



Samhällsbyggnadsförvaltningen
Danielle Littlewood
0171-62 52 58
danielle.littlewood@enkoping.se

Tekniska nämnden

Svar på remiss - Förändrad organisation inom samhällsbyggnadsområdet

Förslag till beslut

Förslag till nämnden

Tekniska nämnden beslutar att:

1. Anta tekniska nämndens arbetsutskotts remissvar i bilaga 1 som sitt eget.
2. Anta samhällsbyggnadsförvaltningens remissvar i bilaga 2 som sitt eget.

Beskrivning av ärendet

Kommundirektören har på uppdrag av kommunstyrelsen tagit fram ett förslag på hur samhällsbyggnadsprocessen bör organiseras, bilaga 5. Syftet med förslaget är att stärka kommunstyrelsens strategiska roll i samhällsbyggnadsfrågorna.

Förslaget är att skapa en ny förvaltning för miljö- och samhällsbyggnad som rapporterar till kommunstyrelsen och dess plan- och exploateringsutskott samt miljö- och byggnadsnämnden. Nuvarande samhällsbyggnadsförvaltningen bildar en ny teknisk förvaltning med fokus på driftfrågor.

Tekniska nämnden förväntas svara på vilka fördelar och nackdelar nämnden ser med förslaget.

Samhällsbyggnadsförvaltningens bedömning

Utifrån samhällsbyggnadsleveransen har förvaltningen identifierat vilka effekter remissförslaget får och vilka konsekvenser som måste hanteras innan organisationsförändringen genomförs. Detta remissvar finns i bilaga 2. De effekter och konsekvenser som framkommer i remissvaret baseras på är en mer detaljerad analys av för- och nackdelar med förslaget, bilaga 3. Dessutom har förvaltningen tillsammans med HR och facket analyserat konsekvenserna av den föreslagna omorganisationen utifrån ett medarbetarperspektiv, bilaga 4.

Bilaga 1: Tekniska nämndens arbetsutskotts förslag på remissvar.

Bilaga 2: Förvaltningens förslag på remissvar.

Bilaga 3: Samhällsbyggnadsförvaltningens nulägesanalys inför svar på remiss om

föreslagen organisationsförändring.

Bilaga 4: Risk och konsekvensanalys avseende medarbetarperspektiv (RKA).

Bilaga 5: Beslut i kommunstyrelsen (2023-12-19 KS §296)

Gunilla Fröman
Förvaltningschef
Enköpings kommun

Danielle Littlewood
Biträdande förvaltningschef
Enköpings kommun

Kopia till:
Kommunstyrelsen

Tekniska nämndens arbetsutskott

Tekniska nämnden

Tekniska nämndens arbetsutskotts förslag på remissvar - Förändrad organisation inom samhällsbyggnadsområdet

Tekniska nämnden bedömer att förslaget är genomförbart och ger något bättre förutsättningar för att Enköpings kommun skall få en bättre fungerande samhällsbyggnadsprocess. Tekniska nämnden överlämnar de synpunkter som lämnas i tjänstemannautlåtandet och dessa bör beaktas i det fortsatta arbetet.

Innan slutgiltigt beslut i KS tas så bör främst följande synpunkter beaktas:

- De risker som redovisas i "Risk och konsekvensanalys" (enligt bilaga 3 och 4) måste tas på allvar och omhändertas i fortsatt arbete. Identifierade risker måste reduceras.
- Omorganisation bör ske i närtid. Exakt tidpunkt för genomförande av omorganisation måste planeras så att ett tydligt ansvar för ekonomi och arbetsmiljö kan upprätthållas.
- Den nya tekniska förvaltningen kommer att svara upp mot och lämna underlag till två (tre?) nämnder (TN, KS, (MB)). Det finns en stor risk för att resurskonflikter kan uppstå.
- KF och KS roll behöver stärkas ytterligare än i liggande förslag om samhällsbyggnadsprocessen skall stärkas i sin helhet. Ett fortsatt arbete behöver genomföras.
- Inför nästa mandatperiod behöver nämndernas organisation och uppgifter ses över så att dessa bättre stämmer överens med tjänstemannaorganisationen.



Samhällsbyggnadsförvaltningen
Gunilla Fröman
0171-62 66 59
Gunilla.froman@enkoping.se

Tekniska nämnden

Förvaltningens svar på remiss - Förändrad organisation inom samhällsbyggnadsområdet

