

Översyn av samhällsbyggnadsprocessen

Kommunstyrelsen 5 september 2023

Daniel Jansson-Hammargren och Hannu Högberg

Agenda

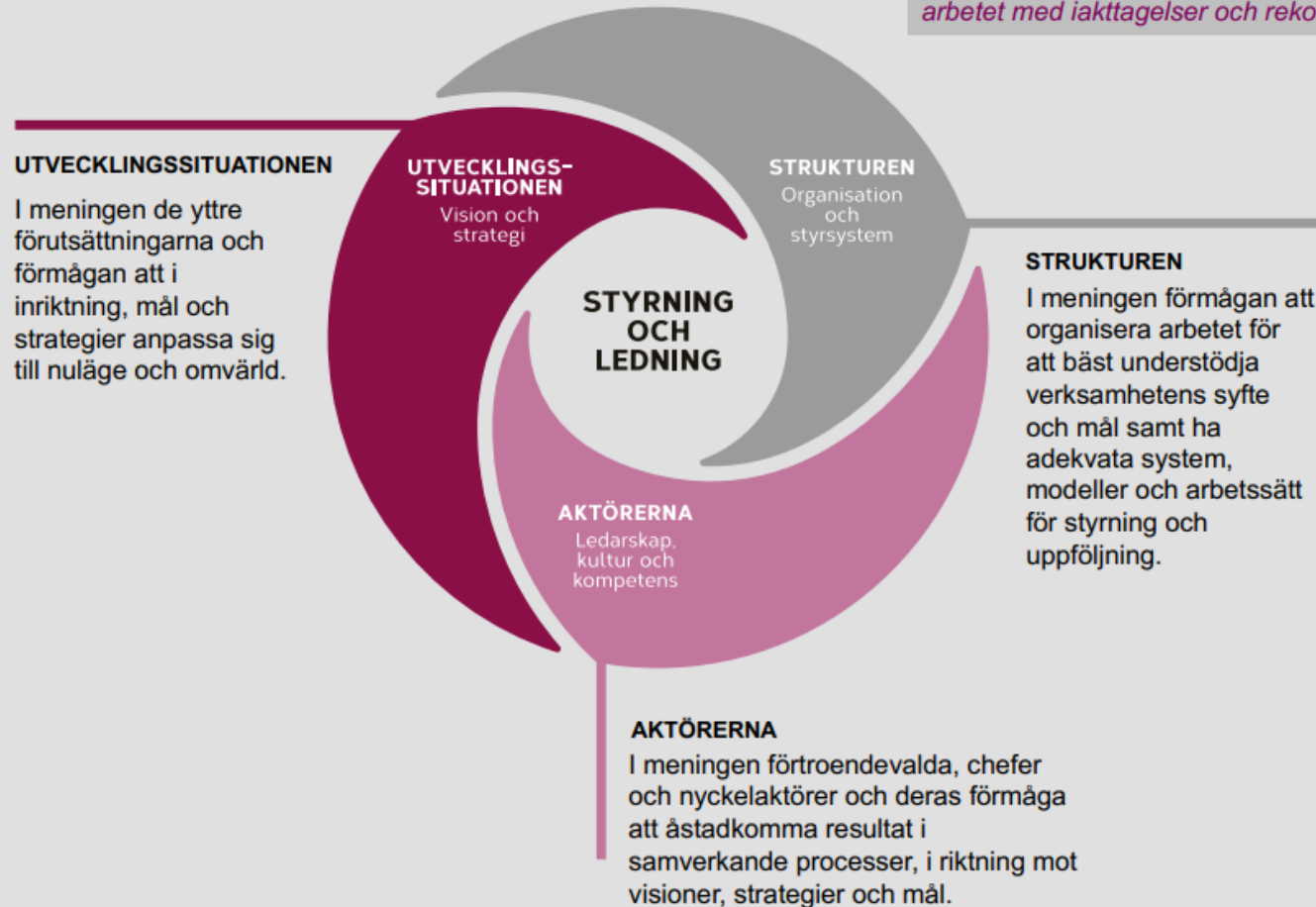
- Backspegel
 - Uppdragen
 - Public Partner rapporter Jan 2023 och Juni 2023
- Inblickar i pågående utvecklingsarbete inom samhällsbyggnadsprocessen
- KS-dialog
- Förslag till nästa steg

Översyn av samhällsbyggnadsprocessen

Public Partner rapport januari 2023

En systemteoretisk ansats

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



Översyn av samhällsbyggnadsprocessen

Public Partner KS juni 2023

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 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 GIS, karta och mät flyttas till SBF

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 som en egen avdelning nära avdelningarna mark- och exploatering och strategisk planering
- Några har velat se GIS 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.

