nämnder (MBN, TN).
  - KLF ska vara KS förvaltning och se till att styrning och ledning av hela kommunen fungerar. Den förmågan saknas idag men behöver finnas på sikt.
- Byt benämning på tekniska nämnden
- Finansieringen av samhällsbyggnadsprocessen ses över
  - Säkerställ kommunens intäkter och personell resursanvändning.
  - Inför arbete med intentionsavtal och föravtal.
- Bana väg för utvecklingsarbetet – hela kommunkoncernen
  - Kraftsamla på GIS.
  - Skapa den treeniga ledartröjan.
  - Tydliggör PLEX-utskottets ansvar för helheten som är mer än detaljplan och utgöra beslutsfattande part till den treeniga ledartröjan.
  - Säkerställ utvecklingsförmågan som kompetens i hela ledningskedjan från kommundirektör till enhetschef.

# Rapport

## Översyn av Enköpings kommuns förvaltningsorganisation med fokus satt på samhällsbyggnadsfunktionerna

20 juni 2023

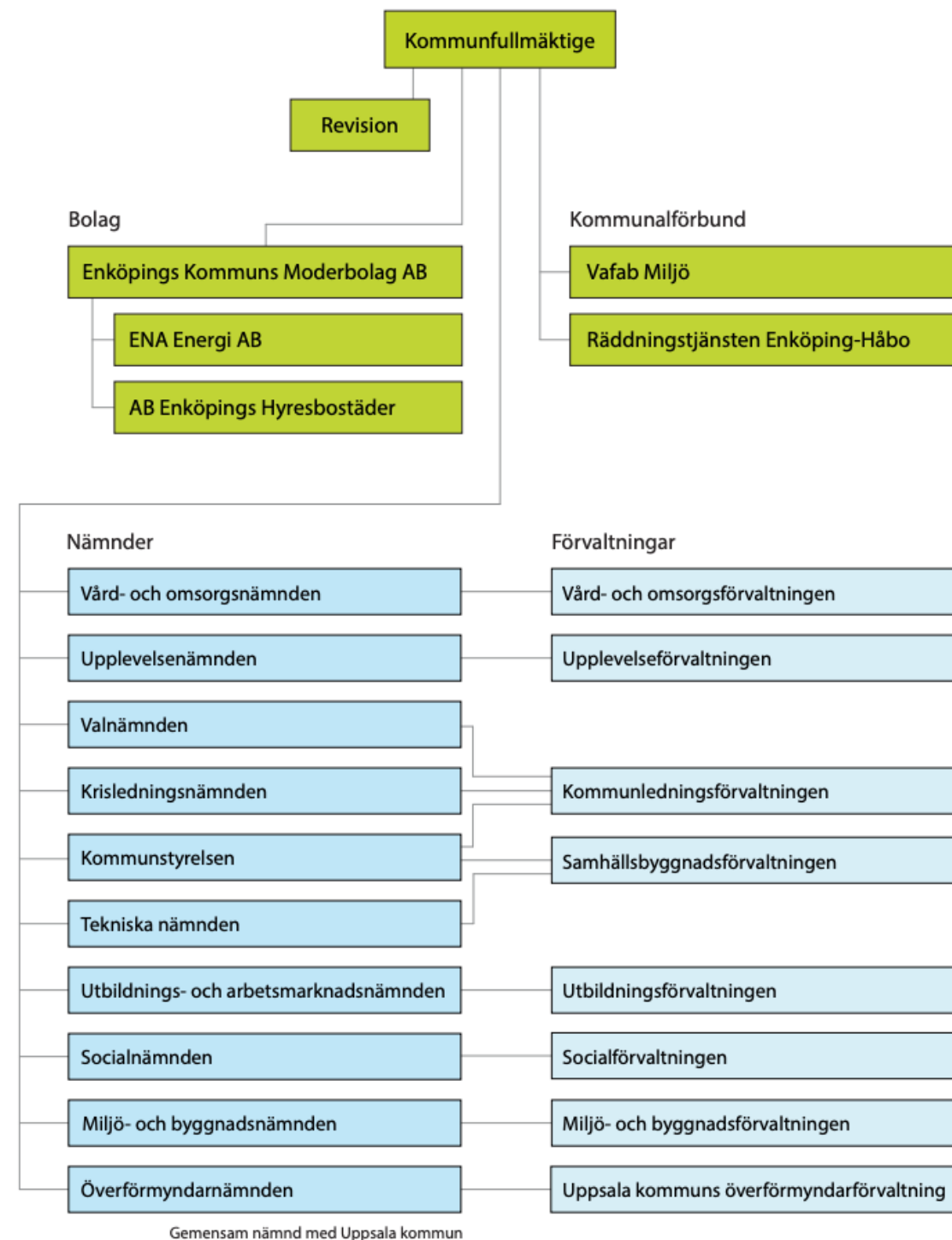


# Uppdraget och dess bakgrund

Under de senaste mandatperioderna har en avsevärd ambitionshöjning skett i kommunen som grundar sig till stor del i att Enköpings kommuns befolkning växer kraftigt. Det medför ett arbete för att göra investeringar och förbättringar som håller över tid och hänger ihop med ett flöde i en sammanhållen samhällsbyggnadsprocess. Ett arbete som kräver samarbeten mellan förvaltningar och bolag inom Enköpings kommunkoncern.

Uppdraget är sprunget ur kommunstyrelsens beslut den 11 april 2023 om att uppdra åt kommundirektör att belysa och prioritera alternativa organisationer för bäst leverans i kommunens samhällsbyggnadsprocess.

Ett uppdraget har givits till Public Partner att belysa alternativa organisatoriska lösningar för bättre styrning, ledning, samordning och koordinering av samhällsbyggnadsflödet. För- och nackdelar med en sammanslagning av samhällsbyggnadsförvaltningen och miljö- och byggnadsförvaltningen, samt tillhörigheten för ingående avdelningar och enheter ska särskilt belysas.