- Remissförslagets revidering av reglementen bör utvecklas så att kommunfullmäktiges ambition genomsyrar nämndernas uppdrag.
- Kommunstyrelsens (KS) roll avseende strategisk styrning av samhällsbyggnadsområdet behöver fortsätta att utvecklas och gränssnitten mellan KS, PLEX och de tre nämnderna som berör samhällsbyggnad behöver tydliggöras.
- Organisationsförslaget skapar två förvaltningar som måste ges förutsättningar för bra samarbete och gemensam kulturförflyttning. Bland annat gemensam fysisk placering skapar förutsättning för detta.
- Nya glapp mellan verksamheterna bildas på andra ställen i samhällsbyggnadsflödet exempelvis kommer Strategisk planering längre ifrån verksamhetsstrategerna, dessa får andra konsekvenser än dagens.
- Ett flertal grundläggande analyser bör genomföras för att säkerställa genomförbarheten av organisationsförslaget. Exempel på analyser;
 1. Definition av samhällsbyggnadsområdet.
 2. Ett förtydligande av mappkonceptet som beskriver styrningen och omfattningen.
 3. Ledarbehovsanalys avseende förvaltningschefer inom samhällsbyggnad.
 4. Kompetensinventering och kompetensbehovsanalys inom kommunen avseende centrala resurser med inriktning samhällsbyggnad samt identifiera vilka centrala strategier som bör finnas inom Strategisk planering.
 5. Fortsätta att utveckla arbetsätt med strategisk samhällsplanering.
 6. Analys gällande tidpunkt för genomförande av omorganisationen med hänsyn till arbetsmiljö, budgetår, etc för att uppnå förväntad

effekt så snabbt som möjligt.

7. Analys av vilka framtida organisatoriska förändringsbehov som eventuellt finns.

Samhällsbyggnadsförvaltningen
Gunilla Fröman
0171-62 66 59
Gunilla.froman@enkoping.se

Teknisk nämnd

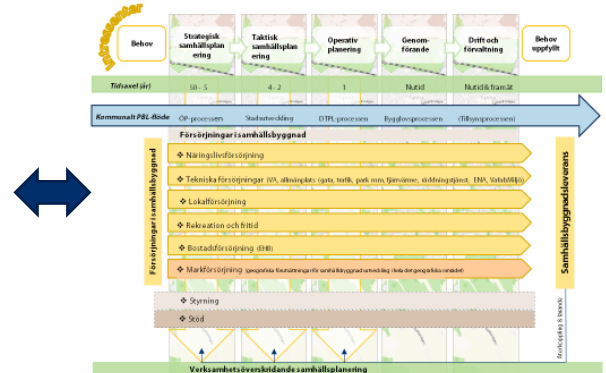
Samhällsbyggnadsförvaltningens nulägesanalys inför svar på remiss om föreslagen organisationsförändring i syfte att stärka KS strategiska roll och styrning i samhällsbyggnadsfrågor

Att stärka den strategiska förmågan hos kommunstyrelsen (KS) är viktigt, att samla alla beslut rörande kommungemensam samhällsplanering inom KS med tillhörande samhällsbyggnads-utskott behövs.

Vad är då samhällsbyggnad?



Visuell bild av Samhällsbyggnadsområdet



Hur vi arbetar – samarbetsspåret

- Ett sammanhållet samhällsbyggnadsflöde
- En sammanhållen strategisk samhällsplanering
- Rätt kompetenser i samhällsbyggnad

Hur vi styr - styrspåret

- Reglementen
- Enköpings kommuns ledningsmodell

Hur vi arbetar - samarbetsspåret

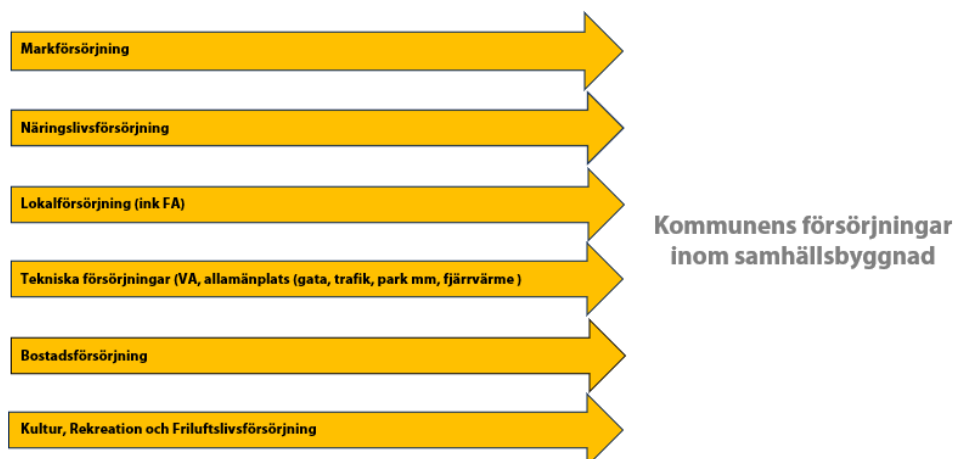
Ett sammanhållet samhällsbyggnadsflöde

Samhällsbyggnadsflödet består i kronologisk ordning av olika steg; strategisk samhällsplanering, taktisk samhällsplanering, operativ samhällsplanering, genomförande, drift och förvaltning.