SBF och MBF förs samman

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 diverse funktioner med olika logiker.
- Förvaltningen behöver arbeta mot tekniska nämnden, miljö- och byggnadsnämnden och PLEX-utskottet.

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

Funktioner från SBF flyttas till KLF

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 flyttas till KLF

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. 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.

En strategisk
utvecklingsgrupp bildas
direkt under
kommundirektör

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.

PBL blir grunden för
organisering

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.

Pågående utveckling

Utveckling av samhällsbyggnadsflödet

Digitalisering av samhällsbyggnad

Ett gemensamt samhällsbyggnadsflöde

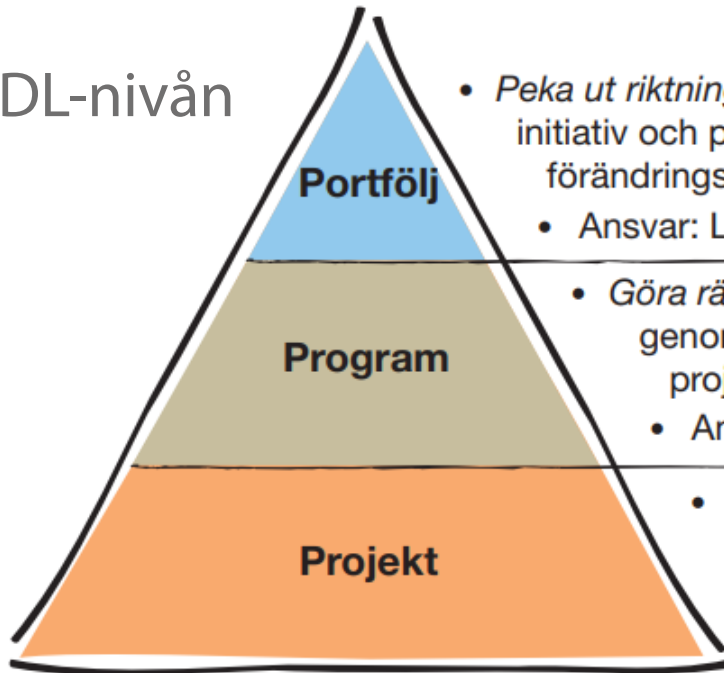
Uppdrag och arbete med analys och genomförandeplan

Uppdrag: Ett gemensamt samhällsbyggnadsflöde. Att förflytta tre förvaltningsflöden till ett gemensamt samhällsbyggnadsflöde i nära samarbete i både styrning och stöd.

Möta kommundirektörens och KFs riktade uppdrag att samordna och utveckla samhällsbyggnadsprocessen genom att tillsammans arbeta mot målet - *Ett gemensamt samhällsbyggnadsflöde.*

Portföljstyrning av samhällsbyggnadsprocessen

På KDL-nivån



- *Peka ut riktningen* – Säkerställa prioritering av rätt utvecklingsinitiativ och projekt så att verksamhetens strategiska mål och förändringsbehov kan realiseras
 - Ansvar: Ledning
- *Göra rätt saker* – Säkerställa realisering av effektmål genom att styra och koordinera pågående och planerade projekt som har inbördes samband och beroende
 - Ansvar: Programledning
- *Göra saker rätt* – Säkerställa genomförande av enskilda projekt och leverans av definierade leveransobjekt
 - Ansvar: Projektledning