# Metod

*Uppdraget har genomförts genom intervjuer med följande befattningshavare*

## **Förtroendevalda**

- Kommunstyrelsens ordförande, 1:e vice ordförande, 2:e vice ordförande samt ordförande för PLEX
- Tekniska nämnden ordförande och vice ordförande
- Miljö- och byggnadsnämnden ordförande och vice ordförande

## **Kommundirektör**

### **Samhällsbyggnadsförvaltningen**

- Förvaltningschef
- Bitr. förvaltningschef tillika tf. avdelningschef för VA
- Strategisk planering, avdelningschef
- Mark och exploatering, avdelningschef
- Fastighet, avdelningschef
- Måltidsservice, avdelningschef
- Två strategiska samhällsplanerare
- Lokalförsörjningsstrateg
- Programledare utveckling
- Verksamhetsutvecklare
- Projektledare

### **Kommunledningsförvaltningen**

- Stabschef tillika bitr. kommundirektör
- Ekonomichef
- Näringslivschef
- Projektledare för klimatneutrala Enköping

### **Kommunala bolag och kommunalförbund**

- AB Enköping Hyresbostäder, VD
- Ena Energi AB, VD
- Räddningstjänsten Enköping/Håbo, förbundschef

### **Miljö- och byggnadsförvaltningen**

- Förvaltningschef
- Bygglov, avdelningschef
- Miljö, avdelningschef
- GIS/kart och mät, avdelningschef

### **Företrädare för fastighetsägargruppen**

# Dagens organisering i Enköpings kommun inom samhällsbyggnadsområdet

Samhällsbyggnadsflödet styrs och leds av en rad aktörer i kommunkoncernen där förmågan av samverkan och koordinering är central för att samhällsbyggnadsflödet ska bli funktionellt. Det politiska arbetet med samhällsbyggnadsarbetet är organiserat i styrelse, nämnder och utskott med kommunstyrelsen och dess plan- och exploateringsutskott (PLEX-utskott) samt miljö- och byggnadsnämnden och tekniska nämnden.

Kommunstyrelsen ansvarar för flera uppgifter som faller inom samhällsbyggnadsområdet där ibland för det övergripande och strategiska ansvaret för plan-, mark och exploatering, lokaler för kommunens verksamheter, miljö, avfall och naturvård, trafikpolitik och social hållbarhet.

Tekniska nämnden fullgör kommunens uppgifter omfattande gator, vägar, trafik och persontransporter och är väghållningsmyndighet inom kommunens väghållningsområde. I uppgiften finns den fysiska planeringen, kommunens parkverksamhet, tillhandahålla vatten och att rena avloppsvatten och är huvudman för den allmänna vatten- och avloppsanläggningen. Därtill ingår ett ansvar för kommunens måltids- och städservice, samordnande och verkställande organ för de kommunala verksamheternas byggnader samt markförvaltning.



I tekniska nämndens uppgift för den fysiska planeringen ingår att tillhandahålla kompetens och resurser till kommunstyrelsens arbete med fysisk planering (regional, översikts-, detaljplanering), övergripande mark- och bostadsförsörjningsfrågor, infrastruktur och kollektivtrafikfrågor, övergripande naturvårdsfrågor, friluftslivsfrågor kopplade till den fysiska planeringen samt statistik och befolkningsprognoser.

Miljö- och byggnadsnämnden fullgör kommunens uppgifter inom miljö- och livsmedelstillsyn, bygglovsprövning, byggnadstillsyn, namngivning, underhåll och förvaltning av geografiskt data, kartframställning, utstakning av byggnader och fastigheter samt samordning av kommunens GIS-tjänster (geografiskt informationssystem). Miljö- och byggnadsnämnden är anställningsmyndighet och har ansvar för underställd personal inom miljö- och byggnadsnämndens verksamhetsområde med undantag för förvaltningschef som anställs av kommunstyrelsen.

De förvaltningar som tillsammans ska bära och vara drivande i samhällsbyggnadsarbetet är samhällsbyggnadsförvaltningen (SBF), miljö- och bygglovsförvaltningen (MBF) och kommunledningsförvaltningen (KLF). Därtill de kommunala bolagen, AB Enköping Hyresbostäder och Ena Energi AB, samt kommunens kommunalförbund för räddningstjänst och VAFAB Miljö.

## Kommunledningsförvaltningen – cirka 140 medarbetare

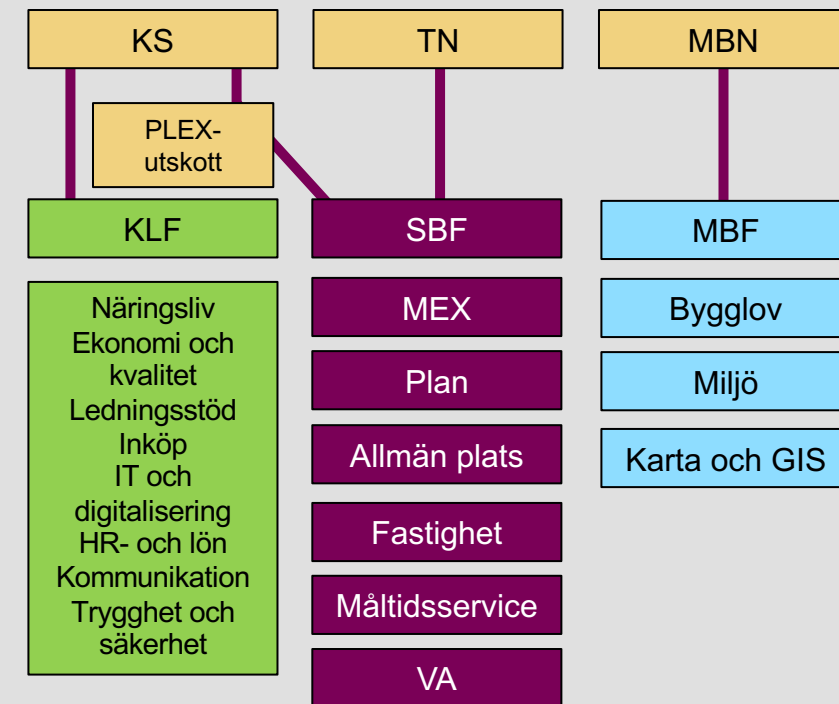
- KLF rymmer åtta avdelningar varav näringsliv är en av dessa som tar en roll i samhällsbyggnadsarbetet.
- Vid KLF återfinns få samhällsbyggnadsfunktioner.
- Vid KLF finns en tjänst som projektledare för ett klimatneutralt Enköping.