Under de senaste åren har ett arbete med att definiera vilka försörjningar som är viktiga och som berör *alla* stegen inom samhällsbyggnadsflödet genomförts. Dessa försörjningar är; markförsörjning, teknisk försörjning (vatten & avlopp (VA), allmän plats (gata, trafik, park) (AP), mm. Lokalförsörjning inkl. fastighet (FA), näringslivsförsörjning, kultur, rekreation och friluftslivsförsörjning och bostadsförsörjning. Anledningen till att man pratar om försörjningar istället för verksamheter eller avdelningar är för att inte fastna i stuprörstänk.

Markförsörjningen har grovt beskrivet två olika verksamhetsinriktningar; externt markbehov och internt markbehov. I det externa markbehovet "mår" Mex-verksamheten bra med närhet till näringslivsenheten för att bidra till kommunens näringslivsförsörjning och den ambition och vilja som uttrycks i näringslivsprogrammet. Kopplat till det interna markbehovet är närheten till de tekniska försörjningarna (VA, AP, mfl) och lokalförsörjningen inkl. FA viktig.



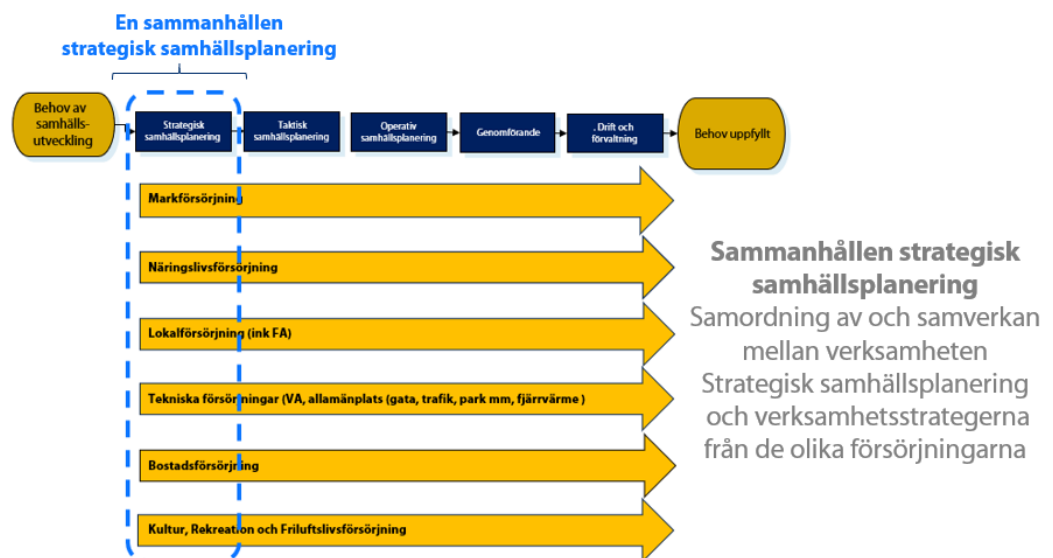
Summerat är ett sammanhållet samhällsbyggnadsflöde viktigt för att kunna leverera effektivt i de olika förvaltningarna.

Det kommer även fortsättningsvis att finnas fyra förvaltningar som agerar i samhällsbyggnads-flödet (nya Tekniska förvaltningen; nya miljö och bygg (MBF)/Strategisk planering /Mex; Upplevelseförvaltningen (UPF) och Kommunledningsförvaltningen (KLF)) med olika kulturer och ledarskap. Därför kommer vårt nya kommunhus på ett mycket positivt sätt förstärka samarbetsspåret inom hela den kommunala verksamheten.

En sammanhållen strategisk samhällsplanering

En sammanhållen strategisk samhällsplanering med en tydlig styrning och samordning av kommunens gemensamma kompetenser och resurser på strategisk nivå (oavsett organisatorisk tillhörighet) behövs och är i enlighet med den politiska styrmodellen beslutad av kommunfullmäktige (KF).

Verksamheternas (försörjningarnas) strategiska funktioner finns på SBF, KLF och UPF. Dessa har bl.a. behov av fysisk yta och resurser inom kommunen och är därför både kravställare och viktiga deltagare i samhällsbygget. De strategiska funktionerna inom samhällsbyggnad bör därför samarbeta i det strategiska samhällsplaneringsskedet. På så sätt skapas förutsättningar för den politiska ambitionen att genomsyra hela flödet och skapa en effektiv leverans. För att möjliggöra detta behövs samverkan mellan Strategisk planering och verksamhetsstrategerna. Dessutom behövs en tydlig koppling till budget och verksamhetsplaner. Detta arbetssätt skapar möjligheter att gemensamt bryta ner kommunens övergripande mål och därmed leverera avsedd effekt i enlighet med KF beslut.



Att slå samman en strategisk verksamhet med en operativ verksamhet i syfte att agera mer strategisk kan bli en utmaning. Organisationsförslaget stödjer framför allt plan- och bygglagsflödet (PBL-flödet) i det operativa gränssnittet mellan detaljplan och bygg. Dock består

samhällsbyggnadsområdet av mycket mer än PBL-flödet dvs. den strategiska samhällsplaneringen med den politiska strategiska styrningen (se bild sidan 1).