Utveckling av samhällsbyggnadsprocessen



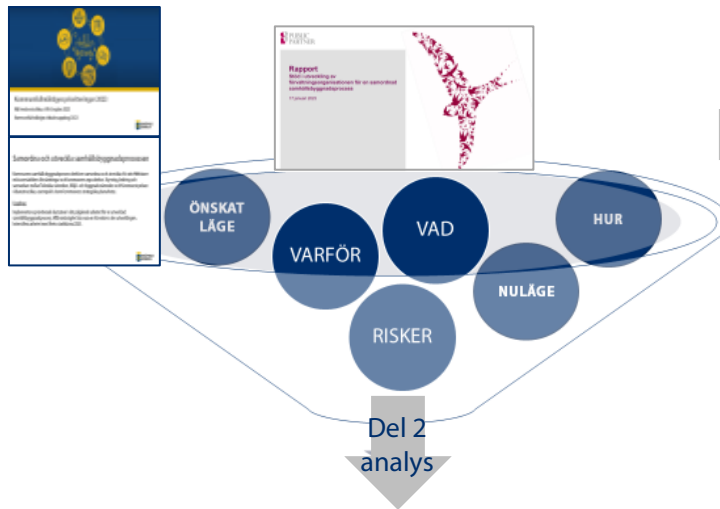
Ett gemensamt samhällsbyggnadsflöde

Uppdrag och arbete med analys och genomförandeplan

Analys och genomförandeplan: Arbetet med att ta fram en gemensam plan för genomförande har utgått från uttryckta behov, utvärderingar/rapporter och mål.

Till detta kompletterades analyser med genom ett flertal gemensamma workshoppar med representanter från MBF, UPF, SBF & KLF under vintern/våren 2023. Även bolagsdialoger genomförts.

Analysen och resultat från vårens gemensamma arbete!



Del 1 analys

<p>Vårt mål Ett gemensamt samhällsbyggnadsflöde</p> <p>Genom att:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Förbättra samarbetet mellan kommunerna i regionen för att skapa ett gemensamt samhällsbyggnadsflöde som är effektivt och som bidrar till en bättre vardag för medborgarna. 2. Förbättra kvaliteten på tjänsterna som erbjuds till medborgarna och företagarna i regionen. 3. Öka tillgängligheten till tjänsterna för alla medborgare och företagare i regionen. 4. Förbättra samarbetet mellan kommunerna i regionen för att skapa ett gemensamt samhällsbyggnadsflöde som är effektivt och som bidrar till en bättre vardag för medborgarna. 5. Förbättra kvaliteten på tjänsterna som erbjuds till medborgarna och företagarna i regionen. 6. Öka tillgängligheten till tjänsterna för alla medborgare och företagare i regionen. 	<p>Varför behövs förändringen...</p> <p>Kommunen driver ett relevant samhällsbyggnadsflöde för samhällsbyggnadsflödet genom...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Att förbättra tillgängligheten till tjänsterna för alla medborgare och företagare i regionen. - Att förbättra kvaliteten på tjänsterna som erbjuds till medborgarna och företagarna i regionen. <p>Behållning av värdekedjan - samhällsbyggnadsflödet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Att förbättra tillgängligheten till tjänsterna för alla medborgare och företagare i regionen. - Att förbättra kvaliteten på tjänsterna som erbjuds till medborgarna och företagarna i regionen. - Att öka tillgängligheten till tjänsterna för alla medborgare och företagare i regionen. - Att förbättra kvaliteten på tjänsterna som erbjuds till medborgarna och företagarna i regionen.
<p>Kommunens roll i samhällsbyggnadsflödet</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Att förbättra tillgängligheten till tjänsterna för alla medborgare och företagare i regionen. 2. Att förbättra kvaliteten på tjänsterna som erbjuds till medborgarna och företagarna i regionen. 3. Att öka tillgängligheten till tjänsterna för alla medborgare och företagare i regionen. 4. Att förbättra kvaliteten på tjänsterna som erbjuds till medborgarna och företagarna i regionen. 5. Att öka tillgängligheten till tjänsterna för alla medborgare och företagare i regionen. 6. Att förbättra kvaliteten på tjänsterna som erbjuds till medborgarna och företagarna i regionen. 	<p>Våra intressenter i samhällsbyggnadsflödet</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Medborgarna i regionen. 2. Företagarna i regionen. 3. Kommunerna i regionen. 4. Regionens myndigheter. 5. Regionens företagare. 6. Regionens medborgare. 7. Regionens företagare. 8. Regionens medborgare. 9. Regionens företagare. 10. Regionens medborgare.

Vårt effektmål

Vi samarbetar och har arbetsätt som driver effektivt samhällsbyggnadsleverans och bidrar positivt till kommunens varumärke

Vad behöver vi göra för att nå vårt mål



Innehållet i korten konkretiserar utvecklingsbehoven

Genomförandefas

**Kultur
Ledarskap
Organisation**

Ett gemensamt samhällsbyggnadsflöde

Digital transformation är också en del av förflyttningen



Med medel från digitaliseringsfonden:

En nuläges- och behovsanalys samt en handlingsplan för den digitala transformationen kommer tas fram hösten 2023.

Dialog om stegen framåt