## Samhällsbyggnadsförvaltningen – cirka 400 medarbetare

- Förvaltningen svarar mot kommunstyrelsen och dess PLEX-utskott samt tekniska nämnden.
- SBF rymmer sex avdelningar däribland Strategisk planering med ansvar för översikts- och detaljplanering samt avdelningen Mark och exploatering. Vid förvaltningens fastighetsavdelning finns en funktion som lokalstrateg.

## Miljö- och bygglovsförvaltningen – cirka 60 medarbetare

- Förvaltningen svarar mot miljö- och bygglovsnämnden.
- Vid MBF finns kommunens miljö-, bygglov- samt Kart- och GIS-funktioner.



## Organiseringen idag

# Organisering

Problem och möjligheter som lyfts fram utifrån gjorda intervjuer

## Den politiska organiseringen av samhällsbyggnadsfrågorna

- Vid intervjuerna har det framkommit att den politiska organiseringen spelar en stor roll för effektiviteten i samhällsbyggnadsprocessen. Det är inte alltid klart för nämndsledamöter i tekniska nämnden vilka frågor som tillhör tekniska nämndens ansvarsområde.
- Idag står det i tekniska nämndens reglemente att man ska tillhandahålla kompetens och resurser till KS avseende övergripande samhällsbyggnadsfrågor. Detta gör att SBF:s personal rapporterar till både tekniska nämnden och PLEX-utskottet. Detta gränssnitt inom den politiska organiseringen leder till viss oklarhet.
- På samma sätt är det inte klart vilka frågor som omfattar PLEX-utskottet. I detta uppdrag ingår att se över reglementet för PLEX då man generellt vill gå från frimärksplaner till stadsdelar. Flera av de vi intervjuat har omtalat att PLEX-utskottet snarare borde vara ett samhällsbyggnadsutskott.

## Struktur, kultur, ledarskap och arbetssätt

- Uppdraget omfattar strukturfrågor, men i intervjuerna framkommer behovet av att arbeta med kulturen, arbetssätten samt ett mer synkat ledarskap som länkar samman kommunens förvaltningar och bolag.
- De intervjuade framhåller att organisationsrutor spelar mindre roll än att sitta fysiskt tillsammans.
- Det arbetssätt som flera framhåller behöver utvecklas är en digitaliserad samhällsbyggnadsprocess vilket kräver ett samordnat ledarskap och utforskande förhållningssätt över förvaltningsgränser.

## Sex alternativa organisationslösningar

Avdelningen med GIS,  
karta och mät flyttas till  
SBF

SBF och MBF förs  
samman

Strategiska funktioner inom  
SBF och MBF förs samman  
till en miljö- och  
samhällsbyggnadsförvaltning  
operativa funktioner  
organiseras i en teknisk  
förvaltning

Funktioner från SBF  
flyttas till KLF

En strategisk  
utvecklingsgrupp bildas  
direkt under  
kommundirektör

PBL blir grunden för  
organisering

## Avdelningen med GIS, karta och mät flyttas till SBF

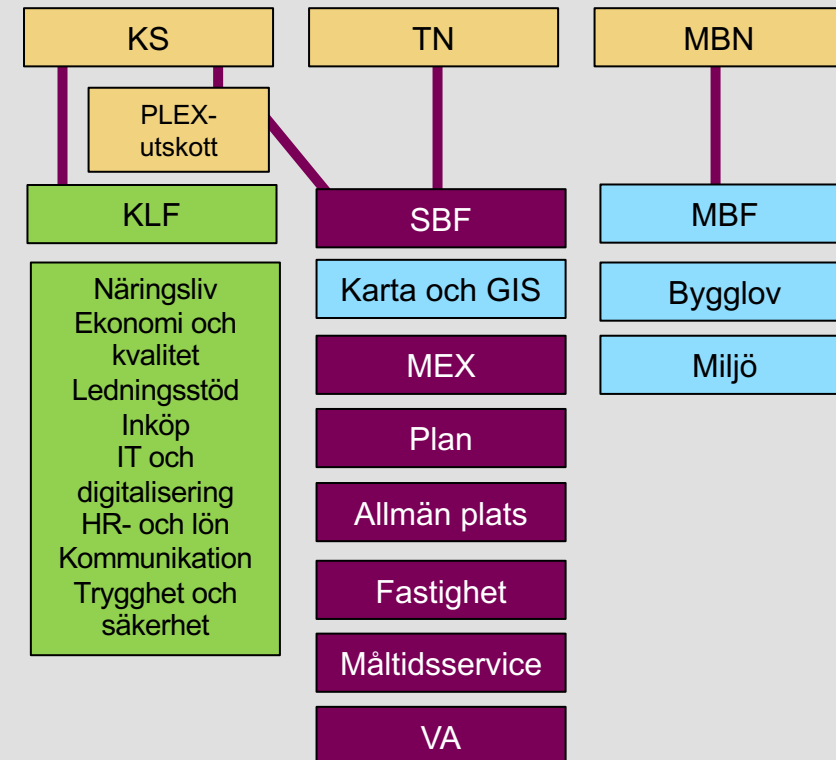
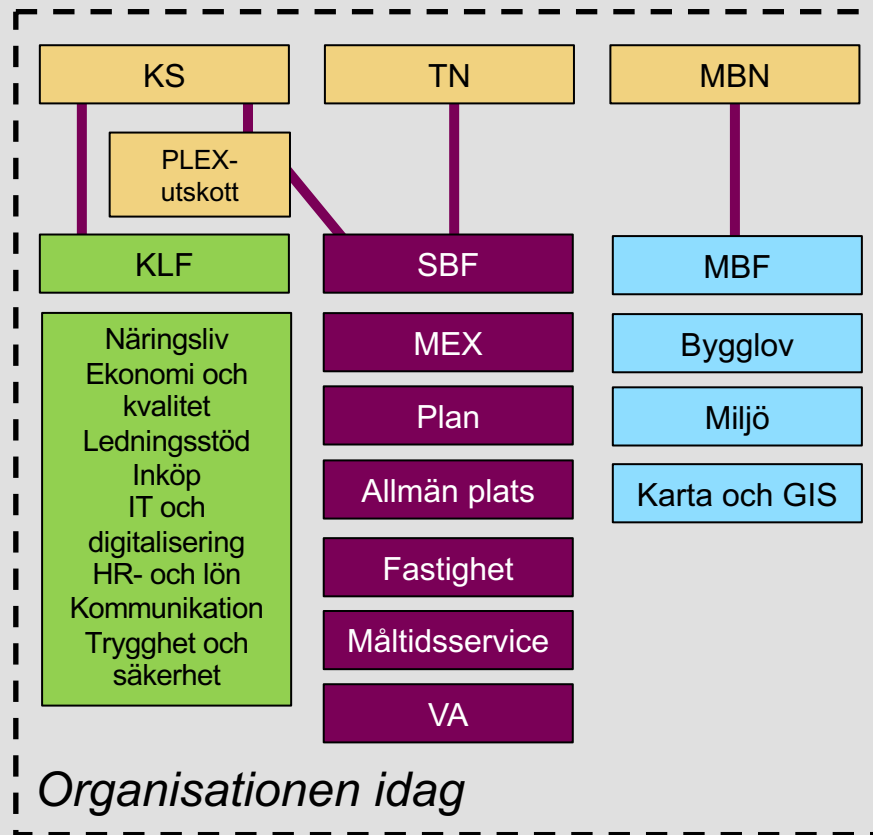
Detta förslag har alla intervjuade ställt sig bakom. Däremot har förslagen för organiseringen inom SBF varierat.