Rätt kompetenser i samhällsbyggnad

En tydlig definition av samhällsbyggnadsområdet möjliggör identifiering av kompetensbehovet både kort- och långsiktigt och detta resulterar i att kompetensförsörjningen blir mer förutseende. Vissa centralt strategiska funktioner saknas inom kommunen och skulle behöva stärkas upp.

Att samla alla centrala samhällsbyggnadsstrategier inom strategisk planering skulle tydliggöra roller och ansvar samt över tid resultera i en kompetensbreddning och ökad analysförmåga. Detta kan vara en lösning för att lösa ut befintliga utvecklingsbehov beskrivna i remissen (infrastrukturfrågor, regional utveckling, långsiktig och strategisk samhällsplanering, hållbarhetsstyrning och större utvecklingsprojekt) samt möjliggöra att hantera framtida behov.

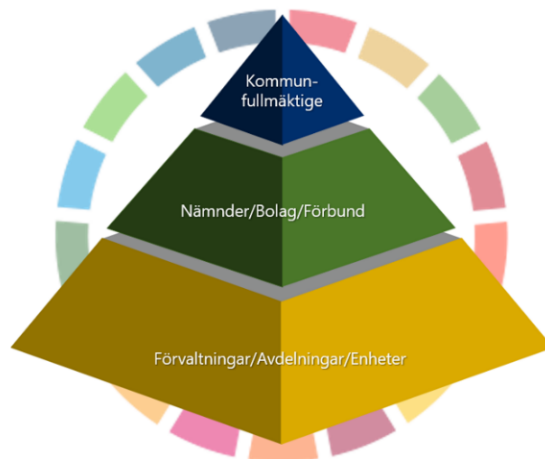
Att behålla strategierna inom respektive verksamhet (försörjning) behövs för en effektiv samhällsbyggnadsleverans därför bör en centralisering av strategiska resurser från en förvaltning/försörjning ske med försiktighet precis som remissen beskriver. Annars kan perspektiven över tid bli för teoretiska samt tappa sin relevans i form av koppling till verksamheterna.

Summerat, att samla de centrala samhällsstrategierna inom strategisk planering och behålla strategierna inom respektive verksamhet (försörjning) skapar både en bredd och ett djup av kunskap. Det möjliggör att strategiska kompetenser med olika uppdrag inom samhällsbyggnad gemensamt och i samverkan bidrar till den långsiktiga samhällsplaneringen.

När expertkompetens i samverkan med verksamhetskompetens och tydligt kundfokus kombineras bibehålls en relevant och effektiv samhällsbyggnadsleverans över tid. Denna lösning speglar också den politiska styrningen där KS är strategiskt ansvarig och teknisk nämnd (TN) verksamhetsansvarig för de tekniska försörjningarna.

Hur vi styr - styrspåret

Reglementen



Kommunstyrelsens strategiska roll stärks genom det nya förslaget på reglemente. Att samla all samhällsplanering hos KS möjliggör ett tydligt helhetsansvar för allt strategiskt samhällsbyggande och ansvar för samordningen av hela den strategiska samhällsplaneringen.

Det är viktigt att en grundlig analys genomförs för att definiera omfattningen av KS strategiska roll gällande samhällsbyggnadsområdet samt att samhällsbyggnadsområdet i sig definieras.

Plan- och exploateringsutskottet (PLEX) roll kopplat till KS kan behöva förtydligas, det skulle med fördel kunna definieras att PLEX blir ett samhällsbyggnadsutskott som hanterar hela samhällsbyggnadsområdet.

Även gränssnittet mellan KS som strategiskt ansvarig och samordningsansvarig kontra TN som verksamhetsansvarig kan också behöva förtydligas. Exempel på gränssnittsområden är infrastruktur (KS) kontra kommunalt väghållaransvar (TN) samt vattenfrågor utifrån vattendirektivets perspektiv (KS) kontra kommunalt VA-huvudmannaskap (TN).

Då TN ska vara verksamhetsansvarig för de tekniska försörjningarna behöver reglementet tydliggöra detta. Bland annat på grund av att TN är anställningsmyndighet för alla resurser och kompetenser kopplat till tekniska försörjningar och den kommunala lokalförsörjningen inklusive fastighet och att TN tillhandahåller kompetenser och resurser till KS för strategisk samhällsplanering.

I remissförslaget har MBN ett utökat uppdrag utöver myndighetsuppdraget att bidra med kompetenser i den strategiska samhällsplaneringen. MBN kommer då att tillhandahålla strategiska kompetenser och resurser inom

miljöområdet till KS via PLEX både för PBL-planering och för strategisk samhällsplanering vilket saknas idag.

