

Samhällsbyggnadsförvaltningen

Gunilla Fröman

0171-626659

## Risk och konsekvensanalys – Förändrad organisation inom samhällsbyggnadsområdet

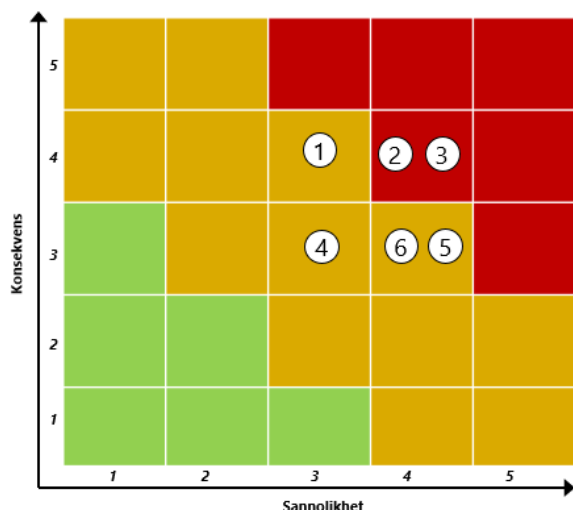
### Bakgrund

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	Risikvärde
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.

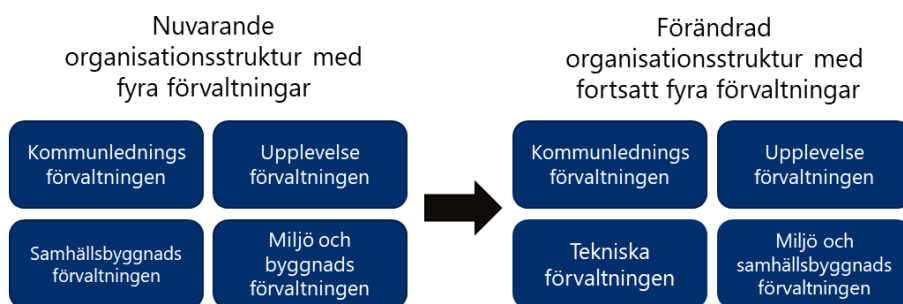


Bild 1 – Förvaltningarna arbetar tillsammans i samhällsbyggnadsprocessen

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 förslagna 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 en 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 försämrats. 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. Ansvar 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 osäkerhet 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 arbetssätt och verksamhetsutveckling är samarbetet i samhällsbyggnadsprocessen där nu antligen 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 földeffekter. 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.