- Vissa har velat se GIS, karta och mät (12 medarbetare) som en egen avdelning nära avdelningarna mark- och exploatering och strategisk planering
- Några har velat se GIS, karta och mät som en del inom avdelningen strategisk planering
- Andra har sett hemvisten som en stabsfunktion inom SBF

Interndebiteringen av tjänster från GIS, karta och mät som en del av finansieringen tycks idag vara ett hinder för effektiv användning av en tjänst som gynnar hela kommunen och på sikt både förbättrar och förbilligar samhällsbyggnadsprocessen. Det finns delar av kommunen som skulle vilja använda mer av GIS tjänster om det inte kostade. Dessutom är GIS försäljning av kartuppgifter relativt liten och behöver upphöra om två år då det blir öppna data. Så finansieringen av GIS, karta, mät behöver ändå ses över.

GIS, karta och mät behöver vara nära samhällsbyggnadsfrågorna för att bidra till verksamhetsutveckling genom digitalisering.

# Avdelningen med GIS, karta och mät flyttas till SBF





## SBF och MBF förs samman och bildar en ny förvaltning

Främst är det plan och bygg som omtalas där man inte riktigt hittar varandra. Är detta en ledarskapsfråga ställer vi oss frågan om en organisationsförändring är det rätta verktyget för att få avdelningarna att hitta ett bättre arbetssätt. Samtidigt framkommer det en trötthet i att avdelningarna inte hittar varandra och att det därför kan vara av godo att SBF och MBF slås samman under en och samma chef, som får helhetsansvaret för samhällsbyggnadsfrågorna. De motargument som kommer avseende en sådan sammanslagning är att en sådan förvaltning skulle bli för stor och att det skulle kräva ett annat ledarskap än det som finns idag.

För att minska omfattningen av ett sammanslaget SBF och MBF kommer förslag på att dela de strategiska frågorna från det mer operativa och driftsmässiga. Men även här råder olika meningar; somliga påpekar vikten av att hålla samman funktionsområden som t.ex trafik, gata osv.