Det finns ett behov av en tydligare styrning och samordning samt hierarki av styrdokument inom ramen för samhällsbyggnadsområdet. Detta för att skapa bättre förutsättningar för nämnderna och verksamheterna att leverera avsedda effekter i enlighet med KF/KS beslut.

Enköpings kommuns ledningsmodell

Det är positivt att en tvärfunktionell "mapp" skapas som beaktar hela samhällsbyggnadsleveransen både utifrån den politiska styrningen och ett koncernperspektiv. Där sammanvägs den strategiska samhällsplaneringen på högre chefsnivå. Ett förtydligande av mappkonceptet kan behövas som beskriver styrningen och omfattningen.

Eftersom framtida styrning med nya förväntningar finns i en helt ny organisationsstruktur med nya förvaltningar och ny mappstruktur behöver ledarkvalifikationerna förtydligas.

Samhällsbyggnadsförvaltningen

Gunilla Fröman

0171-626659

gunilla.froman@enkoping.se

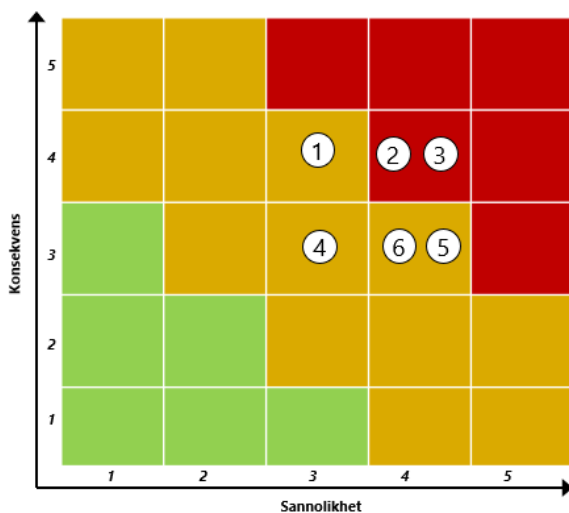
Risk och konsekvensanalys – Förändrad organisation inom samhällsbyggnadsområdet

Bakgrund

Kommundirektören har på uppdrag av kommunstyrelsen tagit fram ett förslag på hur samhällsbyggnadsprocessen kan organiseras framåt. Förslaget innehåller åtgärder för att stärka kommunstyrelsens strategiska roll i samhällsbyggnadsfrågorna. Eftersom förslaget påverkar ungefär 400 medarbetare har samhällsbyggnadsförvaltningens ledningsgrupp samordnat en risk och konsekvensanalys. Delaktiga i denna är både chefer, medarbetare och fackliga företrädare. Risk och konsekvensanalysen innehåller många punkter har dessa skrivits ihop och grupperats efter område. Denna rapport är en summering av punkterna i risk och konsekvensanalysen och riskmatrisen visar snittvärdet av de 35 riskerna som identifierades. En slutsats från riskanalysen är att det är stora risker och för liten önskad effekt för att gå vidare med förslaget.

Riskmatris

Riskmatrisen visar medelvärdet för varje område som identifierats i risk och konsekvensanalysen. Totalt finns det 35 punkter inom delats in i 6 områden för att förenkla sammanställningen.



| Nr | Riskbedömning faktorer – Ny organisation samhällsbyggnad 2024 | Riskvärde |
|----|--|-----------|
| 1 | Ledning och styrning av samhällsbyggnadsflödet | 12 |
| 2 | Organisationsstruktur | 14 |
| 3 | Kulturella skillnader | 14 |
| 4 | Samarbete i vardagen | 9 |
| 5 | Fysisk placering | 12 |
| 6 | Effekthämtning | 12 |

Område 1 – Ledning och styrning av samhällsbyggnadsflödet **- riskvärde 12** ■

Strategisk planering är en avgörande del för att samhällsbyggnadsflödet ska fungera optimalt hela vägen. Planavdelningen flyttades från MBF till KLK (kommunledningsförvaltningen) och sen vidare till TF (teknikförvaltningen) som då blev SBF för att säkra samarbetet mellan strategisk planering och allmän plats, fastighet samt vatten och avlopp. Under de senaste åren har förvaltningen arbetat med att definiera vilka försörjningar som är viktiga i samhällsbyggnadsflödet och hur de kan förstärkas i det strategiska skedet (både resursmässigt och med styrdokument). Dessa strategiska funktioner finns idag på SBF, KLF och UPF. MBF är viktig i det operativa skedet med bygglov och tillstånd (och till viss del i det taktiska). Idag finns ett samarbete i vardagen som gör att processerna fungerar och utvecklas där även lokalförsörjning och markförsörjning integrerats. Vid en eventuell flytt försvinner med tiden den breda kunskapen om kärnverksamheten, detta har skett vid tidigare centraliseringar där strategiska funktioner flyttat vilket skapar risker för suboptimeringar och uteblivet helhetsansvar för flöden och processer. Det finns en klar förväntan på att verksamheten strategisk planering ska leda och utveckla den strategiska planeringen inom kommunen men konsekvensen av den föreslagna förändringen bli att verksamheten sitter på en förvaltning där inga andra strategiska nyckelfunktioner finns vilket kommer att försvåra styrning och ledning. Det finns en risk att vi kommer att missa delar i strategisk och taktisk planering när inte hela kedjan sitter ihop och att olika förvaltningar ansvarar för olika skeden i samhällsbyggnadsprocessen. Det vinnande konceptet "från ax till limpa" tas bort och skapar istället en övervägande risk för fler stuprör mellan nya förvaltningar och otydligheter i ansvarsfördelning.