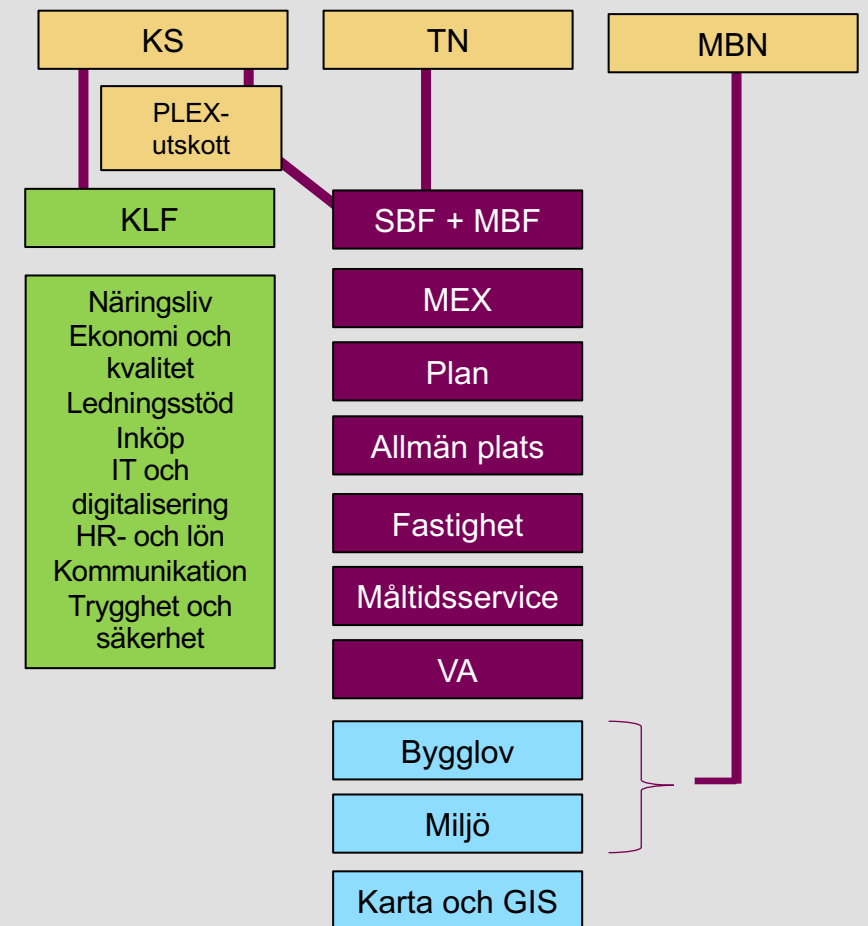
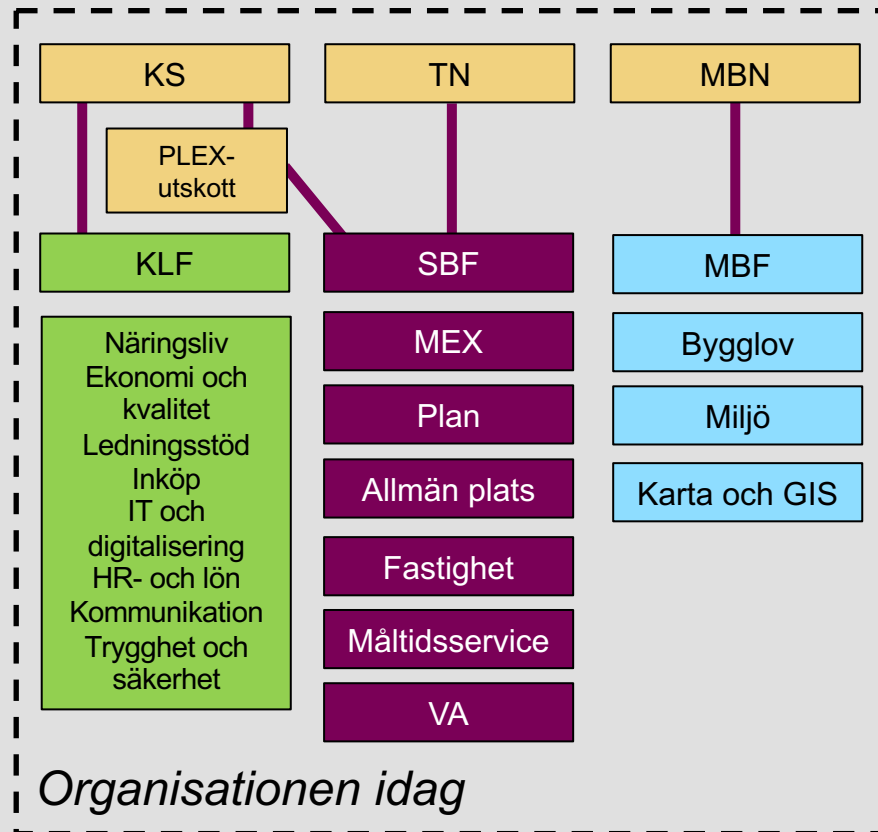
### Styrkor med förslaget

- **En** kultur kan skapas som gynnar ett samarbete i tidiga skeden i den fysiska planeringen.
- **En** chef kan hålla samman hela samhällsbyggnadsprocessen.
- Organisationen håller samman alla frågor inom samhällsbyggnadsområdet från strategiskt till operativt.

### Utmaningar med förslaget

- Blir en relativt stor förvaltning att leda med cirka 460 medarbetare med diverse funktioner med olika logiker.
- Förvaltningen behöver arbeta mot tekniska nämnden, miljö- och byggnadsnämnden och PLEX-utskottet.

# SBF och MBF förs samman och bildar en ny förvaltning



# Strategiska delar inom SBF och MBF förs samman till en miljö- och samhällsbyggnadsförvaltning (ny förvaltning). De mer operativa delarna organiseras i en teknisk förvaltning (ny förvaltning).

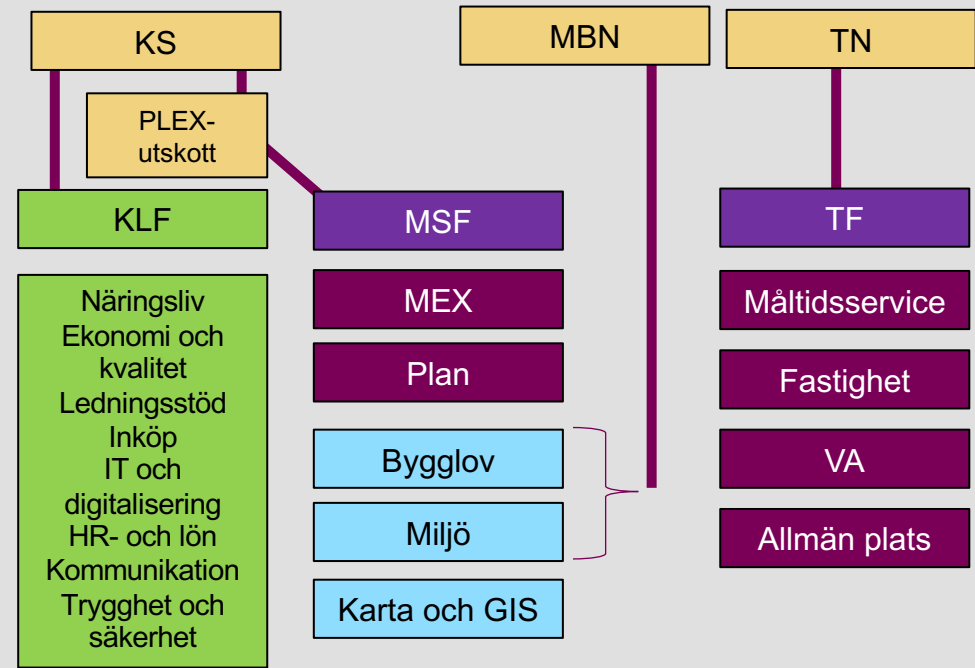
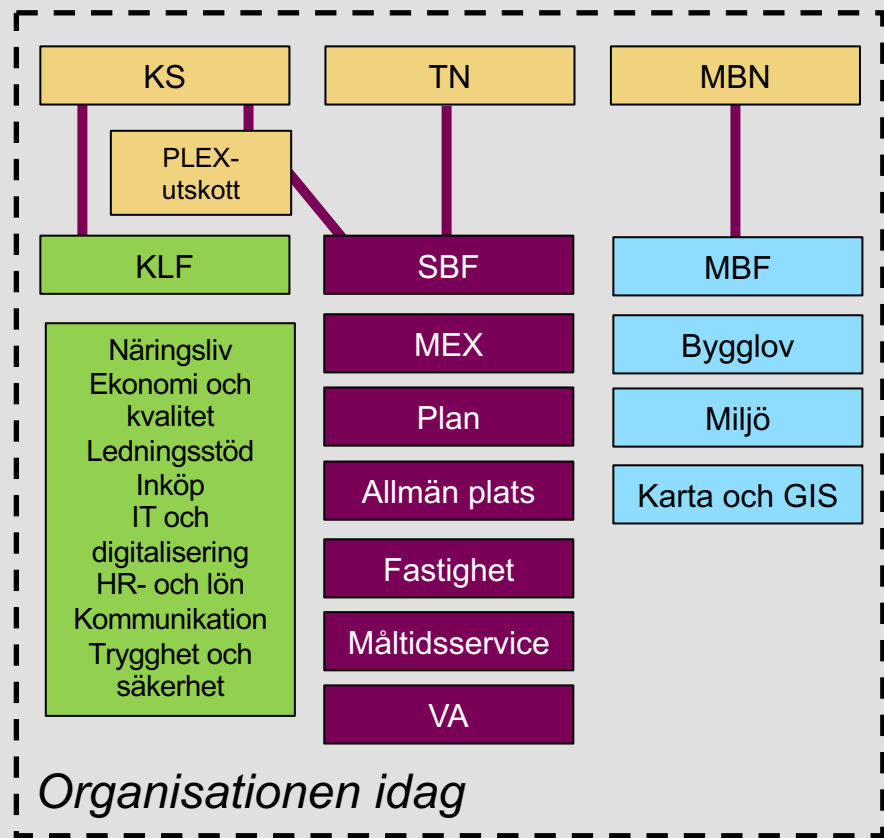
## Styrkor med förslaget

- **En** kultur kan skapas som gynnar ett samarbete i tidiga skeden i den fysiska planeringen.
- **En** chef som håller samman den strategiska delen av samhällsbyggnadsprocessen.
- Förvaltningen håller samman alla frågor inom det strategiska samhällsbyggnadsområdet gentemot KS (ett samhällsbyggnadsutskott).
- Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen blir mindre och mer fokuserad. Cirka 80-90 medarbetare.
- Teknisk förvaltning med cirka 370 medarbetare håller samman de operativa funktionerna och svarar mot teknisk nämnd.

## Utmaningar med förslaget

- Ett nytt gränssnitt bildas och ska hanteras mellan strategiskt och operativt.
- Förvaltningen behöver arbeta mot miljö- och byggnadsnämnden och PLEX-utskottet.

# Strategiska delar inom SBF och MBF förs samman till en miljö- och samhällsbyggnadsförvaltning (ny förvaltning). De mer operativa delarna organiseras i en teknisk förvaltning (ny förvaltning).



## KLF:s roll i samhällsbyggnadsfrågorna

Under ett antal år har SBF byggt upp en rad strategiska och planerande resurser, mycket därför att de resurserna och den kompetensen inte funnits inom KLF. Detta har gått så långt att SBF omtalas som en koncern inom koncernen.

Jämför man Enköping med liknande kommuner brukar ett antal funktioner ligga organiserade i kommunstyrelsens förvaltning. Detta gäller t.ex mark- och exploateringsfrågorna, översiktsplanen och i vissa fall detaljplanerna. Alla dessa funktioner är idag samlade inom SBF. KLF saknar möjligheten att styra och leda helheten då kompetensen och resurserna finns inom SBF.

En naturlig fråga har därför varit att undersöka om de strategiska och planerande resurserna på SBF kan organiseras inom KLF. Svaren på denna fråga har varierat från "KLF är inte moget" till "Det vore naturligt". Frågor som berör hela kommunen kan då organiseras vid KLF så som mark- och exploateringsfrågor, översiktsplan och detaljplaner samt strategisk lokalförsörjning liksom framtagandet av kommunens befolkningsprognos.