Den strategiska och taktiska förmågan inom SBF utvecklats mycket under de senaste 5-10 åren. Resultatet av det i form av ökad kvalitet i leverans och bättre samverkan samt ökad arbetsglädje bär frukt nu. Styrkan i arbetet inom strategisk planering är närheten till andra viktiga strategiska funktioner inom samhällsbyggnadsflödet och att de i sin tur har nära till genomförandet och driften. På det sättet skapas en robusthet både "uppåt och nedåt" mellan de olika skedena. Om tekniska nämnden ska gå tillbaka i utvecklingen och återigen fokusera på drift så blir en konsekvens att glappen mellan "planeringen och verkligheten" ökar igen. Det skapar mindre effektiva lösningar med till exempel omtag och fördyringar i genomförandet vilket även riskerar att påverka förtroendet negativt.

Område 2 – Organisationsstruktur **- riskvärde 14** ■

Samhällsbyggnadsprocessen omfattar idag fyra förvaltningar som samverkar i en gemensam process. Det krävs alltid avvägningar och kompromisser inom den strategiska och fysiska planeringen. Inom nuvarande SBF är det en styrka att alla verksamheter styrs av en förvaltningsledning, då kan frågor lösas ur ett helhetsperspektiv. Men utmaningen/problemet idag är att samarbetet mellan förvaltningsledningarna inte alltid fungerar optimalt vilket även påverkar förtroendet. Risken med detta förslag är att den situationen kvarstår då förslaget omfördelar några verksamheter i organisationen på ett lite annorlunda sätt mot idag men med fortsatt uppdelning på fyra förvaltningar. Problematiken med otydliga och motstridiga riktningar/beslut riskerar då att kvarstå om inte samordningen sker utifrån process och i en matrisorganisation istället för hierarkiskt byggd organisation.

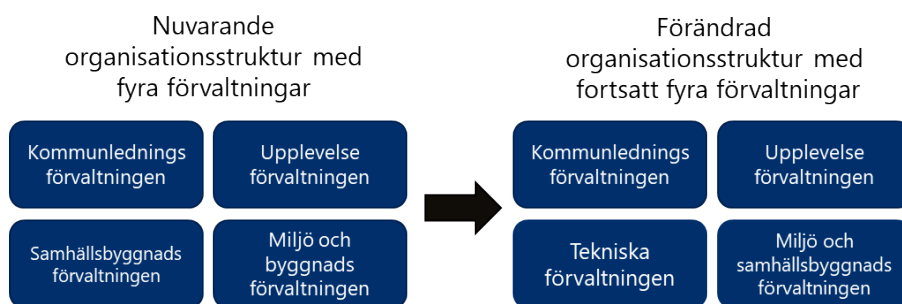


Bild 1 – Förvaltningarna arbetar tillsammans i samhällsbyggnadsprocessen

Det finns en risk att det blir otydligt i kontakten med kommunen när externa parter behöver få remissvar eller svar på frågor eller har behov av samarbeten. Otydligheten blir vilken nämnd eller förvaltning som är mottagare och som ska uttala sig och vi riskerar att tappa frågan om det inte är mycket tydligt vem som har det samordnande ansvaret för olika områden. Ett exempel på en sådan risk är hantering av trafikstrategi från regionen. Ska ansvaret och hantering hamna hos en trafikplanerare inom teknisk förvaltning eller den samhällsplanerande förvaltningen. Den föreslagna förändringen riskerar att skapa nya gränssnittsproblem som inte finns idag då hanteringen kan samordnas.

Det verksamhetsstöd som finns på SBF har till uppgift att stötta och optimera hela förvaltningen vilket gett möjlighet till effektivisering och avlastning. Vid en organisationsförändring finns en risk för ökad sårbarhet kring ärendeberedning, projektledning, administration och hantering av allmänna handlingar då det idag är fler personer som kan gå in och stötta och täcka upp vid frånvaro, hög arbetsbelastning eller oförutsedda händelser. Strategisk planering och Mark & exploatering blir i organisationsförslaget en liten del av den nya förvaltningen och frågorna riskerar att försvinna i myndighetsdelen som är mycket större. Det kan bli svårt att hitta en förvaltningschef till den nya förvaltningen som kan balansera myndighetsutövning och samhällsutveckling.

Område 3 – Kulturella skillnader - riskvärde 14

Den organisatoriska kulturen och arbetsmiljön skiljer sig mycket åt mellan förvaltningarna. Det finns en sammanhållning på SBF som främjar stöttning mellan avdelningar, samarbeten och flexibilitet vid störningar. SBF har även arbetat länge med värdegrunden, medarbetarskapet och ledningsfilosofin vilket syns i form av positiv utveckling i den årliga medarbetarundersökningen. Förvaltningen har ett högt utfall gällande gynnsam kultur som uppskattas av medarbetarna. Vid omorganisation finns risk att den kultur som gör SBF attraktiv idag och där medarbetarna mår bra inte följer med till den nya förvaltningen då de medarbetare som kommer från SBF blir en minoritet. Konsekvensen blir då en försämrad psykosocial arbetsmiljö och minskad trivsel med ohälsa eller uppsägningar som effekt. Vid flytten till nytt kommunhus 2025 kommer det bli både en kulturell förändring och fysisk för alla inblandade. Där finns möjlighet att få samman förvaltningar när lokaler och arbetsplatser delas på ett nytt sätt. Det finns en risk att utsätta personalen för två stora förändringar inom två år där både fysisk placering, kultur och kollegial samhörighet påverkas. Konsekvensen kan bli att nyckelpersoner väljer att byta arbetsgivare eller att den psykosociala arbetsmiljön påverkas negativt. De personer som berörs av organisationsförändringen på SBF är specialister och har varit svåra att attrahera som arbetsgivare.

Det finns även ett mycket uppskattat och attraktivt friskvårdserbjudande med livsvårdstimme samt förvaltningsaktiviteter på SBF som medarbetarna går minste om vid flytt till en ny förvaltning.

Det finns också en risk för att sättet SBFs personal arbetar som rådgivande och samverkande mot externa parter minskar vid en flytt till en renodlad myndighetsförvaltning. Konsekvensen kan bli att fokus ligger helt på myndighetsutövning och tillsyn istället för planering, stödjande insatser och affärsmässighet. Förutom att vara en planmyndighet så arbetar strategisk planering med rådgivning till lantbruket, rådgivning inom våra olika expertkompetenser, LOVA/LONA-projekt inom vatten och ekologi, regional samverkan, verksamhetsutveckling inom samhällsbyggnadsflödet, hållbarhetsintegrerad planering, ökad samverkan med näringsliv och byggaktörer med flera. Om det sker en förskjutning mot myndighetsutövning istället för samhällsutveckling riskerar vi som kommun att förtroendet för oss försämras. Konsekvensen kan bli mindre samarbete/rådgivning/utvecklingsarbete och med det en sämre kvalitet i leveranser och ett missnöje med kommunen som samarbetspartner.

Område 4 – Samarbete i vardagen

- riskvärde 9 ■

Den nya organisationen för samhällsbyggnad på MBF förväntas ta ett helhetsansvar för samhällsbyggnad men får inte bättre förutsättningar att ta hand om helheten då delar av samhällsbyggnad fortfarande hamnar utanför organisationen. Idag ligger bygglov i en annan förvaltning och med detta förslag blir det även fortsättningsvis problem men då med teknisk försörjning som VA, allmän plats, lokalförsörjning, underhåll, trafik och natur. Den nya förvaltningschefen har inte bättre förutsättningar än idag att lösa problem som finns eller kan uppstå.

För 10 år sedan flyttades fysisk planering till den dåvarande tekniska förvaltningen och bildade SBF. Syftet var att täppa till de ganska stora glapp som fanns inom samhällsbyggnadsflödet mellan den strategiska, taktiska och operativa nivån. Ansvaret för exploateringsekonomi flyttades sedan till SBF under 2022 för att främja ett helhetstänk. Under åren har både den strategiska och taktiska kompetensen byggts upp inom SBFs olika avdelningar och ett nära och effektivt samarbete har byggts upp mellan verksamheterna. Med den föreslagna omorganisationen finns risk att dessa glapp sakta men säkert kommer att öka igen. Det kommer påverka kontinuiteten i arbetet och kvaliteten på leveransen negativt. Det finns också risk för längre processtider när de idag samverkande avdelningarna hamnar i olika förvaltningar. I förlängningen ser vi risk för att medarbetare väljer att sluta. Den viktiga samverkan mellan strategisk planering, markförsörjning/exploatering och förvaltning/drift riskerar att urholkas. Andra konsekvenser kan bli fler konflikter mellan förvaltningarna och försörjningar när ansvar är otydligt i olika projekt och viktiga frågor missas i olika led. Det finns risk för att interna konflikter kvarstår om fokus inte läggs på konflikthantering snarare än att omorganisera i tron att problem försvinner. Det krävs alltid avvägningar och kompromisser inom den strategiska och fysiska planeringen. Inom nuvarande SBF är det en styrka att alla verksamheter styrs av en förvaltningsledning, då kan frågor lösas ut på ett sätt som blir bra sett ur ett helhetsperspektiv. Det resulterar i sämre service för enköpingsborna och näringsliv och troligtvis ökade kostnader i både projekt och drift.