# Funktioner från SBF/MBF flyttas till KLF

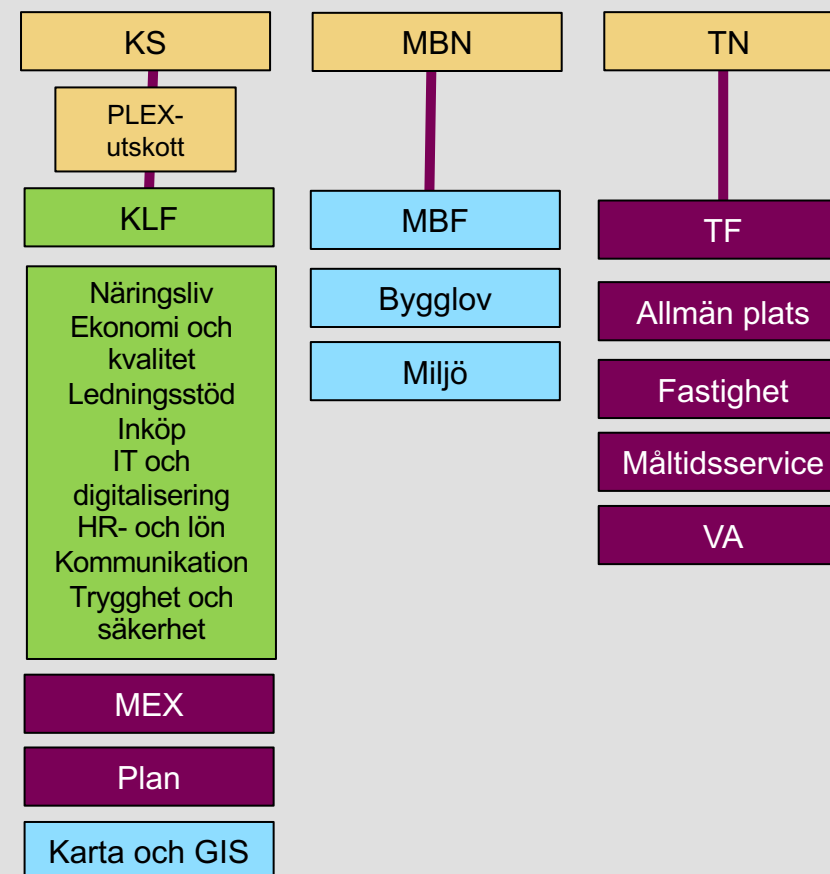
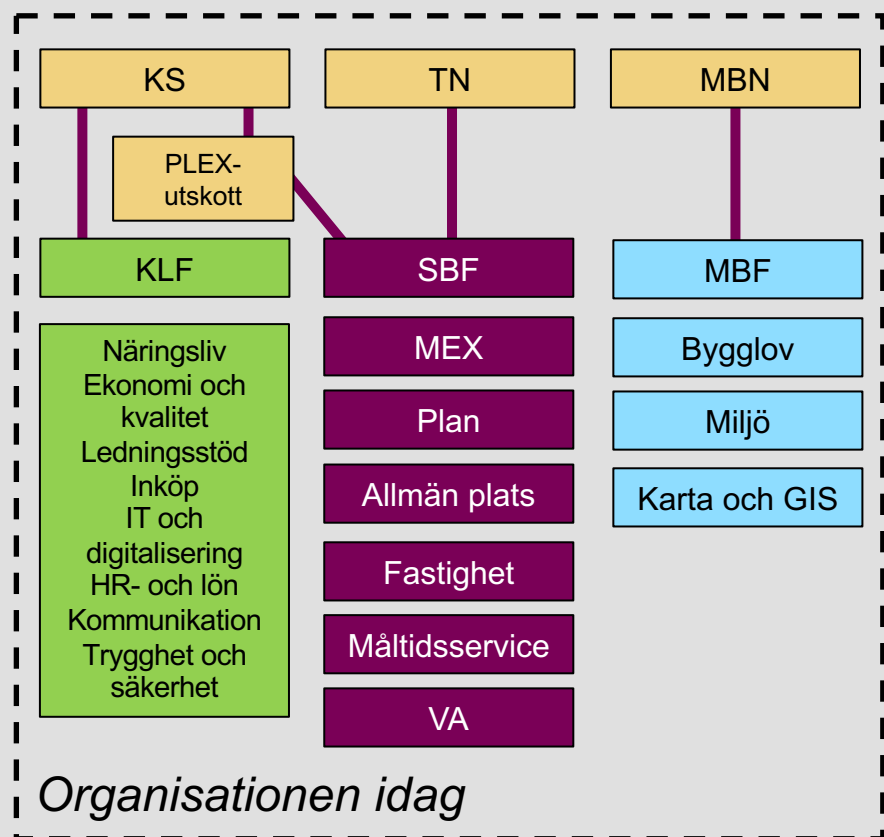
## Styrkor med förslaget

- Det skapar ett KLF som får förmåga att styra och leda de övergripande samhällsbyggnadsfrågorna och därmed ett mer direkt stöd till både KS och kommundirektör.
- KLF blir den förvaltning som får uppdraget att hålla samman helheten gentemot KS via PLEX-utskottet.
- De avdelningar som omfattas i förslaget är mark- och exploatering, strategisk planering och GIS, karta och mät.
- GIS, karta och mät får en central stabsfunktion inom KLF för att stödja hela kommunkoncernen.
- Strategisk lokalförsörjning och kopplingen till kommunens investeringsstrategi stärks.

## Utmaningar med förslaget

- KLF blir en relativt stor och spretig kommunförvaltning som ställer andra krav än nu på ledarskapet. KLF får då cirka 30 nya medarbetare.
- Samhällsbyggnadsfrågorna inom KLF behöver en chef som förstår samhällsbyggnadsprocessen, digitalisering, geodata och som kan leda processer.
- En möjlighet är att KLF läggs direkt under kommundirektören och att en utvecklingschef tar hand om samhällsbyggnadsfrågorna. Nuvarande stabschef tar hand om övriga delar av KLF.

# Funktioner från SBF/MBF flyttas till KLF



## En strategisk utvecklingsgrupp bildas direkt under kommundirektör

Detta är ett alternativ som liknar förslaget med att överföra kompetenser från SBF/MBF till KLF. Dock med skillnad kring hur formaliserad organiseringen ska vara. De förslag som framkommit har både pekat på formell organisering direkt under kommundirektör och på en mer projektorienterad utvecklingsgrupp med formell anställning vid annan del av förvaltningen. Funktioner som omtalats är näringsliv, mark- och exploatering, digitalisering och strategisk planering.