Område 5 – Fysisk placering

- riskvärde 12 ■

Om inte en gemensamt fysisk flytt är möjlig när den nya förvaltningen skapas kommer inte så mycket att förändras. Om personalen ska flytta finns risken att det blir trångt och att en god fysisk arbetsmiljö inte kan säkerställas. En annan konsekvens är att de som ska flytta in hos befintlig

förvaltning känner att de tränger sig på om kollegor behöver flytta på sig eller sitta trängre för att nya ska få plats. Det kan i sin tur få som konsekvens att de som flyttat inte känner sig välkomna och byter arbetsgivare. Det skapar inte goda förutsättningar för att bygga en ny gemensam kultur och lära känna varandra. Om en flytt måste ske i och med organisationsförändringen årskiftet 2024/2025 och sedan vidare till ett nytt kommunhus 2025 så uppstår mycket "flyttstök" vilket kommer påverka effektiviteten, arbetsmiljön och möjligheten att leverera grunduppdraget för en stor andel medarbetare.

Område 6 – Effekthemtagning - riskvärde 12 ■

Samhällsbyggnadsflödet involverar idag fyra förvaltningar som ska samverka och med den föreslagna förändringen blir det även fortsättningsvis fyra förvaltningar vilket inte ger någon form av effektivisering jämfört med nuvarande organisation. Det finns en risk att önskade effekter av organisationsförändringen inte uppnås eller bli små på grund av ett otydligt syfte och en bakomliggande kartläggning. Det kan skapa nya problem med att endast se hierarkisk organisation som lösning på problem istället för styrning genom en matrisorganisation eller flödesstyrning som inte är kopplade till organisatorisk tillhörighet.

Det stora arbetet med att samla alla funktioner som arbetar med samhällsbyggnad är redan gjort förutom bygglov och GIS. Organisationsförslaget innebär att vi backar en lång process genom att flytta merparten av samhällsbyggnadskompetensen till bygglov istället för tvärtom med risk för personalomsättning och ineffektiva flöden som konsekvens. Förslaget till ny organisation saknar detaljer kring hur den nya samhällsbyggnadsförvaltningens olika avdelningar kommer att se ut och vilka som kommer att vara chefer. Denna ovisshet i kombination med vilken kultur som ska vara norm skapar oro hos berörda medarbetare.

I underlaget nämns att en inventering av vilka strategiska funktioner som skulle behövas på KLF kommer göras under 2024 och att det kan komma att flyttas personer till KLF i ett steg 2. Detta skapa oro och osäkerhet hos medarbetarna kring flertalet förändringar i organisation under kort tid. Ett sådant steg innebär att personal först flyttar till "nya SBF" och försöker göra sig hemmastadda där för att sedan flyttas vidare inom ett år. Konsekvensen kan bli att dessa personer ser sig om efter nytt jobb med klarare förutsättningar och sammanhang. Det kan också bli svårt att rekrytera under dessa förutsättningar. En stor styrka i dagens arbetsätt och verksamhetsutveckling är samarbetet i samhällsbyggnadsprocessen där nu äntligen glappet mellan ÖP och DP är på väg att täckas igen med bland annat ett programskede. Att inte hålla samman den fysiska planeringskedjan och planprocessen kommer att skapa negativa följd effekter. Om flytt av specialister sedan sker i ett steg 2 som innebär att hela/delar av den översiktliga planeringen flyttas till KLF aktualiseras ytterligare risker.

Projektstyrningen riskerar att påverka negativt om inte hela kedjan för samhällsbyggnadsflödet sitter ihop. Med en fördelning på flera förvaltningar krävs mycket tid och planering för att synkronisera budget, beslut och resurssättning jämfört med att hålla projektorganisationerna intakta.

Möjligheter med förslaget

- Det finns en möjlighet att den kultur med gemenskap, samarbete och trivsel SBF har följer med till en ny förvaltning om detta prioriteras.

- Om det finns ett bra ledarskap på alla nivåer i den nya förvaltningen så kan vi minska interna konflikter och negativ publicitet.
- Möjligheten att lära känna kollegorna på Miljö- och byggnadsförvaltningen bättre.
- Samarbetet kan utvecklas med bygglovsavdelningen i exploateringsprojekt för att få in bygglovsfrågor tidigare i processen.
- Att det kan finnas utrymme till mer personalvård i en mindre förvaltning så som fruktkorgar och fler personalaktiviteter.
- Det är bra att strategisk planering och mark- och exploatering håller ihop även framöver för att fortsätta utveckla arbetsprocesserna och dra nytta av synergieffekter.
- Att bygglovsavdelningen, kart- och gis och strategisk planering kommer närmare varandra i vardagen. Det kan förstärka det redan pågående utvecklingsarbetet med GIS.