### Styrkor med förslaget

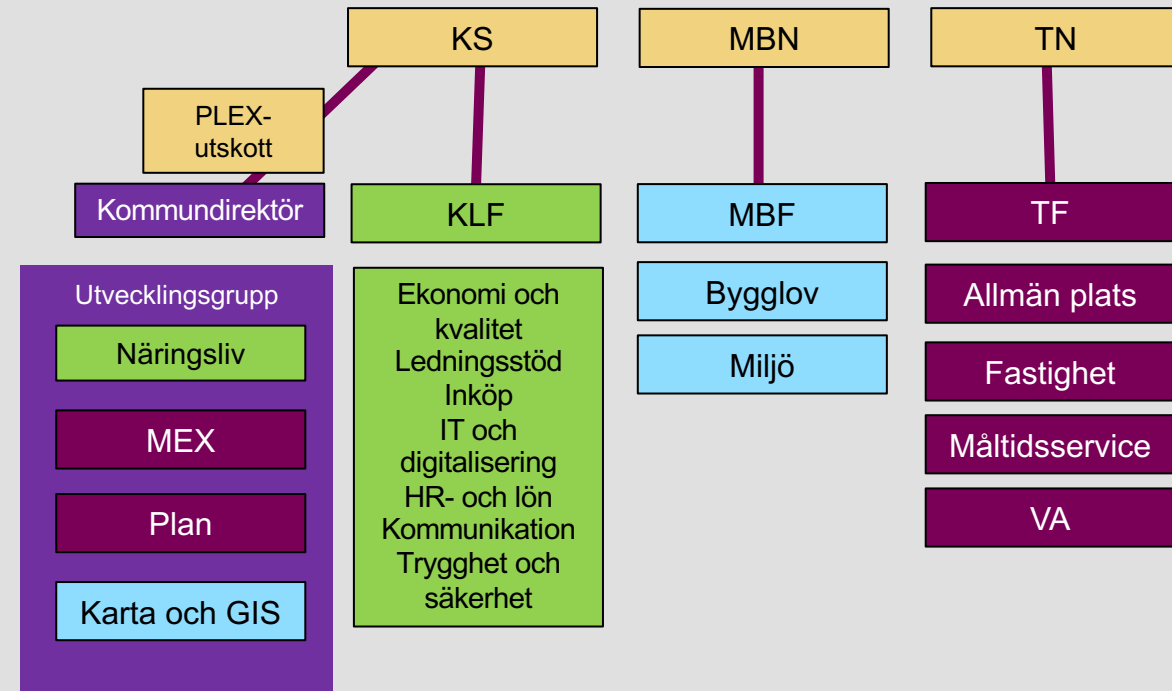
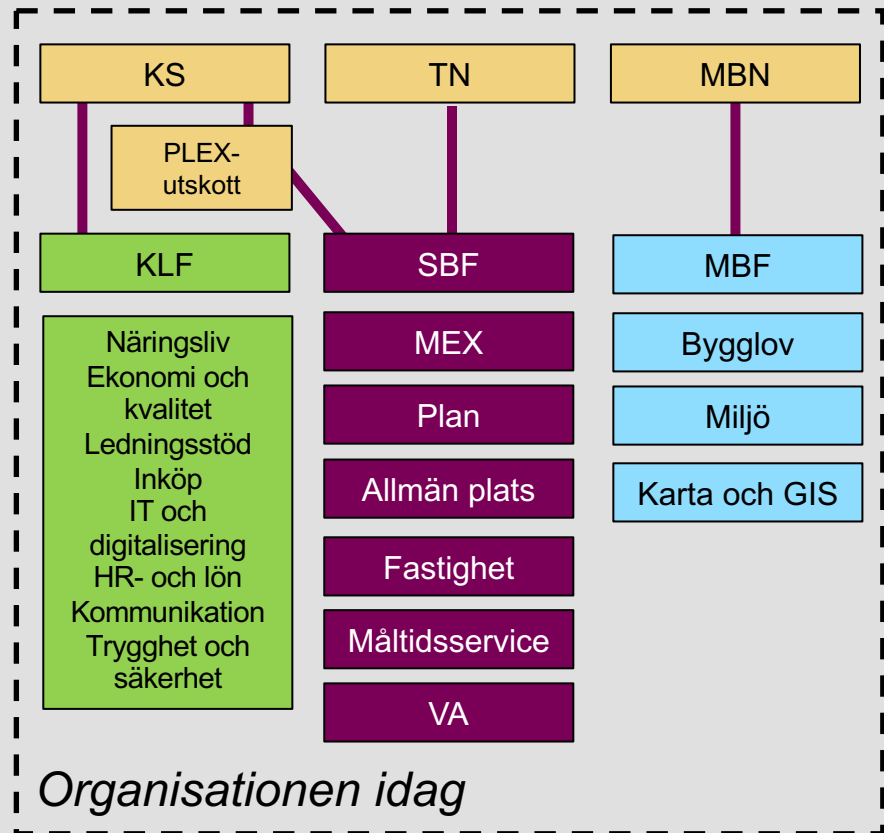
- Det skulle ge kommundirektören en rådighet över strategiska samhällsbyggnadsfunktioner där kommunen behöver få till stånd en större styrning och ledning av helheten.

### Utmaningar med förslaget

- En projektgrupp riskerar att leda till ett slags matrisledarskap utan ett tydligt mandat.
- En formell grupp under kommundirektör kan ge för många direktrapporterande och ta tid i anspråk.
- Kommundirektören riskerar att få rollen som samhällsbyggnadschef.



# En strategisk utvecklingsgrupp bildas direkt under kommundirektör



## PBL som grund för organisering

Det har framkommit förslag på att flytta planavdelningen till MBF. Anledningarna till detta skulle då vara att skapa en samsyn organisatoriskt och ledarskapsmässigt mellan plan och bygg kring tolkningen av PBL.

I PBL-ärenden är det kommunfullmäktige och byggnadsnämnden som är de politiskt styrande instanserna. Det huvudsakliga ansvaret för detta ligger på byggnadsnämnden. Eftersom verksamheten till stor del styrs av plan- och bygglagen är utrymmet för politiska ställningstaganden begränsat. De politiska ställningstagandena handlar framförallt om hur mark- och vattenområden ska utvecklas, användas och bevaras. Därför är det i den översiktliga planeringen som det finns störst möjligheter till politiska överväganden. I detaljplanering är utrymmet för politiska ställningstaganden mer begränsat och i lov- och byggprocesserna finns det knappt något utrymme alls för detta.

Logiken i detta skulle då bygga på att organisatoriska delar som berörs av PBL ska samorganiseras. PBL omfattar planläggning av mark, vatten och byggande.

# PBL blir grunden för organisering

## Styrkor med förslaget

- En samsyn skapas kring hur PBL ska tolkas i olika skeden av plan- och byggprocessen.

## Utmaningar med förslaget

- Det är tveksamt om det räcker med ett gemensamt lagrum för att skapa synergier i en organisation.

# PBL blir grunden för organisering

